



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بالتعاون مع

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: هيبة عبد الفتاح

بعنوان:



التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الموظفين في القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية بولاية غرداية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية 18 فيفري وتشرين ابراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. خنيش يوسف	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بالتعاون مع

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: هيبة عبد الفتاح

بعنوان:

التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الموظفين في القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية بولاية غرداية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية 18 فيفري وتشرين ابراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة الأتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. خنيش يوسف	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2019 م

إهداء

أهدي إلى والدي ووالدي

أطال الله في عمرهما وإلى

إخوتي الأعزاء

وإلى كل طالب علم



كلمة شكر:

أشكر الله عز وجل على أن وفقني على إتمام هذا العمل وأعانني فيه وأمدني بالقوة والإرادة على إكمال هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد معلم هذه الأمة ومرشدها.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي الدكتور شرقي المهدي بقبوله الإشراف على هذه المدكرة ومتابعته المستمرة وتوجيهاته النيرة. كما أتقدم بالشكر الخاص إلى السادة مديري مستشفى 18 فيفري والمؤسسة الاستشفائية تشرين براهيم على التسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر إلى الموظفين من قريب أو من بعيد على تقديم يد العون والنصح والإرشاد والتوجيه والدعاء لإتمام هذه الدراسة.

وأوجه تحياتي وتقديري كذلك إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الاستشفائية في القطاع الصحي، وقد تكونت عينة الدراسة من 110 موظف إداري، ومن أجل الحصول على البيانات طبقت أداة الدراسة (إستبيان التوافق المهني وإستبيان الإبداع الإداري) وهذا بعد عرض الإستبيان على بعض المحكمين للتأكد من صدق الإستبيان وثباته، وإستخدم الطالب عددا من الأساليب في المعالجة الإحصائية وهي (معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون). وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2) توجد علاقة إرتباطية موجبة بين البعد الذاتي والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- 3) وجود علاقة إرتباطية طردية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- 4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين البعد الإجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- 5) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- 6) مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية مرتفع بدرجة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: توافق المهني، إبداع الإداري، مؤسسة إستشفائية

Study Summary:

The study aimed to identify the Vocational Adjustment and its relation to administrative creativity among the staff of some hospitals in the health sector. The study sample consisted of 110 administrative staff. In order to obtain the data, the study tool was applied. And the student used a number of methods in statistical processing (Alpha Cronbach, arithmetic mean, standard deviations, Pearson correlation coefficient). The results indicated that:

1) There is a statistically significant relationship between the Vocational Adjustment and administrative creativity among the employees of some hospitals in the health sector in the state of Ghardaia at the level of (0.05 α).

2) There is a positive correlation between the self-dimension and administrative creativity among the staff of some hospitals in the health sector in the state of Ghardaia.

3) There is a direct correlation between the professional dimension of Vocational Adjustment and administrative creativity among the staff of some hospitals in the health sector in the state of Ghardaia.

4) There is a statistically significant relationship between the social dimension of Vocational Adjustment and administrative creativity among the staff of some hospitals in the health sector in the state of Ghardaia.

5) There is a positive correlation between the economic dimension of Vocational Adjustment and administrative creativity among the staff of medical institutions in the state of Ghardaia.

6) The level of administrative creativity among the staff of some hospitals in the health sector in the state of Ghardaia is very high.

Keywords: *Vocational Adjustment, Administrative Creativity, Hospital Foundation*

قائمة المحتويات:

العنوان

الإهداء

كلمة الشكر

ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال.

مقدمة.....أ، ز

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتوافق المهني والإبداع الإداري

الإطار النظري:

تمهيد.....02

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: التوافق المهني.....03

أولاً: مفهوم التوافق.....03

ثانياً: التوافق وبعض المفاهيم المشابهة.....04

ثالثاً: مجالات التوافق.....07

رابعاً: خصائص التوافق.....08

خامساً: مفهوم التوافق المهني وأنشطته.....09

سادساً: نظريات التوافق المهني.....12

سابعاً: مظاهر التوافق وسوء التوافق المهني.....15

ثامناً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني.....19

32	تاسعا: قياس التوافق المهني
34	عاشرا: آليات تحقيق التوافق المهني.....
38	المطلب الثاني: الإبداع الإداري.....
38	أولا: مفهوم الإبداع.....
40	ثانيا: العلاقة بين الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة.....
41	ثالثا: خصائص الإبداع وسمات الأفراد المبدعين.....
44	رابعا: قياس الإبداع.....
45	خامسا: مفهوم الإبداع الإداري.....
46	سادسا: أهمية الإبداع الإداري.....
47	سابعا: عناصر الإبداع الإداري.....
50	ثامنا: مكونات الإبداع الإداري.....
53	تاسعا: مراحل ومستويات الإبداع الإداري.....
56	عاشرا: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري.....
63	حادي عشر: العلاقة بين التوافق المهني والإبداع الإداري.....
68	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
68	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
68	أولا: الدراسات المحلية المتعلقة بالتوافق المهني.....
70	ثانيا: الدراسات المحلية المتعلقة بالإبداع الإداري.....
71	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
71	أولا: الدراسات العربية المتعلقة بالتوافق المهني.....
73	ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري.....

75	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
75	أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتوافق المهني.....
77	ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري.....
78	المطلب الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
81	خلاصة.....
الفصل الثاني: دراسة حالة ببعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي	
83	تمهيد.....
84	المبحث الأول: الأدوات والطريقة.....
المطلب الأول: تعريف للقطاع الصحي والمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري والمؤسسة الإستشفائية تشرين.	
84	أولاً: تعريف النظام الصحي.....
85	ثانياً: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية 18 فيفري.....
86	ثالثاً: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية تشرين إبراهيم.....
88	المطلب الثاني: المنهج المتبع ومجتمع الدراسة.....
88	أولاً: منهج الدراسة.....
88	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....
92	المطلب الثالث: أداة الدراسة وصدق وثبات الأداة.....
92	أولاً: أداة الدراسة.....
94	ثانياً: صدق وثبات الأداة.....
96	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
96	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
108	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات.....

114.....	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات
120.....	خاتمة
121.....	الإستنتاجات
123.....	الإقتراحات
124.....	الآفاق المستقبلية للدراسة
125.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
13	يوضح العلاقة بين عوامل الصحة و العوامل الدافعة ووضعية الموظفين إتجاه مهنتهم..... ..	01-01
14	يوضح مراحل النمو أو المهام التنموية المهنية لمدى الحياة.....	02-01
26	يوضح الحد الأعلى لتعرض العامل للضوضاء دون أن يؤثر على جهازه السمعي	02-01
89	توزيع الإستثمارات)(الإستبيان)	04-01
89	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	05-01
90	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	06-01
90	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	07-01
91	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....	08-01
91	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....	09-01
92	يوضح أبعاد مقياس التوافق المهني.....	10-01
93	يوضح بنود مقياس الإبداع الإداري.....	11-01
93	يوضح مقياس ليكرت الخماسي في تدرج إجابات مقياس التوافق المهني ومقياس الإبداع الإداري والمحدد ب 5	12-01

	بدائل.....	
93	يوضح درجة الموافقة لإستجابات أفراد العينة الدراسة.....	13-01
94	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان.....	14-01
95	نتائج إختبار <i>Kolmogorov-Smirnova</i> لمتغيرات الدراسة.....	15-01
96	يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الذاتي للتوافق المهني.....	16-01
99	يبين توجهات الموظفين نحو البعد المهني للتوافق المهني.....	17-01
102	يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الإجتماعي للتوافق المهني.....	18-01
104	يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الإقتصادي للتوافق المهني.....	19-01
106	يوضح توجهات الموظفين بحسب المتوسطات الحسائية الكلية نحو الأبعاد الأربعة للتوافق المهني ككل.....	20-01
108	يبين قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية العامة موضحة وفق للجدول التالي...	21-01
109	يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى.....	22-01
109	يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية.....	23-01
110	يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة.....	24-01
110	يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة.....	25-01
111	يوضح توجهات الموظفين نحو محور الإبداع	26-01

	الإداري.....	
--	--------------	--

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
30	يوضح أنماط القيادة الثلاثة	01-01
87	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم بغرداية	02-02

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
نتائج Spss	02

مقدمة

يعد التوافق المهني من بين المواضيع التي تهتم في هذا السياق بالموظف في بيئته المهنية، وهناك أنواع للتوافق فهناك التوافق النفسي، وهناك التوافق الاجتماعي، و التوافق الأسري، والتوافق العقلي وغيرها، والتوافق المهني يعتبر من بين أحد مجالات التوافق العام وأهمها لأنه وبالدرجة الأولى يهتم بالبيئة المهنية للموظف والتي يقضي فيها الموظف جل حياته، وثانيها أن الموظف من خلال الوظيفة التي يشغلها يحاول تحقيق إحتياجات ورغبات وتطلعات إقتصادية وإجتماعية ونفسية وبالتالي فالتوافق المهني يعتبر محور عملية التوافق.

لذلك فالموظف خلال حياته المهني يصادف عوامل ومؤثرات ومتغيرات إما أن تؤثر عليه إيجابا فيحقق توافقه المهني وإما أن تؤثر عليه سلبا فيؤدي إلى سوء التوافق المهني و هذا يظهر لنا أن معظم الموظفين يقومون بأعمال لا تتناسب مع ميولهم وقدراتهم ومؤهلاتهم، وبالتالي يجد الموظف نفسه في بعض الأحيان مرغما على القيام بمهام وأعمال لا تتناسب ورغباته وقدراته وإنما يقوم بها خوفا من البطالة، أو لأنه لم يدرك بعد المجال المهني الذي يتلائم مع ميولاته.

وفي هذا السياق يشير طارق سويدان في أحد محاضراته على اليوتيوب أن نسبة 70 بالمئة من الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية يشتغلون في وظائف لا تمت أية صلة بتخصصاتهم، لذلك طرح الدكتور طارق سويدان سؤالاً مفاده هل هؤلاء الموظفين لديهم مستوى أداء عالي ولديهم قدرات إبداعية في هاته الوظائف التي يقومون بها والتي لا تمت أية صلة بتخصصاتهم التي درسوها في الجامعة.

وللإجابة عن هذا التساؤل نقول أن هناك أربعة عوامل للتوافق المهني وهي عوامل ذاتية تهتم

بمعرفة مدى استعداد الفرد للعمل من حيث ميولاته وقدراته، وعوامل مهنية والمتعلقة بظروف العمل كالعوامل الفيزيائية والعوامل المادية مثل الآلات والمعدات والوسائل المستخدمة، ونظام المعمول به في المؤسسة والقوانين والإجراءات التي تحكم الوظيفة، ونظام تتابع فترات الراحة والعمل ، بالإضافة إلى عوامل إجتماعية كالعلاقات بين الزملاء وبين المرؤوسين وبين الرؤساء، وأخيرا العوامل الإقتصادية وتمثل في الأجر، والعلاوات، والترقية، والخدمات والمزايا الإجتماعية.

وبالتالي من خلال العلاقة بين الفرد والمحيط المهني أي بين العوامل الشخصية (البعد الذاتي)

وبين العوامل التنظيمية (البعد المهني، البعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي) يمكننا أن نطرح سؤالاً مفاده هل العوامل الشخصية للموظف من إستعدادات نفسية وقدرات جسمية وعقلية وميول وإتجاهات متوائمة ومنسجمة مع العوامل التنظيمية، وهذا السؤال جوابه أو نتيجته هو إما التوافق المهني أو سوء التوافق المهني.

ففي حالة سوء التوافق المهني للموظف أي تنافر العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية فهذا

سوف يؤدي إلى مشاكل لا حصر لها من بينها القلق والتوتر والإحباط أو صراعات بين الزملاء في

المؤسسة أو الرؤساء أو يتطور سوء الوضع إلى مرض الشخص وإصابته بالعديد من الأمراض النفسية، أو الجسمية، أو الجسمية والنفسية معا وهي أمراض جسمية عضوية نفسية المنشأ.

و العكس صحيح في حالة توافق المهني للموظف فهذا سينعكس عليه بالإيجاب، وهذا ما يجعل من الموظف يقبل على العمل بهمة ونشاط وحيوية، وينخفض التوتر والقلق لديه، ويشعر بشعور إيجابي إتجاه مهنته وما يحيط بها من متغيرات، ويحس بالإستقرار النفسي والجسمي ما يجعله في حالة صحية أفضل ويتحسن مستوى أدائه، ويتجلى كل هذا في مظاهر للتوافق المهني وهي الرضا عن الوظيفة وعن المؤسسة والشعور بالإنتماء الوظيفي والولاء للمؤسسة، وهذا ما يجعله يفكر في البقاء في المؤسسة وعدم الإنتقال إلى مهنة أخرى والمضهر الثاني وهو الإرضاء ويتجلى هذا من خلال أدائه وإنتاجيته أي نظرة زملائه ورؤسائه له بصفة عامة.

وبما أن الإبداع الإداري في المنظمة يعد من بين المواضيع الهامة التي نالت الحظ الوفير في الدراسات نظرا لأهميته وللفائدة التي يحققها للموظفين وللنظمات، سوف نقوم بتحديد وتعريفه من أجل ربطه وتحديد علاقته بالإبداع الإداري.

فعملية الإبداع الإداري تختلف بالكلية عن الإبداع رغم أن هناك خلط في العديد من الدراسات بين هذين المصطلحين، فالثاني والمقصود به الإبداع يعتبر أشمل وأعم من الإبداع الإداري ويشمل كافة المجالات، ومن بينها التكنولوجيا، وهو يستهدف بالدرجة الأولى إحداث تغييرات وتطويرات على المنتجات المادية الملموسة والغير ملموسة، وقد يكون الشخص المبدع إما فنا، أرساما، أو طبيا وغيرها من الإختصاصات، أما الإبداع الإداري فهو يهتم بالدرجة الأولى بالموظفين في مكان العمل وداخل النمط التنظيمي للعمل الإداري، أي ضمن التخصص الإداري، وبالتالي فهو يستهدف العمليات والمنتجات المادية وغير مادية التي تهتم بالدرجة الأولى بتحسين أساليب العمل الإداري للمنظمة من أجل تحسين صيرورة العمل.

ويمكننا أن نزاوج بين التوافق المهني والإبداع الإداري من خلال علاقة تشابه وترادف بينهما ألا وهي أن التوافق المهني متعلق بالموظف في المنظمة كذلك الإبداع الإداري يهتم بالموظف في داخل المنظمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى أن التوافق المهني يحتوي على عاملين كما ذكرنا سابقا وهما عوامل شخصية (البعد الذاتي) وعوامل تنظيمية (البعد المهني، البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي)، كذلك هو الحال بالنسبة للإبداع الإداري فإن له عاملين رئيسيين وهما العملية الإبداعية والتي تهتم بمراحل التفكير الإبداعي لدى الفرد أي تحدث داخل عقل الشخص والمنتج الإبداعي والذي يكون خارج إطار الفرد.

من خلال هذين العاملين العاملين للتوافق المهني والإبداع الإداري نقول أن العوامل الشخصية (البعد الذاتي) والعملية الإبداعية تدخل ضمن نطاق العوامل الداخلية للفرد وأن المنتج الإبداعي والعوامل

التنظيمية تكون خارج نطاق الفرد، فنقول أنه في حالة توافق قدرات الموظف مع العوامل المهنية فإنه سوف يقوم بالعملية الإبداعية على أكمل وجه وذلك يتجلى من خلال حله للمشكلات الإدارية وتوليد مجموعة من الأفكار التي تتحول فيما بعد لمنتج إبداعي، وهذه المرحلة تتمثل في خروج الفكرة وتجسيدها في الواقع أو خارج نطاق العوامل الداخلية وبالتالي من هذا الكلام يمكن أن نستنتج أن العوامل المهنية هي التي تحدد إن كان الفرد سوف يكون متوافقا مهنيا أم غير متوافق مهنيا وهذا ما سينعكس على إبداعه الإداري بالسلب أو الإيجاب.

من هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي:

أ) الإشكالية الرئيسية:

- ما العلاقة بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي لولاية غرداية؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية؟

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية؟

ب) أما فرضيات الدراسة جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

– الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- مستوى الإبداع الإداري في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية مرتفع.

(ت) مبررات إختيار الموضوع:

- أهمية الفئة المستهدفة وهي الموظفين الإداريين ببعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي وخاصة أن هاته الفئة أو الشريحة تسهر على ضمان السير الحسن لقيام الأطباء والممرضين لمهامهم وأعمالهم النبيلة الموكلة إليهم ولحصول المرضى على الخدمات الإستشفائية على أكمل وجه، و لأن العملية الإدارية تعتبر كمنسق بين الأطباء والمرضى وبالتالي فإن التوافق المهني للموظفين الإداريين هو ما يضمن نجاعة هذا التنسيق وسوء التوافق للموظفين الإداريين هو ما يؤدي إلى إختلال هذا التنسيق أو التوازن.

- لكون موضوع التوافق المهني والإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة.
 - نظرا لأهمية التوافق المهني بحيث يعتبر المحدد للصحة النفسية والرضا الوظيفي وللأبداع الإداري.
 - الرغبة الذاتية في دراسة موضوع التوافق المهني والإبداع الإداري.
- (ث) أهداف الدراسة:

- إنسجاما مع تساؤلات الدراسة وفرضياتها فإن الدراسة الحالية تهدف إلى:
- التعرف على علاقة الإرتباط بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
 - التعرف على علاقة الإرتباط بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.

- التعرف على علاقة الإرتباط بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- التعرف على علاقة الإرتباط بين البعد الإجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- التعرف على علاقة الإرتباط بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.
- الوقوف على ترتيب أبعاد التوافق المهني في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بغرداية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

ج) أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي تستهدف التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري على حد علم الطالب.
2. تركز هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في القطاع الصحي وبالتالي فإن توافق هذه الفئة لا ينعكس فقط على أدائهم ومستوى إبداعهم، بل ويتعدى ذلك إلى سمعة المستشفى باعتباره يقوم بتقديم خدمات علاجية ووقائية للمرضى الذين يتعامل معهم بشكل مباشر.
3. يعتبر بمثابة دراسة علمية تفتقر إليها مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
4. قد تساعد دراسة التوافق المهني للموظفين بالقطاع الصحي في معرفة مدى توافق الموظفين مع مهنتهم وهذا من أجل القيام بعملية التوجيه والإرشاد المهني للموظفين بما يتطابق مع قدراتهم.
5. تستمد هذه الدراسة أهميتها في حالة توافق الموظفين مع بيئتهم المهنية فإن هذا يعود عليهم بالرضا عن مؤسستهم والرضا عن حياتهم المهنية وهذا ماسينعكس عليهم بالإيجاب من خلال إرضائهم وهو ما يمثل من خلال إنتاجيتهم و زيادة مستوى أدائهم مما يؤدي إلى تحسن الخدمات المقدمة في هذه المستشفيات.

ح) حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة متمثلة في الموظفين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي والمؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم بولاية غرداية.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على مكان تواجد المؤسسة الإستشفائية 18 فيفري والمؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم بولاية غرداية.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي ابتداء من 20 نوفمبر 2018 إلى غاية أواخر شهر أبريل 2019.

خ) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- منهج البحث:

ولقد قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيرا كميًا وكيفيًا، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

- أداة الدراسة:

بعد القيام بدراسة إستطلاعية توتي مرحلة جمع البيانات بواسطة الإستبيان وهو يمثل الأداة الرئيسية لهذه الدراسة وقد قام الباحث بتصميم الإستبيان بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وعلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قامو بتقديم النصح والإرشاد حيث تم تعديل وحذف مايلزم، ثم توزيعها على الإداريين دون المرضين في المؤسستين الإستشفائيتين مؤسسة 18 فيفري ومؤسسة تشرين إبراهيم. كما إستخدم الطالب الملاحظة وقد ساعدت الملاحظة الطالب في التعرف على سلوكيات الموظفين في فترة العمل الميداني بالمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري والمؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم حيث تم ملاحظة مشاعر الموظفين عند الإجابة على عبارات الإستبيان وكذا التعرف على مواقف الموظفين وإتجاهاتهم وإنفعالاتهم ونشاطاتهم وكل هذا في فترة العمل الميداني مما أكسب الطالب تصور حول طبيعة وسلوكيات الموظفين وفهما أوضح لعينة الدراسة داخل المؤسستين محل الدراسة.

د) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها إستخدم الطالب العديد من الأساليب الإحصائية بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS*، وفيما يلي سوف نتطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المؤوية والتكرارات من أجل وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

- المتوسط الحسابي بهدف معرفة إرتفاع وإنخفاض إستجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.
 - الإنحراف المعياري لقياس مدى إتفاق وتشتت الإجابات
 - إختبار معامل ألفا كرونباخ للوقوف على مدى ثبات عبارات الإستبيان
 - إختبار (*Kolmogorov-Smirnova*) للوقوف على معرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
 - معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومحور الإبداع الإداري وكذا التعرف على العلاقة بين التوافق المهني والإبداع الإداري.
- ذ) هيكل البحث:

الفصل الأول: والذي تم التطرق فيه إلى عرض الإطار النظري الخاص بموضوع التوافق المهني و الإبداع الإداري والعلاقة بينهما وتم التعرض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين. بحيث تم تخصيص المبحث الأول من أجل عرض الإطار النظري للدراسة وتتضمن مطلبين :

المطلب الأول ثم عرض كل ما يتعلق بالتوافق المهني من مفاهيم وتعريفات للتوافق وبعض المفاهيم المشابهة له وومجالات وخصائص التوافق، ثم تم الخوض في موضوع التوافق المهني من أجل تحديد مفهومه وأنشطته وأهم النظريات التي تطرقت إليه وقد تم تحديد مظاهر التوافق المهني وسوء التوافق المهني، بالإضافة إلى ذكر العوامل المؤثرة في التوافق المهني وكيفية قياسه وآليات تحقيقه كل هذا كان متضمنا ضمن المطلب الاول.

أما المطلب الثاني فقد تناول تعريفا للإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة وخصائص الإبداع وسمات الأفراد المبدعين وكذا طرق قياس الإبداع، إضافة إلى مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وعناصر ومكونات الإبداع الإداري، زيادة على ذلك فقد تم ذكر مراحل ومستويات الإبداع الإداري، وأهم مقومات ومعوقات الإبداع الإداري وفي الأخير تم ذكر العلاقة بين التوافق المهني و الإبداع الإداري.

أما المبحث الثاني فقد تناول بالذكر الدراسات السابقة بحيث تم تخصيص المطلب الأول للدراسات المحلية أما المطلب الثاني تناول الدراسات العربية والمطلب الثالث تم التطرق فيه إلى الدراسات الأجنبية وفي المطلب الرابع والأخير تم التعليق على هذه الدراسات وتبيين أوجه التشابه والاختلاف.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي حددنا فيه المنهج ومجتمع وعينة البحث وخصائص العينة، وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل. وكذلك في هذا الفصل تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها. وفي الأخير الإستنتاجات التي تم التوصل إليها بعدها تم عرض إقتراحات وآفاق الدراسة ويليها المراجع والمصادر التي إستخدمها الطالب والملاحق.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
المتعلقة بالتوافق المهني والإبداع الإداري

تمهيد:

التوافق بإعتباره سلوك إنساني يهدف للوصول إلى التلائم مع البيئة المحيطة فيحاول الفرد تعديل وتغيير سلوكه من أجل أن يوجد التوازن بين حاجاته النفسية وبين متطلبات البيئة الخارجية، وبما أن البيئة المحيطة بالفرد سواء الاجتماعية أو الأسرية أو الاقتصادية أو السياسية... وغيرها في تغير مستمر فإن الفرد يحاول أن يعدل نشاطه من أجل أن يحقق التوافق مع البيئة المحيطة بالفرد.

ولأن التوافق المهني يعتبر أحد مجالات التوافق العام فإنه ضروري للعامل من أجل أن يحقق الاستقرار والإستمرار في عمله بالإضافة إلى تحقيق النجاح فيه وهذا مايسعى إليه كل عامل مهما كان نوع العمل الذي يقوم به. وتشمل البيئة المهنية التي يحترك بها العامل دائما في عمله: متطلبات المهنة، العلاقات الاجتماعية وظروف العمل المادية ونظم وقوانين المؤسسة المتبعة بالإضافة إلى نظام الأجور والحوافز... الخ كلها عوامل ومؤثرات يصادفها الفرد في مكان عمله فإما أن يسعى الفرد إلى الإنسجام مع هذه المتغيرات عبر تعديلها أو تعديل سلوكه ومسايرتها من أجل أن يحقق التوافق معها وهذا ما يسمى بالتوافق المهني، وإما أن يكون في تنافر وتضاد مع هذه المتغيرات والعوامل مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني، وهذا يعتمد على قدرات الفرد الجسمية و إستعداداته النفسية في إحداث السلوك الذي يتلائم ويتواءم مع البيئة المهنية للموظف.

وسوف نحاول في هذا الفصل التعرض لفهوم التوافق العام و بعض المفاهيم المشابهة له وأهم مجالاته وبما أن التوافق المهني يعتبر أحد مجالات التوافق سوف نعرف التوافق المهني و نحاول شرحه وتفسيره بالإضافة إلى التعرف على أهم النظريات التي تناولته بالتفصيل ومن ثم ذكر العوامل المؤثرة فيه وكيفية قياسه بالإضافة إلى ذكر آليات تحقيق التوافق المهني.

ومع إزدياد المنافسة و سرعة التغير التكنولوجي و إزدياد التطورات والتغيرات المتسارعة في

الأسواق بسبب التقدم العلمي والإنفجار المعرفي كان لزاما على المنظمات أن تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات الحاصلة والتكيف معها عن طريق تبني منهج أو أسلوب الإبداع الإداري نتيجة لما يوفره الإبداع من توليد الأفكار الخلاقة التي تترجم فيما بعد إلى منتجات ملموسة تساعد المؤسسة في تحقيق الإنفراد والتميز عن طريق تحقيق الأسبقية والميزة التنافسية التي تؤهلها لإكتساب الصدارة عن بقية المؤسسات الأخرى، إضافة إلى مايقدمه الإبداع الإداري من تخفيض للتكاليف وتحقيق الأرباح وإرتفاع مستوى الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

ونحن في هذه الدراسة حاولنا الإلمام والإحاطة بالإبداع الإداري والتفصيل في شرحه من خلال التطرق إلى مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة من أجل التعرف على مكانة الإبداع وموقعه من المصطلحات أو المواضيع المشابهة له، كما وقد أدرجنا خصائص وسمات الأفراد المبدعين وقياس الإبداع بالإضافة إلى أهمية الإبداع الإداري وعناصره ومراحل وكذا مستوياته، بالإضافة إلى مكوناته ووفي

الأخير مقومات بناء الإبداع الإداري لدى الموظفين وأهم المعوقات التي تعترض الإبداع الإداري حيث سوف نحاول شرحها بالتفصيل من أجل تفاديها.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التوافق ولم يتم تحديد مفهوم واحد للتوافق فكل عرفه على حسب المنظور الذي ينظر إليه فهناك من ينظر إليه من وجهة نظر سلوكية وآخرون يرونه من منظور نفسي أو عقلي وبين هذا وذاك يمكن أن نورد أهم التعريفات المقدمة عن التوافق العام ومن ثم نحاول التدرج شيئاً فشيئاً من أجل الوصول إلى تحديد التوافق المهني وعلاقته بالمجالات التوافق العام والإحاطة بكافة جوانبه.

المطلب الأول: التوافق المهني

أولاً: مفهوم التوافق *Adjustment*:

التوافق لغة :

مأخوذ من وفق الشيء أي لائمه ، وقد وافقه موافقة ، واتفق معه اتفاق. وكما جاء في المعجم الوسيط أن التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.¹ والتوافق أيضا يعني : التآلف والتقارب وهو نقيض التنافر والتصادم.² التوافق اصطلاحاً:

مأخوذاً أساساً من العلوم الطبيعية، حيث جرى استخدامه في مجال علم الأحياء. ويشير هذا المفهوم إلى العمليات الفسيولوجية التي يقوم بها الجسم للتكيف، وفي مواجهة الأخطار البيئية المحيطة به، خاصة الضغوط النفسية الحياتية المتنوعة. وقد قام علماء النفس باستخدام مفهوم التكيف البيولوجي فيما سموه بعمليات التوافق.³ ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة وصحية مع بيئته، فالتوافق يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي..⁴

¹خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة سطيف 2، 2014، ص 53.

² سفيان بوعطيط، تاللي نبيلة، التوافق المهني بين تأصيل المفهوم واليات التفعيل، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، العدد الأول- ديسمبر 2018، ص 85.

³خميس أسماء، نفس المرجع السابق، ص 53

⁴بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص 47

يعرف (Lawrence) لورانسا لتوافق *Adjustment* بأنه " قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما، وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه..."¹

ويعرفه (eysenk) أيزنك " على أنه الحالة التي تناولت حاجات الفرد ومطالبه بالنسبة للبيئة التي تحقق له الإشباع الكامل."

(ghablin) جابلن " علاقة إنسجام الشخص مع البيئة المادية والاجتماعية."²

ويعرف التوافق بأنه " قدرة الفرد على التوائم مع نفسه وقدرته على التوائم مع بيئته الاجتماعية في مختلف جوانبها المنزلية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية والثقافية..."³

ويعرف التوافق بأنه " التوافق يتضمن خفض التوتر الذي تستثيره الحاجات فاذا تحقق خفض توتر الفرد بدون توريطه في توتر ذي درجة معادلة أو أزيد من الخطر أعتبر التوافق مرضيا"⁴

ويعرف على أنه " إشباع الفرد لحاجاته النفسية وتقبله لذاته واستمتاعه بحياة خالية من التوترات والصراعات والاضطرابات النفسية، وإستمتاعه بعلاقات اجتماعية حميمة ومشاركته في الأنشطة الاجتماعية، وتقبله لعادات وتقاليد وقيم مجتمعه."⁵

يعرف بأنه " تكيف الشخص في بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين التي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والسياسية والخلقية."⁶

يتم تعريف التوافق بأنه " تعديل وتغيير سلوك الفرد وفق متطلبات البيئة المحيطة به الطبيعية والاجتماعية، حيث يكون الفرد قادرا على تحقيق التوافق الشخصي والاجتماعي وبالتالي شعوره بالرضا والتلائم مع وسطه الداخلي والخارجي نتيجة شعوره بتطبيق الاشباع لحاجاته الداخلية وتخلصه من الضغط دون الحاق ضرر بالوسط الخارجي."⁷

عرف التوافق على أنه "عملية ديناميكية مستمرة يهدف فيها الشخص إلى تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا بينه وبين البيئة. وبناء على ذلك الفهم نستطيع أن نعرفه على أنه :القدرة على تكوين العلاقات المرضية بين المرء وبيئته."⁸

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 46.

² صالح حسن الداھري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 15.

³ سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص 26.

⁴ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁵ نبيل صالح سفيان، المختصر في الشخصية والارشاد النفسي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 153.

⁶ كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، الطبعة الثالثة، 1985، ص 32.

⁷ آيت حمودة حكيمه واخرون، أهمية المساندة الاجتماعية في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لدى الشباب البطال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جوان 2011، ص 10.

⁸ خميس أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانيا: التوافق وبعض المفاهيم المشابهة له:

1. التكيف *adaptation*:

التكيف عبارة عن مجموع ردود الفعل التي يعدل بها الفرد بناءه النفسي أو سلوكه ليستجيب لشروط محيطية محدودة أو خبرة جديدة.

فالعوامل البيولوجية التي تقابل متطلبات البيئة الطبيعية والتي تقاوم مخاطر العالم والتي تتم بفضل الأعضاء المتكيفة هي نشاط تكيفي.

والتكيف يختص بالنواحي الفسيولوجية، أما التوافق فإنه يشمل النواحي النفسية والاجتماعية. وعليه فإن السلوك الانساني الذي يقابل متطلبات البيئة الاجتماعية التي يعيش في ضلها الفرد هو نشاط توافقي.¹

ويرى *Wolman* وولمان أن هناك فرقا بين مفهوم التوافق *adjustment*، ومفهوم التكيف *adaptation*، والتكيف أحد المصطلحات التي يستخدمها علماء الفسيولوجي (علم وظائف الأعضاء) ليشيرو من خلاله إلى التغييرات التي تحدث في أحد أعضاء الجسم كنتيجة لآثار معينة تعرض لها، كما يستخدمه علماء البيولوجي (علم الحياة)، ليشيرو من خلاله إلى التغييرات البنائية أو السلوكية التي تصدر عن الكائن، ولهذه التغييرات قيمتها في تحقيق بقاء الكائن الحي.²

2. التلائم *Accommodation*: وهو مصطلح إجتماعي يستخدم بإعتباره عملية إجتماعية وظيفتها تقليل أو تجنب الصراع بين الجماعات.

3. المسابرة *conformity*: وهو أيضا مصطلح إجتماعي يعني الامتثال للمعايير والتوقعات الشائعة في الجماعة.³

4. الصحة النفسية *Psychological health*: عرفت منظمة الصحة العالمية سنة 1970 بأنها حالة من الراحة الجسمية والنفسية والاجتماعية وليس عدم وجود مرض.

وعرفت الصحة النفسية " بأنها علم التوافق النفسي الذي يهدف الى تماسك الشخصية ووحدتها وتقبل الفرد لذاته وتقبل الاخرين له، بحيث يترتب على هذا كله شعور بالسعادة والراحة النفسية."⁴

¹ دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والزواجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التربية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2018، ص 61.

² بشير ابراهيم محمد الحجار التوافق النفسي والاجتماعي لدى مريضات سرطان الثدي بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لكلية التربية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة، 2003، ص 11.

نقلا عن *Wolman. G & basco. De 1994. Factors influencing self- esteem and self- consciousness in adolescents with spina bifida. Journal of adolescent health.*

³ عبد الحميد محمد الضادلي، التوافق النفسي للمسنين، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 26.

⁴ صالح حسن الداھري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية، الطبعة الأولى، درا صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

وهناك إرتباط كبير بين الصحة النفسية والتوافق قد يصل في بعض الأحيان إلى الترادف ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الشخص الذي يتوافق توافقا جيدا لمواقف البيئة، والعلاقات الشخصية يعد دليلا لإمتلاكه، وتمتعه بصحة نفسية جيدة وأن قدرة الفرد على الشكيل والتعديل لمواجهة المتطلبات التي تفرضها البيئة المحيطة بالفرد وإشباع الحاجات يمكن اعتبارها مقياسا للصحة النفسية، وهذا ماجعل معظم الباحثين يلجؤون إلى إستخدام مقاييس الصحة النفسية لقياس التوافق، وأحيانا مقاييس التوافق لقياس الصحة النفسية.¹

كما أن حالة المرض هي تغير في حالة الصحة، وسوء التوافق تغير يلغي حالة التوافق، ويمكن تحديد مفهوم الصحة النفسية من خلال اتجاهين: أحدهما سلبي يذهب الى القول بأن الصحة النفسية هي البرء أو الخلو من أعراض المرض العقلي أو النفسي، وثانيهما يأخذ طريقا ايجابيا واسعا غير محدد، إذ يرتبط بقدرة الفرد على التوافق مع نفسه ومع المجتمع الذي يعيش فيه مما يؤدي إلى عيش الفرد حياة خالية من التآزم والإضطراب، ويعني هذا رضا الفرد عن نفسه وعن الآخرين.²

5. الذكاء *Intelligence*:

إعتقد الكثير بالارتباط التام بين الذكاء والتوافق، بل لقد عرف البعض الذكاء بأنه القدرة على التكيف مع البيئة، كما وأجريت العديد من الدراسات محاولة البحث عن العوامل التي لها علاقة بالتوافق ومنها الذكاء العام، حيث وجدت معظم الدراسات أن الذكاء العام يرتبط بالتوافق كدراسات (*Terman*) تيرمان و (*hildreth*) هيلدرت و (*bonsell 1952*) بونسل وتميزت الإناث الذكيات عن الذكور الأذكيا في التوافق كما في دراسة (*helpin 1973*) هيلين.³

لكن بعض الدراسات تشير إلى أن هناك عددا من الأذكيا يعانون من صعوبة في التوافق الإجتماعي كدراسة لنجروت.

ثم إتجهت الأنظار إلى الذكاء الإجتماعي على إعتبار أنه أكثر إقترابا من من التوافق الإجتماعي، وعلى نفس منحى الذكاء العام نحى الذكاء الإجتماعي فعرفه البعض على أنه القدرة على الإنسجام مع المجتمع (*Mouse and Hunt*) ماوس وهنت، إلا أن مفهوم التوافق يختلف تماما عن مفهوم الذكاء الإجتماعي (*Social Intelligence*).⁴

¹ عباس محمود عوض، الصحة النفسية والتفوق الدراسي، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 82.

² جعفر معن محسن الزركوشي، التأثيرات النفسية على العمل في الوضع الأمني غير المتسبب على معلمي ومشرفي التعليم في محافظة ديالى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الادارة التربوية، جامعة سانت كليمنتس، 2012 ص 21.

³ نبيل صالح سفيان، المختصر في الشخصية والارشاد النفسي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص 158.

⁴ بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 98.

إن العلاقات الاجتماعية وتصرف الفرد بحكمة إتجاه هذه العلاقات ليست سوى عوامل إدراكية تتبع من إدراك الفرد إتجاه هذه المعاملات الاجتماعية، ولكن التوافق المهني هو نتاج عوامل عقلية إنفعالية، وبالتالي يمكن للفرد أن يتصرف بطيش وبحمق إتجاه الناس ويدرك ذلك ولكنه مضطر من أجل أن يشبع رغبات وحاجات ذاتية وبالتالي نلاحظ أن هناك تعارض بين الذكاء الاجتماعي والتوافق.¹

وهناك من يربط بين الذكاء العاطفي (*emotional smartness*) والتوافق، والذكاء العاطفي يختلف عن الذكاء الاجتماعي بإعتباره أكثر عمقا من الذكاء الاجتماعي، لأن الذكاء العاطفي هو قدرة الأفراد على التعرف على مشاعرهم وعواطف الآخرين، وذكر (Golman) جولمان في كتابه الذكاء العاطفي أن الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص على إدارة مشاعره بحيث يتم التعبير عن هذه المشاعر بشكل مناسب وعلى نحو فعال، و ينشط الأشخاص الأذكياء عاطفياً دائماً في حياتهم المهنية والشخصية، ويكونون قادرين على التكيف مع أي موقف وسهولة التعامل مع أي عم لسلي بطريقة إيجابية للغاية، ولكن إذا كان الأشخاص غير قادرين على جعل أنفسهم مستقرين عاطفياً، فسوف يؤثر ذلك على حياتهم المهنية أيضاً، عدم وجود الذكاء العاطفي يمكن أن يجعل الموظفين:²

- غير حساس، فهم لا يريدون العمل مع زملائهم ولا يفهمون عواطفهم ومشاعرهم.
- متكبر، يعتقدون دائماً أنه لا يمكن لأحد أن يعلمهم أي شيء لأن لديهم معرفة فائقة عن كل الأشياء، هذا ما يجعلهم فيما بعد يقعون في مشاكل في العمل لا حصر لها.
- غير مرنين في تفكيرهم ومنظورهم.
- لا يحبون العمل كفريق.

ثالثاً: مجالات التوافق *Areas of Adjustment*

إن مجالات التوافق منسجمة ومتداخلة مع بعضها البعض ومتناسقة إلى درجة أن أي خلل في مجال من مجالات التوافق يؤدي إلى تأثير سلبي على بقية العناصر أو المجالات الأخرى، فمثلاً لو حدثت مشكلة في التوافق الأسري أدى هذا بالضرورة إلى ضرر في التوافق المهني للفرد بحيث أنه سوف يحمل معه مشاكل الأسرة إلى العمل والعكس صحيح، كذلك مجالات التوافق متصلة مع بعضها البعض فمثلاً التوافق الشخصي يعتبر مؤشراً ومنطلقاً للتوافق العام، لأن الشخص السليم هو المتوافق ذاتياً، واجتماعياً، وعقلياً، وسياسياً، ومدرسياً، ومهنياً... إلخ، وبالتالي لا يمكن فهم سيكولوجية التوافق المهني إلا بعد معرفة سيكولوجية التوافق العام:

¹ صالح نبيل سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² *Sutapa Bose: Emotional Intelligence and Professional Adjustment Of Secondary School Teachers. International Journal of Research in Social Sciences Vol. 8 Issue 4, April 2018, p 580.*

1. التوافق الشخصي *Personal Adjustment* : ويتمثل في إشباع الحاجات والرغبات بما يتضمنه ذلك من سعادة وسرور لدى الفرد.¹
2. التوافق الاجتماعي *Social Adjustment* : ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والإمتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة، والسعادة الزوجية، مما يؤدي إلى تحقيق "الصحة الاجتماعية".²
3. التوافق العقلي *Mental Adjustment* : وتشمل: الادراك، والتعلم، والتذكر، والتفكير، والذكاء، والاستعدادات، وبقيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملا ومتعاوناً مع بقية العناصر يتحقق التوافق العقلي.
4. التوافق السياسي *Political Adjustment* : يتحقق التوافق السياسي عندما يعتنق الفرد المبادئ الأساسية التي تتمشى مع تلك التي يعتنقها المجتمع أو يوافق عليها.
5. التوافق الجنسي *Sexual Adjustment* : يقصد بالتوافق الجنسي إشباع كل من الزوجين حاجتهما إلى الجنس الآخر (مع الزوج الآخر) وشعورهما بالمودة والحب والرضا في علاقتهما الجنسية، فالإشباع الجنسي بين الزوجين ليس لذة جسدية قصيرة الأمد، لكنه متعة نفسية طويلة الأمد، تسعد الزوجين، وتجعل كل منهما يسكن إلى الآخر³
6. التوافق الاقتصادي *Economic Adjustment* : يتحقق التوافق الاقتصادي إذا غلب على الفرد الشعور بالرضا نتيجة الإشباع المرتفع والعكس صحيح في حالة حد الإشباع المتدني فإنه يولد له شعور بالسلبية والدونية تتمثل في مظاهر الإحباط واليأس والقنوط من الوضع الاقتصادي للفرد.
7. التوافق التروحي *Entertainment Adjustment* : يتمثل في شعور الفرد بحرية وممارسة إرادته الحرة بعيداً عن الإلتزامات والضغوط التي تفرضها متطلبات العمل وكذا مسؤوليات الأسرة والمجتمع وغيرها التي تفرض على الفرد قيوداً تجعله لا يتحكم في وقته ولا يتصرف فيه كما ينبغي من أجل أن يمارس الفرد فيه هواياته.
8. التوافق الأسري *Family Adjustment* : مظاهر هذا التوافق تتجلى في الإستقرار والتماسك وسلامة العلاقات الأسرية والانسجام .

¹ لظلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية 2014، ص 105.

² حامد عبد السلام زهران، الصحة النفسية والعلاج النفسي، الطبعة الرابعة، الشركة الدولية للطباعة، القاهرة، 2005، ص 27.

³ كمال ابراهيم مرسي، العلاقة الزوجية والصحة النفسية، الطبعة الثانية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1995، ص 118.

9. التوافق الدراسي *Academic Adjustment*: بمعنى تحقيق التلائم بين الطالب وبين مكونات البيئة المدرسية.

10. التوافق الزوجي *Adjustment Marital*: مدى الرضا والتقبل والفهم والمشاركة بين الزوجين في الجوانب الشخصية والعاطفية والثقافية.¹

رابعا: خصائص التوافق *properties Adjustment*:

هناك عدد من خصائص التوافق سوف نحاول ذكرها وهي مرتبة كالاتي:²

1. التوافق عملية كلية:

لا يجب النظر الى التوافق من خلال السلوك الخارجي للفرد فقط، بل هو حصيلة تفاعل بين مشاعر وأحاسيس الفرد إتجاه نفسه (مدى تقبله لذاته، ورضاه عن نفسه، كيف يرى نفسه... الخ) وبين سلوكه الخارجي المتمثل في أعماله وتصرفاته وقراراته.

2. التوافق عملية تطورية *An evolutionary process*:

وتعني أن للفرد حاجات ورغبات وأهداف تتطور وترتقي في كل مرحلة من مراحل نمو الفرد، مثلا في نظرية ماسلو يبين أن الفرد كلما أشبع حاجة معينة يرتقي إلى الحاجة التي تليها، فالفرد في عملية تطورية باستمرار تحركها رغباته المتولدة عن حاجاته فيسعى جاهدا إلى تطوير قدراته وإمكانياته من أجل تحقيق هذه الحاجات أو الأهداف.

3. التوافق عملية وظيفية *Functional process*:

فالتوافق ينطوي على وظيفة إعادة التوازن أو تخفيف التوتر الناشئ بين صراع الذات والموضوع، أي بين ما يرغب فيه الفرد وبين ما يصادفه في البيئة الخارجية من متغيرات في محيط الاجتماعي أو الأسري أو المهني...

4. التوافق عملية دينامية *Dynamic process*:

فعملية التوافق تقوم على صراع مستمر بين الذات وبين الموضوع، فإما أن تكون نتيجة ومحصلة هذا الصراع توافق أو سوء توافق.

5. التوافق عملية نسبية *Relative process*: ليس هناك توافق تام للفرد، فهو مسألة نسبية زمانا ومكانا وظروفا.

¹ ظلال محمود حليوي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² سامي خليل فحجان، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص 15-16.

خامسا: مفهوم التوافق المهني وأنشطته

1. مفهوم التوافق المهني *Vocational Adjustment*:

بعد أن ناقشنا سيكولوجية التوافق العام، ننتقل الآن إلى مناقشة سيكولوجية التوافق المهني، باعتبار أنه أحد فروع التوافق العام المتعلقة بمجال العمل، إذ يعتبر مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق، وترجع هذه الأهمية إلى عاملين أساسيين: أحدهما أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في ميدان عمله، والثاني هو الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته.¹ يعرف (Scott) سكوت التوافق المهني " بأنه توافق الفرد في عمله فهو يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية."

وبالتالي فإن التوافق يشمل إنسجام الفرد مع ذاته من خلال نظريته الإيجابية لها، وهذا ما يقوده إلى علاقات حسنة مع زملائه في العمل ومع رؤسائه ومرؤوسيه ومع البيئة المهنية التي تحيط به.² يعرف التوافق المهني على أنه "تكيف العامل مع بيئة العمل الجديدة".

كما شرح كل من (Wiz) ويز، (Daws) وداوس، (England) وانجلاند، (Lovecraft) ولوفكوست أن التوافق المهني يقوم على الإنسجام بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، معللين ذلك بقولهم: أن القدرات والحاجات تشكل الجوانب المهمة من شخصية العمل، أما متطلبات الوظيفة فهي متعلقة ببيئة العمل.³

ويعرف التوافق على أنه "إكتساب عادات اجتماعية وإتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات وإتجاهات قديمة غير مشجعة والقدرة على المسايرة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم."⁴

ويعرف التوافق المهني بالنسبة إلى نتائجه: فهناك الرضا الاجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع

العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته ... أما الإرضاء فإنه يتضح من إنتاجيته وكفايته. ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه، وزملائه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها.¹

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، 1988 ص 52.

² Scott, et al. *a definition of work adjustment*, industrial relations center, university of Minnesota. 1958, p 14.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 97.

⁴ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، ص 47.

أي نجاح الفرد في عمله من خلال مؤشرين هما رضا الموظف عن نفسه وعن عمله، ورضا المسؤولين و المشرفين عليه في العمل.²

كما ويعرف التوافق المهني على أنه "عملية دينامية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية، المادية، والاجتماعية والمحافظة على هذا التلائم."³

تعريف (Joanna Gajda) جوانا وجاجدا" هو توافق بين قدرات الموظف وبين والمتطلبات التي تحددها المنظمة، وبين إحتياجات الموظف وموارد المنظمة.⁴

ونرى أنه من خلال التعاريف المذكورة يمكن تعريف التوافق المهني على أنه " هو حالة أو نتيجة يصل إليها الموظف، وهذا يتجلى من خلال رضاه عن الوظيفة وإرضائه من خلال أدائه وإنتاجيته، بحيث يحقق الفرد التلائم والإنسجام بين حاجاته ورغباته وقدراته وبين متطلبات البيئة المهنية وما تشمله من مناخ تنظيمي (علاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) وظروف عمل وموارد (تهوية والحرارة والآلات ونظم وقوانين، أجر، إدارة المؤسسة...).

من خلال هذا التعريف يمكن أن نشرح بأن التوافق المهني يعتبر الهدف الذي يسعى إليه الفرد، وهو الحالة التي يكون فيها الموظف قد أحدث نوع من الإنسجام والتوافق مع بيئته المهنية وما تشمله من عوامل ومتغيرات كالعلاقات الاجتماعية في الوسط المهني، بحيث أن الموظف تربطه علاقات بين رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وأن هذه العلاقات إن أحسن الموظف التعامل معها فإنه سيلقى الدعم من هذا الجانب والذي يؤهله إلى الإستقرار والشعور بالراحة والروح المعنوية العالية، والتي من خلالها يستطيع تحقيق النجاح المهني وتحقيق التقدم الوظيفي ، ولكن في حالة تدهور العلاقات بين أعضاء التنظيم فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الوضع وسوف يتحول إلى نزاعات وصراعات بين الموظفين وتتطور هذه المشاكل إلى درجة ترك الموظف للمؤسسة التي يعمل فيها أو ينجر عنها حوادث مهنية كثيرة.

كذلك هناك الظروف المحيطة بالموظف وهذه الظروف تعتبر بمثابة عوامل فيزيقية ومادية متعلقة بالبعد المهني والتي إذا توفرت بالشكل المطلوب تؤدي إلى تحسين رفاهية الموظف وشعوره بالإستقرار، وتعد بمثابة القوة الدافعة والمحفزة للموظف والتي تعود عليه إيجابا من خلال مظاهر كالرضا الوظيفي، وكذلك من خلال زيادة مستوى أدائه وتحسن إنتاجيته، وهذه الظروف تتضمن التهوية، والحرارة، والرطوبة والوسائل والمعدات في مكان العمل، والأحور، والرواتب، والعلاوات، والمكافآت التي يحصل عليها

¹ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² آلاء عزت بهجت محمود، مستوى اشباع الحاجات النفسية للنوع الاجتماعي وعلاقتها بمستوى التوافق المهني، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2016، ص 10.

³ عباس محمود عوض، الموجز في الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، 1988، ص 92.

⁴ Joanna Gajda, *Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions*, Journal of US-China Public Administration, October 2015, Vol. 12, No. 10, P 790.

الموظف، ونظم والقوانين واللوائح المنظمة للمهام والأعمال داخل المؤسسة، إضافة إلى عدد ساعات العمل والراحة التي يحصل عليها الموظف وغيرها الكثير.

2. أنشطة التوافق المهني:

هناك أهمية خاصة لأنشطة التوافق المهني التي تسبق هذه العملية (التوافق المهني) وهي كالتالي: ¹
أ) التكيف *Adaptation*: الذي ينطوي على إستخدام كفاءة الموظف وأدائه في مرحلة مبكرة من دخول المنظمة.

ب) دافع العمل *Work motivation*:

يحاول الفرد جاهدا للتكيف والتأقلم والإنسجام مع ظروف العمل وتحركه في ذلك دوافع ذاتية للفرد من التكيف السريع مع بيئة العمل، مما له تأثير كبير على التصور الإيجابي لمكان العمل الجديد ومشاركة الموظف.

ت) العلاقات الإجتماعية *Social relations*: ناشئ عن حقيقة أن الموظف يجب أن يتعرف على الموظفين، وعناصر الثقافة التنظيمية للشركة، والقواعد الحالية للتعایش الإجتماعي.

ث) معارف تنظيمية *Organizational knowledge*:

وذلك من خلال عملية التكيف يسعى الموظف إلى التعرف على أدوات العمل، والهيكل التنظيمي، ومخطط تداول الوثائق، لذلك يجب على الموظف التكيف مع المحتوى وظروف العمل، وفهم الإجراءات والمهام والمسؤوليات والتبعيات التنظيمية الأساسية.

الأنشطة المذكورة أعلاه تساعد على ضمان أن الموظف يتكيف بشكل صحيح مع العمل الذي يعد أمرا حاسما لمزيد من التقدم والكفاءة. مع تنفيذ عملية التوافق المهني، تكتسب المنظمة تأثيرا مفيدا في شكل زيادة الكفاءة، وهو ما ينعكس في حسن سير العمل في المنظمة.

ومن أجل تحقيق التوافق المهني فهو يعتبر عملية طويلة ومعقدة، والتي تبدأ من الدخول في المهنة وتستمر طوال الحياة المهنية، لذلك يفترض إتقان العمل ضرورة التطوير المهني المستمر، والذي يختلف كثيرا عن إحراز التقدم في التسلسل الهرمي لأن المحاولة التكيف والإنسجام في عمل واحد أو مكان واحد أصعب بكثير من الانتقال من عمل لآخر.²

ثانيا: نظريات التوافق المهني *Vocational Adjustment Theories of*

1. النظرية المادية *Physical theory* :

قام تايلور ببعض الدراسات المهمة لزيادة الإنتاجية الصناعية، فقد اقترح تايلور تغيير نظام الأجور من أجل تحفيز الأشخاص الذين يعملون بجد أكثر، بالإضافة الى تركيزه على فلسفة الادارة، وأكد على

¹ Joanna Gajda *Opposite*, P 790.

² Z.Ducheva *professional Adjustment In carrier Development of Teacher*. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 3, No. 8, 2005, pp 21-22.

ضرورة زيادة الأجور وتخفيض التكاليف، قام تايلور بجمع أفكاره في مقال بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" المنشور عام 1911، على الرغم من أن المنهج العلمي اعتمد على زيادة الانتاج،¹ إلا أن تايلور في هذه النظرية قد حصر المتطلبات وحاجات الأفراد في الأجر، فالفرد يكون متوافقاً مهنيًا إذا استطاع أن يحصل على الأجر المناسب.

2. نظرية العاملين *Theory of 2 factors*:

إن هذه النظرية تنظر الى التوافق المهني في ضوء عاملي الصحة العامة والدوافع،² وتنص النظرية إلى أن دافع الموظف يتحقق عندما يقومون بمهام ووظائف تنطوي على تحدي ومنتعة في نفس الوقت، حيث يمكن للمرء أن يحقق النمو، ويرهن مسؤوليته وتقدمه اتجاه الوظيفة.

أ) عوامل الصحة *Health factors*:

تتكون من الاحتياجات الفسيولوجية وإحتياجات الأمن والتقدير في هرمية ماسلو للاحتياجات هذه العوامل لا ترتبط مباشرة بالوظيفة، وهي تعمل في المقام الأول على إستياء الموظفين عندما تكون غير ملائمة، وتشمل هذه العوامل سياسة الشركة والادارة، الإشراف الفني، العلاقات الشخصية مع المشرف، العلاقات بين المرؤوسين والأقران، المرتب، الأمن، والحياة الشخصية.

ب) عوامل دافعة *Motivation Factors*:

تتعلق بمحتوى الوظيفة، ويطلق عليها اسم المحفزات، لأنها تبني مستويات قوية من الدوافع التي تؤدي الى الأداء الوظيفي الجيد، وتشمل هذه العوامل: الانجاز، التقدير، التقدم، وامكانية النمو الشخصي، والمسؤولية ويمكن أن يؤدي الجمع بين عوامل الصحة والعوامل الدافعة إلى بعض السيناريوهات وهي موضحة في الشكل أدناه:³

جدول 01-01: يوضح العلاقة بين عوامل الصحة و العوامل الدافعة ووضعية الموظفين اتجاه مهنتهم

البيان	الدافع عالي	الدافع منخفض
--------	-------------	--------------

¹Hakan Turan, *Taylor's "Scientific Management Principles". Journal of Economics, Business and Management. Vol. 3, No. 11, November 2015. pp 1102.1103.*

² بدرية محمد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نزوى، 2016، ص 19

³ Kwasi Dartey-Baah, *Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work. European Journal of Business and Management. Vol 3, No.9, 2011. p p 2- 3*

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

<p>لدى الموظفين شكاوي قليلة ولكنهم غير محفزين بدرجة كبيرة، وبالتالي ينظر الى العمل كوسيلة للحصول على الأجر</p>	<p>الوضع المثالي، حيث يكون للموظفين حافز كبير ولديهم شكاوي منخفضة</p>	<p>عوامل الصحة عالية</p>
<p>أسوأ وضع، الموظف لا يوجد عنده حافز بالإضافة الى الكثير من الشكاوي والتدمر في العمل</p>	<p>يكون الموظفون محفزون، ولكن لديهم الكثير من الشكاوي، حيث تكون الوظيفة مثيرة و لكن الرواتب وظروف العمل بخلاف ذلك.</p>	<p>عوامل الصحة منخفضة</p>

Source: kwasi Dartey, Application of Frederick Herzbergs twofactor theory in assessing and understanding employee motivationat work, Journal of Business and Management, Vol 3, No 9, 2011, pp 2-3.

3. نظرية التدرج الهرمي لماسلو *Maslow Theory* :

حسب هذه النظرية أن للفرد حاجات تدفعه بسلوك يهدف إلى إشباعها، فإذا تم إشباع الحاجة، ينتقل الفرد الى إشباع الحاجة التي تليها مرتبة وهكذا، فالفرد ينظر الى المهنة على أنها وسيلة لاشباع حاجات معينة، فمثلا يسعى الفرد من خلال الراتب الى إشباع حاجات فسيولوجية، مثل الطعام والشراب والزواج، فإذا تم اشباع هذه الحاجة، إنتقل الى الحاجة الأعلى منها مرتبة، وهي تأمين حاجته إلى الأمن البدني والنفسي والوظيفي، كالتأمين الصحي، وإذا أشبعت هذه الحاجة انتقل الى الحاجة الأعلى، وهي حاجته الى الإنتماء وتكوين صداقات في محيط العمل وهكذا.¹

وتستند نظريته على التسلسل الهرمي للاحتياجات:²

أ) الاحتياجات الفسيولوجية : الغذاء والجنس

ب) الحاجات الاجتماعية : الانتماء، تكوين صداقات

ت) الحاجة الى الأمن : توفير المأوى والحماية والاستقرار

ث) الحاجة الى التقدير : الحب، القبول من الاخرين، المودة

¹ بلدية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² Pierre Louart, *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Les Cahiers de la Recherche . 2002. P 6.

ج) الحاجة الى تحقيق الذات : القوة، الهوية، المسؤولية

4. نظرية سوبر *Super Theory* :

يرى سوبر أن التوافق المهني يأتي كمرحلة لاحقة من مراحل النمو المهني، وأن النمو المهني يسير في عدة مراحل تبدأ بالبلورة، فالاختيار، فالتنفيذ، ثم الاستقرار، الى أن ينتهي بالتوافق المهني.¹ هناك علاقة دائمة بين الفرد ومحيط، وهذه العلاقة تؤثر في التوافق المهني، وان التوافق المهني يتحدد في ضوء ما تحققه المهنة من ابراز القدرات والشخصية والميول، كما يتوقف على استعدادات الفرد وأسلوب حياته الذي يمكنه أن يؤدي الدور الذي يتناسب مع نموه وخبراته.²

جدول 01-02: يوضح مراحل النمو أو المهام التنموية المهنية لمدى الحياة

المهنة	الأعمار	الخصائص العامة/ مهام التطوير
البلورة	14-18	التخطيط لهدف مهني مؤقت
الاختيار	18-21	ثبات الهدف المهني
التنفيذ	21-24	التدريب على العمل والحصول عليه
الاستقرار	24-35	العمل وتأكيد اختيار المهنة
الدمج أو التوافق المهني	35+	التقدم في المهنة

Source : poh li . et al. *Gender and Work: Assessment and Application of Super's Theory- Career Maturity*. British Journal of Arts and Social Sciences. ISSN: 2046-9578. p 179.

5. نظرية التأثير الاجتماعي *Social Impact Theory* :

قدم كل من (Salancik & Pfeffer) سالانسيك وفيفر نظرية للرضا الوظيفي تخلو من مفهوم الحاجة، وفكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة، كما أنها أيضاً نتيجة للخصائص الموضوعية نفسها، أي بمعنى تأثر الوظيفة بدرجة كبيرة بمؤشرات إجتماعية في مكان العمل، وبالتالي يحتمل أن ينظر الى نفس الوظيفة بدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل، و يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة.³

6. نظرية الاحتياجات *Needs Theory*:

¹ Poh Li . et al. *Gender and Work: Assessment and Application of Super's Theory – Career Maturity*. British Journal of Arts and Social Sciences. ISSN: 2046-9578. p 179.

² بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 21

³ سامي خليل فحجان، مرجع سبق ذكره، ص 29

تقوم نظرية (McClelland) ماكيليلاند على أن الأفراد لديهم الدافع وراء ثلاث عوامل أساسية :

أ) الحاجة الى الانجاز *Need to be achieved*:

توضح الرغبة في الإنجاز وتحمل الشخص للتفوق، ويحتاج الأشخاص ذو التحصيل العالي إلى عدم النجاح عن طريق الصدفة والبحث عن مصادر يمكن تحديدها شخصيا لنجاحهم أو فشلهم بدلا من ترك النتيجة محتملة.

تحتاج الاحتياجات العالية إلى تحفيز الأفراد للحصول على مهن صعبة نسبيا، علاوة على ذلك فإن الأفراد ذوي الإنجازات العالية أكثر توافقا في الوظائف التي تنطوي على مستويات عالية من المهارات والتحديات.

ب) الحاجة الى القوة *The need for power*:

تشير إلى رغبة الأفراد في أن يكونوا مؤثرين، ويتجلى ذلك في محاولات لجعل الآخرين يتصرفون وفقا لرغباتهم، كما يسعون إلى قوة الموقف، والسمعة، والمكانة، بالإضافة الى ذلك فهم مهتمين بضمان الأساليب التي يختارونها للتأثير على الآخرين ضمن سيطرتهم، مع ذلك على الأفراد الذين لديهم إحتياجات القوة أن يكبحو في كثير من الأحيان هذه الرغبات.

ت) الحاجة الى الانتماء *The need to belong*:

تعكس الحاجة للانتماء الرغبة في إقامة علاقات وثيقة، والميل الى إنفاق وقت كبير في البحث عن تفاعلات مع الآخرين، هذا النوع من الأشخاص يفضلون التعاون والمشاركة في أنشطة الفريق، بالإضافة الى إظهار الرغبة في الإلتزام بمعايير السلوك المعلنه،¹ والأشخاص الإجتماعيون يتوافقون مع بيئتهم المحيطة بصورة أفضل وأسرع مقارنة بالأشخاص الإنطوائيين.²

ثالثا: مظاهر التوافق وسوء التوافق المهني:

1. مظاهر التوافق المهني :

أ) الرضا *job satisfaction*:

يشمل الرضا الوظيفي العام والرضا عن جوانب مختلفة من بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه في العمل، الشركة أو المؤسسة) التي يعمل فيها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع عمله، ويشمل ذلك تلبية إحتياجاته، وتحقيق ذاته، وتطلعاته، وتوقعاته، ويشمل توافقه مع إهتماماته المهنية.

¹ M. todd royle. the relationship Between McClellands Theory of Needs. International Journal of Management and marketing research. Vo 5, No 1, 2012, pp 25-27.

² Ecaterina Tarna. The methodology of pedagogical students socio- professional adjustment pedagogical State University ,I Creanga Chisinau republic of Moldova, 2015, p 8.

ب) الارضاء *satisfactonness*:

يشير الارضاء من خلال إنتاجية الموظف وكفاءته، وبالطريقة التي ينظر بها من قبل رئيسه، زملاء العمل والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، و قلة غيابه وتأخره عن العمل، و قلة الحوادث التي قام بها، وكذلك يشار الى تطابق قدراته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة.¹

2. مظاهر سوء التوافق المهني *Vocational Adjustment ill* :

هناك مجموعة من المظاهر السلوكية التي تنم عن سوء التوافق المهني للموظف وهي:²

أ) قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف

ب) الإكثار من الحوادث والأخطاء

ت) إساءة استخدام الأدوات والآلات والمواد الخام

ث) كثرة الغياب والتمارض من دون أي عذر ومبرر والتقلب من عمل إلآخر

ج) اللامبالاة والتكاسل

ح) الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة

خ) كثرة الإحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين

د) عدم إطاعة التعليمات والقوانين والأوامر

ذ) تحريض الزملاء على الشكوى من لوائح نظام العمل والترحيب بحركات التمرد.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا هناك مظاهر أخرى سوف نتطرق إليها بالتفصيل:

أ) الأمراض النفسية *psychological diseases*:

والأمراض النفسية ناتجة عن اضطراب في الشخصية، كالوسواس القهري، نتيجة القلق والتعب وانعدام

الراحة النفسية، فالشخص العصابي تسوء حالته وعمله وانتاجه.³

ب) دوران الموظفين *Functional rotation* :

عندما يشعر الموظف بالاستياء اتجاه ادارة الشركة، فان ذلك من شأنه أن يؤدي الى مغادرة الموظف

إلى شركة أخرى أكثر استقرارا وأكثر أمانا، هذا بدوره يؤثر سلبيا على ادارة الشركة مما يدفعها إلى تكبد

خسائر وتكاليف أهم مظاهرها التكاليف المرتبطة باستقطاب القوى العاملة المؤهلة وتدريب الموظفين

¹Paramjinang Moita, Adjustment To The Work Place By New Recruits In Libraries,
International Journal of Library and Information Studies, Vol.5(2) Apr-Jun, 2015.p 73.

²عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 17.

³بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

البدائل الذين يحلون مكان الموظفين القدامى الذين غادروا، زيادة على ذلك في حالة مغادرة موظفين ذوي كفاءة مهنية عالية وذات أقدمية، فإن الشركة سوف تخاطر بفقدان أحد عوامل ميزتها التنافسية¹ (ت) الشكاوي والتظلمات *Complaints*:

يعد إرتفاع شكاوي العاملين في المؤسسات أمرا غير محبب فيه، لأنه يؤدي الى عرقلة السير الحسن لأنشطة المؤسسة وخلق البلبلة والعدوان داخل التنظيم نفسه، وهو مايشكل صراعا تنظيميا في ما بعد إن إستمر الأمر على حاله، وتختلف إتجاهات الشكوى والتدمر والتظلمات حسب أسباب منشأها، فقد يكون سبب تدمر الفرد وشكواه من علاقاته السلبية مع زملائه في العمل، أو رؤسائه، أو مرؤوسيه، أو يمكن أن يكون سببه حالة الفرد الداخلية، ربما هو شخص عصابي، أو لديه اضطراب نفسي، أو يمكن أن يكون مصدره العوامل الفيزيائية في العمل كالضوضاء، أو التهوية غير كافية، أو ربما تدمر الفرد من لوائح وقوانين الادارة... إلخ. فمهما كان سبب الشكوى ومهما تعددت إلا أن المصدر واحد وهو سوء التوافق المهني للفرد.²

و في رأيي أن تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة أوضاع الموظفين في المؤسسة عن طريق وضع صندوق للشكاوي والاقتراحات، يبين فيه الموظفون حالتهم النفسية قبل دخولهم للعمل وبعد اتمامهم للعمل، وتحليل هذه المعلومات من قبل مختصين نفسانيين وإستشاريين في تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى مديري الموارد البشرية من أجل معرفة أسباب ومكان الحالة النفسية السلبية، كذلك من أجل قياس شدتها لأجل التحكم بها، لكي لا تنجر عن هذه الحالة عواقب فيما بعد تعود سلبا على الموظفين والمؤسسة.

كذلك يعتبر هذا الاجراء نوعا من التنفيس، فعندما يطلب من الموظفين كتابة مشاكلهم وإقتراحاتهم من أجل تغيير الاوضاع التي أدت إلى هذه المشاكل، سوف تؤدي بالضرورة هذه العملية إلى خفض التوتر لدى الفرد أو الموظف لأنه قام بالتعبير عن مشاعره وهي تعتبر إجراء وأسلوبا يتم استخدامه في العيادات النفسية الخاصة بالأطباء النفسيين ومختصي التنمية البشرية.

و من وجهة نظر أخرى فإن الفرد سوف يشعر بأن المؤسسة تهتم لأمره وتحاول مساعدته في التخلص من مشاكله مما يولد لدى الفرد إحساسا وشعورا ايجابيا إتجاه مؤسسته تكون نتيجتها ومآلها الإنتماء التنظيمي، والولاء التنظيمي للموظف، ويشعر بأن المؤسسة تعتبر كجزء من أسرته ويحاول بذل كل طاقته

¹ Teresa a. daniel, *tools for building a positive employee relations environment*, article, publication, july 2003, p 54.

² هشام زروق، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 105.

في سبيل خدمة المؤسسة، كما يقال "كل فعل و له ردة فعل"، فإن قامت المؤسسة بفعل ايجابي إتجاه الموظف سوف تحصد تصرف وسلوك ايجابي من طرف الموظف.

كذلك فإن صندوق الشكاوي والاقتراحات يعد تشخيصا لمعرفة العوامل والمتغيرات الخاصة بالفرد والبيئة المهنية المحيطة به من أجل معالجتها وتحسين ظروف العمل، ولا يقتصر الأمر بالعوامل الداخلية، كذلك يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية كالأسرة والأصدقاء وغيرها، ولكن أغلب الضغوطات والمشاكل ناجمة عن بيئة المؤسسة، لأن الفرد يقضي جل حياته في المؤسسة، ومعظم وقته يصرفه في أعمال هذه المؤسسة.

ث) الحوادث والاصابات *Accidents and injuries*:

تنجم حوادث العمل عن ظروف العمل السيئة ومواقف العمل الغير السارة والتخطيط الفني السيئ والتوجيه الغير السليم للعمال، بالإضافة إلى السمات البدنية والنفسية لدى العاملين، بحيث تكثر الحوادث والأخطاء لدى العاملين الشواد خاصة الإنفعاليون، حيث تعوزهم الخبرة وعدم مطابقة إهتماماتهم المهنية، وميولاتهم، وقدراتهم العقلية والجسمية لمتطلبات الوظيفة.

ج) المرض والتمارض *the disease*:

يعود المرض المهني إلى البيئة التنظيمية السيئة وعدم كفاءة التنظيم مما يخلق للفرد مشاكل صحية تؤدي به إلى أمراض عضوية، أو نفسية، أو كلاهما معا، أي أمراض سيكوماتية وهو مرض عضوي ذو منشأ نفسي،

أما التمارض فهو إدعاء العامل بالمرض من أجل أن يترك مكان العمل نتيجة الضغط المتكرر من البيئة المحيطة، أو البيئة المهنية.

ح) مشاكل الانضباط *Lack of discipline*:

تأتي كنتيجة للإحباط الاداري من قبل العاملين على سوء الأوضاع المستشرية في التنظيم الناتجة عن البيئة المحيطة، مما يؤدي بالأفراد إلى التحريض على العدوان، وعدم إطاعة التعليمات والأوامر والتخريب... إلخ من المظاهر الدالة على عدم التبعية والإنقياد لنظام المؤسسة.¹

خ) اللجوء للنقابات *Recourse to trade unions*:

عندما يشعر العمال بسوء المعاملة وعدم الإنصاف من جانب الادارة، والنظر إلى مكان العمل بصورة سلبية، فإن الموظفون يسعون إلى حلول خارج المؤسسة كنوع من الضغط على إدارة المؤسسة من أجل التفاوض بشأن قضاياهم وحقوقهم المتعلقة بالتوظيف، أو سياسات الادارة، أو الامتيازات، أو الترقية، وبصورة عامة في كل مايتعلق بمشاكل المناخ التنظيمي السائد.²

¹ هشام زروقة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² Teresa a. daniel. *Opposite*, p 54.

د) الإضرابات *The strike*:

تعد وسيلة يلجأ إليها الموظفون في حالة عدم إستجابة الإدارة لمطالب الموظفين وهذا أمر يشكل تهديدا وخطرا على الموظف، وعلى المنظمة، وعلى المجتمع، وعلى الاقتصاد الوطني.¹

ذ) الدعوى القضائية *Recourse to justice*:

في حالة عدم إتفاق الموظف مع الادارة فإن الموظف يلجأ إلى حل قانوني وذلك برفع دعوى قضائية إتجاه المؤسسة وهذا الامر يؤدي إلى عرقلة أعمال المؤسسة بحيث أنها سوف تشتت إنتباه المؤسسة عن قيامها بالأعمال الهامة، وكذلك تأخر إدارة المؤسسة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بها، هذا بالإضافة إلى ماينجر عن عقوبات مالية أو مدنية أو جنائية بحق المؤسسة إذا كانت القضية في صالح الموظف.²

رابعا: العوامل التي تؤثر في التوافق المهني *Factors affecting Vocational Adjustment*:

1. عوامل خارج المصنع *Factors outside the factory*:

إن الموظف عضو في جماعات كثيرة خارج المؤسسة كالعائلة وجماعة الشارع أو الأصدقاء، أو النادي و المقهى وغيرها... ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى.³

ضمن هذه العلاقات يتم تحديد الأدوار وإعادة تحديدها وتطويرها بالنسبة للبيئات المختلفة خارج المؤسسة، فهذا ينطوي على التوافق مع المهام والمسؤوليات المرتبطة بها، فهناك أنشطة ومسؤوليات داخل نطاق العائلة، وكذلك مجموعة واسعة من الأنشطة والالتزامات التي تتجاوز حالة الأسرة الخاصة، مثل العمل التطوعي، الأعمال الروحانية بالنسبة للمساجد والترفيه... الخ.⁴

وفي رأيي أن هذه الجماعات تولد انتماءات للموظف بل وتحدد دوره في كل منها، فان المجتمع اليوم يعيش حالة من تنظيم القوى والسلوكيات عبر معايير تحددتها مؤسسات متمثلة في أحزاب وجمعيات ونوادي ومساجد وتكتلات اجتماعية في اطار منظم وممنهج تبني و تحدد سلوكيات أفرادها، وهكذا فإن هذا التعارض في القيم والسلوكيات بين المؤسسة وبين هذه التكتلات الخارجية المنظمة كالنقابات يؤدي بالضرورة الى مشاكل لا حصر لها.

¹ هاشم زروق، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² Teresa a. daniel, *Opposite*, p 54.

³ بن عبد الله بنية، مستوى الطموح وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 63.

⁴ Margaret Shaffer, et al. *Work and family Role Adjustment of Different Types of Globale professionals*, Journal of International Business Studies, October 2015, p p 5.6.

ولنقل أن المؤسسة التي يعمل بها الموظف تقوم بأعمال تعارض معايير هذه الجماعات أو المؤسسات، كالأحزاب أو الجمعيات أو النوادي أو حتى المجتمع بعينه باعتبار الموظف له إلتواء لهذه الجماعات فان ذلك بالضرورة، يؤدي بالموظف الى القيام بأعمال وسلوكيات تتنافى وتتعارض مع توجهات وأهداف المؤسسة، فإما أن يقوم بتحريض العمال الآخرين والاحتكاك مع رؤسائه وزملائه أو القيام بسلوكيات عدوانية وتخريب الممتلكات أو بطريقة غير مباشرة وغير صريحة عن طريق الغياب والتمارض وضعف الأداء، وعدم رغبته في العمل ونقص الحافز والدافع لديه للعمل وشعوره بالاحباط واليأس وبالتالي تفكير الموظف بالانتقال الى مؤسسة أخرى تكون أكثر إنسجاما وتوافقا مع معايير وقيمه ومبادئه المستمدة من المجتمع ومع هذه الجماعات خارج المؤسسة السابقة الذكر.

لذلك على المؤسسة أن تكون في غاية الحذر بخصوص رسم سياساتها وخططها المتمثلة في توجهاتها وأهدافها، بحيث يجب أن تكون هذه التوجهات في غير تعارض مع توجهات الجماعات الخارجية التي لها تأثير بالغ الأهمية في سلوكيات الموظف، لذلك على المؤسسة أن تتبنى منهج المسؤولية الاجتماعية وهي القيام بأعمال وأنشطة تخدم المجتمع وتقديم خدمات اجتماعية للموظفين كمنح الزواج والعمره والسياحة وتوفير دار الحضانه للعاملات في المؤسسة... الخ من هذه الخدمات التي تهدف بها المؤسسة الى رضا الموظفين عنها ورضا المجتمع كذلك، وبالتالي تكسب لنفسها سمعة أمام الرأي العام وبهذا لا تؤدي إلى كسب ولاء موظفيها فقط بل وتزيد من عدد الموظفين الذين يريدون العمل بهذه المؤسسة من خلال إستقطاب عمال ذوي قدرات ومهارات، وكذلك تكسب ولاء عملائها وزيادة زبائنها ومتعاملها وبالتالي تعزز لنفسها مكانة مرموقة في السوق.

2. عوامل حضارية وتكنولوجية *Civil and technological factors* :

نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا من تغيرات هائلة في المجتمع وتأثيره عليه بدرجة كبيرة في أنماط سلوكه وعاداته ومعايير، بل حتى أدت إلى تحول المجتمع في ضل فترة وجيزة وانتقاله من المجتمع الريفي إلى المجتمع الصناعي المعتمد على التكنولوجيا والتقنية الجديدة والحديثة بشكل كثيف نتيجة التطورات الحاصلة في هذا الميدان والتراكم والانفجار المعرفي الذي أدى إلى ظهور هذا النوع من الحدائث، مما أدى بالموظف اليوم إلى الخوف من البطالة والخشية من التهديد بالتسريح وفقدانه لمهنته التي أفنى فيها حياته لاكتسابها. وذلك لسببين الأول أنه يصعب على البعض استيعاب كيفية تشغيل الآلات الحديثة والثاني أنهم يرون أن هذه الآلات قد تؤدي الى الاستغناء عن العديد منهم وتعريضهم للبطالة.¹

خاصة أن هناك مؤسسات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بشكل كثيف وتستحدث التكنولوجيا القديمة في كل فترة مما يؤدي بالموظف الى تطوير مهاراته وتنمية معارفه وتغيير سلوكه من أجل أن يتوافق

¹ محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 258.

توافقا حسنا مع الأدوات الجديدة أو التقنية الحديثة التي تواكبها المؤسسة في كل فترة من أجل تحسين أدائها.¹

وأرى أنه مع التطور السريع لهذه الأدوات أدى بالموظف اليوم إلى عدم قدرته على تطوير قدراته و مواكبة هذا التطور والتكيف مع آلات الحديثة بما يتماشى و التطور الحاصل، لذلك من أجل أن يتأقلم الموظفون مع ظروف العمل الجديدة واكتساب مهارات تتماشى مع متطلبات التعامل مع التكنولوجيا أو التقنية الحديثة، على المؤسسة أن تتبنى منهجا يتم تطبيقه في العلوم الادارية ألا وهو إدارة التغيير التي تعتبر عاملا أساسيا في توافق الموظف وتكيفه وتقبله لما هو جديد باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتأقلم مع كافة المستجدات وظروف البيئة الخارجية .

كذلك في رأيي أنه يجب إتباع أسلوب التمكين الاداري الذي يعتبر المفتاح الرئيسي لتحفيز الموظف على التعامل مع التغييرات التكنولوجية الحديثة عن طريق تدعيم الموظف وتقديم له كل الامكانيات من جانب الادارة . بالإضافة الى إدارة الإبداع الذي يسعى إلى استكشاف قدرات الموظفين وتجسيدها على أرض الواقع ، كذلك إدارة المعرفة وباعتبارها العامل الجوهرية في تحويل المعرفة الضمنية لدى الموظف وتحويلها الى معرفة صريحة وجوهرية تزيد في المخزون المعرفي لدى المنظمة بما يمكن المنظمة من مسايرة التكنولوجيا والتغيرات الحاصلة بل وحتى استباق هذه التغييرات وإعطاء قيمة مضافة والمنافسة بشدة في ضل سوق يتسم بالمنافسة الشديدة وبسرعة تغير الاحداث، فإذا لم تكن المؤسسة مبادرة بطبعها فانها لن تجد لنفسها ريادة في مجالها.

لذلك فالتدريب يعد عاملا مهما لاكتساب الفرد المهارات المستمرة من أجل أن يواكب ويتماشى مع التقنيات المتغيرة، وعدم تطابق مهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة يجب أن يتم بناء استراتيجية طويلة الأمد، من خلال شراكات بين الحكومات والشركات أو أرباب العمل من أجل تطوير المهارات وتحسينها وكذا توثمة وخلق نوع من الترابط والتنسيق بين التعليم والعمل واعداد الطلاب وتأهيلهم من أجل الانتقال من مرحلة التعليم إلى سوق العمل من خلال اعدادهم وارشادهم وتوجيههم للمجالات التي تناسب تطلعاتهم وقدراتهم واكساب الفرد التعلم المستمر في مكان العمل، وكذا ضرورة تنسيق بين القطاعين العام والخاص من أجل الحد من البطالة، والأبحاث الحديثة توضح أن مخططات التدريب المهني في البلدان ذات نظم التعليم المزدوج قوية، والجمع بين التعلم القائم على العمل وبين التعليم النظري في المدارس، يمكن أن يساعد على تلبية احتياجات الشركات وتحسين صورة التوظيف للشباب.²

3. عوامل شخصية *Personal factors*:

¹ ضلال محمود حليوي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² world economic forum: Global Agenda Council on Employment, Matching Skills and Labour Market Needs, Davos-Klosters, Switzerland 22-25 January 2014, p p 8-16

يمكن تعريف الشخصية حسب (*Bert*) برت " بأنها النظام الكامل من الميول والإستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، التي تعد مميّزا خاصا للفرد، والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع بيئته التي تحيط به.¹

ويمكن أن تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي:

أ) الحالة الصحية *Health status*: والتي ترجع الى أساس فسيولوجي، ذلك أن أي خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي الى خلل في وظائفها، وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد.

ب) الحالة النفسية *Psychological state*: وتتمثل في الاضطرابات الإنفعالية مثل الصراع، والقلق والاحباط، التوتر... الخ.

ت) السمات الشخصية *Personality traits*: إستعدادات الفرد وميوله ورغباته وطموحه، وقدراته...²

ث) الروح المعنوية *Morale*:

إذا كانت قدرات الفرد متوافقة مع متطلبات العمل فإن هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية للفرد ويقبل على العمل بحماس ويتولد في نفس الفرد الشعور بالمتعة إتجاه عمله مما يكسبه ميول اتجاه مهنته.

ج) المرونة *Flexibility*:

على الفرد من أجل أن يحقق توافقه مع المؤثرات الخارجية أن يستجيب لها إستجابة ملائمة تحقق تكيفه وإنسجامه مع التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد، بحيث يجب عليه مثلاً في مكان العمل أن يغير أسلوب عمله، وأن يتعد عن الأنماط القديمة في العمل التي تسبب الملل والروتين. وفي رأيي هناك تغيرات تحصل في محيط على الفرد أن يعدل سلوكه كنوع من الاستجابة لهذه المؤثرات، وهي تغيرات مفروضة وحتمية بحيث ان لم يستطع الفرد الاستجابة لهذه التغيرات بالشكل الذي ينبغي فإنه سوف يتعرض لسوء التوافق المهني.

بالجانب الآخر هناك تغييرات إرادية أي تغيير من جانب الفرد من أجل أن يحقق ذاته كأن يكون مبادراً بانتاج فكرة جيدة، أو طرح أسلوب عمل جديد أو اتخاذ قرار أو تصرف أو سلوك معين من أجل أن يحدث تغييراً مقصوداً كي يؤثر في محيطه الخارجي بما يتناسب وطموحاته وأهدافه.

فنستنتج من الكلام أعلاه أن التغيير يمكن أن يكون تغيير حتمي، أو تغيير مقصود أو إرادي في علاقة الفرد بين ذاته وبين البيئة المحيطة، فالتغيير حتمي أو مفروض يكون من طرف البيئة الخارجية كإدارة المؤسسة مثلاً، أما التغيير الإرادي فهو نابع من إرادة الفرد من أجل الارتقاء في سبيل تحقيق الذات.

¹ ماجدة بهاء الدين، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 81.

² عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص ص 18 29.

ح) مفهوم الذات *Self Concept*: نقصد بمفهوم الذات نظرة الفرد لنفسه وإدراكه لها، وهذا الإدراك من جانب الفرد هو ما يحدد شخصيته.

خ) الميول *Attitudes*:

وهو الشعور الإيجابي الذي يكنه الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل فيؤدي هذا العمل إلى راحة الفرد وإحساسه بالمتعة. فهناك أفراد لديهم ميل حسابي، وميل علمي، ميكانيكي، موسيقي، والكتابي، ميل إلى الأنشطة الاجتماعية... وغيرها.¹ على أن الميل المكتسب أقرب إلى حفزنا على العمل فنحن نبحث ونفتش عن الأعمال التي نميل إليها، وننزع إلى أداء الأعمال التي نميل إليها، بل إن ميل الفرد إلى عمل أو مهنة معينة يمكن اتخاذه مقياساً لقدرة على أداء هذا العمل، لأن المرء لا يبقى ميله إلى عمل يعجز عن أدائه.²

وأرى أن الميول له قدرات عظيمة وهائلة في إخراج الطاقات الإبداعية لدى الفرد، وأضرب في ذلك مثالا للعالم اسحاق نيوتن في قصته المشهورة عندما طلب منه إدارة مزرعة عائلته لكنه لم يستطع النجاح في إدارة هذه المزرعة رغم قدراته وامكانياته العقلية، لعدم رغبته في ذلك، لكن لما عمل كأستاذ رياضيات كانت هذه المهنة شغله الشاغل إلى درجة أنه تعمق كثيرا في كل ما يتصل بالرياضيات من فيزياء وعلوم طبيعة وعلم اللاهوت وغيرها إلى درجة أنه كان يقضي النهار بكامله لا يخرج من مكتبه أو بيته في سبيل القيام بما يحبه وقد أنجز العديد من المؤلفات العلمية أشهرها قانون نيوتن.

كذلك للمخترع (*Thomas Edison*) توماس أديسون الذي كانت لديه آلاف براءات الاختراع، كان لا يخرج من معمله اطلاقاً وحتى أن له قصة مشهورة مع المصباح الضوئي حيث فشل 10000 مرة إلى أن توجت محاولاته في النهاية باختراع المصباح الضوئي، وتخيل معي أنه لو كان هناك فرد في مكان أديسون وتوافرت لديه الإمكانيات والقدرات ولكنه لا يحب ما يقوم به من عمل لن يستطيع إنجاز أي شيء ولو كان بسيطاً، وفي نفس الوقت تخيل معي شخصاً لديه قدرات ومؤهلات وكان لديه ميول لما يقوم به من عمل، فإنه وبمقتضى الحال سينجز كما أنجز أديسون أو أكثر منه.

والقصص عديدة عن أشخاص ناجحين وما قاموا به من أعمال وإنجازات بعضهم كان فرداً عادياً بدون قدرات تذكر وبعضهم كانت لديه سمات وقدرات لكن السمة المشتركة بينهم أنهم كانوا يحبون ما يفعلون، أي كان لديهم ميول ورغبة فاستطاعوا أن يبدعوا، لذلك من وجهة نظري أن الميول لديه تأثير كبير جداً في التوافق المهني للموظف بل يعتبر المفتاح الرئيسي لأن الأجر والعلاقات و العوائق التنظيمية والطبيعية في مكان العمل، كلها يمكن التغلب عليها بطريقة أو بأخرى، لكن إن لم يكن لديك الميول

¹ بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 15

² أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، الطبعة السادسة، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1968 ص 100.

والرغبة اتجاه مهنتك وعملك فهذا يعد أمرا كارثيا ومدمرا على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي.

د) القدرات والاستعدادات *Capacity and preparations*:

تعني القدرات ما يستطيع الفرد أدائه من أعمال عقلية أو حركية، أما الاستعدادات نقصد بها امكانية الوصول الى درجة من الكفاية أو القدرة عن طريق التدريب.¹

4) عوامل داخل المصنع *Factors within the plant*:

إن الموظف في أشد الحاجة لأن يتعامل مع رؤسائه وزملائه في العمل الذين تربط بينهم علاقات عمل، وكذا تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل، ونظام المؤسسة، كذلك تربطه علاقات بظروف العمل الطبيعية وغيرها.. الخ.²

وأرى أن هذه العلاقات تعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة في توافق الموظف، ولنظرب في ذلك مثالا بموظف له علاقات حسنة مع زملائه متمثلة في التعاون و المودة والثقة المتبادلة والدعم من قبل رؤسائه وتمكينه في المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء آرائه في كل التفاصيل، وجو مناخ عمل ايجابي يحفز على العمل ونظم ولوائح وقوانين وتشريعات تنصف الموظفين في جو من العدالة التنظيمية ... الخ، كل هذا يعتبر محفزا للموظف من أجل تطوير مهاراته وتوافقه مع كل ما هو جديد بل وحتى حبه لمهنته ويتطور الى أن يصبح ولاء وظيفي لدى الموظف، وعدم رغبته في تغيير مهنته، وشعوره بالانتماء الوظيفي للمؤسسة، لكن تخيل معي عكس ذلك في حالة موظف في غير توافق مع مناخ وبيئة العمل ومحيطه السائد فان الموظف سيشعر بالاستياء وعدم رغبته في العمل تتجلى في مظاهر سوء التوافق المهني للموظف.

أ) علاقة العامل بمهنته *The worker's relationship with his profession*:

يجب على المؤسسة وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته وميوله... الخ، وتساعدنا على ذلك عمليتان هما الإرشاد المهني والتوجيه المهني.³

– التوجيه المهني *Vocational Guidance*: هو أحد العمليات التي يتم عن طريقها تحديد المستقبل المهني للفرد من خلال مساعدته وتمكينه من معرفة قدراته واستعداداته وميوله، من أجل تحديد نوعية الأعمال التي تناسبه.

– الارشاد المهني *guidance Vocational*:

¹ بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² سحر عناوي رهيو الزبيدي، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 3، 2017، ص 321.

³ ساميخيليفحجان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

دور الإرشاد المهني يتجلى في مساعدة الفرد على التأقلم والتكيف مع المهنة المختارة من خلال توضيح المهام والواجبات والمهارات المطلوبة للفرد وطبيعة الأجهزة وكيفية الارتقاء الوظيفي في المستقبل.¹

لا يمكننا تحديد المستقبل المهني للفرد وكذلك في غير إستطاعة الإدارة إرشاد الموظف ومساعدته في التأقلم مع المهنة المختارة والإرتقاء بمستواه وقدراته إلا من خلال عملية مهمة وفي غاية الأهمية ألا وهي التعليم التدريب المهني. فالتعليم والتدريب يعتبر ضمن عملية الإرشاد والتوجيه.

– التعليم والتدريب المهني *Education and vocational training*:

التعليم المهني *Vocational education*:

يعد مصطلح التعليم المهني عامًا ويشمل كل شكل من أشكال التعليم الذي يهدف إلى اكتساب المؤهلات المتعلقة بمهنة أو حرفة معينة أو فن أو معرفة تقنية... الخ حتى يتمكن الطالب من ممارسة مهنة أو فن أو نشاط، بغض النظر عن سنهم ومستوى تدريبهم، حتى إذا كان البرنامج يحتوي على عناصر من التعليم العام.

التدريب المهني *Vocational training*:

فيعتبر التدريب المهني جزء من التعليم المهني الذي يوفر المعرفة والمهارات المهنية المتخصصة، والتي تنسب الكفاءة المهنية للمتدرب وهي محور كل برنامج تدريبي مهني. يمكن اعتبار التدريب المهني نشاطًا أو مجموعة من الأنشطة المصممة من أجل نقل المعرفة النظرية والتطبيقية متمثلة في مهارات مهنية يتم إكتسابها لأنواع معينة من الوظائف.²

لذلك على المؤسسة أن تراعي وضع العامل في مكانه الصحيح الذي ينسجم مع قدراته وامكانياته من أجل أن يتكيف ويتأقلم في عمله، لأنها إن أحسنت وضع الموظفين في الأعمال التي تناسبهم سوف تتفادى الكثير من المشاكل الناتجة عن مظاهر سوء التوافق المهني للفرد والتي تتطور إلى ترك الموظف للمؤسسة وتخليه عن مهنته، والانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ب) علاقة العامل بظروف العمل *The worker's relationship to the working conditions*:

يمكن أن تكون الظروف التي يتم فيها تنفيذ المهام مختلفة، فقد تكون ظروف مريحة تمامًا، وقد تكون صعبة وخطيرة على حياة الموظفين وصحتهم، وظروف العمل الصعبة يمكن أن تتأثر بما يلي:

– العوامل الخارجية *External factors*:

¹ ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم أبو صالح، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 19 - 20 .

² Sapfo mortaki. The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2012، P52

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

والتي تشمل المناخ، الأحوال الجوية، درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة في مكان العمل، الضوضاء، الغازات، الإشعاع، الغبار، الدخان والعوامل الضارة الأخرى.¹ ومن المعروف تاريخياً أن مستوى أداء العمال ونشاطهم الجسدي والفكري في مناطق المناخ المعتدل أعلى منه في المناطق ذات المناخ شديد الحرارة أو البرودة.، لذلك يفضل أن تتراوح درجة الحرارة في مكاتب العمل في الشركات والمصانع والمؤسسات بين 18-20 درجة مئوية. ويتوافق ارتفاع درجات الحرارة في الأماكن المغلقة انخفاض نسبة الأوكسجين في الهواء، مما يدعو في هذه الحال إلى وجوب تركيب جهاز مكيف أو ضمان التبدل المستمر للهواء داخل الغرف والصالات.

كذلك أوضحت دراسات أن الإضاءة غير المباشرة تضمن توزيعاً متجانساً للضوء في مكان العمل، ولذلك يسهل التركيز في هذه الظروف، بينما يجذب التباين في تركيز الإضاءة النظر إلى الأماكن المضاءة أكثر من غيرها. فالإضاءة المباشرة تضعف القدرة على التركيز، مما يسبب تدني مستوى الأداء والشعور بالتعب.²

كذلك تعتبر الضوضاء من بين المشاكل التي تؤثر على البيئة وتعتبر خطرة على صحة الانسان، وتتراوح قوة صوت الانسان بين 300 و 3000 ذبذبة في الثانية ويصبح ذو تأثير سيئ على الإنسان عندما يبلغ 4000 ذبذبة في الثانية.

ويمكن قياس شدة الصوت بالديسبل *decible* (وحدة قياس الضوضاء). إن أضعف شدة صوت يمكن لأذن الانسان سماعه هو (1 ديسبل) أما أقصى شدة صوت يمكن تحمله قبل أن تبدأ الألام في الأذنين هو (120 ديسبل).³

الجدول الموالي يوضح الحد الأعلى لتعرض العامل للضوضاء دون أن يؤثر على جهازه السمعي:

جدول 01-03: يوضح الحد الأدنى لتعرض العامل للضوضاء

الفترة الزمنية (يوم)	شدة الضوضاء (ديسبل)
1.5 دقيقة أو أقل	109
3 دقائق	106

¹Danica Bakotić, Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 2; February 2013, p 207

²قرنر كورل، ترجمة عمار قسيس، اكتشاف طبائع الناس وطرق التعامل معهم، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، 2014، ص ص 326/325.

³ناصر منصور الروسان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

103	7 دقائق
100	15 دقيقة
97	30 دقيقة
94	1 ساعة
91	2 ساعة
88	4 ساعات
85	8 ساعات

المصدر: ناصر منصور الروسان وآخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008، ص 76.

— عوامل تتعلق بتنظيم الإنتاج *Factors related to the organization of production*:

مثل جدول العمل، وقت العمل، وتيرة العمل، إجهاد مفرط... الخ
قد تؤدي الوظائف ذات ظروف العمل الصعبة فقط للموظفين الذين يستوفون متطلبات محددة في شروط العمر والجنس والمؤهلات والصحة والحالة البدنية والعقلية والسيكولوجية الفسيولوجية و القدرات النفسية...

ولكن مهما كانت قدرات الموظفين على تحمل مثل هذا النوع من الظروف أو التكيف معه إلا أنه يؤثر على أدائهم.¹

لذلك وجب وضع الموظف في المهنة التي تناسبه من حيث الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية، وقد يدرّب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته على أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلا عن ذلك أن تهيأ له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق الصحي بتوفير ظروف البيئة الطبيعية لدوام هذا التوافق وتحسينه، ولا شك أن العمل من جانب المسؤولين على تهيئة ظروف عمل مناسبة للعامل يسهم في رفع معدلات الانتاج علاوة على زيادة رضا العامل عن عمله وزيادة توافقه فيه.²

— عوامل تتعلق بفترات الراحة ومدتها أثناء العمل *Factors related to periods of rest and duration*:

ثبت من خلال الممارسة والتجربة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعا أو صعبا وسواء أكان العمل ذهنيا أم عضليا، حيث يتعرض الفرد للاجهاد والاعياء بسبب ذلك وظهور احتمال وقوع اصابة أو

¹ Danica Bakotić, *Opposite*, p 207.

² سامي خليل فحجان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

حادثة عمل. فالإجهاد يزيد من نسبة مادة الأندرينالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا ما يجعله يشعر بالإعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو إغماء في مكان العمل.¹

ت) علاقة العامل بنظام المؤسسة *Employee relationship with the organization system*:
فالعامل المتوافق مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة بالنظام والهيئات الإدارية للمؤسسة،² أما العامل غير المتوافق مع النظام فإنه يقوم بتصرفات في غير صالح الإدارة كالعدوان والإخلال بالأنظمة والقيام بالتحريض على هذه الأنظمة والقوانين مما يخلق الإضطراب.³

لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول جادة للعمل على ازالتها،⁴ وذلك من خلال دراسة مشكلات الموظفين والضغط النفسية التي يتعرضون لها، ودراسة المتغيرات التي تؤدي إلى قبولهم للمهنة أو رفضهم، الأمر الذي يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالموظفين، ومساعدتهم على حلها، وتوفير الأخصائين للقيام بالخدمات الإرشادية والاستشارية.⁵

ث) علاقة العامل بالآلات *Worker relationship with machines*:

يحتك العامل بالآلات ويعتمد توافقه العام على حسن إستخدامها، ولكن سوء إستخدام هذه الآلات يؤدي إلى حوادث في العمل، لذلك يجب على المؤسسة بقدر الإمكان أن تسعى جاهدة من أجل تخفيض هذه الحوادث من خلال التدريب والتعليم المهني من أجل إكساب العامل القدرة على التوافق والإنسجام مع الآلات.⁶

ج) علاقة العامل بالرؤساء *Relationship of the worker to the heads*:

إن العلاقة المثالية بين المديرين والموظفين مهمة للغاية لبناء منظمة جيدة، بحيث يؤدي تمكين الموظفين وتوفير الموارد، كذلك الاتصالات التي تلعب دورا حيويا بين المديرين والموظفين، باعتبارها المفتاح الرئيسي للعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.⁷

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 582.

² سامي خليل فجحان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ محيوز كريمة، سمات الشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ص 118.

⁴ سامي خليل فجحان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁶ بو عامر أحمد زين الدين وآخرون، مصادر التوافق المهني لدى العامل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 6، أفريل 2014، ص 145.

⁷ Wael M. EL Nabawy, *The Optimum Relationship between Managers and Employees*,

International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 8; August 2015, p 136.

والإتصالات التي تتم بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي الواحد تتم في إتجاهين: إتصالات رسمية وإتصالات غير رسمية ، والمقصود بالإتصالات الرسمية ذلك الإتصال الذي يكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المرعية في هذه المنظمات،¹ والتي تعتمد في عملية نقل المعلومات والأوامر من الإدارة العليا إلى رؤساء الأقسام وبدورهم يبلغونها إلى رؤساء العمال الذين يوصلوا هذه التعليمات والأوامر إلى العمال، وفي حالة تلقي الشكاوي فيتم من العمال إلى الإدارة العليا.²

أما الإتصال الغير رسمي فنعني به ذلك الإتصال الذي يستند إلى الإعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، وهذا النوع من الإتصال هو ما يجب تفعيله والتشديد عليه لأنه ضروري ويلعب دورا هاما في تعضيد العلاقات والتفاعلات الشخصية بين الموظفين على إختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وضفت بصورة ايجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد.³

وهذا النوع من الإتصالات غالبا ما يوجد في المنظمات والشركات الصغيرة التي تعتمد على العلاقة الودية بين العمال أنفسهم وبين الرئيس والعمال، وتساعد هذه القنوات على تحسين الإنتاج والإقبال على العمل بسبب الراحة النفسية لدى العاملين.⁴

وتشير معظم الدراسات إلى أن التواصل الشئائي الإتجاه بين الإدارة والموظفين، وإهتمام الإدارة برفاه الموظفين وإعطاء المزيد من الفرص للنمو، من أهم محركات مشاركة الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى تقليل دوران الموظفين، وتحقيق مستويات أعلى من إقتصاديات الخبرة، ويقلل من تكاليف التدريب، فالعلاقات بين المديرين والموظفين هي أفضل إنعكاسات لتقدم المجتمع والاقتصاد،⁵ وبالعكس في حالة إذا كان الرئيس أو المشرف متغطرسا وشعر العمال نحوه بالكراهية سوف يؤدي هذا بطبيعة الحال الى إحداث نوع من التوتر بينالطرفين مما يؤدي الى خلق جو من التنافر وعدم الإنسجام داخل هذه الوحدة، وهذا الأمر يعتمد على طبيعة أسلوب الرئيس أو الادارة في التعامل مع المرؤوسين.⁶

لقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الادارة والنفس والإجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للرئيس أو المدير أو القائد أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة من بينها :⁷

¹عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 192.

²ناصر منصور الروسان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 192-193.

⁴ناصر منصور الروسان وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 64.

⁵Wael M. EL Nabawy، *Opposite*، p136

⁶جون بي أردن، التعايش مع ظغوط العمل، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط 2، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 150.

⁷عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 66/64.

– أسلوب القيادة الديمقراطي *democratic leadership*:

بيئة العمل ضمن هذا الأسلوب تتسم بالتححرر من الروتين، فالرئيس يتفاعل مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويفوض الصلاحيات لمرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب الرفع من معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الانتاج، ومن خلال هذا الأسلوب يشعر المرؤوسين بأن القرارات قراراتهم فيتمسكون بها ويعملون على تنفيذها تنفيذًا سليماً.

– أسلوب القيادة الإستبدادي (الأوتوقراطي) *autocratic leadership*:

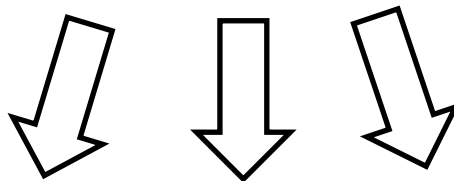
ضمن هذا الأسلوب يحاول الرئيس إخضاع كل الأمور تحت سيطرته، ويتمركز اتخاذ القرار في يد الرئيس، وهنا يحجم الرئيس أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويقوم الرئيس أو القائد بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون أية فرصة للمشاركة أو المناقشة، ولا يضع في إعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرارات المتخذة من قبله، كما يعمل على إيجاد الدافع للموظفين عن طريق سلطة الجزاء القائم على التخويف والعقاب أو حتى التهديد، كما أن إستخدام السلطة والضغط على المرؤوسين تتفاوت من قائد إلى آخر ضمن هذا النموذج، وبالتالي فإن هناك أنماطاً متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي.

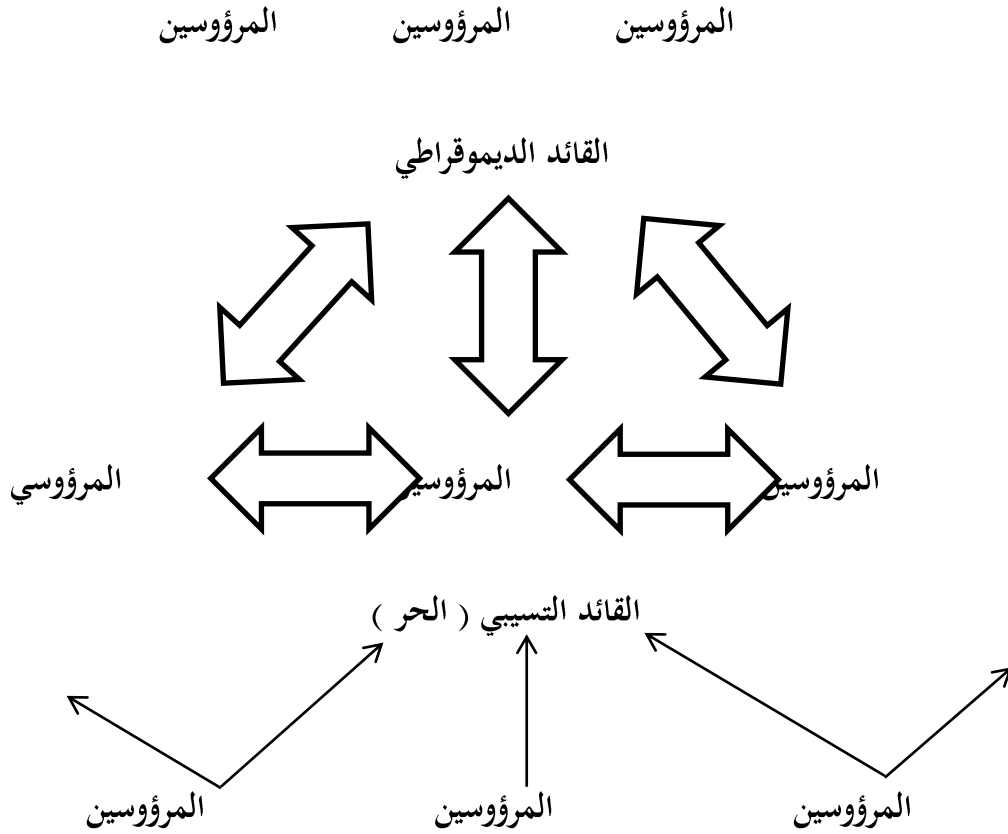
– أسلوب القيادة التسيبي أو الحر *laisser - fair leadership*:

يكون المرؤوسين في ضل هذه القيادة متحررة من سلطة الرئيس، وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشتراك معهم في القرارات، فهناك من يطلق عليها إسم القيادة الفوضوية أو القيادة غير المرجحة.

الشكل 01-01: يوضح أنماط القيادة الثلاثة

القائد الأوتوقراطي (التسلطي)





المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 67.

ح) علاقة العامل بزملائه *The worker's relationship with his colleagues* :

هي عبارة عن علاقات إجتماعية ومعاملات مع الآخرين أثناء العمل، أي تفاعلات شخصية وعملية بين الموظف وزملائه الآخرين الذين يعمل معهم، فالعلاقة موجودة بين إثنين أو أكثر من الأشخاص، ومن هنا يتعلق الأمر بالعلاقة بين الزملاء في مكان العمل، ويمكن النظر إلى هذه العلاقة من خلال سماتها وهي: التعاون وروح الفريق والدعم والثقة، مما يؤدي إلى ضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان الصحة النفسية في جو المؤسسة.¹

وهذا لا يتحقق إلا من خلال ثقافة تنظيمية تجسد الإلتزام بتبني قيم وأفكار تحدد الهدف المشترك، لذلك على المؤسسة أن تولي هذا الأمر إهتماما بالغ الأهمية.

¹Buljubasic. *Relationship with co-workers and job satisfaction*. June 20, 2008, p p 9-10.

إن الإتصال بأفراد يعانون من الضغوط يؤثر على الأفراد الآخرين الذين يتصلون بهم ويمكن أن نطلق على هذه الفكرة عدوى إنتقال الشعور بالانضغاط، ذلك أن مصاحبة شخص دائم الشكوى والتدمر ينقل هذه المشاعر السلبية الى الآخرين وكأنه يعرض عليهم جوانب سلبية في العمل كانوا غافلين عنها.¹ إضافة الى ما ذكره قام كارل يونج عالم النفس السويسري بتقسيم الأفراد إلى مجموعتين هما الإنبساطيين والإنطوائيين كما يلي:²

– النمط الانبساطي *evtravert*:

ويتصف بالنشاط و يميل إلى المشاركة في النشاط الاجتماعي، يهتم بالناس وله صداقات كثيرة، متوافق، مقبل على الدنيا في حيوية وصراحة.

– النمط الانطوائي *introvert*:

ويتصف بالإنسحابية كما أنه غير اجتماعي انعزالي يتحاشى الصلات الاجتماعية، يفكر دائما في نفسه، متمركز حول ذاته، يخضع سلوكه لمبادئ مطلقة وقوانين صارمة، غير مرن، غير متوافق، شكاك.

(خ) الأجر *Salary*:

يرى البعض أن الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل نظير ما يكلف به من أعمال، وفي ضوء الإتفاق بين الموظف والمؤسسة.³

ويعتبر الأجر أهم آليات الفرد لإشباع حاجاته ورغباته الذاتية والاجتماعية والاقتصادية ... إلخ، إذ يعكس مستوى معيشة الفرد ورفاهيته ووضعه الاجتماعي.⁴

(د) العلاوات والمكافآت *Rewards*:

تعد المكافآت التي يحصل عليها الموظف نظير جهوده المبدولة من المتغيرات المادية التي تحفز الفرد وتنشط أدائه، وتحثه على زيادة إنتاجه، فهي تعتبر مكملا وبديلا في حالة كون الراتب غير كافي لتحقيق إشباع حاجات الفرد الأساسية.⁵

(ذ) الترقية *Upgrade*:

¹ محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² نبيل صالح سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ أحمد جابر حسنين، الاحباط الاداري (الأسباب والعلاج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة – مصر، 2014، ص 71.

⁴ أحمد جابر حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁵ مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بظغوط العمل لدى المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2007، ص 63.

ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للإرتقاء إلى منصب أعلى، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي، وهي حق من حقوق الموظف، ومن المحفزات التي تثير في الفرد النشاط خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء.

- وتحقق الترقية فوائد في محيط العمل يمكن عدّها كآلاتي:¹
 - تلبية حاجات وطموح الموظفين
 - جذب أفراد جدد للعمل والإحتفاظ بهم
 - وسيلة يستخدمها الرؤساء والادارة من أجل ترغيب المرؤوسين من أجل أن تسود روح الطاعة والنظام والإلتزام للأوامر.
- وبالتالي يجب أن تقوم الترقية على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، لأن نظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي إلى إنخفاض معنويات الموظف وإنعدام ثقته بعدالة النظم التي تطبق عليهم، مما يؤدي إلى إنخفاض أدائهم وكفائتهم في العمل.

خامسا: قياس التوافق المهني *Measurement of Vocational Adjustment*

يمكننا قياس التوافق المهني للعامل باستخدام المقاييس التالية:

1. مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل
2. مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الإتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة
3. مقياس للرغبات
4. مقياس لقياس مستوى الطموح
5. بطارية القدرات
6. مقياس للميول
7. مقياس للإنتاجية *productivity* أو الكفاية الإنتاجية *efficiency*.
8. مقاييس مقننة للغياب، والحوادث، والتنقل، ومخالفات النظام، والشكاوي.
9. إستبيان عن التاريخ المهني *work history questionnaire*:
يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدأ عمله طول الوقت، مع وصف هذه الأعمال، ومدة بقاءه في كل منها، ومستوى كل منها، وسبب تركه لهذه الأعمال، و فترات تعطله... الخ.
10. صحيفة متابعة للفرد في العمل
11. محك الصلاحية المهنية *vocational fitness*

¹ سحر عناوي رهيو الزبيدي، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادراية، المجلد 4، العدد 3، 2017، ص323.

يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه واستعداداته وميوله. ولكي نستخدم المقاييس السابقة لتحديد مدى توافق الفرد المهني، فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل المقياس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطاؤه له داخل بطارية تجمعه وغيره، على حسب ماستسفر عنه الدراسة من كفاءته في الدلالة على مدى توافق الفرد المهني.¹

وثمة مقياسان يستخدمان لقياس الرضا المهني على نطاق واسع وهما:

1. إستبيان منسوتا للرضا المهني *minnesota satisfaction questionnaire* :

يعتبر مقياس من أجل معرفة مقدار الرضا الوظيفي من عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف، ظروف العمل فرص التقدم، التعويضات، تنوع الواجبات ومستوى المسؤولية، بخصوص مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض وراض جداً.

2. إستبيان وصف المهنة *the job descriptive index* :

هي صيغة مختصرة لإستبيان منسوتا للرضا المهني، وهي تقيس معدلات ودرجات الرضا كذلك وتمثل في خمس أبعاد وهي: المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب، الترقية، زملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة من الكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني.

كما يمكن الإستدلال على التوافق المهني للفرد من خلال مؤشرين وهما الرضا المهني والإرضاء، حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل: إشراف، زملاء، وإدارة العمل، وظروف العمل وأحواله وساعات العمل، والأجر ونوع العمل... إلخ.²

أما مقياس الإرضاء فهو من إعداد عباس محمود عوض فيعبر عنه الرضا عن العامل من وجهة نظر رئيسه في العمل، ويتضمن هذا الإختبار عشرة متغيرات تتمثل في: الغياب عن العمل، التأخير عن الحضور، الحوادث، الجزاءات، الصلاحية للعمل، جودة الانتاج، الترقية، العلاوات.

بالإضافة إلى مقاييس أخرى سيتم ذكرها وهي كالآتي:

1. طريقة هيرزبرغ (طريقة القصة) *The Herzberg Method (the story)*: تعتمد هذه الطريقة على

الطلب من الأفراد العاملين أو الموظفين من تذكر اللحظات التي أدت إلى رضاهم عن العمل واللحظات التي أدت إلى إستيائهم وعدم رضاهم، وأسباب ذلك، وإنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم بالسلب أو الإيجاب.

2. المقابلة الشخصية *personal interview* :

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

² هشام زروق، مرجع سبق ذكره، ص 113.

هذه الطريقة يتم إستخدامها من قبل الرئيس أو المدير في العمل بحيث يقابل مرؤوسيه ويقوم بالتكلم معهم عن بعض الجوانب المتعلقة بالعمل، وبناءا على إجاباتهم يتم معرفة مدى رضاهم عن العمل أو عدم رضاهم عنه.

3. معدل دوران العمل *rate Work rotation* :

ويتم حسابه من خلال عدد تاركي العمل في المنظمة خلال فترة زمنية معينة (تتراوح بين ثلاثة أو ستة أشهر أو سنة معينة) مقسوما على متوسط عدد العمال، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال معدل دوران العاملين لا يجب إيعازها إلى الرضا المهني و فقط، بل هناك عوامل أخرى كالبدايل المتاحة، أو الجنس... الخ. ويمكن حساب معدل دوران العاملين كالتالي:

عدد العاملين في أول المدة + عدد العاملين في اخر المدة

2 (متوسط عدد العاملين)

- قياس مؤشر الغياب: يعتمد على تحليل السلوكات المعبرة عن مشاعر الأفراد كالغياب وترك الخدمة والتمارض، ويتم قياسها كالتالي:

مجموع أيام الغياب

معدل الغياب = $\frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{100 * \text{متوسط الأفراد العاملين}}$

متوسط الأفراد العاملين * عدد أيام العمل

بالإضافة إلى مقاييس كثيرة مثل جهاز روزكرافت أنتروبوميتر، ومقياس متعدد الأوجه *mmpi*، ومقياس المقاومة للوضعيات الضاغطة، ومقياس الدومينو... الخ.¹

كل هذه المقاييس تستخدمها المؤسسات وكذا الباحثين من أجل معرفة مدى التوافق المهني للفرد من خلال معرفة مشاعره وسلوكاته اتجاه الوظيفة وما يحيط بها من متغيرات كالزملاء والرؤساء والمرؤوسين وظروف العمل والأنظمة واللوائح والقوانين وكذا ساعات العمل، والترقية والأجر والعلاوات، الحوافز وأساليب الإدارة وغيرها الكثير مما لا يمكننا حصره نتيجة أن محيط العمل مليء ومتشعب بهذه المتغيرات والعوامل أو العناصر التي تؤدي إلى إما التوافق المهني للفرد ورضاه وإرضاءه في العمل، أو سوء التوافق المهني وما يتجلى من ذلك في مظاهره كنقص الأداء والكفاية والغياب والتمارض والتدمير والشكوى والتخريب وغيرها من السلوكيات التي تعتبر في غير صالح الفرد ولا المؤسسة.

سادسا: آليات تحقيق التوافق المهني *Mechanisms for achieving Vocational Adjustment*:

¹ بوعطيط سفيان، تلاي نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-100.

1. علاقة العامل بمهنته *The worker's relationship with his profession* :

من أجل وضع العامل المناسب في المكان المناسب له من حيث قدراته وخصائصه يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية التوجيه والإرشاد المهني من أجل أن يجد الموظف الوظيفة أو المهنة التي تناسبه بدل التنقل من مهنة إلى أخرى وماينجر عن ذلك من تكاليف ومخاطرة، والمؤسسة إن هي أحسنت وضع العامل في الوظيفة التي تناسبه فسوف تحقق عوائد لا حصر لها تعود بالنفع على المؤسسة والعامل.

2. علاقة العامل بنظام المؤسسة *Employee relationship with the organization system* :

إن أغلب المظاهر السلوكية السلبية مثل العصيان والتمرد اتجاه نظم وقوانين المؤسسة هي من جانب العاملين الفاشلين في عملهم والذين يبررون فشلهم من خلال التحريض والتنديد بقوانين المؤسسة، بل ويتزعمون حركات التمرد، لذلك على المؤسسة أن تدرس أسباب التي أدت الى هذه المشاكل ودراسة شكاوي العاملين ومحاولة علاجها.

3. علاقة العامل بالرؤساء *Relationship of the worker to the heads* :

يلخص لنا (oberdahm) أوبرداهم نتيجة بحوث قام لهدف حصر مجموعة من السلوكيات التي تضمن العلاقة النفسية الصحيحة بين الرؤساء والمرؤوسين كما يلي:¹

- معاملة المرؤوسين بالمودة والإحترام
- تمثيلهم تمثيلا أميناً لدى الهيئات العليا
- التطبيق المرن لقوانين الشركة ولوائحها على الموظفين
- إعتبار نفسه دائماً مثلاً يحتدى
- إخلاصه في إرشادهم تشجيعاً وتأنياً
- إعطائهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهنياً ومعاونتهم على التحسن
- دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة بكل منهم بقصد معاملة كل منهم المعاملة المناسبة.
- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق إخلاصهم لهم
- يتحمل المسؤولية عن المرؤوسين في كل مايقع منهم من أخطاء.

4. علاقة العامل بزملائه *The worker's relationship with his colleagues* :

ماينبغي ذكره في هذا الجانب من العلاقات بين الزملاء هو أن أغلب المصانع والمؤسسات تعتمد على أسلوبين في إدارة الأفراد العاملين في كنفها وهما: التعاون والمنافسة، بحيث أن جل المؤسسات تعتمد على أسلوب المنافسة من أجل الرفع من أداء وإنتاجية عمالها وبالتالي الرفع من معدلات إنتاج هذه

¹ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص 56-58.

المؤسسات من أجل تحقيق أرباح في السوق، ولكن هذا الأسلوب غير مجدي وغير صالح في بعض الأحيان لأن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وشدتها مما يولد صراعات محتدمة ونزاعات داخل المؤسسة مما ينشئ حقد وكرهية بين الأفراد العاملين في الوحدة التنظيمية الواحدة أو في كافة الوحدات التنظيمية وهذا الأمر يعتبر في غير صالح المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن لا تغفل أسلوب التعاون والدعم بين فريق العمل أو المزج بينهما.¹

و أرى أن يستخدم هذين الأسلوبين بحكمة بحيث أن هناك ظروف وعوامل تستخدم فيها الإدارة أسلوب المنافسة وهناك عوامل وظروف ومتغيرات أخرى تستخدم فيها أسلوب التعاون وهذا حسب ما تقتضيه هذه الظروف لذلك على المؤسسة إن هي أرادت المحافظة على العلاقة القوية والمتينة بين عمالها أن تراعي وتدرس كافة المشكلات المتعلقة بالعاملين من حيث شخصياتهم وظروفهم الإجتماعية والإقتصادية وكذلك تدرس العوامل المحيطة بالعمل والتنظيم وكل الظروف المحيطة بالعمل من أجل تفادي المشاكل والأسباب التي تؤدي فيما بعد إلى توتر في العلاقات بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي أو بين العاملين والرؤساء أو بين العاملين والإدارة. لأن أغلب هذه الصراعات منشأها عوامل تنظيمية بيئية.

5. علاقة العامل بظروف العمل *The worker's relationship to the working conditions*

على الإدارة إن هي أرادت المحافظة على التوافق الصحي للعاملين وإدامته أن تعمل جاهدة في توفير البيئة الصحية والسليمة من أجل أن تحافظ على الإستقرار النفسي والجسمي للعاملين، لأنظروف العمل السليمة هي التي تؤدي بالموظف إلى رضاه عن عمله وعن المؤسسة وكذا زيادة إنتاجيته وتحسن أدائه في مكان العمل، والعكس صحيح في حالة وجود ظروف عمل غير مناسبة من حيث التهوية والحرارة والضجيج وكذا نظام تتابع فترات العمل والراحة فهذا الأمر يؤدي إلى إرهاق الموظف وإصابته بالعديد من الأمراض النفسية والجسمية نتيجة التوتر والقلق الدائم من ظروف العمل السيئة والغير مناسبة.²

6. علاقة العامل بالآلات *Worker relationship with machines*:

لاحظ ريان وسميث أن هناك علاقة بين المظاهر والروح المعنوية السائدة لدى العاملين وبين إنخفاض نسبة حوادث العمل، فالعاملين الذين تسودهم الروح المعنوية العالية والثقة تكون نسبة الحوادث في العمل عندهم أقل من العاملين المصابين بالقلق والتوتر أو الإحباط أو أي مرض نفسي، وقد أوضحت الدراسات التي تناولت موضوع الحوادث أن هناك عوامل نفسية تقبع وراء هذه الحوادث والإصابات في مكان العمل سواء كانت إضطرابات إنفعالية أو نقص في القدرات العقلية. لذلك على المؤسسة أن تسعى

¹ فواز بن محمد صالح الشيخ، التوافق المهني والمساندة الإجتماعية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 1430

هـ، ص 18

² سامي خليل فحجان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

في الحد من هذه الحوادث المهنية لعمالها نتيجة التعامل المستمر مع الآلات عن طريق التوجيه والإرشاد والتدريب في مكان العمل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين عن طريق الدعم والتمكين وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا وتوفير جو من المناخ التنظيمي الملائم في مكان العمل.¹ هناك آليات من أجل مساعدة الموظف على تحقيق التوافق مع البيئة المهنية قدمها فارينسكايت 2016 وهي كالتالي:

1) توجيه الموظف *Employee guidance*:

وتشمل هذه الطريقة تقييم الموظف من جانب دوافعه، وتوقعاته، ومعارفه المهنية، وتوفير المعلومات عن الهيكل التنظيمي، ومساعدته من خلال توفير الوسائل واللوازم اللازمة للعمل، ومن المستحسن تعيين مشرف أو مرافق الذي يمكن أن يساعد الموظف في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، كذلك ينصح بإظهار الإهتمام.

2) إبرام العقد النفسي *Concluding psychological contract*:

العقد النفسي يعني أن كل موظف لديه إتفاق غير رسمي مع صاحب العمل، فهم غير مكتوب، شخصي وديناميكي، جزئيا أو إلى أجل غير مسمى تماما، وتستمر الإتفاقية طالما أن الموظف جزء من المنظمة، لذلك من المهم تنسيق التوقعات المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل، لأنه إذا لم يتم الوفاء بشروط التوقعات سوف يؤدي هذا إلى إنخفاض دافعية الموظف، وقد يؤدي هذا إلى ترك الوظيفة.²

3) تحفيز الموظفين *Stimulate employees*:

إن الدافع أداة قوية تعزز السلوك وتحفز للميل إلى الإستمرار في العمل، فمن خلال التحفيز يمكن خلق الحماس و الدافعية للموظف وتوجيه جهوده، وهناك عوامل تحفز الموظف ككسب رواثبعقولة، حيث أن المال يمثل الحافز الأكثر أهمية، والمكافآت المالية لديها القدرة على تحفيز الموظفين على الأداء العالي وعلى الإجتهد والإلتزام في العمل، وهناك عوامل غير مالية أخرى لها تأثير إيجابي على التحفيز مثل المكافآت والتقدير الإجتماعي، والتغذية المرتدة للأداء، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المكافآت تؤدي إلى الرضا الوظيفي الأمر الذي يؤثر بدوره على أداء العاملين.³

بالإضافة إلى ما ذكر ينبغي على المديرين التعامل مع مصادر التوتر لدى الموظفين في مكان العمل مثل ساعات العمل الغير مريحة والإجهد الفكري والجسدي الزائد ، وكذلك ينبغي على المدير تزويد

¹ طه فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط7، دار المعارف، مصر، 1992، ص 58.

² Gabrielè Varačinskaitè et al. *Analysis of professional adaptation proplems of Social workers: professional studies*.: Theory and Practice 2016 vol. 2. (17). P 50.

³ Ovidiu-Iliuta Dobre. *Employee motivation and organizational performance*. Review of Applied Socio- Economic Research. Vol 5, Issue 1. 2013, p 5.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الموظفين بوظائف تشد إهتمامات الموظفين وتثير دافعيتهم للعمل، فضلا عن الحفاظ على المناخ التنظيمي الملائم وضمان لهم كل ما يلزم من معلومات، وتفهم إحتياجات الموظفين.¹

¹ B frolenoka, personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well- being, information techNologies, management and Society 2017 10(1). P 8.

المطلب الثاني: الإبداع الإداري

أولاً: مفهوم الإبداع

1. تعريف الإبداع *creativity*:

الإبداع لغة : من ابتدع الشيء أي أنشئه على غير مثال سابق.¹

وفي المعجم الوسيط البديع هو الذي لانظير ولامثل له.²

وعند البلغاء: بمعنى اشتمال الكلام على عدة ضروب من البديع.

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة (*Innovate*)، احداث أو ايجاد شئ جديد.³

وله في اصطلاح الفلاسفة عدة معاني:

الأول تأسيس الشيء عن الشيء، أي تأليف جديد من عناصر موجودة سابقا كالإبداع الفني،

والإبداع العلمي، ومنه التخيل المبدع في علم النفس. والثاني: ايجاد الشيء من لا شيء وهو اخراج من

العدم الى الوجود، وقد فرقوا بين الإبداع والخلق، فقالوا: الابداع ايجاد شئ من لا شئ، والخلق ايجاد

شئ من شئ لذلك قال الله تعالى: بديع السموات والأرض، ولم يقل بديع الانسان، بل قال خلق

الانسان، فالإبداع بهذا المعنى أعممن الخلق. والثالث: ايجاد شئ غير مسبوق بالعدم، ويقابله الصنع،

وهو ايجاد شئ مسبوق بالعدم. كما قال ابن سينا في الاشارات: الابداع هو أن يكون من الشيء وجود

لغيره متعلق به فقط، دون متوسط من مادة أو آلة أو زمان.⁴

الإبداع اصطلاحاً :

ايجاد فكرة جديدة أو تطوير فكرة قديمة ينتج عنها انتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه

واستعماله.⁵

وبهذا المعنى يمكن أن تتضمن الأفكار الابداعية أفكارا تتعلق بما هو جديد من المنتجات أو العمليات أو

الخدمات الجديدة التي تدخل في نطاق عمل المنظمة، وتمتد أيضا لتشمل الاجراءات والسياسات وطرق

العمل الخاصة.⁶

¹ هشام سعيد الحلاق، التفكير الابداعي مهارات تستحق التعلم، د طبعة، الهيئة العامة السورية للكتاب، 2010، ص 26

² مراد محمد النشمي وآخرون، الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 29، 2017، ص 185

³ سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة افاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، 2017، ص 186.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة، الحدس والابداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 35

⁵ هشام سعيد الحلاق، نفس المرجع السابق، ص 26.

⁶ *saed mohammad the impact of the administrative empowerment in organizational creativity*, imperial journal of interdisciplinary research (uir) vol-2, issue-10, 2016 issn: 2454-1362, p 75

الإبداع هو عملية الاحساس بالصعوبات والمشكلات في مواجهة مشكلة أو موقف معين، وصولاً إلى إنتاج يتصف بالأصالة والطلاقة والمرونة في التحسين المستمر لهذا الإنتاج.¹ تعرف الموسوعة البريطانية الإبداع بأنه "القدرة على إنتاج شئ جديد من خلال مهارة ابداعية، سواء كان حل جديد لمشكلة، أو طريقة وأسلوب جديد، أو جهاز أو منتج جديد، أو كائن فني أو شكل جديد."² ويعرفه قاموس أكسفورد " بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة."³ حسب (fillis & rentschler) روناشر وفيليس " الإبداع عبارة عن بناء أفكار أو منتجات جديدة أو مفيدة."

وتم تحديد الإبداع على أنه أكثر السمات البشرية تميزاً، لذلك يتضمن الإبداع مهارة خيالية وإنتاج شئ جديد، فالإبداع عبارة عن توليد أفكار جديدة من خلال الجمع بين أفكار موجودة أو تغييرها أو إعادة تطبيقها، فالإبداع هو القدرة على التغيير والحدثة، واللعب بالأفكار، والمرونة في التفكير والنظرة إلى الضواهر والأشياء... الخ، وهذا ما يميز التفكير الإبداعي عن التفكير البسيط والمقيد بالاجراءات الروتينية والتفكير النمطي السائد.

ووفقاً (amabile) لآمايل: الإبداع هو القدرة على إنتاج شئ جديد ومناسب من خلال تجاوز قيود الفكر الشائع، ويجب أن تكون الفكرة مختلفة عن ماتم القيام به من قبل، ولا يجب أن تكون الفكرة أو المنتج مختلفة فقط من أجل الاختلاف، بل يجب أن تكون مناسبة أيضاً للهدف أو المهمة، وهذا ما أشارت إليه آمايل حين قالت أن الفكرة أو المنتج يكون ابداعيا اذا كان ابتكاريا أو مناسباً لمهمة معينة، كحل مشكلة موجودة.⁴

يعرف (Woodman) وودمان " إنشاء فكرة أو منتج أو خدمة أو اجراء أو عملية جديدة قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون ضمن مؤسسة اجتماعية معقدة." قدم (James) جيمس تعريفا للإبداع " أنه التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي ينتج بها الفرد أو المجموعة منتجا ملموسا جديدا ومفيدا كما هو محدد في السياق الاجتماعي."⁵

¹ هشام سعيد الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 26

² SeyedAbdolmajid khorshidi et al. Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review. International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol, 4 (5), p 1215.

³ سمية سعدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ Stephen K. Dimnwobiet al. creativity, innovation and competitiveness in Nigeria: an economic exploration, international journal of academic research in economics and management science, 2016, vol.5, no. 3, p 32-33.

⁵ James c. kaumfman et al. identifying and assessing creativity as a component of Giftedness, journal of psychoeducational Assessment, 30 (1) 60-73, 2012.P 61

يعرف (Runco) رونكو " الإبداع هو سمة إنسانية فريدة تعكس قدرتنا على التكيف مع التغير في الظروف".¹

ثانيا: العلاقة بين الإبداع وبين بعض المفاهيم المشابهة:

1. العلاقة بين الإبداع والابتكار *creativity and innovation*:

تفرق (Amabile) آمايل بين الابداع والابتكار من خلال أن الإبداع يشير الى أنتاج افكار جديدة ومفيدة في أي مجال كما ذكرنا سابقا، بينما الابتكار يتضمن التنفيذ الناجح للأفكار الابداعية داخل المؤسسة.

تمت دراسة الابداع في علم النفس على المستوى الفردي، بينما تم التطرق الى الابتكار في علم الادارة والاقتصاد على المستوى التنظيمي.

الابداع مهم بحد ذاته ويمكن تصوره كشرط مسبق وضروري للابتكار ، وبالتالي فالإبداع يمثل بذرة الابتكار.²

2. العلاقة بين الإبداع والذكاء *creativity and intelligence* :

يرى (Cage Webber Liner) كيج وبير لاينر أن الذكاء بمفهومه العام هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وانتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم، كما وتناول غيلفورد الذكاء من خلال خمس عمليات عقلية رئيسية وهي : الإدراك والذاكرة، والتفكير المتشعب، والتفكير المرمز، ثم التفكير التقييمي.

خلاصة الأمر أن العلماء يشتركون في نظرتهم العامة للذكاء بكونه خاصية انسانية، يجسد الدماغ ووليدته الوحيد "الإدراك"، وبالتالي فان أنواع الذكاء مهما اختلفت مسمياتها ومجالاتها ترجع في جذورها السلوكية لأصول إدراكية.

ولا يوجد ربط علمي مؤكد حتى الآن بين الابداع والذكاء، فقد لا يبدع الذكي شيئا، وقد يؤتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الابداعات.³

¹ Selvi Narayanan, *the Relationship between Creativity and Innovation in Teaching*.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, Special Issue - 4th International Conference on Educational Research and Practice 2017. P2

² Nrusingh Prasad Panigrahy, *Creativity and Innovation: Exploring the Role of HR*

Practices At Workplace, Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School, Cuttack, Conference Paper · March 2015. P 3.

³ طارق السويدان وآخرون، مبادئ الابداع، الطبعة الثالثة، 2004 ، ص 38

3. العلاقة بين الإبداع والموهبة *creativity and Giftedness* :

الموهبة قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والابداعية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والانسانية، تحتاج الى الكشف والرعاية، لتبلغ أقصى حد ممكن. هذا بخصوص تعريف الموهبة أما بالنسبة الى علاقة الابداع بالموهبة، فهناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمنعدة مجالات للموهبة وليست مكونا من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي، اذ تظهر مجالات القدرة العلمية اذا وجدت بيئة مناسبة، على شكل أداء متميز في مجال من

مجالات التفوق الأكاديمية و التقنية والفنية، بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي. والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوبا، وليس كل موهوب مبدعا. وعلى الرغم من ذلك الى أن هناك سمات مشتركة بين الابداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي: التفكير الانتاجي ويتضمن انتاج أفكار متنوعة وغير مألوفة، واتخاذ القرار بتأجيل اصدار الحكم بعد انتاج أكبر قدر من الأفكار، والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، والاحساس بالمشكلات المحتملة والوقوع.¹

4. العلاقة بين الإبداع والتغيير *creativity and change* :

إن الابداع هو تقديم رؤى وتصورات وأفكار من أجل التعامل مع الواقع إما عن طريق مبادرات من الفرد أو المؤسسة من أجل استباق الأحداث وهو ما يعرف بالتغيير الاستباقي، أو كان هذا التغيير مفروضا على المؤسسة أو الفرد مما يستدعي التعامل مع هذا التغيير، وبالتالي نقول ان الابداع هو أسلوب للتعامل مع التغيير سواء كان هذا التغيير مفروضا وضروريا أو بارادة الفرد أو المؤسسة من أجل احداث فرق واستباق الأحداث والمتغيرات الخارجية.²

ثالثا: خصائص الإبداع وسمات الأفراد المبدعين

1. خصائص الإبداع *Characteristics of creativity* :

هناك مجموعة من الخصائص الخاصة بالابداع كالتالي:

أ) الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق

الجماعات والمؤسسات.³

¹ أنجود شحادة بلواني، دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص 16.

² سعيد علي، ندوة الادارة الابداعية للبرامج والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة- مصر، 17-21 فيفري 2008، ص 14

³ سعيد علي، نفس المرجع السابق، ص 15.

وأرى أنه عند تتبع مراحل التاريخ نجد معظم الأفكار الابداعية تولدت عن جهود في اطار منظم مثل الحضارات اليونانية والفرعونية والاسلامية وما تلاها من انجازات على الصعيد الفردي وعلى الصعيد الجماعي، وان المنظمات اليوم بأشد الحاجة الى ابداعات تنطوي على تكاتف وتلاحم فرق العمل، إذ أن ادارة الإبداع تمثل تحديا لهذه المنظمات خاصة وبالنظر الى أن معظم الانجازات الابداعية لدى المنظمات وبل حتى الدول تعزى الى مجموعات وفرق عمل تتبنى أساليب ابداعية مثل ماتفعله المنظمات اليابانية في تبنيها لأسلوب العصف الذهني .

ب) الابداع ضاهرة انسانية عامة :

لا يقتصر الابداع على الخبراء والأخصائيين أو العلماء والفنانين، فالانسان العاقل مبدع تنطوي شخصيته على عناصر ابداعية، بغض النظر عما اذا كان يعي هذه العناصر أم لا. وكل انسان مبدع، اذا توفرت له الامكانيات وأعطيت له الفرص وتوفرت البيئة الصحية. وذلك ما دعمته بحوث كل من جيلفورد وتورنس، اللذان أثبتا بشكل واضح، بأن الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل انسان وليست فقط حكرا على العباقرة.¹

ت) الإبداع يمكن أن يكون موروثا، وكذلك يمكن اكتسابه من خلال عملية التطوير و التدريب: حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل ان هذه العوامل هي الأصل، ولها التأثير الكبير على في تنمية الاستعدادات الابداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة الى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج الى استعدادات خاصة.²

ث) تستوجب فعالية الإبداع من خلال تلبية حاجات ورغبات معينة.

ج) الابداع يبدأ صغيرا ثم يتطور بمراحل معينة³

ح) الابداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ماهو صعب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

خ) الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى امكانيات ابداعية.

¹لخالد علي، أثر الابداع الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، باتنة، 2017، ص 49.

²عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 75

³سعيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

د) الإبداع جهد متصل بالادراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

ذ) إن المحصلة الابداعية الفعالة تتطلع الى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه اذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية الى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب الى نتيجة.

ر) يعتمد الإبداع على التفكير العميق، وهذا يتطلب البحث في جميع الاحتمالات والبدائل الممكنة.¹

2. سمات الأفراد المبدعين *Characteristics of the creative individual*:

أ. العقل المتسائل والخلاق:

هي صفة تميز الانسان عن باقي الكائنات الحية فالناس عموما يتميزن بالسئالية ومحاولة البحث عن اجابات كثيرة لتساؤلاتهم، ولكن مايمز الأفراد المبدعين هو تعمقهم في البحث عن الحلول لمشكلاتهم عبر طرح بدائل عديدة خاصة أنهم لا يكتفون بميدان واحد كالرياضيات بل يتعدى ذلك الى مجالات أخرى كالعلوم الانسانية والاجتماعية وغيرها.

ب. القدرة على التحليل والتجميع:

وهي القدرة على جمع المعلومات من عدة مصادر وتنظيمها وتحليلها، وكذا جمع المعطيات ومحاولة تفسيرها بقصد حل المشكلات التي تكتنفه أو تعترضه، وكما نعلم أن هذه الخطوة تعتبر مرحلة ثانية من مراحل الإبداع الاداري بحيث يحاول الفرد جمع كل المعلومات والمعطيات من أجل وضع أرضية وقاعدة متينة يتكئ عليها الفرد في اخراج أفكاره الابداعية، لانه (كما نعلم أن الابداع لا يولد من فراغ وانما ينشئ من خلال عمليات ادراكية يستقيها الفرد من خلال مهاراته وتجاربه وخبراته السابقة وكذا أفكاره المسبقة.

ت. القدرة على التخيل والحدس:

وهي صفة تعتبر مكمله لما ذكرناه سابقا، وهنا نستشهد بمقوله لأينشتاين حين قال "أن الخيال أهم من المعرفة"، لدلالة على اطلاق العنان للتفكير من خلال القدرة على ربط الأفكار والتجارب السابقة ومزجها من أجل توليد فكرة أو أفكار جديدة تنبثق من رحم خبرات الفرد وأفكاره السابقة.

ث. الثقة بالنفس:

وهي صفة الشخصية الشجاعة في التعبير عن رأيه وأفكاره وعدم الخوف من أي سلطة.

كذلك توقعات الفرد الذاتية لها دور في تعزيز الثقة الذاتية للفرد بحيث وجد باحثون أن العلاقة بين التوقعات الذاتية الإبداع قوية وإيجابية بحيث أن الأفراد الذين يمتلكون توقعات إيجابية بخصوص أعمالهم يكون لديهم الكفاءة الذاتية الإبداعية عالية مقارنة بغيرهم، هذا يعني أن الأفراد الذين لا يعتقدون أنهم

¹ سلام رعد حسن، الابداع الاداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة مكتب المفتش العام، 2017، ص 7.

قادرون على خلق وإيجاد أفكار إبداعية تقل مستويات الإبداع لديهم ويتورطون في مشاكل وأعباء شاقة لاحصر لها.

لذلك يجب توفير آليات للموظفين لتعزيز إيمانهم بأنهم قادرون على الإبداع و تلبية هذه التوقعات العالية من خلال تنفيذها على أرض الواقع. ويستخدم القادة مجموعة من الوسائل من أجل توصيل توقعات عالية للموظفين وبث روح الحماس لديهم وهو وضع أهداف لمجموعة العمل و منح الدعم لفريق العمل وغيرها الكثير من السلوكيات القيادية التي تجعل الموظفين يشعرون بالروح المعنوية العالية والثقة بالنفس من أجل توليد الأفكار الإبداعية ومحاولة تنفيذها في السياق التنظيمي للمنظمة.¹

ج. النزوع الى التجريب:

يميل الشخص المبدع إلى عدم التسليم بالأفكار السابقة والنظريات والمفاهيم والحقائق والقضايا ويعتبرها مجرد أمور نسبية تخضع لتصورات الفرد وأحكامه، فهو يشك في كل شئ ويحاول جاهدا البحث عن الحقيقة عبر التفكير الدؤوب من أجل التوصل الى اجابات أو حلول للمشكلات والتساؤلات. وهذا مايميز الفلاسفة والمفكرين والعلماء بالدرجة الأولى، وبالرغم من تبني الشخص المبدع أفكار من سبقه في مراحل زمنية متعاقبة، ولكنه يعتبرها مجرد معلومات ومعطيات يتم الاعتماد عليها من أجل ادراك أوسع وأشمل للقضية أو المشكلة المدروسة، وبالتالي يصبح ادراك الشخص المبدع أوسع من ادراك شخص اخر يعتنق فكرة أو مبدأ أو نظرية محددة يدور في خلدتها ولا ينتج أفكار الا في ضوء هذه الفكرة التي يعتنقها، ويبقى منغلق الادراك محاطا بحدود المجال الذي وضع نفسه في حيزه، ولكن بخلاف المبدع يفتح على كل الأفكار ويتقبلها ويجمعها ويخضعها للتحليل والمناقشة والمقارنة والنقد من أجل التوصل الى أفكار جديدة مختلفة بالكلية عن أفكار سابقه.²

رابعا: قياس الإبداع

هناك طرق عدة لقياس الإبداع لدى الأفراد، وهي تختلف باختلاف نظرة الباحثين في تصميم هذه الإختبارات من بينها:³

1. التفكير المتباين:

¹ James C. Kaufman et al. Fostering Individual Creativity Through Organizational Context. Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc 2012. P 276.

² فهد السلمي، ممارسة ادارة الوقت وأثرها في تنمية مهارة الابداع الاداري، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008 ص 60-61.

³ Andre P. Walton. The impact of interpersonal factors on creativity. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 9 No. 4, 2003. pp 147-149.

هو عبارة عن توليد أفكار متنوعة لحل المشكلة، إنه مصطلح للدلالة على القدرات الإبداعية للفرد بما في ذلك من الطلاقة والمرونة والأصالة، والتفصيل، أقلية قليلة تميل إلى التفكير بشكل متباين، (Gilford) جيلفورد وآخرون صمموا عدة اختبارات تقيس التفكير المتباين مثل طريقة عناوين المؤامرات والتي يطلب فيها من المشاركين التفكير في العديد من العناوين لقصتين مختلفتين.

2. المواقف والإهتمامات:

افتراض العديد من الباحثين أنه يمكن تحديد الإبداع من خلال دراسة مواقف الفرد وإهتماماته، وأن الشخص المبدع سيفضل الأنشطة والمواقف الإبداعية. أحد الأمثلة على ذلك هو "مخزون المجموعة للعثور على الإهتمامات" أو ما يسمى قوائم جرد المواقف والإهتمامات حيث يطلب من المشاركين الإشارة إلى مستوى إهتمامهم بالأنشطة والخصائص عن طريق الإجابة على أسئلة مثل: "أحب كتابة القصص"، "أحب أن أخترع الأشياء"، "لدي حس النكتة"، "أحب تجربة أشياء جديدة". وهو مقياس ينشط اللاوعي لدى الشخص على افتراض أن الأفراد المبدعين يميلون إلى الاتفاق مع عبارات مثل: "أود أن أكون مخترعاً"، و"إذا كان لدي موهبة ضرورية سأستمتع بكوني نحاتاً".

ولكن يجب التنبه إلى بعض المشكلات التي تؤدي إلى عدم سلامة المقياس خاصة في صياغة العبارة فمثلاً "أرغب في أن أكون مخترعاً" قد تبدو ساحرة ويسهل الخلط بينها وبين "أرغب في أن ينظر إلي الآخرون على أنني مخترع" بينما لا علاقة بين العبارة الأولى والثانية وهناك فرق كبير بينهما لذلك يجب الحذر في صياغة العبارة.

3. قوائم جرد الشخصية:

تستخدم قوائم جرد الشخصية لتحديد الإبداع يفترض أن الإبداع ينتج ليس من الصفات المعرفية، ولكن من مجموعة من العوامل الشخصية. يتطلب "مقياس الشخصية الإبداعية" من المشاركين التحقق من الصفات التي يعتقدون أنها تصف أفضل ما لديهم من قائمة تحتوي على عناصر مثل: الثقة بالنفس، غير تقليدي، الشجاعة، والذكاء.

4. مخزونات التجربة السابقة: لقد حاول عدد من الدراسات إظهار أن استخدام مثل هذه المخزونات

يمكن أن يتنبأ بالمهارات الإبداعية في بيئة تنظيمية مثل جرد السيرة الذاتية ألفا التي طورها علماء الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (ناسا) والتي تركز على الإمكانيات المبتكرة في المجالات العلمية على وجه التحديد. جرد آخر منشور، يتبع خطوطاً مماثلة لجرد ألفا، وهو جرد سيرة (Schaefer) شايفر. هذه له تطبيق أوسع من جرد ألفا بعدة أبعاد مختلفة للإبداع التي يتم قياسها. تم التحقق من صحة هذا المخزون من خلال العديد من الدراسات، ومع ذلك، فإنه قد يستفيد فقط من مقياس للإمكانيات الإبداعية، ولا يمكن حساب المتغيرات المهمة، مثل الدافع، أو العوامل التي قد تمنع تحقيق هذه الإمكانية والتي قد تكون خاصة بالموقف.

5. الإنجازات الإبداعية:

يستخدم تقييم الإنجازات الإبداعية للأفراد على نطاق واسع لتقييم الإبداع لدى الأفراد، ويفترض أن المبدع ينقد أنتجوا منتجات إبداعية. قد تشمل تقنيات قياس الإبداع على إحصاء الإنجازات الإبداعية للأفراد، يتم تحقيق ذلك من خلال المنتجات الإبداعية التي يتم تصنيفها من قبل أشخاص آخرين معينين، مثل تقييمات المشرف أو المدرس، أو تقييمه من قبل جمهور أكثر عمومية.

خامسا: مفهوم الإبداع الإداري

1. مفهوم الابداع الاداري:

أ. تعريف الإبداع الإداري *Management creativity*:

ويشير قاموس (ويستر) إلى الابداع الاداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الابداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل، سواء كان ذلك في مجال الانتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

كما يرى أن الابداع الاداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا وبناء على ذلك عرف الابداع الاداري بأنه تغيير وتعظيم حصيلة وتناج الموارد والامكانيات، علما بأن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد فالابداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لابداعات اقتصادية أو اجتماعية.¹

إبداع في مكان العمل يهدف إلى التعامل مع التجديد في المنظمات، بالإضافة إلى تحسين مصالح صاحب العمل والموظف وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح من أجل إكتساب ميزة تنافسية.²

يشير الإبداع الإداري إلى تنفيذ الأفكار الإبداعية في السياق التنظيمي. ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع يهتم بتطوير الأفكار حول الممارسات والإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تكون حديثة ومتطورة وإبداعية وقد تكون مفيدة للمنظمة.³

ويعرف الابداع الاداري على أنه "التوصل الى شيء جديد قد يكون خدمة أو نظرية أو أسلوب اداري أو اختراع جديد، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفا جديدا." ⁴

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 331.

² Peter R.A. Oeij. and vaas, *Effect of workplace innovation on organizational performance and sickness absence*, world Review of Entrepreneurship, management and sust Development, vol. 12, No. 1, 2016.p 104.

³ Hulya G Cekmecelioglu et al, *The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.99, 2013, p258.

⁴ علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثاني والخمسون، 2018، ص 151.

ويعرف الابداع الاداري على أنه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة." ¹

" الإبداع الإداري هو استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية أو جذرية لمشكلة ما ومعالجتها بالإعتماد على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب والتقويم." ² من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنباط تعريف شامل للإبداع الإداري ويمكن تعريفه "على أنه إبداع في مكان العمل ضمن السياق التنظيمي للمنظمة يستخدم فيه الموظف مهاراته الشخصية من أجل خلق وتوليد أفكار خلاقة وعميقة وفريدة بعيدة عن السطحية من أجل التوصل إلى حلول للمشكلات أو منتج أو خدمة أو أساليب عمل جديدة بهدف إحداث تغييرات تهدف إلى تحسين مستوى الأفراد والمنظمات."

سادسا: أهمية الإبداع الاداري *The importance of Management creativity* :

الهدف الأساسي من الإبداع هو خلق قيمة لرجال الاعمال وللنظمات وللمجتمع كذلك، في عصر تنافسي يعد الابداع هو الروح لرجال الأعمال لأنه من خلال منظمات الابداع والابتكار يتم انتاج منتجات فريدة من نوعها، والابداع مهم أيضا بسبب التغير السريع في الذوق وتفضيلات العملاء في الأسواق الناشئة والمتطورة، هذا هو السبب الرئيسي وفق بحث ثم اجراءه وجدو أن نسبة 75 بالمئة من المنظمات الأسرع نموا تزعم بأن أقوى سلاح للمنافسة في السوق هو منتجات وعمليات مبتكرة، وبالتاليفان الابداع بمثابة وقود للمنظمة لتنمو في أي نوع من البيئة." ³

ويعتبر الإبداع عاملا مهما للمنافسة بالنسبة للمؤسسة وتحقيق الإزدهار والتقدم من خلال تطوير منتجاتها وإستحداثها في كل مرة وبهذا تكسب المؤسسة ولاء زبائنها والإستحواذ على حصة سوقية معتبرة في السوق فضلا عن زيادة الأرباح التي تعتبر هدفا رئيسيا تسعى المؤسسة لتحقيقه." ⁴

والإبداع والإبتكار يعتبران شرطان أساسيان لخلق القيمة من قبل الشركات لأن الإبداع يحدد موقفهم التنافسي وينظر إلى الإبداع والإبتكار في الوقت الحاضر كأداة إستراتيجية لناء وزيادة قدرة المنظمات، فالإبداع يعتبر مفتاح التقدم والتنمية، بل هو أيضا مصدر الإختراعات في جميع مجالات

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الابداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، 165.

² محمود حسن جمعة، وحيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، بغداد، العراق، 201، ص 309

³ Kashif AKrame et al. *Role of knowledge management to Bring Innovation*. International Bulletin of Business Administration, Issue 11, 2011, P 123.

⁴ حريم، حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 474.

الحياة، ويلعب الإبداع دوراً رئيسياً في الشركات المبتكرة بغض النظر عن حجمها أو وجودها، فهو لا يعزز فرص الابتكار الجذري لهذه المؤسسات فحسب، بل يعزز أيضاً الابتكارات الإضافية التي تعد حلولاً للعمل اليومي للمؤسسة ويرتبط الإبداع بالتحسينات والتعديلات الطفيفة والإضافية على منتجات وعمليات وأساليب المنظمة.¹

سابعاً: عناصر الإبداع الإداري *Elements of Management creativity*

هناك خمس سمات تميز القدرة على التفكير الإبداعي *Creative thinking*:

1. الأصالة *authenticity*:

وتعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها، والمبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة، ولكي تكون الفكرة أصيلة يجب أن تكون جادة وقادرة وماهرة.² ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على موقف.

وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:³

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.
- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

2. الطلاقة *fluency*:

وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فهي تتعلق بالمقام الأول بإنتاج الأفكار الغزيرة والكثيرة في مدة زمنية محددة من أجل خلق عدد كبير من التصورات الإبداعية التي تفيد الفرد في اقتراح عدة حلول وبدائل لمشكلة معينة.¹

¹ Magdalena: *importance of creativity of employees*, Human Resources Management & Ergonomics Volume XI 1/2017, p p 50-52.

² محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 24.

³ عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص 19.

فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

إن هناك فروقا بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الابداع، بمعنى أن الشخص القادر على انتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فانه اذا تساوت الاعتبارات و الظروف الأخرى، يكون أكبر حضا في ابداع أفكار ذات معنى.²

يحتاج الابداع الى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم أن لا يرفض المبدع فكرة تطراً على ذهنه، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها. فالعبرة هنا بمعدل انتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.³

3. المرونة *flexibility*:

وهي قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة، وعدم التقييد بنوعية واحدة من الحلول أو الطرق والأساليب، والتعامل مع جميع المواقف.

كما تعني القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، والتنويع في الرؤية والانتقال من أمر الى أمر ومن موضوع الى موضوع اخر، فتفكير أولئك الأشخاص لا يكون مقيدا للتقاليد أو القيود الاجتماعية، والشخص الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالاحباط أو العجز، بل هو دائما في حالة تجديد ورغبة في التغيير.⁴

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع الى اخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي اشارة الى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع

¹ علي عبد الرحمن مرعي، مستوى الابداع الاداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، العدد الخامس عشر، جامعة بورسعيد، 2014، ص 400.

² عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 31.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الابتكاري والابداعي في ضل القبعات الست للتفكير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 9.

⁴ سناء راجي أحمد السوداني، درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالأداء الاداري، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، ص 21.

كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بتحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ الى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال...¹ وهناك شكلاان من المرونة هي :

- المرونة التكيفية *Adaptive flexibility*: وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل المشكلة المحددة، ومن الأمثلة عليها: أكتب مقالا قصيرا لا يحتوي على أي فعل ماضي.
- المرونة التلقائية *Automatic flexibility*: وهي القدرة على سرعة انتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين ومن الأمثلة عليها: فكر في جميع الطرق التي يمكن أن تصممها لوزن الأشياء الخفيفة جدا.²

4. الحساسية للمشكلات *Sensitivity to problems*:

وتعني القدرة على تلمس المشكلات وادراكها مسبقا قبل تفاقمها.³ ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف أو بمعنى اخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل الى أفكار جديدة.⁴

ويتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب اثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الايجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.⁵

5. مواصلة الاتجاه *Continue the trend or goal*:

وتعني القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه أو التركيز على هدف معين، بالرغم من المشوشات والمعوقات،⁶ وفي حالة وجود مشكلة معينة يجب التركيز على المشكلة دون أن يكون

¹ مودة اسماعيل حسن اسماعيل، أثر بيئة العمل في الابداع الاداري، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ص 43-44

² رعد مصطفى خصاونة، أسس تعليم الكتابة الابداعية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص 47.

³ عاكف لطفى خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 122/120.

⁴ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011 ص 30

⁵ حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالا لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 1424هـ، ص 35.

⁶ سناء راجي أحمد السوداني، درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالأداء الاداري، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016، ص 22

للمشتتات تأثير علتفكيره، ويجب أن يكون تفاعله مع المشكلة أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول الى الحل الصحيح.¹

إن مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن فيها عمل أشياء مميزة وتفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. يعتبر مؤشرا لامكانيات الابداع والذي يعني درجة الاهتمام الذي يحضى به موضوع ما فكلما زادت درجة الاهتمام كلما كانت امكانية الابداع أكبر، ولذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل.²

6. المخاطرة *Accept risk*: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول، وتحمل المسؤولية الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.³

ثامنا: مكونات الإبداع الاداري *Management creativity Components of*

1. مهارات التفكير الإبداعي *Creative Thinking Skills*:

التفكير في معناه العام هو نشاط ذهني أو عقلي، والتفكير في معناه الضيق والمحدد هو كل تدفق للأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة تتطلب الحل.

وبالتالي فإن التفكير تحركه مؤثرات خارجية، ويستجيب لها الفرد من أجل أغراض متعددة منها: لفهم وإستيعاب المشكلات، و اتخاذ القرارات، و التخطيط أو حل المشكلات،الحكم على الأشياء،الخروج عن النمطية، و الخيال.⁴

فالتفكير عبارة عن سلسلة من الأنشطة العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتم تعزيزها بواسطة واحدة من الحواس الخمس، بمعنى واسع التفكير هو البحث عن المعنى في موقف أو تجربة معينة. يبدأ عندما نعرف المهام التي يجب القيام بها بدقة.

والتفكير هو شكل من أشكال السلوك الانساني الأكثر تعقيدا وهو أحد أهم الخصائص التي تميز البشر عن الكائنات الأخرى، والتفكير نشاط داخلي، فهو يختلف من حيث نوعيته وطبيعته، وقد يكون

¹ أحلام العيثاوي، أسماء الكواري، دور الابداع الاداري في استراتيجية تطوير التعليم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد الثالث والعشرون (2) - حزيران 2011، ص 249.

² محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 267

³ *Cynthia Lavoie, la creativite en petites et moyenns entreprises: doctorat presente a luniversite du Quebec a troisrivieres. Comme exigence partielle' du doctorat en ingenierie. Avril 2016.p 34 .*

⁴صالح محمد علي الكليبي، الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة مختارة في الوزارات، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة (ادارة عامة)، 2012، الجمهورية اليمنية، ص 47.

ببساطة واضحة أو معقداً، لذلك يختلف الأفراد فيما بينهم في طرق التفكير والعملية الإدراكية، والتفكير الابداعي هو تفكير افتراضي يشير الى النشاط الداخلي المعرفي الموجه نحو حل المشكلات.

ووفقاً (Torrance) لتورانس فإن التفكير الابداعي *Creative Thinkin* هو العملية التي يصبح الفرد من خلالها حساساً للمشاكل، ويفهم الثغرات وأوجه القصور في المعلومات، ثم يبحث عن الحلول، ويطرح الأسئلة والفرضيات، والاختبارات، ويعيد اختبار صحة الفرضيات من أجل التعديل اللازم ثم يعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

التفكير الإبداعي هو تفكير مختلف، فهو يتميز بتحقيق شيء مألوف بطريقة غير مألوفة أو تحوي لشيء مألوف إلى شيء غير مألوف من خلال البحث عن حلول بطريقة غير معروفة سابقاً. يتميز بالشمولية والتعقيد لأنه يتضمن عناصر معرفية وعاطفية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

و يمكن القول أن التفكير الإبداعي هو عملية تنتج حلولاً أو أفكاراً من الإطار المعرفي للشخص إما عن طريق المعلومات التي يفكر فيها الشخص أو المعلومات السائدة في البيئة لظهور أفكار جديدة.¹

2. الخبرة *Experience* :

وتشمل المهارات ذات الصلة بالمجال من معرفة وخبرة من أجل حل مشكلات العمل التي تعترض الموظف، مثل تصميم منتجات هذه المهارات تشمل المواد الخام التي يمكن للفرد الإعتماد عليها خلال العملية الإبداعية.²

3. الدافعية *Motivation* :

حتى اذا كان الفرد يمتلك مهارات التفكير الابداعي والخبرة فهذا لا يكفي وحده لتحقيق مستوى عالي اذا كان ينقصه الدافع من أجل حشد وتعبئة جهوده في سبيل استنهاض قدراته الابداعية،³ وهناك نوعان من الدوافع المتعلقة بالابداع:

أ) الدوافع الذاتية *Self motivation* :

هي رغبات وحجج يتم الوفاء بها من خلال انجاز مهمة، وهذا ما أوضحه (Maslow) ماسلو 1968 عندما قال بأن الابداع يتمشى مع الحالة الداخلية للفرد (إدراك ذاتي).

¹ Sari salem alfuhaigi. *school environment and creativity development: a review of literature*. journal of educational and instructional studies in the world. may 2015. Volume 5. Issue 2. Article 05. P 34.

² Teresa M. Amabile. *Componential Theory of Creativity*. Working Paper 12-096 April 26, 2012. Harvard Business School. pp 4-5.

³ Cynthia Lavoie Cynthia Lavoie. *Ibid*. p 34.

ب) الدوافع الخارجية *External motivation*: وتشير الى المكافآت المقدمة بعد انجاز المهمة، يمكن أن تكون مكافآت في شكل عيني كالتقدير والاحترام، أو في شكلها المادي كالنقود والهدايا... الخ.¹

وقدم (Ray Jehani) راي جيهاني ثلاثة مكونات للإبداع الإداري تتجلى فيما يلي:

1) التفكير الإبداعي والمعرفة والقدرات الشخصية:

إن الخبرة العالية ضرورية للفرد المبدع، وهذا لا يكفي بل يجب توفر مجموعة من المهارات الشخصية للفرد المبدع من بينها الإعتماد على الذات والإستقلالية، عدم الإهتمام بالنسق والمعايير الإجتماعية، والسعي المستمر للتحدي والمخاطرة، وأسلوب إستدراكي وإستكشافي، ووجهات نظر جديدة بشأن المشكلة.

كما أن التعلم والخبرة يمكن أن يحسن من مهارة التفكير الإبداعي لأن القدرات المعرفية مرتبطة إرتباطا شديدا بالإبداع ووثيقة الصلة به، وحل المشاكل وإكتشافها يتطلب معارف ومهارات ومعلومات أي قدرة معرفية لإعادة صياغة أو تعريف المشكلة بطريقة خلاقية.

2) التمكّن من مجال معين:

يعتمد الإفتراض على أن الإبداع هو التخصص في مجال معين. بمعنى آخر الأفراد المبدعون هم إبداعيون فقط ضمن تخصصاتهم، وهذا ما توفره الخبرة في مجال التخصص وعلى سبيل المثال إستثمر (Charles Darwin) تشارليز داروين عدة عقود لدراسة الأدب العلمي، والسفر إلى جزر غالاباغوس المعزولة، لأجل تدوين بعض الملاحظات التفصيلية وكتابة الآلاف من صفحات الملاحظات قبل أن يقدم نظرية التطور إلى العالم. كما هو الحال بخصوص القادة المبدعين في العديد من المنظمات فهم يحاولون أن يصبحوا خبراء في الجانب الإستراتيجي لمنظماتهم ، وهناك موظفون يحاولون بناء خبرة في المجال الوظيفي مثل تكنولوجيا المعلومات و الإعلام والاتصال... وغيرها.

ووفقا لمارك هوفر الرئيس التنفيذي لشركة *Simpler Consulting* (إستشارات أبسط) شركة الإستشارات الإدارية العالمية، هذه الشركة تكون بمثابة موضوع الخبرة لكافة المديرين لكي يصبحوا قادة على مستوى عالي لمنظماتهم وكذلك من أجل ترقية هاؤلاء المديرين لمستوى إداري أعلى ، يقول مارك هوفر أن الشركات لاتستثمر في مثل هذا النوع من التنمية.

3) الذاتية للإنتاج الإبداعي والشجاعة:

¹ Thi Van Patllon. Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie. pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline/ Spécialité : Psychologie de Psychologie de l'Orientation, Paris, France. Centre de Recherche sur le Travail et le Développement. 10 décembre 2014. p 78.

غالبا ما ينظر إلى الإنتاج الإبداعي على أنه شخصي وضرفي، وتصور الإبداع يختلف من شخص لآخر، فمثلا بعض كبار العلماء المعاصرين لأينشتاين، مثل بلانك ماخ، بوانكار، ولورنتز تجاهل معظمهم نظرية آينشتاين الخاصة بالنسبية، كذلك بيكاسو قدم خطوة جذرية في الرسم التكعيبي ولكنه أنتقد سلبا من قبل كبار الفنانين في وقته. لذلك ينبغي تنمية الكثير من الشجاعة لأجل الإيمان بالأفكارنا الإبداعية كما فعل غاليليو عندما أتهم بالهرطقة والكفر من قبل رجال الكنيسة ولكنه ضل متشبثا ومؤمنا بفكرته عن عدم مركزية الأرض بخلاف معتقدات الكثير من الناس في ذلك الوقت بشأن أن الأرض تمثل مركز كوننا.

1

تاسعا: مراحل ومستويات الإبداع الإداري

1. مراحل الإبداع الإداري *Management creativity Stages of*

أ. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية *Creative ideas*: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين من خلال توليد الأفكار الإبداعية من قبل الفرد أو جماعة العمل.

ب. مرحلة التطبيق *Application phase*: ويتم في هذه المرحلة تطبيق الأفكار الإبداعية التي تم التوصل إليها، وتعديلها من أجل التطبيق الناج لهذه الأفكار.

ت. مرحلة الثبات (*Stability phase*): وهي المرحلة التي تكون فيها الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي جزءا اعتياديا في المنظمة بحيث يرتبط بثقافة المنظمة ومعاييرها.²

وأرى أن مرحلة الثبات يكون فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية قد اضمحلت وخلت من صفة الإبداعية بحيث أصبحت ضمن النمط السائد في المنظمة وبالتالي تفقد العملية الإبداعية مشروعيتها كعمل إبداعي بالتقدم وتصبح العملية الإبداعية قديمة ويسهل تقليدها ومحاكاتها، وبالتالي وجب تطوير هذه الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي من خلال تقديم إضافات وتحسينات في العملية أو توليد أفكار جديدة منبثقة من هذه العملية الإبداعية وبالتالي نرى أن الإبداع كما ذكرنا سابقا يأخذ صفتين الأولى الإتيان بشيء جديد مختلف نهائيا على الأفكار والعمليات السابقة والثانية هي الإتيان بشيء من شيء.

لذلك يقترح الطالب مرحلة جديدة وهي :

ث. مرحلة التحسين أو الإضافة *The stage of improvement and addition*:

وهذه المرحلة كما ذكرنا سابقا تهتم اما بتطوير العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية وادخال تحسينات وإضافات عليها كما هو الحال بالنسبة للأجهزة الالكترونية ولنظرب في ذلك مثلا بالهواتف النقالة. في

¹ R. Ray Gehani, *Individual Creativity and the Influence of Mindful Leaders on Enterprise Innovation*, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 3, 2011. pp 84-85.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 336

كل فترة زمنية يتم ادخال اضافات لهذه الهواتف وتحسينات عليها من أجل تطوير هذه الهواتف (المنتج الابداعي) ليتلائم مع أذواق ورغبات المستهلكين والأمثلة عديدة على مرحلة التحسين والإضافة.

و يقدم (Wallace) والاس أربعة مراحل للابداع أو التفكيرى الإبداعي وهي كالتالي: ¹

أ. مرحلة الاعداد *Preparation stage*: في هذه المرحلة يحاول الفرد حل المشكلة وتحديد كل جوانبها من خلال جمع المعلومات وإتخاذ إجراءات ومبادرات قد تؤدي بالفشل على الأرجح.

ب. مرحلة الحضانة *Incubation stage*:

أحد التعبيرات المستخدمة بشكل متكرر في هذه المرحلة وهي "لا يمكننا حل هذه المشكلة اليوم، دعها تمر"، وعندما يتم ذلك نرى أن معظم الأشخاص يأتون بأفكار جديدة ووجهات نظر متنوعة في اليوم التالي، لذلك هذه المرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الشخص في سبيل حل المشكلة.

ت. مرحلة الإضاءة *Illumination stage*:

في هذه المرحلة تكون الأفكار أقرب إلى النتيجة أو الحل والأفكار الناشئة في هذه الرحلة قد تكون جزء من الحل، هذه المرحلة هي واحدة من المراحل التي تقوم بحل المشكلة، والحل يضيئ مثل الضوء. أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة.

ث. مرحلة التحقق *Verification stage*: في هذه المرحلة يتم تقييم الفكرة المكتسبة وإختبارها والتحقق من صحتها، وإذا لم يكن هناك نتيجة قابلة للتطبيق في عملية التحقق يمكن للمرأ العودة إلى مرحلة الحضانة.

2. مستويات الابداع الاداري *Levels of Management creativity*:

أ. الابداع على المستوى الفردي *Creativity at the individual level*:

هو ابداع من قبل فرد يتميز بسمات يبرز بها عن الاخرين، قد تكون موروثه أو مكتسبة،² من بين هذه السمات : انفتاح للتغيير، الالتزام التنظيمي العالي، ادراك حساسية المشكلات، ذاكرة الجيدة، درجة عالية من القدرة على التكيف والانسجام في العمل، الاعتماد على النفس، توليد أفكار الجديدة، ايجاد الحلول للمشكلات، تأثير على الثقافة التنظيمية... الخ.

ب. الابداع على المستوى الجماعي *Creativity at the collective level* :

منبع الانجازات التي نشهدها لا تقتصر على أفراد ذوي سمات وخصائص أو صفات معينة، معظم الأنشطة الابداعية في شتى المجالات، تعتمد على أفراد يعملون معا في حل المشاكل التي لا يستطيعون

¹ Omar akgun tekin et al. *The Relationship between Creativity Processes and Organizational Culture*. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 5/3 . 2017. P 326

² أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 49.

حلها بمفردهم، فالابداع لا يحدث داخل رأس الشخص،¹ وإنما يحدث نتيجة تفاعل بين آراء وأفكار وخبرات بين أفراد الجماعة،² فهو ابداع يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة... الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب *synergism* فان ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فان التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.³

ت. الابداع على مستوى المنظمة *Creativity at the organizational level*:

هو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق المنظمة ككل وغالبا ما يكون هذا النوع من المنظمات أنموذجا لباقي المنظمات الأخرى،⁴ لذلك هذا المستوى يعتبر حصيلة الابداع على المستوى الفردي والجماعي .

لذلك فالابداع على مستوى المنظمة لم يعد أسلوب ترف أو ترفيه للمنظمة بل هو أسلوب بقاء تعتمد عليه المنظمة من أجل تطوير قدراتها وامكانياتها خاصة في سوق أصبح يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة والتي على المنظمة أن تتبنى أسلوب الابداعي في كافة دوائرها وأقسامها وكذا على اختلاف مستوياتها من أجل أن تضمن لنفسها البقاء في الصدارة أو تحقيق النمو والازدهار أو على الأقل تفادي الانهيار والخسارة.⁵

من خلال ممارسات الإدارة التي تدمج المهارات الفردية والتوجه القيادي والرمزية الثقافية، وبالتالي السماح للنمو المستمر للعمل الإبداعي من خلال دوامة الإبداع. بإفترض أن الأفراد والقيادة والثقافة، عندما تدار باستخدام المنطق الإبداعي، هي عناصر كافية لتعزيز الإبداع التنظيمي.

¹Satu Parjanen, et al, *Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Volume 5, 2010, p2.

² أريج ميمون الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

³ مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الابداعي للعاملين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 33.

⁴ صفاء جميل الجعافرة، أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1667.

⁵ مارلين سركيس، مرجع سبق ذكره، ص 33

هذا الافتراض معقول بالنظر إلى العلاقة بين هذه العناصر مع الإبداع كمحور هيكلي. تشير هذه العلاقة المتبادلة إلى حقيقة أن الإبداع يعزز هذه العناصر المفصلية ويغذى مرة أخرى في النظام، مما يسمح للإبداع في الزيادة والنمو من قبل الأفراد في المنظمة والقيادة والثقافة. وبالتالي يمكن للأفراد المبدعين التأثير على الإبداع و القيادة والثقافة الإبداعية، في المقابل تؤثر القيادة الإبداعية على الأفراد المبدعين وعلى تعزيز الثقافة الإبداعية، وفي الوقت نفسه، تؤثر الثقافة الإبداعية على الأفراد والإبداع والقيادة. وعندما تركز المنظمات الموارد والإمكانات وكافة جهودها يصبح توليد الأفكار الإبداعية أمراً يمكن إدارته بفعالية.¹

ث. الإبداع على مستوى المجتمع *Creativity at the community level*:

إن للمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوءه نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية. فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تكون الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته، وتعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد.²

ويمكن تقسيم الإبداع الإداري إلى مستويات مختلفة :

- أ. الإبداع التعبيري *Expressive Creativity*: الإبداع في هذا النوع يعتبر صفة تلقائية، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن والأدب والثقافة.³
- ب. الإبداع الانتاجي *preductive Creativity*: وهو الذي يهتم بتطوير الآلة أو منتج أو خدمة ... الخ.
- ت. الإبداع الاختراعي *Innovative Creativity*: يتعلق بتقديم أساليب جديدة⁴
- ث. الإبداع التجديدي *Regenerative Creativity*: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة، وتقديم أفكار جديدة، حيث يساهم هذا المستوى في تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة. (Henry Fayol) هنري فايول.

¹ Henrique Muzzio, *Organizational Creativity Management*, RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, 2018.

² صفاء جميل الجعافرة، مرجع سبق ذكره، ص 1667.

³ محمود عبد العزيز حسين فارس، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 68.

⁴ رامي عبابنة وآخرون، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2 يونيو، 2013، ص 471.

ج. الابداع التخيلي *Imaginative Creativity*: يمثل أعلى مستويات الابداع ويسهم في بروز مدارس وحركات بحثية جديدة. (أينشتاين، نيوتن)¹

عاشرا: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري

1. مقومات الإبداع الإداري:

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته الى الأفضل والحصول على نتائج ايجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الادارية ولعل أهمها:
أ) البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في اطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "غلا سمان" بأن هناك علاقة بين الابداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجته للمشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير ايجابي على مجال الأداء الابداعي، فاذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدايل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذيةالمرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين اذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الابداع بين العاملين.²

ب) الاتصالات *Telecommunications*:

إن الإتصال في المنظمة يهدف إلى زيادة الروابط والعلاقات الإجتماعية وتعزيزها بين الموظفين والمشرفين وتحقيق التفاهم والثقة المشتركة بينهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية في المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الأداء في العمل، والإتصال التنظيمي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات في العمل وتنمية قدرات أعضاء المنظمة لتقديم الأفكار والحلول و إبداء الإراء من اجل تحقيق الإبداع التنظيمي وذلك من أجل تسهيل التنسيق المتبادل بين أعضاء المنظمة وتعزيز الإبداع لديهم، وقد قام تشن وآخرون سنة 2012 بدراسة أقسام ميكروسوفت من أجل التعرف على آثار التواصل على الأداء واكتشف تشن أن أعضاء المنظمة لديهم إتصالات فعالة وسلسة بين وحدات وأقسام شركة مايكروسوفت مما جعل الموظفين يشعرون بالإرتياح وهذا بدوره أدى إلى تعزيز الإبداع في العمل بشكل أفضل. ونخلص من خلال هذه التجربة أن الإتصالات لها دور فعال وإيجابي على الإبداع وتنميته في مكان العمل.³

¹ محمود عبد العزيز حسين فارس، نفس المرجع السابق، ص 69.

² بوسعدة سعيدة، الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 289.

³ Paichin Huang: Effect of Learning Organization on Organizational Communication

وبالتالي نتوقع أداء إبداعي أفضل من قبل الموظفين والإتصال التنظيمي يتم عبر شبكة إتصالات منظمة في إطارها الرسمي، ويجب على المنظمات الناجحة أن تبني التواصل التنظيمي على مستوى مختلف الإدارات في المنظمة من أجل تحقق الفعالية في مهامها

(ت) نمط القيادة *Driving style*:

إن المتفحص لأدبيات الابداع الاداري، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الابداع الاداري على أن قدرات المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يسهمو في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعو مرؤوسيهم على الابداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الابداع، ومن خلال افساح المجال أمامهم كي يقومو بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.¹

والقائد المبدع هو من تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية فينجح في ايجاد بيئة وثقافة مواتية للابداع وتعزيزها. وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من أجل ايجاد ما يسمى ثقافة الابداع والتميز وتعزيزها وهي أن يعلن وأن يتحمل على مسؤوليته الشخصية تطوير مناخ مشجع على الابداع مع ترجمة الأفكار الابداعية الى واقع

عملي مفيد، ويبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابداع ويقود جهود المبدعين والمبتكرين، ويصمم أهدافا واضحة، لكي يسمح للموظفين بقدر من الحرية في بيئة العمل.²

(ث) الحوافز *Incentives*:

إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، اذ يركز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم من تقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فان للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين واحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها، وتشجيع الأعمال الابداعية التي يساهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة، كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبني على أساس الأداء الاضافي الذي يساهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة.³

and Organizational Creativity. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education. vol 13, No12, 2017, p 7726.

¹ محمد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 78.

² حمدة السعدية، متطلبات تطبيق الابداع الاداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 9، العدد 3، 2011، ص 11.

³ دابرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، 2016، ص 265.

وفي رأيي يعتبر التحفيز سواء كان مادي أو معنوي كنتيجة للجهد المبذول، وهو تحفيز يقدم نظير الجهود التي قام بها العامل أو الموظف فهو يعتبر كنتيجة، وهناك تحفيز يتم قبل القيام بأي عمل بغرض اعطاء الدافع والتشجيع للموظف كي يظهر قدراته الابداعية وتكون لديه الدافعية لتوليد الأفكار الابداعية في مكان العمل وهو يعتبر كسبب من مسببات الإبداع.

إذا فالتحفيز نوعان: تحفيز قبلي (سبب) والتحفيز اللاحق (نتيجة). إذا فالتحفيز يعتبر كسبب ونتيجة في نفس الوقت للإبداع مما يجعلنا ندرك أن من مظاهر تبني المؤسسة للإبداع ومحاولة تجسيده هي في خلق السبب لتوليد الأفكار الإبداعية وهذا من خلال التحفيز وكنتيجة في تقدير العاملين ماديًا ومعنويًا نظير مجهوداتهم.

ج) التدريب *Training*:

إن التدريب له القدرة على زيادة التفكير الإبداعي وتحسين أداء الفرد من خلال تعلم الفرد وتمرنه على مجال معين مثل الكتابة أو الموسيقى أو الشعر وغيرها يؤدي إلى المزيد من المنتجات الإبداعية.¹ وقد أثبتت دراسة (Anshu Yada) أنشوا ياداف فعالية التدريب في المنظمة لها القدرة على إبداع الموظف بحث أن العلاقة إيجابية بينهما، ووجدت هذه الدراسة أن تدريب الموظفين يؤثر إيجابيا على معنويات الموظفين وإبداع الموظف، ولا يمكن تحسين فعالية التدريب إلا إذا استخدمت المنظمات منهجا واضحا ومنضما نحو التدريب، وتثبتت هذه الدراسة أن التدريب يؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة من بينها بناء الثقة وتحسين العلاقات بين الموظفين والرؤساء والتي تمكن من زيادة الإبداع لدى الموظفين من خلال بيئة عمل ملائمة يميل فيها الموظفون إلى إظهار قدراتهم الإبداعية.²

ح) تبادل المعرفة *Knowledge Exchange*:

قد يحصل الأعضاء في المؤسسة على أفكار إبداعية عندما يتشاركون أفكارهم مع الآخرين وعندما يناقشون هذه الأفكار، وتعد الأفكار عاملا رئيسيا لتسهيل الإبداع والإبتكار التنظيمي، علاوة على ذلك يمكن أن يحفز تبادل المعرفة أيضا الإبداع الفردي لأن مشاركة المعرفة يمكن أن تساعد في التعاون داخل المنظمة، وتعتبر المعرفة مورد وأهم عامل لتسهيل الإبداع الفردي من خلال تبادل المعرفة، يمكن للناس الحصول على المعرفة والمعلومات عالية الجودة، والجمع بينها وبين معارفهم والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى الأفكار الإبداعية والمعرفة الجديدة.³

¹Ginamarie Scott.*The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review*.
Creativity Research Journal 2004, Vol. 16, No. 4.P 363.

² Anshu Yadav.*Linking Potential Training Outcomes to Employee Creativity in Retailing*.
Amity Journal of Training and Development 1(1), (32 - 45):2016 p 42.

³Joosung Lee.*The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions*.administrative sciences,8, 21, 2018, p 8.

2. معوقات الإبداع *Constraints of creativity*:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع كالاتي:

أ) المعوقات العقلية والإدراكية *Mental handicaps*:

تتمثل باصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة، وضعف الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات، والتفكير النمطي.¹

كثيرا ما يتعرض الادراك الى مجموعة من المشكلات مثل خطأ الادراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الادراك وبالتالي لا يتوصل الى أفكار جديدة.²

ب) المعوقات الانفعالية (النفسية والعاطفية) *Psychological and emotional limitations*: مثل الثقة بالنفس، والمجازفة، والاستقلالية في التفكير، والانفعال بمعناه الايجابي يحث الفرد على تغيير سلوكه من أجل تحقيق الهدف ويعتبر قوة دافعة لابداع الفرد، بخلاف الانفعال السلبي وهو أعلى مستوى بحيث إذا زاد هذا الانفعال أدى الى الخوف والقلق والتي تسبب الحد من الإبداع.³

ويلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الابداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فان الفرد يطرد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا من فشله في تحقيقها أو نقصا في ثقته بنفسه أو اعتقادا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.⁴

ت) معوقات الدافعية *Constraints of motivation*:

يحتاج الفرد لانجاز عمل ابداعي الى قوة دافعة تحركه في سبيل تقديم أكبر مجهود ممكن، لذلك فعدم تحفيز الفرد وتشجيعه واحترامه وتقديره وتمكينه يعتبر من بين العوامل الأساسية في الحد من الأفكار الابداعية وتجسيدها على أرض الواقع.

ث) المعوقات التنظيمية *Organizational Constraints*:

تؤدي المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وجود صلاحيات التفويض، وعدم مساهمة العاملين في وضع الخطط ومناقشة أوضاع العمل، وعدم وجود عدالة تنظيمية تنصف العاملين وتمنع تحيز بعد الرؤساء الى فئة معينة من المرؤوسين، والزام العاملين بالالتقييد بالاجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وظعف نظام

¹ أمينة عبد القادر علي وآخرون، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على بعد منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 - (1) - 2015، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ص 186.

² سعيد العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 79.

³ أمينة عبد القادر علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ سعيد العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة الى تدني الابداع والحد منه نتيجة شعور العامل بالخوف والاحباط والتوتر وعدم الرضا الوظيفي ... الخ.¹

(ج) معوقات اجتماعية أو ذاتية *Social or subjective constraints*:

يميل الأشخاص الى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخريين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.²

بالإضافة إلى المعوقات السابقة التي ذكرناها هناك معوقات أخرى للابداع الاداري داخل المنظمات وهي:

(أ) صعوبة تحديد المشكلة *Difficulty determining the problem*:

في كثير من الأحيان قصور ادراك المشكلة وعدم تحديدها التحديد الدقيق والملائم يؤدي بالضرورة الى عدم توليد الأفكار الابداعية نتيجة عدم معرفة المشكلة وتحديد أسبابها والعوامل التي أدت اليها وبالتالي يجب على الأفراد إذا ما أرادوا إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم أن لا يتعمقوا في البيانات والمعلومات الغير مفيدة بل عليهم تحديد السبب الرئيسي للمشكلة وتحديد أبعادها من أجل اعطاء وتوليد الحلول ابداعية.

(ب) الاستعجال في محاولة الوصول الى المشكلة *Hurry to try to solve the problem*:

إن رغبة الفرد في التوصل الى حل سريع للمشكلة و عدم اعطاء الوقت الكافي لدراسة المشكلة وتقييمها وتحديدها بكافة جوانبها من المحتمل أن يعيقنا في الوصول الى الحلول الابداعية.³

(ت) الخوف من الفشل *fear of failure*:

هناك الكثير من الأشخاص يحاولون المحافظة على صورة ذاتهم اتجاه نظرة الآخريين لهم، بحيث أنهم لا يريدون تقديم أفكار غريبة أو شادة لأن هذا الأمر من شأنه أن يجعل منهم موضع سخرية من قبل الآخريين، ومثال ذلك في عام 1907م قال العالم سيمون نيوكمب بأن الطيران شئ مستحيل، وذلك لادراكه بأن المجتمع لن يقبل فكرة الطيران.

(ث) غياب الدوافع لحل المشكلات *Absence of motivation to solve problems*:

إن رغبة الفرد في الاثارة والتحدي والتحكم والسيطرة على المشكلة وأخذ زمام المبادرة ومحاولة الارتقاء أو حب الشاء والشكر والتقدير وغيرها، أو دوافع مادية كالأجر والعلوات واللمكافآت مقابل حل المشكلة كلها تعتبر دوافع تحفز الفرد من أجل توليد أفكار ابداعية للتوصل الى حلول ابداعية لمشكلة معينة.

¹ أمينة عبد القادر علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² سعيد العرابي، نفس المرجع السابق، ص 79.

³ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص ص 412-432.

ولكن يجب التنبيه الى أن الحوافز المقدمة للأفراد يجب أن تكون بمستوى معتدل لا هي بالمنخفضة ولا هي بالمرتفعة إلى حد التفريط لأن ذلك من شأنه أن يؤدي بالفرد الى الجمود والملل وعدم الرغبة في العمل على حل المشكلة، ففي تجربة أجريت على بعض الطلاب لعمل دائرة كهربائية علما بأنه لم يتوفر لديهم السلك الكافي لعمل هذه الدائرة، وجد أن الطلاب الذين أعطو هذه المهمة كنوع من التحدي العقلي نجحوا في توصيل هذه الدائرة الكهربائية مقارنة بالطلاب الاخرين الذين وعدو بأنه سوف يدفع لكل منهم عشرون ألف دولار.

إن القلق الناشئ بسبب الرغبة في الحصول على هذا المبلغ أو المكافأة، قد حالت دون توصل هؤلاء الطلاب الى الحلول الابداعية للمشكلة.

ج) التمسك بالمألوف *Adhere to the fashionable*:

إن رغبة الأفراد في التمسك بالمألوف من عادات وتقاليد وأعراف هي سبب ومانع من موانع الابداع سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة فمثلا تحاول كثير من المنظمات حل المشكلات الحالية بنفس الحلول أو الأساليب التي تم استخدامها في السابق في حل المشكلات الماضية وهذا أمر غير مجدي بطبيعة الحال لأن الزمن يتغير والظروف تتغير وحتى العوامل والمتغيرات التي تحيط بالمشكلة الحالية بخلاف العوامل التي تحيط بالمشكلات التي وقعت في الماضي، وبالتالي يجب على المؤسسة ان هي أرادت أن تتبنى الابداع الاداري في منظومتها وعملياتها عليها أن تتعد عن كل ما هو متكرر ونمطي وروتيني وتتبنى التغيير في أساليبها ومناهجها وعملياتها الادارية من أجل أن تولد أفكارا جديدة وبالتالي أساليب جديدة وحلول مفيدة في التعامل مع المشكلات.¹

وأرى أن الثقافة التنظيمية هي السبب في الحد من الابداع الاداري والتأثير عليه وهذا في حد علمي لأن الثقافة التنظيمية هي ثقافة متراكمة عبر مراحل زمنية متعاقبة وبالتالي فانها عبارة عن خليط من المعايير والقوانين والقيم والعادات والطقوس والرموز المشتركة التي تم تبنيتها من طرف العاملين أو المنظمة ويتم الرجوع الى هذه المعايير دائما في التعامل مع القضايا والمشكلات التي تواجه المنظمة أو العاملين بها وهذا أمر سلبي من شأنه أن يحد من الابداع الاداري أو يؤثر فيه، ولكن يبقى هذا الأمر مرهونا بطبيعة الثقافة التنظيمية هل هي ثقافة تنظيمية تواكب كل ما هو جديد وتحاول دائما التغيير والتطوير أم هي ثقافة تنظيمية تتمسك بكل ما هو نمطي ومألوف وترفض الجديد وهذا يعد عائقا أمام المنظمة وعمالها في تبني التغيير وبالتالي تحقيق الابداع، أو هل هي ثقافة تنظيمية تحاول المزج بين ما هو قديم وحديث.

والثقافة التنظيمية كما هو معلوم تختلف من مؤسسة الى أخرى وهذا ما أشار اليه بيتر دريكر في كتابه فن الادارة فالثقافة التنظيمية في الشركات والمؤسسات اليابانية بخلاف الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمريكية، ولنضرب في ذلك مثلا بسيطا عن اختلاف طريقة تفكير المديرين في كلا

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص ص 414-421.

المنظومتين: المنظومة الأمريكية والمنظومة اليابانية، فاتخاذ القرارات مثلا في المؤسسات اليابانية يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل حل مشكلات المنظمة وأصحاب الأغلبية اتجاء قرار معين هو ما يتم تنبيه وتنفيذه فيما بعد، أي عملية اتخاذ اقرار تتسم بالشورى فيما بينهم.

كذلك نفس الشيء في الولايات المتحدة الأمريكية يتم اتخاذ القرارات جماعيا ولكن يبقى القرار الأول والنهائي للمدير الأعلى، فهو يأخذ بكافة الآراء والاقتراحات فيما أن يقبل برأي معين أو يخرج بفكرة أو رأي من عنده وبالتالي تبقى العملية محصورة بشخص المدير المتحكم بالاجتماع، وكما نلاحظ من خلال هذا المثال المعطى فان عملية اتخاذ القرارات تأخذ نفس الشكل ولكن الاختلاف في المضمون.

فالمثال الأول السلطة النهائية للجماعة في اتخاذ القرار والمثال الثاني السلطة النهائية للفرد في اتخاذ القرار وبالتالي فان هذا الأمر يعتبر فرقا كبيرا بين الأنموذج الأول والثاني في اتخاذ القرارات التي تبنى من أجل حل المشكلات نتيجة لاختلاف الثقافة التنظيمية بين كلا المنظومتين أو الادارتين اليابانية والأمريكية، ومنه نقول أن الثقافة اليابانية أفضل وأجدى في حل المشكلات وتوليد الأفكار الابداعية من الثقافة الأمريكية أو العكس وهذا يعتمد على نوعية الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي اما تحد من الابداع أو تؤدي الى التأثير في الابداع بشكل إيجابي.

ح) غياب المساندة أو الدعم *Lack of support*:

إن الأفكار الابداعية كثيرا ما تصطدم بضغط الجماعة ومقاومتها لهذه الأفكار وخاصة أن هناك أعضاء في المنظمة يطردون ويصرفون كل ما هو غريب وجديد اعتقادا منهم أن هذه الأفكار مخالفة لتوقعاتهم ومعاييرهم المفروضة، وعموما فان التطبيق الناجح للأفكار الابداعية يجب أن يجد الترحيب والدعم من قبل أفراد الجماعة من مديريين ورؤساء أقسام وعاملين من خلال الدعم المادي والمعنوي والمساندة من خلال تكاتف وتلاحم أعضاء أعضاء الجماعة من أجل انجاح الفكرة الابداعية للفرد أو الجماعة وهذا من شأنه أن يقوي العلاقات الانسانية بين العاملين ويزيد من الانفتاح على كل ما هو جديد ويقلل من الصراعات على كافة المستويات.¹

خ) انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين *Lack of trust between the president and the subordinate*:

إن اختلاف نظرة الرؤساء الى مرؤوسيهم هو ما يؤثر في الابداع الاداري لدى الموظفين، بحيث لو كان للرئيس نظرة تشايمية لمرؤوسيه في أن العاملين كسالى ولا يحبون العمل ويجب الاشراف عليهم في كل صغيرة وكبيرة وتطبيق الرقابة اللصيقة عليهم في كل حركاتهم وتوجيه واعطاء الأوامر باستمرار الى

¹عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 427.

العاملين من شأنه أن يحد من قدرات التفكير الابداعي لدى العاملين نتيجة الأسلوب الاستبدادي للرئيس اتجاه مرؤوسيه والعكس صحيح .

(د) عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع *Lack of creative environment*:

كضعف قنوات الاتصال وغياب التمكين الاداري أو وجود بيئة وظروف عمل مزعجة للعاملين...وغرها من الظروف الغير ملائمة للعاملين في المنظمة.¹

حادي عشر : علاقة التوافق المهني بالإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بصورة إيجابية في تحفيز الموظف على الإبداع الإداري ومن بين هذه العوامل نذكر الأبعاد المتعلقة بالتوافق المهني والتي إن توفرت بالشكل المطلوب والمناسب أدى هذا إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، كالبعد الاجتماعي، والإقتصادي، والمادي، والذاتي، وسنذكر دور كل من هذه الأبعاد وتأثيرها في إبداع الموظفين.

1. علاقة البعد الاجتماعي بالإبداع الإداري:

أ) علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري:

إن المتفحصين للنظريات والدراسات المتعلقة بهذا المجال يجد أن هناك إجماع على أن للقيادة الإدارية دور في تحديد السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين، فالمدير والقائد الإبداعي هم من يقوم بإستنهاض القدرات الإبداعية والعمل على تجسيدها عن طريق قيام الرئيس بحل مشاكل الموظفين وإفساح الطرق أمامهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وتمكينهم من وضع الأهداف التنظيمية والعمل على مساعدتهم في تحقيقها، وتشير أغلب الدراسات إلى أن للنمط القيادي المتبع في المؤسسة دور في تعزيز الإبداع الإداري للموظفين أو الحد منه.²

وللنمط الأسلوب الإداري المتبع تأثير على الأداء الإبداعي لدى الموظفين، ففي حالة تبني القيادة للنمط المركزي فهذا يعني تركز السلطة بيده أو بيد عدد قليل من الرؤساء وهذا ما يحد من الإبداع ، أما في حالة تبني اللامركزية فهذا من شأنه أن يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة.³

أثبتت بعض الدراسات السابقة أن دعم المشرف يسهم في دعم الموظفين وحثهم على الإبداع على سبيل المثال دراسة (*Oldham and Koming, Ambel*) آماييل و أولدهام وكومينغ. بحيث إقترح أولدهام وكومينغ أن المشرف الداعم سيؤثر إيجابيا على إبداع الموظفين لأن المشرف الداعم يهتم بما

¹عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 430-432.

²عبد المحسن نعساني، إختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 75.

³مارلين سركيس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

يشعر به الموظفون ويشجعهم إبداء آرائهم، ويسهل تطوير مهارات الموظفين. علاوة على ذلك فإن المساهمة الإيجابية في إبداع الموظفين سوف تنتج عندما يهتم المشرف بإحتياجات الموظفين وإستعدادهم من خلال تقديم الدعم التعاطف والتشجيع.

وقد يتم التعبير عن الدعم في شكل إحترام والثناء على أي أداء ناجح وتفاعل مفتوح مع الموظفين، ففهم المشرف لسلوكيات الموظفين ودعمهم يعزز فضول الموظفين ويجعلهم يركزون على مهامهم، بمعنى آخر أن دعم المشرف يجعل الموظفين أكثر قدرة على الإبداع وإنتاج الأفكار الإبداعية.

(ب) علاقة التفاعلات بين زملاء العمل على الإبداع الإداري:

بالإضافة إلى المشرف، يعتقد أن الزميل في العمل هو عامل مؤثر على إبداع الموظف في مكان العمل، تفاعل الموظف مع بقية الموظفين الآخرين من خلال العلاقات الإجتماعية والإتصالات فيما بينهم يساعد على توليد أفكار جديدة ويشجع الموظفين الآخرين على تعزيز قدراتهم الإبداعية، وهذا ما أوضحه ألمدجر سنة 2005 عندما أكد على أن إبداع الموظفين سيتم تعزيزه من خلال تبادل المعلومات بين العمال، فسلوك تبادل المعلومات بدوره يحفز الموظفين على تطوير أفكارهم، بالإضافة إلى ذلك قد يكون زملاء العمل بمثابة مصدر للفكرة والمعرفة التي يمكن أن تحفز الموظفين على الإبداع.

إن التفاعل بين زملاء العمل يحفز ويفرض على الموظفين الآخرين تقديم أفكار جديدة، لذلك يمكننا أن نستنتج أنه كلما زاد دعم زميل العمل كلما إرتفع إبداع الموظفين.¹

2. علاقة البعد الإقتصادي بالإبداع الإداري:

تشير المكافآت التنظيمية إلى جميع المزايا المالية وغير المالية التي يتم منحها للموظف نظير مجهوداته، ويتم تقديم المكافآت من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة، على النحو المقترح في العديد من الدراسات يمكن للمديرين تشجيع الإبداع والإبتكار في مكان العمل بإستخدام المكافآت التي تعترف بكفاءات الموظفين مثل دراسة (Amabel) آماييل 1998 و دراسة (Ambel and Fisher) آماييل وفيشر 2012.

تتضمن المكافآت التنظيمية عادة مجموعة كبيرة من العناصر والباحثون إقترحوا عدة تصنيفات للمكافآت على أساس معايير مختلفة، فهناك من صنف المكافآت إلى فئتين رئيسيتين هي الجوهرية والخارجية، وهناك تصنيف آخر وهي المكافآت النقدية والعينية أو الغير نقدية. و تتمثل في الأجور والعلاوات والمزايا والخدمات الإجتماعية والترقية والتشجيع والتقدير وغيرها...

¹ Anggia paramitha and Nurul. Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation. Anggia Paramitha and Nurul Indarti / Procedia - Social and Behavioral Sciences 115 (2014) 102 – 114. P 104105.-

ويمكن أن تكون المكافآت النقدية تنطوي على إنفاق الأموال من قبل أرباب العمل بعدة طرق ممكنة مثل الراتب والأسهم، في حين المكافآت الغير نقدية مجانية وبالتالي لا يمكن الإبلاغ عنها تحت أي ظرف من الظروف كتكاليف مالية.¹

بدأ بحث في المملكة المتحدة بواسطة (Macaulay et al) ماكولاي بشأن الحوافز ودورها على أداء العاملين، وخلص الباحث إلى أن المكافآت لها تأثير كبير على تحفيز الموظف وأدائه، كما أظهرت العديد من الدراسات في أدب الإبداع أن نظام المكافآت يلعب دورا حاسما في تحفيز الموظفين على الأداء الخلاق وتحفيز الإبداع لدى الموظفين.²

ويؤثر نظام المكافآت على تحفيز الموظفين على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وتجريب السلوكيات الجديدة، لذلك تحتاج المنظمة المبتكرة إلى نظام تحفيزي لتعظيم الإبداع لدى موظفيها بحيث يساعد نظام المكافآت في جذب المبدعين إلى الشركة والإحتفاظ بهم، وثانيا أنها توفر الدافع لبذل الجهد الإضافي اللازم للإبداع والابتكار، كما يمكن للترقية وهي أحد مظاهر نظام المكافآت أن تساهم في زيادة الإبداع الفردي لدى الموظفين فضلا عن ما ينجر من ترقية الموظف من زيادات في المرتبات وتحمل المسؤولية الإدارية.³

الترقية هي نقل الموظف إلى وظيفة أعلى في التسلسل الهرمي للمنظمة، ويعطي العديد من الباحثين رأيهم بأن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة إيجابية بقوة مع الترقية، وتعتبر الترقية أحد الجوانب المهمة بالنسبة للموظف والتي تؤثر على الجوانب الأخرى، إلا أن الأجر يضل أحد العوامل المهمة والرئيسية في رضا الموظف، لذلك نلاحظ أن البلدان أو المؤسسات التي لديها نظام أجور عالية يكون رضا موظفيها عن العمل مرتفعا مقارنة بالبلدان والمؤسسات التي تطبق نظام أجور منخفضة، فالأجر هو عامل ضروري للرضا الوظيفي.⁴

¹ Badeel R. M. Al-Mahdawi, the Impact Creativity and Innovation of Rewards on Employees' : a Literature Review Study, Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, Sweden, 2015, p p 15-16.

² Rashmi Ranjan et al, Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation, Patna Region, IOSR Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 6, Ver. 2 June 2017, p 22.

³ Jianwu Jiang et al, Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 19, November 2012, 4025–4047, P4030

⁴ Muhammad Ehsan Malik et al, The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan, American Journal of Economics June 2012, Special Issue: 6-9, p 7.

ولكن بالرغم مما ذكر آنفا من أهمية الأجر إلا أن بعض الباحثين يشككون في أهمية الأجر في توليد نتائج إيجابية من إبداع وزيادة القدرة الإنتاجية فقد أصبح ينظر إلى الأجر على نطاق واسع على أنه سلبى التأثير على الدوافع لدى الموظف، ويرجع ذلك أساسا إلى ثلاث نظريات: نظرية التسلسل الهرمي لماسلو ونظرية هيرزبرغ ونظرية التقييم المعرفي لديسي وريان. بعكس الدوافع الذاتية والدوافع النوعية مثل التقدير والإحترام كان ينظر إليها على أنها لديها القدرة على توليد نتائج إيجابية رئيسية مثل الإبداع والرفاه.¹

وإتفق (Saguigbe et al) ساوجويغي وآخرون مع باحثين آخرين على أن العديد من الناس يشعرون بالرضا عن عندما يعتقدون أن مستقبلهم جيد. قد يترجم هذا إلى فرص التقدم و النمو في مكان العمل إذ أن المنظمات ترغب في الرفع من أداء الموظفين في المنظمة بإعطاء فرص عادلة للترقية بالنسبة للموظفين، وهم يؤكدون أنه إذا شعر الناس أن لديهم فرص محدودة للتقدم الوظيفي قد ينخفض رضاهم الوظيفي وبالتالي ينخفض مستوى أدائهم والمبادرة الإبداعية لديهم.²

3. علاقة البعد المادي بالإبداع الإداري:

أ) علاقة بيئة العمل على الإبداع الإداري:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجه الفرد من مؤثرات ذات أثر كبير على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع المرؤوسين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع الإدارة والعاملين، وينتج عنه درجة جيدة من الإستقرار الوظيفي، ويساهم في المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم، وتنقسم بيئة العمل إلى نوعين:

– العوامل الداخلية *Internal factors*:

وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم، وحجم المنظمة من حيث إنتشار فروعها وتنوع أنشطتها، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، بحيث تعتبر هذه العوامل بمثابة نقاط ضعف وقوة في المؤسسة، على إدارة المؤسسة أن تتحكم فيها من خلال زيادة نقاط القوة لديها وتقليل والتحكم في نقاط الضعف من أجل دعم وبناء العملية الإبداعية والابتكارية في المؤسسة.

¹ Barry Gerhart. Meiyu Fang Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2015, Volume 2 (prepublication version). P 4

² Oyebamijiet al. Impact of job satisfaction dimensions on job performance in A small and medium enterprise in iBadan. South western, nigeria. interdisciplinary journal of contemporary research in business. vol 4. No 11. 2013. P 512.

– العوامل الخاصة *Special factors*: وهي العوامل التي تتعلق بالأمور الشخصية والإدارية والسلوكية للموظفين والمديرين الذين تتوافر لديهم ملكات الإبداع والابتكار، والتي تتمثل بمثابة محددات للإبداع الإداري والابتكار.

ب) علاقة ظروف العمل على الإبداع الإداري: تتمثل بيئة العمل بالظروف المادية والمكانية المحيطة بالموظف أو العامل في عمله وتتمثل (مساحات مكتب العمل، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة والتهوية، وسائل الإتصال التكنولوجية المناسبة للعمل، وتوفر الخصوصية، وسائل الأمن والسلامة للعاملين) وغيرها من العوامل التي تجعل بيئة ومكان العمل مريحا وتشعر الموظف بالرضا وتهيئ الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية الغير مريحة تؤدي إلى الحد من الإبداع وخلق التوتر والإحباط والسلبية في مكان العمل.¹

4. علاقة البعد الذاتي بالإبداع الإداري:

هناك العديد من الباحثين الذين جادلوا بخصوص أن التطابق بين الفرد والبيئة يؤثر إيجابيا على السلوك الإبداعي، وتعتبر الملائمة التكميلية بين الموظف و المنظمة من أحد أبرز السمات في السلوك الإبداعي للموظف، ونقصد بالملائمة التكميلية التوافق بين العرض والطلب بين الموظف وبين المنظمة أي تناسب قدرات الموظف مع متطلباته المنظمة من قدرات وما تحتاجه من مهارات وكذا تناسب وتشابه قيم وثقافة المنظمة مع قيم ومعتقدات الموظف أي أن كل طرف يكمل الطرف الآخر في تحقيق إحتياجاته وتلبية رغباته وأهدافه. وبالتالي فإن تناسب قدرات الفرد مع متطلبات المهنة ورغبة الفرد في الوظيفة التي يعمل بها ويقوم بها يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الضغط والتوتر المنخفض، الأداء العالي، والرضا الوظيفي، والإبداع.²

¹ بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 24.

² Mehlika Sarac et al. A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. Management Research Review Vol. 37 No. 5, 2014. Pp 480-482.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على بعض الدراسات التي تناولت متغيري التوافق المهني والابداع الاداري، وسنعالج كل متغير على حدى ، إلا أنه ماأخذ على هذه الدراسات أنها لم تربط بين هذين المتغيرين إلا في دراسة واحدة وهي ما إبتدأنا بها في عرض الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

أولاً: الدراسات المحلية المتعلقة بالتوافق المهني

1. دراسة صوالح عبد الرزاق 2018 بعنوان بعض أبعاد التوافق المهني وعلاقته بالابداع الاداري لدى

موظفي المؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشات الرياضية فرع الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على بعض أبعاد التوافق المهني وعلاقتها بالابداع الاداري في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حيث شملت عينة الدراسة على 30 من الموظفين والموظفات في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة أي مانسبته 85.71 بالمئة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتماد أداة الاستبيان في جمع البيانات.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

– مستوى توفر الأبعاد (الذاتي والاجتماعي والاقتصادي) للتوافق المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع بدرجة كبيرة

– مستوى الابداع الاداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع بدرجة كبيرة
توجد علاقة بين الأبعاد (الذاتي والاجتماعي والاقتصادي) للتوافق المهني والابداع الاداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2. دراسة خميس أسماء 2014 بعنوان أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال قطاع الصحة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2. هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب ادارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي والتعرف على درجة استخدام أساليب ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكذا التعرف على مستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال قطاع الصحة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الظاهرة، وقد أجريت الدراسة على 200 عامل بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة. أي مايعادل نسبة 20 بالمئة من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة
 - هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني
 - لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة
 - هناك ممارسات متباينة لأساليب ادارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، أسلوب التنافس.
 - هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
 - تختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة والوظيفة لصالح الأطباء والاداريين على الشبه طبي، ولا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
 - لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
 - تختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، والوظيفة لصالح الاداريين على الشبه الطبي، ولا تختلف باختلاف الأقدمية.
 - لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التجاهل حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
 - تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، والوظيفة لصالح الاداريين على الشبه طبي، ولا تختلف باختلاف الأقدمية.
 - لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.
3. دراسة بوعطيط سفيان 2007 بعنوان طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الاشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا، كذلك التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكونت من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب ميتال ستيل بعنابة، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرت ب 80 عاملا، أي مايعادل نسبة 48 بالمئة من مجتمع البحث. وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة الى النتائج الآتية:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني
- توجد علاقة ايجابية بين طبيعة الاشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين بين طبيعة الاشراف المباشر والتوافق المهني للعمال
- لا توجد تأثيرات للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

ثانيا: الدراسات المحلية المتعلقة بالإبداع الإداري

1. دراسة بوسعدة سعيدة 2018 بعنوان الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الإبداع الإداري ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاستعانة بالمقابلات الشخصية مع مسيري مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- توفر مجموعة من المقومات الإدارية التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تعزيز الإبداع الإداري من بينها: البناء التنظيمي، الإجراءات ونظم العمل، الإتصالات ونمط القيادة، الحوافز، التدريب.
- يمكن القول أن للإبداع دور فعال في تعزيز ودعم إستراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة أو من خلال الأفراد بميزة المنتجات الجديدة، أو من خلال التركيز على شريحة أو عدة شرائح معينة باستخدام أسلوب قيادة التكلفة أو أسلوب التميز في شريحة واحدة لتعزيز حصتها السوقية.
- يعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمده مؤسسة موبيليس في نشاطها وهو بمثابة بوابة ووسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- يتجلى إدراك المؤسسة لأهمية الإبداع الإداري وتبنيه في توفير مجموعة من المقومات في مقدمتها إستقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة، والوعي بأهمية الإبداع الإداري كوسيلة للتجديد والتغيير، تشجيع أسلوب العمل الجماعي، محاولة توفير بيئة عمل داعمة للإبداع الإداري، بالإضافة إلى تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.

2. دراسة ضيف جميلة وآخرون بعنوان الشعور بالأمن النفسي وعلاقته بالتفكير الإبداعي والتوجه نحو الحياة (التفاؤل/التشاؤم) لدى عينة من طلبة جامعة البليدة، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية العدد 11 سبتمبر 2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كل من الشعور بالأمن النفسي والتفكير الإبداعي والتوجه نحو الحياة (التفاؤل/التشاؤم) لدى عينة من طلبة جامعة البليدة، تم استخدام مقياس الأمن النفسي *Maslow* ومقياس

التفكير الإبداعي ومقياس التوجه نحو الحياة من إعداد الطالبة، بحيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 156 طالب وطالبة من جامعة البليدة 1 وجامعة البليدة 2، منهج الدراسة المستخدم هو المنهج الوصفي بالطريقة المقارنة، وتشير الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بلغت (0.62) عند مستوى الدلالة (0.01) إذا فالنتائج المتحصل عليها تشير أن هناك تفاعلا بين المتغيرات الثلاث، مما يعني كلما إتسم الطالب الجامعي بالشعور بالأمن النفسي كلما زادت قدرته على التفكير الإبداعي كانت نظرتة للحياة أكثر تفائلة

المطلب الثاني: الدراسات العربية

أولا: الدراسات العربية الخاصة بالتوافق المهني:

1. دراسة سحر عناوي رهيو الزبيدي 2017 بعنوان القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدرين ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

والتي هدفت الى التعرف على دور القوة التنظيمية في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الادارية في بعض كليات جامعة القادسية، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث، حيث شملت عينة الدراسة 52 تم توزيع الاستبيانات عليهم استرد من بين هذه الاستبيانات 48 استبيان صالح للدراسة بنسبة 92.30 بالمئة، وتم معالجتها احصائيا باستخدام *SPSS*.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمتغير القوة التنظيمية وأبعاده مع متغير التوافق المهني هناك اعتماد من قبل أفراد العينة على حرفية القوانين والأنظمة.

- توجه المدراء والمسؤولين الإداريين باتجاه منح المكافآت التشجيعية (مادية أو معنوية) للأفراد الأكفئ في أداء الأعمال المنوطة بهم، إلا أنه في الوقت ذاته لا يملكون تخويل من الإدارة العليا بتكريم المتميزين بشكل دوري ومستمر.
 - أوضحت النتائج التزام الموظفين التام بمواعيد العمل الرسمية، واعتقادهم بأن توزيع ساعات العمل مناسب لهم.
 - تبين من خلال نتائج البحث أن الموظفين مستائين جدا نتيجة لعدم وجود حوافز مادية تشجيعية فضلا عن استيائهم من معايير وأساليب الترقية المعمول بها في كلياتهم.
 - يستخدم المدراء خبراتهم في بناء علاقات قوية بين الموظفين وفي حل المشاكل التنظيمية.
 - يتبادل المدراء والمسؤولين فيما بينهم الاحترام والتقدير اجتماعيا، إلا أنهم بعيدين تماما عن ابداء التعاون فيما بينهم في مجال العمل.
2. دراسة بدرية يوسف محمد الرواحية 2016 بعنوان التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الارشاد والتوجيه، جامعة نزوى.
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 260 موظفا وموظفة يعملون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، واستخدمت الباحثة أداتين من اعدادها هما: مقياس التوافق المهني، ومقياس الفعالية الذاتية المدركة.
- ومن أبرز النتائج التي وتوصلت اليها الدراسة:
- بلغ مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة
 - بلغ مستوى الفعالية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة
 - وجود علاقة موجبة دالة احصائيا بين التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة
 - لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، بينما توجد فروق ذات دالة احصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما توجد فروق ذات دالة احصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 15 سنة.
 - لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الفعالية الذاتية المدركة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الفعالية الذاتية المدركة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح الماجستير، كما توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 15 سنة.

3. دراسة ضلال محود حليوي 2014 بعنوان دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، دراسة ميدانية في جامعة حلب، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال.
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات النفسية والاجتماعية لدى العاملين في جامعة حلب، ومستوى التوافق المهني لدى العاملين في جامعة حلب، وكذا التعرف على دور بعض المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، طبقت الدراسة على 385 عاملا بجامعة حلب باستخدام مقاييس للمشكلات النفسية والاجتماعية والتوافق المهني من اعداد الباحثة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الاحصائية.
- وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- إن المشكلات النفسية الأبرز لدى عينة البحث هي بالترتيب: القلق، الغضب، الشعور بالذنب، الوحدة النفسية، الاكتئاب.
 - إن المشكلات الاجتماعية الأبرز لدى عينة البحث هي بالترتيب: تأخر سن الزواج، الضجيج، إدمان الأترنت، العنف الأسري.
 - تتمتع عينة البحث بمستوى توافق مهني متوسط نسبيا، اذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التوافق المهني 3.447 وإنحراف معياري 0.471.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية (للقلق، والاكتئاب، والغضب، والشعور بالذنب، وللحدة النفسية، العنف الأسري، ادمان الأترنت، تأخر سن الزواج) في التوافق المهني، كما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للضجيج في التوافق المهني.
4. دراسة سامي خليل فحجان 2010 بعنوان التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة.
- والتي هدفت الى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، كما هدفت الى التعرف على مستوى تلك المتغيرات، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث شملت عينة الدراسة 287 معلما ومعلمة تربية خاصة موزعين على مؤسسات التربية الخاصة في قطاع غزة البالغ عددهم 11 مؤسسة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة 3 أدوات وهي استبيان التوافق المهني واستبيان المسؤولية الاجتماعية واستبيان مرونة الانا.
- وقد أشارت نتائج الدراسة الى مايلي:
- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس التوافق المهني بلغ 73.3 بالمئة وهذا يشير الى أن هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط.

- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس المسؤولية الاجتماعية بلغ 84.6 بالمئة وهذا يشير الى أن هناك مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية.
- أن الوزن النسبي لدى عينة المقياس مستوى مرونة الأنا بلغ 75 بالمئة وهذا يشير الى أن هناك مستوى من مرونة الأنا فوق المتوسط.
- أن معامل الارتباط بيرسون بين مرونة الأنا والتوافق المهني يساوي 0.527 وهو معامل ارتباط ايجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي كلما زادت مرونة الأنا زاد التوافق المهني والعكس صحيح.
- أن معامل الارتباط بيرسون بين مرونة الأنا والمسؤولية الاجتماعية يساوي 0.801 وهو معامل ارتباط ايجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي كلما زادت مرونة الأنا زادت المسؤولية الاجتماعية والعكس صحيح.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التوافق المنى تعزى لمتغير (الجنس- الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-نوع الاعاقة التي يعمل معها-فئة المعلم-الدخل الشهري) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير (الجنس- الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-نوع الاعاقة التي يعمل معها-فئة المعلم-الدخل الشهري) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية مستوى مرونة الأنا تعزى لمتغير (الجنس- الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-نوع الاعاقة التي يعمل معها-فئة المعلم-الدخل الشهري) .

ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري

1. دراسة أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم 2015 بعنوان العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- هدفت الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، وكذا التعرف على واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج التاريخي و الإستقراي والتحليل الوصفي، وتم استخدام أداة الإستبيان بعد إعدادها بحيث وزعت على 379 عينة وأسترجع منها 328 إستبيان صالح للتحليل بنسبة إسترداد 86.5 بالمئة، وتوصلت نتائج البحث:
- إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية.
- إن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات.

- توجد علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α) بين معوقات الإبداع الإداري وبين قدرات الشخص المبدعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الإحفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه). مما يدل على عدم تأثير معوقات الإبداع الإداري على المقومات والقدرات الشخصية للشخص المبدع

2. دراسة صفاء جميل الجعافرة 2013 بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتم تطوير استبيان من قبل الباحث وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 225 مديرا ومديرة. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة
- وجود فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي
- المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

3. دراسة صالح محمد علي الكليبي 2012 تحت عنوان الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم والإدارات في إداراتهم العامة وكذا التعرف على أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم والإدارات في الإدارات العامة للوزارات ومدى ممارستهم لعملية التمكين لتحقيق الإبداع الإداري، بحيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة، وقد تم إختيار 10 وزارات من بين 30 وزارة في الحكومة اليمنية لتكون محل الدراسة حيث أستخدم في إختيار مجتمع الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة 350 مدير عام ومدير إدارة، أما بخصوص أداة الدراسة فقد قام الباحث بإعداد وتطوير إستبيان .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج التي لا يمكن التطرق إليها كلها ولكن يمكن تلخيصها وحصر بعضها كالآتي:

- يرى مديرو العموم أن كل مقوم من مقومات الإبداع الإداري كانت متوفرة بدرجة متوسطة
- أشارت إجابات مديري العموم ومديري الإدارات في عينة الدراسة إلى أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توافرا لديهم هو مقوم الأصالة الذي جاء في المرتبة الأولى، وتليه مواصلة الإتجاه ثم الطلاقة وبعدها المرونة، وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة.
- يرى مديرو العموم ومديري الإدارات أنهم يمارسون مراحل عمليات الإبداع الإداري وكل عملية من العمليات بدرجة ممارسة متوسطة.
- إتفاق مديري العموم ومديري الإدارات على أن أكثر مراحل عمليات الإبداع الإداري من حيث الممارسة لها هي تنفيذ الأفكار، وأقلها ممارسة وهي إكتشاف وتحديد المشكلات.
- يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك معوقات كبيرة و بدرجة عالية تواجه مديري العموم في ممارسة الإبداع الإداري
- يرى أفراد عينة الدراسة أن ممارسة مديري الإدارات للإبداع الإداري تواجه معوقات بدرجة عالية.
- يرى أفراد عينة الدراسة من مديري عموم ومديري إدارات أن من أكثر المعوقات للإبداع الإداري هي معوقات تتعلق بالدافعية وأقلها المعوقات العقلية.
- يرى أفراد عينة الدراسة أنهم عرضة بدرجة كبيرة للمعوقات الدافعية ثم للمعوقات التنظيمية ثم للمعوقات ذات الصلة بالإنفعالية (الخوف والتردد) ثم تأتي في الأخير المعوقات العقلية.
- وفقا لآراء عينة الدراسة فإن ممارسة التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لمرؤوسيههم وخاصة المقومات ذات العلاقة (بالدعم والثقة) تتم بدرجة ممارسة متوسطة.
- إتفاق عينة الدراسة على أنهم يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى مرؤوسيههم وكل مقوم من مقوماته (الثقة والدعم) بدرجة متوسطة.
- يتفق مديري العموم على أن منح الثقة تأتي المرتبة الأولى من بين مقومات التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى مرؤوسيههم، ويليه تقديم الدعم في المرتبة الثانية.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

أولا: دراسات أجنبية الخاصة بالتوافق المهني:

1. دراسة كورودا ساشيكو، ياماموتو ايسامو، الصحة النفسية للعمال والانتاجية باليابان 2016.

Kuroda Sachiko, Yamamoto Isamu, Does Mental Health Matter for Firm Performance? Evidence from longitudinal Japanese firm data 2016.

أجريت هذه الدراسة كجزء من مشروع تحليل سوق العمل باستخدام بيانات مطابقة صاحب العمل - لوحة الموظف التي أجريت في معهد بحوث الاقتصاد والتجارة والصناعة (RIETI). وقد استخدمت هذه

الدراسة البيانات الدقيقة³ لمسح الشركات والعاملين حول تنمية رأس المال البشري والتوازن في العمل والحياة⁴، والذي أجراه معهد (RIETI). المسح هو دراسة استقصائية مطابقة بين صاحب العمل والموظف أجريت عبر البريد الإلكتروني مع توجيه استبيانات اتجاه كل من أقسام الموارد البشرية لشركات تضم أكثر من 100 موظف، بحيث تم اختيار الشركات بشكل عشوائي من بيانات التسجيل التي تحتفظ بها وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة التابعة للحكومة اليابانية، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير العلاقة بين أرباب العمل أو المشرفين وبين الموظفين على الصحة النفسية للعامل وانعكاساتها على انتاجية العامل، باستخدام بيانات طويلة على الموظفين بدوام كامل في اليابان. ثم استخدام عدة مقاييس من بينها مقياس الصحة النفسية بدلا من مقياس الرضا الوظيفي، استبيان الصحة العامة (GHQ) المستخدم عالميا في الدراسات المتعلقة بهذا المجال ، كذلك باستخدام بيانات العمال العاملين في شركات متنوعة في اليابان، بالإضافة الى تقييم انتاجية العامل ونشاطه بواسطة استبيان الاعاقة (WPAI)، وباستخدام معلومات عن سمات الشخصية للمشرفين والمرؤوسين للتعرف اذا كانت هذه السمات أو توافق السمات الشخصية يعزز التواصل بين الطرفين أو لا والذي يستخدم عالميا في الدراسات الوبائية. وكيف يؤثر المشرفون على رفاهية الموظف وتحسين انتاجيته. توصلت هذه الدراسة الى نتائج رئيسية وهي كالتالي :

- أن سيطرة المشرف على الموظفين والتضييق عليهم يؤدي الى مشاكل عديدة أهمها الاجهاد المهني
 - التواصل الجيد مع الموظفين والمشرفين يؤدي الى تحسن الصحة النفسية للموظفين ويؤدي الى تحسن انتاجية هذا الأخير.
 - التواصل السيئ بين المشرفين والرؤساء يؤدي الى نقص الكفاءة والانتاجية والى الاستقالة.
 - التواصل الجيد للمشرفين يعتمد على سمات شخصية مجتمعة لدى الرئيس أو المشرف.
2. دراسة ليونارد برايت، دافع الخدمة العامة وأثرها على الرضا الوظيفي ونوايا دوران الموظفين العموميين، المجلة الأمريكية للإدارة العامة، جامعة ولاية كاليفورنيا، العدد 38، 2008.

Leonard Bright, Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? The American Review of Public Administration, Volume 38, 2008.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدافع اتجاه الوظيفة العمومية وتأثيرها على سلوكيات الموظفين المتعلقة بالرضا الوظيفي ودوران الموظفين العموميين، باستخدام عينة من 205 موظف مستمدة من 3 منظمات عامة في ولايات أوريغون، انديانا، وكنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيار عينة متنوعة من المشاركين الذين يمثلون مجموعة من المهن الحكومية والتي شمل بعضها الأطباء والموظفون في مجال الصحة والمرضى وضباط الشرطة ومحلي الادارة، الأمناء الأخصائيون الاجتماعيون، المحامون، أمناء المكتبات، عمال الصيانة، عمال مراقبة الحيوانات، والمهندسون، من خلال توزيع 600 استبيان من

أجل الدراسة الاستقصائية، تم ارجاع 216 استبيان، منها 206 كانت صالحة للدراسة. هذا ووجدت الدراسة أن الدافع للخدمة العامة ليس لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي ودوران الموظفين العموميين. نتائج الدراسة:

– نتائج الفرضية الأولى:

نتائج هذه الدراسة تدعم بقوة هذه الفرضية. بحيث تم العثور على الدافع اتجاه الخدمة العامة لتكون كبيرة وإيجابية وذات علاقة بالتوافق بين الموظفين والمؤسسات العمومية. أفاد المستجيبون الذين لديهم مستويات عالية من دافع الخدمة العامة بأنهم بشكل ملحوظ أكثر انسجاماً مع مؤسساتهم بالمقارنة مع نظرائهم مع انخفاض مستويات دافع اتجاه خدمة عامة. ومع ذلك، على الرغم من أن العلاقة بين *PSM* و *PO fit* كانت كبيرة، هذه العلاقة لم تكن مثالية.

– نتائج الفرضية الثانية:

هذه الفرضية كانت مدعومة بقوة من قبل نتائج هذه الدراسة. بحيث أن التوافق بين الموظفين والمنظمات العامة لها علاقة كبيرة وإيجابية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المستجيبين. المجيبين ذكروا بأنهم متطابقون ومنسجمون للغاية مع منظماتهم كما ذكروا بأنهم أكثر رضا بكثير مع وظائفهم بالمقارنة مع نظرائهم.

– نتائج الفرضية الثالثة:

نتائج هذه الدراسة تدعم بقوة هذه الفرضية. المجيبون الذين ذكروا أنهم متطابقون للغاية مع منظماتهم وليست لديهم أية نية في ترك وظائفهم.

– نتائج الفرضية الرابعة:

نتائج هذا الدراسة تدعم هذه الفرضية. الدافع للخدمة العامة لا علاقة لها بالرضا الوظيفي ونوايا الدوران لدى المجيبين، عندما تماختيار أمر مناسباً لحساب. ومع ذلك، فإن اتجاهات العلاقات بين الدافع للخدمة العامة، والرضا الوظيفي ونوايا دوران جديدة بالذكر. وهذا هو، مع زيادة مستوى الدافع للخدمة العامة، المجيبين أفادوا بأنهم أقل رضا عن وظائفهم، وأنهم كانوا أكثر عرضة للمغادرة وظائفهم عندما تتم إزالة التوافق مع منظماتهم من المعادلة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري

1. دراسة بيتر أويج، تأثير الابتكار في مكان العمل على الأداء التنظيمي وغياب المرض، المجلة العالمية لإدارة ريادة الأعمال والتنمية المستدامة، المجلد 12، العدد 1، 2016.

Peter R.A. Oeij, Effect of workplace innovation on organizational performance and sickness absence, World Review of Entrepreneurship Management and Sust. Development, Vol. 12, No. 1, 2016.

تم إجراء مسح على عينة من المنظمات الربحية والغير الربحية في هولندا الذين تم فرزهم، ووزعت إستبانات عبر البريد الإلكتروني على عينة عشوائية مستعرضة من المؤسسات الهولندية كان معدل الإستجابة هو 35 بالمئة أي (5.387) حالة. تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وكانت النتائج كالتالي:

- هناك تأثير غير مباشر للتكنولوجيا على الأداء التنظيمي وغياب المرض.
 - هناك علاقة واضحة بين تنظيم العمل والإبتكار في مكان العمل.
2. دراسة أنجيا براميثا ونورول إندارثي 2014 بعنوان تأثير دعم البيئة على الإبداع الإداري: تقييم الدور الوسيط للدوافع الذاتية، مجلة العلوم الإجتماعية والسلوكية، العدد 115، (2014).

Anggia Paramitha Impact of the Environment Support on Creativity Procedia - Social and Behavioral Sciences 115 ، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق في علاقة دعم البيئة في إبداع الموظفين، وتشمل بيئة العمل في هذه الدراسة الدعم من المشرف والعائلة وقد أجريت الدراسة على موظفين هيئة التحرير لستة مؤسسات لوسائل الإعلام

المطبوعة في بيكانبارو مقاطعة ريو باندونوسيا، وقد تم إستخدام أداة الإستبيان في جمع المعطيات تم توزيعها على 132 موظف هيئة تحرير، ثم إرجاع 120 إستبيان بمعدل إستجابة 90.9 بالمئة بعد التحقق الأولي كانت 111 إستبيان مؤهلة للدراسة بنسبة 84.1 بالمئة. وتم تطوير أداة البحث (الإستبيان) على أساس الدراسات السابقة من قبل الباحث، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- كلما زاد دعم زميل العمل زاد إبداع الموظفين في العمل
- دعم المشرف ودعم الأسرة لا يؤثر بشكل كبير على إبداع الموظفين.
- تظهر الدراسة أن الدافع يتوسط جزئياً في دعم زملاء العمل على إبداع الموظفين، أي أن الدافع الجوهرية يؤثر جزئياً على العلاقة بين زملاء العمل والإبداع، ويكشف أن الدافع الجوهرية لدى الموظفين قد يدل على تأثير الدعم من زملاء العمل على إبداعهم، ولكن هذا ليس هو الحال بخصوص دعم المشرف والزملاء.

المطلب الرابع: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث الأهمية

- من خلال الدراسات التي إعتمدت عليها في الدراسة الحالية، فقد إستفدت كثيرا من هذه الدراسات في إعداد الإطار النظري وتعريف مصطلحات الدراسة، وإعداد الإستبيان وتطويره، بالإضافة إلى ذلك فقد إستفدت من الدراسات السابقة التي تم عرضها والتعليق عليها في إختيار منهج الدراسة وتحديد

- مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة في وضع فروض الدراسة والاستفادة من هذه الدراسات في عرض و تفسير النتائج، و التعرف إلى المعالجات الإحصائية المناسبة.
- إهتمت الدراسات التي عرضت في مجال التوافق المهني بتوفير المعلومات عن التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه وكذا طرائق تحقيق التوافق السليم للعامل و بيئته المهنية كما في دراسة (صوالح عبد الرزاق 2018)، (سحر الزبيدي 2017)، (الرواحية 2016)، (خميس أسماء 2014)، (ضلال حليوي 2014)، (فحجان 2010)، (بوعطيط سفيان 2007).
 - كما إهتمت مجمل الدراسات التي عرضت الإبداع الإداري بالتعرف على مفهوم الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري خصوصا أنواعه، مستوياته، مكوناته، عناصره، مقوماته ومعوقاته، وغيرها... كما في دراسة (يوسعدة سعيدة 2018)، (ضيف جميلة 2016)، (بيتر أويج 2016)، (أمينة علي 2015)، (أنجيا براميثا 2014)، (صفاء جميل الجعافرة 2013)، (صالح محمد علي الكليبي 2012).

ثانيا: من حيث المتغيرات

- تشابهت الدراسة الحالية في دراسة متغير التوافق المهني مع بعض الدراسات، ودراسة متغير الإبداع الإداري، و لكن اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في إيجاد العلاقة بين المتغيرين.
- تميزت الدراسة الحالية في ربط التوافق المهني بمتغير الإبداع الإداري وهذا ما لم يكن موجودا في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، وعلى الرغم من تطرق (صوالح عبد الرزاق 2018) لنفس الموضوع، ولكن مع الاختلاف في مجتمع الدراسة وفي حدودها الزمانية والمكانية.
- تم دراسة العلاقة بالنسبة للدراسات السابقة بين متغير التوافق المهني وبين المتغيرات التالية: الإبداع الإداري، الصراع التنظيمي، أسلوب الإشراف، القوة التنظيمية، الفاعلية الذاتية المدركة، المشكلات النفسية والاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، ومرونة الأنا.
- تم دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وبين المتغيرات التالية: الميزة التنافسية، الأمن النفسي، أساليب إدارة الصراع، الأداء التنظيمي، دعم البيئة.

ثالثا: من حيث المنهج والعينة وأداة الدراسة

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان لجمع المعطيات كأداة للدراسة.
- تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في ذكر المتغيرات التصنيفية وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

- تميزت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة وهي الموظفين الإداريين في بعض مؤسسات الإستشفائية للقطاع الصحي.

- اختلفت الدراسة بخصوص عينة الدراسة عن الدراسات السابقة.

رابعا: من حيث الفروض

- تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الفرض البديل مثل دراسة (صوالح عبد الرزاق 2018)، دراسة (يوسعدة سعيدة 2018)، (سحر الزبيدي 2017)، (بيتر أويج 2016)، (الرواحية 2016)، (ضيف جميلة 2016)، (أمينة علي 2015)، (أنجيا براميثا 2014)، (خميس أسماء 2014)، (ضلال حليوي 2014)، (صفاء جميل الجعافرة 2013)، (صالح محمد علي الكليبي 2012)، (فحجان 2010)، (ليونارد برايت 2008)، (بوعطيط سفيان 2007)، والذي يحدد العلاقات الإحصائية بين المتغيرات أو الفروقات بينها، ويفضل استخدام الفرض البديل لأنه يضيف مزيد من الصدق على نتائج الدراسة، كما أن قلة الدراسات السابقة حول التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري في البيئة المحلية والعربية وحتى الأجنبية على حد علمي تفرض علي استخدام الفرض البديل في صياغة فروض الدراسة.

خامسا: من حيث المعالجات الإحصائية

- تنوعت أساليب المعالجة الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة كل دراسة، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام بعض المعالجات الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والإختبارات الأكثر تعقيدا مثل إختبار شايبرو ويلك، معاملات الارتباط في الدراسات التي تبحث عن العلاقة بين متغيرين مثل دراسة (صوالح عبد الرزاق 2018)، دراسة (يوسعدة سعيدة 2018)، (سحر الزبيدي 2017)، (الرواحية 2016)، (ضيف جميلة 2016)، (أمينة علي 2015)، (خميس أسماء 2014)، (ضلال حليوي 2014)، (صفاء جميل الجعافرة 2013)، (صالح محمد علي الكليبي 2012)، (فحجان 2010)، (بوعطيط سفيان 2007).

- وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الرواحية 2016) في استخدام بعض المعاملات الإحصائية مثل تحليل التباين الأحادي وإختبار شيفيه، كذلك اختلفت مع دراسة (صفاء جميل الجعافرة 2013) في أن هذه الأخيرة إستخدامت تحليل التباين المتعدد وإختبار (ف)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (ضلال حليوي 2014) في كونه إستخدم إختبار (تست)، وأيضا اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (سحر الزبيدي 2017) في استخدام معامل التحديد R^2 .

خلاصة:

لقد تم التعرف في هذا الفصل على الإطار النظري الخاص بالتوافق المهني والإبداع الإداري والإحاطة بكل جوانب المتغيرين من مفاهيم وتم التطرق إلى إلى كافة المنظرين الذين عرفو متغير التوافق المهني والإبداع الإداري وتم تفسير كل منهما حيث قمنا بعرض آراء وأفكار الباحثين والمفكرين في هذا المجال وقد قمت بتقديم بعض التفسيرات والتحليلات والمناقشات في ضوء الإطار النظري، زيادة على هذا فقد تم عرض الدراسات السابقة التي درست موضوع التوافق المهني والإبداع الإداري كل على حدى، وتم تلخيص هذه الدراسات وعرض أهدافها ونتائجها المتوصل إليها وفي الأخير قمت بالتعليق على هذه الدراسات من أجل تبين أوجه التشابه والاختلاف من أجل توضيح ما يميز هذه الدراسة عن مختلف الدراسات السابقة.

ولقد تبين لنا من خلال ماسبق أن التوافق المهني ماهو إلا نتيجة يسعى الفرد لتحقيقه من خلال تناسق وإنسجام مجموعة عوامل أو أبعاد وهي البعد الذاتي أو العوامل الشخصية الخاصة بالفرد نفسه والعوامل التنظيمية المتعلقة بالمهنة وهي البعد المهني من خلال ظروف العمل، والبعد الاجتماعي ويتجلى هذا في المناخ التنظيمي أي العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الواحد، وأخيرا البعد الإقتصادي وهو المكافآت التي يحصل عليها الموظف نظير ما يبذله من مجهودات ويعتبر كذلك حافزا ودافعا لقيام الموظف بأعماله على أعلى أكمل وجه، بالإضافة فقد ذكرنا آليات تحقيق التوافق المهني، وهذا من خلال التحكم في الأبعاد السابقة الذكر عبر تعديلها لتناسب مع قدرات ورغبات الموظف.

أما بخصوص الإبداع الإداري فقط تم تعريفه على أنه توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والتي تساعد في حل المشكلات التنظيمية داخل السياق التنظيمي للمنظمة، وكما ذكرنا أن الإبداع يتم عن طريق مراحل تبدأ بتوليد الفكرة إلى مرحلة تجسيدها في مكان العمل، وأن الإبداع الإداري له مستويات عدة مثل المستوى الفردي وتنتهي بمستوى الإبداع على مستوى المجتمع.

وفي ضوء ماسبق نستنتج بأن التوافق المهني له دور في تفعيل الإبداع الإداري وتتميته بحيث أن الموظف الذي لديه ميول وقدرات (البعد الذاتي) إتجاه العمل الذي يقوم به سوف يكون له الأثر الكبير في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين، كذلك عندما تكون بيئة العمل (البعد المهني) من ظروف مادية وغير مادية نظيفة وهادئة ومتماشية مع رغبات الموظفين فإنها تعتبر بمثابة مشجع ومحفز على خلق مناخ يتسم بالإبداع ويشجع على التواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة عبر العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهذا بالطبع ماتقره النظم والقوانين، وللمناخ التنظيمي (البعد الاجتماعي) دور في تجسيد الإبداع الإداري من خلال العلاقات الإيجابية بين الزملاء في العمل وبين الرؤساء وتواصلهم بشكل إيجابي لأن هذه العلاقات تعتبر بمثابة الداعم والمساند للأفراد ومن خلالها يكتسب الموظف الاحترام والتقدير وهذا كفيلا وحده بزيادة الإنتاجية في المنظمة، بما لا ننسى ما لأهمية المكافآت المادية والمعنوية (البعد

الإقتصادي) في رفع مستوى الإبداع الإداري وهي ضرورية في المنظمة لأنها تعتبر من الدوافع الخارجية للموظف التي تحفز الموظفين على بذل المجهودات الإبداعية.

الفصل الثاني

دراسة حالة بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي

تمهيد:

يعد قطاع الصحة الشريان الرئيسي للمجتمعات، إذ يعتبر بمثابة صمام الأمان ضد كل الأوبئة والكوارث التي تعصف بالإنسان وتهدد أمنه واستقراره، ولطالما قامت الحكومة الجزائرية عبر مراحل زمنية متعاقبة بتوفير الهياكل والقواعد الصحية واستحداث الأجهزة والوسائل الطبية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال القطاع الصحي والاستثمار فيه من أجل توفير الخدمات الاستشفائية في سبيل تلبية الحاجات الطبية للمرضى، وللأهمية التي يكتسبها هذا القطاع وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كدراسة خميس أسماء أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالتوافق المهني في بعض المستشفيات في ورقلة، فقد أجرينا دراستنا الميدانية على مؤسستين استشفائيتين فيالقطاع الصحي بولاية غرداية وهي المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بدائرة متليلي والمؤسسة الاستشفائية تشرين ابراهيم التابعة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

و يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامنا بها من أجل تحقيق أهداف الدراسة ويتضمن تعريف المؤسسة محل الدراسة و تحديد منهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة لجمع المعطيات، وفي الأخير سوف نقوم بعرض جميع البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج *spss* والمتعلقة بمجال البحث سواء تعلق الأمر بالتوافق المهني أو الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسستين الإستشفائيتين 18 فيفري وتشرين ابراهيم في القطاع الصحي بولاية غرداية وهذا من خلال إستجابات أفراد العين والمتكونة من الإداريين فقط بدون إحساب المرضى والأطباء وباقي العمال، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة من أجل تحليل البيانات، ثم القيام باختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء هذه الفرضيات من أجل الوصول إلى إستنتاجات لهذه الدراسة وتقديم التوصيات وبعض الإقتراحات.

المبحث الأول: الأدوات والطريقة

سوف نحاول في هذا المبحث التعريف بالقطاع الصحي بشكل عام والتطرق إلى تعريف المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة وهما المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري وتشيرين ابراهيم، بعدها سوف نتناول المنهج المستخدم و التعريف مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة ومدى صدقها في جميع المعطيات، والتعرف كذلك على الأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أولاً: النظام الصحي الجزائري مع تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي والمؤسسة الإستشفائية تشيرين إبراهيم:

1. تعريف القطاع الصحي: يعرف النظام الصحي على أنه " تنظيم الخدمات الصحية عن طريق المبادئ التي يجب إتباعها والأهداف المراد الوصول إليها (وقاية، رعاية، تربية صحية...)
2. مراحل تطوره:

أ) المرحلة من 1962/1973:

عرف قطاع الصحة خلال الحقبة الممتدة من الإستقلال إلى غاية منتصف السبعينات تطورات كبيرة من حيث المستخدمين والهياكل القاعدية، ولكن بمستوى تميز بالبطء مقارنة بالتطور السكاني الذي عرفته البلاد، وكذا بجملة من القوانين والنصوص لتوحيد النظام:

- العمل على صيغة وطنية للنظام الصحي، بتوحيد الهيئات المشرفة على الصحة.
- تجسيد عدة برامج موجهة للطبقة المحرومة.
- فرض التطعيم الإجباري وإطلاق الحملات الوطنية للتلقيح ضد السل والشلل بالتنسيق مع المنظمة العالمية للصحة (OMC).

ب) المرحلة من 1974/1989:

ماميز هذه المرحلة بدأ العمل وفق مرسوم هيكلية النظام الصحي الجزائري في فيفري 1973 وتم بموجبه تقسيم البلاد إلى قطاعات صحية موجودة على مستوى كل دائرة وتضم نظاما إستشفائيا، ووحدات صحة جوارية ملحقة بها إداريا كما تم إعتقاد إجراءات قانونية أهمها:

- المرسوم 65-73 المؤرخ في 1973/12/28 والقاضي بتطبيق العلاج المجاني، وشرع في تنفيذه مند مطلع 1974.

- إصلاح النظام التربوي وبالخصوص الدراسات الطبية، مما يسمح بوجود عدد معتبر من الممارسين الطبيين في كل التخصصات.

ت) المرحلة من 1990 إلى 2004:

- تميزت هذه المرحلة بتراكم المشاكل التي تطورت منذ نهاية الثمانينات، فكان الأخذ بعين الإعتبار:
- إلزامية التكامل بين القطاعات وتحديد الأداء والوظائف من خلال تضافر الجهود مع القطاعات التي لها علاقة بالقطاع الصحي.
- تكامل جميع الهياكل الصحية في تطبيق البرامج الوطنية والجهوية في الصحة.
- التسلسل في العلاج وإعطاء الأولوية للعلاج القاعدي الذي يمكن تقديمه عن طريق الهياكل الصحية القاعدية.¹

ثانيا: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي:

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة متليلي ولاية غرداية التي تبعد عن هذه الأخيرة عن مسافة 42 كلم وقد تم إنشائه في 1 أبريل 1981 التي كانت تسمى القطاع الصحي بمتليلي، كما أنها تغطي حوالي 72633 نسمة معظمهم في المناطق الحضرية وشبه الحضرية والريفية، ثم إنجاز المؤسسة من طرف شركة فرنسية (بوينغ) بالبناء الجاهز ب 120+30 سرير مجهز بأحدث الوسائل والمعدات الطبية والموارد البشرية المتخصصة في شتى المجالات إضافة إلى إنجاز وحدات صحية قاعدية بمختلف الأحياء عبر البلديات حيث تجاوزت 17 وحدة قاعدية صحية، وهذا كله يتجه نحو القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية "الصحة للجميع".

وفي سنة 2007 بمقتضى المرسوم التنفيذي 70-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 أجريت تعديلات جديدة في قطاع الصحة، حيث إنقسم القطاع الصحي إلى مؤسستين وهما المؤسسة العمومية الإستشفائية الذي أصبح المقر الجديد بحي تيمكرت بطاقة إستيعابية 120+30 سرير، وسمي بمستشفى 18 فيفري تخليدا للذكرى "يوم الشهيد"، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مع خلق مصالح ووحدات جديدة وإستغلال بعضها التي كانت في السابق شبه مغلقة.

وحسب مقاييس للوزارة الوصية التي صنفت المؤسسة العمومية الإستشفائية في الدرجة "ج" نظرا للتطورات التي إستحدثتها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في السنوات الأخيرة والتمثلة في زيادة الطاقة الإستيعابية للمؤسسة العمومية الإستشفائية ب 20 سرير تتوزع عبر المصالح الإستشفائية.

1. نشاطات المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي:

تتوزع النشاطات حسب الهياكل والإختصاصات الصحية المتوفرة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية كالتالي:

- الهياكل الصحية: تضم المؤسسة 26 وحدة بطاقة إستيعابية 170 سرير.

¹ والة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص137/138.

– المصالح والوحدات التقنية المساندة: وتمثل مجمع العمليات، مصلحة المخبر المركزي، التصوير الطبي، الصيدلية، مصلحة الأوبئة والحضيرة.

2. إحتساب جميع الممارسين الطبيين العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية *EPH* والجوارية *EP*:

– التغطية الصحية للممارسين الطبيين وشبه الطبيين: الحصة من الأطباء الأخصائيين/ المواطن: 1 طبيب أخصائي لكل 5.4988 ساكن.

– الحصة من الأطباء العاملين/ المواطن: 1 طبيب عام لكل 1134 ساكن.

– الحصة من الصيادلة/ المواطن: 1 صيدلي لكل 6603 ساكن.

– الحصة من شبه الطبي ممرض/ المواطن: 1 ممرض لكل 304.4 ساكن.¹

ثالثا: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية تشرين إبراهيم :

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون من مجموعة من الهياكل العمومية الصحية الخاصة بالتشخيص، العلاج، الإستشفاء... لسكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

تتكفل المؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم في مجال نشاطها بالإحتياجات الصحية للسكان ولهذا الغرض تقوم ب:

– ضمان التنظيم ووضع برامج لتقديم العلاج

– القيام بالنشاطات التالية: التشخيص، العلاج، التكييف الطبي والإستشفاء.

– المشاركة في تكوين وتحسين أداء المستخدمين للمصالح الصحية.

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة بنورة ولاية غرداية، يحدها من الشمال الغربي دائرة بريان وفي الشمال الشرقي دائرة متليلي ومن الجنوب الغربي دائرة غرداية.

يشمل 3 دوائر و 4 بلديات:

– دائرة غرداية: بلدية غرداية

– دائرة بنورة: بلدية العطف وبنورة

– دائرة ضاية بن ضحوة.

وهي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك من خلال توفير الراحة اللازمة والعلاج، وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة *BOYGUES* في 18 مارس 1982 وفي عام

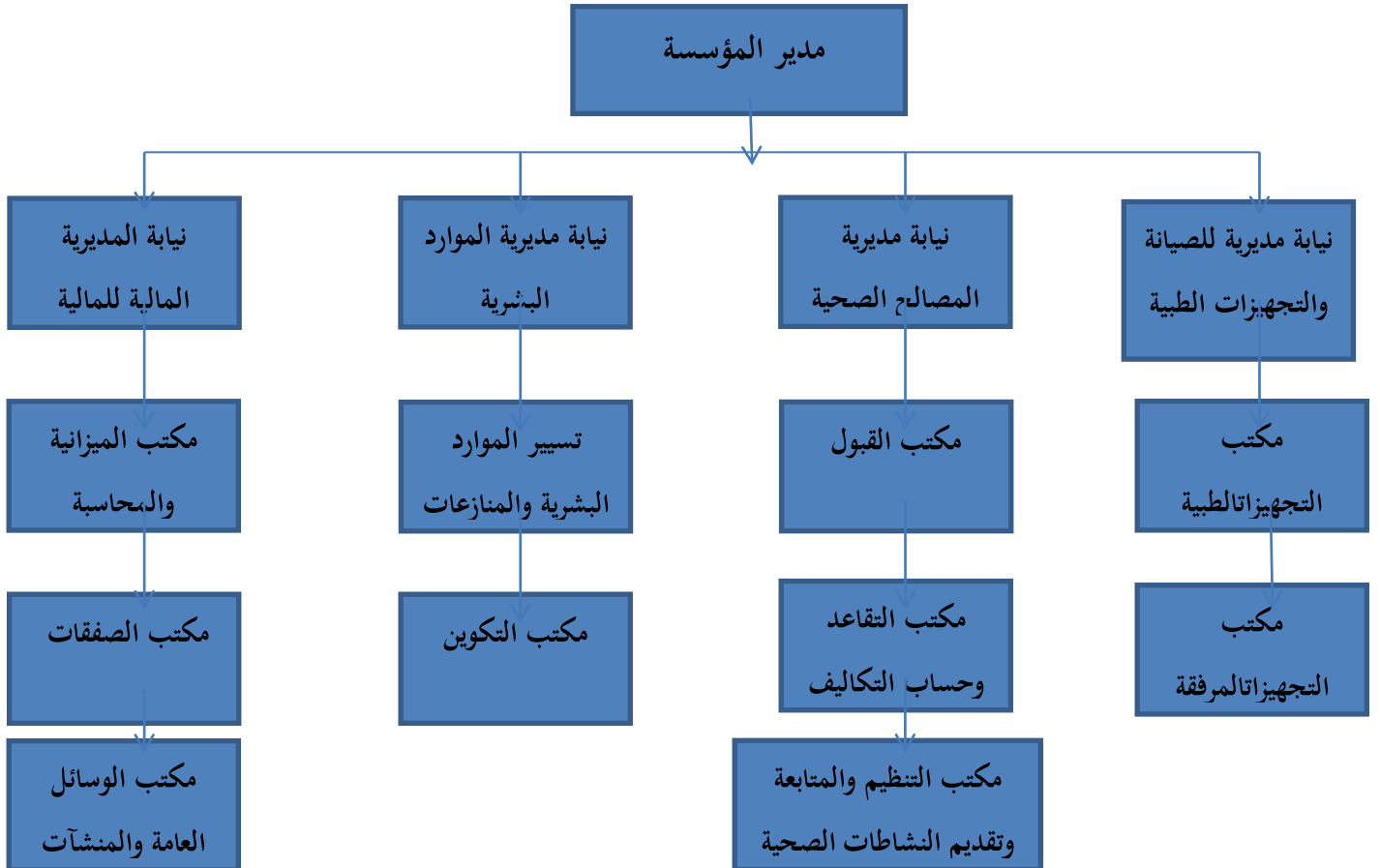
¹ بن خليفة عامرة، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، جامعة غرداية، الجزائر، 2016، ص 41.

1993 سمي بمستشفى الدكتور تشرين إبراهيم ثم تحول إلى مؤسسة عمومية إستشفائية حيث يحتوي على 124 سرير و 550 عامل. من بينهم 37 إداري.

1. نشاط المؤسسة:

- يضمن توزيع الإسعافات
- يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم.
- ويشمل المصالح الإستشفائية التالية: مصلحة الأستعجالات، مصلحة الطب الداخلي، مصلحة الجراحة العامة، المخبر وحقن الدم، مصلحة التحاليل والأشعة، مصلحة تصفية الكلى، مصلحة الطب الشرعي، مصلحة التوظيف الحركي، مصلحة التشريح الباطني، مصلحة الإنعاش، مصلحة الصيدلة.
- بالإضافة إلى المصالح الإدارية والتي تشمل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

شكل 02-02: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية تشرين إبراهيم بقرطاج



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: المنهج ومجتمع الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه على أنه عبارة عن برنامج الذي يحدد لنا سبب الوصول إلى النتيجة المراد الوصول إليها.¹

كما ويعرف منهج البحث على أنه " مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق التي يستخدمها الباحث لفهم الظاهرة موضوع البحث".²

ولقد إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.³

وبما أننا نحاول الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني والإبداع الإداري فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لأغراض الدراسة الحالية الذي يهدف إلى الوقوف على وصف العلاقة وتفسيرها و الربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تفيد في الفهم الصحيح للدراسة.⁴

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة *Study Society* بأنه " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات".⁵

عبد الرحمان بدوي، منهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 1.6

² بوداود عبد اليمين وآخرون، المرشد في البحث العلمي، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 97

³ مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 165.

⁴ هشام زروقة، نفس المرجع السابق، ص 173.

⁵ رحيم الغزوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 161.

يتألف مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي والمؤسسة الإستشفائية تشرينابراهيم والبالغ عددهم 110 إداريين من دون إحتساب الممرضين والأطباء وباقي العاملين في المؤسسات الإستشفائين، وبالتالي فدراستنا إستهدفت فئة الإداريين فقط في كلا المؤسسات الإستشفائيتين.

2. عينة الدراسة:

يتم تعريف عينة الدراسة على أنها " ذلك الجزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه، على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".¹

لقد قمت بتطبيق الدراسة الميدانية على 70 موظف إداري من أصل 110 إداريين، ولكن تبين فيما بعد أن الإستثمارات الواردة بلغ عددها 61، والإستبيانات الملغاة هو 3، وعدد الإستثمارات الغير مسترجة هو 10، وبالتالي يكون عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة هو 58 إستبيان أي ما نسبته 82.86%.

والجدول التالي يوضح عدد الإستثمارات الموزعة ونسبة الإسترجاع.

جدول 02-04: توزيع إستثمارات (الإستبيان)

النسبة	العدد	البيان
100%	70	عدد الإستثمارات الموزعة
87.14%	61	عدد الإستثمارات الواردة
4.29%	3	عدد الإستثمارات الملغاة
14.29%	10	عدد الإستثمارات غير مسترجة
82.86%	58	عدد الإستثمارات الصالحة

وجاء توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات كالتالي

جدول رقم 02-05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	نوع الجنس
58.62%	34	ذكر
41.38%	24	أنثى

رحيم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 161¹

المجموع	58	100%
---------	----	------

يتبين من خلال الجدول أعلاه والرسم التوضيحي لمتغيرات الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 34 فرد بنسبة 58.62%، وبلغ عدد الإناث بنسبة 24 بنسبة 41.38%. مما يدل على أن عدد الموظفين الذكور أكثر من عدد الموظفين الإناث

جدول 02-06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.45%	2	أساسي
27.59%	16	ثانوي
56.90%	33	جامعي
12.07%	7	دراسات عليا
100%	58	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه نسب الحاصلين على مستوى تعليمي، بحيث بلغت نسبة الحاصلين على مستوى جامعي ب 33 موظف ما نسبته 56.90%، ثم يليه في المرتبة الثانية الحاصلين على مستوى الدراسات العليا ب 7 موظفين بنسبة تقدر ب 12.07%، ويليه نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 16 موظف بنسبة 27.59%، ثم في الأخير الحاصلين على مستوى تعليمي أساسي بعدد موظفين 2 بنسبة 3.45%، ونلاحظ أن فئة الحاصلين على مستوى جامعي أكثر من الحاصلين على مستوى ثانوي أو أساسي وهذا نظرا لطبيعة المهنة وحساسيتها وأهميتها وكذلك نظرا لخصوصية المؤسسة ميدان الدراسة.

جدول رقم 02-07: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
48.28%	28	من 18-35 سنة

31.03%	18	من 35-45 سنة
20.69%	12	من 45 سنة فما فوق
100%	58	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث تبين أن فئة الموظفين من 18 إلى 35 سنة جاء عددها ب 28 موظف بنسبة 48.28%، وهي الفئة الأكثر نسبة، ثم تليها فئة من 35 إلى 45 سنة ب 18 مفردة مانسبته 31.03%، وتليها فئة أكثر من 45 سنة بعدد 12 مفردة بنسبة 20.69% وهي نسبة ضعيفة وأصغر من سابقاتها، مما يدل أن معدل السن بالنسبة للموظفين هو صغير وأن غالبية الموظفين شباب مقارنة بالموظفين أكبر سنا وهذا نظرا لقانون التقاعد المبكر الذي طبق في سنة 2015.

جدول 02-08: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	السنوات
29.31%	17	أقل من 5 سنوات
36.21%	21	من 5 إلى 10 سنة
20.69%	12	من 11 إلى 20 سنة
13.79%	8	أكثر من 21 سنة
100.00%	58	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة بحسب الأقدمية فالموظفين أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 17 بنسبة 29.31%، وأصحاب الأقدمية من 5 إلى 10 سنة عددهم 21 بنسبة 36.21%، ثم الموظفين أصحاب الخبرة من 11 إلى 20 سنة بلغ عددهم 12 بنسبة 20.69%، ثم يليهم الموظفين ذو الخبرة والأقدمية أكثر من 21 سنة بعدد 8 موظفين بنسبة 13.79%.

جدول 02-09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
6.90%	4	مدير

17.24%	10	رئيس قسم
1.72%	1	رئيس شعبة
67.24%	39	موظف
6.90%	4	غير ذلك
100%	58	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المنصب وجاء متغير الفئة الوظيفية متباين، بخصوص المديرين بلغ عددهم 4 بنسبة 6.90%، أما رؤساء الأقسام جاء عددهم 10 بنسبة 17.24%، وجاء رئيس الشعبة بعدد مفردة واحدة 1 بنسبة 1.72% وهو أصغر نسبة، وقد بلغ عدد الموظفين ب 39 موظف بنسبة 67.24% وهو أكبر نسبة من بين النسب المذكورة أعلاه، وغير ذلك من المناصب المذكورة أعلاه بلغت بعدد موظفين 4 بنسبة 6.90%.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

1. الإستبيان:

بعد قيام الباحث بدراسة إستطلاعية توتّي مرحلة جمع البيانات بواسطة الإستبيان وهو يمثل الأداة الرئيسية لهذه الدراسة وقد قام الباحث بتصميم الإستبيان بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وعلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قامو بتقديم النصح والإرشاد حيث تم تعديل وحذف مايلزم، ثم توزيعها على الإداريين دون الممرضين في المؤسسات الإستشفائيتين مؤسسة 18 فيفري ومؤسسة تشرين إبراهيم.

2. الملاحظة:

ساعدتني الملاحظة في التعرف على سلوكيات الموظفين في فترة العمل الميداني بالمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري والمؤسسة الإستشفائية تشرين بسيدي عبا حيث تم ملاحظة مشاعر الموظفين عند الإجابة على عبارات الإستبيان وكذا التعرف على مواقف الموظفين وإتجاهاتهم وإنفعلاتهم ونشاطاتهم وكل هذا في فترة العمل الميداني مما أكسب الطالب تصور حول طبيعة وسلوكيات الموظفين وفهما أوضح لعينة الدراسة داخل المؤسسات محل الدراسة.

وبناء على طبيعة البيانات المزمع جمعها وعلى المنهج المتبع تم تقسيم الإستبيان إلى محورين:

المحور الأول: (البعد الذاتي، والبعد الإجتماعي، والبعد الإقتصادي، والبعد المهني) للتوافق المهني

وهي عبارة عن عبارات تقيس التوافق المهني تم صياغتها وهذا بعد الإعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة والأخذ بتوجيهات المشرف والمحكمين، بحيث تم إعداد وكتابة هذه العبارات للتلائم مع طبيعة الدراسة وتكون إستبيان التوافق المهني من 4 مجالات كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 02-10: يوضح أبعاد مقياس التوافق المهني

الأبعاد	عدد البنود	الفقرات
البعد الذاتي	7	01-----07
البعد المهني	17	08-----24
البعد الإجتماعي	10	25-----34
البعد الإقتصادي	14	35-----48

المصدر : من إعداد الطالب

المحور الثاني: مقياس الإبداع الإداري

كما قمت بإعداد إستبيان للإبداع الإداري مكون من 26 عبارة وهذا بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وأخذ النصيحة والتوجيه من المشرف وكذا الأخذ بتوجيهات المحكمين، والجدول الموالي يوضح عدد بنود مقياس الإبداع الإداري.

جدول 02-11: يوضح بنود مقياس الإبداع الإداري

المقياس	عدد البنود	الفقرات
الإبداع الإداري	26	1----26

المصدر: من إعداد الطالب

وإستخدمت مقياس ليكرت الخماسي في تدرج إجابات مقياس التوافق المهني ومقياس الإبداع الإداري والمحدد ب 5 بدائل كما هو موضح في الجدول رقم 12 الموالي:

جدول 02-12: يوضح مقياس ليكرت الخماسي في تدرج إجابات مقياس التوافق المهنيو الإبداع الإداري

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

					الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

المصدر: هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 184.

و جاءت تقديرات المتوسط الحسابي لمقياس التوافق المهني والإبداع الإداري كالتالي:
جدول 02-13: يوضح درجة الموافقة لإستجابات أفراد العينة الدراسة

الرأي	متوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

وعليه فإن الدرجة الدنيا تمثل 1 أما الدرجة القصوى فتساوي 5.

وعليه فإن الدرجة الدنيا تساوي 1 والدرجة القصوة 5 وهذا بعد الحساب المدى الكلي لدرجات المقياس وفقا للقانون التالي:

$$4 = 1-5$$

$$.1.33 = 3/4$$

ثانيا: صدق وثبات الأداة

لتحديد مؤشرات صدق الأداة في مقياس التوافق المهني إعتمد الطالب صدق المحكمين والصدق

البنائي، وفي مايلي عرض لهما:

1. الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الأداة قام الطالب بعرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين من

أجل إبداء آرائهم فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيه كل فقرة من فقرات الإستبيان ، و إجراء التعديلات عليه بالشكل الذي يتلائم مع وطبيعة مجتمع البحث للتأكد من سلامة الإستبيان لما أعد لقياسه.

2. ثبات الأداة:

تم حساب الثبات الكلي لإستبيان التوافق المهني و الإبداع الإداري للتأكد من إمكانية الإعتماد عليه في التحليل الإحصائي على عينة الدراسة المستهدفة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach Alpha* بواسطة برنامج *SPSS* كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 02-14: معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.883	48	المحور الأول التوافق المهني
0.910	26	المحور الثاني الإبداع الإداري
0.905	74	الإستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغ (0.883) وهو معامل قوي، ووجد أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني قد وصل إلى (0.910) وهو معامل ثبات قوي، كما وجد أن معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل قد بلغ (0.905) وهو يعتبر معامل ثبات مرتفع وقريب من (1) ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما نستنتج أن الإستبيان يمتاز بثبات عالي بما يدل ويؤكد على أن الإستبيان صالح للدراسة وصالح للإجابة على عباراته.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها إستخدم الطالب العديد من الأساليب الإحصائية بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS*، وفيما يلي سوف نتطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المؤوية والتكرارات من أجل وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي بهدف معرفة إرتفاع وإنخفاض إستجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.
- الإنحراف المعياري لقياس مدى إتفاق وتشتت الإجابات
- إختبار معامل ألفا كرونباخ للوقوف على مدى ثبات عبارات الإستبيان
- إختبار (*Kolmogorov-Smirnova*).
- معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومحور الإبداع الإداري وكذا التعرف على العلاقة بين التوافق المهني والإبداع الإداري.
- إختبار التوزيع الطبيعي لنوع البيانات (*Kolmogorov-Smirnova*):

من أجل إستخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات ويعد *Kolmogorov-Smirnova* من أحد الإختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي.

جدول 02-15: نتائج إختبار (*Kolmogorov-Smirnova*) لمتغيرات الدراسة

المتغير	<i>Kolmogorov-Smirnova</i>	الدلالة الإحصائية Sig
البعد الذاتي	0.113	0.064
البعد المهني	0.093	0.200
البعد الإجتماعي	0.119	0.040
البعد الإقتصادي	0.126	0.022
محور التوافق المهني	0.060	0.200
محور الإبداع الإداري	0.116	0.049

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات *SPSS*

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرضنا لتعريف المؤسسة والأداة المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية في المبحث الأول سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها عبر طرح تساؤلات الدراسة وفرضياتها ومن ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة مخرجات *spss* وتحليلها ومناقشتها فيما بعد وفي الأخير نقدم إستنتاجات البحث و توصيات ومقترحات الدراسة وكذا الآفاق المستقبلية لها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

أولاً: عرض نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

1. التساؤل العام للدراسة:

ما العلاقة بين التوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي؟

2. التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية؟

توجهات الموظفين نحو البعد الذاتي للتوافق المهني:

جدول 02-16: يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الذاتي للتوافق المهني.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
أشعر بالحيوية والنشاط أثناء أداء عملي	3.83	1.028	2	موافق
أعترز بمهنتي وانتمائي لمؤسسة التي أعمل فيها	4.05	0.970	1	موافق
يتلاءم عملي مع قدراتي وميولي	3.74	0.980	3	موافق
أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة	3.53	0.977	6	موافق
أشعر بالسعادة والمتعة في عملي	3.64	1.003	5	موافق
أشعر بالأمان والطمأنينة في هذه المهنة	3.66	1.001	4	موافق
لو أتاحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما لفعلت ذلك	3.22	1.229	7	محايد
مجموع البعد الذاتي	3.67	0.702		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مستخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه إلى أن إستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الذاتي الذي يتضمن (7) عبارات تحتوي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، وبالنسبة للبعد المهني ككل فإن العبارات تنحصر بين (3.22 و 4.05) والانحرافات المعيارية تنحصر بين (0.970 و 1.229) كما قد بلغ المتوسط الكلي للبعد الذاتي لمجمل العبارات مانسبته (3.67).

يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن العبارات الثلاث للبعد الذاتي كانت بدرجة مرتفعة وهي كالتالي:
العبارة "أعتز بمهنتي وإنتمائي للمؤسسة التي أعمل بها" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.970). وهذا يدل على فخر العامل بالمهنة التي يعمل بها وتليها في المرتبة الثانية العبارة " أشعر بالحيوية والنشاط أثناء تأدية عملي " بمتوسط حسابي قدره (3.83) بإنحراف معياري قدره (1.028). وهذا يؤكد على إرتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين وشعورهم بالحيوية بخصوص الأعمال التي يقومون بها. ثم تأتي في المرتبة الثالثة عبارة " يتلائم عملي مع ميولي وقدراتي " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.980). وهذا إن دل إنما يدل على إنسجام قدرات وإستعدادات الموظف وتلائمها مع ما تتطلبه الوظيفة من قدرات.

أما باقي العبارات جاءت بدرجة متوسطة منها: كعبارة " أشعر بالأمان والطمأنينة في هذه المهنة" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.001). وهو الحالة السائدة إلى حد ما في المؤسسات الإستشفائية نظرا لأن الموظف غير قلق بشأن مستقبله الوظيفي أو وظيفته التي يشغلها لأن إحتماالية فقدانها وتحول شاغلها الى عاطل عن العمل متدنية جدا، وهذا لما يدره العمل في القطاع الحكومي أو العام من مزايا من بينها المستقبل المهني المضمون، بخلاف المؤسسات الخاصة في القطاع الخاص ، وهذا ما أدى بأفراد العينة إلى شعورهم بالأمن والراحة إتجاه مستقبلهم المهني أو الوظيفي.

ومن جهة أخرى يشير المتوسط الحسابي إلى درجة متوسطة لهذه العبارة ويمكننا أن نستنتج وجود المؤثرات التي تقلق الموظف نوعا ما ويحس إتجاهها بنوع من عدم الراحة ويمكن أن يعزى هذا إلى عدم كفاية الراتب الذي يتقاضاه الموظفون في الوظيفة العمومية في القطاع الصحي مما يجعلهم قلقين نوعا ما بشأن وضعهم الإقتصادي، تليها عبارة " أشعر بالسعادة والمتعة في عملي " حيث إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.64) بإنحراف معياري نسبته (1.003)، وهذا يعني أن الموظفين لديهم سعادة ومتعة إتجاه عملهم نوعا ما وهذا يوضح أن المؤسسة تهتم وتعاطف مع الموظفين من خلال سياساتها وممارساتها بالحفاظ على السعادة الوظيفية وزيايتها، ولكن ما نلاحظه أن العبارة جاءت بدرجة متوسطة وهذا يبين أن الموظفين يتأثرون بعوامل أخرى تدفعهم إلى شعور بالسعادة والمتعة بدرجة متوسطة وهذا أرجعه إلى أن الموظفين يشعرون بالإنهاء الشديد نوعا ما وهذا ما أكدته إستجابات أفراد العينة في البعد المهني حيث حصلت عبارة " لأشعر بالإنهاء الشديد في نهاية الدوام " على متوسط حسابي (3.21) و

جاءت في المراتب الأخيرة أي في المرتبة (14) من أصل (17)، وسوف نتحدث عن هذا لاحقا في مقياس البعد المهني.

وما يجب الإشارة إليه هو أن العبارتين " أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة" والعبارة " لو أتاحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما فعلت ذلك" جاءتا في المرتبة الأخيرة (6) و (7) والأخيرة بمتوسط حسابي على التوالي (3.53) و (3.22) وهو دليل على أن الموظفين راضون نوعا ما عن المؤسسة ولكن لو أتاحت لهم الفرصة الانتقال إلى عمل آخر لقاموا بذلك وهذا بسبب أن الموظفين يدركون أن لديهم قدرات وإمكانيات ولكن لا يتم استثمارها بالشكل المناسب وهذا راجع لقلّة الحوافز المكافآت وعدم تناسب الأجر مع قدرات الموظفين وكذلك عدم ربط المكافئة بالجهد المبذول فمثلا تستغرق عملية الترقية سنوات طويلة في الوظيفة العمومية للقطاع الصحي، وهذا في رأي من الأمور الأساسية.

وهذا ما أكدته إستجابات أفراد العينة في البعد الإقتصادي للتوافق المهني بحيث جاءت العبارات التالية في الرتبة الأخيرة وهي عبارة "للحصول على الترقية لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل" أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية " و عبارة" أتحصل على علاوات عن عملي" وعبارة " أنال حافزا ماديا عند أدائي لعمل مميز" كل هذه العبارات جاءت في الأخير (10) (12) و(13) و(14) من أصل (14) فقرة على حسب الترتيب الذي جاء في المقياس وأغلب إستجابات أفراد العينة كانت بنتيجة محايد.

ونستنتج من كل الكلام الذي قيل سابقا على أن أغلب الموظفين في الجزائر يعملون في القطاع الخاص بحيث أن القطاع الخاص يستوعب مانسبته 6.95 بمجمل 63 بالمئة من إجمالي العمالة و4.09 من العمالة في القطاع العام بنسبة 37 بالمئة وهذا حسب تقديرات الديوان الوطني للإحصاء في أفريل 2019 بسبب أن الأجر في القطاع الصحي والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون مرتفعة ومغرية مقارنة بالقطاع العام.

ولكن رغم أن العبارتين " أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة" والعبارة " لو أتاحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما فعلت ذلك" جاءتا أخيرا إلا أنه بالرغم من ذلك فإن موظفي القطاع الصحي (مؤسسة الإستشفائية 18 فيفري ومؤسسة تشرين) لديهم إنتماء وميول للمؤسسة التي يعملون بها ويتضح ذلك من خلال شعورهم بالحيوية والنشاط أثناء تأدية عملهم، ولا يتحقق هذا الشعور الإيجابي والروح المعنوية إلا إذا كان الموظفين يتلائم عملهم مع قدراتهم وميولهم. والدليل أن نتائج المتوسطات الحسابية بين العبارات (7) جاءت متقاربة (4.05 و 3.83 و 3.74 و 3.66 و 3.64 و 3.53).

ومن الطبيعي أن الموظف الذي يتلائم ويتوافق قدراته مع متطلبات العمل يشعر بالمتعة في أداء عمله مما ينعكس على رضاه الوظيفي وروحه المعنوية العالية مما يؤثر إيجابيا على سلوكه المتمثل في أدائه العالي والذي يترجم فيما بعد إلى إلتناء وولاء وظيفي لدى المؤسسة التي يعمل بها وإعتزازه وإفتخاره بالمؤسسة نتيجة شعوره بالأمن والإستقرار الوظيفي.

توجهات الموظفين نحو البعد المهني للتوافق المهني :

جدول 02-17: يبين توجهات الموظفين نحو البعد المهني للتوافق المهني

البيان	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
خدمات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكنتي	3.16	1.040	15	محايد
ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة	3.74	0.983	4	موافق
احتمال إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن	3.60	0.917	6	موافق
أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي	4.33	0.632	1	موافق بشدة
يتوفر جهاز الحاسوب في مكان عملي	4.16	0.970	2	موافق
الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	3.67	0.944	5	موافق
أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح	3.41	1.200	9	موافق
تقوم الإدارة بوضع نظام وقوانين ولوائح تسهر على تطبيقها	3.38	1.137	10	محايد
يوجد نظام العقوبات والتحفيزات بالمؤسسة	3.60	1.107	6	موافق
أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسبني	3.79	0.913	3	موافق
لا أشعر بالإرهاك الشديد في نهاية الدوام	3.21	1.225	14	محايد
إجازات عطل العمل غير كافية	3.26	1.117	13	محايد
أعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها تهتم بتدريب عمالها	3.05	0.191	16	محايد
توفر لي البرامج التدريبية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات ذات طابع خاص مثل التسيير واستخدام الإعلام الآلي... الخ	3.03	1.213	17	محايد
أفكر بالتقاعد المبكر من الوظيفة الحكومية والبحث	3.34	1.222	11	محايد

				عن عمل آخر لتأمين حياة كريمة
محاييد	11	1.069	3.34	أشعر بعدم تقدير جهودي مما يشجعني على التفكير في التقاعد المبكر
موافق	8	1.063	3.53	يتيح التقاعد المبكر اكتشاف نفسي من جديد
موافق		0.404	3.51	مجموع البعد المهني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق المتعلق بالبعد المهني والمتضمن (17) عبارة والذي يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد المهني، وبملاحظة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والتي إنحصرت بين (3.03 و 4.33) (0.191 و 1.225) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الطالب، وبلغ المتوسط الكلي لعبارات البعد المهني (3.51).

ويتضح من خلال الجدول رقم أعلاه أن عبارات البعد المهني كانت:

تحصلت عبارة " أحافظ باستمرار على الوسائل والادوات في عملي " على متوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف نسبه (0.632) وهي أعلى مرتبة وجاءت في المرتبة الأولى ، ثم تليها العبارة " يتوفر جهاز الحاسوب في مكان عملي " بمتوسط وانحراف معياري قدره (4.16) و (0.970) حيث تحصلت على المرتبة الثانية وهذا نظرا لمحاولة المؤسسة في تسهيل المهام والأعمال بواسطة الحاسوب، لأنه ضروري في مكان العمل لما يوفره من تسهيلات وعمليات تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بأريحية، كما ويعتبر أحد وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومن بين المعدات والوسائل التي توفر سهولة في أداء العمليات الوظيفية بسهولة ويسر لذلك نجد أن العبارتين الأولى والثانية مكملتين لبعضهما البعض باعتبار أن الحاسوب يعتبر جزءا من الوسائل والأدوات المستخدمة في المكتب، وبالتالي يسعى الموظفون إلى المحافظة على هذه الوسائل التي لا غنى عنها في أداء المهام، مما يجعل نسبة الإهمال وهدر الموارد منخفضة جدا لشعور الموظفين أن هذه الوسائل والادوات كالحاسوب مثلا مهمة وفي غاية الأهمية.

بعدها تأتي العبارة " أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسبني " وقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.79) وانحراف (0.913)، وهذا نظرا لأن توزيع ساعات العمل خاضعة للقانون العمومي المتضمن المدة القانونية للعمل وهي (8) ساعات بفترات راحة في اليوم لمدة ساعة واحدة وعمل لمدة 5 أيام عمل ويومين راحة ويجب أن لا تتعدى المدة القانونية للعمل (12) ساعة في الدرجات القصوى، وهو توزيع ساعات عمل مناسب للموظفين، وما يجدر الإشارة إليه أن الموظفين الإداريين يعملون ضمن داوم مستمر أي عملهم يتم في الصباح بخلاف الممرضين والأطباء الذين يعملون ضمن العمل المتناوب صباحا ومساءً وهذا ما يجعل الموظفين الإداريين راضين عن توقيت العمل وتوزيعه.

بعدها تأتي العبارة " ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.983) مما يعكس أن ظروف العمل الفيزيائية المحيطة بالموظف ملائمة من حيث التهوية والحرارة، بما يجعل الموظف في راحة ورضا عن أجواء العمل وهذا ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل، والعكس صحيح في حالة عدم ملائمة ظروف العمل الفيزيائية لمحيط العمل فإن هذا يؤدي إلى توتر وقلق الموظف إزاء عمله بما يؤثر سلبا على أدائه وإنتاجيته وتوافقه مع عمله ورضاه عنه، والقانون يلزم المؤسسات الإستشفائية أن تكون نظيفة ومعتدلة من حيث التهوية والحرارة لأن هذه العوامل إن لم تتوفر بالشكل الملائم فإنها تعد من بين المسببات في إنتقال العدوى والأمراض الخطيرة مثل الغبار مثلا.

ثم تليها باقي العبارات بحيث جاءت بدرجة متوسطة مثل العبارة " يوجد نظام التحفيز والعقوبات بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.107)، والعبارة " احتمال إصابتي إثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن" بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.917) بحيث جاءت العبارتين في المرتبة (6)، وكذا العبارة " يتيح التقاعد المبكر اكتشاف نفسي من جديد" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.063) وقد حلت بالمرتبة (8) والعبارة " أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف (1.200)، والعبارتين " أفكر بعدم تقديري جهودي مما يشجعني على التفكير في التقاعد المبكر" و " أفكر بالتقاعد من الوظيفة الحكومية والبحث عن عمل آخر لتأمين حياة كريمة" بمتوسط حسابي (3.34) حيث جاءت العبارتين في المرتبة (11).

وهذا يبين أن الموظفين راضون نوعا ما وبدرجة متوسطة عن نظام التحفيز والعقوبات المطبق في المؤسسة وهذا متضمن ضمن المرسوم 06/03 قانون العقوبات والجزاءات في الوظيفة العمومية في القانون الوظيفي العمومي الجزائري وأنهم يفهمون إلى حد ما النظام الإداري المعمول به، وأيا احتمال وجود خطر في مكان العمل وارد وبدرجة متوسطة، وهذا ما يجعل الموظفين من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة يفكرون في إمكانية التقاعد المبكر.

أما باقي العبارات كلها كانت بتقدير محايد من الرتبة (10) حتى الرتبة (17)، وهذا دليل واضح على أن الموظفين لديهم تحفظ بخصوص هذه العبارات، ولكن سوف نقتصر على ذكر أدنى (4) عبارات من بينها عبارة " لأشعر بالإرهاك الشديد في نهاية الدوام" حيث حصلت على متوسط حسابي (3.21) و إنحراف معياري (1.225) وقد جاءت في الرتبة (14) وهذا يدل على أن الموظفين يصابون بنوع من التعب وهذا نظرا لطبيعة الأعمال التي يقومون بها وهو راجع إلى حيوية قطاع الصحة بحيث أن المستشفيات تتسم بأعمال يجب أن تتم بالسلاسة والكفاءة في القيام بالعمليات لأن هناك حالات تستوجب السرعة في أداء المهام والإنتباه لكل صغيرة وكبيرة لأن الموظفين ككل مسؤولون عن سلامة

المرضى والسهر على راحتهم وهذه المسؤولية تقع على عاتق الموظفين ككل سواء إداريين أو أطباء أو ممرضين والمديرين بالخصوص وأي خطأ سوف ينجر عنه عقوبات وخيمة.

لذلك نستنتج من خلال هذا الكلام ككل إلى عدم وجود تدريب بالشكل الذي يتلائم مع قدرات الموظفين ومتطلبات المهنة وهذا ما أستدل عليه من خلال العبارتين "اعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها تهتم بتدريب عمالها" بمتوسط حسابي (3.05) والعبارة "توفر لي البرامج التدريبية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات ذات طابع خاص مثل التسيير واستخدام الإعلام الآلي... الخ" (3.03) حيث تحصلنا على الرتبتين الأخيرتين (16) و (17) في مقياس البعد المهني وهو يدل على أن المؤسسة الإستشفائية لا توفر برامج تدريبية بالشكل الذي ينبغي وبالشكل الذي يزيد من كفاءة الموظفين على القيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لأن التدريب يساعد على إكتساب مهارات تساعد الموظف على تقليل الوقت اللازم لأداء

المهام ويساعد على تخفيض تكاليف الأعباء المهنية للوظيفة وبالتالي قيامهم بمهامهم على أكمل وجه ومن دون تعب.

كذلك فإن التعب والإرهاك مرتبط بعدم توفر الخدمات الوظيفية لدى الموظفين وهذا أوضحته إستجابات أفراد العينة من خلال العبارة "خدمات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكثبي" بمتوسط حسابي (3.16) وهي درجة متوسطة وحصلت على الرتبة (15) وتقترب من الدرجة المنخفضة على حسب المدى الذي قمنا بتحديدده ومن بين هذه الخدمات الوظيفية الغير متوفرة هي التدريب الجيد، الإرشاد والتوجيه الوظيفي للموظفين الجدد، خدمات إستشارية للموظفين، وغيرها الكثير.

توجهات الموظفين نحو البعد الإجتماعي للتوافق المهني:

جدول 02-18: يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الإجتماعي للتوافق المهني

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
يقدر مسؤولي الأعلى أدائي في العمل	3.71	1.155	8	موافق
أشعر بأن المسؤولين يعينني ويثقفون ظروفهم الخاصة	3.83	0.939	4	موافق
علاقتي حسنة بيني وبين رؤسائي في العمل	4.12	0.751	3	موافق
أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل	4.38	0.557	1	موافق بشدة
لا أشعر بالضيق من انتقادات زملائي لي	3.83	0.798	7	موافق
علاقتي حسنة بيني وبين زملائي في العمل	4.17	0.625	2	موافق

موافق	4	0.958	3.83	أساعد المرؤسين على حل مشكلاتهم
موافق	4	0.939	3.83	أشعر بتقدير المرؤسين لمجهودي
موافق	9	1.013	3.50	أشارك المرؤسين في المناسبات الاجتماعية
موافق	10	1.126	3.43	أمزح مع المرؤسين أثناء العمل
موافق		0.494	3.86	مجموع البعد الإجتماعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتضمن (10) عبارات تتعلق بالبعد الإجتماعي للتوافق المهني مبينة من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا ترتيب كل عبارة ودرجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة من عبارات البعد الإجتماعي، وقد إنحصرت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الإجتماعي بين (3.43 و 4.38)، وجاءت الانحرافات المعيارية بين (0.751 و 1.155)، ومتوسط كلي للبعد الإجتماعي قدر بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.494). ونلاحظ أن كل عبارات البعد الإجتماعي حصلت على تقدير موافق وكانت هذه العبارات متقاربة من خلال المتوسطات الحسابية المذكورة أعلاه في الجدول.

وجاء ترتيب أعلى قيم العبارات حسب هذا البعد كالتالي:

جاءت عبارة " أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل" في المرتبة الأولى بمقدار متوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.557) وعبر أفراد العينة على أنهم يحاولون تكوين علاقات إيجابية مع زملائهم الموظفين الذين يعملون معهم بما يؤكد على سلامة هذه العلاقات وعدم وجود نزاعات بين أفراد العمل وهو مؤشر إيجابي ينعكس بدوره على سلامة العلاقات فيما بعد، وهذا ما أكدته العبارة " علاقتي حسنة بيني وبين زملائي في العمل" بحيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ نسبة (0.625).

هذه العلاقات الحسنة والمودة بين زملاء العمل تدل على خبرة المديرين والرؤساء في تسيير جو بيئة العمل عن طريق الحفاظ على سير العلاقات الحسنة بين الزملاء وضمان مناخ تنظيمي ملائم يكفل لهم هذه العلاقات الودية وهو ما أوضحته العبارة الثالثة " علاقتي حسنة بيني وبين رؤسائي في العمل" بحيث حصلت على متوسط حسابي (4.12) وهي نسبة كبيرة وانحراف معياري (0.751).

ونلاحظ أن هذه العبارات حصلت على متوسطات حسابية متقاربة بما ينم على أن الجو الإجتماعي في مكان العمل يسوده روح الألفة والود والترابط والعلاقات الحسنة والإيجابية بين الزملاء والرؤساء في مكان العمل هذه العلاقات الإيجابية ستنعكس فيما بعد على الروح المعنوية للعاملين كالنشاط والحيوية و بمظاهر مثل التقدير و التعاون والدعم بين زملاء العمل و الرؤساء على مختلف المستويات وهذا ما تبينه العبارات " أساعد المرؤسين على حل مشكلاتهم،" أشعر بتقدير المرؤسين

لجهودي"، أشعر بأنالمسؤولينعنييحترموني ويتفهمون ظروفني الخاصة"، حيث جاءت في العبارات (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.83) وإنحراف معياري (0.958) للعبارة الأولى و (0.939) للعبارة الثانية والثالثة.

تليها العبارة " لا أشعر بالضييق من إنتقادات زملائي لي" بمتوسط حسابي (3.83) بحيث جاءت هذه العبارة متقاربة مع العبارات الآنفة الذكر بالنسبة للمتوسط الحسابي، أما بخصوص الإنحراف المعياري فقد بلغ ما نسبته (0.798)، وقد جاءت العبارة "يقدر مسؤولي الأعلى أدائي في العمل" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.71) وإنحراف معياري (1.155) وهذا يدل على أن الموظفين يبذلون مستوى أداء جيد وهذا ناتج عن رضاهم عن العمل وعن الظروف البيئية المحيطة وعن العلاقات المتبادلة بين الزملاء في العمل وبين الرؤساء والمرؤوسين فيما يعكس على إنتاجية وأداء الموظف في عمله بما يسمى الإرضاء وهو نظرة الرئيس الإيجابية إلى المرؤوسين في العمل بما يؤكد أن الرضا والإرضاء هما مظهرين من مظاهر التوافق المهني للموظف.

ثم تليها العبارتين " أشرك المرؤوسين في المناسبات الإجتماعية" بحيث جاءت في المرتبة (9) أي ماقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (1.013) و العبارة " أمزح مع المرؤوسين أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (1.126) وجاءت هذه العبارة في المرتبة (10) والأخيرة، بدرجة متوسطة، وهذا يبين أن العلاقات الإجتماعية بين الموظفين لا تتعدى إطارها الرسمي بحيث أن العلاقات غير عميقة بالشكل الكافي وبالمستوى الذي يجعل الموظفين تربطهم علاقات عائلية متينة فيما بينهم أي الدرجة التي يكون فيها الموظفون مثل العائلة الواحدة وهذا حسب النموذج الياباني Z والذي يصرح فيه (William O'Shea) أوليام أوشي عبر نظريته هذه أن العلاقات الإنسانية في اليابان تتسم بعلاقات وطيدة إلى درجة أن المدير يتدخل في شؤون الموظف كالزواج مثلا.

وربما هذا راجع إلى محافظة المدير أو الرئيس محل الدراسة على سلوكه كمدير من أجل أن لايفقد هيئته مع مرؤوسيه، وبالتالي فإن المدير يقوم بمساعدة المرؤوسين ومساندتهم وحل مشاكلهم في حدود العمل وفي إطار العلاقات الرسمية في مكان العمل . ولا يتعدى ذلك إلى درجة المزاح أو المناسبات الإجتماعية مع المرؤوسين.

توجهات الموظفين نحو البعد الإقتصادي للتوافق المهني:

جدول 02-19: يوضح توجهات الموظفين نحو البعد الإقتصادي للتوافق المهني

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي ابذله	3.09	1.288	6	محايد
يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي لدي	2.84	1.322	9	محايد

الفصل الثاني: دراسة حالة بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي

محايد	14	1.232	2.52	أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية
محايد	13	1.287	2.53	أنال حافزا ماديا عند أدائي لعمل مميز
محايد	12	1.271	2.78	أتحصل على علاوات عن عملي
محايد	8	1.238	2.30	تناسب العلاوات والحوافز مع عملي الوظيفي
موافق	5	1.245	3.45	ترقيتي متعلقة بالكفاءة والإتقان
محايد	7	1.282	3.07	فرص الترقية متوفرة لجميع الموظفين دون تفریق
محايد	10	1.258	2.83	للحصول على الترقية لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل
محايد	11	1.331	2.81	توفر لي المؤسسة وسائل النقل في العمل مع توفير وجبة الغذاء
موافق	4	1.096	3.53	تمنح لي المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز أو الوفاة
موافق	2	1.991	3.71	استفيد من خدمات التأمين الاجتماعي ومن برنامج تأميني بعد التقاعد
موافق	1	1.839	3.88	تقدم لي المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة. كما توفر رحلات ترفيهية في العطل
موافق	3	1.025	3.60	توفي لي المؤسسة منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة أحد الأقارب، الزواج، التمدرس، منحة العيد (كبش مثلاً))
محايد		0.730	3.11	مجموع البعد الإقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الإقتصادي الذي يتضمن (14) عبارة بمتوسطاتها الحسابية وإنحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة ودرجة الموافقة عليها والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الإقتصادي ككل، حيث إنحصرت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.52 و 3.88) إنحرافات المعيارية بين (1.096 و 1.991) كما جاء المتوسط الحسابي للبعد الإقتصادي ككل ب (3.11) بدرجة متوسطة.

وجاء ترتيب عبارات البعد الإقتصادي كما يلي:

إحتلت العبارة " تقدم لي المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة كما توفر رحلات ترفيهية في العطل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) وإنحراف معياري بلغ (1.839) وهذا

يعكس توجهات الإدارة في توفير الخدمات والمزايا الإجتماعية للموظفين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم بما يجعل الموظفين يشعرون بالرضا عن المؤسسة مما ينتج عنه إلتفاء وولاء وظيفي وإلتزام من قبل العاملين والعكس صحيح في حالة عدم توفر هذه الخدمات فهذه ينعكس سلبا على رضا الموظفين. وتليها في المرتبة الثانية عبارة "أستفيد من خدمات التأمين الاجتماعي ومن برنامج تأميني بعد التقاعد" بمتوسط حسابي قدره (3.17) وإنحراف معياري (1.191)، ثم تليها العبارة "توفر لي المؤسسة منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة أحد الأقارب، الزواج، التمدرس، منحة العيد (كبش مثلاً)" في الرتبة (3) بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (1.025)، وعبارة "تمنح لي المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز أو الوفاة" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.096)، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة محل الدراسة توفر لموظفيها الحماية والرفاهية وكل متطلبات الحاجات الإجتماعية من أجل رضا الموظفين ومساعدتهم على حل مشاكلهم الإجتماعية ودعمهم لأن هذا سوف يشعر الموظفين بأن المؤسسة تولي الإهتمام بموظفيها وتحاول مساعدتهم في كل شؤونهم، وهذا ما توفره جل المؤسسات الجزائرية سواء العامة والخاصة عبر قوانين تحكمها سياسة الدولة من أجل إستفادة الموظفين من الحماية الإجتماعية وكل هذا يندرج ضمن الخدمات الإجتماعية المقدمة للموظفين.

و جاءت العبارة "ترقيتي متعلقة بالكفاءة والإتقان" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وإنحراف معياري (1.245) وهي درجة متوسطة وهذا يعكس توجهات أفراد العينة على أن عمليات الترقية تتم في ضل ظروف نزيهة وذات مصداقية نوعا ما وبعيدة عن التحيز والمحاباة إلى حد مقبول وأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة والتفاني في العمل بالإضافة إلى المؤهلات التي يمتاز بها المترشح للترقية إلى المستوى الأعلى في السلم الوظيفي. أما باقي العبارات فقد جاءت محايدة حسب إستجابات أفراد العينة.

وسوف نذكر أدنى 3 عبارات للبعد الإقتصادي:

أولا جاءت عبارة "أتحصل على علاوات في مكان العمل" بمتوسط حسابي (2.78) وإنحراف معياري (1.072) وقد جاءت في الرتبة (12)، وتليها العبارة "أنال حافظا ماديا عند أدائي لعمل مميز" بمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (1.287)، وهذا يشير إلى إنخفاض الحوافز والعلاوات في المؤسسة الإستشفائية وهذا نظرا لأن الحوافز والعلاوات في القطاع العمومي مضبوطة بقوانين وإجراءات وبالتالي فإن هذه القوانين تحد من تحفيز الموظفين بالمكافآت المادية وهذا ما يؤثر عليهم سلبا في رضاهم الوظيفي وتوافقهم المهني.

أما عبارة "أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية" فقد جاءت الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.232) وهذا يبين أن عينة الدراسة بالرغم من توافق قدراتهم مع متطلبات العمل ورضاهم عن العلاقات الإجتماعية إلا أن الأجر لا يتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم وتطلعاتهم. ويجب النظر في عمليات الترقية لأن الترقية في القطاع الصحي تتبع قوانين وإجراءات قانون الوظيفة العمومية وهو ما يحد من إنتقال الموظفين بسهولة ويسر إلى الدرجة الأعلى في السلم الوظيفي وهذا ما إتفق عليه أفراد العينة في أن الترقية بالرغم من أنها ترتبط بالكفاءة والإلتقان وقد حلت هذه العبارة بالرتبة (5) إلا أن الترقية تأخذ سنوات طويلة يشعر فيها الموظف بعدم تقدير مجهوداته كلية ما يجعله يشعر بنوع من الإحباط وهذا ما أشارت إليه تصريحات عينة الدراسة بخصوص العبارة " للحصول على الترقية لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل" حيث جاءت من بين الرتب الأربعة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.258) وجاءت في الرتبة (10) من أصل (14) عبارة.

جدول 02-20: يوضح توجهات الموظفين بحسب المتوسطات الحسابية الكلية نحو الأبعاد الأربعة للتوافق المهني ككل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01	البعد الذاتي	3.67	موافق
02	البعد المهني	3.51	موافق
03	البعد الإجتماعي	3.86	موافق
04	البعد الإقتصادي	3.11	محايد
	المتوسط العام لأبعاد التوافق المهني ككل	3.49	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS.

يشير الجدول السابق إلى ترتيب أبعاد مقياس التوافق المهني وجاءت مرتبة كالتالي:
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البعد الإجتماعي والمهني حصل على تقدير مرتفع حيث جاء البعد الإجتماعي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86)، ثم يليه البعد الذاتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67)، أما البعد المهني فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51)، وفي الرتبة الأخيرة البعد الإقتصادي بمتوسط حسابي قدره (3.11) بدرجة متوسطة وهي درجة مقبولة إلى حد ما.

وجاءت أبعاد التوافق بهذا الترتيب نظرا لأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالعلاقات الإجتماعية داخل مكان العمل وهذا نظرا لطبيعة مهام وأعمال المؤسسة وخصوصيتها لأن ميدان الدراسة هو بعض

المستشفيات في قطاع الصحة وهما مؤسسة 18 فيفري في دائرة متليلي ومؤسسة تشرينابراهيم بولاية غرداية، و بما أن المستشفى مكان يجب أن يتسم بالهدوء والنظام نظرا لطبيعة المهمة التي يقوم بها وهي شفاية المرضى ورعايتهم والسهر على راحتهم وتوفير جو ومناخ إجتماعي يتسم بالهدوء والعلاقات الحسنة من أجل تسهيل وتسيير أعمال المستشفى، لذلك تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للحفاظ على العلاقات الإجتماعية في مكان العمل والتقليل والحد من الصراعات والنزاعات لأن هذا الأمر سوف يعود سلبا على الموظفين وينجر عنه مشاكل لا حصر لها.

وكما بينا في الإطار النظري أن الصراع التنظيمي أو النزاعات والتي تنتج من العلاقات السيئة داخل محيط المؤسسة سوف تنتقل من مستوى إلى آخر ومن مكان إلى مكان، وبالتالي فإن كانت هناك علاقات سلبية لدى الإداريين فإن هذا سوف يعود سلبا على راحة المرضى و سمعة المؤسسة الإستشفائية ومكانتها وهذا ينجر عنه آثار سلبية لاحصر لها، لأن الصراع سوف ينتقل من الداخل إلى الخارج وهذا أمر غير إيجابي لذلك فإن العلاقات الإجتماعية مرتفعة جدا لدى عينة الدراسة، كذلك بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية تقلو تنعدم فيها الصراعات والنزاعات لأن المؤسسة الإستشفائية ذات طابع عمومي بخلاف المؤسسات الخاصة التي تكثر فيها النزاعات بسبب الموارد.

ونظرا لأن المؤسسات الخاصة تكثر فيها المنافسة الشديدة فإن هذه المنافسة سوف تتحول إلى نزاع وصراع على الموارد وعلى السلطة والمكانة (إن لم يتم إدارة هذه المنافسة بالشكل الذي ينبغي) وهذا ما يعود سلبا على العلاقات الإجتماعية بين الموظفين والرؤساء وبين الموظفين الزملاء وبين الوحدات التنظيمية وبين إدارة المؤسسة وموظفيها ككل في المؤسسات الخاصة بخلاف القطاع الصحي التابع للقطاع الحكومي بحيث تقل فيه هذه النزاعات أو تنعدم وبالتالي نقول أن النزاعات في المؤسسات الخاصة أكثر منها في مؤسسات القطاع العام.

وبالطبع هذا الأمر ليس عام وغير معمم، أي لاينطبق على جميع المؤسسات الخاصة أو العامة، وهذا حسب المتغيرات وحسب الظروف وعلى إعتبرات عدة.

كما أن متطلبات العمل تتوافق مع قدرات الموظفين هذا يعني أن الموظفين لهم قدرات وإمكانيات تتماشى ومتطلبات الوظيفة مما يؤهلهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه وبالشكل الذي ينبغي هذا ما يعود عليهم بالإستقرار الوظيفي والرضا والإلتزام و الإنتماء و الولاء إتجاه المؤسسة، وكذلك بخصوص البعد المهني جاءت بمستوى متوسط حسابي متوسط وهذا يدل على أن البيئة المهنية المحيطة بالموظفين جيدة نوعا ما بما تتضمنه من ظروف فيزيقية في مكان العمل وعلاقات مع الآلات والمعدات والوسائل ونظام وقوانين واللوائح، وتتابع فترات الراحة والعمل كل هذه العوامل المهنية جيدة بمستوى مقبول.

وجاء البعد الإقتصادي في الأخير وهو مستوى مقبول إلى حد ما من خلال توفر الخدمات والمزايا الإجتماعية وفرص الترقية مقبولة ومتوفرة لدى جميع الموظفين من دون إستثناء، وهذا حسب

إستجابات أفراد العينة إلا أن الأجرور والمكافآت المادية والمعنوية يحدها القانون كما ذكرنا سابقا مما يؤدي إلى عدم نجاعتها بالشكل المطلوب وبالشكل الذي ينبغي.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

أولاً: عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

1. عرض نتائج إختبار الفرضية العامة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ولتحقق من صحة الفرضية العامة تم إستخدام معامل الارتباط بين محور التوافق المهني ككل ومحور الإبداع الإداري، والجدول الموالي يظهر نتائج التالية.

جدول 02-21: يبين قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية العامة موضحة وفق للجدول التالي

الإبداع الإداري	المحاور	
0.260*	معامل الارتباط	التوافق المهني
0.049	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط للفرضية العامة المحسوبة جاءت (0.260) بمستوى معنوية (0.049) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور التوافق المهني والإبداع الإداري وبالتالي تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

عرض نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والقائلة:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية.

جدول 02-22: يوضح معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

الإبداع الإداري	المحاور	
0.344**	معامل الارتباط	البعد الذاتي

0.008	مستوى المعنوية	
-------	----------------	--

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول والذي يشير إلى قيمة معامل الارتباط الذي يقدر ب(0.344) وبمستوى معنوية بلغت (0.008) وهي تقترب جدا من الصفر، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ودالة إحصائيا بين البعد الذاتي للتوافق المهني وبين الإبداع الإداري.

عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

جدول 02-23: يبين معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

الإبداع الإداري	المحاور	
0.036	معامل الارتباط	البعد المهني
0.790	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط جاءت ب (0.036) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يبين وجود علاقة ارتباطية بين البعد المهني والإبداع الإداري.

عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية.

جدول 02-24: يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

الإبداع الإداري	المحاور	
0.448**	معامل الارتباط	البعد الاجتماعي

0.000	مستوى المعنوية
-------	----------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

الجدول السابق يشير إلى أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.448) عندى مستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإجتماعي والإبداع الإداري.

عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصحي ببعض المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية
جدول 02-25: يوضح قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة

الإبداع الإداري	المحاور	
0.106	معامل الارتباط	البعد الإقتصادي
0.428	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول يشير إلى وجود علاقة إرتباطية بين البعد الإقتصادي والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.106) بمستوى معنوية (0.428) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

جدول 02-26: يوضح توجهات الموظفين نحو محور الإبداع الإداري

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة

موافق	21	0.901	3.57	أستشعر المشكلات قبل حدوثها
موافق	23	0.863	3.53	استطيع أن أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد
موافق	19	0.831	3.64	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة
محايد	25	0.976	3.17	اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل
موافق	16	0.844	3.76	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في العمل
موافق	6	0.814	3.93	أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبلا اتخاذ قرار حيالها
محايد	25	0.920	3.17	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
موافق	12	0.712	3.81	أقدم أفكار وآراء مختلفة حتى وان لم استطع تطبيقها
موافق	17	0.870	3.74	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية
موافق	24	0.941	3.52	أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً
موافق	4	0.898	4.00	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج
موافق	12	0.907	3.81	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي.
موافق	9	0.919	3.88	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
موافق	15	0.969	3.79	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
موافق	11	0.970	3.84	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري
موافق	12	0.945	3.81	أطرح دائماً أفكار عميقة بعيدة عن السطحية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري
موافق	18	0.951	3.72	أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين
موافق	9	0.751	3.88	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة
موافق	21	0.993	3.57	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار
موافق	7	0.801	3.91	أعمل بعقل منفتح اتجاه الأفكار والاتجاهات الجديدة

في مجال العمل الاداري				
موافق	4	0.858	4.00	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
موافق	19	0.852	3.64	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
موافق	1	0.801	4.09	أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح
موافق	8	0.852	3.90	أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة.
موافق	3	0.827	4.02	أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف الى النهاية
موافق	2	0.867	4.05	لدي القدرة على التغلب على صعوبات العمل
موافق		0.489	3.76	مجموع الإبداع الإداري

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss*

يوضح الجدول السابق الإحصاء الوصفي لعبارات محور الإبداع الإداري البالغ عددها (26) عبارة تتعلق بالإبداع الإداري موضح من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة تتضمن هذه العبارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة إضافة إلى درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة والبعء ككل، ويتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة لهم توجهات إيجابية بخصوص عبارات الإبداع الإداري، وقد إنحصرت عبارات الإبداع الإداري بين (3.17 و 4.09)، أما الانحرافات المعيارية فقد إنحصرت بين (0.712 و 0.993) والمتوسط الكلي ب (3.76) بنتيجة موافق وهي درجة مرتفعة حسب المدى الذي قمت بتحديدده، مما يدل على أن مستوى الإبداع الإداري بشكل عام مرتفع بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب أعلى عبارات بالنسبة لمحور الإبداري كالتالي:

حيث حصلت العبارة " أركز على أي فكرة تبقيني في الإتجاه الصحيح" على متوسط حسابي (4.09) وإنحراف معياري (0.801) وعبارة "لدي القدرة على التغلب على صعوبات العمل" بمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (0.867)، وعبارة " أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف إلى النهاية" بمتوسط حسابي قدره (4.02) وإنحراف معياري (0.827)، و العبارة " لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" بمتوسط حسابي (4.00) وإنحراف معياري (0.858) مما يدل على أن أفراد العينة ملتزمون بتحقيق أهدافهم حتى النهاية مهما كانت طبيعة المشاكل التي تعترضهم وهذا مؤشر إيجابي على مواصلة الإتجاه نحو تحقيق أهدافهم والمرونة العالية في تغيير الأفكار والأساليب إن لم تتماشى مع تحقيق الأهداف.

ثم تليها عبارة "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.898)، أي أن الموظفين يأخذون بزمام المبادرة في القيام بمهامهم ويتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال، كما تحصلت العبارة "أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها" على متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.814) وهذا يوضح لنا أن أفراد عينة الدراسة لهم قابلية لتحسس المشكلات والتنبؤ بها من أجل التخطيط لها ووضع الحلول اللازمة للوقاية والحد منها، عبر التفكير في عدة بدائل وخيارات.

ثم تليها عبارة "أعمل بعقل منفتح اتجاه الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.801) وهذا معناه أن أفراد العينة لهم مرونة عالية ولديهم قدرة على تقبل الأفكار وعدم نقدها مهما كانت نوعية وطبيعة الفكرة مما يجعلهم منفتحي الذهن وهذا يساعدهم في تطوير أفكار جديدة أو دمج أفكار مع بعضها البعض لأن إنفتاح الشخص على هذه الأفكار يساعده في إيجاد وتوليد أفكار أخرى بديلة أو تطوير هذه الأفكار وكذلك تعتبر أفكار الآخرين بمثابة خبرة يستزيد منها الموظف من أجل الوصول إلى الأهداف والتغلب على مشكلات العمل، وهذا ما دلت عليه العبارة "أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري قدره (0.852).

وجاءت العبارة "لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة" برتبة التاسعة وبتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.751) والعبارة "أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.970) وجاءت في الرتبة (11)، والعبارة "أطرح دائما أفكار عميقة بعيدة عن السطحية لحلال مشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.945) حيث جاءت في الرتبة (12) وهذا معناه أن الموظفين لديهم القدرة على توليد الأفكار الجديدة و العميقة والغير مألوفة و القدرة على التعبير عنها بطلاقة وهذا يساعدهم على حل مشكلات العمل الإداري وإبتكار أساليب من أجل تحسين العمل الإداري.

وقد حلت العبارة في المرتبة الأخيرة "أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.920) مع العبارة "أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.976).

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات في القطاع الصحي.

يتبين من خلال نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب (0.344) عند مستوى معنوية (0.008) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي، وبالتالي فالفرضية محققة، وتدلل على أنه كلما كان مستوى البعد الذاتي قويا كلما أدى ذلك إلى زيادة الإبداع الإداري لدى الموظفين.

ويمكن القول أن الموظفين لديهم دافعية ونشاط ويحبون ما يقومون به من أعمال ومهام نتيجة توافق قدراتهم وإنساجمها مع ما تتطلبه الوظيفة من أعمال بحيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن لديهم المؤهلات والإمكانات لبدل المزيد من الأعمال المتعلقة بمهامهم وهذه سلوكيات إيجابية بالنسبة للموظفين وماهي إلا إنعكاس لقدرة الموظفين وإمكانياتهم الإبداعية، وبالتالي فإن البعد الذاتي ونظرة الموظفين لأنفسهم وإمكاناتهم المبنية على الثقة في إستعداداتهم وقدراتهم التي تساهم في تعزيز وتوليد الأفكار الإبداعية لديهم، وإن هذه الثقة العالية لدى الموظف تترجم فيما بعد إلى عنصر ثقة تنظيمية أي الثقة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وبين أعضاء التنظيم ككل وهذه الثقة التنظيمية سوف تترجم إلى علاقات حسنة، بحيث ينظر الموظف إلى زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه على أنهم مصدر دعم وثقة وينشئ بينهم المودة والتعاون والترابط وعلاقات إنسانية وطيدة.

ولكن العكس صحيح في حالة الموظف الغير متوافق مع مهنته فسوف يبرر هذا العجز أو سوء التوافق بالبيئة المحيطة به وأول ما يبرر به الموظف فشله هو زملائه في العمل ورؤسائه ومرؤوسيه وهذا ما يؤدي به إلى النظرة سلبية اتجاه الموظفين والرؤساء ونظرة الحقد والانتقام بحيث يتصور الموظف في ذهنه أن الموظفين كلهم يتربصون به ويحاولون إفشاله وإسقاطه وبالتالي يحصل هنا كنوع من النزاع وسوء التفاهم والتدابير والتنافر بين أعضاء التنظيم وهذا ما يؤثر في سلوكه وأدائه وبالتالي إنعدام إبداعه، والدليل على ذلك أن هناك دراسات ربطت بين الثقة التنظيمية وبين الإبداع والإبتكار في مكان العمل مثل دراسة (Anna Rodriguez) أنا رودريغيز و (Philoso Anna) أنا فيلوسو إلى أن علاقات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في المؤسسة ودراسة (Shulamit Kreitler) شولاميت كريتلر حيث وجد أن هناك عدة عوامل داخلية وخارجية تساهم في الإبداع من بينها تصور الفرد لذاته.

ونلاحظ كذلك أن أفراد عينة الدراسة يعترفون بمهنتهم ويحبون نوع الوظيفة التي يقومون بها وهذا ما يجعلهم يشعرون بالروح المعنوية العالية وبالنشاط والحيوية في أداء أعمالهم وبالمتعة في أداء مهامهم وهذه الحالة النفسية لدى استجابات أفراد العينة ما هي إلا نتاج عدة عوامل عدة من بينها أن الأفراد لديهم حاجات وورغبات يودون إشباعها ولديهم تطلعات وآمال يريدون تحقيقها وهذا يكسبهم دافع قوي وإيجابي اتجاه العمل والوظيفة.

و هناك ركيزة أساسية وفعالة في تدعيم هذا الشعور الإيجابي وهي الأمان الوظيفي لدى الموظفين وهو ما تتمتع به الوظيفة الحكومية بخلاف القطاع الخاص وهذا ما يجعل الموظفين غير قلقين بشأن عمليات التسريح أو الخوف من البطالة والتي تشكل الخوف الأكبر للموظفين وهذا يعتبر أحد العوامل أو المزايا التي تبني هذا الشعور الإيجابي والمحفز على العمل وعلى الإبداع، ولكن هذا لا يعني أن الموظفين يتوجهون بشكل كبير إلى الوظيفة العمومية باعتبار أنها توفر المستقبل الوظيفي والأمن بل هي تعتبر من بين العوامل التي تحكم إختيارات الموظفين.

كل هذه المؤثرات والمتغيرات لها دور في تعزيز الإبداع وترجمته عن طريق طرح الأفكار الخلاقة وتبني أساليب إدارية التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم وحل مشاكلهم، لأنه حسب رأيي أن الموظف عندما يحب مهنته يبدع فيها وهذا ما يجعله يكرس جل وقته في تحسين أدائه والإستمتاع بعمله ويشعر بحيوية ونشاط في القيام بعمله نتيجة شعوره بالرضا عن مهنته، حيث أوضحت إستجابات أفراد العينة على أنهم متفوقون بشعورهم بالروح المعنوية العالية إتجاه وظيفتهم و بما تتطلبه الوظيفة من أعمال، وكل ما ذكر نتيجته توافق قدرات الموظف العقلية والجسمية مع مقتضيات المهنة وهو ما أدلى به جل أفراد عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذا التوافق يؤدي بالموظفين إلى زيادة إنتمائهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها وهذا التوافق يجعل أفراد عينة الدراسة يحسنون من مستوى أدائهم وقدراتهم وهو ما يتجلى في صور ومظاهر عديدة كالإبداع في مكان العمل لأن الإبداع ما هو إلا سلوك ناتج عن توفر عوامل ومتغيرات إيجابية في صور رضا عن المهنة، وبالتالي عندما يكون الموظف راض عن مهنته فإنه وبمقتضى الحال يبدع في عمله.

ثانيا: تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

2. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري ببعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

توضح قيمة الإرتباط المتحصل عليه والمقدر ب (0.036) بمستوى معنوية (0.970) وهو قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين البعد المهني والإبداع الإداري لدى بعض مستشفيات القطاع الصحي.

وهذا راجع إلى تأثير بعض العوامل المتعلقة بالبيئة المهنية من بينها نقص التدريب في مكان العمل وهذا ما اتفق عليه أفراد عينة الدراسة من خلال المقياس بحيث جاءت عبارة التدريب في الرتبة الأخيرة، والتدريب عامل مهم وأساسي وهو يعتبر من بين الدوافع الخارجية المتعلقة بالمهنة والتي يحاول من خلالها الموظفون أن يشبعوا رغباتهم وحاجاتهم وهي تطوير أنفسهم وزيادة مستوى أدائهم في العمل من أجل أن يكونوا ناجحين في مهنتهم، زيادة على ما يوفره التدريب من تقليل للحوادث والإصابات في مكان العمل ويوفر مهارات لإدارة الوقت والتحكم فيه كما يؤدي التدريب إلى إكساب الموظف مهارات وخبرات في مجال عمله تساعده فيما بعد على الترقى وتقلد مناصب عليا.

كذلك من خلال إستجابات أفراد العينة يتضح أن العطل والإجازات لا تتوفر بالشكل الكافي لدى الموظفين وهذا ما يجعل الموظفين منهكين طيلة الدوام مما يجعل الموظفين يفكرون بالتقاعد إلى حد ما حيث جاءت هذه العبارات في الرتب الأخيرة في المقياس.

ومن خلال ماسبقنا لاحظ نرى أن أفراد العينة لديهم تحفضات بخصوص برامج التدريب و الإجازات والنظم والقوانين حيث جاءت في الرتب الأخيرة لترتيب العبارات بمتوسطات حسابية متوسطة، لذلك في رأي الطالب على المؤسسة والوزارة الوصية ككل أن تهتم بتكثيف البرامج التدريبية وتعمل على تعديل القوانين التي تحكم القطاع الصحي لأن القطاع الصحي يعتبر من بين القطاعات الحساسة وبذلك وجب وضع قوانين تتماشى وطبيعة القطاع لأن الموظفين في القطاع الصحي يقومون بمهمة نبيلة وشريفة وهي التكفل بالمرضى والسهر على راحتهم عن طريق تسيير أعمال ومهام المتعلقة بهم، خاصة فيما يتعلق بالتدريب لأن الموظف دائما ما يسعى في حياته المهنية إلى تطوير مستواه من أجل إتقان عمله وتحقيق التطوير المهني.

ولأن التدريب يعتبر تعليم تجريبي يتعلم من خلاله المرء مهارات فإنه يساعد الموظف على الإبداع وهذا ما أوضحته دراسة (*Matilde Martínez Casanovas*) ماتيلد مارتينيز كازانوفاس حيث أشار إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والإبداع الإداري.

كما أن العطل والإجازات تزيد من مستوى المعرفة والتعلم لدى الموظف وتزيد من مستوى إبداعه عن طريق التخفيف من الإجهاد الوظيفي والتوتر والقلق لدى الموظفين وزيادة المشاعر الإيجابية لديهم وبالتالي قد تعزز الإجازات والعطل الإبداع وهذا ما أكدته دراسة وآخرون (*Jessica de Bloom*) جسيكا دي بلوم من خلال دراسة إستهدفت العلاقة بين الإجازات والسفر و بين الإبداع وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإجازات والسفر لمدة قصيرة وزيادة المرونة المعرفية.

وزيادة على ذلك أن القوانين والإجراءات المرنة تؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي وترتبط ارتباطا وثيقا به ونعلم أن القطاع الصحي محكوم بقوانين الوظيف العمومي وهي قوانين تتسم بالبيروقراطية وغير مرنة مما يجعل هذا من العوامل المحددة للإبداع ولذلك وجب كما ذكرنا سابقا إعادة النظر في هذه القوانين

لأن المبدعين يتميزون بعدم التمسك بالقوانين والمعايير وهم مخالفون لكل القوانين التي تتسم بالتقليد ويحبون كل ماله علاقة بالتجديد.

ثالثا: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإجتماعي للتوافق المهني بالإبداع الإداري لدى بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

تبين أن قيمة الارتباط المتحصل عليه يقدر ب (0.448^{**}) بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة عالية جدا، وتفسر على أنه كلما مستوى البعد الإجتماعي عاليا وإيجابيا يزيد ذلك من مستوى الإبداع الإداري، وبالتالي فالفرضية محققة، وتدل على أن العلاقات الإجتماعية في مكان العمل جيدة ومقبولة وأن الموظفين في علاقة جيدة بزملائهم في نفس المستوى التنظيمي بالإضافة إلى العلاقات الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم وكذا مرؤوسيتهم، وأنه لا يوجد خلافات أو نزاعات تضر بهذه العلاقات.

كما تبين أن الموظفين يسعون نحو تكوين علاقات إيجابية في العمل من أجل توطيد هذه العلاقات وحسب إستجابات أفراد العينة أن الموظفين يحاولون مساعدة بعضهم البعض من خلال التعاون فيما بينهم وتقديم المساعدات والدعم وهذا ليس فقط من جانب الموظفين في المستوى التنظيمي الواحد بل بكافة المستويات وهذا ما أشار إليه الموظفين بخصوص أن هناك تواصل وتعاون ودعم من قبل الرئيس لمرؤوسيه ومن قبل المرؤوسين لرئيسهم وكذا من قبل الزملاء في نفس المستوى الواحد، خاصة وأن المديرين والرؤساء يشعرون بأن المرؤوسين يقدرون جهودهم، وكذلك يشعر المرؤوسون أن الرؤساء يقدرون ظروفهم الخاصة، وهذا مؤشر إيجابي وقوي على مستوى التعاطف والتقدير والإحترام والتآزر بين الموظفين على كل المستويات مما يدل على عدم وجود خلافات وعلى وجود الدعم والمساندة هذه العلاقات الإيجابية.

وهذه اللحمة بين أعضاء التنظيم سوف تتطور فيما بعد إلى أن تصير علاقات أكثر من عائلية كما في النموذج الياباني، باعتبار أن العلاقات الإنسانية الجيدة هي التي تكفل الأداء الجيد للموظفين وتحسن من مستوى الروح المعنوية لديهم وتزيد من نشاطهم ويقبلون على العمل بروح عالية، مما يجعلهم يحبون مكان العمل وينجذبون إليه حتى وإن كانت هناك ظروف بيئية لاتجعلهم راضين عن العمل، إلا أن هذه العلاقات الجيدة كفيلة وحدها في تغيير نظرة الموظف نحو عمله، ونلاحظ أمثلة عديدة عن موظفين غادرو مؤسساتهم فقط نتيجة عدم رضاهم عن زملائهم هذه التشنجات في العلاقات هي ما يؤدي إلى مشاكل لا حصر لها من بينها الدوران الوظيفي للموظفين ونقص الأداء والفعالية والإحباط والقلق والأمراض النفسية والجسمية وغيرها الكثير، كلها مشاكل إقتصادية وإجتماعية ونفسية تنجر عن سوء العلاقات في العمل.

والعكس صحيح في حالة توافق العلاقات وإنسجامها كما لاحظناها من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة، فإن هذا يؤدي بالضرورة إلى تحسن مستوى أدائهم لأعمالهم ورضاهم عن وظيفتهم وعن المؤسسة، وبالتالي هذا كله يصب في مصلحة إبداع الموظفين وزيادة قدراتهم الإبداعية، وهذا ما تؤكد عليه من خلال علاقة الارتباط القوية والإيجابية بين البعد الإجتماعي والإبداع الإداري لدى الموظفين محل الدراسة.

وأرى أن تبقى إدارة المؤسسة على هذه العلاقات، بل وتزيد من مستواها في كل مرة، لأن العلاقات الإجتماعية أو الإنسانية الإيجابية هي رأس المال الوحيد للمستشفيات، لأن المستشفيات ومؤسسات التعليم تعتبر من بين الأعمال الإنسانية والنبيلة والتي تتم في الإطار الإجتماعي، وبالتالي لا ينبغي مثلا أن نجد نزاع أو صراع من أي مستوى في هذه المؤسسات، لأن ذلك سينعكس عليها سلبا، أولا على سمعة المؤسسة في الدرجة الاولى، وثانيا أن هذه الصراعات سوف تضر بمصالح المؤسسة مما يجعل هناك نوع من العراقيل في أداء هذه المهام النبيلة، وبالتالي وجب توفير وسائل ومرافق للترفيه في هذه المستشفيات، وزيادة العلاوات والمكافآت والحوافز لهؤلاء الموظفين، شريطة أن تكون في إطار عادل ومن دون تحيز وهذا ما سيكفله القانون، وأن يعاد النظر في برامج وقوانين الترقية.

رابعا: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

وتشير قيمة الارتباط والمقدرة ب (0.106) وهي قيمة لا بأس بها وهي متوسطة نسبيا وأكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بالتالي فالفرضية محققة، وتشير إلى أنه كلما كان البعد الإقتصادي إيجابيا كلما كان الإبداع الإداري مرتفعا نسبيا، وهذا يشير إلى رضا الموظفين نوعا ما عن الحوافز المادية والمعنوية المبدولة.

ولكن هذا الرضا يبقى في المستوى المتوسط وخاصة أن الموظفين عندما يجرون مقارنات بين الجهد المبدول من قبلهم والقدرات المبدولة في سبيل تحقيق مستوى أدائهم يلاحظون أن هناك نوع من التقصير في هذه المكافآت، وهم مترددون نوعا ما بخصوص إستجاباتهم عن الوضعية الإقتصادية لديهم وخاصة أن قدراتهم ومستوى أدائهم لا تتناسب مع الأجر والمكافآت المعطى لهم، بصياغة أخرى أن الموظفين يحسون بأن الأجر الذي يتقاضونه ضئيل مقارنة بمستواهم العالي والمبدول من قبلهم.

كذلك أن الأجور لا توفر لهم فرصة كافية للرفاهية وهذا ما أدلى به أفراد العينة حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة، وهذا يعزى إلى أن الموظفين عندما يقبلون على العمل في المؤسسة هناك

حاجات ورغبات تدفع الفرد إلى قيامه بالعمل من بين هذه العوامل وهي عامل مهم ورئيسي الأجر، وبالتالي على الوزارة الوصية وعلى كافة الإدارات في المؤسسات الإستشفائية أن تعمل على دراسة هذا الموضوع جيدا، لأن المؤسسات الإستشفائية في نظري تعد من بين الخدمات الإنسانية المهمة والتي يفضلها ينعم السكان وأفراد المجتمع بالصحة وخاصة أن هذه المؤسسات الإستشفائية تقدم خدمات علاجية ووقائية في نفس الوقت من أجل أن تحافظ على صحة أفراد المجتمع من خلال خدمات جمة تقدمها، بالإضافة إلى كل هذا إن ظروف العمل في المؤسسات الإستشفائية تختلف عن ظروف العمل في المؤسسات الأخرى وأي تقاعص من جانب الموظفين أو المديرين أو العمال قاطبة فإن هذا يعود عليهم بمساءلات قانونية تصل لدرجة الوقوف أمام العدالة وهذا ما يجعل الموظفين يقومون بأعمالهم في ضل ضغط في بعض الأحيان.

لذلك فمستوى الأجر والمكافآت الممنوحة غير متوافقة مع ما يقدمه الموظفون من خدمات، بحيث أن الموظفين يشعرون أنهم أكثر قيمة وبأن لديهم طاقات لم يتم إستغلالها بالشكل الملائم، وهذا يستوجب دعم من الوزارة ومن المديرات والإدارات الإستشفائية في إيجاد الحلول عن طريق ربط الحوافز والمكافآت بالأداء، وزيادة مستوى الرفاهية الإقتصادية للموظفين، لأن هذا من شأنه أن يحفز ويدفع الموظفين إلى زيادة أدائهم وإبداعهم، وتعتبر المكافآت المادية بمثابة أداة و دوافع خارجية تستعملها المؤسسة من أجل التحكم في سلوك مرؤوسيه.

ويجب في عمليات الترقية لأن الترقية في القطاع الصحي تتبع قوانين وإجراءات قانون الوظيفة العمومية، وهو ما يحد من إنتقال الموظفين بسهولة ويسر إلى الدرجة الأعلى في السلم الوظيفي، وهذا ما إتفق عليه أفراد العينة في أن الترقية بالرغم من أنها ترتبط بالكفاءة والإتقان إلا أن الترقية تأخذ سنوات طويلة يشعر فيها الموظف بعدم تقدير مجهوداته كلية ما يجعله يشعر بنوع من الإحباط الإداري.

لكن ما نلاحظه هو أن أفراد العينة متفقون بشكل عالي وإيجابي وراضون عن مستوى الخدمات الإجتماعية المقدمة مثل الحج، والعمرة، الرحلات الترفيهية مثل الرحلات في العطل الصيفية التي تقوم بها الخدمات الإجتماعية وتتكفل بها بالنسبة لمختلف الأعمار والمستويات، كذلك وجود منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة أحد الأقارب، الزواج، التمدرس، منحة العيد، وهناك تأمينات إجتماعية في حالة المرض أو العجز أو التقاعد، وهذا ما توفره الدولة والمحدد عبر القوانين حسب الإجراءات المعمول بها.

بصفة عامة يتبين من خلال المتوسط الكلي للبعد الإقتصادي (3.11) بأن الموظفين راضون إلى حد ما ومقبول عن الحوافز والمكافآت المقدمة، ولكن بدرجة متوسطة وقريبة من المنخفضة وهذا حسب المدى الذي قمت بتحديده، لذلك وجب إعادة النظر ودراسة ومحاولة إيجاد الحلول بخصوص الحوافز المقدمة.

خامسا: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

5. مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي مرتفع. وتشير قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليه ب (3.76) بالنسبة لمقياس الإبداع الإداري إلى أن الإبداع الإداري مرتفع، وبالتالي بالفرضية محققة.

وهذا يدل على أن الموظفين لديهم قدرات إبداعية وإمكانيات من بينها القدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تطرأ في مكان العمل، وليس هذا وحسب بل وقدرتهم على استشعار هذه المشكلات من أجل الحد منها قبل أن تتفاقم فيما بعد، وهذه القدرة الإستباقية هي مؤشر واضح على بعد النظر للموظفين وعلى تحكمهم في مجريات وأمور عملهم وعلى قدرتهم على فهم المهام والأعمال الموكلة إليهم، وهذا مايساعدهم على تحقيق أهدافهم.

زيادة على ذلك فقد أوضح الموظفون بأن لديهم مرونة في التعامل مع الأفكار والأساليب الجديدة والمشكلات، مما يجعلهم منفتحي الذهن بخصوص أي تغيير قد يحدث في حال قررت الإدارة إجراء تغييرات في مكان العمل بسبب ظروف طارئة أو مشكلات معينة، وبالتالي لن تجد الإدارة أية صعوبة في ذلك وهذا ما يجعل الموظفين والمديرين متفوقون بشأن الأهداف التنظيمية ويعملون جاهدين من أجل تحقيق التقدم بالنسبة لهم وللمؤسسة قاطبة، وهذا مرده إلى أن الموظفين يحسون بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وهي مهمة نبيلة وفي غاية الأهمية بالدرجة الأولى.

سادسا: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير قيمة الارتباط المتحصل عليه والمقدر ب (0.260^*) بأنها قيمة ارتباط دالة إحصائيا فهي موجبة وعالية نسبيا، بالتالي بالفرضية العامة محققة، وتعبر عن أنه كلما كان مستوى التوافق المهني السائد إيجابيا كلما كان مستوى الإبداع الإداري مرتفع.

مما سبق نستنتج أن الفرضية العامة محققة حيث توصلنا إلى إيجاد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بغرداية.

وقد جاءت هذه الدراسة متوافقة مع دراسة صوالح عبد الرزاق (2017) حيث توصل إلى وجود علاقة إرتباطية قوية وإيجابية بين أبعاد التوافق المهني (البعد الذاتي والبعد الاجتماعي والبعد الإقتصادي) وبين الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

خاتمة

إستنتاجات عامة:

الفرضية الفرعية الأولى:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الذاتي للتوافق المهني بالإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

من النتائج المتوصل إليها من خلال قيمة معامل الارتبط تبين لنا أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين البعد الذاتي والإبداع الإداري. مما يدل على أن البعد الذاتي يؤثر إيجابا على الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي بولاية غرداية، والنتائج أثبتت صحة الفرضية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى محققة.

الفرضية الفرعية الثانية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال قيمة معامل الارتباط تؤكد وجود علاقة إرتباطية طردية وضعيفة بين البعد المهني للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي مما يعني أن البعد المهني للتوافق المهني يؤثر إيجابا على الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي. وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية أي الفرضية الفرعية الثانية محققة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

وقد تبين من النتائج المتوصل إليها إلى أن قيمة معامل الارتباط كان مرتفعا وقويا جدا، مما يعني أن البعد الإجتماعي للتوافق المهني يؤثر إيجابا على الإبداع الإداري لدى موظفي بعض مستشفيات القطاع الصحي

وبالتالي نقول أن الفرضية محققة ونقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين البعد الإجتماعي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.

من النتائج المتحصل عليها والتي تؤكد وجود علاقة إرتباطية طردية ومتوسطة وتقرب من الضعيفة بين البعد الإقتصادي للتوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي، مما يدل على

أن البعد الإقتصادي للتوافق المهني يؤثر إيجابا على الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي، وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية، أي أن الفرضية الفرعية الرابعة محققة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

– مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي مرتفع. من النتائج المتوصل إليها من خلال مقياس الإبداع الإداري تبين لنا أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي مرتفع بدرجة كبيرة. والنتائج أثبتت صحة الفرضية، وبالتالي فالفرضية الفرعية الخامسة محققة.
الفرضية العامة:

– توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. من النتائج المتحصل عليها والتي تؤكد وجود علاقة إرتباطية طردية إيجابية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي بعض المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي لولاية غرداية مما يعني أن التوافق المهني يؤثر إيجابا على الإبداع الإداري لدى موظفي بعض المستشفيات في القطاع الصحي بولاية غرداية، وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية، وبالتالي نقول أن الفرضية العامة محققة.
الاقتراحات:

– وضع برامج للأرشاد والتوجيه المهني والتي تعد من بين الخدمات التي تساعد أفراد المجتمع والموظفين بصفة خاصة على تحديد الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم وميولهم المهنية وهذا سينعكس إيجابا على الإبداع الإداري لدى الموظفين.
– على مؤسسات التربية أن تقوم بتعديل المناهج الدراسية بحيث تقوم بوضع برامج ومناهج تساعد على الإختيار المهني منذ الطفولة المبكرة وهذا عن طريق وضع إختصاصات مهنية من المرحلة المتوسطة (الإعدادية) أي أن الطلاب يتم تدريسهم من المرحلة المتوسطة مناهج تتوافق مع ميولهم ورغباتهم وهذا حسب الإختصاص المهني الذي يريد أن يزاوله في المستقبل. بالمختصر المفيد مرافقة الطفل من مرحلة الطفولة إلى المرحلة الجامعية من أجل تحديد الإختصاص الذي يتناسب مع ميوله.

- تكثيف البرامج التعليمية والتدريبية في المؤسسات الإستشفائية من أجل أن تعمل هذه الأخيرة بإحترافية.
- توفير ظروف عمل ملائمة في هذه المستشفيات.
- وضع نظم ولوائح وقوانين تتماشى مع رغبات الموظفين والإستماع إليهم عن طريق فتح الباب لهم لكي يعبروا عن آرائهم وإقتراحاتهم وبشاركو في سن القوانين والإجراءات المعمول بها لأنهم المتضرر الأول والأخير من هذه القوانين وباعتبار أن الموظفين هم رأس المال البشري والفكري الذي تعتمد عليه المؤسسات والوزارات والدولة بصفة عامة في إحداث التغييرات والإنجازات.
- الإهتمام بالجانب التصادي وربطه بقدرات الموظفين و طموحاتهم من خلال زيادة الأجور والمكافآت المادية والمعنوية للموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسات الإستشفائية.
- وضع صندوق للإقتراحات والشكاوى في هذه المؤسسات الإستشفائية من أجل السماع لشكاوى الموظفين ومتطلباتهم وهذا يساعد في حل الكثير من المشاكل التنظيمية ومعرفتها من أجل القضاء عليها والحد منها لكي لا تتفاقم فيما بعد وينجر عنها مشاكل عدة.
- تخصيص وسائل نقل للموظفين العاملين بالمؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي.
- الأفاق المستقبلية للدراسة:
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية والتعمق فيها بخصوص موضوع التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري.
- دراسة العلاقة بين سوء التوافق المهني والإبداع الإداري.
- دراسة العلاقة بين التوافق المهني ومتغيرات أخرى على سبيل المثال (إدارة الوقت، الإلتزام التنظيمي الإلتزام الوظيفي، السعادة الوظيفية، العقد النفسي، العقد الإجتماعي، الإحباط الإداري ...)
- دراسة العلاقة بين العطل والإجازات والإبداع الإداري.
- دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والإحباط الإداري.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على معيقات التوافق المهني والإبداع والإبتكار في مكان العمل.
- استخدام مقاييس أخرى في قياس التوافق المهني.



قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد جابر حسنين، الاحباط الاداري (الأسباب والعلاج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2014.
2. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، الطبعة السادسة، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1968.
3. ارق السويدان وآخرون، مبادئ الابداع، الطبعة الثالثة، 2004 .
4. أيت حمودة حكيمة وآخرون، أهمية المساندة الاجتماعية في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لدى الشباب البطال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جوان 2011.
5. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
6. بو عامر أحمد زين الدين وآخرون، مصادر التوافق المهني لدى العامل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 6، أبريل 2014.
7. بوداود عبد اليمين وآخرون، المرشد في البحث العلمي، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
8. جون بي أردن، التعايش مع ظغوط العمل، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط 2، المملكة العربية السعودية، 2008.
9. حامد عبد السلام زهران، الصحة النفسية والعلاج النفسي، الطبعة الرابعة، 2005.
10. حريم، حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
11. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الابتكاري والابداعي في ضل القبعات الست للتفكير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
12. رحيم العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2008.
13. رعد مصطفى خصاونة، أسس تعليم الكتابة الابداعية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
14. سعيد علي، ندوة الادارة الابداعية للبرامج والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة- مصر، 17-21 فيفري 2008.
15. سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006.

16. سلام رعد حسن، الابداع الاداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة مكتب المفتش العام، 2017.
17. صالح حسن الدايري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
18. صالح حسن الدايري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. طه فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط7، دار المعارف، مصر، 1992.
20. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
21. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
22. عباس محمود عوض، الصحة النفسية والتفوق الدراسي، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
23. عباس محمود عوض، الموجز في الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، 1988.
24. عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
25. عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
26. عبد الحميد محمد الضاذلي، التوافق النفسي للمسنين، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2001.
27. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
28. عبد اللطيف محمد خليفة، الحدس والابداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
29. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
31. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

33. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، 1988 .
34. قرنر كورل، ترجمة عمار قسيس، اكتشاف طبائع الناس وطرق التعامل معهم، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، 2014.
35. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت.
36. كمال ابراهيم مرسى، العلاقة الزوجية والصحة النفسية، الطبعة الثانية، دار القلم للنشر والتوزيع، 1995.
37. كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، الطبعة الثالثة، 1985.
38. ماجدة بهاء الدين، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
40. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
41. محيوز كريمة، سمات الشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ص 118.
42. ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم أبو صالح، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008.
43. نبيل صالح سفيان، المختصر في الشخصية والارشاد النفسي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
44. هشام سعيد الحلاق، التفكير الابداعي مهارات تستحق التعلم، د طبعة، الهيئة العامة السورية للكتاب، 2010.
45. هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الابداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.

ثانيا: أطروحات والرسائل

1. أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

2. ألاء عزت بهجت محمود، مستوى اشباع الحاجات النفسية للنوع الاجتماعي وعلاقتها بمستوى التوافق المهني، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2016.
3. أنجود شحادة بلواني، دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2008.
4. بدرية محمد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نزوى، 2016.
5. بشير إبراهيم محمد الحجار التوافق النفسي والاجتماعي لدى مريضات سرطان الثدي بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لكلية التربية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة، 2003.
6. بن خليفة عامرة، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، جامعة غرداية، الجزائر، 2016.
7. بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
8. بن عبد الله بثينة، مستوى الطموح وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
9. بن غربال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
10. جعفر معن محسن الزركوشي، التأثيرات النفسية على العمل في الوضع الأمني غير المتسبب على معلمي ومشرفي التعليم في محافظة ديالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الادارة التربوية، جامعة سانت كليمنتس، 2012.
11. حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 1424هـ.
12. خالد علي، أثر الابداع الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، باتنة، 2017.
13. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة سطيف 2، 2014.

14. دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والزواجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التربية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2018.
15. سامي خليل فحجان، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
16. سعيد العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
17. سناء راجي أحمد السوداني، درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالأداء الاداري، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.
18. سناء راجي أحمد السوداني، درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالأداء الاداري، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016.
19. صالح محمد علي الكليبي، الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الادارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة مختارة في الوزارات، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة (ادارة عامة)، 2012، الجمهورية اليمنية.
20. ظلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية 2014.
21. عدنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009.
22. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
23. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
24. علي عبد الرحمن مرعي، مستوى الابداع الاداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، بحث من متطلبات تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الدكتوراه، مجلة كلية التربية، العدد الخامس عشر، جامعة بورسعيد، 2014.

25. فهد السلمي، ممارسة ادارة الوقت وأثرها في تنمية مهارة الابداع الاداري، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
26. فواز بن محمد صالح الشيخ، التوافق المهني والمساندة الإجتماعية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 1430 هـ.
27. مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الابداعي للعاملين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الأعمال التخصصي *MBA*، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
28. محمد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
29. محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
30. محمود عبد العزيز حسين فارس، الابداع الاداري في ادارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
31. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى المؤسسات العقابية، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2007.
32. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
33. مودة اسماعيل حسن اسماعيل، أثر بيئة العمل في الابداع الاداري، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
34. نبيل صالح سفيان، المختصر في الشخصية والارشاد النفسي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004.
35. هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (*LMD*)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
36. والة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- ثالثاً: المجالات والدوريات

1. أحلام العيثاوي، أسماء الكواري، دور الابداع الاداري في استراتيجية تطوير التعليم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد الثالث والعشرون (2) - حزيران 2011.
2. أمينة عبد القادر علي وآخرون، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري، دراسة تطبيقية على بعد منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16- (1) - 2015، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
3. حمدة السعدية، متطلبات تطبيق الابداع الاداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 9، العدد 3، 2011.
4. دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، 2016.
5. سحر عناوي رهيو الزيدي، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
6. سحر عناوي رهيو الزيدي، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 3، 2017.
7. سفيان بوعطيط، تلالى نبيلة، التوافق المهني بين تأصيل المفهوم واليات التفعيل، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، العدد الأول- ديسمبر 2018.
8. سمية سعدون واخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة افاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، 2017.
9. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2008.
10. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1، 2008.
11. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثاني والخمسون، 2018.
12. محمود حسن جمعة، وحيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، بغداد، العراق، 2014.

13. مراد محمد النشمي وآخرون، الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 29، 2017.
14. صفاء جميل الجعافرة، أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013.
15. رامي عبابنة وآخرون، درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2 يونيو، 2013.
16. بوسعدة سعيدة، الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Kashif AKrame.et al ، **Role of knowledge management to Bring Innovation**، International Bulletin of Business Administration، Issue 11، 2011، P 123.
2. **and Organizational Creativity**، EURASIA Journal of Mathematics، Science and Technology Education، vol 13، No12، 2017
3. Andre P. Walton، **The impact of interpersonal factors on creativity**، International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 9 No. 4، 2003
4. Anggia paramitha and Nurul، **Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation**، Anggia Paramitha and Nurul Indarti / Procedia - Social and Behavioral Sciences 115 (2014).
5. Anshu Yadav، **Linking Potential Training Outcomes to Employee Creativity in Retailing**، Amity Journal of Training and Development 1(1)، (32 - 45) ،2016
6. B frolenoka، **personnel adaptation in the workplace، the quality of working life and subjective well- being، information techNologies، management and Society** 2017 .
7. Badeel R. M. Al-Mahdawi، **the Impact Creativity and Innovation of Rewards on Employees'** : a Literature Review Study، Blekinge Institute of Technology، Karlskrona، Sweden، 2015.
8. Barry Gerhart، Meiyu Fang ،**Pay، Intrinsic Motivation، Extrinsic Motivation، Performance، and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs**، Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior، 2015، Volume 2 (prepublication version)

9. **Buljubasic**, *Relationship with co-workers and job satisfaction*, June 20, 2008
10. **Cynthia Lavoie**, *la creativite en petites et moyenns enterprises*, doctorat presente a luniversite du Quebec a troisrivieres. Comme exigence partielle³ du doctorat en ingenierie, Avril 2016.
11. **Danica Bakotić**, *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 2; February 2013.
12. **Ecaterina Tarna**, *The methodology of pedagogical students socio-professional adjustment pedagogical State University*, I Creanga Chisinau republic of Moldova, 2015.
13. **Gabrielė Varačinskaitė et al.**, *Analysis of professional adaptation proplems of Social workers, professional studies*,: *Theory and Practice* 2016 vol. 2. (17).
14. **Ginamarie Scott**, *The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review*, *Creativity Research Journal* 2004, Vol. 16, No. 4.
15. **Hakan Turan**, *Taylor's "Scientific Management Principles"*, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 11, November 2015.
16. **Henrique Muzzio**, *Organizational Creativity Management*, RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, 2018.
17. **Hulya G Cekmecelioglu et al.**, *The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.99, 2013.
18. **James C. Kaufman et al.**, *Fostering Individual Creativity Through Organizational Context*, *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Inc, 2012.
19. **James c. kaufman et al.**, *identifying and assessing creativity as a component of Giftedness*, *journal of psychoeducational Assessment*, 30 (1) 60-73, 2012.
20. **Jianwu Jiang et al.**, *Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 19, November 2012

21. Joanna Gajda, **Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions**, *Journal of US-China Public Administration*, October 2015, Vol. 12, No. 10.
22. Joosung Lee, **The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions**, *administrative sciences*, 8, 21, 2018.
23. Kwasi Dartey-Baah, **Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work**, *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.9, 2011.
24. M. todd royle, **the relationship Between McClellands Theory of Needs**, *International Journal of Management and marketing research*, Vo 5, No 1, 2012.
25. Magdalena, **importance of creativity of employees**, *Human Resources Management & Ergonomics Volume XI 1/2017*.
26. Margaret Shaffer, et al, **Work and family Role Adjustment of Different Types of Globale professionals**, *Journal of International Business Studies*, October 2015.
27. Mehlika Sarac et al, **A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity**, *Management Research Review Vol. 37 No. 5, 2014*
28. Muhammad Ehsan Malik et al, **The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan**, *American Journal of Economics June 2012, Special Issu*
29. Nrusingh Prasad Panigrahy, **Creativity and Innovation: Exploring the Role of HR Practices At Workplace**, *Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School, Cuttack, Conference Paper · March 2015*.
30. Omar akgun tekin et al, **The Relationship between Creativity Processes and Organizational Culture**, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies 5/3 . 2017*.
31. Ovidiu-Iliuta Dobre, **Employee motivation and organizational performance**, *Review of Applied Socio- Economic Research, Vol 5, Issue 1, 2013*.
32. Oyebamiji et al, **Impact of job satisfaction dimensions on job performance iN A small and medium enterprise in iBadan. South western, nigeria**.

- interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol 4. No 11. 2013
33. Paichin Huang, *Effect of Learning Organization on Organizational Communication*
34. Paramjinang Moita, *Adjustment To The Work Place By New Recruits In Libraries*, *International Journal of Library and Information Studies*, Vol.5(2) Apr-Jun, 2015.
35. Peter R.A. Oeij .and vaas *Effect of workplace innovation on organizational performance and sickness absence*, *world Review of Entrepreneurship, management and sust Development*, vol. 12, No. 1, 2016.
36. Pierre Louart, *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, *Les Cahiers de la Recherche* . 2002.
37. Poh Li . et al , *Gender and Work: Assessment and Application of Super's Theory – Career Maturity*, *British Journal of Arts and Social Sciences*, ISSN: 2046-9578.
38. R. Ray Gehani, *Individual Creativity and the Influence of Mindful Leaders on Enterprise Innovation*, *Journal of Technology Management & Innovation*, Volume 6, Issue 3, 2011.
39. Rashmi Ranjan .et al, *Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation, Patna Region*, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 19, Issue 6. Ver. 2 June 2017
40. saed mohammad, *the impact of the administrative empowerment in organizational creativity*, *imperial journal of interdisciplinary research (uir)* vol-2, issue-10, 2016 issn: 2454-1362, p 75
41. Sapfo mortaki, *The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece*, *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2012
42. Sari salem alfuhaigi, *school environment and creativity development: a review of literature*, *journal of educational and instructional studies in the world* .may 2015. Volume 5. Issue 2. Article 05.
43. Satu Parjanen, et al , *Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes*, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Volume 5, 2010.

- 44.Scott, et al, **a definition of work adjustment**, industrial relations center, university of Minnesota, 1958.
- 45.Selvi Narayanan, **the Relationship between Creativity and Innovation in Teaching**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, Special Issue - 4th International Conference on Educational Research and Practice 2017.
- 46.SeyedAbdolmajid khorshidi et al, **Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 4 (5).
- 47.Stephen K. Dimnwobi et al , **creativity, innovation and competitiveness in Nigeria: an economic exploration**, international journal of academic research in economics and management science, 2016, vol.5, no. 3.
- 48.Sutapa Bose, **Emotional Intelligence and Professional Adjustment Of Secondary School Teachers**, International Journal of Research in Social Sciences Vol. 8 Issue 4, April 2018.
- 49.Teresa a. daniel, **tools for building a positive employee relations environment**, article, publication, july 2003.
- 50.Teresa M. Amabile, **Componential Theory of Creativity**, Working Paper 12-096 April 26, 2012, Harvard Business School.
- 51.Thi Van Patllon, **Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie**, pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline/ Spécialité : Psychologie, de Psychologie de l'Orientation, Paris, France, Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, 10 décembre 2014.
- 52.Wael M. EL Nabawy, **The Optimum Relationship between Managers and Employees**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 8; August 2015.
- 53.world economic forum, **Global Agenda Council on Employment, Matching Skills and Labour Market Needs**, Davos-Klosters, Switzerland 22-25 January 2014.
- 54.Z.Ducheva, **professional Adjustment In carrier Development of Teacher**,Trakia Journal of Sciences, Vol. 3, No. 8, 2005.

الملاحق

الملاحق

. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال حول موضوع " التوافق المهني وعلاقته

بالإبداع الإداري " للسنة الجامعية 2018/2019

نرجو منكم الإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان والشكر الجزيل على تفهمكم ومساهمتمكم في خدمة هذا البحث.

المعلومات الشخصية: رجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس ذكر: أنثى:

المستوى التعليمي:

أساسي: ثانوي: جامعي: سات عليا

السن:

1 إلى 35 من 35 إلى 45 من 45 فما فوق

الأقدمية في العمل:

أقل من سنوات: من 5 إلى 10 سنوات: من 20 سنة: أكثر من 21:

المنصب مدير: رئيس قسم: رئيس شعب موظف: غير ذلك:

إشراف الدكتور

- مهدي شرقي

من إعداد الطالب:

- عبد الفتاح هبية

الملاحق

أولاً: محاور التوافق المهني

المحاور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الذاتي (توافق ليفرد مع مهنته ومدى استعداده للعمل	01	- أشعر بالحيوية والنشاط أثناء أداء عملي					
	02	أعتر بمهنتي وانتمائي لمؤسسة التي أعمل فيها					
	03	- يتلاءم عملي مع قدراتي وميولي					
	04	أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة					
	05	أشعر بالسعادة والمتعة في عملي					
	06	أشعر بالأمان والطمأنينة في هذه المهنة					
	07	- لو أتاحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما لفعلت ذلك					
البعد المهني (ظروف العمل : الشروط المادية من إضاءة وتهوية وحرارة والآلات والمعدات، ونظام المؤسسة، ونظام تتابع فترات الراحة والعمل)، البرامج التدريبية، التقاعد المبكر.	06	خدمات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكتبي					
	07	ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة					
	08	احتمال إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمان					
	09	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي					
	10	يتوفر جهاز الحاسوب في مكان عملي					
	11	الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة					
	12	أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح					
	13	تقوم الإدارة بوضع نظام وقوانين ولوائح تسهر على تطبيقها					
	14	يوجد نظام العقوبات والتحفيزات بالمؤسسة					
	15	أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسبني					
	16	لا أشعر بالإرهاك الشديد في نهاية الدوام					
	17	إجازات عطل العمل غير كافية					
	18	أعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها تهتم بتدريب عمالها					
	19	توفر لي البرامج التدريبية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات ذات طابع خاص مثل التسيير واستخدام الإعلام الآلي... الخ					
	20	أفكر بالتقاعد المبكر من الوظيفة الحكومية والبحث عن عمل آخر لتأمين حياة كريمة					

الملاحق

				أشعر بعدم تقدير جهودي مما يشجعني على التفكير في التقاعد المبكر	21	العقد الاجتماعي (العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين)	
				يتيح التقاعد المبكر اكتشاف نفسي من جديد	22		
				يقدر مسؤولي الأعلى أدائي في العمل	23		
				أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني ويتفهمون ظروفهم الخاصة	24		
				علاقتي حسنة بيني وبين رؤسائي في العمل	25		
				أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل	26		
				لا أشعر بالضيق من انتقادات زملائي لي	27		
				علاقتي حسنة بيني وبين زملائي في العمل	28		
				أساعد المرؤوسين على حل مشكلاتهم	29		
				أشعر بتقدير المرؤوسين لمجهودي	30		
				أشارك المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية	31		
				أمزح مع المرؤوسين أثناء العمل	32		
				يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي ابذله	33		العقد الإقتصادي (الأجر، العلاوات، ترقية، الخدمات والمزايا الاجتماعية)
				يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي لدي	34		
				أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية	35		
				أنال حافزا ماديا عند أدائي لعمل مميز	36		
				أتحصل على علاوات عن عملي	37		
				تتناسب العلاوات والحوافز مع عملي الوظيفي	38		
				ترقيتي متعلقة بالكفاءة والإلتقان	39		
				فرص الترقية متوفرة لجميع الموظفين دون تفریق	40		
				للحصول على الترقية لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل	41		
				توفر لي المؤسسة وسائل النقل في العمل مع توفير وجبة الغداء	42		
				تمنح لي المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز أو الوفاة	43		
				استفيد من خدمات التأمين الاجتماعي ومن برنامج تأميني بعد التقاعد	44		

الملاحق

					تقدم لي المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة. كما توفر رحلات ترفيهية في العطل.	45	
					توفي لي المؤسسة منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة أحد الأقارب، الزواج، التمدرس، منحة العيد (كبش مثلاً))	46	

ثانيا: محور الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أستشعر المشكلات قبل حدوثها					
02	استطيع أن أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد					
03	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة					
04	اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل					
05	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في العمل					
06	أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها					
07	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
08	أقدم أفكار وآراء مختلفة حتى وان لم استطع تطبيقها					
09	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية					
10	أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً					
11	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج					
12	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي.					
13	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح					
14	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
15	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري					
16	أطرح دائماً أفكار عميقة بعيدة عن السطحية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري					
17	أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين					
18	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة					
19	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار					
20	أعمل بعقل منفتح اتجاه الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري					

الملاحق

					لا أتردد في تغيير موقفني عندما أقتنع بعدم صحته	21
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	22
					أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح	23
					أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة.	24
					أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف الى النهاية	25
					لدي القدرة على التغلب على صعوبات العمل	26

GET

```
FILE='I:\81_؛75_؛78_لف؛75_؛83_؛76_؛93_؛77_؛76_هي\HIBA A_FATAH.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=_75_؛ ليومي؛93_؛78_ل؛75_وي؛78_؛87_لم؛75_؛87_ن؛80_ل
76_؛89_لمن؛75_؛77_؛85_؛76_؛82_ل؛75_ن؛87_ل؛75_؛
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		12-MAY-2019 00:10:28	
Commentaires			
Entrée	Données	I:\81_؛75_؛78_لف؛75_؛83_؛76_؛93_؛77_؛76_هي\HIBA A_FATAH.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail	58	
Syntaxe	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03	
	Temps écoulé	00:00:00.08	

[Ensemble_de_données1] I:\81_؛75_؛78_لف؛75_؛83_؛76_؛93_؛77_؛76_هي\HIBA A_FATAH.sav

Statistiques

		الجنس	المستوى التعليمي	السن	سنوات الخبرة	المنصب
N	Valide	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1.45	2.78	1.72	2.19	3.50
Ecart-type		.535	.702	.790	1.017	1.080
Centiles	25	1.00	2.00	1.00	1.00	2.75
	50	1.00	3.00	2.00	2.00	4.00
	75	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00

الملاحق

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	33	56.9	56.9	56.9
انثى	24	41.4	41.4	98.3
3	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أساسي	2	3.4	3.4	3.4
ثانوي	16	27.6	27.6	31.0
جامعي	33	56.9	56.9	87.9
دراسات عليا	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 18 إلى 35 سنة	28	48.3	48.3	48.3
من 35 إلى 45 سنة	18	31.0	31.0	79.3
من 45 سنة فما فوق	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	29.3	29.3	29.3
من 05 إلى 10 سنوات	21	36.2	36.2	65.5
من 11 إلى 20 سنة	12	20.7	20.7	86.2
أكثر من 21 سنة	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	4	6.9	6.9	6.9
رئيس قسم	10	17.2	17.2	24.1
رئيس شعبة	1	1.7	1.7	25.9
موظف	39	67.2	67.2	93.1

الملاحق

غير ذلك	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14
B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33
D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46 T1 T2 T3 T4 TT01
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu	12-MAY-2019 00:18:32
Commentaires	
Entrée	Données I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav Ensemble de données actif Ensemble_de_données1 Filtrer <aucune> Poids <aucune> Scinder fichier <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 58
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Observations prises en compte Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46 T1 T2 T3 T4 TT01 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02 Temps écoulé 00:00:00.01

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بالحبيوية والنشاط أثناء أداء عملي	58	1	5	3.83	1.028
أعتر بمهنتي وانتمائي لمؤسسة التي أعمل فيها	58	2	5	4.05	.907
يتلاءم عملي مع قدراتي وميولي	58	1	5	3.74	.890
أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة	58	1	5	3.53	.977
أشعر بالسعادة والمتعة في عملي	58	1	5	3.64	1.003
أشعر بالأمان والطمأنينة في هذه المهنة	58	2	5	3.66	1.001
لو أتحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما فعلت ذلك	58	1	5	3.22	1.229
خدمات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكنتي	58	1	5	3.16	1.040
ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة	58	2	5	3.74	.983
احتمال إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب شروط الأمان	58	2	5	3.60	.917
أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي	58	2	5	4.33	.632
يتوفر جهاز الحاسوب في مكان عملي	58	1	5	4.16	.970
الإمكانات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	58	1	5	3.67	.944
أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح	58	1	5	3.41	1.200
تقوم الإدارة بوضع نظام ولوائح تسهر على تطبيقها	58	1	5	3.38	1.137
يوجد نظام العقوبات والتحفيزات بالمؤسسة	58	1	5	3.60	1.107
أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسبني	58	2	5	3.79	.913
لا أشعر بالإرهاك الشديد في نهاية الدوام	58	1	5	3.21	1.225
إجازات عطل العمل غير كافية	58	1	5	3.26	1.117
أعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها تهتم بتدريب عمالها	58	1	5	3.05	1.191
توفر لي البرامج التدريبية تشكيلة واسعة من المعارف	58	1	5	3.03	1.213
والمهارات ذات طابع خاص مثل التسيير واستخدام الإعلام الآلي... الخ					
أفكر بالتقاعد المبكر من الوظيفة الحكومية والبحث عن عمل	58	1	5	3.34	1.222
آخر لتأمين حياة كريمة					
أشعر بعدم تقدير جهودي مما يشجعني على التفكير في التقاعد المبكر	58	2	5	3.34	1.069
يتيح التقاعد المبكر اكتشاف نفسي من جديد	58	2	5	3.53	1.063
يقدر مسؤولي الأعلى أدائي في العمل	58	1	5	3.71	1.155
أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني ويتفهمون ظروفهم الخاصة	58	1	5	3.83	.939
علاقتي حسنة بيني وبين رؤسائي في العمل	58	2	5	4.12	.751
أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل	58	3	5	4.38	.557
لا أشعر بالضيق من انتقادات زملائي لي	58	2	5	3.83	.798
علاقتي حسنة بيني وبين زملائي في العمل	58	2	5	4.17	.625
أساعد المرؤسين على حل مشكلاتهم	58	2	5	3.83	.958
أشعر بتقدير المرؤسين لمجهودي	58	1	5	3.83	.939
أشارك المرؤسين في المناسبات الاجتماعية	58	1	5	3.50	1.013
أمزح مع المرؤسين أثناء العمل	58	1	5	3.43	1.126
يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي يبذله	58	1	5	3.09	1.288
يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي لدي	58	1	5	2.84	1.322
أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية	58	1	5	2.52	1.232
أنال حافزا ماديا عند أدائي لعمل مميز	58	1	5	2.53	1.287
أتحصل على علاوات عن عملي	58	1	5	2.78	1.271
تتناسب العلاوات والحوافز مع عملي الوظيفي	58	1	5	2.90	1.238
ترقيتي متعلقة بالكفاءة والإتقان	58	1	5	3.45	1.245
فرص الترقيّة متوفرة لجميع الموظفين دون تفریق	58	1	5	3.07	1.282
للحصول على الترقيّة لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل	58	1	5	2.83	1.258
توفر لي المؤسسة وسائل النقل في العمل مع توفير وجبة الغداء	58	1	5	2.81	1.331
تمنح لي المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز أو الوفاة	58	1	5	3.53	1.096
استفيد من خدمات التأمين الاجتماعي ومن برنامج تأميني بعد التقاعد	58	1	5	3.71	.991

الملاحق

تقدم لي المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة. كما توفر رحلات ترفيهية في العطل	58	1	5	3.88	.839
توفي لي المؤسسة منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة ((أحد الأقارب، الزواج، التمرس، منحة العيد (كبش مثلاً البعد الذاتي	58	1	5	3.60	1.025
البعد المهني	58	2.00	5.00	3.6675	.70210
البعد الاجتماعي	58	2.65	4.47	3.5071	.40377
البعد الاقتصادي	58	2.90	4.80	3.8621	.49447
محور التوافق المهني	58	1.29	5.00	3.1096	.72993
	58	2.54	4.71	3.4885	.41920
N valide (listwise)	58				

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46

/NTILES=4

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		12-MAY-2019 00:12:32
Commentaires		
Entrée	Données	I:\هبة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	58
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.04

[Ensemble_de_données1] I:\هبة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

Tableau de fréquences

أشعر بالحيوية والنشاط أثناء أداء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7
	غير موافق	8	13.8	15.5
	محايد	6	10.3	25.9
	موافق	28	48.3	74.1
	موافق بشدة	15	25.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0

أعتر بمهنتي وانتماني لمؤسسة التي أعمل فيها

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10.3	10.3
	محايد	4	6.9	17.2
	موافق	29	50.0	67.2
	موافق بشدة	19	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0

يتلاءم عملي مع قدراتي وميولي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7
	غير موافق	6	10.3	12.1
	محايد	8	13.8	25.9
	موافق	35	60.3	86.2
	موافق بشدة	8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0

أنصح أصدقائي بعدم ترك العمل كموظفين في هذه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7
	غير موافق	9	15.5	17.2
	محايد	14	24.1	41.4
	موافق	26	44.8	86.2
	موافق بشدة	8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0

أشعر بالسعادة والمتعة في عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4
	غير موافق	6	10.3	13.8
	محايد	13	22.4	36.2
	موافق	27	46.6	82.8
	موافق بشدة	10	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0

أشعر بالأمان والطمأنينة في هذه المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	17.2	17.2
	محايد	12	20.7	37.9
	موافق	24	41.4	79.3
	موافق بشدة	12	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0

لو أتاحت لي فرصة ترك المهنة لمهنة أخرى لما لفعلت ذلك

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	19	32.8	32.8	36.2
	محايد	14	24.1	24.1	60.3
	موافق	10	17.2	17.2	77.6
	موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

خدمات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكنتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	18	31.0	31.0	32.8
	محايد	16	27.6	27.6	60.3
	موافق	17	29.3	29.3	89.7
	موافق بشدة	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	11	19.0	19.0	19.0
	محايد	4	6.9	6.9	25.9
	موافق	32	55.2	55.2	81.0
	موافق بشدة	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

احتمال إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	9	15.5	15.5	15.5
	محايد	13	22.4	22.4	37.9
	موافق	28	48.3	48.3	86.2
	موافق بشدة	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	1	1.7	1.7	1.7
	محايد	2	3.4	3.4	5.2
	موافق	32	55.2	55.2	60.3
	موافق بشدة	23	39.7	39.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

يتوفر جهاز الحاسوب في مكان عملي

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4
	غير موافق	3	5.2	5.2
	محايد	2	3.4	3.4
	موافق	28	48.3	48.3
	موافق بشدة	23	39.7	39.7
	Total	58	100.0	100.0

الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7
	غير موافق	7	12.1	12.1
	محايد	11	19.0	19.0
	موافق	30	51.7	51.7
	موافق بشدة	9	15.5	15.5
	Total	58	100.0	100.0

أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.6	8.6
	غير موافق	10	17.2	17.2
	محايد	8	13.8	13.8
	موافق	26	44.8	44.8
	موافق بشدة	9	15.5	15.5
	Total	58	100.0	100.0

تقوم الإدارة بوضع نظام وقوانين ولوائح تسهر على تطبيقها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.9	6.9
	غير موافق	10	17.2	17.2
	محايد	12	20.7	20.7
	موافق	24	41.4	41.4
	موافق بشدة	8	13.8	13.8
	Total	58	100.0	100.0

يوجد نظام العقوبات والتحفيزات بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4
	غير موافق	9	15.5	15.5
	محايد	12	20.7	20.7
	موافق	22	37.9	37.9
	موافق بشدة	13	22.4	22.4
	Total	58	100.0	100.0

الملاحق

أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسبني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15.5	15.5
	محايد	4	6.9	6.9
	موافق	35	60.3	60.3
	موافق بشدة	10	17.2	17.2
	Total	58	100.0	100.0

لا أشعر بالإرهاك الشديد في نهاية الدوام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	10.3	10.3
	غير موافق	14	24.1	24.1
	محايد	6	10.3	10.3
	موافق	26	44.8	44.8
	موافق بشدة	6	10.3	10.3
	Total	58	100.0	100.0

إجازات عطل العمل غير كافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.6	8.6
	غير موافق	9	15.5	15.5
	محايد	16	27.6	27.6
	موافق	22	37.9	37.9
	موافق بشدة	6	10.3	10.3
	Total	58	100.0	100.0

أعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها تهتم بتدريب عمالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	13.8	13.8
	غير موافق	10	17.2	17.2
	محايد	16	27.6	27.6
	موافق	19	32.8	32.8
	موافق بشدة	5	8.6	8.6
	Total	58	100.0	100.0

توفر لي البرامج التدريبية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات ذات طابع خاص مثل التسيير واستخدام الإعلام الآلي...الخ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	12.1	12.1
	غير موافق	15	25.9	25.9
	محايد	10	17.2	17.2
	موافق	21	36.2	36.2
	موافق بشدة	5	8.6	8.6
	Total	58	100.0	100.0

الملاحق

أفكر بالتقاعد المبكر من الوظيفة الحكومية والبحث عن عمل آخر لتأمين حياة كريمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	20	34.5	34.5	36.2
محايد	8	13.8	13.8	50.0
موافق	16	27.6	27.6	77.6
موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أشعر بعدم تقدير جهودي مما يشجعني على التفكير في التقاعد المبكر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	29.3	29.3	29.3
محايد	13	22.4	22.4	51.7
موافق	19	32.8	32.8	84.5
موافق بشدة	9	15.5	15.5	100.0
Total	58	100.0	100.0	

يتيح التقاعد المبكر اكتشاف نفسي من جديد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	13	22.4	22.4	22.4
محايد	13	22.4	22.4	44.8
موافق	20	34.5	34.5	79.3
موافق بشدة	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

يقدر مسؤولي الأعلى أدائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.2	5.2	5.2
غير موافق	8	13.8	13.8	19.0
محايد	7	12.1	12.1	31.0
موافق	25	43.1	43.1	74.1
موافق بشدة	15	25.9	25.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني ويتفهمون ظروفهم الخاصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	4	6.9	6.9	10.3
محايد	7	12.1	12.1	22.4
موافق	34	58.6	58.6	81.0
موافق بشدة	11	19.0	19.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

علاقتي حسنة بيني وبين رؤسائي في العمل

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5.2	5.2
	محايد	4	6.9	6.9
	موافق	34	58.6	58.6
	موافق بشدة	17	29.3	29.3
	Total	58	100.0	100.0

أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	3.4	3.4
	موافق	32	55.2	55.2
	موافق بشدة	24	41.4	41.4
	Total	58	100.0	100.0

لا أشعر بالضيق من انتقادات زملائي لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6.9	6.9
	محايد	12	20.7	20.7
	موافق	32	55.2	55.2
	موافق بشدة	10	17.2	17.2
	Total	58	100.0	100.0

علاقتي حسنة بيني وبين زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.7	1.7
	محايد	4	6.9	6.9
	موافق	37	63.8	63.8
	موافق بشدة	16	27.6	27.6
	Total	58	100.0	100.0

أساعد الرؤساء على حل مشكلاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8.6	8.6
	محايد	17	29.3	29.3
	موافق	19	32.8	32.8
	موافق بشدة	17	29.3	29.3
	Total	58	100.0	100.0

أشعر بتقدير الرؤساء لمجهودي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4
	غير موافق	4	6.9	6.9
	محايد	7	12.1	12.1
	موافق	34	58.6	58.6
	موافق بشدة	11	19.0	19.0
	Total	58	100.0	100.0

الملاحق

أشارك المرؤسين في المناسبات الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.2	5.2
	غير موافق	6	10.3	10.3
	محايد	15	25.9	25.9
	موافق	27	46.6	46.6
	موافق بشدة	7	12.1	12.1
	Total	58	100.0	100.0

أمزح مع المرؤسين أثناء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.6	8.6
	غير موافق	6	10.3	19.0
	محايد	14	24.1	43.1
	موافق	25	43.1	86.2
	موافق بشدة	8	13.8	13.8
	Total	58	100.0	100.0

يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي أبذله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	13.8	13.8
	غير موافق	13	22.4	36.2
	محايد	11	19.0	55.2
	موافق	18	31.0	86.2
	موافق بشدة	8	13.8	13.8
	Total	58	100.0	100.0

يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي لدي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	24.1	24.1
	غير موافق	9	15.5	39.7
	محايد	11	19.0	58.6
	موافق	20	34.5	93.1
	موافق بشدة	4	6.9	6.9
	Total	58	100.0	100.0

أعتقد أن راتبي يوفر لي فرصة كافية للرفاهية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	27.6	27.6
	غير موافق	13	22.4	50.0
	محايد	15	25.9	75.9
	موافق	11	19.0	94.8
	موافق بشدة	3	5.2	5.2
	Total	58	100.0	100.0

أنال حافظاً مادياً عند أدائي لعمل مميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	25.9	25.9
	غير موافق	17	29.3	29.3

الملاحق

محايد	11	19.0	19.0	74.1
موافق	10	17.2	17.2	91.4
موافق بشدة	5	8.6	8.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أتحصل على علاوات عن عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	22.4	22.4	22.4
غير موافق	10	17.2	17.2	39.7
محايد	17	29.3	29.3	69.0
موافق	13	22.4	22.4	91.4
موافق بشدة	5	8.6	8.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

تتناسب العلاوات والحوافز مع عملي الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	13.8	13.8	13.8
غير موافق	17	29.3	29.3	43.1
محايد	12	20.7	20.7	63.8
موافق	15	25.9	25.9	89.7
موافق بشدة	6	10.3	10.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

ترقيتي متعلقة بالكفاءة والإلتقان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	8.6	8.6	8.6
غير موافق	9	15.5	15.5	24.1
محايد	12	20.7	20.7	44.8
موافق	19	32.8	32.8	77.6
موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

فرص الترقيّة متوفرة لجميع الموظفين دون تفریق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	12.1	12.1	12.1
غير موافق	16	27.6	27.6	39.7
محايد	9	15.5	15.5	55.2
موافق	18	31.0	31.0	86.2
موافق بشدة	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

للحصول على الترقيّة لا يستغرق الموظف سنوات طويلة من العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	13.8	13.8	13.8
غير موافق	20	34.5	34.5	48.3
محايد	11	19.0	19.0	67.2
موافق	12	20.7	20.7	87.9
موافق بشدة	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

توفر لي المؤسسة وسائل النقل في العمل مع توفير وجبة الغداء

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	20.7	20.7
	غير موافق	14	24.1	24.1
	محايد	12	20.7	20.7
	موافق	13	22.4	22.4
	موافق بشدة	7	12.1	12.1
	Total	58	100.0	100.0

تمنح لي المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز أو الوفاة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.6	8.6
	غير موافق	4	6.9	6.9
	محايد	12	20.7	20.7
	موافق	29	50.0	50.0
	موافق بشدة	8	13.8	13.8
	Total	58	100.0	100.0

استفيد من خدمات التأمين الاجتماعي ومن برنامج تأميني بعد التقاعد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.2	5.2
	غير موافق	4	6.9	6.9
	محايد	9	15.5	15.5
	موافق	33	56.9	56.9
	موافق بشدة	9	15.5	15.5
	Total	58	100.0	100.0

تقدم لي المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة. كما توفر رحلات ترفيهية في العطل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4
	غير موافق	2	3.4	3.4
	محايد	6	10.3	10.3
	موافق	39	67.2	67.2
	موافق بشدة	9	15.5	15.5
	Total	58	100.0	100.0

((توفى لي المؤسسة منح في المناسبات الاجتماعية (الولادة، وفاة أحد الأقارب، الزواج، التمدريس، منحة العيد (كبش مثلاً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.2	5.2
	غير موافق	6	10.3	10.3
	محايد	10	17.2	17.2
	موافق	31	53.4	53.4
	موافق بشدة	8	13.8	13.8
	Total	58	100.0	100.0

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15
E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 TT02
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques		
Résultat obtenu		12-MAY-2019 00:19:42
Commentaires		
Entrée	Données	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	58
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 TT02 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استشعر المشكلات قبل حدوثها	58	2	5	3.57	.901
استطيع أن أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد	58	2	5	3.53	.863
أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة	58	2	5	3.64	.831
اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل	58	1	5	3.17	.976
استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في العمل	58	1	5	3.76	.844
أفضل أن أجمع وأحل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حلها	58	1	5	3.93	.814
اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	58	1	5	3.17	.920
أقدم أفكار وأراء مختلفة حتى وإن لم استطع تطبيقها	58	2	5	3.81	.712
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	58	2	5	3.74	.870
أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً	58	1	5	3.52	.941
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	58	1	5	4.00	.898
أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي	58	2	5	3.81	.907
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	58	1	5	3.88	.919
لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	58	1	5	3.79	.969
أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	58	1	5	3.84	.970
أطرح دائماً أفكار عميقة بعيدة عن السطحية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	58	1	5	3.81	.945
أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين	58	1	5	3.72	.951
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	58	2	5	3.88	.751
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	58	1	5	3.57	.993
أعمل بعقل منفتح اتجاه الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري	58	1	5	3.91	.801
لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	58	2	5	4.00	.858
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	58	2	5	3.64	.852
أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح	58	1	5	4.09	.801
أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة	58	1	5	3.90	.852
أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف الى النهاية	58	2	5	4.02	.827
لدي القدرة على التغلب على صعوبات العمل	58	1	5	4.05	.867
محور الإبداع الإداري	58	2.88	4.92	3.7599	.48876
N valide (listwise)	58				

الملاحق

```

FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15
E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
    
```

Effectifs

Remarques	
Résultat obtenu	12-MAY-2019 00:13:48
Commentaires	
Données	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Filtrer	<aucune>
Entrée	
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	58
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	
Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Ressources	
Temps de processeur	00:00:00.02
Temps écoulé	00:00:00.02

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

الملاحق

Tableau de fréquences

أستشعر المشكلات قبل حدوثها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	12.1	12.1	12.1
محايد	20	34.5	34.5	46.6
موافق	22	37.9	37.9	84.5
موافق بشدة	9	15.5	15.5	100.0
Total	58	100.0	100.0	

استطيع أن أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	13.8	13.8	13.8
محايد	17	29.3	29.3	43.1
موافق	27	46.6	46.6	89.7
موافق بشدة	6	10.3	10.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	10.3	10.3	10.3
محايد	16	27.6	27.6	37.9
موافق	29	50.0	50.0	87.9
موافق بشدة	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	15	25.9	25.9	27.6
محايد	20	34.5	34.5	62.1
موافق	17	29.3	29.3	91.4
موافق بشدة	5	8.6	8.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	5	8.6	8.6	10.3
محايد	8	13.8	13.8	24.1
موافق	37	63.8	63.8	87.9
موافق بشدة	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	1	1.7	1.7	3.4
محايد	12	20.7	20.7	24.1
موافق	31	53.4	53.4	77.6
موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	14	24.1	24.1	25.9
محايد	20	34.5	34.5	60.3
موافق	20	34.5	34.5	94.8
موافق بشدة	3	5.2	5.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أقدم أفكار وأراء مختلفة حتى وإن لم استطع تطبيقها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5.2	5.2	5.2
محايد	12	20.7	20.7	25.9
موافق	36	62.1	62.1	87.9
موافق بشدة	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	10.3	10.3	10.3
محايد	13	22.4	22.4	32.8
موافق	29	50.0	50.0	82.8
موافق بشدة	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	8	13.8	13.8	17.2
محايد	10	17.2	17.2	34.5
موافق	34	58.6	58.6	93.1
موافق بشدة	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	3	5.2	5.2	6.9
محايد	8	13.8	13.8	20.7
موافق	29	50.0	50.0	70.7
موافق بشدة	17	29.3	29.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	8.6	8.6	8.6
محايد	15	25.9	25.9	34.5
موافق	24	41.4	41.4	75.9
موافق بشدة	14	24.1	24.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	2	3.4	3.4	6.9
محايد	10	17.2	17.2	24.1
موافق	31	53.4	53.4	77.6
موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	4	6.9	6.9	10.3
محايد	10	17.2	17.2	27.6
موافق	30	51.7	51.7	79.3
موافق بشدة	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	6	10.3	10.3	12.1
محايد	8	13.8	13.8	25.9
موافق	29	50.0	50.0	75.9
موافق بشدة	14	24.1	24.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أطرح دائماً أفكار عميقة بعيدة عن السطحية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	4	6.9	6.9	8.6
محايد	14	24.1	24.1	32.8
موافق	25	43.1	43.1	75.9
موافق بشدة	14	24.1	24.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	4	6.9	6.9	10.3
محايد	12	20.7	20.7	31.0
موافق	30	51.7	51.7	82.8
موافق بشدة	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5.2	5.2	5.2
محايد	11	19.0	19.0	24.1
موافق	34	58.6	58.6	82.8
موافق بشدة	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	7	12.1	12.1	15.5
محايد	13	22.4	22.4	37.9
موافق	28	48.3	48.3	86.2
موافق بشدة	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أعمل بعقل منفتح اتجاه الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	1	1.7	1.7	3.4
محايد	12	20.7	20.7	24.1
موافق	32	55.2	55.2	79.3
موافق بشدة	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6.9	6.9	6.9
محايد	9	15.5	15.5	22.4
موافق	28	48.3	48.3	70.7
موافق بشدة	17	29.3	29.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	10.3	10.3	10.3
محايد	17	29.3	29.3	39.7
موافق	27	46.6	46.6	86.2
موافق بشدة	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.4	3.4	5.2
محايد	4	6.9	6.9	12.1
موافق	35	60.3	60.3	72.4
موافق بشدة	16	27.6	27.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.4	3.4	5.2
محايد	12	20.7	20.7	25.9
موافق	30	51.7	51.7	77.6
موافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الملاحق

أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف الى النهاية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6.9	6.9	6.9
محايد	7	12.1	12.1	19.0
موافق	31	53.4	53.4	72.4
موافق بشدة	16	27.6	27.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

لدي القدرة على التغلب على صعوبات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	1	1.7	1.7	5.2
محايد	5	8.6	8.6	13.8
موافق	34	58.6	58.6	72.4
موافق بشدة	16	27.6	27.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=T1 T2 T3 T4 TT01 TT02
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques		12-MAY-2019 00:33:41
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune>
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Toutes les données non manquantes sont utilisées. DESCRIPTIVES VARIABLES=T1 T2 T3 T4 TT01 TT02 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	58 00:00:00.00 00:00:00.01

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد الذاتي	58	2.00	5.00	3.6675	.70210
البعد المهني	58	2.65	4.47	3.5071	.40377
البعد الإجتماعي	58	2.90	4.80	3.8621	.49447
البعد الإقتصادي	58	1.29	5.00	3.1096	.72993
محور التوافق المهني	58	2.54	4.71	3.4885	.41920
محور الإبداع الإداري	58	2.88	4.92	3.7599	.48876
N valide (listwise)	58				

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16
B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35
D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	12-MAY-2019 00:21:04	
Commentaires		
Entrée	Données	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	58
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.05

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	58	100.0
	Exclus ^a	0	.0
Total		58	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	48

RELIABILITY

```

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18
E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Remarques

		12-MAY-2019 00:21:21
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail Entrée de la matrice	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 58
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00.00 00:00:00.02

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	58	100.0
	Exclus ^a	0	.0
Total		58	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	26

RELIABILITY

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	12-MAY-2019 00:21:36	
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 58
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice Définition de valeur manquante Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 C30 C31 C32 D33 D34 D35 D36 D37 D38 D39 D40 D41 D42 D43 D44 D45 D46 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00.02 00:00:00.02

[Ensemble_de_données1] I:\هيئة عبد الفتاح\HIBA A_FATAH.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	58	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	74

الملاحق

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الذاتي البعد	,113	58	,064	,974	58	,249
المهني البعد	,093	58	,200*	,987	58	,792
الإجتماعي البعد	,119	58	,040	,967	58	,110
الإقتصادي البعد	,126	58	,022	,971	58	,180
المهني التوافق محور	,060	58	,200*	,983	58	,574
الإداري الإبداع محور	,116	58	,049	,975	58	,268

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الإبداع الإداري	المحاور	
0.260*	معامل الارتباط	التوافق المهني
0.049	مستوى المعنوية	

الإبداع الإداري	المحاور	
0.344**	معامل الارتباط	البعد الذاتي
0,008	مستوى المعنوية	

الإبداع الإداري	المحاور	
0.036	معامل الارتباط	البعد المهني
0.790	مستوى المعنوية	

الإبداع الإداري	المحاور	
0.448**	معامل الارتباط	البعد الإجتماعي
0,000	مستوى المعنوية	

الإبداع الإداري	المحاور	
0,106	معامل الارتباط	البعد الإقتصادي
0,428	مستوى المعنوية	

الملاحق

Corrélations

		محور التوافق المهني	محور الإبداع الإداري
محور التوافق المهني	Corrélation de Pearson	1	,260*
	Sig. (bilatérale)		.049
	N	58	58
محور الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,260*	1
	Sig. (bilatérale)	.049	
	N	58	58

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

Corrélations

		البعد الذاتي	البعد المهني	البعد الاجتماعي	البعد الإقتصادي	محور التوافق المهني	محور الإبداع الإداري
البعد الذاتي	Corrélation de Pearson	1	.174	,392**	,337**	,571**	,344**
	Sig. (bilatérale)		.191	.002	.010	.000	.008
	N	58	58	58	58	58	58
البعد المهني	Corrélation de Pearson	.174	1	,349**	,584**	,766**	.036
	Sig. (bilatérale)	.191		.007	.000	.000	.790
	N	58	58	58	58	58	58
البعد الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,392**	,349**	1	,341**	,634**	,448**
	Sig. (bilatérale)	.002	.007		.009	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
البعد الإقتصادي	Corrélation de Pearson	,337**	,584**	,341**	1	,873**	.106
	Sig. (bilatérale)	.010	.000	.009		.000	.428
	N	58	58	58	58	58	58
محور التوافق المهني	Corrélation de Pearson	,571**	,766**	,634**	,873**	1	,260*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.049
	N	58	58	58	58	58	58
محور الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,344**	.036	,448**	.106	,260*	1
	Sig. (bilatérale)	.008	.790	.000	.428	.049	
	N	58	58	58	58	58	58

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

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