

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

مستوى التحكم في الضغوط المهنية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء- مديرية
ناحية حاسي مسعود - وحدة إنتاج غرداية -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس التنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- أ.د/عبد الرحمان بقاير

إعداد الطالب:

- مولاي أحمد التيجاني هيبه

الموسم الجامعي: 2025/2024

الإهداء

" وكان فضل الله عليك عظيما "

ماسلكنا البدايات إلا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه و ما حققنا الغايات إلا بفضل

الحمد لله ربي العالمين الذي وفقني لبلوغ هذه الدرجة من العلم و لإتمام هذه المذكرة و الذي يسعدني أن أهدي ثمرة إنجازها إلى كل من :
والديا الكريميين و من قال فيهم الله عز وجل " و إخفظ لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا " .
و إلى كل أصدقائي و أحبتي و عائلتي و زملائي

و إلى كل أساتذة و دكاترة قسم النفس جامعة غرداية و أخص بالذكر الأستاذ
المشرف د. بقادير عبد الرحمان

و إلى كل موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة غرداية

و إلى كل زملائي فيالدفعة متمنيا لهم التوفيق و السداد في حياتهم العلمية و المهنية
مستقبلا

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين...

**** (يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) ****

بعد هذه المسيرة الجامعية العلمية المباركة لا يسعدني إلا أن أتقدم بخالص عبارات الحمد و الشكر والثناء إلى المولى عز وجل الذي وفقني إلى إتمام هذه المذكرة، وكلي اعتراف بأن إليه مرد كل نعمة وفضل إذ قال في كتابه العزيز:

**** (وما بكم من نعمة فمن الله) ****

ولا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإحترام والعرفان لمن كانوا سندا لي وراء هذا الإنجاز المتواضع، وإن كان قلبي عاجزا عن حصرهم عداً، فيكفي أن الله قد أحصاهم ومدّ لهم من الأجر مدّاً ومن أولئك أذكر الأستاذ المشرف "د: بقادير عبد الرحمان"، والذي بدوره لم يتوان في تقديم نصائحه وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت بقسط وافر في إثراء و إكمال هذا العمل المتواضع فأسأل المولى القدير أن يبارك في علمه ويزيده من فضله إنه واسع حكيم ..

و إلى الأستاذة "د. بومهراس الزهرة" التي ساعدتني بتقديم بعض النصائح و التوجيهات و التصحيحات في هذه المذكرة فجزاها الله عني كل خير و جعلها في ميزان حسناتها

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية و مستويات التحكم في هذه الضغوط و تأثير هذه الضغوط على مستوى الإبداع الإداري لديهم. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة على مجتمع قوامه 76 موظف في نفس الشركة واختيرا منها 30 موظف كعينة استطلاعية. وتم الاعتماد على عينة الحص الشامل في الدراسة الأساسية كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث و ثم إخضاعها لإجراءات التقنين من اجل التأكد من صدق و الثبات.

وقد تبين من نتائج الدراسة ان الموظفين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز يتمتعون بمستويات مرتفعة في التحكم في الضغوط المهنية، بالإضافة الى مستويات متوسطة من الابداع الاداري كما كشفت الدراسة على عدم وجود اختلاف في مستويات التحكم في الضغوط المهنية راجع لمتغير كل من السن و الجنس و الرتبة الوظيفية ، كشفت أيضا على ان هذه المستويات من التحكم في الضغوط المهنية تؤثر على مستوى ابداعهم الإداري . كمد تضمنت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :

- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع الموظفين داخل التنظيم
- تنمية إستراتيجية التحكم في الضغوط المهنية خاصة في كل المؤسسات عموما و في المؤسسات الإنتاجية خاصة .
- تعزيز الابداع الإداري لدى عمال شركة الكهرباء و الغاز عن طريق الندوات و ورش العمل .
- تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل و المهام و المسؤوليات والحوافز والمبني على الكفاءة.
- على قادة المنظمة العمل على تنمية روح المبادرة و الابداع الإداري لدى العمال.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة:
أ	الجانب النظري
5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1- الإشكالية:
7	2-تساؤلات الدراسة
8	2-فرضيات الدراسة
8	3-أهمية الدراسة
9	4-اهداف الدراسة
9	5-الدراسات السابقة
19	الفصل الثاني الضغوط المهنية
21	تمهيد:
22	1-مفهوم الضغوط المهنية:
23	2-عناصر الضغوط
25	3أنواع الضغوط المهنية
26	4-أعراض الضغوط المهنية
27	5-مصادر الضغوط المهنية
30	6-مراحل الضغط المهني
32	7- الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية
33	8-النظريات المفسرة للضغوط المهنية
36	9-أساليب مواجهة الضغوط المهنية
41	خلاصة الفصل
21	الفصل الثالث الابداع الاداري
35	تمهيد
36	1-مفهوم الإبداع الإداري
38	2-خصائص الإبداع الإداري

39	3-عناصر الإبداع الإداري
40	4-مستويات الإبداع الإداري
41	5-مراحل الإبداع الإداري:
42	6- العوامل المساعدة على الإبداع الإداري
46	7- معوقات الإبداع الإداري:
49	8-النظريات المفسرة الإبداع الإداري
54	9-أهمية الابداع في المنظمات
59	خلاصة الفصل
43	الجانب التطبيقي
45	الفصل الرابع إجراءات الدراسة
62	تمهيد:
63	1-المنهج المستخدم في الدراسة
63	2-مجتمع الدراسة
63	3-عينة الدراسة الاستطلاعية
64	4--عينة الدراسة الأساسية
66	5-أدوات الدراسة
70	6-الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
77	6-إجراءات التطبيق الميداني
77	7-الأساليب الاحصائية المستخدمة
78	8-خطوات تطبيق أدوات الدراسة
79	خلاصة الفصل
62	الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج
81	تمهيد
86	2-عرض نتائج ومناقشة الفرضيات
99	خلاصة الفصل
99	5-الاستنتاج العام
82	قائمة المراجع
88	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس:	64
الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:	65
الجدول رقم (03) يوضح توزيع بنود استبيان الضغوط المهنية على أبعاد الاستبيان :	67
الجدول رقم (04) يوضح مفتاح تصحيح للاستبيان الضغوط المهنية	68
جدول رقم (05) يبين توزيع بنود استبيان الإبداع الإداري على ابعاد الاستبيان :	69
الجدول رقم (06) يوضح مفتاح تصحيح للاستبيان الابداع الاداري	70
جدول رقم (07) يوضح صدق اتساق الداخلي للقياس الضغوط المهنية :	71
جدول رقم (08) يوضح معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية	73
جدول رقم (09) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الضغوط المهنية	73
جدول رقم (10) يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	74
جدول رقم (11) يوضح صدق اتساق الداخلي لقياس الابداع الإداري.	74
جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس الابداع الإداري	76
جدول رقم (13) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية	76
الجدول رقم (14) يوضح ثبات الفاكرونباخ	76
الجدول رقم (15) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية	77
الجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس:	81
الجدول رقم (17) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:	83
الجدول رقم (18) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب رتبة الوظيفية:	85
الجدول رقم (19) يوضح نتائج توزيع العينة حسب مستوى التحكم في الضغوط المهنية :	87
-الجدول رقم (20) يوضح نتائج توزيع العينة حسب مستوى الابداع الإداري :	89
جدول رقم (21) يوضح العلاقة الاحصائية بين الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري :	90
الجدول رقم (22) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:	92
الجدول رقم (23) يوضح نتائج تحليل التباين ذو العامل الواحد للدرجة	92

	الكلية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف السن
94	الجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار(ت) لمستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الجنس
96	الجدول رقم (25) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الرتبة الوظيفية:
96	الجدول رقم (26) يوضح نتائج تحليل التباين ذو العامل الواحد للدرجة الكلية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الرتبة الوظيفية

فهرس الأشكال :

الصفحة	الشكل
24	الشكل(01) التالي سيوضح العلاقة بين هاته العناصر
82	الشكل رقم (02) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس
84	الشكل رقم (03) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن
86	الشكل رقم (04) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب رتبة الوظيفية:

مقدمة

مقدمة:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة فرضت على الفرد نمط معيشي جديد، نظرا للتغيرات الجذرية التي أحدثتها التطورات التكنولوجية في شتى الميادين. لقد أطلق على هذا العصر الكثير من التسميات، من بينها على سبيل المثال، عصر الأقمار الصناعية، عصر السرعة، عصر التكنولوجيا، عصر الحاسوب، عصر الأنترنت، عصر القرية العالمية، وغيرها، أما كارل البرخت فيسميها عصر الضغط (ربحي ومحمد، 2002). إذ إن هذه الضغوط تصاحب كل الأعمال وكل المهن تقريبا.

إن التوجه الإقتصادي الحديث ومع تطور الآلات ووسائل العمل فرضت على العامل نمط جديد في العمل مشكلا به نسقا معقدا مع الآلة، يعتمد بشكل كبير على العمل الذهني، وأساسه التفاعل بين العامل والآلة وبيئة العمل والعناصر المحيطة بها، حيث يقضي الفرد معظم وقته في عمله سواء كان في مستشفى أو مصنع أو إدارة أو متجر أو غير ذلك ووجود الفرد في تلك المنظمات يقتضي أن يعيش الفرد في بيئة تملي عليه شروطها، نوعاً من القلق أو الخوف، فالتعلم على الآلات الحديثة والتأقلم مع جو العمل وطبيعة العمل الملقى على عاتقه و شدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لكي ينجز عمله وغير ذلك، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل. (عبد اللطيف 1992)

و تسبب ضغوط العمل في حدوث خسائر منها الخسائر المادية أو البشرية ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الإنتاج وإنخفاض الروح المعنوية لديهم و انخفاض مستوى الابداع لديهم وفي النهاية إفلاس المنظمة وتسريح العاملين فيها إذا كانت المنظمة خاصة وإلغائها أو إدماجها مع منظمة أخرى إذا كانت حكومية، حيث إن ضغوط العمل تؤدي إلى آثار سلبية على سلوك الأفراد والجماعات بالإضافة إلى أنها ترهق كاهل الإقتصاد الوطني. والإدارة الواعية هي التي تحتم بالأفراد والجماعات الإهتمام الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية. (عبد الرحيم ، 1995،)

و يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة وهذا مايسمى بالضغوط الإيجابية أو التأثير الإيجابي، فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس و إنخفاض الإنتاجية و مستوى الابداع لديهم هذا ما يسمى بالضغوط السلبية أو التأثير السلبي، و بالتالي تواجه المنظمات إرتفاعا في نفقات علاج الآثار النفسية والبدنية لضغوط العمل، و لذا فقد إتجهت دراسات علماء السلوك التنظيمي إلى

دراسة طبيعة ضغوط العمل و مسبباته و نتائجه المترتبة عليه و منها تأثير مستوى الابداع (مبارك الدوسيري ، 2010) .

يمثل الابداع الإداري من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين أمثال تورناس و روشكا و آخرون. وحيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم و التي تتوقف بدورها على درجة ابداعهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

ومن المسلم به أن الابداع و خاصة في مجال الإدارة له أهمية كبيرة حيث أنه يعتبر كمقياس لمدى فاعلية الأفراد، فإذا كان الابداع الإداري مرتفعا فإن ذلك يمثل نتائج مرغوب فيها تماثل تلك التي يتوقعها القطاع عندما يقوم برفع الأجور او تطبيق نظام للمكافآت التشجيعية أو برنامج للخدمات، و يعتبر إهتمام المديرين بالجانب المعنوي للأفراد من التحولات الحديثة في مجال إدارة الأفراد، إذ كان الإتجاه في الماضي نحو عدم الإهتمام بهذه الناحية و عدم إعطائها أي دراسة من جانب الإدارة. فبدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل و الأساليب المؤدية إلى إكتشاف و تفسير الابداع الإداري لدى الموظفين و ردود الفعل لديهم، و أيضا البرامج التي تهدف إلى تخفيض ردود الفعل السلبية والتنمية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الموظفين (أحمد ، 1989)

و على اعتبار أن تحسين مستوى الابداع الإداري مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة، و ذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على إزالة أو تحديد العوامل و المسببات التي تؤدي إلى الضغوط المهنية لدى الأفراد المنتمين لها حتى تدعم الابداع لديهم، من خلال تركيزها على العوامل التي تسهم بشكل مباشر في تعزيزه و تقويته ، لما له من تأثير في تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات . و من هذا المنطلق فإن الدراسة التي سنقوم بها تدرج في هذا الإطار، بحيث نسعى للتعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية و الابداع الإداري لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية.

وقد تضمنت الدراسة خمسة فصول هي:

- الفصل الأول تناول اشكالية الدراسة وتساؤلاتها و فرضياتها، وأهميتها وأهدافها، وتحديد المصطلحات العامة التي استخدمناها، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وتكمن أهمية الموضوع هذا في كونه يتناول موضوع مهما وهو التعرف على علاقة الضغوط المهنية بالابداع الإداري من خلال

التعرف على مستويات الضغوط المهنية التي يتعرض لها عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية وأثرها على مستوى الابداع لديهم.

- أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري من خلال تناولنا مفهوم الضغوط المهنية و عناصر الضغوط و أنواع ضغوط المهنية وكذا أعراض الضغوط المهنية و مصادر ضغوط المهنية و أيضا الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية و النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية.

- وفي الفصل الثالث تناولنا مفهوم الابداع الاداري وخصائص الابداع الإداري بالإضافة الى عناصر الإبداع الإداري و مستويات الإبداع الإداري و كذا مراحل الابداع الإداري والعوامل المساعدة على الإبداع الإداري ومعوقات الإبداع الإداري و نظريات الإبداع الإداري.

كما احتوى الفصل الرابع على منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية او الميدانية، و فيه تم التطرق إلى منهج الدراسة وأداة الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل.

أما الأخير وهو الفصل الخامس أشتمل على عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وتناول استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء متغيرات الدراسة. كما أحتوى على الإستنتاج العام للدراسة، وأهم التوصيات التي تقترحها الدراسة للتخفيف من الضغوط المهنية وزيادة الابداع الإداري لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-الفرضيات.
- 3-أهمية الدراسة.
- 4-أهداف الدراسة.
- 5-تعريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.
- 6-الدراسات السابقة.
- 7-التعقيب على الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

تحتل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة حيث انها اخذت بها في السيطرة على معظم نشاطات المجتمع وبالتالي تحولت النظرة للمؤسسات الى كونها طاقة إقتصادية وحيوية تساهم بشكل رئيسي بتطور المجتمعات وباعتبار الفرد عنصر مهم لقيام هذه المؤسسة اذ لم نقل اساسها فهو يواجه عدة مواقف وظروف تفوق طاقته الجسمية والنفسية والذهنية حيث قد يصعب التعايش فيها والتكيف معها واستمرار هذه المواقف والظروف من شأنها توليد ضغوط لدى العامل. (عبد الله الضريبي، 2010، ص 672)

فالضغوط المهنية من الظواهر المنتشرة في المؤسسات و بالأخص في القطاعات التي تتطلب مسؤولية وجهد كبير مثل قطاع الكهرباء والغاز كسونلغاز... فالموظف بهذه الوكالة يواجه ضغوطات مثل ضغط الوقت ومتطلبات العمل والإنتاج و ظروف و بيئة العمل وما شابه ذلك .

و قد حظي موضوع الضغوط العمل باهتمام الباحثين في علم النفس وعلم اجتماع وعلم الإدارة لذلك كثرت الدراسات والبحوث و المؤلفات والكتب التي تتناول هذا الموضوع فظاهرة الضغوط من الظواهر الانسانية المعقدة فهي تتجلى في مضامين بيولوجية ونفسية واقتصادية واجتماعية ومهنية ولان كل المضامين لها انعكاساتها النفسية ولها نواتج تظهر في مخرجات فيسيولوجية ونفسية فيعتبر الباحثون ان كل من التفكك الاسري و ترك العمل و الفقر و فقدان عزيز وفشل الدراسي كلها ضغوط نفسية تبتسم معناها ممن يدركه على انها ضغوط في الضغط النفسي ابعاد اجتماعية اقتصادية ومهنية باعتبارها المجال الذي يتحرك فيه الفرد .(الرشيدي .1999.ص02).

ويعد موضوع ضغوط العمل مدخل من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة في العلوم الاجتماعية وذلك لإن تلك المنظمات تسعى لتحقيق اهدافها من خلال الجهود البشرية. والانسان يمثل اهم واغلى عناصر الانتاج فيها ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الانسان نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على اداء المنظمه وعلى قدراته على التكيف مع الظروف البيئية المتغيره وضمان بقائها واستمرارها .(لطفی راشد محمد. 1992. ص 69 95).حيث ان هذه الضغوط تؤثر تأثيرا مباشرا على كل سلوكيات الفرد الموظف داخل مؤسسة العمل وهذا ما أكدته دراسة الطالب اولاد النوي محمد الأمين. سنة 2024/2023. تحت عنوان الضغوط المهنية وأثرها على الأداء. ومن بين هذه السلوكيات نجد الابداع الإداري الذي

يجب ان يتوفر في الفرد العامل في المؤسسة و هذا لتقديم أداء فعال في المؤسسة وتحسين انتاجيتها و مردوديتها كما و كيفا.

ويعدّ الابداع والتفكير الإبداعي من أهم الأهداف المنوطة بالبحث العلمي المعاصر، إذ أن الابداع الإداري أصبح محصلة لعوامل متعددة لا يتحقق من دونها ويأتي في مقدمة هذه العوامل المؤثرة الضغوط المهنية، وبما أن الموظفين الإداريين المتمثلين في رؤساء المصالح هم أول ما يسعون الى تحقيقه هو القدرة على امتلاك ابداع اداري ملائم ومناسب في أدائهم وعملهم اليومي فضلا عن تطوير مهارات وامكانيات العاملين وتحقيق مقومات الابداع الإداري لديهم فلا بد من تهيئة سبل ومتطلبات البيئة المناسبة لذلك (البريدي، 1999، ص، 49).

لذا يعتبر الابداع الاداري اداة و مهارة فعالية و هذا ما أكدته دراسة (Mooghali Other 2010)، فهي تمكن كل افراد المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة وادارة الازمات التي تواجهها وتحويلها الى فرص تعود بالنفع على كل اطراف المؤسسة وعلى مخرجات هذه الأخيرة، فالقدرة على الابداع من اهم المتطلبات الواجب توفرها داخل البيئة المهنية في المؤسسة حتى يستطيع موظفيها ان يواجهو و يتكيفو و يبتغالو بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم و مع المتغيرات البيئية والتنظيمية و بالضغوط المهنية التي يواجهونها. و من المعروف انه من الصعب إيجاد بيئة عمل تخلو من مثل هذه الضغوط إن لم نقل من المستحيل . و لهذا و جب على الفرد الموظف من جهة و على المؤسسة العامل بها من جهة أخرى إيجاد طرق و حلول لتكيف او التحكم في هذه الضغوط لان رفع مستوى التحكم في هذه الضغوط المهنية يعود بالايجابية تلقائيا على المؤسسة و موظفيها.

فمستوى التحكم في الضغوط المهنية التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة يؤثر على مستوى الإبداع الإداري لديهم . ومن هنا تبلورت إشكالية دراستنا هذه التي تهدف الى معرفة و الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري و مستوى التحكم في الضغوط المهنية و كانت عينة دراستنا على موظفي وكالة سونلغاز بغرداية .

2- تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى كل من التحكم في الضغوط المهنية والإبداع الإداري لدى موظفي وكالة سونلغاز بغرداية؟
- هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري لدى موظفي وكالة سونلغاز بغرداية؟

- هل يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي وكالة سونلغاز بغرداية باختلاف السن، الجنس، الرتبة الوظيفية؟

2-فرضيات الدراصة:

- وجود علاقة دالة احصائيا بين الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية.
- يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف السن .
- يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف الجنس .
- يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف الرتبة الوظيفية .

3-أهمية الدراصة:

ان كثير من المؤسسات العمومية والخاصه في عصرنا الحالي تعاني من انتشار الضغوطات المهنية داخل بيئتها التنظيمية والتي ان تركت او استمرت ستترك اثار سلبية على العاملين وعلى المؤسسة في حد ذاتها وهذا ما يساعد انتشار الاضطرابات والاحباطات ونقص اداء العاملين وعدم الرضا عن العمل والاستقرار وهذا ما ينعكس سلبا عن المؤسسة وعلى انتاجيتها ومن هنا تتمحور اهمية دراستنا هذه .

كما تتركز اهمية هذه الدراصة في النتائج المتوصل اليها والتي يمكن الاستفادة منها في مجال المساعدة النفسية والاجتماعية للعمال الذين يعانون من مثل هذه والضغوط وهذا بغيت التكيف والتحكم في مثل هذه الضغوط داخل بيئه العمل. كما تكشف هذه الدراصة عن المعاناة والمشكلات النفسية التي يعاني منها عمال سونلغاز بولاية غرداية الناتجة عن الصعوبات والضغوطات التي يتلقونها اثناء العمل.

إقتراح حلول لتكيف او التحكم في الضغوط المهنية التي يتعرض اليها موظفي وكالة سونلغاز بغرداية .

4-اهداف الدراصة:

- الكشف عن مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها موظفي وكالة سونلغاز بغرداية.
- الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وكالة سونلغاز بغرداية.
- الكشف عن العلاقة بين مستوى التحكم في الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري .

5-التعاريف الإجرائية :

الضغوط المهنية:نعرفها إجرائيا على أنها الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الإطار من خلال اجابته على مقياس « woccq » من منظور غياب عوامل التحكم في الضغط المهني .

الابداع الإداري: نعني به في دراستنا هذه انه قدرة العامل على استخدام أساليب التفكير الحديثة واستدعاء و استخدام القدرات العقلية والذهنية لابتكار طرائق جديدة وغير مؤلوفة لاداء عمله. او هي الافكار والممارسة الإضافية التي يقدمها الموظف بمكان العمل او هي تنفيذ عمليات إدارية و أساليب عمل اكثر كفاءة و فعالية .وذلك من خلال تجاوبه و اجابته على الاستبيان المكون من أربعة أبعاد والتي تقيس كل من حل المشكلات واتخاذ القرارات القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الابداع .

6-الدراصات السابقة:

أولا :الدراصات التي تناولت متغير الضغوط المهنية :

1-دراصة عبيد العمري سنة 2001تحت عنوان تاثير المتغيرات الوظيفية والديموغرافية على مستوى الضغوط العمل حيث هدفت هذه الدراصة الى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية التي منهم العمر والخدمه والراتب الشهري وضغوط العمل عند المعلمين وايضا التعرف على العلاقة بين المتغيرات

الوظيفية عبء العمل وطبيعة العمل والامن الوظيفي وصراع الدور الوظيفي وغموض الدور الوظيفي وضغوط العمل عند المعلمين حيث كانت عينة هذه الدراصة من جميع المعلمين بمدارس وزارة المعارف بمدينة الرياض للفصل الدراسي الاول 1421,422 هجري لقد بلغ عدد المدارس المختارة 30 مدرسة بعد ذلك اختيار الباحث عشوائيا 20 معلما من كل مدرسة وقد بلغ العدد الكلي للأفراد العينة 600 معلم استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي في دراسته. وتوصلت نتائج هذه الدراصة الى خمسة من المتغيرات المستقلة وهي المتغيرات الوظيفية كعبء العمل وغموض الدور وصراع الدور والامن الوظيفي وطبيعة العمل ترتبط بضغوط العمل ارتباط الدلالة الاحصائية عند مستوى 05 بعد ضبط تأثير متغيرات المستقل الاخرى كما ان بقيه المتغيرات المستقلة فقد جاءت داعمة ايضا الفرضيات البحث ويأتي متغير عبء العمل لدى المعلمين اهم المتغيرات في التأثير على المتغير التابع حيث بلغت قيمه 0.38 اي انه اي كلما زادت اعباء العمل لدى المعلمين زاد مستوى ضغوط العمل لديهم يا لذلك غموض الدور حيث بلغت قيمه بيتا 0.32 اي ان مستوى ضغوط العمل تزيد كلما كان هناك عدم وضوح بالدور الذي يقوم به المعلم. اما بالنسبة للفروض الباقية يتضح من نتائج دراسته وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرات الثلاث وضغوط العمل.

*التعقيب على هذه الدراصة :

اتفقت دراسته عبيد العمري مع دراستنا الحالية و هذا في تركيزها على موضوع الضغوط المهنية و على مستوى هذه الضغوط و على اهم المسببات في تغيير هذا المستوى إلا انها اختلفت مع دراستنا من ناحية الأهداف و في عينة الدراصة و في طريقة اختيارها و أيضا في حجمها .

2-دراسة احمد ثابت 2003 تحت عنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة تدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة حيث هدفت هذه الدراصة الى التعرف على الاختلاف في ضغوط العمل لدى المعلمين في محافظات غزة باختلاف بعض المتغيرات وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين والى اي حد يختلف هذه العلاقة باختلاف المتغيرات التي تناولتها الدراصة حيث انتهج الباحث في دراسته منهج الوصفي في دراسته حيث اشتملت عين الدراصة على (375) معلم ومعلمه من معلمي ومعلمات للمرحلتين الاساسيه (الاساسيه الدنيا والثانويه) التابعه لوزاره التربيه والتعليم الفلسطينيه في جميع محافظات غزة وتوصل الباحث في دراسته الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المعلمين والمعلمات لكل من ابعاد العائد المادي والعلاقة مع اولياء الامور والعلاقة مع الموجه الفني ومع الزملاء والرؤساء والمكان الاجتماعيه

لصالح الذكور في حين لم توجد هذه العلاقة لكل من الرضا الوظيفي المهني والامن الوظيفي بالاضافة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات مجموعات الدراسه لسنوات خبره والمؤهل العلمي ولا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطيه بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة باختلاف التخصص وكذلك لا يوجد اختلاف في العلاقة الارتباطيه بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين والمعلمات باختلاف المرحلة التعليميه وباختلاف المؤهل العلمي.

*التعقيب على هذه الدراسة :

شابهت هذه الدراسة دراستنا في تركيزها على متغير الضغوط المهنية و تأثيرها على الحياة المهنية للموظف .كما اتفقت مع دراستنا أيضا من ناحية الهدف فكلتا الدراستين هدفتا الى تحديد و التعرف على اختلاف مستوى الضغوط المهنية للموظفين .و شابهت دراستنا أيضا في المنهج المختار و المعتمد في الدراسة (المنهج الوصفي) . الا انها اختلفت مع دراستنا هذه في عينة الدراسة و في حجمها .

3دراسه العامل سنه 2007 تحت عنوان العلاقة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي والاداء المهني حيث هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي والاداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية والمرحلتين الاعدادية والثانوية بالبحرين وكذا التعرف على الفروق بين معلمي التربية الرياضية بمرحلتين الاعدادية والثانوية بالبحرين في كل من الضغوط المهنية والرضا الوظيفي والاداء المهني ولقد استخدمت الباحثه في دراستها هذه المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وكانت عينة هذه الدراسة المعلمين التربية الرياضية بالمرحلتين الاعدادية والثانوية بمملكة البحرين والبالغ عددهم 180 معلما ومعلمه يمثلون نسبة 58% امن مجتمع البحث كله .وتوصلت النتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية سلبية ودالة احصائيا بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الاعدادية ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية وغير دالة احصائيا لدى المعلمين من المرحلة الثانوية كذلك وجود علاقة ارتباطية وسلبية والدالة احصائيا بين الضغوط المهنية والاداء المهني للمعلمين بالمرحلة الاعدادية وغير دالة احصائيا لدى كل من معلمي من معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الاعدادية ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية.

التعقيب على هذه الدراسة :

شابهت هذه الدراسة دراستنا في تسليطها الضوء على موضوعات متغيرة الضغوط المهنية لآكنها خالفتها في مضمون الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي والاداء المهني . وأيضاً اختلفت معها من حيث عينة البحث وفي حجمها و في طريقة اختيارها . الا انها اتفقت مع دراستنا الحالية و هذا في التعرف على الفروق او مستويات الضغوط المهنية للعينة المدروسة . و أيضاً شابهتها في اختيار المنهج المعتمد في الدراسة.

4-دراسة المبارك بن فالح بن مبارك الدوسري سنة 2010 تحت عنوان العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي من وجهة نظر الافراد العاملين بحرس حدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون عددهم من 423 فرد وقام الباحث باختيار العينة عشوائيا من مجتمع الدراسة حسب المعدلات الاحصائية التي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة ب 203 افراد العاملين في مركز حراس الحدود بمنطقة المدينة المنورة وذلك بدرجة دقة 90% وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج نذكر منها ما يلي :

اولا اتضح ان مستوى ضغوط العمل الذي معظم افراد الدراسة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي بلغت 3.75% من 5 وهو مؤشر يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس الخماسي.

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية من خلال معامل بيرسون عند مستوى 0.05 فاقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح ان ضغوط العمل الذي يتعرض لها العاملون في حراسه الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

التعقيب على هذه الدراسة :

تشابهت دراسة المبارك بن فالح بن مبارك الدوسري مع دراستنا الحالية في تحديد أهمية وتأثير موضوع الضغوط المهنية على الموظف الا انها اختلفا في دراسة الشرط الثاني لموضوع الدراسة (المتغير الثاني) و اختلفت معها ايضا في مجتمع الدراسة و في العينة المختارة من هذا المجتمع و في طريقة اختيارها و حجمها أيضا .

5-دراسة شاطر شفيق 2010 تحت عنوان اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونالغاز- جيجل- هدفت هذه دراسة الى تسليط الضوء على ضغوط العمل وهذا

بالمؤسسة الانتاجية للكهرباء -جيجل- وتتبع اثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحه الموارد البشرية واداء المؤسسات ومن ثم تحديد مختلف الاساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط وقد انتهج الباحث في دراسته هذا على المنهج الوصفي وعلى المنهج التحليلي اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى نتائج محدده حيث تكونت عينة هذه الدراسة من 65 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة وكانت من نتائج هذه الدراسة مايلي: تعاني الموارد البشرية بمؤسسه سونلغاز بجيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغط العمل 3.69 جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الاولى من حيث تسببها في الشعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل و ان مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بجيجل ظهر بوجه عام منخفضا .

*التعقيب على هذه الدراسة :

اتفقت دراسة شاطر مع دراستنا على تسليط الضوء على الضغوط المهنية واثرها على الحياة المهنية للموظف (عينة الدراسة) و أيضا شابهتها في مكان او ميدان اجراء العمل التطبيقي للدراسة و في مجتمع الدراسة و في العينة و في طريقة اختيارها . كما اتفقت مع دراستنا في تحديد بعض الأساليب و الإستراتيجيات للتعامل او التكيف مع الضغوط المهنية .وايضا تشابها في انتهاجهما نفس المنهج (المنهج الوصفي)بالإضافة الى نفس أداة جمع البيانات (الإستبيان) . الا انهما اختلفا في ربطهما لموضوع الضغوط المهنية بمتغيرين مختلفين حيث ان دراستنا ربطنا الضغوط بالإبداع الإداري غرار ان دراسة شاطر ربطت الضغوط بالرضا الوظيفي.

ثانيا :الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإبداع الإداري :

1-دراسة الجعافرة سنة 2013 بعنوان اساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اساليب إدارة هذا النوع من الصراع و تأثيره على الابداع الاداري والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب متغيرات الجنس و سنوات خبره ومؤهل علمي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والبالغ عددهم 271 فرد واستجاب منهم 225 فرد وأشارت النتائج كالآتي :

-الابداع الاداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
 - بيئة الدراصة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين اساليب ادارة الصراع والابداع الإداري.
 - فروض الدلالة الاحصائية في تقديراتهم تعزى للخبرة المهنية .
- *التعقيب على هذه الدراصة :**

اتفقت دراسة الجعافرة مع دراستنا الحالية في تناول موضوع الإبداع الإداري وقد اختلفت مع دراستنا بربطها مع متغير آخر حيث انها ربطت الابداع بعلاقته بالصراع التنظيمي في حين ان دراستنا ربطت علاقة الابداع الاداري بالضغط ومستوى التحكم به.و شابته دراستنا من حيث وضع متغيرات الدراصة (الجنس و سنوات الخبرة) الا انها اختلفت مع دراستنا من حيث مجتمع الدراصة و عينة الدراصة (حجمها ونوعها).

2-دراسة اسماعيل سنة 2014المعنونة بأثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري هدف الدراسة الى تحديد اثر عوامل بيئة العمل على الابداع الاداري لدى موظفي جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة 120 موظف واداره و استوفت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لعوامل بيئة العمل(الهيكل التنظيمي التدريب الحوافز والمكافآت والظروف العمل)على الابداع الايداعي كما ادرت النتائج عدم وجود اثر الدلالة احصائية العامل بيئة العمل التكنولوجيا على الابداع الاداري لديهم .

***التعقيب على هذه الدراصة :**

تشابهت دراسة إسماعيل مع دراستنا من حيث دراسة متغير الابداع الإداري و دراسة تأثره ببيئة العمل التي قد تشكل ضغط مهني و أيضا شابته دراستنا من حيث الأهداف الموضوعية و في المنهج المعتمد في الدراصة الا انها اختلفت من حيث العينة (حجمها و طريقة اختيارها) .

3-دراسة الضريبي (2015) تحت عنوان واقع الابداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية الهدف من الدراسة الى التعرف على واقع الابداع الاداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الامير نورة بنت عبد الرحمان الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغت عينة الدراسة 94 من رئيسات الاقسام والمشاركات الاداريات و اضافت النتائج بان مستوى الابداع الاداري لدى القيادات النسائية بجامعة الاميرة متوسط بشكل عام كما اظهرت نتائج الدراسة

على وجود علاقة طردية متوسطة الدلالة احصائية بين الابداع الاداري وبيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية معوقات الابداع الاداري المرتبطة بالبيئة الداخلية في مستوى الابداع الاداري متوسطة بالشكل الان انا موجود فروق الدلالية في اراء في اراء عين الدراسة نحو محاول الدراسة المتغيرات من الشخصية والوظيفية .

التعقيب على هذه الدراسة :

اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة الضريبي في تناول موضوع الابداع الإداري وعلاقته بالمتغيرات الخارجية (بيئة و طبيعة العمل) و انعكاسات ونتائج هذه المتغيرات (كالضغوط المهنية) على الابداع الإداري بالإضافة الى ان الدراستين اشتملتا نفس الأهداف تقريبا ونفس المنهج المعمول به في الدراسة .الا انهما اختلفتا في العينة المختارة و المعتمدة في الدراستين.

4-دراسه الزامل سنة 2017 بعنوان واقع الإبداع الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فيها هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الابداع الاداري والتعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الابداع الاداري لدى اذا اراد جامعه الاميره نوره بنت عبد الرحمن من وجهه نظر الاداريات العاملین فيها واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث بلغت عينة الدراسة 123 من الاداريات العاملین في الجامعة واطهرت النتائج بان درجه تطبيق مديرات اداره جامعه الاميره نور بنت عبد الرحمن عناصر الابداع الاداري ومدى توفرها جاءت بدرجة كبيره وبان هناك معوقات بدرجة متوسطه تواجه مديرات الادارات بالجامعة في ممارسه الابداع الاداري وكانت المعوقات التنظيمية اكثر تأثيرا للمعوقات الشخصية .

التعقيب على هذه الدراسة :

اتفقت دراسة الزامل مع دراستنا هذه في اختيار و معالجة موضوع الابداع الإداري و أيضا في الأهداف الموضوعية في الدراستين بالإضافة الى اعتماد نفس المنهج العلمي الا انها اختلفت من حيث حجم العينة و نوعها .

الفصل الثاني الضغوط المهنية

تمهيد

- 1- تمهيد
- مفهوم ضغوط المهنية
- عناصر الضغوط
- أنواع ضغوط المهنية
- أعراض الضغوط المهنية
- مصادر ضغوط المهنية
- مراحل الضغوط المهنية
- الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية
- نظريات النموذج المفسرة للضغوط
- أساليب مواجهة الضغوط المهنية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة، بل ينتقل إلى البيئة المهنية، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق و سهل الاستثارة و الانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه و رؤسائه و ربما صحته النفسية و الجسدية.(المعشر 2009 ص 16).، ومن هذا المنطلق سنحاول القاء الضوء على مفهوم الضغوط المهنية و أنواعه و كذلك المصادر المؤدية لظهور مثل هاته الضغوط في ميدان العمل وأيضاً مراحلا للضغط المهني و كذا اهم النماذج المفسرة لهذه الضغوط والأساليب الممكنة لمواجهة مثل هاته الأخيرة.

1- مفهوم الضغوط المهنية:

في الحقيقة مصطلح الضغط (stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص . فعلى المستوي العام نجد هذا المصطلح (stress) شائع الإستعمال في الحوارات والمحادثات سواء تلك التي تتم على مستوى الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوى العلمي نجد هذا المصطلح

ضغط كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية الفيزيائية الاقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط (stress). (جمعة 2007 ص 06)

-حيث ان تعاريف الضغط المهني قد تعددة واختلف فيها وقد تغيرت أيضا مع تقدم الزمن و فيما يلي اهم التعاريف للضغط المهني :

1-1-تعريف عسكر 1988 :

عرفها عسكر على أنها مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به و التي تمثل تهديدا له.(سمير 1988 ص 09)

*ركز عسكر في تعريفه للضغوط المهنية على الجانب النفسي و الجسمي معا وعلى ردة فعل هذا الفرد على المواقف الواردة له ووصفها بالتهديد .

1-2- في حين أن هناك تعريفا آخر للضغوط يقول بأنها عبارة عن عملية تقويم الأوضاع البيئية أو الاجتماعية ويترتب على ذلك ردود فعل من قبل الأفراد نحو هذه المواضيع، وأن الضغط ينتج بينما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها القدرات والمصادر المتوفرة للفرد. (عبد الرحمان 1994 ص 171)

*نفهم من هذا التعريف ان الضغوط هي ردة فعل ناتجة عن الأوضاع البيئية والعملية و الاجتماعية المعاشة .

1-3-تعريف معروف إعتدال 2001 :

عرفها معروف إعتدال بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق (burn Out) كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة(معروف، 2001 ، ص 21) .

*حسب مفهوم معروف فإن الضغط يظهر من الجانب النفسي و الذهني و الاجتماعي وقد يصل هذا الضغط لدرجة الاحتراق النفسي و قد ينعكس بالسلب على كل من نفسية الفرد الذي يواجه الضغط وعلى المنظمة و على المجتمع ككل.

- ومن كل ماسبق و ما تم سرده من تعاريف يمكن شمل تعريف الضغوط المهنية على أنها: حالة من عدم التوازن بين متطلبات البيئة و قدرات الفرد المتوفرة على الاستجابة لتلك المتطلبات و التعامل معها بالطريقة المناسبة..

2- عناصر الضغوط :

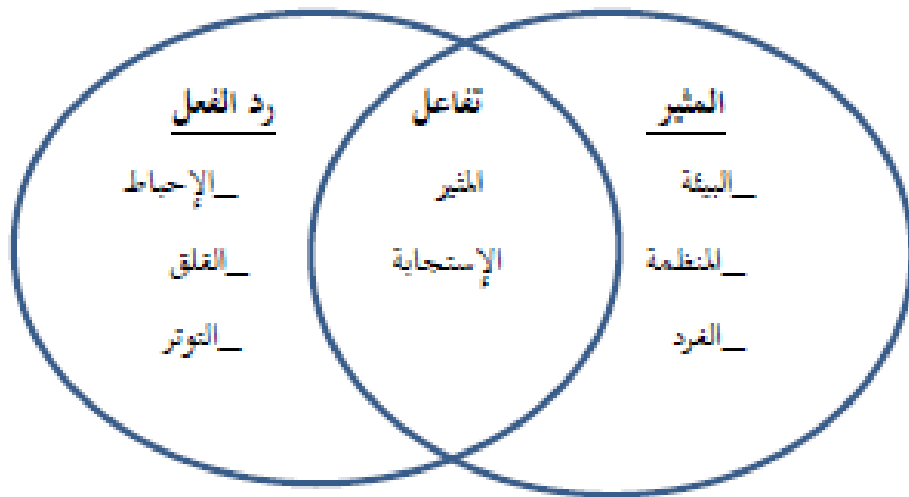
تتكون ضغوط المهنية من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير و عنصر الاستجابة و عنصر التفاعل و في مايلي شرح لهذه العناصر :

2-1 عنصر المثير : هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري ، والتي تولد شعورا بالضغط .

2-2 عنصر الاستجابة : هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية و الفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

2-3 عنصر التفاعل: هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المتغيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة و كذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري. (فرح 2008 ص 174)

الشكل(01) التالي سيوضح العلاقة بين هاته العناصر: (شاطر 2010 ص78)



وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط المهنية هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية . ويمكن توضيحهما كما يلي:

2-4 عنصر الإدراك : "يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد " فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه الضغوط المهني.

2-5 عنصر الفروق الفردية : تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة ... الخ ، لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية للضغوط المهنية وفي التعامل معها و السيطرة عليها. (شاطر.2010ص79)

و من خلال ما سبق ذكره في هذاالعناصر يمكن اعتبار الضغوط المهنية نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري(الفروق و المتغيرات الشخصية) والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا مباشرا لها، وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال النفسية والسلوكية الناتجة عن المثير.

3أنواع الضغوط المهنية :

هناك أنواع متعددة لضغوط المهنية يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها (معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر).

أولا : وفق معيار الأثر :

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

1- **الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، و كذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج .

2- **الضغوط السلبية :** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و كذا الحوادث المهنية و التسرب الوظيفي...الخ.

ثانيا : وفق معيار الشدة :

وفق هذا المعيار محد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة ، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة .

1- **الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات ، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه .

2- **الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة الأعمال الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه...الخ.

3- **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة...الخ .

ثالثا : وفق معيار المصدر:

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر الضغوط المهنية، ومن بين هذه التصنيفات، نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

1- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...الخ.

2- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل المواقع المهنية مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...الخ.

3- **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة...الخ. (شاطر.2010ص80)

4- أعراض الضغوط المهنية :

*أولا الأعراض السلبية :

1- الأعراض النفسية :

تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والرغبة في البكاء الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعذوانية، سرعة التأثر والشعور بالإلهام من طرف الآخرين، عدم الإهتمام بالمظهر الخارجي،

إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات الصعوبة في التفكير والتركيز وإتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

2-الأعراض العضوية:

تتمثل في زيادة دقات القلب ضيق في التنفس الشد العضلي خاصة في الفك، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم وإضطرابات في المعدة، عسر الهضم، القلق كثرت الحركة وعض الأظافر، هز الأقدام وإرتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لزلزلات البرد بإستمرار، العرق بغزارة خاصة في الكتفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية زيادة معدل التدخين.

3-العدوانية والتخريب:

إن تعرض العامل إلى إحباط كبير قد يؤدي إلى سلوكات عديدة مثل: العدوانية، السب ، الإعتداء أو تعطيل آلة، والسلوك العدواني هو نتيجة لشعور العامل بالإحباط نظرا لعدم وجود وسيلة المعالجة أو معاشية هذا الإحباط

4-الأعراض السلوكية: تتمثل في:

*عدم القدرة على فعل أي شيء.

*الهروب من الموقف: هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظرا لظروف يمرون بها تجعلهم يهربون من الموقف للأسباب خاصة أو للأسباب خارجة عن نطاق إرادتهم.

*التعامل مع الموقف بكل برودة : هناك العديد من الأفراد يواجهون المواقف الحرجة بكل برودة وكأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأتي ثم يفكر كيف يتصرف .

*العدوانية في التعامل: هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.

*إستهلاك الطعام بشهية أو فقدانها وعدم الرغبة في الطعام.

* إرتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحول.

*اللامبالاة عن كل شيء. (فاروق .2005.ص 105)

*ثانيا الأعراض الايجابية:

-الشعور بالسعادة والإثارة الرغبة في مساعدة الآخرين والتعاطف معهم.

-الهدوء والقدرة في التحكم في الأمور والثقة بالنفس .

-القدرة على إتخاذ القرارات.

-القدرة على الإبداع والتأثير وارتفاع الكفاءة. (فاروق .2005.ص 109).

5-مصادر الضغوط المهنية :

5-1- المصادر الأساسية لضغوط المهنية :

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تحارب الفرد مع العديد من المواقف و المتطلبات، فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها مايلي:

5-1-1 المصادر التنظيمية: يمكن فهم و معرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة وهي: المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي ، المستوى الفردي.

5-1-2المستوى التنظيمي : أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة إيجابية و متعادلة و سلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب و مشكلات صحية...الخ ، وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدى مثل التنوع ، وحرية إتخاذ القرارات ، و التغذية المرتدة ، وعلاقتها بالنتائج المرتبة على الضغط النفسي.

5-1-3مستوى الجماعة: من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي و التنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبين بعضها ، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، و نشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الأفراد ، ومحدودية فرص المشاركة و الدعم ، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة .

5-1-4المستوى الفردي : تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي .

و يمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية :

- خصائص المهنة المادية.
- الغموض الوظيفي.
- حمل المهنة الزائد.
- ثقافة وقيم المهنة السائدة.
- الهيكل التنظيمي.

5-1-5المصادر الشخصية: تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر

الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط ، و قد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد و عاداته الإجتماعية وحياته الخاصة ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق .

ويمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية(تامصادر الشخصية):

-نمط الشخصية.

-التوافق بين الفرد و الوظيفة.

-الدوافع الشخصية و الطموحات الوظيفية.

-مرحلة النمو الوظيفي.

5-1-6 المصادر البيئية :

من الممكن أن تكون للبيئة تأثيرات متعددة و شائكة سنجد منها مصادر داخل و خارج مكان المهنة .

تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة و الاتجاهات التي تم التنبؤ بها، يمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا و نزولا ، الضغط النفسي فمع الظروف الاقتصادية سيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شبهها .

أما المصادر الداخلية فقد تضاعف أو تخفف من حدة الضغط ، تولد عملية الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين و تقنية المكاتب ، على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت وقد تشمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة و السلامة تقتضي الحوادث، و المصانع وتتسبب في عدد غير محدود من الإصابات كما أن هناك قلقا نترزايد حول آثار طويلة وقصيرة المدى . (صلاح الدين 1992 ص 184)

5-2 وتوجد مصادر أخرى لضغوط المهنة تنقسم إلى قسمين(مصادر تنبع من الحياة اليومية للفرد و مصادر في الوظيفة):

5-2-1 مصادر الضغوط التي تنبع من الأحداث السيئة للحياة :و التي تشمل ما يلي:

-وفاة أحد الزوجين أو الانفصال.

- الفصل من العمل أوالتغيرات و التعديلات في المهنة أو التقاعد.

- الزواج أو الحمل للسيدات أو التغيرات في صحة الفرد.

-التغيرات في الأحوال المالية أو الديون المرتفعة.

-التغيرات في الأنشطة الدينية (مثل حلول شهر رمضان) أو التغيرات في الأنشطة الاجتماعية.

5-2-2 مصادر الضغوط في الوظيفة :

-طلبات الوظيفة: حيث تتعرض بعض الوظائف بصورة أكثر من غيرها للأحداث الضاغطة.

-تعارض الدور: حيث أن الضغوط تأتي من تعارض الطلبات على الوظيفة الواحدة.

-غموض الدور : ويحدث هذا عندما يكون الأفراد غير متأكدين من أحداث أو أمور و المتوقع كيفية تقسيم أوقاتهم بين الواجبات الوظيفية.

-زيادة أو قلة العبء: هناك نوعين من زيادة العبء المهني احدهما كمي و الآخر نوعي فالأول يحدث الاعتقاد العاملين بأنهم يفتقدون المهارات و القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة كذلك يتبين أن الأعباء المهنية المنخفض يؤدي للضجر و الملل وقد يكون كمي أو نوعي، حيث ان العبء المهنيالمتدني الكمي يشير للشؤم الناتج عن أداء أعمال قليلة مع وجود متسع من الوقت، أما العبء المهني المتدني النوعي فيشير إلى غياب الوقف الفعلي المصاحب لكثير من الأعمال الروتينية المتكررة.

-المسؤولية عن الآخرين: يكون الشخص مسؤولا عن الاتصالات والتحفيزات والعقوبات والمكافأة واتخاذ القرارات والتوسط في الخلافات ... الخ كلها طلبات تساهم في العبء الإجمالي الملقي على المدير أو الرئيس.

-الانتقاد والتأييد الاجتماعي في العمل.

-تقييم الأداء المنخفض والذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين.(صلاح الدين 1992 ص 184)

يمكن القول بأن اهم المصادر للضغوط المهنية تأتي من البيئة الخارجية (كالمصادر و المستوى التنظيمي و البيئة التنظيمية) بالدرجة الأولى و تليها بالدرجة الثانية المستوى الفردي وتتبع هذه المصادر من الحياة اليومية للفرد و عن البيئة الخارجية الخارجة عن مجال تنظيم العمل كالأحداث و المواقف الضاغطة..

6-مراحل الضغط المهني :

يمكن تحديد مراحل حدوث و تشكل الضغوط المهنية بأربع مراحل الآتي ذكرها :

6-1- المرحلة الأولى:

مرحلة التعرض للضغوط يطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر لأول مرحلة بالإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين ، سواء كان داخليا أم خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر :

زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الإستهداف للحوادث، سوء استغلال الوقت ، الحساسية للنقد.

6-2- المرحلة الثانية:

مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الإتجاهين إما المواجهة في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

6-3- المرحلة الثالثة:

مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ، ومقاومة تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

6-4- المرحلة الرابعة:

مرحلة التعب والإنتهاك ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد، نتيجة تكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الإستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها: الإستياء من جو العمل، التفكير في ترك العمل، الإنخفاض في الأداء، الإصابة بالأمراض العضوية (مرض السكر، ضغط الدم..)، الإصابة بالأمراض النفسية (اللامبالاة، النسيان، الإكتئاب..). (سعيد، 1994 ، ص 196)

تأتي هذه المراحل السابق ذكرها بالترتيب حيث ان كل مرحلة ان لم يتم التعامل او السيطرة على الضغط في تلك المرحلة يزداد الامر صعوبة و ينتقل تدريجيا و بشكل مباشر الى المرحلة التي تليها..

7- الآثار المترتبة عنالضغوطالمهنية :

يتعرض العامل في محيط عملها أثناء أداء عملها إلى جملة من الضغوط المهنية و هذه الأخيرة بالطبع يكون لها آثار على هذا الموظف و تكون هذه الآثار سلبية و أخرى إيجابية و سنتطرق لها بالتفصيل .

7-1 الآثار الإيجابية للضغوط المهنية: وتتمثل في مايلي :

-التعاون والتضافر فيالجهودمن أجل إيجاد حلول للمشكلات.

- زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل .

- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالانجاز. (توفيق .1994.ص24)
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي ، حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط.(عمر .2005.ص 600).

2-7 الآثار السلبية للضغوط المهنية:وتتمثل في مايلي :

- **انخفاض الأداء:** إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العامل، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا، ونسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط والأداء.

- **الملل:** يقصد به اضطرار الفرد إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباهه وانجذاب الفرد نحو عمله .

- **التغيب:** تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة، وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله. حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئا فشيئا إلى أن يتغيب تماما .

- **التعب:** يعرفه فيرنون بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق والضيق الشديد، واضطراب في الحالة الانفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته. وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماما، كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل.

- **مشكلات صحية:** حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة،مثل: الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، وعدم انتظام معدلات القلب، أمراض الكبد والرئة، أمراض الجهاز العصبي المختلفة، ارتفاع ضغط الدم، زيادة نسبة الكوليستيرول في الدم. (عمر .2005.ص 601).

ان الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية من الممكن ان تكون سلبية و بنسبة مماثلة لها من الممكن ان تكون ايجابية .فعلى المنظمات و المؤسسات ككل و التي تسعى للتقدم و الصدارة الاهتمام بهذا الجانب و الى تحويل الآثار السلبية للضغوط المهنية الى اثار ايجابية وفق ما سبق ذكره في العناصر من قبل و هذا لتحسين

فاعلية هؤلاء الافراد العاملين في هذه المؤسسات و بتالي تحسين وتطور هاته الأخيرة.

8- النظريات المفسرة للضغوط المهنية :

- تعددة النظريات التي اهتمت و تناولت موضوع الضغوط المهنية وقد اختلفت هذه النظريات في تفسير الضغط المهني.و سنحاول في مايلي سرد لأهم النظريات التي اهتمت بهاته الضغوط و كيف كان تفسير كل نظرية على حدى.

8-1 نظرية هانز سيللي (Hansely1976) :

يعد سيللي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط، ويرجع الفضل له في تعريف الباحثين بتأثير الضغوط على الإنسان، فهو يرى أن الضغوط إستجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على الفرد، وهذه المتطلبات هي المسببة للضغط والتي يمكن أن تنتج عن المواقف السارة وغير السارة والتي تعد من العوامل الأساسية في اختلال التوازن النفسي للإنسان، وقد ميز سيللي (1976) بين نمطين من الضغوط هما:

1- الضغوط السارة Eustress.

2 الضغوط المكدرة Distress.

وقد جاء إكتشاف سيللي للضغوط عن طريق الصدفة خلل أبحاثه عن الهرمونات الجنسية، حيث لاحظ بعد حقن فئران تجاربه بأنسجة غير معقمة حدوث ردود فعل غير واضحة، مثل تضخم الغدة الأدرينالينية وظهور القرحة وهذه الأعراض أطلق عليها سيللي جملة الأعراض التكيفية العامة، وقد قسم مجموعة الأعراض التكيفية للضغوط إلى ثلاث مراحل هي :

1- مرحلة التنبيه (الإنذار).

2- مرحلة المقاومة.

3- مرحلة الإستنزاف.

وتمثل مرحلة الإنذار الفعل الأول للموقف الضاغط عندما يدرك الفرد التهديد الذي يواجهه عن طريق الحواس، وهي تتشابه مع مرحلة الطفولة وما تتميز به الطفولة من ضغط المقاومة والإستجابة المفرطة لأي نوع من الإستثارة.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة المقاومة، حيث ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى أعضاء حيوية تكون قادرة على الصد لمصدر التهديد، كما أن الكائن الحي يتكيف مع مصدر الضغط، ومع ذلك فإن هنالك حدودا لعملية المقاومة من جانب الجسم وهي تتشابه مع مرحلة المراهقة التي تزداد خلالها القدرة على المقاومة.

أما المرحلة الثالثة (الإستنزاف) فهي تظهر إذا استمر التهديد واستنفدت الأعضاء الحيوية وقواها اللازمة للصمود، الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات المتطرفة إلى الموت، وهي تتشابه مع مرحلة الشيخوخة التي تقل فيها المقاومة والإجهد المتوقع المصحوب بالموت، فالأدلة العلمية أوضحت أن إستمرار الضغط يمكن أن يؤدي إلى ضعف جهاز المناعة في الجسم وفي الحالات إلى الموت. (وفية 1994. ص 88-89)

- تضمنت نظرية هانز سيلبي في تفسيره للضغوط المهنية على انها استجابات الانسان لكل المواقف السارة منها و الغير سارة وان هذه المواقف و التي تسبب الضغط و التي هي بدورها تخل بالتوازن النفسي لهذا الانسان وقسم أيضا سيلبي حدوث الضغط من خلال مراحل مرتبة وهي مرحلة الإنذار و مرحلة المقاومة وأخيرا مرحلة الاستنزاف وان هذه المرحلة الأخيرة تكون اكثر خطورة حيث انها من الممكن ان تصل الى حد حالة الموت و هذا حسب حدة الضغط..

2-8 نظرية سلبرجر (1979 Selberger) تؤكد نظرية سلبرجر أن للضغوط دورا مهما في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع كل حسب إدراكه للضغوط، وتتحد نظريته في محاور رئيسية هي:

الضغط والقلق والتعلم وتظهر هذه المحاور في:

1- التعرف على طبيعة الضغوط في المواقف المختلفة.

2- قياس مستوى القلق الذي ينتج عن الضغوط.

3- قياس الفروق الفردية في الميل للقلق.

4- توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق.

5- تحديد مستوى الاستجابة.

6- قياس ذكاء الأشخاص الذين تجرى عليهم برامج التعلم ومعرفة قدرتهم على التعلم.

وتركز هذه النظرية على المواقف المتعلقة بالموقف الضاغط وإدراك الفرد، فيحدد سبيلبرجر مفهوم الضغط في ثلاث مراحل هي : مصدر الضغط، وإدراكه، ورد الفعل المناسب، ومن هنا ترتبط شدة رد الفعل مع شدة المثير ومدى إدراك الفرد له. (هارون. 1999. ص 65)

-اختصرت نظرية سلبرجر الضغوط المهنية في ان لهذه الأخيرة دورا هاما على مستوى الدوافع وان هذه النظرية تتحدد على محاور أساسية و تتمثل هذه الأخيرة في مصدر الضغط وادراكه ومستوى استجابة الفرد له و ردة الفعل لهذا الأخير بناءا على الفروق الفردية ..

8-3-نظرية هنري موراي (henry murray):ينفرد موراي بين منظري الشخصية بعمق الفهم للديناميت التي تحدث في داخل الكائن البشري من أجل انبثاق لحظة التكيف وأحداث التوازن النفسي، وسيتم منهجه بالديناميات النفسية، وتوصل موراي إلى مستوى عال من الدينامية النفسية عندما يتعرض لمفهوم الحاجة (neod) ومفهوم الضغط (stress) ويعتبرهما مفهومان مركزيانومتكافئان في تفسير السلوك الإنساني، ويعد الفصل بينهما تحريفا خطيرا، كما يلتقي كل من الضغط والحاجة في حوار دينامي يظهر في مفهوم الثيما (thema) والذي يعني به موراي وحدة سلوكية كلية تفاعلية تتضمن الموقف الحافز (الضغط) والحاجة، وهكذا فإنه طبقا لوجهة نظره فإنه يصعب دراسة الضغوط على أنه خاصية الموضوع بيئي أو شخصي تسير أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، وترتبط الضغوط بالأشخاص أو الموضوعات التي لها دلالة مباشرة تتعلق بمحاولات الفرد الإشباع متطلبات حاجته، وهكذا وطبقا لنظرية موراي تكون للحاجات النفسية قوى دافعية لكنها لا تعمل بمفردها وإنما تتضافر مع القوى البيئية في ديناميت من أجل انبثاق السلوك الإنساني، وإذا كانت هذه القوى مسيرة وقادرة على الإشباع، استعاد الإنسان توازنه و انتظامه.(هارون 1999.ص 55)

- ركزت نظرية هنري موراي في تفسيره للضغط المهني على ان مفهوم هذا الأخير يرتكز مع مفهوم الحاجة وانه لا يمكن الفصل بينهما و قد اقر موراي ان الدينامية النفسية تكون في مستوى عالي عندما يلتقيا المفهومين السابق ذكرهما . وطبقا لهذه النظرية فالسلوك الإنساني لا ينبثق من الحاجات النفسية فقط بل أيضا من القوى البيئية و التي تحدث هاته الدينامية ..

9-أساليب مواجهة الضغوط المهنية :

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة منها ما هو عام يطبق على معظم أنواع الضغوط، كتدعيم العقيدة الإيمانية عن طريق العبادة و الدعاء، أو الرياضة أو التأمل النفسي وهناك أساليب أخرى خاصة بالضغوط المهنية مثل: إعادة تصميم الوظائف بالنسبة للأعباء الوظيفية وأساليب أخرى تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الأفراد لها والتقليل من حدتها، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط، وعلى الرغم من تنوع المداخل والبرامج الخاصة بإدارة الضغوط المهنية. إلا أن الباحثين يتفقون على ضرورة توفر خصائص معينة حتى تضمن هذه البرامج والأساليب نجاحتها. (عبد السلام 2001 ص210)

- و في مايلي اهم أساليب مواجهة الضغوط المهنية و التي تنقسم الى نوعين او مستويين الأول على المستوى الفردي و الثاني على المستوى التنظيمي (المنظمة او المؤسسة) :

9-1-البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية :

-وتعني الجهد الذي يقوم به الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية وأهم هذه الأساليب ما يلي:

9-1-1-الدعاء: يعتبر اللجوء إلى الله عز وجل عند التعرض للضغوط المتواصلة والحادة من بين الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها الأفراد في مواجهة الضغوط والتقليل من تأثيراتها، وقد جاء القرآن الكريم بعدة فضائل تساهم في ضبط النفس وكبح الغضب، كشفاء وعلاج لبعض أعراض الضغوط المنتشرة في حياتنا اليومية عن طريق الذكر والدعاء لقوله تعالى: «أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء». (سورة النمل .آية 22).

كما أن الإيمان بالله تعالى والفرع إليه جزء مهم من العلاج الطبي والنفسي للفرد، وقد جاءت الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة بعدة نصائح تكون بمثابة مخرج للإنسان إذا اتعظ بها الفرد لقوله تعالى: «ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب» (سورة الطلاق .آية 02)، فتقوى الله من أسباب تيسير الأمور وتفريغ الكرب كما أن لكثرة الاستغفار والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم دواء للذنوب مصداقا لقوله تعالى: «استغفروا ربكم إنه كان غفارا يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا» (سورة نوح آية 09). كما أن التوكل والتوكل على الله عز وجل من أسباب زوال الضيق والهم وأن حسن الظن بالله عز وجل يفرج الكرب ويزيل الهم والغم على المؤمن.

9-1-2-التأمل: إن أساس هذه الطريقة هي أن يختار الفرد مكانا مريحا، ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه، ثم يقوم باختيار كلمة يرددها مرة بعد مرة، وبين العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب يؤثر في بعض وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء(حمدي.1999 ص 187).

إن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم إلا أن الطريقة قد لقيت جدلا كبيرا لدى المهتمين بموضوع الضغوط وهناك أسلوب آخر لا يقل أهمية من أسلوب التأمل وقد لقي قبولا لدى المهتمين والباحثين بهذا الموضوع وهو التغذية الحيوية طريقة لعرض وهي أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعي، تساعد

الأفراد على تعلم كيفية التحكم في بعض الوظائف الحيوية. (اندرو. 1991 ص 191).

9-1-3- مهاجمة الموقف المسبب للضغوط: تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه للتخفيض صراع الدور والعبء الزائد ويكون هذا بترك العمل والغياب كأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة وبطلب النقل من الوظيفة الحالية. (حسن. 2000. ص 412).

9-1-4- تغيير الجماعة المرجعية: إن الأصدقاء داخل محيط العمل يلعبون دورا في التخفيف من الضغوط أو زيادة حدتها لذا تغير الأفراد والبحث على آخرين يحترمونه ويقدرّون عمله، تساعد في عملية الحد من الضغوط وتساهم في تكييف الفرد داخل عمله. (علي 2000 ص 190).

9-1-5- إعادة بناء الشخصية: وتعتبر هذه الطريقة إحدى برامج الصحة النفسية التي يعتمدها الباحثون في معالجة الفرد وذلك عن طريق إعادة البناء الإيجابي للذات عن طريق تعزيز الثقة والاعتماد على الذات والبعد عن السلوك الدفاعي، هذه الوسائل توفر للفرد الاستقرار والقدرة على الحماية النفسية لأنها تمكنه من التعرف على موطن ضعفه وتقويتها بتعزيز السلوك الإيجابي حتى يتمكن الفرد من بناء شخصيته التي تتيح له التعبير عن ذاته والدفاع عن حقوقه بطريقة مقبولة بعيدة عن الأسلوب العدواني .

9-1-6- ممارسة الرياضة: يعتبر النشاط الرياضي بشكل منتظم إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على التغيرات الإيجابية في حياة الفرد ويمكن الجسم من التعامل مع المواقف الضاغطة وقد اعتبر الباحثون في المجال الفيزيولوجي بأن المؤشر الصحي الرئيسي للفرد هو قدرة القلب والأجهزة الحيوية على التحمل ويتحقق ذلك عن طريق النشاط الرياضي المنتظم. لذا فالاختيار السليم للأنشطة الرياضية البعيدة عن التنافس الذي يشعر فيه الفرد بالضغط والفشل نتيجة الخسارة مهم جدا في التعبير عن الذات والشعور بالإيجابية ولعل أهم هذه الأنشطة تذكر منها: المشي، ركوب الدراجة، الركض.. (سمير ص 191).

- الأساليب التي تم ذكرها سابقا هي أساليب على المستوى الفردي و باستطاعة كل فرد موظف أو غير ذلك الاطلاع و تطبيقها لمواجهة أي ضغط محتمل و الذي قد يسبب له اضرار نفسية او عضوية او حتى عقدة اجتماعية ..

9-2 الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية :

تكمّن فعالية الإدارات للمنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون بها من خلال تحديد مسببات ومصادر هذه الضغوط سواء

كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية لأنها تساعد على تحديد طبيعة الآثار وبالتالي الطرق والأساليب الكفيلة للعلاج، ومن هذه الأساليب التي تتخذها المنظمة في هذا المجال ما يلي:

9-2-1 إعادة تصميم العمل: وتهدف هذه العملية إلى زيادة أو تخفيض التحديات والمسؤوليات التي يواجهها الأفراد العاملين حتى تسمح لهم من تحمل المسؤولية وتخفيفها، وهذا الأسلوب يساعد الفرد على القضاء أو الحد من الضغوط الناتجة عن العمل أو العبء الزائد له كما يعد مبدأ إعادة تصميم العمل مطلباً أساسياً خاصة لدى ذوي حاجات للمستوى العالي لما يوفره من المعلومات المرتدة حول ما أنجزه الفرد من خلال وظيفته سواء من خلال العمل نفسه أو من خلال الآخرين، ويمثل أيضاً إحدى الوسائل المهمة الإشباع حاجاته التي يسعى بها لتحقيق ذاته في المنظمة. هذا وتكمن أهمية تصميم العمل في عنصرين هامين في الحياة المهنية للعامل هما:

- التحديد الواضح للدور.
 - تدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي حسب طاقة كل عامل.
- (اندرو. 1991 ص 145).

9-2-2 الاهتمام بثقافة المنظمة: وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها من خلال تكييف هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة فيها، وتوظيف هذه الثقافة من أجل كسب تعاون الجميع وتكوين رؤية مستمرة ومتكاملة بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن تباين القيم بين الطرفين عن طريق النضج الاجتماعي. (حمدي. 1999 ص 404).

9-2-3 الاختيار السليم للأفراد: يعتبر الاختيار السليم للأفراد أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة لما يترتب عنه من آثار على المنظمة والفرد معاً، فالاختبار المبني على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة من الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكيف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وفي تحديد الأدوار التي تسند، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في علاقته مع عمله. (نصر الله ص 121)

9-2-4 رفع مستوى المهارات من خلال التوجيه والتدريب: إن حصول العاملين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح ولا يتسنى لها تحقيق ذلك إلا من خلال إشراف وتدريب سليمين.

إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع تفهم حاجات الأفراد العاملين معه ويكسب رضاهم يخلق جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد العمل معا بفعالية، بينما إذا كان العكس فسيكون سببا للإحباط والفشل لأن البيئة الداخلية للعمل وما توفره من نشاط تساهم في تخفيف الضغوط المهنية. (أحمد. 2000 ص183)، فالعامل الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب العمل الحالي سيعاني من تراجع مستوى أدائه وإحساسه بالعمل الذي يقوم به لأن التدريب يهدف إلى تكييف الفرد على محتوى عمله والتغيرات التكنولوجية التنظيمية الدقيقة كما يساعده على الوصول إلى اكتساب مهارات وثقافة مهنية تساهم في ترقيته في عمله ورتبته ومواجهة الصعوبات المهنية. (Kousbinsa.2000. p200).

9-2-5- وضع نظام جيد للحوافز والأداء والاتصال: يعتبر التقييم عملية حيوية وحساسة لدى الأفراد ولكي تنجح عملية التقويم وتؤدي دورها القانوني والتنظيمي لا بد من إخضاعها للمجموعة من المعايير المحددة وفق الأهداف المتفق عليها بين المنظمة والأفراد وأهم هذه المعايير مايلي: (حسن 2000 ص394).

9-2-5-1- مشروعية التقويم: إعلام الموظف بالغرض من عملية التقويم لكسب ثقته وحفاظا على مصداقية المؤسسة.

9-2-5-2- جدارة التقويم: تعريف الموظف بالأسس والمبادئ التي يتم على أساسها تقويمه لأن أخطاء التقويم تؤدي إلى زيادة حدة الضغوط كالتركيز على جوانب ثانوية وشكلية لا معنى لها لدى العامل. وإهمال الجوانب الأساسية مثل الإبداع والمبادرة والعلاقات لديه.

- إن أساليب مواجهة الضغوط المهنية على المستوى التنظيمي يكون على عاتق إدارات و خاصة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات او المنظمات و هو أساسي و مهم في تخفيف الضغط المهني او احتوائه و لإشعار الفرد العامل بأهميته و انتمائه للمؤسسة العامل بها و لتحسين أيضا فاعلية الفرد و المؤسسة معا..

خلاصة الفصل:

من خلال عرضي لهذا الفصل و المتعلق بالضغط المهني اتضح لنا أن مجموعة الضغوط المهنية هي جملة من المثيرات التي تتواجد في محيط العمل و التي تتحول وتنتج ردود أفعال تنعكس على سلوكيات الأفراد العاملين بهذا المحيط العملي وهذا الإنعكاس يكون نفسيا و او جسديا او معا و يؤثر على أدائهم و لهذه الضغوط أنواع و مراحل وكذا أعراض و مسببات و قد تطرقنا لهم سابقا في خضم الفصل كما تم التعرف على الأساليب التي يتم بها مواجهة هذا النوع من الضغوط حيث ان من المهم جدا مراعاة و الاهتمام بهذا الموضوع و مواجهته على المستوى الفردي و على المستوى التنظيمي لأن هذا الضغط اذا تطور يؤثر على الفرد العامل مباشرة كتأثيره على أدائه و فاعليته و الأهم من ذلك على إبداعه حيث ان هذا الأخير تأثير وعلاقة مباشرة مع المؤسسة العامل بها و على فاعليتها و إنتاجيتها.

الفصل الثالث الابداع الاداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإبداع الإداري
 - 2- خصائص الإبداع الإداري
 - 3- عناصر الإبداع الإداري
 - 4- مستويات الإبداع الإداري
 - 5- مراحل الابداع الإداري
 - 6- العوامل المساعدة على الإبداع الإداري
 - 7- معوقات الإبداع الإداري
 - 8- نظريات الإبداع الإداري
- خلاصة الفصل**

تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة ووسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المنظمات وبقائها و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو و التطور.

ولتوضيح وفهم الابداع الإداري وماذا نقصد به سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الابداع الإداري وخصائص الابداع الإداري ، ومراحلها،و عناصره ،بالإضافة إلى العوامل المساعدة على العمليات الابداعيةومعوقات الابداع الإداري ويختتم هذا الفصل بنظريات الإبداع الإداري، وبخلاصة لهذا الفصل.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

تعددة التعاريف المتعلقة بالإبداع الإداري فكل مهتم بهذا الموضوع عرفها من وجهة نظره هو او من جانب معين ركز عليه او من عدة جوانب وقد اختلفت هذه التعاريف باختلاف و تقدم الزمن و في مايلي اهم لهاته التعاريف:

تعريف روشكا سنة 1989 :

- يعرفه "روشكا" بأنه :الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذيقيمة من قبل الفرد و الجماعة. (روشكا. 1989. ص 19).

* وصف روشكا الابداع على انه تلك العوامل الذاتية والموضوعية وانه لو تحققت واتحدت هاتين الأخيرتين ستحقق عمل او منتج جيد و ذو قيمة ..

تعريف تورناس سنة 1993 :

- يعرف "تورناس" الإبداع بأنه:

عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين

(Torrance.1993.p46)

* اختلف تعريف تورناس الابداع على تعريف روشكا حيث وصف تورناس الابداع على انه عملية التعرف على المشكلات في الوقت المناسب وتشخيص وعلاج هاته المشكلات حتى في حالة ندرة المعلومات وتوصيل هاته الحلول او النتائج المتوصل اليها للآخرين.

- الإبداع والتنظيم هو قدرة الفرد على استخدام الإمكانيات الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات

والموارد المتاحة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها (توفيق، 2009، ص 14)

* في هذه الفقرة تم تعريف الابداع الإداري على انه القدرة على خلق فكرة او منتج جديد و ذو منفعة عامة للمنظمة و لأعضائها و لعملائها في ظل الموارد والإمكانيات المتاحة.

- وعرف الإبداع على أنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل فريد وجديد، وجاء تعريف آخر يقول بأن الإبداع هو إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة، وليست اعتيادية وإحداث استجابات تتصف بالأصالة، ثم جاء تعريف

ثالث اعتبر الإبداع عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة اتجاهها وتجاه الحالات والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة وبشكل متفرد وغير مألوف(شوق 2010 ص180).

*جاءت هذه الفقرة والتي تتضمن عدة تعاريف للإبداع الإداري و الذين يحملون في طياتهم مضمونا واحدا لتعريف الابداع الادري والذي شابه تقريبا التعريف السابق حيث انهم وصفو عملية الابداع على انه انتاج الأفكار والقرارات و السلوكيات فريدة وجديدة و غير اعتيادية و غير مؤلوفة و ذات اصالة ومرونة و التي تأتي بالفائدة والنفع على الفرد و المؤسسة و كل المتعاملين مع هذه الأخيرة ..

- يمكن تعريف الإبداع الإداري ايضا على انه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.(عاطف 2013.ص29)

*جاء هذا التعريف بوصفه للإبداع على انه تلك العمليات و السلوكيات التي يتم اتخاذها وتنفيذها و التي بدورها تؤدي الى تحسين من جودة المناخ العام و السائد في المنظمة و تشجيع عمال هذه الأخيرة على اتخاذ و اجراء العمليات و السلوكيات الذي سبق ذكرهم و التي تم وصفهم بالعمليات الإبداعية و التفكير الإبداعي..

-عرف " جيلفورد"الإبداعا بأنه تنظيمات متعددة من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات(أحمد، 2014، ص45)

*جاء تعريف جيلفورد للإبداع على انه تلك القدرات العقلية التي تمكنه من معرفة المشكلة و حلها و مثل هذه القدرات الطلاقة اللفظية و الأصالة ..وتختلف هذه القدرات باختلاف مجال عمل المبتكر..

*من خلال التعارف السابقة لإبداع الإداري يمكن تعريف هذا الأخير بمعناه الواسع بأنه القدرة على إيجاد أفكار جديدة للتعامل مع المواقف الجديدة و الغير مؤلوفة في العمل وأيضا حل المشكلات الجديدة وفي وقت محدد، وتحويل هذه الأفكار و الحلول الى مجموعة من العمليات و السلوكيات تؤدي إلى تحسين و رفع من جودة الأداء و المناخ التنظيمي السائد في هذه الشركة او المؤسسة بالإضافة الى تحسين والرفع من العلاقات الإيجابية بين العاملين داخل محيط العمل.

2- خصائص الإبداع الإداري :

نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تحقيق الميزة التنافسية فهو يتمتع بمجموعة من الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها:

1- هو عبارة عن عملية إنتاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية .

2- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.

3- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد و الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع .

4- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد. فالإبداع ليس حكرا على العلماء و الخبراء و الإحصائيين، بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا .

5- الإبداع قابل للتطبيق.

6- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها، و يوجد عدة حلول مكافئة لها.

7- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون .

8- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر حاليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

9- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف و الشائع من خلال منظور جديدة .

10- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير و التبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح . (مليك 2010 ص 21-

22)

مما سبق ذكره من خصائص الابداع يمكننا القول بأن هاته الأخيرة لها ممزايا و التي منها ان هذه العملية الإبداعية تمر بمراحل مرتبة و ممنهجة ولا تأتي فجأة وان الابداع يظهر على كل المستويات في المنظمة وأيضا ان العملية الإبداعية هي ظاهرة إنسانية عامة و ليست حكر على احد بالإضافة الى نظر المبدع للمشكلة من زوايا مختلفة و ايجاد عدة بدائل او حلول لها وأيضا توقع حدوث مشكلات أخرى مستقبلا ..

3- عناصر الإبداع الإداري :

إن للقدرة الإبداعية عدة عناصر ومكونات أساسية والتي بها يمكن قياس الإبداع الإداري علم مستو بالفرد والجماعة والمنظمة و تتمثل هذه العناصر فيما يأتي:

3-1 عنصر الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والفكرية.

3-2 عنصر الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية.

3-3 عنصر المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة: هي المرونة التكيفية الشكلية، والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية.

3-4 عنصر الحساسية للمشكلات: تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديد لها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.

3-5 عنصر المخاطرة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

3-6 عنصر القدرة: على التحليل يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تقطيع أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وتسهيلها.

3-7 عنصر الاحتفاظ بالاتجاه: يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها. (الفهد. 2008. ص 74)

3-8 عنصر الكم والكيف: إن ثمة فرضية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة. (أسامة. 2014 ص 05)

3-9 عنصر التوسيع: ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة. (احمد 2014. ص 57)

-ان العناصر السابق ذكرها و المتعلقة بالابداع الإداري تساعد و تمكن من تحديد و قياس مستوى و نسبة الابداع الإداري الموجود .

4-مستويات الإبداع الإداري :

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ومنها :

4-1 الإبداع على المستوى الفردي:

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

4-2 الإبداع على مستوى الجماعات :

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

4-3 الإبداع على مستوى المنظمات:

هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عملها نموذجي ومثالي بالنسبة للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات للإبداع لابد من وجود إبداع فردي جماعي، وميز بعض الباحثين بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :

4-3-1 الإبداع الفني: يتعلق بالمنتج كنوعية الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها الخدمات.

4-3-2 الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الزهرى، 2002؛ السكارنة، 2011)

-ان مستويات الابداع الإداري على اختلافها اذا تحقق الابداع فيها فننھا تحقق الهدف العام و المرجو تحقيقه في كل المستويات. وأيضا تحقيق نسبة عالية من الابداع في المستوى الأدنى في المستويات المذكورة مسبقا يؤدي الى رفع نسبة الابداع في المستوى الثاني (مستوى الجماعات) و بدوره هذا الأخير يرفع من نسبة الابداع في المستوى الأعلى (مستوى المنظمات) وبالتالي فنسبة و مستوى الابداع الإداري يكون محقق وبنسبة عالية في مختلف المستويات و تكون الفاعلية اكثر في هذه المنظمة وترتفع نسبة التوقع من تحقيق الأهداف الموضوعة.

5-مراحل الإبداع الإداري:

تمر العملية الإبداعية على مستوى المؤسسات بالمراحل التالية :

5-1مرحلة الإدراك(الحاجة إلى الإبداع): تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

5-2مرحلة المبادرة (بطرح الأفكار الإبداعية) : هذه المرحلة تحتضن الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

5-3مرحلة التطبيق: المرحلة التي تبني وتوظف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح.

5-4مرحلة الثبات:التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.

(المدني .2019.ص27)

-ان المراحل السابق شرحها و التي هي أربع مراحل و التي تمر بها العملية الإبداعية بالترتيب فهذه الأخيرة تبدأ بالشعور المبدئي او الأولي بالحاجة الى هذا الإبداع و تنتهي بأن تصبح عمل إبداعي إعتيادي و روتيني في هذه المنظمة ..

6- العوامل المساعدة على الإبداع الإداري :

6-1 العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله الكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مرتبطاً بالإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون

غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

1-1-6 بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البدل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة.

وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وتدعيم روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة. (سعود. 1992 ص 61)

2-1-6 جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال للخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين. (سعود. 1992 ص 61)

3-1-6 الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرووسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- 1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- 2- يجب أن تكون المعلومات المرسلّة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها. (سعود. 1992 ص 62)

6-1-4 اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعم فاعلية القرار من ناحية أخرى. (سعود. 1992 ص 62)

6-2 العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد المؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

6-2-1 الأسرة :

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم. (سعود. 1992 ص 62)

6-2-2 التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ الطالب الأهداف السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات مراعيًا

الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمياً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر. (سعود. 1992 ص 63)

6-2-3 وسائل الإعلام:

وسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية. (سعود. 1992 ص 63)

6-2-4 دور المجتمع في الإبداع:

ان كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح، ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته. (سعود. 1992 ص 63)

-ان كل هذه العوامل تأتي سبق ذكرها لها دور هام و حساس وبناء في تطوير الروح الإبداعية و للعملية الإبداعية معا فهذه العوامل لها وجهان لعملة واحدة يمكن ان تدمر او تنقص من الروح الإبداعية في حال تم اهمالها وعدم العمل بها وعدم مراعاتها و العكس صحيح و لهذا وجب علو المنظمات مراعاة هذه العوامل للنيل و الظفر بالخاصية الإبداعية الخاصة بالافراد العاملين بها سواء العوامل الداخلية للتنظيم او العوامل الخارجية و التي سبق شرحهم بالتفصيل.

7- معوقات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عدة معوقات تحول عكس حدوث هذه العملية الإبداعية. فقد تعددت هذه المعوقات و اختلفت من حيث حدوثها و نسبة اعاققتها للإبداع الإداري و في ما يأتي اهم لهاته المعوقات:

7-1 الدوافع: تعرف بأنها عبارة عن شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة حيث أورد تايلور العوامل التي يرى أنها تدفع الفرد إلى الإبداع وهي كتالي:

- حب الاستطلاع.
- الرغبة في تحقيق المثابرة الفكرية.
- الحاجة إلى التعامل مع الأمور المعقدة.
- الرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة.
- الرغبة في السيطرة على المشكلة.
- الرغبة في الازدياد المعرفي فعدم وجود الدافع إلى المعرفة يعتبر من معوق الإبداع. (بلال. 2011)

7-2 مقاومة التغيير: تعرف بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار و الحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل و مساره، فمؤسسات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، و هذا التغيير اوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف و بالرغم من ذلك فانه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير وذلك لعدة أسباب و التي قد تمثل معوق للإبداع أو التفكير الإبداعي في المنظمات ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي مايلي:

7-2-1 التمسك بالمألوف و الخوف من المجهول: حيث يميل الإنسان للمحافظة على المألوف والمعروف هو الاطمئنان إليه لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا وسلامة من المواقف الجديدة والغامضة و الدخول في عالم المخاطرة.

7-2-2 العادات: حيث يشعر الفرد بالارتياح الأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، فكثير ما تكون عاداته في التفكير من أكبر العوائق أمام ذهنه و التي تحول دون انبثاق أفكار جديدة و يذكر كاريل عن الإفرازات السلبيه لدى الغرب والنتيجة عن تلك العادات فيقول: " أننا لا نستطيع تجديد أنفسنا وبيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير ولسوف يكون من الصعب أن نتخلص من مذهب ظل يسيطر أكثر من ثلاثمائة عام على عقول الأناس المتحضرين".

2-7-3 الإدراك: هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة الخارجية المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة و من ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا و المعاني التي تلصقها بالناس والأشياء"، ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم و توقعاتهم و دوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً ايجابياً بينما يفسره البعض تفسيراً سلبياً وذلك لعدم قدرته على إدراك المزايا المترتبة عليه. (بلال. 2011)

3-7 العمل الجماعي: يقول روشكا أن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو مجموعات و لقد أصبح الأسلوب الجماعي لحل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها . (بلال. 2011)

4-7 المعلومات: تعتبر المعلومات احد العناصر الأساسية للنشاط البشري تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة و المواد لتوفير الحاجات المادية، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية العملية التعلم و اكتساب المهارات الذهنية الممارسته الوظائف المختلفة في حياته، فالإنسان كفرد بحاجة إلى معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في حياته بما يحقق أهدافه الشخصية، و في إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها مورداً جوهرياً يحتاج إليه جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسؤولياتهم و اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية و إن كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري و بهذا فلا بد للحصول على معلومات وأن يستخدم المدير فكرة و يستحث طاقاته الإبداعية المحاولة التغلب على الفجوة في المعلومات لتكون القدرات الإبداعية و ما يسفر عنها من حلول بمثابة الجسر الذي يعبر متخذ القرار ليصبح في حالة اقرب ما يكون فيها من حالة عدم التأكد. (بلال. 2011)

5-7 تحديد الأهداف: تعرف الأهداف بأنها النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فالمنظمات تستلزم وجود عرض يكون مقبولا بصفة عمومية من أعضاء المنظمة و لابد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه ولهذا فان من الأمور الأساسية للعمل الإداري أن نثبت في أذهاننا اعتقاداً بوجود حقيقي لغرض مشترك كما يقول برنارد فيذكر جاك دنكان أن المديرين ذوي البصيرة يقولون بان اغلب العاملين يريدون ثلاث أشياء من وظائفهم و هم بحاجة إليها:

- 1- يريدون معرفة ما هو منتظر منهم.
- 2- يحتاج العاملون إلى أن يشعروا بان لهم دورا يلعبونه في إرساء معايير الأداء.
- 3- يحتاجون لإرجاع اثر منتظم بشأن ما هم قائمون بفعله وهذا يعادل في أهميته معرفة ما هو منظر منهم.

و يقول هاينز انه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئاً أكثر عن مدى تقدمهم وأدائهم في المهام الموكلة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، و هذا في حد ذاته مبرر مهم لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كإستراتيجية (12) مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع .

و الخوف من الفشل ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة وذلك من أجل المحافظة على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يكون محط سخرية من الآخرين، مع أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل انه يعتبر أسلوباً من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص ما يحول بينه و بين طرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التي قد يتعرض إليها. (بلال . 2011)

- في هذا العنصر تم سرد مجموعة من المعوقات و التي تحول عكس الابداع وعملياته فهنا المعوقات أيضا في مضمونها وخضمها توجد معوقات متعلقة بالافراد و شخصياتهم و فروقهم الفردية بالإضافة الى ان هناك معوقات أخرى متعلقة بالتنظيم او بالمؤسسة او الشركة. و كلاهما لهما اثر واضح في عرقلة و إعاقة حدوث العملية الإبداعية. ولذا وجب على المنظمات بالصفة الأولى و الافراد العاملين بها بالصفة الثانية مراعاة هاته المعوقات و العمل على القضاء عليها او الانقاص منها..

8-النظريات المفسرة الإبداع الإداري :

توجد عدة نظريات اهتمت و فسرت موضوع الابداع الإداري فهناك نظريات اتفقت مع بعض و البعض الآخر اختلف في بعض جوانب الموضوع و في مايلي اهم لهذه النظريات:

1-النظرية السلوكية : يفترض العلماء السلوكيين أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكد علماء السلوك أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء المبدع.(محمد 1997.ص85)

-وصفت النظرية السلوكية العملية الإبداعية على انها الاستجابة الجيدة للمثير الوارد او المثير الخارجي و هذا اذا تم تعزيز فرصة هذا الفرد في الأداء الإبداعي.

2-نظرية الجشتالت: ويرى ورتايمر أن الدراسة والبحث عن الحلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل، وتكون دراسة الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل للكل مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الإبداعية ليست نتاج عملية مرتبة ومسلسلة لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الكلي ولا نستطيع توقع هذه اللحظة، ولا يمكن بالطبع التسليم بصورة كاملة بفكرة الحدس أو الفجائية في ظهور الأفكار الإبداعية، حيث أنها تشكل أحد العناصر، وليست كلها ولا ننكر الحاجة إلى التفكير والبحث بشكل ما. (محمد 1997.ص85)

-جاءت نظرية الجشتالت بتفسير آخر للإبداع الإداري فقد اقرت في مضمونها ان لحل أي مشكلة يجب النظر اليها ككل بدل من التركيز على جزئياتها مما يعزز على ايجاد حلول لها وتكون حلول إبداعية. وان اتباع هذه المبادئ يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح لهاته المنظمة..

3- نظرية التحليل النفسي :

وتخضع هذه النظرية العملية الإبداعية لمفهوم التسامي أو الإغلاء حيث يقوم الإنسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعات ذات قيمة اجتماعية مقبولة ويكيف الدوافع التي تؤدي إلى غير ذلك ويميل علماء النفس المعاصرون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد.

في مرحلة اللاوعي تكون هناك مساحة كبيرة من الحرية والمرونة والسرعة والتكوين الحر للتصور والتخيل وعند دخول مرحلة الوعي تبدأ عمليات الترشيح والفرز والتجنيب للاختبار المقبول. (محمد 1997.ص88)

-تضمنت نظرية التحليل النفسي وخاصة علماء علم النفس المعاصرون في عرضهم للعملية الإبداعية و اوضحو ان هذه العملية تبدأ قبل مرحلة الوعي. أي في مرحلة اللاوعي حيث ان في هذه الأخيرة مساحة اكبر و إمكانية اكثر للحرية و التخيل الإبداعي و للمرونة..

4- نظرية جليفورد (النموذج النظري لبناء العقل الإبداعي) :

ويطلق عليه أيضاً نظرية السمات أو العوامل التي تستند على العقل ، ولقد ميز جليفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العملي وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات وإعادة بنائها وسوف نعرض فيما يلي أهم القدرات الإبداعية التي تمكن جليفورد ومعاونوه من اكتشاف بالاستعانة

بمنهج التحليل العالمي ، وتتوزع هذه القدرات على ثلاث مظاهر أساسية للنشاط العقلي الإبداعي مظهر استقبالي : وهو القدرة على استقبال المنبهات من الحواس والخبرات ويتولد لديه نتيجة لذلك الحساسية للمشكلات مظهر إنتاجي حيث يظهر ذلك في انتاجات إبداعية له مميزات خاصة وهنا تظهر القدرات الثلاثة الطلاقة، المرونة والأصالة.

مظهر تقييمي: ويظهر ذلك في تقدير الفرد لما يقوم هو بإنتاجه أو ما ينتجه الآخرون ومقياس التقدير هذا يكون ذاتياً في ذهن الفرد ويتضح من ذلك أن القدرات الأساسية التي تساعد على الإبداع في مختلف المجالات تتوفر لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة وأهم هذه القدرات كالآتي :

أ- الحساسية للمشكلات : وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل وتوضح له حجم وعمق المشكلة ويظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق الألوان أو إعادة ترتيب الأشياء كي تبدو أكثر تنسيقاً وتنظيماً، وقد تظهر في طلب صياغة الكلمات أو المشكلات الاجتماعية. ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات حيث يرى بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين في حين أن الآخرين الموجودين معهم في نفس الموقف لا يرون في هذا الموقف ما يثير أي نوع من المشكلات أو يرون واحد منها فقط على أكثر تقدير. وهذه الحساسية لإدراك حقيقة وعمق المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الإبداع، حيث أنهم لن يفكروا في ابتكار حلول جديدة دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً ولا تستطيع أن ننكر أن القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات الإبداع فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة، وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة والقريبة والبعيدة للموقف والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم.

ب- الطلاقة : وهي تعبر عن الفرد الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة ، وبالتالي تكون لديه الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين وهناك أربعة عوامل للطلاقة :

*طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب الموقف .

طلاقة التداعي: سرعة إنتاج كلمات أو معاني ذات خصائص محددة ومميزة.
طلاقة الأفكار : سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار الموقف واحد ويركز على عدد الاستجابات .

طلاقة التعبير: سهولة التعبير والصياغة للأفكار في كلمات بحيث تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها.

-ج- المرونة : ويعبر عن القدرة الفعلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيرية لأكثر من اتجاه وعدم التجمد أو الإصرار على اتجاه معين وهناك نوعان من المرونة هما :

* مرونة التكيف: وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة التي تفرضها طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة.

* مرونة تلقائية: وهي إمكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحرراً من القيود متخذاً عدة اتجاهات بدلاً من اتجاه واحد في التفكير.

-د- الأصالة: والمقصود بها هو السلوك المبتكر والمناسب الذي يحقق الهدف المنشود بدرجة عالية من الرضا، فيعتبر سلوك إبداعياً أصيلاً

ومنها السلوك الإبداعي الذي يكون غير أصيلاً وكاذب عندما لا يحقق الهدف منه ولا يتوافق مع الموقف ولكن تكون جادة وقادرة وماهرة (محمد، 1997 ص 93)

-نظرية جيلفورد أو ما يطلق عليها بنظرية السمات وقد حدد هذا الأخيران للعملية الإبداعية عدة خصائص تتمثل في والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات و اقترت هذه النظرية ان القدرات الإبداعية مجودة في كل الافراد الى انها تختلف من عندهم بدرجات متفاوتة ومن هذه القدرات نجد الحساسية للمشكلات والتي تم شرحها من قبل حيث انها تتفاوت هذه الخاصية من فرد الى اخر وهناك قدرة إبداعية أخرى وهي الطلاقة وأيضا قدرة أخرى هي المرونة و أخيرا قدرة تسمى الأصالة.

5-نظرية أوسبورن Osborn: إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الافراد (ولا سيما القياديين والتنفيذيين) العاملين في مجالات الصناعة والاعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر أو سبورن بانه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات لأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من

الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1. إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهاها من عدة زوايا حتى يتم التوصل على تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2. إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة على فهم المشكلة أو الموقف وتحليل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3. إيجاد الأفكار: تهدف الى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن .
إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

4. قبول الحل : يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة يتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها "أوسبورن" وقدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح ، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الافراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توفر قائد ماهر للمجموعة. (جروان ، 2002، ص 89).

-تضمنت نظرية أوسبورن في أن العمل الإبداعي الذي جاء به يشمل عمل الافراد العاملين في مجالات الصناعة والتجارة و ما شابه ذلك و خاصة القياديين والتنفيذيين وقد ركز في شرحه للعملية الإبداعية على مراحل واختصر هذه العملية في عملية العصف الذهني أي هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة ويقول بانها افضل طريقة للحصول على حل للمشكلات التي تحتاج الحل وهذا بطريقة أكثر إبداعية و قد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة او خطوات واضحة تمكن من حل المشكلات وهي ك الآتي:

*إيجا المشكلة

*إيجاد الحقائق

*إيجاد الأفكار

*إيجاد الحل

*قبول الحل

و تركز كل هذه الخطوات في المعرفة الأولية و المسبقة و الكاملة لمشكلة وبعد ذلك تقديم حلول لها.

6- نظرية Wilson (1966) : بيّنت هذه النظرية عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الابداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (بطرس، 2006 ص35)

-جاءت نظرية ويلسون في وصفها للعملية الإبداعية على انها تمر بثلاث مراحل أساسية و أوضحت ان عدد المهام المختلفة يلعب دورا واضحا في نسبة ادراك الابداع و زيادة نسبة الابداع في المنظمة حيث ان كل ما زادت المهام زاد الابداع و أيضا أوضحت بأن للحوافز له دور في التأثير الإيجابي و هذا الأخير بدوره يساهم في زيادة الابداع.

9- أهمية الابداع في المنظمات:

بعد أن تناولنا كل ما يتعلق بالإبداع كمحاولة مني لإعطاء صورة واضحة عنه، سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الإبداع وكيفية تفعيله بما يضمن للمنظمة النجاح والتطور والاستمرار.

9-1- حاجة المنظمات للإبداع: تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس. ومن أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي:

✓ إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها.

✓ تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

✓ الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصية و متطلبات المنظمة دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف.

✓ يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار. (عوض. 2003)

9-2- الإبداع في الدول المتقدمة والنامية: ولكي تتضح الصورة حول أهمية الإبداع، سوف نقدم بعض الأمثلة عن تجارب بعض الدول في هذا المجال.

9-2-1- الإبداع في الدول المتقدمة: إن الدول المتقدمة تملك تجربة كبيرة في ميدان الإبداع، وعليه سوف نحاول إلقاء الضوء على تجربة كل من فرنسا وكندا وهما من الدول التي أولت اهتماما كبيرا بهذا الجانب.

***فرنسا:** إن فرنسا من الدول التي تتطلع إلى الصدارة في الأسواق العالمية، وطبعاً لن يكون لها ذلك إلا إذا ركزت على عنصر الإبداع والابتكار لغرض تحقيق الميزة التنافسية، ونشير أن الحكومة الفرنسية أولت اهتمام كبير بهذا المجال حيث ألقى الرئيس الفرنسي "نيكولا ساركوزي" كلمته الشهيرة في المؤتمر الأول للابتكار الأوروبي في 9 ديسمبر 2009، قال فيها: "نأمل بأن يكون عام 2009، هو عام الابتكار والإبداع في أوروبا" واقترح إنشاء الأكاديمية الأوروبية للعلوم والتكنولوجيا، كما شدد على تعزيز الجهود المالية للدولة في مجال البحوث والتكنولوجيا، والتي من الممكن أن تزيد عن 350 مليون يورو في خمس سنوات. (2008 Renouveler)

حيث يتطلع من خلال ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تطوير التكنولوجيا.
- ✓ إنشاء البحوث مع قطاع الأعمال.
- ✓ حماية براءات الاختراع.
- ✓ ابتكار المنتجات الجديدة.
- ✓ إبداع أساليب جديدة في الإنتاج والتسيير.

***كندا:** يمثل الإبداع في كندا عنصراً أساسياً في نجاح الاستراتيجيات التجارية للشركات بها بغض النظر عن حجمها، في الواقع العديد من الدراسات تظهر وجود

علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار والتكنولوجيا من جهة، وبين استراتيجيات البحث والتطوير من جهة أخرى وبين الأداء المتميز للشركات. وتقوم كندا باستثمار حجم كبير من الأموال لغرض تشجيع الإبداع والابتكار في مختلف المجالات. وأنشأت لهذا الغرض المؤسسة الكندية للإبداع " وهي منظمة مستقلة غير ربحية، أنشأت في ماي 1997 من قبل الحكومة الاتحادية وصندوق التنمية للبحوث. لغرض الاستثمار في البنية التحتية للبحث والتطوير في الجامعات والكليات والمستشفيات وغيرها. وتعمل في شراكة مع القطاعات الخاصة والعامة والطوعية.

ويرتكز برنامج هذه المنظمة بشكل أساسي على ما يلي:

- تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار في كندا.
- توظيف والحفاظ على الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا للبحوث في كندا.
- تشجيع التدريب على البحوث مع الكنديين الشباب.
- تعزيز التواصل والتعاون وتعدد التخصصات بين الباحثين.
- ضمان أن البنية التحتية للمؤسسات تستخدم البحوث داخل كل مرافقها على النحو الأمثل ومشاركتها مع المؤسسات الأخرى. (Lucenne Robillard, 2004)

9-2-2- الإبداع في الدول النامية: تبحث الدول النامية عن مكانة لها في الأسواق العالمية، وكي تلحق بالركب يجب ان تركز على جانب الإبداع في المنظمات ومن الدول التي كان لها مكانة في هذا المجال نذكر كل من اليابان بالإضافة إلى دولة الإمارات المتحدة، أما باقي الدول العربية فتبقى تجربتها ضعيفة في انتظار دعمها بشكل أكبر.

***اليابان:** من المعروف أن الشركات اليابانية حققت نجاحا كبيرا في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت منتجاتها تغزو الأسواق العالمية، وذلك يعود طبعاً لمدى اهتمامها بعنصر الإبداع والابتكار حيث تعتبر اليابان من الدول السبّاقة في هذا المجال. إن إنفاق الشركات اليابانية على نشاطات البحث والتطوير والإبداع 6% من إجمالي ما تنفقه الصناعة على تلك النشاطات، سوني 5%، هوندا ونيسان وتوشيبا 3%، كانون 2%، وباقي المؤسسات 44%. (مسعود 2008)

وتجدر الإشارة انه قد أصبح هناك توجه في اليابان على دعم وتشجيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي أثبتت نجاحا وكفاءة وقدّر على التطور والإبداع.

ويمكن القول أن الأسلوب الياباني في الإدارة والتسيير ذو طبيعة خاصة، إذ يعتمد بالدرجة الأولى على روح الفريق والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وحرية المبادرة، إن كل هذه الأساليب تعتبر منبعاً مهماً للإبداع، إذ تساعد هذه البيئة بشكل كبير الأفراد المبدعين داخل المنظمة وتحرك ما يملكون من مواهب وقدرات لخلق كل ما هو مختلف ومتميز.

***الإمارات:** عندما تأسست دولة الإمارات في ديسمبر 1971 شرع قادتها في وضع خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بعيدة المدى. لم يطرأ لأي منهم أنه يخطط لكي يصل إلى اقتصاد قوي تظهر ملامحه بعد 30 سنة على تأسيس الدولة، أي مع مطلع القرن الجديد، ثم تنمو بالمعدل السريع الذي نشهده اليوم، ومع ذلك فإن تجربة الإمارات تفاعلت مع جملة من الظروف الموضوعية المتصلة بحقائق جغرافية والثروات الطبيعية وبعض الخبرات المستقاة من الماضي وكل التوجهات المتعلقة بالمستقبل. ويتميز اقتصاد الإمارات بـ:

- ✓ طبيعة صحراوية للدولة وأراضي زراعية محدودة المساحة، ومصادر مياه قليلة مما يعرقل من مسيرة التنمية الزراعية.
- ✓ قوة بشرية محدودة وغالبا غير مؤهلة.
- ✓ ثروة بترولية بمثابة العمود الفقري للاقتصاد ومصدرا مهما للدخل.
- ✓ موقع جغرافي مميز وقريب من مراكز الثقل الاقتصادي جنوب شرق آسيا، وقريب من المنطقة العربية.

هذه الحقائق جعلت اقتصاد الإمارات يتغذى في خلال فترة السبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن الماضي على ما تحققه الثروة النفطية من عائدات ويستثمرها في تنمية ودعم القطاعات الأخرى وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

تتم التنمية على أساس متوازن بالنسبة للدولة ككل وعلى مستوى الإمارات. دعم الاقتصاد القومي وتعزيز قدراته على الاعتماد الذاتي. الإنسان في الإمارات هو الغاية والخدمات الاجتماعية على اختلافها حق أساسي من حقوقه كالتعليم، الصحة،..

تحقيق رفاهية المجتمع كهدف أساسي للتنمية بتطوير مستويات المعيشة من نواحي الاستهلاك أو الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية.

تنمية القوى العاملة الوطنية وتكوين الكوادر المدربة منها والقادرة على النهوض باحتياجات التنمية في مجالات التخصص هذا وتخصص دولة الإمارات أموالاً ضخمة لتطوير الجانب الإبداعي، وتشجيع المواهب الشابة، حيث تقيم العديد من المؤتمرات والملتقيات والندوات التي تدور حول الإبداع، هذا ولا يغفل الجوائز التي توزعها سنوياً للباحثين والمبتكرين عرفانا منها بجهودهم.

أيضا فإن الإمارات في الآونة الأخيرة أصبحت تدعم بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية في تحقيق التنمية، كما تعتبر مجالا مهما لإبراز مواهب المبدعين الصغار في السن والمتخرجين حديثا من الجامعات. (جمال 2006)

- ان كل ما جاء في هذه الفقرات السابقة من واقع الابداع في كل من الدول النامية و الدول المتقدمة وحاجة المنظمات بصفة عامة للابداع داخلها يوضح ان هذا الأخير له أهمية كبيرة و واضحة و ملموسة اذ انه كان السبب الأول في تطور الدول المتقدمة و الذي سلف ذكره و شرحه من قبل . و كذا كان سبب لبداية بروز تطور و تقدم بعض الدول النامية كاليابان و الامارات المتحدة و الذي سبق ذكرهم من قبل . فوجب على المنظمات وعلى الدول التي تسعى للإلتحاق بعجلة التنمية و التطور و السير في هذا الطريق تن تراعي جانب و خاصية الإبداع في كل المجالات و الذي يعد سب واضح و مباشر في التنمية والتقدم.

خلاصة الفصل :

يعدّ سلوك الابداع الإداري أحد أهم المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، وجاءت دراسات عديدة تبرز اتجاهات مختلفة تحاول فهم سلوك الافراد داخل المنظمات الحديثة، ونظرا لأهمية موضوع الابداع الإداري على الافراد و الجماعة والمؤسسة ككل . في تحسين طرق الاتصال والقابلية لتغيير والتكيف مع الظروف الطارئة، وخلق روح الفريق والرفع من الروح المعنوية داخل التنظيم ، ومن خلالما سبق تتضح الأهمية الكبرى التي يمثلها الابداع الإداري بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية و الخدماتية من خلال العمل على تقديم كل ما هو هادف وجديد لتواكب التطور الحاصل، وللمحافظة كذلك يجب بقاء عاملها وهذا يحدث عن طريق تنمية قدرات العاملين الإبداعية وتشجيعهم على طرح أفكارهم ومدى قبولها من طرف التنظيم. وهذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل الموالي.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

تمهيد

- 1- منهج المتبع في الدراسة.
 - 2- العينة الاستطلاعية.
 - 3- إجراءات التطبيق الميداني.
 - 4- مجتمع الدراسة.
 - 5- عينة الدراسة.
 - 6- أدوات الدراسة.
 - 7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
 - 8- الأساليب الإحصائية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

ا تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيسياً و هاماً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج هذه الدراسة و التي يتم عرضها و تحليلها و تفسيرها، وبالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم الإجراءات الميدانية المتبعة في دراستنا الحالية، بدءاً بالمنهج المستخدم في الدراسة والدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة و مجتمع البحث و عينة الدراسة، ثم التطرق إلى أدوات جمع البيانات والتأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

1-المنهج المستخدم في الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ولذلك سوف يتم استخدام واعتماد المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بكل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي وذلك بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى التعميمات المناسبة لهذه الدراسة.

والمنهج الوصفي هو الذي يصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فهو يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها بالإضافة إلى درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (عبيدات 1997ص 219)

وتم الإعتماد عليه كونه يتفق مع معطيات الدراسة الحالية و التي تعتمد على دراسة ظاهرتي الضغوط المهنية و الابداع الاداري لدى عينة من موظفي شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بغرداية و التابعة لناحية حاسي مسعود .

2-مجتمع الدراسة :

تعرف العينة على أنها فئة تمثل مجتمع البحث (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذي يكونون موضوع مشكلة البحث. (دويدري، 2000، ص305) وتتكون مجموعة دراستنا من جميع موظفي الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز(سونلغاز) -انتاج الكهرباء- بغرداية لكلا الجنسين ذكور وإناث واللتان تتراوح أعمارهم ما بين (25-سنة54)، والبالغ عددهم 64موظف.

3-عينة الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده (60) موظفاً، وذلك بهدف التحقق من مدى وضوح وسهولة فهم بنود الاستبيان من جهة، والتأكد من صدق وثبات أدوات القياس من جهة أخرى. وقد ساعد هذا الإجراء على اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والتعرف على أية مشكلات أو غموض في صياغة البنود، مما أتاح الفرصة لإجراء التعديلات اللازمة قبل الشروع في تطبيق الدراسة الأساسية على العينة النهائية.

ويُعد هذا الإجراء خطوة ضرورية لاعتماد الاستبيان بوصفه أداة علمية صالحة لجمع البيانات، يمكن تعميمها على العينة الأساسية لمجتمع البحث، والاعتماد على نتائجها في اختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها.

4--عينة الدراسة الأساسية :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة الحصر الشامل و التي تعني ادخال كل افراد مجتمع الدراسة ضمن العينة و تطبيق عليهم أداة الدراسة المصممة والموضوعة في الدراسة.حيث قد وزع على موظفي شركة سونلغاز 34 استبيان و قد تم استرجاع 32 استبيان منهم 02 استبيانات غير مقبولة ليصل عدد الاستبيانات الموزعة و المقبولة الى 30 استبيان، بالإضافة الى استبيانات عينة الدراسة الاستطلاعية و التي تساوي 30 وهذا بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لاستبيان الموزع على العينة السابق ذكرها من جهة و من جهة أخرى تم إضافة العينة الاستطلاعية الى العينة الأساسية لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي يمثل 60 موظف وهو بهذا العدد ليس بمجتمع كبير، و بعد دمج العينتين يصل عدد العينة الأساسية و المعمول بها و التي تم تقسيم الاستبيانات عليهم الى 60 موظف في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز – انتاج الكهرباء – بغرداية .

4-1وصف عينة الدراسة الأساسية:

4-1-1-خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65.0%
	أنثى	35.0%
	المجموع	100%

نلاحظ من خلال الجدول توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس أن النسب متفاوتة حيث بلغ عدد الذكور (39) موظف أي ما يمثل بنسبة (65,0%) وهي الفئة الغالبة وبالنسبة لفئة الاناث بلغ عددهم (21) موظفات أي ما يعادل نسبة (35,0%)

4-1-2-خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 25 إلى 34 سنة	11.7
	من 35 إلى 44 سنة	56.7
	من 45 إلى 54 سنة	31.7
	المجموع	100%
	60	

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 سنة بلغ 7 أفراد، أي ما يعادل نسبة 11.7% من إجمالي أفراد العينة. أما الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة فقد بلغ عددها 34 فردًا، وهو ما يمثل النسبة الأكبر، أي بنسبة 56.7% في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 54 سنة ما مجموعه 19 فردًا، أي ما يمثل نسبة 31.7% من العينة. ويُستنتج من ذلك أن الفئة الأكثر تمثيلًا في الدراسة هي فئة (35-44 سنة)، مما قد يعكس الطابع العمري الغالب في المؤسسة المدروسة، وهو ما يمكن أن يؤثر في طبيعة الاستجابات حول محاور الدراسة.

5- أدوات الدراسة :

- **الإستبيان :** هي أداة لجمع البيانات من الأفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية وعن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية، وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى (محمود ، 1989، ص 77). تم الإعتماد في دراستنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات وذلك على ضوء مراجعة أدبيات البحث المتعلقة بكل من الضغوط المهنية و الابداع الاداري، حيث تم بناء مقياسين ، مقياس خاص للضغوط المهنية و مقياس للابداع الإداري .

5-1- استبيان الضغوط المهنية:

مقياس WOCCQ هو أداة نفسية تم تطويرها من طرف Durand et al. (1995) لقياس ثقافة ومناخ تنظيم العمل، بهدف التعرف على العوامل التنظيمية التي قد تسهم في ظهور الضغط المهني داخل بيئة العمل.

فمقياس WOCCQ يعد من الأدوات النفسية التي تهدف إلى الكشف عن مصادر الضغط المهني ذات الطابع التنظيمي. يتكوّن من 54 بنداً موزعة على ستة أبعاد تمثل مكونات تنظيم العمل، مثل توفر الموارد، وضوح المهام، التحكم في الوقت، إدارة المخاطر، قدرة العامل على التخطيط، ومدى إحساسه بالاستقرار المهني. ويتميز المقياس بخصائص سيكومترية قوية، حيث أظهر صدقاً بنائياً جيداً وثباتاً داخلياً مرتفعاً، مما يجعله أداة مناسبة للاستخدام في الأوساط المهنية والتربوية والبحثية، خصوصاً في السياقات التي تهتم بدراسة الضغط المهني من منظور تنظيمي.

- يركز المقياس على 6 أبعاد أساسية تمثل مصادر محتملة للضغط المهني:
- الموارد الضرورية: توفر الوسائل اللازمة لأداء المهام.
 - تسيير المهام: مدى وضوح المهام وتعارضها.
 - تسيير الوقت: مدى إمكانية التحكم في الزمن المرتبط بإنجاز المهام.
 - إدارة المخاطر: التعامل مع مسؤوليات ومخاطر القرارات داخل العمل.
 - تخطيط العمل: مدى تحكم الفرد في جدول عمله وتوزيع أعبائه.
 - المستقبل: إحساس العامل بالاستقرار وإمكانية الترقية والتطور.
- ونبين ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع بنود استبيان الضغوط المهنية على أبعاد الاستبيان :

العدد	رقم العبارة	الأبعاد	رقم البعد
07	1، 5، 8، 13، 16، 21، 25	بُعد الموارد الضرورية	01
14	2، 9، 14، 17، 20، 22، 26، 29، 33، 36، 39، 42، 45، 47	بُعد تسيير المهام	02
07	7، 11، 19، 32، 35، 41، 44	بُعد تسيير الوقت	03
12	3، 6، 15، 24، 30، 34، 37، 40، 46، 48	بُعد إدارة المخاطر	04

08	4، 12، 18، 23، 28، 31، 38	بُعد تخطيط العمل	05
06	49، 50، 51، 52، 53، 54	بُعد المستقبل	06
54	المجموع الكلي للبند		

الصدق:

لقد أثبتت الدراسات أن مقياس WOCCQ يتمتع بصدق بنائي جيد، إذ تم التحقق من أبعاده باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي والتوكيدي، مما أظهر أن الأبعاد الستة للمقياس تقيس فعلاً الجوانب المفترضة للضغط المهني المرتبط بتنظيم العمل (بن زاهي و درديك، 2013)

الثبات:

تم التأكد من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد تراوحت القيم ما بين 0.73 و 0.88 لمختلف الأبعاد، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي للمقياس.

مفتاح التصحيح للاستبيان:

وقد تم تحديد طريقة تصحيح الاستبيان بناءً على مقياس تقديري مكون من أربعة بدائل كما يلي:

دائماً: 04

أحياناً: 03

نادراً: 02

أبداً: 01

ونبين مفتاح التصحيح بدائل للاستبيان في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04) يوضح مفتاح تصحيح للاستبيان الضغوط المهنية

البدا	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	02	03	04	05

2-5- استبيان الابداع الإداري:

هو أداة تستخدم لقياس مستوى الابداع لدى الموظفين المديرين في المؤسسات، وقد تم اعتماد مقياس الإبداع الإداري لقياس مستوى الإبداع في بيئة العمل لدى

الموظفين، حيث يركّز هذا المقياس على قدرة الفرد على حل المشكلات، تقبل التغيير، الروح الابتكارية، وتجسيد أفكار جديدة في الميدان الإداري.

ويتكوّن المقياس من 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يبين توزيع بنود استبيان الإبداع الإداري على ابعاد الاستبيان :

رقم البعد	الأبعاد	رقم العبارة	العدد
01	حل المشكلات واتخاذ القرار	1-2-3-4-5-6	06
02	القابلية للتغيير	7-8-9-10-11-12-13	07
03	روح المبادرة	14-15-16	03
04	تشجيع الإبداع	17-18-19-20	04
20	المجموع الكلي للبنود		

البعد العبارات التي تقيسه

وقد تم تطوير المقياس بناءً على استبيانات ودراسات سابقة، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين لتحكيم العبارات وضمان سلامتها اللغوية والمنهجية. طُبّق المقياس على عينة جزائية من موظفي مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج ما يلي:

صدق الأداة: تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحكمين.
الثبات: بلغ معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل أداة الدراسة: (0.96)،
وللثبات الفردي بعد التحليل: (0.92)

مفتاح التصحيح للاستبيان:

وقد تم تحديد طريقة تصحيح الاستبيان بناءً على مقياس تقديري مكون من أربعة
خمس كما يلي:

• موافق بشدة: 01

• موافق: 02

• محايد: 03

• غير موافق: 04

• غير موافق بشدة: 05

ونبين مفتاح التصحيح بدائل للاستبيان في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06) يوضح مفتاح تصحيح للاستبيان الإبداع الإداري

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البنود كلها اتجاه في واحد	05	04	03	02	01

وفق هذا التدرج، يحصل الشخص على (05) درجات إذا كان اختياره "موافق
بشدة"، و(01) درجة إذا كان اختياره "غير موافق بشدة". تُجمع الدرجات
للحصول على الدرجة الكلية للإبداع الإداري.

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

6-1- الخصائص السيكومترية لاستبيان الضغوط المهنية:

أولاً: الصدق :

صدق الاتساق الداخلي : لحساب هذا النوع من الصدق تم التحقق من حساب
معامل الارتباط بين درجات الأفراد لبنود الاختبار مع الدرجة الكلية للاختبار و
الجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (07) يوضح صدق اتساق الداخلي للقياس الضغوط المهنية :

معامل الارتباط مع الاختبار ككل	معامل الارتباط مع البعد	البعد	رقم الفقرة
0.539**	0.548**	الموارد الضرورية	1
-0.009	0.641**		5
0.263	0.581**		8
0.214	0.691**		13
0.265	0.542**		16
0.241	0.452*		21
0.126	0.164		25
0.490**	0.335	تسيير المهام	2
-0.160	0.394*		9
0.210	0.288		14
0.412*	0.420*		17
0.582**	0.431*		20
0.342	0.044		22
-0.262	0.209		26
-0.043	-0.129		29
0.455*	-0.074		33
-0.035	0.080		36
0.592**	-0.037		39
1.000	0.241		42
0.532**	0.126		45
0.490**	0.335		47
0.040	-0.147	تسيير الوقت	7
0.342	0.124		11
-0.262	0.209		19
-0.043	-0.129		32
0.455*	-0.074		35
0.532**	1.000		41
0.040	.568**		44

0.342	.853**	إدارة المخاطر	3
-0.262	.181		6
-0.043	.609**		15
0.592**	.827**		23
1.000	.532**		27
0.532**	.426*		30
0.490**	.455*		34
08-0.1	-.043		37
0.210	.592**		30
0.412*	0.209		43
-0.262	-0.129		46
0.342	.291		48
-0.262	.490**	تخطيط العمل:	4
-0.043	-.160		10
0.455*	.210		12
-0.035	.081		18
0.490**	.455*		24
-0.160	.291		28
0.210	.040		31
0.412*	.342		38
2**30.5	1.000	المستقبل	49
0.342	0.568**		50
0.455*	0.853**		51
-0.043	0.609**		52
0.455*	0.827**		53
-0.035	0.532**		54

*دال عند مستوى 0,01

*دال عند مستوى دلالة 0,05

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان تقريبا كل الفقرات كان لها اتساق مع البعد التي تنتمي له ما عدا الفقرات رقم 29-33-39-07-35-37-10-46. اما معامل الارتباط بين الفقرات و الدرجة الكلية للاختبار فنجد ان الفقرات رقم 05-09-26-29-39-06-46-10-04 غير دالة.

جدول رقم (08) يوضح معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية

الأبعاد	الموارد الضرورية	تسيير المهام	تسيير الوقت	إدارة المخاطر	تخطيط العمل	المستق بل
الدرج ة الكلية	0.801*	0.874*	0.675*	0.878*	0.876*	0.148
	*	*	*	*	*	

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان كل هذه الابعاد كان لها دلالة مع الدرجة الكلية حيث تتراوح معامل ارتباطها بين 0.148- 0.878. **ثانياً: الثبات:** تم حساب الثبات للاختبار باستخدام طريقتي التجزئة النصفية و بعد ذلك تم تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون و كذا حساب الفا كرونباخ و الجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الضغوط المهنية

المتغيرات	ثبات التجزئة النصفية	معادلة سبيرمان بروان	معادلة جوثمان
الدرجة الكلية	0.884	0.703	0.702

يتبين من هذا الجدول ان معامل ثبات التجزئة النصفية بلغ (0.884) و بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون بلغ (0.703). وعن طريق معادلة جوثمان اصبح يساوي (0.86).

جدول رقم (10) يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	ثبات ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	0.925

يتضح لنا من الجدول السابق ان معامل ثبات ألفا كرونباخ بلغ (0.925) وعليه فإن الاختبار يتمتع بثبات جيد و مقبول.

2-6- الخصائص السيكمترية لاستبيان الابداع الإداري:

جدول رقم (11) يوضح صدق اتساق الداخلي لقياس الابداع الإداري.

رقم الفقرة	البعد	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الاختبار ككل
1	حل المشكلات واتخاذ القرار	.692 ^{**}	.000
2		.743 ^{**}	1.000
3		665	.000
4		658	1.000
5		.711 ^{**}	.509 ^{**}
6		.393 [*]	1.000
7		.598 ^{**}	.803 ^{**}
8		.544 ^{**} 692	.803 ^{**}
9		743	000
10	القابلية للتغيير	665	302
11		658	.245
12		658	-.151
13		830	424
14		.918 ^{**}	302
15	روح المبادرة	.892 ^{**}	-.063-
16		.892 ^{**}	.858
17		0.608 ^{**}	0.786 ^{**}

0.752**	1.000**		18
0.590**	0.229		19
0.801**	0.448*		20
0.206	0.165		21
0.201	0.549**	تشجيع الإبداع	22
0.314	0.596**		23
0.181	-0.075		24
0.351	0.310		25

* دال عند مستوى 0,01

* دال عند مستوى دلالة 0,05

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان تقريبا كل الفقرات كان لها اتساق مع البعد التي تنتمي له ماعدا الفقرة رقم (24).
اما معامل الارتباط بين الفقرات و الدرجة الكلية للاختبار فنجد ان الفقرات رقم 01-03-12-15 غير دالة.

جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس الابداع الإداري

الأبعاد	حل المشكلات واتخاذ القرار	القابلية للتغيير	روح المبادرة	تشجيع الإبداع
الدرجة الكلية	0.762	0.404	0.463	0.376

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان كل هذه الابعاد كان لها دلالة مع الدرجة الكلية حيث تتراوح معامل ارتباطها بين 0.376-0.762.

جدول رقم (13) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المتغيرات	ثبات التجزئة	معادلة سبيرمان	معادلة جوثمان
-----------	--------------	----------------	---------------

الدرجة الكلية	النصفية	بروان	
	0.884	0.703	0.702

يتبين من هذا الجدول ان معامل ثبات التجزئة النصفية بلغ (0.884) و بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان بلغ (0.703).وعن طريق معادلة جوثمان اصبح يساوي (0.702).

الجدول رقم (14) يوضح ثبات الفاكرونباخ

الدرجة الكلية	ثبات ألفا كرونباخ
	0.893

يتضح لنا من الجدول السابق ان معامل ثبات الفا كرونباخ بلغ (0.893) وعليه فإن الاختبار يتمتع بثبات جيد و مقبول.

الجدول رقم (15) يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الدرجة الكلية	ثبات التجزئة النصفية	معادلة سبيرمان	معادلة جوثمان
	0.764	0.867	0.865

تشير القيم الموجودة في الجدول إلى نتائج ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية ومعادلات التصحيح لكل من سبيرمان-براون وجوثمان . ومنه فإن القيم كلها تشير إلى أن الدرجة الكلية للاستبيان تتمتع بثبات مرتفع وموثوقية جيدة جداً، مما يعني أن الأداة صالحة للاستخدام في القياس والبحث العلمي.

6- إجراءات التطبيق الميداني :

تم تطبيق دراستنا هذه في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي ب الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ناحية حاسي مسعود وحدة انتاج غرداية – انتاج الكهرباء- و الواقعة ببوهر اوة حيث تم توزيع استبيانات على كل موظفي هذه الوحدة و هذا بطريقة مباشرة.

7- الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على:
 لحساب الصدق: صدق الاتساق الداخلي.
 لحساب الثبات: المقارنة الطرفية وألفا كرونباخ.
 لحساب الفرضيات: معامل ارتباط بيرسون و اختبار "ت".

8- خطوات تطبيق أدوات الدراسة:

أثنا تطبيقنا لأدوات الدراسة مرينا بمرحلتين وكانت كالتالي:

- 8-1 المرحلة الأولى: قمت بتوزيع استبياننا يخص كل من متغير الضغوط المهنية و متغير الابداع الاداري على العينة الإستطلاعية و المتكونة من 30 موظف.
- 8-2 المرحلة الثانية: قمت بتوزيع الاستبيانات على الموظفين حيث كان عددهم 64 وهو العدد الاجمالي لعينة الدراسة الأساسية وطبقته بشكل جماعي و مباشر ، وطبعاً قبل تطبيق أخبرت موظفين عن أهمية هذه الدراسة وضرورة تقديم اجابات صحيحة لمصادقية دراستنا واعلامهم بان اجاباتهم تكون محط السرية ولا تستخدم الا لأغراض العلمية. وفي الأخير استرجعت 64 استبيانات التي قمت بتوزيعها على موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وتم قبول 60 استبيان من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية والأساسية و توزيع كل منهما وتعريف بمنهج المستخدم وعينة دراسة وخصائصها، إضافة إلى التقنيات المستخدمة في هذه الدراسة والتي تمثلت في استبيانات كل من متغير الضغوط المهنية و متغير الابداع الإداري وتحديد خصائصهم السيكومترية في بيئاتها الأصلية وحسابها في الدراسة الحالية.

ثم بعد ذلك تطرقنا إلى إجراءات التطبيق الميداني بذكر حدود الدراسة وتحديد الأساليب الاحصائية المستخدمة في حساب الخصائص السكومترية والفرضيات مع التساؤل الأول.

وسنتطرق في الفصل الذي يليه إلى عرض النتائج المتحصل لكل من التساؤل الأول و الفرضيات عليها بعد تطبيق أدوات الدراسة على عينة بحثنا وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

-تمهيد.

- 1- عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الأساسية.
- 2- عرض نتائج ومناقشة التساؤل الأول.
- 3- عرض نتائج ومناقضة الفرضيات.
- 3-1 عرض ومناقشة الفرضية الأولى.
- 3-2 عرض ومناقشة الفرضية الثانية.
- 3-3 عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
- 3-4 عرض ومناقشة الفرضية الرابعة.
- 4- خلاصة الفصل
- 5- الاستنتاج العام.
- 6- مقترحات وتوصيات.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتقديم الفرضيات التي تم اعتماد عليها في دراستنا بدءاً من خصائص أفراد عينة الدراسة ثم عرض نتائج الفرضيات المصاغة.

1- عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

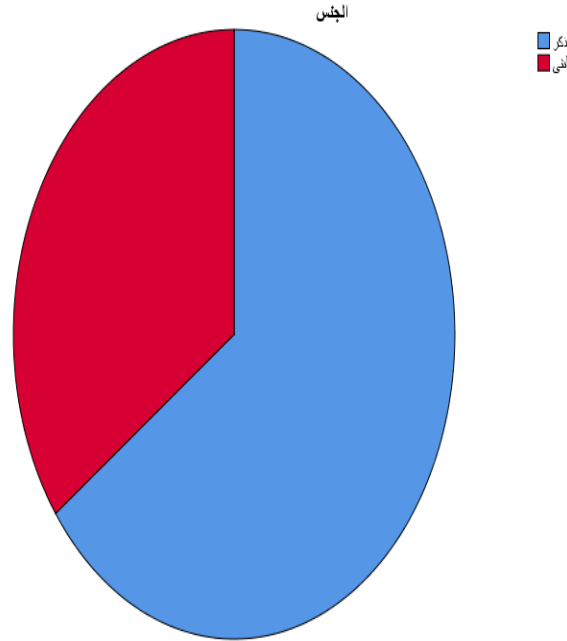
سنعرض فيما يلي نتائج عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية:

1-1 خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	22	%73.3
	أنثى	8	%26.7
	المجموع	30	100%

الشكل رقم (02) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس



يتضح من خلال الجدول رقم (14) الشكل رقم (02) أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يُظهر غلبة واضحة لفئة الذكور، حيث بلغ عددهم 22 موظفًا، أي بنسبة 73.3%، مقابل 8 موظفات إناث بنسبة 26.7% من إجمالي العينة البالغ عددها 30 موظفًا. هذا التفاوت في التمثيل يعكس على الأرجح الطبيعة الهيكلية والوظيفية لشركة سونلغاز بغرداية، التي تُسند فيها المهام التقنية والميدانية غالبًا إلى الذكور، بالنظر إلى خصوصية النشاط الطاقوي. ومن ثم، فإن هذا الميل في التوزيع يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج المرتبطة بالجنس، إذ قد تؤثر الفروق العددية على استنتاجات البحث، خصوصًا في الفرضيات التي تدرس العلاقة بين الجنس ومتغيرات مثل الضغوط المهنية أو مستوى الإبداع الإداري.

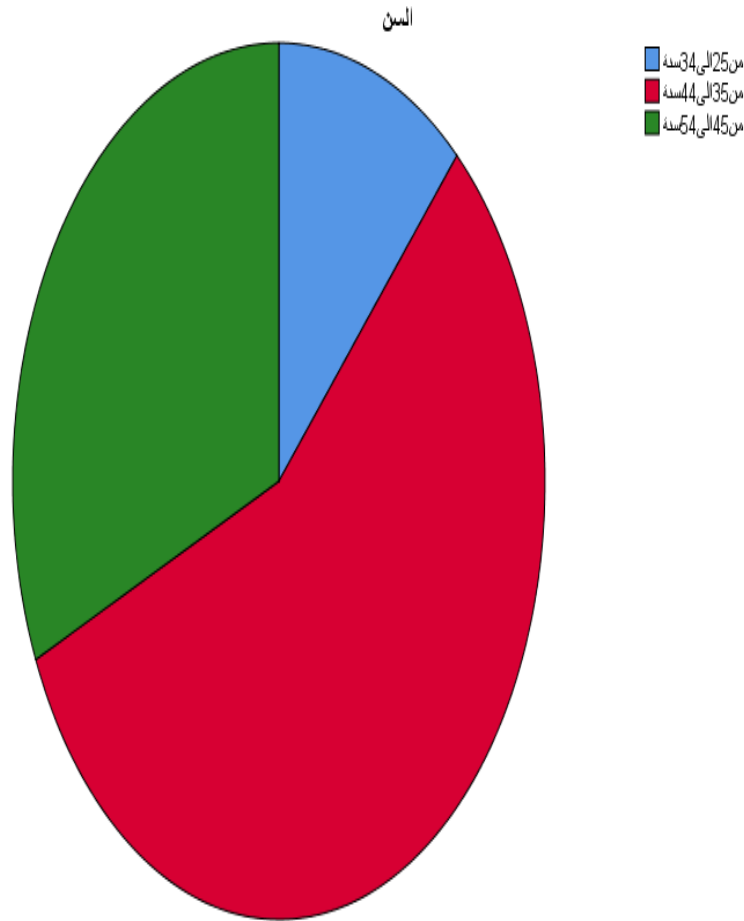
2-1 خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:

المتغير	السن	التكرارات	النسبة المئوية
	من 25 إلى 34 سنة	4	13.3%
	من 35 إلى 44 سنة	17	56.7%

	من 45 إلى 54 سنة	8	26.7%
	المجموع	30	100%

الشكل رقم (03) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن



يتبين من الجدول رقم (15) و الشكل رقم (03) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن أن أغلب أفراد العينة يندرجون ضمن الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة، حيث بلغ عددهم 17 موظفًا بنسبة 56.7%، وهو ما يدل على أن شريحة معتبرة من العاملين في شركة سونلغاز بغرداية يتمتعون بخبرة مهنية متقدمة قد تؤثر بشكل إيجابي في تعاملهم مع الضغوط المهنية وقدرتهم على الإبداع الإداري. كما أن الفئة يندرجون ضمن الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة تمثل نسبة لا بأس بها (26.7%)، ما يعزز من الطابع الخبيري والمخضرم للعينة. في المقابل، كانت نسبة الموظفين الأصغر سنًا (من 25 إلى 34 سنة) الأقل تمثيلًا، إذ لم تتجاوز 13.3%، مما قد يعكس توجهًا في التوظيف أو تدرجًا وظيفيًا بطيئًا. وعليه، فإن

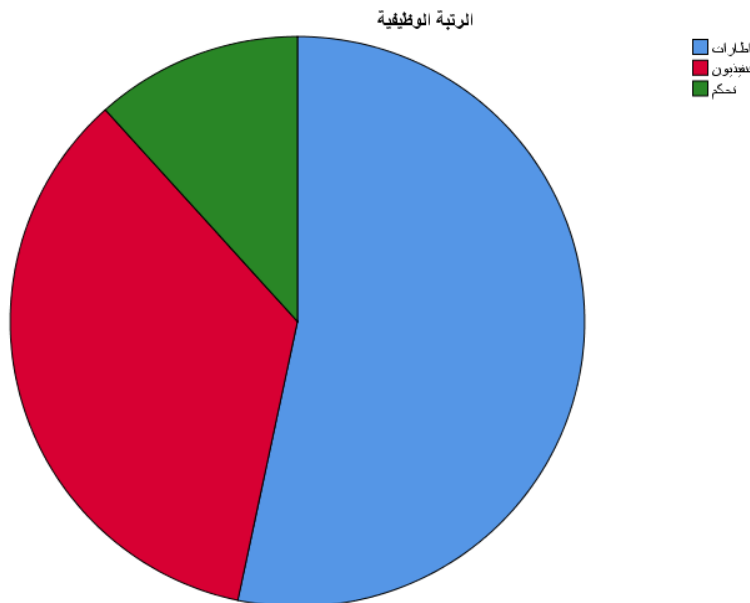
توزيع السن في هذه العينة يشير إلى أن النتائج المستخلصة قد تعكس بدرجة أكبر مواقف وخبرات الفئات المتقدمة في السن.

1-3- خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب رتبة الوظيفية:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب رتبة الوظيفية:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية	رتبة الوظيفة
اطارات	32	53.3	
تنفيذيون	21	35.0	
تحكم	7	11.7	
المجموع	60	100%	

الشكل رقم (04) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب رتبة الوظيفية:



يتبين من الجدول رقم (16) و الشكل رقم (04) أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت %53.3 من إجمالي المبحوثين، تليها فئة التنفيذيين بنسبة %35.0، في حين تمثل فئة التحكم أقل نسبة بلغت %11.7. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة الإدارية العليا (الإطارات)، وهو ما قد يعزز من موثوقية البيانات فيما يتعلق بقرارات واستراتيجيات المؤسسة.

2- عرض نتائج ومناقشة الفرضيات:

2-1 عرض نتائج التساؤل رقم 01:

ينص التساؤل الأول كالتالي : ما مستوى كل من التحكم في الضغوط المهنية والابداع الاداري لدى موظفي شركة سونلغاز؟

2-1-1- مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (19) يوضح نتائج توزيع العينة حسب مستوى التحكم في الضغوط المهنية :

المتغيرات	التكرار	النسبة
مرتفع	49	81.67%
متوسط	10	16.66%
منخفض	1	1.66%
المجموع	60	100%

حسب الجدول الموضح رقم (17) الذي يعرض توزيع أفراد العينة حسب مستويات التحكم في الضغوط المهنية، يتضح أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من التحكم، حيث بلغ عددهم 49 موظفاً بنسبة 81.67%. في المقابل بلغ عدد الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط من التحكم 10 موظفين، أي بنسبة 16.66%، بينما لم يتجاوز عدد من يتمتعون بمستوى منخفض سوى موظف واحد فقط بنسبة 1.66%. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن أغلب العاملين في شركة سونلغاز يمتلكون قدرة عالية على إدارة الضغوط المهنية

والتعامل معها، ما يعكس توفر استعداد نفسي ومهني للتكيف مع متطلبات العمل وضغوطه.

تم استخدام اختبار كاي تربيع لتحليل مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ضمن ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع). والجدول التالي يوضح القيم.

ب-مناقشة نتائج التساؤل الأول و الموضحة في الجدول رقم (17):

في ضوء النتائج الإحصائية المحصل عليها و المتعلقة بالتساؤل الأول و المتضمنة على ان مستوى التحكم في الضغوط المهنية هو مستوى مرتفع. وهذا ما توصلت اليه دراسة كاراسيك تحت عنوان "التحكم الوظيفي وضغوط الموظفين" سنة 1779. فالنتائج المتوصل اليها تؤكد أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من التحكم في الضغوط المهنية، مما يعكس قدرة الأفراد على مواجهة التحديات اليومية التي تفرضها بيئة العمل. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب رئيسية، أولها توافر آليات دعم فعالة داخل المؤسسة، سواء على المستوى الإداري أو النفسي، حيث تقوم هذه الآليات بتوفير الموارد اللازمة للموظفين للتعامل مع الضغوط بشكل إيجابي، مثل برامج التوجيه والإرشاد، والتدريب على مهارات إدارة الوقت وتنظيم العمل. بالإضافة إلى ذلك، تلعب بيئة العمل دورًا محوريًا في تعزيز هذه القدرة، إذ أن المناخ التنظيمي الداعم والمهني المحفز يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء، مما يخفف من حدة الضغوط النفسية. كذلك، يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة المشجعة على التواصل المفتوح والتعاون الجماعي من العوامل التي تساهم في تمكين الموظفين من التحكم في الضغوط بشكل أفضل. هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، إذ ينعكس التكيف الفعال مع الضغوط المهنية على رفع الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب والاحتراق الوظيفي، مما يحقق استقرارًا ونجاحًا مؤسسيًا مستدامًا. ومن هنا تبرز أهمية الاستثمار في بناء بيئة عمل داعمة ومناخ مهني إيجابي كاستراتيجية رئيسية لتعزيز صحة الموظفين النفسية والجسدية، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويُعزى هذا الارتفاع إلى مجموعة من العوامل المحتملة، كوجود آليات دعم إداري ونفسي داخل الشركة، إضافة إلى طبيعة بيئة العمل التي قد تكون داعمة ومحفزة. هذه النتيجة تؤكد أهمية العوامل التنظيمية والمناخ المهني الإيجابي في تمكين الأفراد من التكيف مع الضغوط، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

ب-مناقشة نتائج التساؤل الأول و الموضحة في الجدول رقم (18):

من خلال تحليل نتائج توزيع العينة حسب مستوى الابداع الاداري، نلاحظ إلى أن غالبية موظفي شركة سونلغاز بغرداية يتمتعون بمستوى إبداع إداري متوسط، وهنا اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الجعافرة حيث توصل هذا الأخير في دراسته إلى أن عينة دراسته يتمتعون بمستويات مرتفعة من الإبداع الإداري. وهذا يعكس واقعاً مهماً، وهو أن الإبداع الإداري لدى الموظفين (عينة دراستنا الحالية) لا يزال في مرحلة متوسطة، ولا يصل إلى أعلى المستويات التي يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي وتدفع نحو الابتكار المستدام. يعود هذا الوضع إلى عدة عوامل قد تكون مرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسة، إلى بعض العوامل التنظيمية أو البيئية التي قد تعيق تنمية الإبداع، مثل ضعف التحفيز المعنوي والمادي، أو غياب أساليب الإدارة المرنة التي تشجع على الابتكار، أو محدودية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، مما يتطلب من المؤسسة تعزيز ثقافة الإبداع وتوفير بيئة عمل أكثر دعمًا وتحرراً للأفكار الجديدة. أولها ضعف التحفيز سواء من الناحية المادية أو المعنوية، حيث لا يشعر الموظفون بالدعم الكافي أو التقدير الذي يحفزهم على تقديم أفكار جديدة أو المخاطرة بابتكار حلول مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، قد تلعب أساليب الإدارة التقليدية التي تفتقر إلى المرونة دوراً في الحد من حرية التفكير والابتكار، حيث غالباً ما تفرض القيود الصارمة على المبادرة وتشجع على الالتزام بالإجراءات الروتينية بدلاً من التشجيع على التجريب والتعلم من الأخطاء. كما أن غياب أو ضعف فرص المشاركة في اتخاذ القرار يقلل من إحساس الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما ينعكس سلباً على دوافعهم للإبداع. لذلك، من الضروري أن تركز شركة سونلغاز على بناء بيئة عمل محفزة تتسم بالانفتاح والتشجيع المستمر للأفكار الجديدة، من خلال تبني سياسات إدارية مرنة، وتحسين برامج التحفيز والتقدير، وتوسيع مشاركة الموظفين في صنع القرار. هذا التوجه من شأنه أن يخلق مناخاً ملائماً للإبداع ويساعد في رفع مستوى الأداء الإداري إلى مستويات أعلى، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

2-2- عرض نتائج ومناقشة الفرضية رقم 01 :

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة دالة احصائية بين الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية.

جدول رقم(22) يوضح العلاقة الاحصائية بين الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري :

المتوسط	الانحراف	معامل الارتباط	مستوى
---------	----------	----------------	-------

الدالة		لمعياري	الحسابي	الضغوط المهنية
0.004	**0.371	10.47	70.95	الابداع الاداري
		19.63	145.13	

أ- عرض نتائج الفرضية رقم 01:

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية. وبالرجوع إلى الجدول رقم (19)، يتبين أن المتوسط الحسابي للضغوط المهنية بلغ 70.95، مع انحراف معياري قدره 10.47، أما معامل الارتباط بين الضغوط المهنية والإبداع الإداري فقد بلغ 0.371، وهو معامل ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.004 وهو أقل من 0.01، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين المتغيرين. هذه النتائج تعكس أن التغير في مستوى الضغوط المهنية لدى الموظفين يرتبط إيجابياً بتغير في مستوى الإبداع الإداري لديهم، ما يعني أن العاملين الذين يتحكمون بشكل أفضل في الضغوط يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الإبداع الإداري.

ب- مناقشة الفرضية 01:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية، وهنا اتفقت دراستنا في العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة مع دراسة كل من العامل سنة 2007 و الجعافرة سنة 2013. وهو ما يدعم الفرضية البديلة المصاغة ويرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرين. ويُفسر هذا الارتباط الإيجابي بأن بعض مستويات الضغوط المهنية قد تساهم في تحفيز الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة، وتحسين أدائهم الإداري والإبداعي، شريطة أن تكون هذه الضغوط ضمن مستويات يمكن التحكم فيها. مما يعني أن الضغوط ليست دائماً عاملاً سلبياً كما قد يُعتقد، بل يمكن أن تكون محفزاً يدفع الموظفين إلى التفكير بشكل أكثر ابتكاراً وتحفيز قدراتهم الإبداعية. يحدث ذلك عندما تكون الضغوط في نطاق يمكن التحكم فيه، حيث تعمل كحافز داخلي يدفع الموظف للبحث عن حلول جديدة والتكيف مع التحديات بشكل مرّن. فالموظفون الذين يمتلكون مهارات جيدة في التعامل مع الضغوط والتكيف معها، يستطيعون تحويل هذه المواقف الضاغطة إلى فرص للتفكير الإبداعي، ما يعزز من أدائهم الإداري ويزيد من إنتاجيتهم وابتكاراتهم في بيئة العمل. ومع ذلك، يشير معامل الارتباط المتوسط (0.371) إلى أن الضغوط ليست العامل الوحيد الذي

يؤثر في مستوى الإبداع الإداري، بل تتداخل معها عوامل أخرى مهمة مثل نمط القيادة الذي يوفر الدعم والتحفيز، المناخ التنظيمي الذي يهيئ بيئة عمل ملائمة، فرص التكوين المستمر التي تطور مهارات الموظفين، وأنظمة التحفيز التي تشجع على المبادرة والابتكار. لذلك، يجب على إدارة المؤسسة أن توازن بين تحفيز الضغوط المهنية بمستويات مناسبة، بحيث تخلق حالة من التحدي الإيجابي الذي يحفز الإبداع، دون أن تصل الضغوط إلى مستويات تؤدي إلى الإرهاق أو التوتر السلبي، مما قد ينعكس سلباً على الأداء والإبداع. بهذا التوازن، يمكن تحويل الضغوط المهنية إلى قوة دافعة تعزز من قدرة المؤسسة على التطور والابتكار المستمر.

كما أن قدرة الموظف على التكيف مع الضغط والتعامل معه بإيجابية قد تسهم في تحويل المواقف الضاغطة إلى فرص للتفكير الخلاق، مما يفسر العلاقة الطردية بين المتغيرين. غير أن العلاقة المتوسطة (0.371) تبرز أن الضغوط ليست العامل الوحيد المؤثر في الإبداع الإداري، بل تتداخل معها عوامل أخرى مثل نمط القيادة، المناخ التنظيمي، فرص التكوين، والتحفيز. ومن ثم، ينبغي على إدارة المؤسسة العمل على ضبط مستويات الضغوط المهنية داخل بيئة العمل بما يحفز الإبداع دون أن يصل الأمر إلى الإرهاق أو التوتر السلبي.

2-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية رقم 02:

نص الفرضية الثالثة على اختلاف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف السن .

الجدول رقم (23) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 25 إلى 34 سنة	11.7
	من 35 إلى 44 سنة	56.7
	من 45 إلى 54 سنة	31.7
	المجموع	100%
	60	

الجدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل التباين ذو العامل الواحد للدرجة الكلية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف السن

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفرق	مستوى الدلالة
----------------	-------------	----------------	-------	---------------

بين المجموعات	248,508	3	82,836	0,746	0,530
داخل المجموعات	6222,342	56	111,113		
المجموع	6470,850	59			

أ- عرض نتائج الفرضية رقم 02:

تنص الفرضية رقم (02) على أن مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية يختلف باختلاف السن. ومن خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (21)، نجد أن مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (248.508) بدرجة حرية (3)، بينما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (6222.342) بدرجة حرية (56)، أما قيمة "ف" (F) المحسوبة فكانت (0.746) عند مستوى دلالة (Sig = 0.530). ونظرًا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، فإن الفرق في السن في مستوى التحكم في الضغوط المهنية لا يُعد دالاً إحصائياً.

ب- مناقشة الفرضية رقم 02:

تُظهر نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية تعزى لاختلاف السن بين الموظفين، ويُعزى هذا التجانس إلى عدة عوامل محتملة، منها بيئة العمل الموحدة داخل شركة سونلغاز بغرداية التي توفر إطاراً متساوياً لجميع الموظفين من حيث توزيع المهام والمسؤوليات، مما يقلل من تأثير العمر على مستوى الضغط الممارس أو القدرة على التحكم فيه. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هناك وعياً مهنيًا متطوراً وتدريباً متساوياً يُمنح لجميع الموظفين بغض النظر عن أعمارهم، مما يزودهم بالمهارات اللازمة لإدارة الضغوط بشكل فعال. كما قد تلعب ثقافة العمل الداعمة والعلاقات التعاونية بين الزملاء والإدارة دوراً مهماً في توفير بيئة تساعد على التحكم في الضغوط، مما يحد من الفروق الفردية التي قد تنشأ نتيجة اختلاف السن. بالتالي، تعكس هذه النتيجة أهمية الاستمرار في تبني سياسات تدريبية شاملة تركز على تطوير مهارات إدارة الضغوط لجميع الفئات العمرية لضمان بيئة عمل صحية ومتوازنة تدعم الأداء والرفاهية المهنية بشكل عام. حيث أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (0.530) جاءت أعلى من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05). وبالتالي، فإن الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق تُقبل، في حين تُرفض الفرضية البديلة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين على اختلاف سنهم في شركة سونلغاز بغرداية يتعاملون مع الضغوط المهنية بشكل متقارب، ما قد يعود إلى تجانس ظروف العمل والتكافؤ في توزيع المهام والمسؤوليات بين الجنسين داخل

الشركة. كما قد يعكس ذلك وعيًا مهنيًا وتدريبًا متساويًا يزود الموظفين – بغض النظر عن جنسهم – بالمهارات اللازمة لإدارة الضغوط المهنية بفعالية.

تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية بين الموظفين حسب اختلاف الفئات العمرية، مما يعكس تجانسًا واضحًا في كيفية تعامل الأفراد مع الضغوط بغض النظر عن أعمارهم.

2-4- عرض نتائج ومناقشة الفرضية رقم 03:

تنص الفرضية الثانية على اختلاف مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف الجنس.

الجدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار (ت) لمستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الجنس

الجنس	تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	39	71.61	13.18	0.360	58	0.720
أنثى	21	70.58	8.85			

أ- عرض نتائج الفرضية رقم 03:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى التحكم في الضغوط المهنية يختلف لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية باختلاف الجنس. وبالرجوع إلى الجدول رقم (22)، نجد أن المتوسط الحسابي لمستوى التحكم في الضغوط المهنية بلغ 71.61 لدى الذكور بانحراف معياري قدره 13.18، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدى للإناث 70.58 بانحراف معياري قدره 8.85.

كما بلغت قيمة "ت" (T) المحسوبة 0.360، بدرجة حرية 58، عند مستوى دلالة بلغ 0.720، وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى التحكم في الضغوط المهنية.

ب- مناقشة الفرضية رقم 03:

تشير النتائج إلى أن الفروق في متوسطات مستوى التحكم في الضغوط المهنية بين الجنسين (ذكور وإناث) غير دالة إحصائية، وذلك لأن قيمة "ت" المحسوبة لم تصل إلى مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ومنه فإن دراستنا لم تتفق مع دراسة احمد ثابت حيث ان دراسة هذا الأخير توصلت الى ان هناك فروق في متغير

الجنس كم سبق ذكره في عنصر الدراسات السابقة وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود اختلاف في مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الجنس، ويتم قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة. هذا يشير إلى أن متغير الجنس لا يشكل عاملاً مؤثراً في طريقة تعامل الموظفين مع الضغوط المهنية داخل شركة سونلغاز بغرداية، حيث يُظهر كل من الذكور والإناث مستويات متقاربة في القدرة على التحكم بالضغوط المهنية، مما قد يُعزى إلى تجانس ظروف العمل وإلى طبيعة المهمة الموكلة و المزاولة داخل الشركة حيث ان هذه الطبيعة يمكن لكلا الجنسين بلا اختلاف العمل فيها، أو إلى فعالية التكوين المهني الذي يخضع له الموظفون بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي. يمكن تفسير هذا التجانس في القدرة على التحكم في الضغوط بين الذكور والإناث بعدة عوامل؛ من بينها تشابه بيئة العمل وظروف الممارسة المهنية داخل الشركة، التي قد توفر إطاراً موحداً لجميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم. بالإضافة إلى ذلك، طبيعة المهام الموكلة إلى الموظفين قد تكون متجانسة وتتطلب مهارات مشابهة، مما يقلل من فرص حدوث اختلافات في كيفية التعامل مع الضغوط. كذلك، يمكن أن يكون التكوين المهني الموحد الذي يخضع له جميع العاملين داخل الشركة قد ساهم بشكل كبير في توحيد استراتيجيات التحكم بالضغط، إذ يهيئ الموظفين من الجنسين على حد سواء للتعامل مع تحديات العمل بطرق متقاربة. من جانب آخر، قد تلعب عوامل أخرى مثل العمر، سنوات الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، وطبيعة المنصب الوظيفي دوراً أكبر وأوضح في التأثير على مستوى التحكم في الضغوط، حيث أن هذه العوامل قد تحدد بشكل أدق الفروقات في قدرات وأساليب مواجهة الضغوط المهنية، مقارنة بتأثير متغير الجنس الذي يبدو في هذه الحالة غير مؤثر. بالتالي، فإن التركيز على دراسة هذه المتغيرات الأخرى قد يساهم في فهم أعمق وأكثر دقة لكيفية تعامل الموظفين مع الضغوط المهنية وتقديم توصيات أكثر تخصيصاً لتحسين بيئة العمل ودعم الموظفين بشكل فعال وتجدر الإشارة إلى أن عوامل أخرى كالعمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، أو طبيعة المنصب قد تكون أكثر تأثيراً على التحكم في الضغوط من عامل الجنس.

2-5- عرض نتائج ومناقشة الفرضية رقم 04 :

تنص الفرضية على اختلاف مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (26) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الرتبة الوظيفية:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-----------	----------------

53.3	32	اطارات	رتبة الوظيفية
35.0	21	تنفيذيون	
11.7	7	تحكم	
100%	60	المجموع	

الجدول رقم (27) يوضح نتائج تحليل التباين ذو العامل الواحد للدرجة الكلية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الرتبة الوظيفية

مستوى الدلالة	الفرق	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,063	2,901	298,893	2	597,786	بين المجموعات
		103,036	57	5873,064	داخل المجموعات
			59	6470,850	المجموع

أ- عرض نتائج الفرضية رقم 04:

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة الفرق بين المتوسطات (F) بلغت 2.901 عند مستوى دلالة 0.063، وهي قيمة أعلى من المستوى المعتمد في الدراسات النفسية والاجتماعية عادة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحكم في الضغوط المهنية تُعزى إلى اختلاف الرتبة الوظيفية لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية. وبالتالي، تُرفض الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الرتبة الوظيفية.

ب- مناقشة الفرضية رقم 04:

تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى أن التحكم في الضغوط المهنية لا يتأثر بشكل ملحوظ باختلاف الرتبة الوظيفية، وهو ما يدل على أن الضغوط المهنية تُمارس بشكل متقارب على جميع المستويات الوظيفية داخل الشركة، سواء تعلق الأمر بالإطارات أو التنفيذيين أو التحكم.

وقد يعكس ذلك وجود نظام إداري وتنظيمي موحد في توزيع المهام والمسؤوليات، أو ربما يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية تجعل جميع الموظفين معرضين لنفس مصادر الضغط تقريباً، بغض النظر عن رتبهم.

كما يمكن تفسير هذا التجانس في مستويات الضغط باعتماد الشركة على تنظيم هرمي واضح، يوزع الأدوار بشكل يحول دون تركز الضغط في فئة دون أخرى.

من جهة أخرى، قد يكون هذا النمط من النتائج دافعاً للمؤسسة لإعادة النظر في برامج الدعم النفسي الموجهة للموظفين، عبر تخصيص تدخلات دقيقة حسب احتياجات كل رتبة وظيفية، بالرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الدراسة.

فاعتماد الشركة على نظام إداري موحد وواضح في توزيع المهام والمسؤوليات يحد من تركز الضغوط في فئة وظيفية معينة، ويعزز من تساوي فرص التعرض لها بين جميع الموظفين. هذا يشير أيضاً إلى وجود ثقافة مؤسسية تتسم بالتجانس في بيئة العمل، حيث يتشارك الموظفون في مواجهة تحديات متشابهة، سواء كانوا في مناصب إدارية عليا أو من العاملين على المستويات التنفيذية. وبذلك، فإن التجانس في مستويات الضغط قد يكون نابغاً من أسلوب الإدارة الذي يسعى إلى توزيع العبء بشكل متوازن، ما يقلل من احتمالية تراكم الضغوط على فئة واحدة فقط. على الرغم من ذلك، فإن غياب الفروقات الإحصائية لا يعني بالضرورة أن الاحتياجات النفسية لجميع الرتب متطابقة؛ فقد تحمل كل رتبة وظيفية تحديات مختلفة تستوجب تدخلات دعم نفسي مخصصة. لذلك، من الضروري أن تعيد المؤسسة النظر في استراتيجياتها لدعم الموظفين، بحيث تكون أكثر دقة وملاءمة لكل فئة وظيفية، بما يساهم في تحسين جودة الحياة المهنية ويعزز من القدرة على التعامل مع الضغوط بشكل فعال.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات الخمس المطروحة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تبين واقع التحكم في الضغوط المهنية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة سونلغاز بغرداية، وكذا العلاقة بينهما ومدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية عليهما.

فقد أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من التحكم في الضغوط المهنية، مما يدل على قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل ومصادر التوتر المختلفة. أما نتائج الفرضية الثانية، فقد بينت أن

مستوى الإبداع الإداري متوسط بوجه عام، وهو ما يشير إلى توفر مؤشرات إيجابية للإبداع لدى الموظفين، وإن كانت بحاجة إلى دعم وتعزيز. وفيما يخص الفرضية الثالثة، فقد كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى التحكم في الضغوط المهنية والإبداع الإداري، ما يدل على أن قدرة الموظف على ضبط ضغوطه المهنية تنعكس إيجابًا على قدراته الإبداعية.

أما بالنسبة للفرضيتين الرابعة والخامسة، فقد أثبتت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى التحكم في الضغوط المهنية تُعزى إلى كل من الجنس والسن، مما يُشير إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر تأثيرًا جوهريًا على طريقة تعامل الموظفين مع الضغوط المهنية داخل المؤسسة.

5-الاستنتاج العام:

بداية وانطلاقاً من دراستنا هذه و التي هي تحت عنوان مستوى التحكم في الضغوط المهنية و علاقاتها بمستوى الابداع الإداري لدى موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز –وحدة انتاج الكهرباء- غرداية وبعد تطرقنا لهذه الدراسة نظريا و تطبيقيا والتي تهدف الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية ومستوى الإبداع الإداري لدى هذه العينة، و مستوى كل من التحكم في الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري وباعتماد على المنهج الوصفي، وبعد توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 60 موظف، لكل من متغير الضغوط المهنية للباحثة أمال دربال و متغير الابداع الإداري للباحثة حنان سعيدات تم التوصل إلى جملة من النتائج التي ساعدت في تقديم تصور علمي وواقعي لهذه الدراسة و تتمثل هذه النتائج في :

-مستوى التحكم في الضغوط المهنية لدى موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية مرتفع.

-مستوى الابداع الإداري لدى موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية متوسط.

- وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى التحكم في الضغوط المهنية و مستوى الابداع الإداري لدى موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية.
- لا يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف السن.
- لا يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الجنس.
- لا يختلف مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف الرتبة الوظيفية.

و منه إنه يتبين أن موظفي الشركة يتمتعون بقدرة جيدة على التحكم في الضغوط المهنية، وهو ما يعكس فعالية آليات التكيف الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما أن مستوى الإبداع الإداري لديهم متوسط إلى جيد، ما يشير إلى وجود قاعدة إبداعية قابلة للتطوير في بيئة العمل.

وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التحكم في الضغوط المهنية والإبداع الإداري، مما يؤكد أن تخفيف حدة الضغوط المهنية وتمكين الموظفين من إدارتها يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم الإبداعي. كما أظهرت التحاليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحكم في الضغوط تعود لاختلاف الجنس أو السن و الرتبة الوظيفية، وهو ما يعكس تجانس بيئة العمل إلى حد كبير.

بناءً عليه، يمكن القول إن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز(سونلغاز) تملك مقومات إيجابية لتحفيز الأداء الإداري الإبداعي من خلال تعزيز مناخ العمل، وتحسين الدعم النفسي والتنظيمي للموظفين، بما يسمح باستثمار طاقاتهم بطريقة أكثر ابتكاراً، ويزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في مواجهة التحديات المهنية اليومية. و بالتالي فإن فرضيات الدراسة الموضوعية لم تتحقق كلها حيث تم نفي ثلاث فرضيات منها و تتمثل في اختلاف مستوى التحكم في الضغوط المهنية باختلاف كل من السن و الجنس و الرتبة الوظيفية في حين تحققت الفرضية الأولى التي تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في الضغوط المهنية و الابداع الإداري.

إلا أن هذه الدراسة ما هي إلا عبارة عن التفاتة نحو دراسة موضوع ذو تأثير كبير متعلق بالعنصر البشري ومعرفة طبيعة الابداع و الضغوط المهنية داخل المؤسسات، والذي نأمل أن يفتح مجالا للمزيد من الدراسات الجديدة لأن نجاح أي تغيير تنظيمي يهدف إلى مساهمة التطورات العالمية، ولن يتم إلا بدراسة العنصر البشري و العنصر التنظيمي بمتغيراته، ومعرفة العوامل المؤثرة في اتجاهاته وسلوكياته، ثم استثمارها أحسن استثمار، فالتطوير التنظيمي يعتمد على كفاءة المورد البشري وأحاسيسه ومشاعره وأفكاره، ومساهمته في تحسين الواقع وتطويره.

التوصيات و الإقتراحات :

بناء على النتائج السابقة و المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كتالي:

- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع الموظفين داخل التنظيم إذ يعد المحور الأساس في دفع الموظفين نحو الإنجاز و نحو الابداع و منه الى التعامل الإيجابي مع الضغوط المهنية و التحكم بهذا الاخير مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكا بمنظمتهم و لتوليد شعورا داخلي بأن نجاح المنظمة يعد نجاحا لهم .

- تنمية إستراتيجية التحكم في الضغوط المهنية خاصة في كل المؤسسات عموما و في المؤسسات الإنتاجية خاصة ، وهذا يتطلب فهم هذه الاستراتيجيات و تطبيقها في هذه المؤسسات مع الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية الموجودة و المتاحة و استغلالها احسن استغلال، و تحسين و الرفع من قدرتها على توظيف تلك الموارد والأصول والانتفاع بها وتنميتها من خلال دمجها في روتين العمل اليومي، وتهيئة مناخ العمل الذي يشجع على العمل الذاتي والجماعي.

- تعزيز الابداع الإداري لدى عمال شركة الكهرباء و الغاز عن طريق الندوات و ورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات و العلاقات الايجابية للعمال بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يزيد من نسبة الإبداع لدى هؤلاء العمال.

- تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل و المهام و المسؤوليات والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور العامل بمبدأ العدالة داخل هذه المؤسسة وزيادة إبداعه و اتقانه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد و واضح على مستوى ابداعه.

- على قادة المنظمة العمل على تنمية روح المبادرة و الابداع الإداري لدى العمال من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع وتنسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العمال، بالإضافة الى توفير الظروف المادية التي تساعد العامل على العمل بكفاءة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ/ مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى (2000)، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، ب ط، دار النهضة العربية، القاهرة .
- 2- السكارنة، بلال خلف (2011)، "الإبداع الإداري" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 3- اندرو دي، سيزلاقيو مارك جي، والاس (1991)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة د. جعفر أبو القاسم احمد، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- 4- بلال خلف سكارنة (2011)، "الإبداع الإداري"، ط1، دار المسيرة، عمان.
- 5- توفيق هارون الرشيد (1999)، "الضغوط النفسية: طبيعتها نظرياتها برنامج لمساعدة الذات في علاجها"، مكتبة الانجلو، القاهرة، مصر .
- 6- جمال محمد الغطاس (2006)، "تجربة اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي"، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة..
- 7- حسن راوية (2000)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الإسكندرية الدار الجامعية.
- 8- حسن حرن (1997)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، ب ط، دار زيراف للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الدوسوي (1999)، "علم النفس الصناعي والتنظيمي ما بين النظرية والتطبيق"، ط9، دار عالم الكتب، الكويت.
- 10- روشكا ألكسندرو (1989)، "الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر غسان"، الطبعة الأولى، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- 11- زاهد محمد الديري (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة، ط1، عمان.
- 12- شوقي ناجي جواد (2010)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي (1992)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الطبعة الأولى.
- 14- عبد اللطيف عبد اللطيف (1992)، "العلوم السلوكية في التطبيق الإداري"، منشورات جامعة دمشق.
- 15- عبد السلام أبو قحف (2009)، "الزاضرات في السلوك التنظيمي"، الإسكندرية الدار الجامعية.
- 16- عبيدات عفاف وآخرون (1997)، "البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه"، ب ط، دار أسامة للنشر كالتوزيع، الرياض.

قائمة المصادر والمراجع

- 17- علي عسكر (2000)، "ضغوط الحياة أساليب مواجهتها"، ط 2، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 18- فاروق السيد عثما (2001)، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 19- محمد عبد الغني حسن هلال (1997)، "مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً"، ط 2، حقوق الطبع للمؤلف شارع جسر السويس مصر الجديدة.
- 20- معروف اعتدال (2001)، "مهارات مواجهة الضغوط"، ب ط، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.
- ثانياً: الرسائل العلمية
- 21- أبو هنتطش احمد محمد (1989)، "الرضا الوظيفي لدى العاملات في كليات المجتمع بالمملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، عمان.
- 22- ابراهيم المعشر (2009)، "اثر ضغوط المهنيه على اداء العاملين"، رساله ماجستير جامعه الشرق الاوسط كليه العلوم الادارية قسم اداره الاعمال، الأردن.
- 23- الشحمة أحمد (2014)، "واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية"، ماستر علم النفس عمل وتنظيم جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- 24- المدني، معن بن محمد (2019)، "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير .
- 25- توفيق عطية توفيق العجلة (2009)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- 26- رسالة ماجستير "أثر الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي للموارد البشري بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير.
- 27- شاطر شقيق (2010)، "أثر ضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 28- عاطف عوض (2013)، "أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير دراسة ميدانية.
- 29- غربي صبرينة (2012)، "مدى فاعلية برنامج معرف سلوكي تنمية أساليب التعامل الإيجابية مع الضغوط المهنية لدى الممرضين" ، أطروحة دكتوراه غ □ منشورة □ علم النفس جامعة الجزائر.
- 30- فرح ياسر أحمد (2009)، "إدارة الوقت و مواجهة ضغوط المهنية"، رسالة ماجستير.

قائمة المصادر والمراجع

- 31-ميسون سليم السقا (2009)، "أثر ضغوط المهنة على عملية اتخاذ القرار" رسالة ماجستير إدارة الأعمال.
- 32-فهد بن عوض الله زاحم السلمي (2008)، "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- 33-مبارك الدوسري (2010)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حراس الحدود بالمدينة المنورة"، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
- 34-محجوبي أسامة (2014)، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 34--مليك سارة، برجم لمياء (2010)، "تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثالثاً:-المجلات والجرائد العلمية :

- 35-الطيريري، عبد الرحمن سليمان(1994)، "الضغوط النفسية لدى بعض الموظفين"، مجلة تعليم الجماهير، العدد 41.
- 36-المصريين (2000)، "السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، الألوان من الشروق العام و شرح، 30.
- 37-المير عبد الرحيم (1995)، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، العدد 2، المجلد 35.
- 38-الزهري، رنده (2002)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر.
- 39-ربحي عليان ومحمد خير (2002)، "ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن"، مجلة الدراسات، العدد 2.
- 40-سعود النمر(1992)، "الإبداع الإداري دراسة سلوكية"، مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد 117 .
- 41-سمير أحمد عسكر (1988)، "متغيرات الضغوط المهنية دراسة ميدانية نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد 60.

قائمة المصادر والمراجع

42- عبد الله الضريبي (2010)، " اساليب مواجهه ضغوط النفسيه المهنيه وعلاقتها ببعض المتغيرات "، مجله جامعه دمشق، مجلد 26 العدد الرابع.

43- عوض بن سعيد العمري، " أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية "، 01/03/2003، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72،

www.khmaq.gov.sa.

رابعا : المؤتمرات والملتقيات:

44- بن مويضة مسعود، حساب محمد الأمين، " دور المؤسسة الاقتصادية في بناء نظام وطني للإبداع "، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمة.

45- كبيش جمال، قدام جمال، " دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمة.

46- وسيلة حمداوي، " الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمة.

خامسا: المواقع الالكترونية:

47- جلال حمري، 03/07/2009، etudiantdz.com-

48- ليلي الهاشم، الإبداع في المنظمات، 26/05/2009، knol.google.com

49- مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 27/03/2010،

www.mawhopon.net

ب/ مراجع باللغة الأجنبية:

50-Lucenne Robillard": le ministre Robillard souligne la recherche effectuée a L'UQAT", 26/03/2004, www.e-economy.ca

51-Renouveler la politique européenne de l'innovation, 10/12/2008, www.gouvernement.fr

52-PR. Kousbinsa: "Compétences collectives an travail", paris edirous l'harmartan, 2000, P200

-53Torrance and E.P": "The nature of creativity as manifest testing", Press Syndicate of the university of Cambridge, New York, 1993.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

Notes

Output Created		02-JUN-2025 20:08:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\JB\Desktop\الضغوط (المهنية 4).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

قائمة المصادر والمراجع

Syntax		CORRELATIONS
		/VARIABLES= o1 ba1 ba5 ba8 ba13 ba16 b1 b5
		/PRINT=TWO TAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Correlations

		o1	أتمكن من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبية	أحاول ل اكتشاف المشاكل كل بهدف حلها					
o1	Pearson Correlation	1	.519**	.641**					

قائمة المصادر والمراجع

	Sig. (2-tailed)		.003	.000					
	N	30	30	30					
أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	Pearson Correlation	.519**		.230					
	Sig. (2-tailed)	.003		.221					
	N	30	30	30					
أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	Pearson Correlation	.641**	.230	.1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.221						
	N	30	30	30					
أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين أفراد الوكالة.	Pearson Correlation	.567**	.301	.386*					
	Sig. (2-tailed)	.001	.106	.035					
	N	30	30	30					

قائمة المصادر والمراجع

أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	Pears on Corre lation	.722**	.450*	.398*					
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.029					
	N	30	30	30					
أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد	Pears on Corre lation	.684**	.225	.530**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.231	.003					
	N	30	30	30					
اشترك في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مهماتي	Pears on Corre lation	.555**	-.033	.192					
	Sig. (2-tailed)	.001	.862	.311					
	N	30	30	30					
استطيع ان احدد بنفسي متى يجب	Pears on Corre lation	.242	-.185	.175					

قائمة المصادر والمراجع

ان انفذ عملية ما	Sig. (2- tailed)	.1 97	.32 9	.35 5					
	N	30	30	30					

CORRELATIONS

/VARIABLES=q2 ba2 ba9 ba14 ba17 ba20 b2 b6 b9 b13 b16
b19 b20 b22 b25 b27
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	02-JUN-2025 20:11:04
Comments	
Input	Data
	C:\Users\JB\Desktop\الضغوط (المهنية 4).sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	30

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q2 ba2 ba9 ba14 ba17 ba20 b2 b6 b9 b13 b16 b19 b20 b22 b25 b27 /PRINT=TWO TAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

الملحق رقم: 01 استبانة الضغوط المهنية:

في إطار إجراء بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم
وتسير الموارد البشرية ،نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تحتوي على مجموعة
من الأسئلة، تدور حول بعض المواقف التي قد تتعرضون لها في العمل، مع العلم
أن كتابة إسمكم غير ضروري وإجاباتكم ستكون في غاية السرية ولن تستعمل إلا
لغرض علمي فقط، شاكر لكم على حسن تعاونكم.

السن :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الرتبة الوظيفية : إطار ☐ تنفيذي ☐ تحكم ☐

الرقم	البند	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما
1	اشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل				

قائمة المصادر والمراجع

				مباشر على مهامي	
2				اعرف ما يتوقعه مني زملائي في العمل	
3				انا معرض للإعتداءات	
4				اعرف خطة عملي قبل الأوان	
5				استطيع ان احدد بنفسي متى يجب ان انفذ عملية ما	
6				اذا وقع حادث انجح في اعاده تنظيم العمل بطريقة مرضية	
7				استطيع ان اكيف وتيرة عملي بإرادتي	
8				عملي يمنعي من تطوير معارفي وكفايات الخاصة	
9				استطيع التمييز بوضوح إلا ما ينتمي لمسؤوليتي وما لا ينتمي	
10				اقرر بنفسي عندما اريد ان اخذ عطلة	
11				أنهي عملي في المنزل لأن الوقت لا يكفي	
12				تمنعي الأحداث غير المتوقعة من القيام بالعمل كما يجب وكما هو مقرر	
13				يجب ان استمر في تكوين الذات لإحافظ على مستوى أدائي	
14				أتوفر على وصف واضح لمهمتي	
15				أستطيع التأثير على مستقبل زملاء الآخرين	
16				اواجه صعوبات في عملي لأنه أصبح معقد مع مرور الزمن	
17				الظروف لا تسمح لي بتطبيق الإجراءات العادية	
18				أعرف مسبقا الإجراءات الخاص بالعمل المطلوب تنفيذه عند تكليفي بمهمة جديدة	
19				يجب ان أعمل بسرعة لأنني لا املك الكثير من الوقت	
20				لدي رأيي في تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتم العمل بها	
21				يساعدني زملائي عندما تكون لدي مشكلة	

قائمة المصادر والمراجع

22	أستقبل أوامر متناقضة			
23	أعرض لمستوى عالي من الضجيج			
24	العمل ليس موزع بشكل متساوي ضمن فريقي			
25	أعرف كيف أحصل على المعلومات اللازمة لأداء وظيفتي، أو لإتخاذ اي قرار			
26	انا في صراع مع رؤسائي			
27	أعرض لمستوى عالي من الرطوبة			
28	أفقر لتعليمات واضحة فيما يتعلق بطريقة العمل			
29	أجد نفسي محتارا أمام تحقيق الإنتظارت المتنوعة لأشخاص فيما يتعلق بعلمي			
30	انا منزعج من الغبار في محيط عملي			
31	تفرض عليا إجراءات صارمة في عملي			
32	زملائي مرتبطون بالوتيرة التي اعمل بها			
33	تعيق العلاقات المتوترة مع زملائي إنجاز المهمة لمطلوبة			
34	أعرض لدرجات حرارة عالية جدا في مكان العمل			
35	انا مستقل عن وتيرة العمل التي يشتغل بها زملائي			
36	تسند إليا مهام لا تدخل في نطاق إختصاصي			
37	اتضايق بسبب وجود روائح كريهة			
38	يجب ان أنسق بالشكل الوثيق مع زملائي لتحقيق الأهداف المحددة			
39	الآخرون لا يعيرون إهتمام لما اقوم به فعليا			
40	انا معرض لمخاطر كيميائية			
41	تتجاوزني الأعمال التي يجب ان اقوم بها			
42	اتفق مع الآراء والمبادئ العامة للمنظمة			
43	انا معرض للاشعاعات الضارة بالصحة			
44	تزايد أعباء العمل يمنعني من القيام بعمل جيد			
45	الاجر الذي اتقاضاه اقل من الخدمات التي			

قائمة المصادر والمراجع

				أقدمها	
				يمكنني اتخاذ التدابير اللازمة لجعل عمل أقل صعوبة	46
				تؤثر الارغامات المهنية سلبا على نوعية الحياة العائلية	47
				لدي رأي فيما يخص التخطيط لمنصب عملي	48
				أؤمن بمستقبلي المهني	49
				بتظافر جهود الجميع يمكن أن تؤثر في تطور سوق العمل	50
				أعائب شباب اليوم لكونهم شباب	51
				انتظر بشغف سن التقاعد.	52
				أرغب بترك كل شيء والذهاب بعيدا	53
				أشعر كما لو أنني ضحية الظروف	54

قائمة المصادر والمراجع

الملحق رقم 02: استبانة الابداع الاداري :

في إطار إجراء بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم وتسير الموارد البشرية ،نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تدور حول بعض المواقف التي قد تتعرضون لها في العمل، مع العلم أن كتابة إسمكم غير ضروري وإجاباتكم ستكون في غاية السرية ولن تستعمل إلا لغرض علمي فقط، شاكر لكم على حسن تعاونكم.

السن :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الرتبة الوظيفية : إطار ☐ تنفيذي ☐ تحكم ☐

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتمكن من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبية					
2	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل					
3	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
4	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
5	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
6	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود إتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين					

قائمة المصادر والمراجع

					7	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بالمخاطرة العالية
					8	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين أفراد الوكالة
					9	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل
					10	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
					11	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
					12	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل كل على حدا لغرض حلها
					13	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					14	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين
					15	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة
					16	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد
					17	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم
					18	أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة
					19	أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة

قائمة المصادر والمراجع

					أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	20
--	--	--	--	--	-------------------------------------	----

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	79

Statistics

	محور الضغوط المهني	محور الابداع الاداري
N Valid	60	60
Missing	0	0
Mean	70,9500	145,1333
Std. Deviation	10,47260	19,63520

Frequency Table

محور الضغوط المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26,00	1	1,7	1,7	1,7
51,00	1	1,7	1,7	3,3
53,00	2	3,3	3,3	6,7
56,00	1	1,7	1,7	8,3
57,00	1	1,7	1,7	10,0
59,00	2	3,3	3,3	13,3
61,00	2	3,3	3,3	16,7
62,00	1	1,7	1,7	18,3
65,00	1	1,7	1,7	20,0
66,00	3	5,0	5,0	25,0
67,00	2	3,3	3,3	28,3
68,00	1	1,7	1,7	30,0

قائمة المصادر والمراجع

69,00	3	5,0	5,0	35,0
70,00	6	10,0	10,0	45,0
71,00	4	6,7	6,7	51,7
72,00	2	3,3	3,3	55,0
74,00	5	8,3	8,3	63,3
75,00	2	3,3	3,3	66,7
76,00	1	1,7	1,7	68,3
77,00	3	5,0	5,0	73,3
78,00	2	3,3	3,3	76,7
79,00	1	1,7	1,7	78,3
80,00	2	3,3	3,3	81,7
81,00	2	3,3	3,3	85,0
83,00	4	6,7	6,7	91,7
84,00	2	3,3	3,3	95,0
85,00	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

قائمة المصادر والمراجع

محور الابداع الاداري

	Frequ ency	Perc ent	Valid Percent	Cumula tive Percent
Val id 98,00	2	3,3	3,3	3,3
108,00	1	1,7	1,7	5,0
110,00	2	3,3	3,3	8,3
120,00	1	1,7	1,7	10,0
121,00	1	1,7	1,7	11,7
126,00	2	3,3	3,3	15,0
130,00	1	1,7	1,7	16,7
131,00	5	8,3	8,3	25,0
132,00	4	6,7	6,7	31,7
140,00	4	6,7	6,7	38,3
143,00	4	6,7	6,7	45,0
145,00	2	3,3	3,3	48,3
149,00	1	1,7	1,7	50,0

قائمة المصادر والمراجع

150,00	6	10,0	10,0	60,0
152,00	6	10,0	10,0	70,0
154,00	6	10,0	10,0	80,0
155,00	1	1,7	1,7	81,7
162,00	1	1,7	1,7	83,3
175,00	9	15,0	15,0	98,3
179,00	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Correlations

Correlations

		محور الضغط المهني	محور الابداع الاداري
محور الضغط المهني	Pearson Correlation	1	,371**
	Sig. (2- tailed)		,004
	N	60	60

قائمة المصادر والمراجع

محور الابداع الاداري	Pearson Correlation	,371 ^{**}	1
	Sig. (2- tailed)	,004	
	N	60	60

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنثى محور الضغوط المهني	21	71,6190	13,18134	2,87640
ذكر	39	70,5897	8,85770	1,41837

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df

قائمة المصادر والمراجع

محور الضغط المهني	Equal variances assumed	,685	,411	,360	58
	Equal variances not assumed			,321	29,9 76

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differen ce
محور الضغط المهني	Equal variances assumed	,720	1,02930	2,85571
	Equal variances not assumed	,750	1,02930	3,20710

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
محور الضغط المهني	Equal variances assumed	-4,68703	6,74563
	Equal variances not assumed	-5,52068	7,57929

Oneway

ANOVA

محور الضغوط المهني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	248,508	3	82,836	,746	,530
Within Groups	6222,342	56	111,113		
Total	6470,850	59			

Oneway

ANOVA

محور الضغوط المهني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	597,786	2	298,893	2,901	,063
Within Groups	5873,064	57	103,036		

قائمة المصادر والمراجع

Total	6470,85 0	59			
-------	--------------	----	--	--	--