



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

## جودة حياة العمل و علاقتها بالإبداع الاداري دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال **GPL** بسكرة

مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس

مذكرة

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم

إشراف الأستاذ:

جوادي يوسف

إعداد الطالبة :

حيران عفاف

السنة الدراسية: 2014/2013

## ملخص الدراسة

جاءت دراستنا هذه للكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري و هي دراسة ميدانية لدى موظفي إدارة مؤسسة نفضال بسكرة .

**وجودة حياة العمل هي :** هي جملة العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية ،و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها .

أما مصطلح **الإبداع الإداري** فيعني انه تلك القدرة العقلية التي تظهر على مستوى الفرد أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته ، كما يتميز بالقدرة على تكوين ارتباطات و اكتشافات و علاقات جديدة ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات الفرد و إمكانات الأفراد و الجماعات و المنظمات .

ومن خلال التساؤلات المطروحة في الدراسة و التي تتمثل في :

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1 \_ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري السائد في مؤسسة نفضال بسكرة ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي هذا تتبثق منه ستة أسئلة فرعية و هي كالتالي :

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المعنوية و الإبداع الإداري

السائد بمؤسسة نفضال بسكرة ؟

2 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نفضال بسكرة؟

3 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نفضال بسكرة؟

4 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الرئيس في الإشراف و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نفضال بسكرة؟

5 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و المكافآت و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نفضال بسكرة؟

6 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نفضال بسكرة؟

و لقد تم وضع الفرضيات الآتية في خضم التساؤلات

الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

- 1\_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل السائدة و مستوى السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة .  
وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - \_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة .
  - \_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة.
  - \_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المكافآت و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة .
  - \_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة .
  - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الرئيس في الإشراف و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة..
  - \_ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و السلوك الإبداعي الإداري السائد لدى عمال الإدارة بمؤسسة نפטال بيسكرة .
- ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات قمنا باختيار المنهج الوصفي ، و اعتمدنا على الاستبيان في إيجاد هذه العلاقة ، و ذلك بعد التأكد من صدقه وثباته: وقد تم اعتمادنا في تحليل البيانات على معامل بيرسون لتفسير النتائج و ذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- \_ تبين من نتائج الفرضية الجزئية الأولى أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بيسكرة .
- \_ تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثانية أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين تماسك جماعة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بيسكرة .
- \_ تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثالثة أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بيسكرة .
- \_ تبين من نتائج الفرضية الجزئية الرابعة انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين أسلوب الرئيس في الإشراف و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بيسكرة .

- \_ تبيّن من نتائج الفرضية الجزئية الخامسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الأجور و المكافآت و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نفضال بسكرة .
- \_ تبيّن من نتائج الفرضية الجزئية السادسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين خصائص الوظيفة و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نفضال بسكرة .
- أما فيما يخص الفرضية العامة فقد بينت أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري السائد لدى عمال إدارة مؤسسة نفضال بسكرة .

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء و المرسلين

نبينا محمد و على اله و صحبه أجمعين أما بعد :

فإنني اشكر الله العلي العظيم أولا و أخيرا على توفيقه بإتمام هذا البحث فهو

عز وجل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما ، وانطلاقا من قوله عليه

الصلاة و السلام - "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" - ، فإنني أتوجه

بالشكر و التقدير لأستاذي القدير : جواد يوسف الذي اشرف على هذا

البحث ووقف معي و أعانني و أرشدني بتوجيهاته و نصائحه حتى توصلت

بالبحث إلى ما عليه ، فجزاه الله عني ألف خير و بارك فيه و جعله ذخرا

للعلم و الوطن و اسأل الله أن يوفقه في رسالة الدكتوراه .

. كما أوصل شكري إلى الأستاذين الفاضلين على قبولهما مناقشة الرسالة

وما قدماه من ملاحظات و اقتراحات تثري و تضيف للبحث .فبارك الله

فيهما .

كما أتقدم بخالص الشكر لكل العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة قطب

شتمة و خصوصا أستاذتي ریحاني الزهرة .

و كذلك أتوجه بجزيل الشكر إلى كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الذين

ساندوني في توزيعها و جمعها .

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه

الاستبانة لما كان لإرشاداتهم من دور و فائدة في هذا البحث .

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لمن قدم لي المساعدة و ابدى رأيا ساهم

في انجاز هذا البحث و إخرجه إلى حيز الوجود ، فجزاه الله ووقفهم لكل

خير .

## فهرس المحتويات

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ملخص الدراسة                      |  |
| شكر و تقدير                       |  |
| فهرس المحتويات                    |  |
| فهرس الجداول                      |  |
| فهرس الاشكال                      |  |
| فهرس الملاحق                      |  |
| أ - ب                             | مقدمة                                      |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |  |
| 4                                 | 1.الإشكالية                                |
| 6                                 | 2.التساؤلات                                |
| 8                                 | 3.أهمية الدراسة                            |
| 8                                 | 4.أهداف الدراسة                            |
| 9                                 | 5.التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة        |
| 14                                | 6.بعض الدراسات السابقة                     |
| الفصل الثاني: جودة حياة العمل     |  |
| 16                                | تمهيد                                      |
| 17                                | أولاً: الجودة                              |
| 17                                | 1.مفهوم الجودة .                           |
| 17                                | 2.الجزور التاريخية لنشأة الجودة و تطورها   |
| 19                                | 3.تعريف دوائر الجودة                       |
| 21                                | 4.الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة        |
| 22                                | 5.دوائر الجودة وفرق تحسين العملية          |
| 23                                | 6. دوائر الجودة و علاقتها بجودة حياة العمل |
| 23                                | 7. أهداف الجودة .                          |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 26                                  | <b>ثانيا : جودة حياة العمل</b>                 |
| 26                                  | 1 . تعريف جودة حياة العمل                      |
| 26                                  | 2 . أساليب جودة حياة العمل                     |
| 28                                  | 3 . أهمية جودة حياة العمل                      |
| 30                                  | 4 . عوامل جودة حياة العمل                      |
| 31                                  | 5 . برامج تحسين جودة حياة العمل                |
| 39                                  | 6 . مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل |
| 40                                  | 7 . جودة حياة العمل في الإسلام                 |
| 44                                  | <b>ملخص الفصل</b>                              |
| <b>الفصل الثالث الإبداع الإداري</b> |  |
| 46                                  | <b>تمهيد</b>                                   |
| 47                                  | 1. تعريف الإبداع                               |
| 48                                  | 2. المفاهيم الخاطئة عن الإبداع                 |
| 49                                  | 3. التطور التاريخي لمفهوم الإبداع              |
| 51                                  | 4. المكونات العامة للإبداع                     |
| 53                                  | 5. خصائص الإبداع                               |
| 54                                  | 6 . العوامل التي تساعد على الإبداع             |
| 55                                  | 7 . معوقات الإبداع                             |
| 56                                  | <b>ثانيا : الإبداع الإداري</b>                 |
| 56                                  | 1 . مفهوم الإبداع الإداري                      |
| 58                                  | 2 . خصائص الإداريين المبدعين                   |
| 60                                  | 3 . الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع   |
| 61                                  | 4 . دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع      |
| 62                                  | 5 . معوقات الإبداع الإداري                     |
| 63                                  | 6 . أهمية حاجة المنظمات إلى الإبداع            |

|  |   |
|--|---|
| 64   | 7 . استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري |
| 66   | خلاصة الفصل                                       |
| الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية    |   |
| 68   | تمهيد   |
| 69   | 1. التعريف بالمؤسسة .                             |
| 72   | 2. منهج الدراسة                                   |
| 73   | 3. عينة الدراسة                                   |
| 73   | 4. أدوات الدراسة                                  |
| 75   | 5. المعالجة الإحصائية                             |
| 80   | خلاصة الفصل                                       |
| الفصل الخامس: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة |   |
| 82   | تمهيد   |
| 83   | 1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى .   |
| 84   | 2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .  |
| 85   | 3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.   |
| 87   | 4. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .  |
| 87   | 5. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة .  |
| 89   | 6. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة .  |
| 90   | 7. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة .           |
| 91   | خلاصة الفصل                                       |
| 93   | اقتراحات و توصيات                                 |
| 94   | خاتمة   |
| 95   | قائمة المراجع                                     |
| الملاحق                                    |   |





## فهرس الجدول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 76     | يوضح قيم ارتباط معامل برسون بين درجة البند و الدرجة الكلية | 01    |
| 78     | يوضح درجات الثبات باستخدام الفاكرونباخ                     | 02    |
| 78     | يوضح مدى ارتباط أبعاد جودة حياة العمل و الإبداع الإداري.   | 03    |

## فهرس الأشكال:

| الرقم | عنوان الأشكال   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | يوضح ضبط الجودة القائم على أساس الفحص للمنتج اكتشاف الأخطاء قبل و أثناء التشغيل | 20     |
| 02    | يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة                                  | 22     |
| 03    | يوضح عملية دوائر الجودة   | 24     |
| 04    | يوضح نوعية حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة                           | 27     |
| 05    | يوضح نقاط الاهتمام بمبدأ جودة حياة العمل  | 29     |
| 06    | يوضح الأساليب الإدارية التي توضح مشاركة العاملين .                              | 37     |
| 07    | يوضح اتجاهات تعريف الإبداع .  | 48     |
| 08    | يوضح المكونات الخاصة بالإبداع .   | 53     |

# فهرس الملاحق

| رقم الملاحق | عنوان الملاحق                           |
|-------------|---|
| 01          | يبين الاستبيان الخاص بالأساتذة المحكمين |
| 02          | يبين الاستبيان في صورته النهائية        |

إن التغيرات الكبيرة التي يشهدها عالم الأعمال و التطورات المتلاحقة في مجال تقانة المعلومات و شبكات الاتصالات , كان لها الأثر في تنامي العديد من المشكلات و القيود التي قد تحد من كفاءة و فعالية منظمات الأعمال بشكل عام و جعلها تعيش في بيئة متغيرة غير مستقرة , ومثل هذه المشكلات يمكن التعامل معها من خلال تخفيض التكاليف أو إتباع استراتيجيات إعادة الهيكلة و التحسن المستمر في الجودة وغيرها .

و بالإضافة إلى ذلك أثرت هذه المتغيرات و استخدام الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات بشكل أو بآخر على الموارد البشرية و مهاراتهم ، فدفع ذلك المنظمات للعمل على الاستجابة إلى هذه المتغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الموارد البشرية و التي تعتبر أهم ما تمتلكه المنظمة و ذلك بما يخدم أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي . و هذا لا يتم إلا من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء و الاستقرار و الأمان و الاحترام ، لان كل ذلك سيدفع الفرد لرفع روحه المعنوية و توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد .

ومن هنا جاء مفهوم جودة حياة العمل ، و الذي يؤكد على إيجاد بيئة عمل يتوغل فيها دعم و مشاركة و دمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات و حل المشكلات و توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم و بالتالي فان هذه الدراسة ستناقش موضوع جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مؤسسة نפטال بسكرة هذا الموضوع الذي لم يتم البحث فيه إلا نادرا في الأدبيات العربية إلى حد علمي بل حتى الدراسات الأجنبية فلم تتناول جودة حياة العمل بالشكل الموسع و غالبا ما يتم ربط الموضوع بالإبداع الإداري و قد قامت دراستي على ثلاثة فصول فقد تضمن الفصل الأول : وهو عبارة عن الفصل التمهيدي و الذي تم التطرق فيه إلى تحديد الإشكالية و التي صغنا على أساسها تساؤلات البحث و فرضيات

الدراسة و أهمية الدراسة و في الأخير تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الخاصة بالبحث . أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى كل ما يعنى بجودة حياة العمل من تعريف و نشأة و أبعاد و أساليب و كذا المستلزمات الواجب مراعاتها لتطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل أما الفصل الثالث فقد خص بالإبداع الإداري و هو المتغير الثاني من الدراسة بحيث تضمن جملة من العناصر اللازم مراعاتها . و أما الإطار التطبيقي و الذي يحتوي على فصلين و هما :

الفصل الرابع : وتناولنا من خلاله الإطار المنهجي و فيه تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة و كذا عرض للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و المتمثلة في منهج الدراسة ، عينة الدراسة و أدوات الدراسة ، الخصائص السيكومترية للأداة ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث .

و لقد تضمن الفصل الخامس: عرض النتائج و تحليلها و كذا مناقشة كل من الفرضيات الجزئية الستة والفرضية العامة. و التوصل إلى خلاصة النتائج .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1 - الإشكالية
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة
- 6 - الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية :

لقد ظهر مفهوم جودة حياة العمل كمصطلح حديث ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كون إن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد و المنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز و الاهتمام نحو نشر الجودة كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة و فاعلية أفضل في الأداء .

بحيث يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة و تحليل المكونات و الأساليب التي تستند إليها الإدارة في منظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم ، كونه يتناول هذا المفهوم أي جودة حياة العمل الجهود و الأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية افضل للعاملين بإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة آمنة ، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و توفير متطلبات الأمن و الاستقرار الوظيفي للعاطفي لهم .

لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري و النظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة و الفعالية و التميز ، و ليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية و تطويرها و تميزها .

لذلك فان الإدارة في المنظمات تبحث دائما في تنمية القدرات الإبداعية و الزيادة من مستواها لدى أفرادها بحيث يظهر ذلك من خلال الحاجة إلى التغيير و التحسين في العمليات الإدارية و أهدافها من خلال تطوير أداء العاملين بحيث تظهر أهمية الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يتسم بالجودة يمكن العاملين في



المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل .

فالإبداع الإداري كما عرفه الهيجان : بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج منها فكرة أو عمل جديد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته ( هيجان 1999).

و أيضا قد نره عند "بيرنرد " إن الإبداع التنظيمي هو القدرة على توليد الأفكار المبتكرة و المفيدة و تقديم الحلول للمشاكل و التحديات اليومية .

وفي خضم كل ما سبق الإشارة إليه لمست الحاجة إلى دراسة العلاقة ا وان صح القول البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل و الإبداع التنظيمي لدى موظفي إدارة مؤسسة نفضال بيسكرة .و التي تسعى لتقديم الخدمات الضرورية و الارتقاء بها . و ذلك من خلال الاستجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و مستوى السلوك الإبداعي الإداري السائد لدى موظفي إدارة مؤسسة نفضال بيسكرة ؟

## 2. تساؤلات الدراسة :

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1 \_ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري السائد في مؤسسة نפטال بسكرة ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي هذا تتبثق منه ستة أسئلة فرعية و هي كالآتي :

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة ؟

2 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة؟

3 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة؟

4 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الرئيس في الإشراف و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة؟

5 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و المكافآت و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة؟

6 . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة و الإبداع الإداري السائد بمؤسسة نפטال بسكرة؟

و لقد تم وضع الفرضيات الآتية في خضم التساؤلات :

الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

1\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل السائدة و مستوى السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة .

وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة .

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة.

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة. .

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الرئيس في الإشراف و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة. .

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و المكافآت و السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بيسكرة..

\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة و السلوك الإبداعي الإداري السائد لدى عمال الإدارة بمؤسسة نפטال بيسكرة .

**3. أهمية الدراسة :**

- 1 ( الدراسة حول هذا الموضوع ( وهو الربط بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري ) قليلة في مجتمعنا بالمقارنة مع المواضيع الأخرى و ذلك من وجهة نظرنا .
- 2) تعتبر الدراسة خطوة على طريق البحث العلمي تساعد الباحثين على التقدم ، وتقدم لهم مواضيع مرتبطة بموضوع الدراسة حيث يأمل الباحثون لن تكون هذه الدراسة فقط نقطة انطلاق لدراسات حول هذا الموضوع .
- 3) يتوقع أن تقوم الدراسة بتوضيح طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة و المتغيرات ذات العلاقة التي تؤثر على مستوى إبداعهم الإداري
- 4) المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين عبر معرفة السبل التي تزيد من إبداعهم .
- 5) تعتبر هذه الدراسة مهمة جدا لأنها مطلب للحصول على شهادة الماجستير في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب شتمة جامعة محمد خيضر بيسكرة .

**4. أهداف الدراسة:**

- \_تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري لدى عمالي إدارة مؤسسة نفطال بيسكرة و تتخلص الأهداف فيما يلي:
- \_التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نفطال بيسكرة .
- \_التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل و وجود الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نفطال بيسكرة .

\_التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل ووجود الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال ببسكرة .

\_التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل ووجود الإبداع الإداري .

إمكانية تحديد السبل لوجود الإبداع الفكري من خلال جودة حياة العمل في مؤسسة نפטال ببسكرة .

### 5. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

**جودة حياة العمل :** هو درجة التي يكون فيها العامل في حالة من الاستقرار والتغير في نفس الوقت بحيث يكون في بيئة آمنة وصحية وظروف عمل معنوية جيدة وذلك من خلال تماسكه مع جماعة العمل و ذو علاقة جيدة مع المرؤوسين بأسلوب إشراف متميز ومرن ويتمتع باجر ومكافآت مناسبة تدعم العمل بشكل جيد يتمتع بالاستقرار و التميز و مواكبة التغيرات بالنظرة الإبداعية .

**الإبداع الإداري :** هو درجة التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد ، كما انه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتدع جديدا تماما ، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة .و ذلك لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال ببسكرة .

### 6. بعض الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى :

- لقد حاولت هذه الدراسة لأسامة زياد يوسف البليسي بدراسة حول جودة الحياة الوظيفية و اثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة , حيث استند الباحث في دراسته هذه على جملة من الفرضيات :

1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لجودة الحياة الوظيفية - ظروف العمل المادية ، رفاهية العاملين ، عوامل وظيفية ، عوامل مالية ، بيئة عمل صحية و آمنة ، مشاركة العاملين في الإدارة ، إجراءات تقويم المظالم ، و التوازن بين الحياة و العمل - على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية .

2- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العاملين بالمنظمات غير الحكومية تعزى إلى الخصائص الشخصية التالية للعاملين -الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الخبرة -

- و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية الغير حكومية في قطاع غزة ، و درجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها ، و التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمالي المنظمات الغير حكومية ، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج الحياة الوظيفية من عدمه، وقد تكون مجتمع الدراسة من 887 منظمة و طبقت الدراسة على 53 أي 06 % من المجتمع الأصلي . بحيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 265 موظف ، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستلانة و التي تكونت من جزئيين . الجزء الأول : و الخاص بالبيانات الشخصية و الجزء الثاني قسم بدوره إلى محورين الأول خاص بجودة الحياة الوظيفية . و الثاني للأداء الوظيفي و ذلك بإتباع المنهج الوصفي . و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة ، و كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية تمتاز بالكفاءة العالية و المستوى الراقى ، و كذلك وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي داخل المنظمات .....في قطاع غزة . و إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى الجنس .

- الدراسة الثانية : جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : لقد حاولت هذه الدراسة لعبد الحميد عبد الفتاح المغربي : بالبحث لجودة حياة العمل و اثرها

في تنمية الاستغراق الوظيفي و ذلك بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة و التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة و حجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي و أنها لترى أن هناك جملة من العوامل التي تحكم في وجود هذا التأثير من الوظيفية و تصميم مكان العمل ، البيئة الآمنة و الرعاية الصحية الاعتراز و الافتخار بالعمل في المنظمة ، الاتصالات الفعالة وقد تبنت في ذلك جملة من الفروض 1 \_ لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الإداريين و الأطباء و الفنيين فيمل يتعلق بأرائهم حول جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة :

2 لا يوجد اختلاف معنوي بين الإداريين و الأطباء و الفنيين فيما يتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة .

3 \_ لا يوجد تأثير معنوي لإبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة .

و قد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل و بيان أثرها على الاستغراق الوظيفي .للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة و كذلك التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة و قد تكون مجتمع الدراسة 3659 مفردة و يشمل حم العينة 350 مفردة و قد راعى كل من الفئات الثلاث الإداريين و الأطباء و الفنيين داخل كل مركز طبي .وقد كانت الأداة عبارة عن استقصاء من خلال وضع جملة من الأسئلة وقد تم تقسيمها الى قسمين الأول : ويتضمن العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل ، و المقابلة الشخصية ، وقد أظهرت النتائج ان هناك انخفاضا نسبيا في مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة ، كما أوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة بتلك المراكز في مختلف الفئات الإدارية و الأطباء و الفنيين ، إلا في عاملي الأجور و المكافآت و أسلوب الرئيس في عمليات الإشراف .

إن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة لدعم الإدارة من وجهة نظر الأطباء كانت الأجور و المكافآت ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، ظروف العمل المعنوية ، وجماعة العمل و تم التوصل إلى أن لعوامل جودة حياة العمل مجتمعة تأثير في الاستغراق الوظيفي .

### الدراستين الخاصة بالإبداع الإداري :

**الدراسة الأولى: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين لنيل شهادة الماجستير :** لقد حاولت هذه الدراسة لبلهادي سعيدة : بدراسة حول تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي و إداري لجامعة الجزائر 2007 . 2008 ، حيث استندت الباحثة في دراستها هذه على جملة من الفرضيات من بينها .

\_\_ لا معنى للإبداع في تنمية تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه .

\_\_ الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية و التزام مهني وقوة الإدارة .

\_\_ الأداء المتميز يتطلب المشاركة و التعاون الجماعي و تنمية روح الفريق و منه تحقيق التحديث و التطور و كانت الفرضية الرئيسية تدعو إلى أن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة و المرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى احد أقطاب و محاور الموارد البشرية لان القادة المرؤوسين هما الرأس المال الحقيقي للتنمية الإدارية ، لذلك فالتغيير الايجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وال يقتصر فقط على تشخيصات عيادية محققة للأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري ، وإنما تقديم البديل الرأس المال البشري و المعرفي من اجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري ، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بالاستعانة بالمنهج المقارن وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاسبانه



و التي تكونت من جزئين و توصلت نتائج الدراسة إلى \_ أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها و قوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية ،إذن لكل العوامل إثبات الإبداع تختلف هذه العوامل باختلاف الإطار التنظيمي لها .

\_ على الرغم من غياب مفهوم التمكين لدى المديرين ، إلا أن آرائهم بخصوص أهمية التمكين لم تكن منعدمة بل تميل نحو التأكيد المطلق بوجود عناصر تلمح للتمكين، وهذا يبعث الأمل و الطموح لتعزيز المدخل و الإيحاء بالرؤية الايجابية .

**الدراسة الثانية : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية لعنان الجعبري سنة 2010** فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، وذلك من خلال وضع التساؤل التالي : ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية عن مستوى الإبداع الإداري وواقع الأداء الوظيفي ، ومدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي ، وقد تكونت عينة الدراسة من 151موظف و التي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل و تم استعادة الاستبيانات 134 موظف وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي و الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً و كيفياً ، حيث قام الباحث بإعداد استبانته تتكون من 54 سؤال للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

\_ أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً بالنسبة 80,5 % وان مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري تعزز كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61,9 % .

**التعليق:** إذن فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في دراستنا الحالية من خلال إن الباحثين اعتمدوا في هذه الدراسات بالتركيز على جودة الحياة الوظيفية و كذا الإبداع الإداري حيث توصلت النتائج إلى أن هناك عوامل تتحكم في جودة الحياة الوظيفية وكذا من العوامل التي تتحكم في الإبداع الإداري حيث أشاروا إلى ظروف العمل المادية رفاهية العاملين ، بيئة عمل آمنة و صحية و مشاركة العاملين في الإدارة واستخدام الإدارة للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري و إلى غير ذلك حيث إن كل هذه المؤشرات تدفع إلى الأداء الجيد إذا ما حسن توفيرها إليه .و هذا ما أفاد الدراسة الراهنة حيث أعطت هذه الدراسات نظرة عامة على احد مؤشرات الدراسة لكل من جودة حياة العمل والإبداع الإداري كذلك تم الاستفادة منها في اختيار الأداة و المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات

# الفصل الثاني

## جودة حياة العمل

### تمهيد

#### أولاً: الجودة

1. تعريف الجودة
2. التطور التاريخي لمفهوم الجودة .
3. تعريف دوائر الجودة
4. دوائر الجودة وفرق تحسين العملية
5. الاتجاهات الحديثة في اداة الجودة
6. دوائر الجودة و علاقتها بجودة حياة العمل
7. اهداف الجودة

#### ثانياً: جودة حياة العمل

1. تعريف جودة حياة العمل
  2. اساليب جودة حياة العمل
  3. اهمية جودة حياة العمل
  4. عوامل جودة حياة العمل
  5. برامج تحسين جودة حياة العمل
  6. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل
  7. جودة حياة العمل في الاسلام
- خلاصة الفصل .

**تمهيد :**

إن كلمة الجودة قديمة إلى حد ما فهي معروفة منذ خمسون عاما في جميع أنحاء العالم ، وقد كانت الحاجة إلى الحصول على الجودة مطلب ضروري منذ مئات السنين وان كانت اغلب معانيها تعني في النهاية أن نحصل على المنتج / الخدمة الجيدة من أول مرة ، ولهذا مرت الجودة بمراحل كثيرة طبقا للحاجة ، ومازال التقدم العلمي يبحث عن طريق جديدة لتطوير مفهوم الجودة بل و أصبحت أسلوب عمل لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية ، ولكي تكون المؤسسة ناجحة فان عليها أن تقدم خدمة أو منتج يتميز بالجودة .

إن لفظ الجودة يمكن أن يستخدم مع صفة مثل جودة رديئة ، جودة جيدة ، جودة ممتازة ، وكلمة ذاتية و هي عكس كلمة موضوع وتعني انه موجود في الشيء وخصائصه دائمة ، وهي درجة أو مستوى تحقيق مجموعة من الخواص الذاتية للمتطلبات .الكتاب ( سيد سالم عرفة ، 2012 ، ص 189 ) .

## أولاً : الجودة

1) مفهوم الجودة

**في اللغة :** كلمة الجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد ينقض الردي ، ويقال أجاد فلان في عمله و أجود واستجاده ..... عده جيداً (ووجد جيداً أو اطلب جيداً ) ، وأجاد الشيء يجوده أي صار جيداً ( ابن منظور ، 2005 ، ص 693 ).

و تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة Qualité و يقصد بها طبيعة الشيء و الشخص و درجة صلاحه . ( يوسف حجيم الطائي و آخرون ، 2009 ، ص 55.56 ) فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و الشركات الكبيرة و ازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومنتشعبة ( محمد عبد الله الرشدي ، 2009 ، ص 04 ).

و تشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل و إشباع احتياجاته . الكتاب ( طه طارق ، 2006 ، ص 346 ).

2) الجذور التاريخية لنشأة الجودة و تطورها

يمكن إرجاع جذور نمو الجودة وما يرتبط بها من المفاهيم المتنوعة إلى العهود الزمنية القديمة الموهلة في تاريخ الإنسان ، حيث ظهرت المعالم الأساسية لها في أعمال الإنسان منذ إن سار في طريقة من الهمجية الحيوانية إلى المدينة الإنسانية ، كما يقول المؤرخون ، أي لما بدا الإنسان يفكر و يتعلم و يعمل و ينتج و يصنع و يبدع و يخترع . و على الرغم من صعوبة فك عقد هذا المفهوم و تحليل تضاريسه المترسبة عبر آلاف القرون من الزمن ، إلا أننا سنحاول قدر الإمكان أن ندخل في أعماقه عبر أبوابه التاريخية و نوافذه الاقتصادية و التربوية ضمن علاقة ترابطية تطويرية ، انطلاقاً من بعض المؤشرات و الدلالات الدالة على وجود مفهوم " الجودة " في مختلف الأعمال و الأنشطة التي مارسها الإنسان منذ الأحقاب التاريخية البعيدة .

ليس من باب المبالغة أو التبرير إذ قلنا أن مفهوم " الجودة " قد يكون من أصعب الموضوعات دراسة و فهما و تحليلا ، ومن أكثرها تعقيدا و مثارا للجدل و الاختلاف ، بل منذ الفترات التاريخية السابقة .

و تشير قصة الحضارة إن الإنسان منذ أن خلقه الله وهو يسعى لتجويد حياته وتحسين ظروفها و تغيير أوضاعها لتحقيق ما هو أجود و أفضل ، و الوصول إلى ما هو أحسن و ارقى . وقد سخر من اجل ذلك كل الطاقات ، ووظف كل الفعاليات والقدرات ، التي بنا بها أنواع الحضارات بمختلف مستوياتها عبر مراحل الزمن .

وقد تمكن الإنسان من تحسين و تجويد أساليب حياته بعد أن اكتسب الصفات الإنسانية التي ميزته عن الحيوانات ، فتعلم عن الطبيعة فن التحوط للمستقبل ، و فضيلة التبصر في العواقب ، كما تعلم فكرة الزمن ، فلاحظ الإنسان الطيور النقارة تخزن الطعام في الشجر ، و لاحظ النحل تخزين العسل في الخلايا ، أدرك فكرة اختزان الطعام في المستقبل ، و كشف عن بعض السبل التي تمكنه من حفظ اللحم . و خير من ذلك ما بناه لنفسه من أهراء يحتفظ فيها بطعام يأكله في أشهر السنة العجاف ، و تبين له على مر الأيام أن الزراعة يمكن أن تكون موردا للقوت أجود نوعا ، و اثبت اطرادا من الصيد ، فلما تحقق له هذا خطأ إلى الأمام إحدى الخطوات الثلاث التي نقلته من الحيوانية إلى المدينة ، وهي : الكلام و الزراعة و الكتابة .

وقد تمكن من ذلك كله عبر تطور تاريخي طويل ، انتقل فيه من مرحلة إلى مرحلة في التغيير و التحسين ، ومن مستوى إلى مستوى في التطور و الارتقاء و نتيجة لما توافر له الحياة ، و غير أساليبها و ممارساتها التقليدية اللاشعورية إلى الحياة الواعية المتطورة .

وبفضل اكتساب الإنسان للمعرفة و تنظيمها ، و التعمق فيها استطاع صنع الأدوات والوسائل الإنتاجية الأقل تبعا و مشقة و الأكثر نفعاً و فعالية ، ساعدته على تحسين ظروفه المعيشية اليومية ، و بفضل تلك العملية تغلب على الظروف الطبيعية القاسية ، و كيف نفسه معها حسب حاجاته وأهدافه ، وتفاعل معها تفاعلا وظيفيا ويجابيا تمكن

من إنشاء حضارات متعاقبة ، تفاوت فيها الجهد الإنساني بتفاوت المعارف العلمية التي يتعلمها ، و الخبرات العلمية التي يكتسبها من خلال ممارساته للأنشطة المختلفة كما تفاوت فيها التقان و الأحكام و الإجاد بتفاوت الفعاليات الذاتية للأفراد فبناء السدود المائية المتينة و تشييد القلاع السكنية الحصينة والمباني الضخمة وصناعة الآلات الفلاحية و الأسلحة الحربية و الأدوات المنزلية ، و الكتابة على الأحجار ، وطباعة الأعمال العلمية و نسخها و تصحيحها و تجليدها ....، و غيرها من الأعمال كانت كلها تجسد رغبة الإنسان في تجويد الحياة و تحسينها و تطويرها بغض النظر عما إذا كانت فكرة الجودة حاضرة في ذهن الإنسان في تلك الفترات الزمنية أم لا .

ومع تطور الحياة تطور مفهوم الجودة و أعيد بناؤه بأبعاد جديدة ، وبأهداف جديدة و تقنيات جديدة ، خاصة منذ قيام الثورة الصناعية ، وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية ، و الثورة المعلوماتية و الاتصالية ، وغيرها من المستحدثات العصرية التي أصبحت محل الممارسات الفعلية للإنسان في هذا العصر ، وعبرت كلا عن مستوى من مستويات جودة الحياة . (براجلي علي وآخرون، 2011، ص 20)

### 3) تعريف دوائر الجودة

هي مجموعات عمل داخل التنظيمات تجتمع بصفة دورية لتبحث عن المشاكل التي تعوق تحقيق الجودة ، وتضع حلول لها .ولابد من ضبط الجودة ووجود أساليب لكشف المشاكل بحيث يعد الفحص هو الترجمة العلمية لمفهوم الجودة ، وذلك كون ان عملية الفحص تنصب على جودة المنتج الذي تم إنتاج بالفعل لضمان عدم خروجه إلى الزبون بمواصفات متدنية ، وهذا يتطلب اختيار طرائق الفحص و الاختبار بما يتناسب مع مستوى الثقة المطلوبة في ال منتج .(محمد عاصي العجيلي و آخرون ، 2009 ، ص 54 ) .

وتعدّ دوائر الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. إذ تركّز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية. وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي،

بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة. ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة. وأيضا ويمكن تعريف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عاملين، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

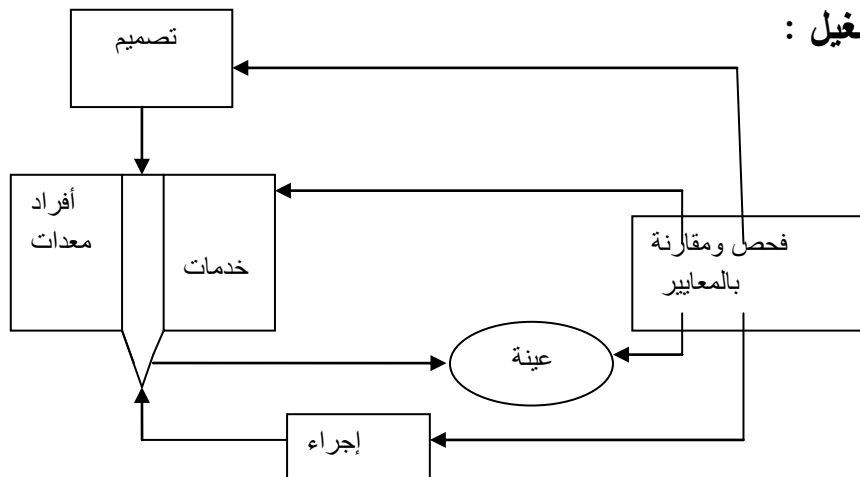
- (1) المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- (2) مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفوءة وذات فاعلية في حل المشكلات.
- (3) الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لامتناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

وتتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة في: التطوير الذاتي، التطوع، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب رقابة الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، تعزيز أنشطة دائرة الجودة والحرص على استمرارها التطوير الجماعي المتبادل، الإبداع، الوعي بالجودة والتنبه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء (الصرن، 2009، ص350-351).

### محددات نجاح فرق العمل (المدارة ذاتياً ودوائر الجودة)

الشكل (1) يوضح ضبط الجودة القائم على أساس الفحص للمنتج و اكتشاف الأخطاء

قبل و أثناء التشغيل :





#### 4) الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فعاليتها من خلال مرتكزين هما :

أ . القواعد الفكرية و الفلسفية في إدارة الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي :

1. الجودة كما يراها العمل . ( تتبثق من المستهلك )
2. القيادة .
3. التحسين المستمر
4. مساهمة و تطوير العاملين .
5. الاستجابة السريعة .
6. تصميم الجودة و الوقاية .
7. الإدارة بالحقائق .
8. المساهمة في التطوير .
9. المسؤولية الجماعية و روح الانتماء .

ب \_ الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة و تتضمن الوسائل و الأدوات التي تستعين بها المنظمة في تحسين و تطوير منتجاتها و خدماتها وهي :

1. استمارة التدقيق .
2. شكل الانتشار .
3. مخطط السبب . النتيجة أو عظم السمكة .
4. تحليل باريتو .
5. خارطة التدقيق .
6. الهستوكرام
7. خرائط المراقبة الإحصائية

الشكل (2): الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة :



المرجع : ( خضير كاظم حمود ، 2007 ، ص 43 ، 44 )

**(5) دوائر الجودة و علاقتها بجودة حياة العمل**

وهي تتمثل في أهم المزايا التي تقدمها دوائر الجودة بتأثيرها على جودة حياة العمل :

الاهتمام :تزيد من اهتمام الإدارة بأفكار العاملين وكذلك تزيد من اهتمام العامل بأفكاره التي تدرسها الإدارة .

الالتزام :تخلق التزام من قبل العامل تجاه المنظمة

الاتصالات : تزيد من حرص العاملين على الاتصال بالمشرفين ، وتسهل من الاتصالات الصاعدة .

المنافسة : تسمح للمنظمة أن تكون أكثر منافسة من خلال تحسين التكاليف و الجودة و الالتزام نحو جودة حياة العمل .

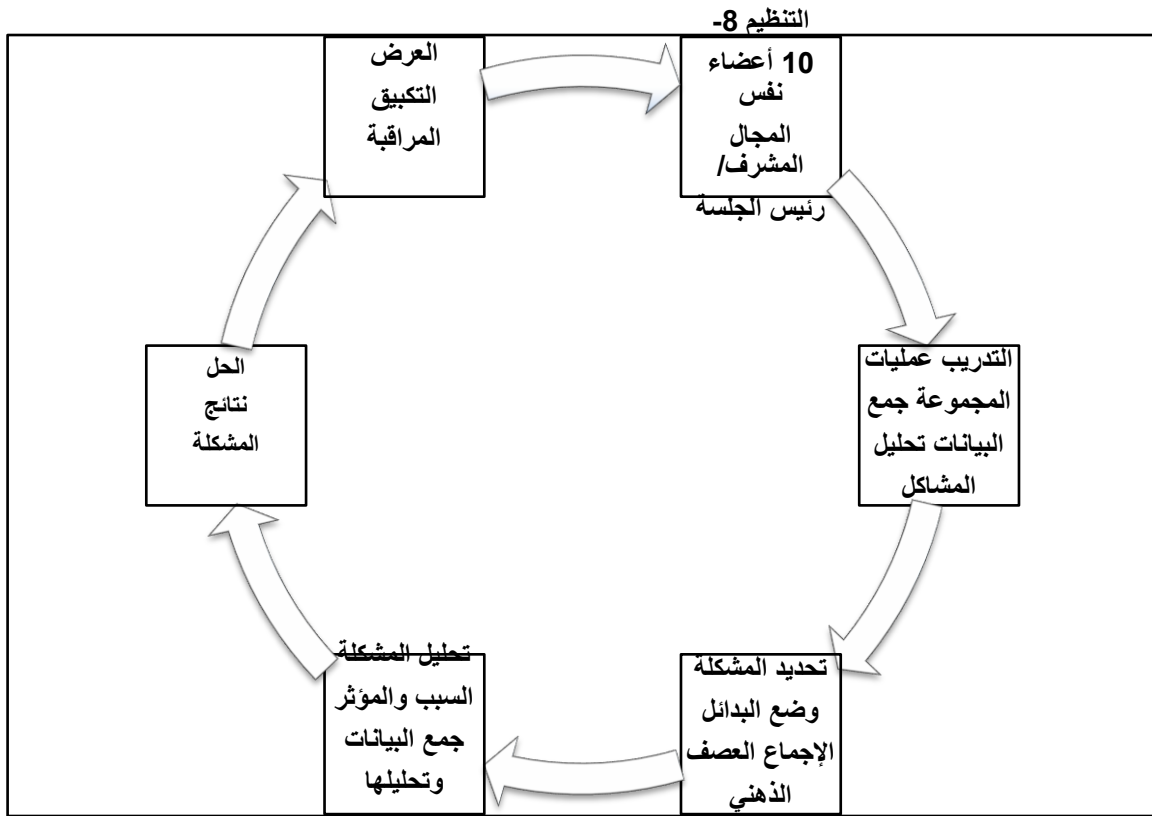
التطوير : تطور المشرفين لتحويلهم إلى قادة أفضل و صناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.  
الرضا : تزيد من العاملين من خلال المشاركة في صنع القرار  
( [www.al.malekh.com/vp/f451/12364](http://www.al.malekh.com/vp/f451/12364) ، 23.30 )

بحيث تجعل لديهم الولاء و الروح المعنوية من المتعارف عليه أن يتمتع العمال و الموظفين في المنظمات و المكاتب بالولاء و الإخلاص لمنظماتهم و مكاتبهم ، فمجموعات العمال هي بحد ذاتها مجموعات اجتماعية ، و بالتالي فان الترتيب الداخلي الجيد يزيد من ولاء و إخلاص و تفاني العمال و الموظفين في أعمالهم و يرفع من الروح المعنوية لديهم ، ( رعد حسن الصرن ، 2002 ، ص 207 )

### 6) دوائر الجودة و فرق تحسين العملية

تعتبر دوائر الجودة إحدى الطرق المعتمدة على فريق العمل ، وجدت في اليابان في عام 1960 م و تسمى دوائر ضبط الجودة و عرفت في الولايات المتحدة في عام 1970 م . و دوائر الجودة عبارة عن مجموعة من الموظفين و المشرفين الذين يشكلون فريق يتكون من 8 . 10 أعضاء من نفس القسم ، و عادة ما يكون المشرف هو رئيس الجلسة الذي يدير الحوار و لكنه لا يوجه المجموعة ولا يتخذ القرارات لان القرارات تصدر عن المجموعة بأكملها ، وتستخدم المجموعة أسلوب العصف الذهني لإنتاج الأفكار بهدف تحديد المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها .

الشكل (3): مخطط يوضح عملية دوائر الجودة



المرجع : (محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل الصويص ، 2008 ، ص 43 )

### (7) أهداف الجودة

1. التأكيد على أن الجودة و إتقان العمل و حسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب و السنة و الأخذ به واجب ديني و وطني ، و أنه من سمات العصر الذي نعيشه ، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها .
2. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، و تنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت
3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم ، لن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة .

4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات و تفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات العاملين .
5. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة ، و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد ، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام ( المدخلات . العمليات . المخرجات ) .
6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة في العاملين ، و في مستوى الجودة التي حققتها المنظمة ، و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي . الكتاب ( سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 192 . 193).

**ثانيا :جودة حياة العمل****(1) \_ تعريف جودة حياة العمل**

تنوعت و تعددت تعريفات الباحثين و العلماء لمفهوم جودة حياة العمل و إن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل ، و حياة العاملين فيها ، و فيما يلي عرض أهم هذه التعريفات حين عرف جاد الرب مفهوم جودة حياة العمل بأنها العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية ، و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها (المغربي،2004،ص5)

و كذلك يرى بأنها :فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين و تطور التغيرات في ثقافة المنظمة و تحسين الجوانب المعنوية و الجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو و التطوير .(جادالرب،2008،ص7)

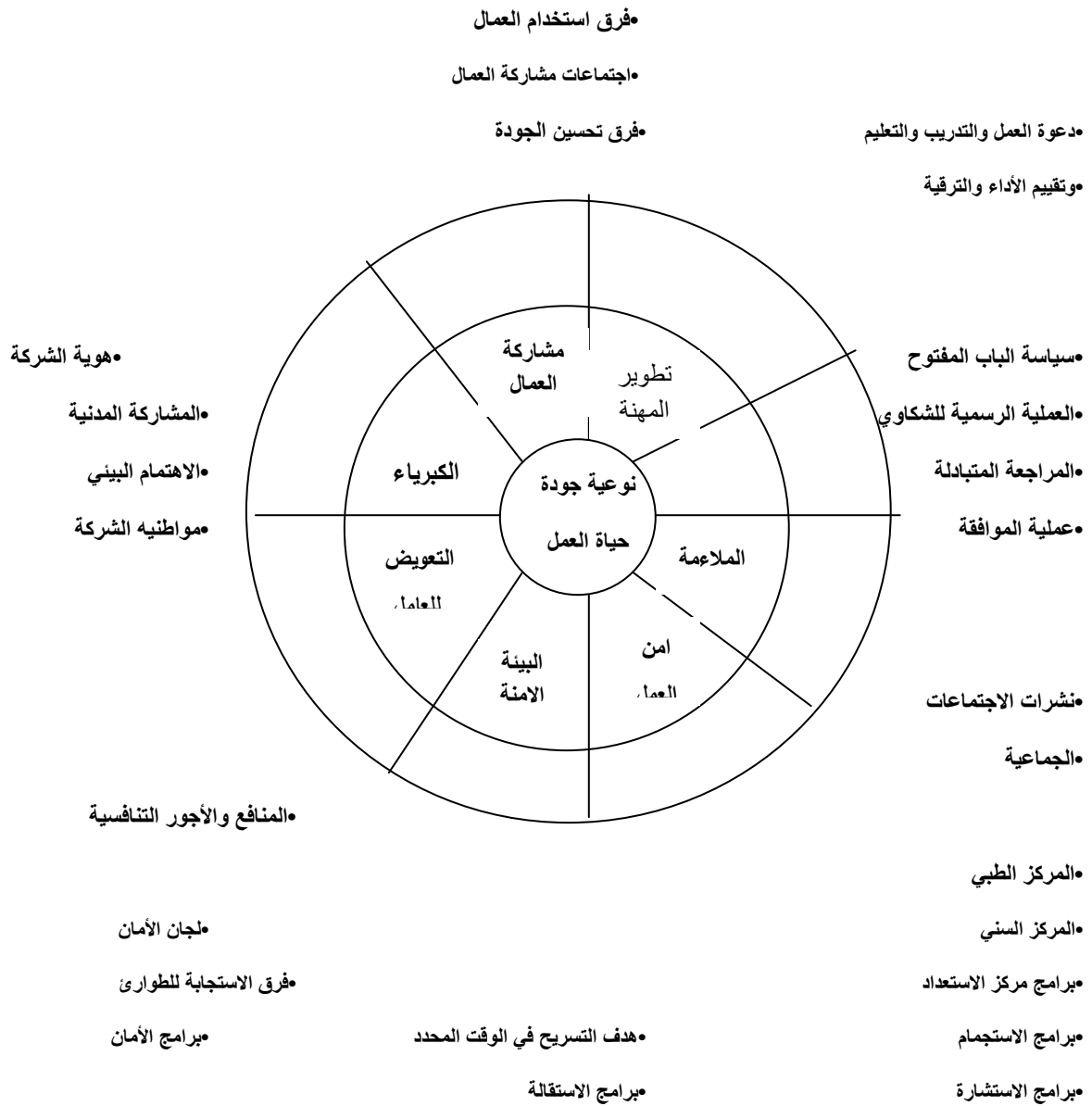
في ضوء مما سبق يمكن للطالبة وضع تعريف شامل لجودة حياة العمل بأنها : السياسات و الإجراءات و العمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير و تحسين حياة العمل و الشخصية للعاملين فيها ، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة و الأفراد ايجابيا ، و بذلك تحقق المنظمة أهدافها و تطلعاتها و في نفس الوقت تلبية و تشبع رغبات عاملها ، مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة ، و حصانتها ضد الكثير من المنظمات .

**(2) أساليب جودة حياة العمل**

تعتمد جودة حياة العمل على أسلوبين أساسيين هما :

\_ **الأسلوب الأول** : يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات و الشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف ، كالترقية ضمن السياسات و الإشراف الديمقراطي ، و استخدام العمال و ظروف امن العمل...الخ

الشكل رقم (4) : يوضح نوعية حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة .



**الأسلوب الثاني :** يعالج و يتعامل هذا الأسلوب مع إدراكات العمال التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبيا بشكل جيد ، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو و التطور تماما كالوجود الإنساني و ينسب هذا الأسلوب نوعية حياة العمل إلى الدرجة التي يتم من خلالها التقاء الحاجات الإنسانية . و في الكثير من الحالات يمكن أن تستخدم الأسلوبين معا لدراسة نوعية حياة العمل و بذلك فان العمال الذين يحبون منظماتهم ، و

الذين يهتمون بتحديد طرائق أعمالهم سيشعرون أن عملهم ينجز بشكل جيد و في مثل هذه الحالات يمكن أن ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها ستقود لتحديد شامل لما هو جيد منها .

علاوة على ذلك ، و بسبب الاختلافات بين الأفراد ، و بسبب الدراسة الموضوعية التي تقول بان كل فرد يختلف عن الآخر ، حيث تتوافر أشياء كثيرة من أهمها :

\_ اتخاذ القرار الديمقراطي

\_ الإثراء الوظيفي لأجزاء هامة من نوعية حياة العمل

لذلك فان الأساس في نوعية حياة العمل : إدراك العمال لوجودهم العقلي و الفني في عملهم أي أن نوعية حياة العمل تتطلب إعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و تصميم أماكن عملهم و ما يحتاجون إليه لصنع السلع أو تسليم الخدمات . و هذا يتطلب مديرين يتعاملون مع العمال بكرامة ، إضافة إلى تركيزهم على العمال و التشغيل الإداري للعمل .

و في الواقع العملي ، يمكن أن تقدم التوضيحات الأفضل لنوعية حياة العمل في صناعة السيارات و الفولاذ و الأطعمة و الالكترونيات و صناعة السلع الاستهلاكية وكذلك الأمر في المصانع التي تتميز بفرق العمل المدارة ذاتيا ، وفي الهياكل التنظيمية المحددة ، و تحديد الأدوار لكل منها . أنها تتطلب استعدادا للقوة ، و تدريب مكثفا لكل من العمال و المديرين ، و صبرا من قبل كل من هو مطلوب . و يجب أن يعرف العمال أسس التكاليف و الجودة و الإرباح و الخسائر و رضا الزبون من خلال الأعمال المحددة و المنفذة . و يجب أن يفهم المديرون الأدوار الجديدة لهم . و يجب أن تتم مراجعات نوعية حياة العمل من 03 إلى 10 سنوات أو أكثر لتصبح متكاملة بشكل كلي . ( حسن الصرن ، 2001 ، ص 97)

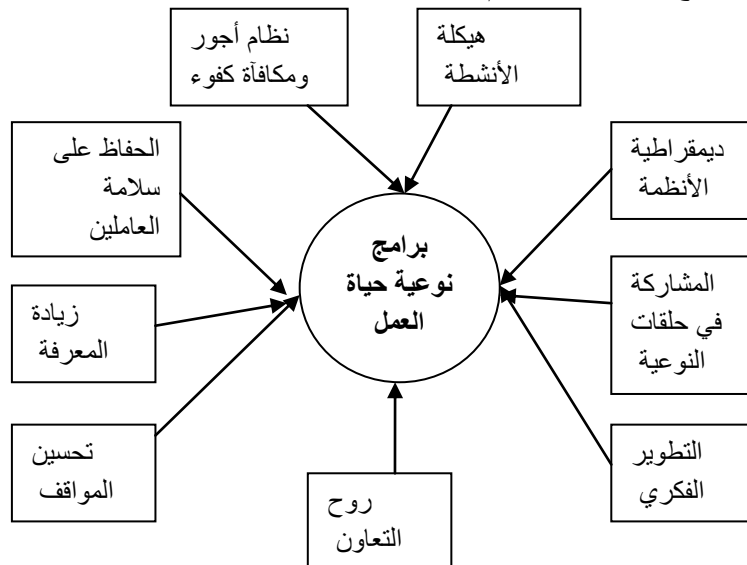
### (3) أهمية جودة حياة العمل

لقد أشار العنزى إلى التركيز على أهمية جودة حياة العمل بحيث ظهر لأول مرة من خلال انعقاد مؤتمر دولي عنه عا م 1972 و ذلك بحضور أكثر من 55 متخصصا اغلبهم من الأكاديميين وتلاه بذلك مؤتمر الثاني المنعقد عام 1982 ، والذي حضره تقريبا ما يقارب أكثر من 150 متخصصا فكانت نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم



المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية و النقابات و الإدارات إلى برامج نوعية حياة العمل ، بحيث تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين وتوصلوا إلى عدة نقاط توضح أهمية جودة حياة العمل :

1. حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة ، كما في حلقات النوعية .
  2. تصميم أنظمة أجور و مكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم و تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل ، ز الحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة .
  3. إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم
  4. السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة .
  5. العمل على تجديد التطوير الفكري و زيادة المعرفة .
  6. تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون ، وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية و تسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين بالمنظمة .
  7. السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات و سلوك العاملين ، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة و جودة الإنتاجية و التقليل من الحوادث و الإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم ، ويمكن إيضاح ما سبق .
- الشكل ( 5 ) : يوضح نقاط الاهتمام بمبدأ جودة حياة العمل .



4) عوامل جودة حياة العمل

يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد

والعناصر التالية ( جاد الرب ، 1999 ، ص72)

- 1 توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
  - 2 إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
  - 3 المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
  - 4 توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
  - 5 إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
  - 6 عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
  - 7 إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
  - 8 إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
  - 9 توفير فرق عمل متكاملة.
  - 10 العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ويرى البعض ( Nadler & Lawler , 1983 ) أن جودة حياة العمل تتمثل في وجود بيئة عمل ممتازة بالنسبة للعامل ، بالإضافة إلى تحقيق مركز اقتصادي قوي بالنسبة للمنظمة. ومن ثم فإن العوامل الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية هي :

- 1 إتصال المفتوح.
- 2 نظام عادل للمكافآت.
- 3 شعور العامل بالأمن.

## 4 المشاركة في تصميم الوظيفة.

**(5) برامج تحسين جودة حياة العمل**

تتوفر لدى المنظمات مجموعة من برامج لتحسين جودة حياة العمل، ويقسم (الهيئي 2008: ص 280-286) هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين:

(1) البرامج التقليدية (2) البرامج الحديثة

**أ- البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج منذ ستينيات القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يُقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- 1) تحسين بيئة وظروف العمل.
- 2) برامج الصيانة البشرية.
- 3) الرفاهية الاجتماعية.
- 4) الرعاية الصحية.
- 5) التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- 6) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

**أ. 1 - برامج تحسين بيئة وظروف العمل**

حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية. وتتضمن هذه البرامج عادةً على:

- 1) تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.

(2) معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.

(3) تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

ومثل هذه البرامج يمكن أن تتضمن أيضاً أساليب أخرى كأسلوب **السينات الخمسة 5S**، حيث يُشير Moore (2007) إلى أن هذا الأسلوب هو من الأساليب والبرامج اليابانية التي تعتبر جزءاً من فلسفة التحسين المستمر المعروفة بـ **كيزن Kaizen**. حيث أن السينات الخمسة عبارة عن برنامج مكوّن من خمس خطوات لتنظيم وتحسين مكان العمل في المنظمات، وهذه الخطوات ملخّصة بخمس كلمات أساسية جميعها يبدأ لفظها بحرف (S) في اللغة اليابانية، وهذه الخطوات هي:

- (1) التصنيف: ويقصد به التخلّص من كل الأشياء غير الضرورية كالقطع والأدوات وغيرها والاحتفاظ بما هو ضروري فقط.
- (2) الترتيب: الاحتفاظ بالأدوات والأشياء الضرورية في مكانها الصحيح، وترتيبها بطريقة تمكّن العامل من سهولة الوصول إليها عند الحاجة.
- (3) التنظيف: أي تنظيف مكان العمل والحرص دائماً على بقاءه كذلك.
- (4) المعايير: ويعني وضع القواعد والإجراءات التي تكفل المحافظة على مكان العمل نظيفاً ومرتباً، بحيث يصبح هذا المكان مريحاً ومنتجاً من خلال تكرار ما ورد في البنود السابقة.
- (5) التدعيم: ويعني تدريب العاملين في المنظمة على إتباع عادات العمل الجيدة وتعليمهم بأن يكونوا منظمين ومراعين لقواعد مكان العمل النظيف والمنظّم وجعل الالتزام بالمعايير والإجراءات الجديدة والتحسين المستمر لمكان العمل عادة يمارسونها بشكل فطري طبيعي، بحيث يشعر العاملون بالذنب عندما يعودون ثانية إلى عمل الفوضى في مكان العمل.

إنّ تنفيذ هذه الخطوات الخمس سيساعد في جعل الوقت يُبذل في أنشطة أكثر إنتاجية، ويخفّض احتمال وقوع الأخطاء وإصابات العمل، وهذه جميعها تُعتبر أنشطة عالية التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين من جودة بيئة العمل ومن جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة (wynelt، 2002، ص167)

#### أ. 2 - الصيانة البشرية

تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافةً إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافةً إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

#### أ. 3 - الرفاهية الاجتماعية

تشكّل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذ أنّ اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأداءهم في العمل. لذا فإنّ نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالإجازات والعطلات يمكن أن تحسّن من جودة حياة العمل وتدفع العاملين نحو أداء أفضل.

#### أ. 4 - الرعاية الصحية

باعتبار أنّ إدارة المنظمة مسؤولة عن صحة العاملين لديها، فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين. لا بل أنّ التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تتقيّد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

#### أ. 5 - برامج الأمن والسلامة المهنية

إنّ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تُستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطيء للمعدات الإنتاجية، كما تُستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معيّن من كفاءة استخدام معدّات الإنتاج

#### أ. 6 - برامج العلاقات الإنسانية

تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

**ب - البرامج الحديثة:** ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية كما يقدّمها الهيئي (2008) وجاد الرب (2008):

(1) إعادة التصميم الوظيفي

(2) ترتيبات العمل البديلة

(3) الإدارة بالمشاركة

**ب. 1 - إعادة التصميم الوظيفي**

إنّ إحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة حياة العمل هي تصميم الوظيفة، وهناك عدّة خيارات لتحسين التصميم الوظيفي هي:

(1) تكبير الوظيفة (2) التدوير الوظيفي (3) الإثراء الوظيفي

**(1) تكبير الوظيفة**

يُقصد بتكبير الوظيفة إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعل الوظيفة غير ممّلة. وهذه المهام الإضافية تؤدّي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤدّيها الموظف، وبالتالي قد يؤدّي ذلك إلى تحفيز العاملين ومن تحسين جودة حياة العمل في المنظمة (wynelt، ص409).

## (2) التدوير الوظيفي

ويُقصد به نقل الموظف من وظيفته الحالية لوظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها وظيفة الموظف الحالية أو المستقبلية، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير. وبذلك يختلف التدوير عن النقل في أن الأخير هو بهدف شغل الموظف لوظيفة أخرى داخل المنظمة بقصد سد النقص مثلاً أو لتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة وغيرها ( Schermerhrn، 2009، ص409).

## (3) الإثراء الوظيفي

يُقصد بالإثراء الوظيفي إضافة محفّزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وإبتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة، بحيث يُعطى لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير في الأداء (جاد الربّ، مرجع سابق، ص170).

ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه (الهيّتي، مرجع سابق، ص285).

ويضيف Schermerhrn (2009) إلى أنّ الإثراء الوظيفي يتضمن عدّة خصائص رئيسية، كتنويع المهارات والتي تعني الدرجة التي يحصل من خلالها الموظف على مزيد من المهارات لتنفيذ عمله، إلى جانب الاستقلالية وحرية الموظف في ممارسة وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله. علاوةً على ذلك حصول الموظف على معلومات تخبره عن نتائج عمله ونقاط القوة والضعف لديه، وهذه المعلومات تأتي إما مباشرةً من الوظيفة "التغذية العكسية للمهمة"، أو من شخص آخر قد يكون المشرف أو من يستخدم نتاج عمله.

وبناءً على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية لتحسين جودة حياة العمل حيث تتطلب جودة الحياة إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وهذا من شأنه أن يحفّز الأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز (جاد الربّ، مرجع سابق، ص173).

**ب. 2 - ترتيبات العمل البديلة**

إنّ إدارة الموارد البشرية - مع الإدارات الأخرى في المنظمة- تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تتناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ( جاد الرب ، مرجع سابق، ص173)، ومن بين هذه الترتيبات ما يلي:

(1) جداول العمل المرنة (2) العمل عن بُعد

**(1) جداول العمل المرنة**

إنّ هذه الجداول تعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أي حدود أو قيود على اختياره، كما أنّ هذا النظام يمكّن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله، وأيضاً تحديد عدد أيام عمله مثلما يحدث عند استخدام ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط، وهذا الأخير يتضمن مثلاً قيام الموظف بالعمل لساعات العمل المطلوبة بخمسة أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام في الأسبوع بواقع 10 ساعات عمل يومياً على سبيل المثال (جاد الرب ، مرجع سابق، ص173؛ الهيتي، مرجع سابق، ص281).

**(2) العمل عن بُعد**

إنّ هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الإنترنت أو أي نظام اتصالات آخر. هذا ويلاحظ أنّ هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بُعد ( جاد الرب ، مرجع سابق، ص175).

**ب. 3 - الإدارة بالمشاركة**

يُعبّر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخوّلة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

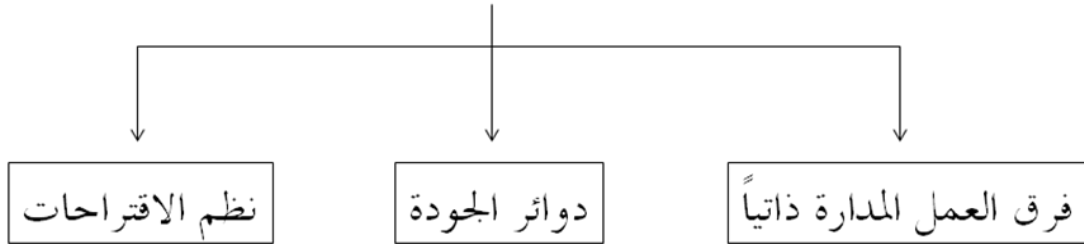


وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصةً في المنظمات اليابانية، ثم دُمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سمّي تمكين العاملين، إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة حياة العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للموظف (جاد الرب، مرجع سابق، ص72-73).

أنماط الإدارة بالمشاركة

من الأنماط أو الأساليب التي تضمن مشاركة العاملين كما يقدمها المغربي (2008) في الشكل رقم (6): يوضح الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين

### الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين



المصدر: (المغربي، مرجع سابق، ص260)

#### 1) فرق العمل المدارة ذاتياً

تُعرّف فرق العمل المدارة ذاتياً على أنها مجموعات صغيرة من الأفراد تعزّز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم . الصرن (2009). أي أنّ هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميّز. ويتكون فريق العمل المدار ذاتياً من مجموعة أعضاء متنوعو المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت (الصرن، مرجع سابق، ص353؛ جاد الرب، مرجع سابق، ص194).

ومن أهم الفوائد التي تحقّقها فرق العمل المدارة ذاتياً ما يلي:

1. تخفيض حالات الغياب.
2. زيادة الإنتاجية.

3. تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم البعض.
4. خلق قوى عاملة متعددة المهارات.
5. زيادة المرونة في ممارسات العمل وزيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء.
6. تخفيض الحاجة إلى المديرين (الصرن، مرجع سابق، ص 353؛ المغربي، مرجع سابق، ص 273).

من النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلالها كما يقدّمها المغربي (2008):

- 1) اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- 2) تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- 3) العمل في جو مريح وإشعار الجميع أنّ المنافسة الفردية غير مقبولة.
- 4) تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.

أمّا من أسباب فشل فرق العمل

- 1) عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- 2) تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- 3) التركيز على العمل، وزيادة حجم الفريق، وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- 4) عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب (المغربي، مرجع سابق، ص 278).

### 3) نظم الاقتراحات

إنّ جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أنّ العاملين لديهم أفكار جديدة وأنّ مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار. وتعدّ نظم الاقتراحات طريقة منظّمة لجمع الأفكار من العاملين ومن أجل ضمان المنظمة من طرح العاملين لأفكارهم.

ومعظم نظم الاقتراحات الحديثة لديها طريقة "صندوق المقترحات"، حيث يقوم العامل بتقديم اقتراحاته لمشرف وسيط، وبعد تلقّي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية. تعرض الفكرة بعد

ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وتبعث للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة. وعندما تتم عملية التطوير يتم عمل توصية من مكتب نظام الاقتراح. ويتبعها عملية تغذية مرتدة للمعمل. وإذا تم قبول الفكرة، يتلقى العامل تعويض ومكافأة ( المغربي، مرجع سابق، ص 261).

## 6) مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل

إنَّ أغلب برامج تحسين جودة حياة العمل تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب وللبرامج الخاصة بالإدارة بالمشاركة والترتيبات البديلة، وذلك بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى. وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية.

وباختصار، إنَّ نجاح تطبيق برامج تحسين جودة العمل يعتمد عادةً على جهود ثلاثة أطراف مهمة هي:

- 1) إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة حياة العمل.
  - 2) كفاءة الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
  - 3) الدعم المالي والمعنوي لبرامج جودة الحياة من قبل الإدارة العليا.
- وكون أنَّ إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين جودة حياة العمل، لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح التالية:

- ✓ منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- ✓ تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.
- ✓ إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- ✓ إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.

- ✓ توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة .
- ✓ التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن تهيئة مستلزمات نجاح برامج جودة حياة العمل.
- ✓ منح الإدارة الصلاحية الكاملة في مجال الثواب والعقاب.

والى جانب دور الفرد والإدارة، يُضاف دور البيئة في نجاح برامج جودة حياة العمل، وذلك عن طريق تحمّل المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية وإشراك الأفراد العاملين فيها في برامج التوعية الصحية والاجتماعية التي تقوم بتنفيذها منظمات أو أجهزة حكومية أو غير حكومية متخصصة (الهيئي، مرجع سابق، ص302).

### 7) جودة حياة العمل في الإسلام

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام و هو الهدف من كل مبادئه و تعاليمه فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق إنتاج أو فكر، فهو عنصر العمل الحيوي لها الفاعل و المتفاعل ، و لعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج فهو مرتبط بالفرد و العامل ، الذي عليه أن يبذل إنتاجه ، و الفرد تحفزه الرغبة و تدعمه القدرة و الرغبة ، و قد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالأداء و بالفرد العامل اهتماما كبيرا ، و حث على العمل الجاد و الهادف لإسعاد الفرد و الجماعة . (نزار عبد المجيد البرواري ،لحسن عبد الله باشيوة :2011، ص126)

وبرز ذلك من خلال الاهتمام بالأمور التالية :

#### الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية :

الإدارة في الإسلام ليست تسليطا أو تسخير للبشر ، و إنما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري و أساس المشاركة بينهم الشورى فالشورى تمحص الرأي و تسدده و تقوي العزيمة و تشدذ الهمة ، و تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل ، و حث القرآن الكريم عليه بقوله عز وجل "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى 38)

فالشورى ركن أساسي من أركان الإدارة الإسلامية ، و القائد عليه مشورة من يعملون معه و الأخذ بأرائهم .

**الأجور :** الأجر أو المرتب هم عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل عمل يقوم به و يكون مقطوعا إذا كان أجرا و منتظما ، إذا كان مرتبا و هو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف و في ذلك يقول الله عز وجل الذي اقر الأجر مقابل العمل : (و يبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجرا حسنا ) (الكهف 2) و يجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقا و موافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل و ذلك لكي يعرف ما سوف يجنيه من عمله و يطمئن على تحصيله من الجهة المتفقة دون أي نقص كما يجب عدم المماطلة و التسويف في دفع الأجر لقوله "ص" (و أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ) حديث شريف .

**3\_ العدالة :** و هي من أهم صفات الإدارة الناجحة لأنها تعني إعطاء كل ذي حق حقه و توفر صفة العدالة يضمن التعامل مع الموظفين على أساس المساواة فينتفي التحيز وما قد يسببه من الإحساس بالظلم كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال و الأجور و المكافآت و إسناد المناصب الإدارية فالالتزام بالعدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري و سبيله إلى تحقيق الغايات النبيلة . امتثالاً لآمر الله سبحانه و تعالى "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " (النساء 58) .

**4\_ الحوافز :** تتميز الحوافز في الإدارة الإسلامية عن سواها من حوافز الإدارة الحديثة بوجود الحوافز المعنوية المرتبطة بجنات عدن تجري من تحتها الأنهار و الخلود فيها لمن آمن و عمل صالحا و اخلص عمله لله تبارك و تعالى و لم يشرك به شيئا ، وكذلك المثبطات المعنوية السلبية المرتبطة بنار جهنم تفتح وجوه العصاة المكابرين الطغاة المتجبرين و اللصوص و هم فيها خالدون ، و كما أنها تلغي الحوافز المادية و غير المادية التي من الممكن التعامل بها شريطة أن تكون مشروعة ، لقوله عز و جل " إن الذين آمنوا و عملوا الصالحات ، إن لا نضيع اجر ن أحسن عملا " ( الكهف ، 107 )

5. **الترقية و التدريب :** الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل إنسان طموح ، وهي حق لكل مجتهد يسعى إلى تحقيقه ، عليه أن يعد له عدته و يجهز له بالعمل الدؤوب ، الذي يكسبه الخبرة و الحنكة ، وبالدراسة والتدريب الذي يكسبه العلم و المعرفة ، حيث قال الله سبحانه وتعالى "وتلك الأيام نداولها بين الناس " ( آل عمران ، 140) ومن ثم فكل فرد يقاس بعمله و معرفته وخبرته بالأعمال التي هو مرشح للعمل فيها وهو ما أوضحه الله سبحانه وتعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات " ( المجادلة ، 11)، وتحتاج عملية الترقية إلى إعداد و تأهيل و تدريب الموظف على متطلبات و احتياجات الوظيفة أي المنصب المرشح إليه ، استرشادا بقول ، وتتمثل الإعانة في عدة جوانب أهمها التدريب الجيد على العمل ، توفير الأدوات و الظروف المساعدة للموظف لكي يتسنى له القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه .

6. **العلاقات الإنسانية :** تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه ، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف و تنمية مواهبه و إمكانياته و خبراته و اعتباره قيمة عليا في حد ذاته ، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين و الموظفين بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء للمنظمة مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي و الجماعي على أساس قيم و دوافع وظروف العمل ، ويتوقف نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه وحرصه على إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و أسلوبه في توجيههم و تصويب أخطائهم و حسن التعامل معهم و من روائع ما قال سبحانه وتعالى "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتي هي أحسن"(النحل125).

7\_ **التوجيه :** و هي وظيفة من وظائف الإدارة و تعني من منظور إسلامي مجموعة إرشادات و النصائح و الأوامر و التعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن قائم على الرحمة و التعاطف و يراعي مشاعر الأفراد وكرامتهم و بعيدا عن التهجم أو التهكم أو الصخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء السليم ، وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع ،حيث قال الله سبحانه و تعالى في هذا الصدد "و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك

فأعفوا عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر " (آل عمران 159) و قد أمر الله عز وجل المسؤول المؤمن بوجوب التأكد من صحة المعلومات و دقة البيانات و صدق البلاغات و حقيقة التقارير التي يتلقاها بخصوص مرؤوسيه ، و التي يترتب عليها اتخاذ القرارات الحساسة تتعلق بإجراء تأديبي معين ضد موظف كاللوم والإنذار و منع الترقية و الفصل من الخدمة و نحوه فيقول تعالى "يا أيها الذين امنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين" (الحجرات 6). (أسامة زيد يوسف البليسي، 2012، ص 17 )

### خلاصة الفصل :

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث الخاص بمفاهيم ومكونات جودة حياة العمل خلص الباحث إلى أن الاتجاه بالاهتمام في هذا السياق أصبح يأخذ البعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات حيث انتقل الاهتمام ليس فقط بالاهتمام بالموارد البشري وخلق التوازن بينه وبين الاهتمام بالعملية الإنتاجية، بل تعدى ذلك إلى الوصول للمشاعر والعواطف الإنسانية الخاصة لهؤلاء، لتشكل مدخلاً مهماً في ربط أهداف هؤلاء العاملين بأهداف منظماتهم.

# الفصل الثالث

## الابداع الاداري

تمهيد

أولاً: الابداع

1. تعريف الابداع
2. المفاهيم الخاطئة عن الابداع
3. التطور التاريخي لمفهوم الابداع
4. المكونات العامة للابداع
5. خصائص الابداع
6. العوامل التي تساعد على الابداع
7. معوقات الابداع

ثانياً: الابداع الاداري

1. تعريف الابداع الاداري
  2. خصائص الاداريين المبدعين
  3. الممارسات الادارية التي تؤثر على الابداع
  4. دور البيئة التنظيمية في تنمية الابداع
  5. معوقات الابداع الاداري
  6. اهمية حاجة المنظمات الى الابداع
  7. استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري
- خلاصة الفصل .





**تمهيد :**

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات و بقائها ، وإيمانها بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح و التطوير الإداري الإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة و فعالية المنظمات. كما شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة و منها على الصعيد الإبداع الإداري ، حيث عرف قفزة نوعية من التحولات و المستجدات المتسارعة حتى أصبح متطورا و متجددا بشكل مستمر، قبل أي وقت مضى ، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير في المجال الإبداعي لدى بعض المنظمات ، هذا بالإضافة إلى انتشار ثقافة إدارة الإبداع و التجديد لدى الجماهير حيث أصبح السؤال اليوم ما الجديد ؟ بدلا من كيف العمل؟

## 1) تعريف الإبداع

حاول الكثيرون من علماء النفس المعاصرين وضع تعاريف اختلفت في شموليتها، فقد عرفه جيلفورد بان الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة، و يتوقف إظهار الفرد المالك للقدرات الإبداعية أو عدم قدرته على إظهار مثل تلك النتائج على القدرات الإبداعية لنتائج إبداعية أو عدم قدرته على إظهار مثل تلك النتائج على صفاته الآثارية و الطبيعية. أن مشكلة عالم النفس هي الشخصية الإبداعية. (كامل محمد المغربي، 1990، ص 341).

### في اللغة

في اللغة : الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء.  
اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور 1994، ص 6).

ويمكن تعريف الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق و تعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على انه إنتاج شئ جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب. (فتحي عبد الرحمان جروان، 2002، ص 20).

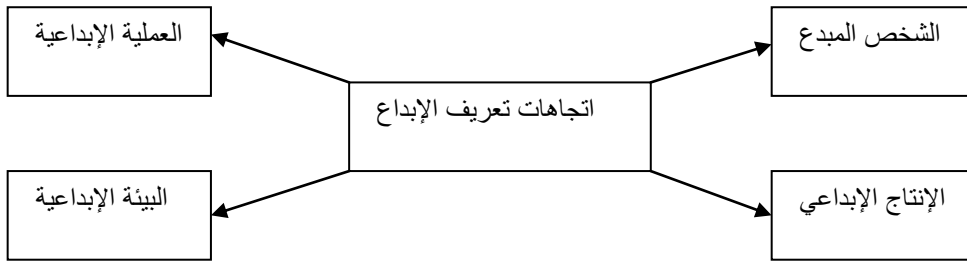
### في الاصطلاح :

كما يعرفه العالم تورانس الإبداع بأنه عملية البحث العلمي أي عملية التحسس بالمشكلات و التغييرات في المعرفة و صياغة النتائج. (زاهد محمد ديري، 2011، ص 298)

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح، مثل تعريف جروان للإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو

خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". وهذا ما تؤيده الباحثة حيث ترى أنه تضمن جميع الأبعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي. وقد اختلفت تعريفات الإبداع عند كل عالم أو مفسر كل حسب التوجه و يمكن إظهار هذه التعاريف حسب الاتجاهات التالية :

### شكل رقم (7) : يوضح اتجاهات تعريف الإبداع



المرجع: (إيلي بنت سعد بنت سعيد الصاعدي، 2007، ص 129)

## (2) المفاهيم الخاطئة عن الإبداع :

- يناقش (ديبونو) في حديثه عن الإبداع عددا من المفاهيم الخاطئة عن الإبداع الجاد ، و التي قد تقود إلى إعاقة تعليم الإبداع لدى الأفراد ، و فيما يلي وصفا لهذه المفاهيم
- 1 الإبداع موهبة طبيعية :يشير (ديبونو) إلى أن الإبداع لا يحتاج إلى موهبة مميزة ، أو قوة خفية ليصبح الشخص مبدعا ، إذ ليس للإبداع موهبة طبيعية مورثة ، وإنما هو مهارة يمكن أن تعلم و تنمي كمهارة الرياضيات ، أو أي مهارة أخرى .
  - 2 . الإبداع يأتي من المتمردين :ويقصد به ديبونو أن الأفراد المتمردين أولئك الذين يتحدون المفاهيم القائمة أو الموجودة ،و التي تعتبر مسلمات في الحياة ، فالأفراد المتمردون لديهم الطاقات العالية و الشجاعة ووجهات النظر المختلفة و التي بدورها تمكنهم من الإبداع .

الإبداع وقف على الفنانين : يؤكد ديونو على أن الإبداع ليس مقتصرًا على الفنانين حيث أن الإبداع يمكن أن ينمي لدى الأفراد العاديين كأى مهارة أخرى تعلم وتنمي لدى المتعلمين .

الذكاء و الإبداع : يتزايد الذكاء و الإبداع مع بعضهما ، وذلك عندما يصل مستوى الذكاء إلى 120 درجة ، بعد ذلك فان الإبداع و الذكاء يتباعدان ، حيث أن الذكاء المرتفع لا يضمن مستوى مرتفع من الإبداع . (محمد بكر نوفل ، 2002، 126)

### 3) التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

بدأ الاهتمام بالإبداع و المبدعين منذ قديم الزمان ، حيث كانت بدايته في عصر الفلاسفة الإغريق القدماء قبل أكثر من عشرين قرنا ، وتمثلت في تعريفات عدد من الفلاسفة منهم افلاطون (427. 347 ق م) حيث يرى أن الإبداع هو الإلهام الذي يوجد لدى الفرد بسبب قوة خارجية سماوية و يرى أرسطو ( 384.322 ق م) أن الإبداع يتمثل بالمواد الناتجة من الطبيعة و تأتي هذه المواد من المهارة أو من الأفكار ، وقد تحدث هذه النواتج بشكل تلقائيا عن طريق الحظ . أما ايمونت كانت ( 1804.1724 م) فيرى أن الإبداع هو الموهبة الطبيعية و انه إنتاج فطري .

هؤلاء الفلاسفة حاولوا تفسير الإبداع على أسس طبيعية ، أي أن الطبيعة هي التي تولد الإبداع ، أي تفسير كل شيء على ما خلقنا عليه ، وما لا يمكن تفسيره وتبديله .

وفي القرن التاسع عشر تبلورت فكرة ان الإبداعية لا تأتي من الخارج ولكنها تأتي من جزء ما في عقل الفرد ، و قد ارتبط هذا الفهم بالحياة غير الاعتيادية ، والمظاهر السلوكية التي يؤديها الفرد .

وتاريخ الاهتمام بما لدى الأفراد من قدرات إبداعية ، يتصف بعضهم بنصيب وافر منها ، وبعضهم الآخر بنصيب ضئيل، إلى القرن التاسع عشر، عندما نشر العالم الانجليزي فرنسيس جالتون صاحب نظرية وراثه العبقريه ، التي لفتت أنظار العالم إلى العباقرة . و الواقع أن جالتون لم يحاول جديا أن يفهم العمليات العقلية التي ينتج بواسطتها العباقرة

أفكارهم الجديدة و لكنه اتجه بدراسة نمو المحددات الوراثية للانجاز الإبداعي ، وهو يعد من أول العلماء الذين قاموا بدراسة منهجية في موضوع الإبداع بعد ذلك نشر العالم الفرنسي تيوديل أرمان ريبو ، بحثه عن الخيال الإبداعي .

وفي الربع الأول من القرن العشرين جرت محاولات متعددة لكل من تشاسيل ،واندراوس وولش لدراسة الإبداع ، و استخدام وسائل متعددة للتعرف على مفهومه وعملياته،فقد تم التوصل إلى نتائج مهمة تتعلق بتحديد مراحل التفكير التي تظهر فيها العملية الإبداعية بدءا من الشعور بالحاجة إلى الأفكار الإبداعية و انتهاء بتنفيذها،فضلا عن اهتمامهم بدراسة علاقة الإبداع بالعمر . وفي عام 1922 كتب سمبيوسون ينبه إلى انه بالرغم من أهمية اختبارات الذكاء ،فإنها لا تشتمل على عناصر الإنتاج الإبداعي ،مما يؤكد الحاجة إلى اختبارات للإبداع تمدنا بمعلومات قيمة عن الإبداع وفي عام 1927 نشرها جريفز في مجلة علم النفس البريطانية .دراسة بعنوان ملكة التخيل حاول فيها دراسة التخيل الإبداعي ، وفي عام 1931 حاول سبيرمان في كتابه بعنوان العقل المبدع . أن يثبتان كل فعل إبداعي يتضمن عملية علاقات بين متعلقات .وأطلق عليها سبيرمان اسم الإنشاء العقلي .

فجيلفورد يرى أن الإبداع عملية معرفية تقوم بها قدرات عقلية هي الأصالة و المرونة و الطلاقة و الإحساس بالمشكلات . و الإبداع قدرات عقلية موجودة عند جميع الناس بدرجات متفاوتة ولا يقتصر وجودها على المتفوقين عقليا كما كان يرى السابقون،بل يظهر في أعمال كثيرة يقوم بها أشخاص اعتياديين في الذكاء.فإذا كانت محكات العمل المبدع هي : إثارة الإعجاب و الحداثة و الأصالة ،فمن الممكن أن نجد أنشطة يقوم بها الإنسان الاعتيادي تتوافر فيها هذه الشروط، وهذا ما جعل تورانس و جيلفور يبحثون عن المبدعين في جميع المستويات العقلية الدراسية الاجتماعية ، وبالبحث عن الإبداع في جميع الأنشطة المفيدة للفرد و المجتمع .

على الرغم من اتفاق العلماء و الباحثين بان الإبداع هو لون من ألوان النشاط العقلي للفرد ، إلا أنهم اختلفوا في طرق معالجته و تحديد مفهومه، ولقد أظهرت الدراسات أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا(أو جملة معقدة من الظواهر) ذات وجوه أو أبعاد

متعددة لهذا يبدو من الصعب أن نجد تعريفاً محدداً ومتفقاً عليه من لدن الباحثين . ( ليث محمد عياش ، 2009، ص65).

#### 4) المكونات العامة للإبداع

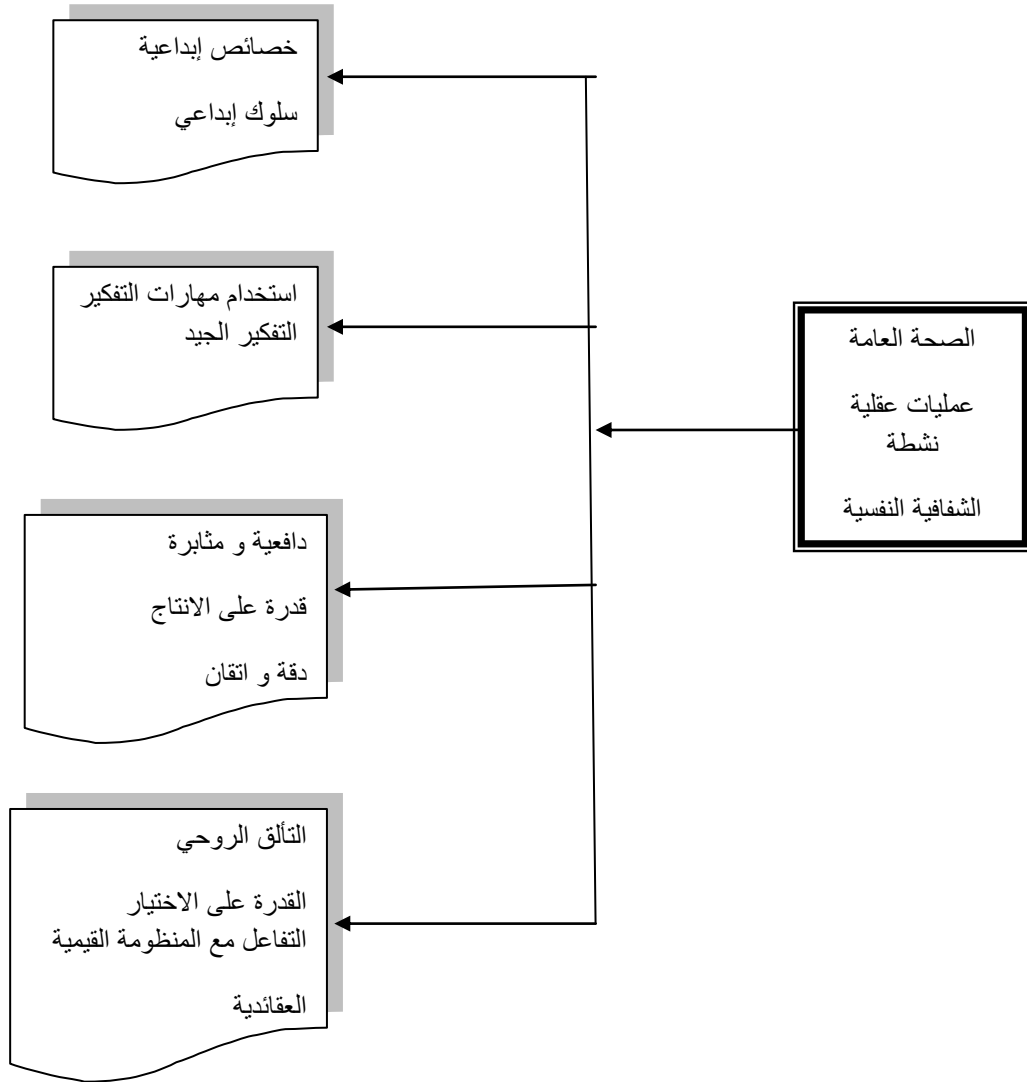
لكي نتعرف على الإبداع بشكل أدق لابد من التعرف إلى مكوناته أو القدرات التي يتكون منها الإبداع وفيما يلي أهم تلك المهارات أو القدرات :

1. الطلاقة :تعني القدرة على خلق أفكار جديدة أو بدائل أو استعمالات جديدة و بسرعة ومن أنواع الطلاقة :  
الطلاقة اللفظية : وتعني قدرة الفرد على إنتاج اكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة .  
الطلاقة الفكرية :وتعني قدرة الفرد على إعطاء اكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول لمشكلة أو العناوين لفقرة والاستعمالات المختلفة لشيء .
2. المرونة :و تعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه ، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر ،كان يتحول الشخص عند حل مسألة رياضية إلى طريقة أخرى تعتمد على تفكير جديدة.وتتضمن المرونة عاملين كما يشير إلى ذلك إبراهيم هما :  
• مرونة التكيف:وتعني قدرة الفرد على التحليل من وجهة نظر إلى أخرى بسهولة و سرعة .  
• المرونة التقائية :و تشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة لا تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد .
3. الأصالة :و تعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة أي جديدة كما يوصف الفرد المبدع بأنه الشخص الذي يستطيع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه ،من حيث تنوعها و جدتها .

4. التحليل : ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية ،لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل و أجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملا .
5. التركيب : و يعني قدرة الفرد على تركيب العناصر و ذلك لتكوين الشيء المتكامل . ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التفاصيل إلى بعضها ليظهر على صورته المتكاملة سواء أكان صورة أو فكرة أو عملا .
6. الاحتفاظ بالاتجاه : و يعني القدرة على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره،بمعنى أن يستطيع تركيز انتباهه في المشكلة ،وان تفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية ، مما يقوى من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح .
7. الحساسية للمشكلات :وهي القدرة على إيجاد المشكلات و اكتشافها و تحديد المعلومات الناقصة ،وطرح التساؤلات الجيدة .(زيد الهويدي ،محمد جهاد جمل ، 2003 ،ص 89-90).

الشكل (8) : يوضح المكونات الخاصة بالإبداع





المرجع : (ليث محمد عياش ،مرجع سابق،ص82).

### (5) خصائص الإبداع

لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن

هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع هي :

- القدرة على التخيل و الحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً. ( زاهد محمد ديري ،2011، ص303 ).

- القدرة على التحليل و التجميع : وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها و الاحتفاظ بها بشكل منظم من اجل استخدامها في مواضعها الصحيحة .
- المثالية و المستقبلية :يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل و استشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة و التفكير بكيفية استثمارها .(محمد حسن محمد حمادات ،2008 ،ص314).
- الشجاعة أو الثقة بالنفس :وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستلام للواقع أو الظواهر أو الفشل .
- التمرد على السلطة :يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة و أحكام الآخرين ومقاييسهم و انتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة ،و لذلك فانه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية .
- النزوع إلى التجريب : يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر و القضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها ،بل يميل إلى الشك و انتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد .(كامل محمد المغربي ،مرجع سابق ،ص345 )

### 6) العوامل التي تساعد على الإبداع

- يعتمد العمل الإبداعي على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين و البيئة المحيطة بهم وقد قسم بعض الباحثين هذه المرتكزات إلى فسيولوجية و بيئية و سيكولوجية وفيمايلي عرض لهذه المرتكزات :
1. العامل الفسيولوجي :ويتمثل وجود القدرة على التفكير ،عند الأفراد يشتمل على القدرات الإبداعية لدى الأفراد و السمات التي يتصف بها المبدعون .
  - العامل البيئي:ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات ،وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة ،و البيئة التنظيمية التي تسمح لأفراد المنظمة بتحقيق طموحاتهم و مساعدتهم على استغلال قدراتهم ، وتعمل على إشباع رغباتهم،وتشاركهم في اتخاذ القرار،وتستخدم أسلوب التخطيط السليم ،وتحرر من النزعة التقليدية ،وان تسير في طريق

الإبداع و التفوق .و البيئة تحدد المخاطر التي تظهر أمام الشخص المبدع ،وهي تدعم هذا الشخص ،أو تحد من طموحه.

2. العامل السيكولوجي :و يتمثل في الدوافع التي تدفع العاملين في المنظمات إلى العمل الإبداعي الإداري و أظهرت الدراسات إن أكثر الدوافع التي تدفع العامل إلى العمل الإبداعي كما حددها احمد ( 1981)هي: الحاجة إلى الانجاز،و الحاجة إلى الجودة ،و الحاجة إلى النظام ،وحب الاستطلاع .(محمد جاسم محمد، 2010، ص68).

### 7) معوقات الإبداع

لقد سبق أن ذكرنا بان الإبداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من اجل إظهارها وتهذيبها و اتضحها ، ولذلك فانا سنبرز أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وسنظهر بعضها في الآتي :

**المعوقات الشخصية:**وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لاشعوريا.فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته.

**المعوقات التنظيمية:**وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين و الأنظمة المؤسسية ، فالسياسات و الأهداف و الإجراءات و الهيكل التنظيمي و فلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة و نظم الاتصال المستخدمة ...وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع .(كامل محمد المغربي ،مرجع سابق ،ص346).

**المعوقات الثقافية:**تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية :

1. الاعتقاد بان الخيال و التأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل .
2. الاعتقاد بان اللعب للأطفال فقط .
3. الاعتقاد بان حل المشاكل أمر جدي،و المزاج ليس له مكان في الحل .
4. تفضيل التقليد على التغيير و التجديد .
5. الاعتقاد بان أي مشكلة يمكن حلها بالتفكير العلمي و بالنفقات الكبيرة .

6. اعتبار بعض القضايا مثل الخجل و الغموض غير مرغوبة. (ناديا هائل السرور، 2001، ص263).

وكذلك نجد أن العلاقة المتوترة بين رؤساء العمل و المرؤوسين .

▪ الافتقار إلى الرغبة في التعليم من خبرات الزملاء و الخبرات المتاحة من مصادر أخرى .

▪ عدم وجود آليات تقويم لمنجزات الأفراد بصورة علمية وموضوعية .

▪ غياب أنظمة الحوافز الخاصة بالموهوبين و المبدعين. (نايفة قطامي،نزيه حمدي، 2008، ص151)

### ثانيا: الإبداع الإداري

#### 1) مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة .وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته. (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، ص10).

#### ويتضح كذلك بأنه :

وهو الاختراع على غير مثال سابق و بصورة أوضح هو إنتاج شئ جديد لم يكن من قبل على هذه الصورة أن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجودة و الطرافة وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل .

فمثلا نجد في تعريف العالم جوان :الإبداع بأنه مزيج من القدرات و الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي تؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل .

أما التعريف الإداري العلمي للإبداع الإداري فهناك العديد من التعريفات يمكن الإشارة إلى البعض منها، فقد عرفه الهيجان بأنه القدرة عقلية تظهر في مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام القدرة وعلى تكوين ارتباطات و اكتشافات و علاقات جديدة ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها و تطويرها حسب قدرات الفرد و إمكانيات الأفراد و الجماعات و المنظمات .

بينما يشير بيرنرد إلى مفهوم الإبداع الإداري على انه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة المفيدة و تقديم الحلول للمشاكل و التحديات اليومية .

أما تعريف امبايل: ترى إن الإبداع ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة و التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار كما أوضحت أن الإبداع الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة و الخلاقة في المنظمة .(عنان الجعبري، 2010، ص23).

و عليه يمكن القول بأنه قدرة الأفراد العاملين في مؤسسة نفعال على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام و ابتكار طرق و أساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل و أن تتسم بتحقيق المنفعة العامة وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد و الجماعة أو المنظمة ومن الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد و إمكانيات الأفراد و الجماعات و المنظمات .

## 2) خصائص الإداريين المبدعين

يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب و الإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ويتميز الشخص المبدع بالخصائص التالية :

- \_ **البصيرة الخلاقة** : ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل و على طرح الأسئلة الصحيحة و التي ليس هناك أجوبة واضحة عليها .
- \_ **الثقة بالنفس و بالآخرين** لدرجة كبيرة : فالمبدع لا يستسلم بسهولة إذا يتوقع الإداري المبدع الفشل و لكن ذلك لا يزيده تصميمًا على متابعة جهوده .
- \_ **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير**: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول وهو احد الأركان المهمة للإبداع.
- \_ **الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات** : وتنعكس هذه في الجرأة على مناقشة التعليمات و الأوامر الصادرة من المراجع العليا . وهي صفة لا تتوافر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات و طأطأة الرؤوس دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم .
- \_ **الاستقلالية الفردية** : لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير كما انه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين .
- \_ **القدرة على التكيف و التجريب و التجديد** : إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن لن يعتبرها عامة الناس مسلمات و قد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان .(محمد حسن محمد حمادات ،مرجع سابق،ص316).

و من هذه الخصائص تم وضع مبادئ للإبداع الإداري على النحو التالي :

### \_ مبادئ الإبداع الإداري :

يحدد جيلفورد الإبداع بأنه عملية ذهنية معرفية تتضمن الطلاقة و المرونة و الأصالة و الإثراء بالتفاصيل و إنتاج معلومات جديدة من معلومات معطاة ، ويسمح هذا النوع من التفكير الإبداعي بمساعدة العمال الإداريين على تخطي ما هو موجود وبتصور حلول و نتائج عن طريق خبراتهم، ومعارفهم ويمكن إدراج هذه المبادئ في النقاط التالية :

**المرونة:** هو نتاج للتفاعل بين التفكير التباعدي (عملية) و الشكل (الإدارة) و التحولات هي (الفئة) . ويقصد بالتفكير التباعدي النشاط العقلي الأصيل الذي ينحرف عن الأنماط المعتادة المألوفة و الذي يؤدي إلى أكثر من حل واحد مقبول . و تعني الانتقال من حل إلى آخر داخل المشكلة الواحدة و يتضمن ذلك إعادة البناء السريع و المناسب للمعلومات ، فالمرونة عكس الصلابة و الجمود وعدم البحث عن الجديد .

**الطلاقة:** فهي ترتبط بالكم حيث يكون الإنتاج غزيراً جداً وهي ذات أشكال مختلفة مثل طلاقة الكلمات و الطلاقة الفكرية و طلاقة الترابطات .

**الأصالة:** فتظهر في التجديد و إنشاء العلاقات الجديدة و الوصول إلى مصطلحات جديدة إذا الإبداع هو عملية عقلية مبنية على عدة عوامل تتضافر لتكتمل و تصل إلى الإبداع و هي كالتالي :

1. الطلاقة
2. الأصالة
3. المرونة
4. الإثراء بالتفاصيل
5. الحساسية للمشكلات
6. الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته . (فاطمة محمود الزيات ، 2009، ص52-53).

### 3) الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع

ومن بين هذه الممارسات :

**التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و التي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان الغير مناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد .

**الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي و حاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين

يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف و آخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط و يدعون أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التوصل لحلول إبداعية .

**الموارد :** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما : الوقت و المال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة الإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ،وعلى العكس فان توزيعهما بشكل غير عادي يؤدي إلى تثبط الهمم ،كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

**ملاحق فرق العمل :** كلما كان فريق العمل متآلفا و متكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

- \_ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
- \_ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .

ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرين في النقاش .

**تشجيع المشرفين :** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة و غير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة و يحرص عليها ويبذل فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين المكافآت مالية محددة و المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

**دعم المنظمة :** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية و اعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ،كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات و التعاون من القيم التي ترعى الإبداع .(امابايل تيريزا 2000،ص72)

#### 4) دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع



دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي : الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002، 39)

**الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسومية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

**استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع :** حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

**ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفضل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

**القيادة :** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

(Schermmerhorn, 2000، 67)

**جماعة العمل :** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

أنظمة المكافآت والحوافز : مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد(Schermerhorn, 2000:67).يوضع هنا المخطط

### 5) معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

**معوقات إدراكية :** فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

**معوقات نفسية وعاطفية :** يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

**معوقات تنظيمية :** تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات غير رسمية، إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره. **معوقات اجتماعية أو ثقافية :** يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها. وسنركز في تصنيف معوقات الإبداع الإداري على نوعين أو قسمين من المعوقات هما:

١ - **المعوقات الشخصية أو الذاتية :** لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية.

٢ - **المعوقات التنظيمية :** لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد.

وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمراً صعباً. (توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص42).

## (6) أهمية حاجة المنظمات إلى الإبداع

في ظل الظروف الحالية التي تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي و عولمة الاقتصاد و الأعمال فان المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملة الإبداع التنظيمي ،و الذي يمكن من خلاله أن تواجه كل التحديات الداخلية و الخارجية وان عملية الإبداع التنظيمي تمكن المنظمة من النمو و الاستمرار في البيئة التي تعمل بها وكم من المنظمات فشلت في تحقيق أهدافها و أشهرت إفلاسها أو استحوذت عليها شركات مبدعة و اكبر دليل على ذلك هو الجمود الذي أصيبت به الشركات السوفيتية و الذي منع النمو و التطور حيث اعتمدت هذه الشركات نفس الأساليب الإدارية و نفس الإبداع الفني الذي نشأت عليه في الوقت التي كانت فيه الشركات الغربية تنمو وتتطور من خلال الإبداع بكافة أشكاله و أنواعه .

وبالتالي إن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية و ضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وان عملية الإبداع يجب أن تشمل تبني سياسات و أساليب متطورة على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل.

وقد قامت الكثير من المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة بعمليات الإبداع والتطوير وسخرت لها كافة الإمكانيات المادية و البشرية من اجل إجراء البحوث و التجارب التي من خلالها تتوصل إلى أفضل الطرق و الوسائل لتأدية الأعمال و الأنشطة في المنظمة وينظر الآن في كثير من المنظمات الأعمال إلى عملية الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أن عملية الإبداع هي بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من التقدم والتفوق على المنظمات الأخرى التي لا تملك هذه الميزة التنافسية .

إن عملية تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها تتطلب تظافر جميع الجهود على مستوى الاقتصاد الوطني لأي بلد من البلدان و مشاركة المنظمات والجماعات و الأفراد في هذه المسألة من خلال الأفكار وعمليات الإبداع المستمرة التي تقوم بها في هذا المجال و بالتالي بناء اقتصاد متطور ومعاصر وقوي .(زاهد محمد ديري ، مرجع سابق،ص299).

### 7) استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

يرى عيد أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

\_ تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية. ( توفيق عطية توفيق العجلة ،مرجع سابق،ص49).

### خلاصة الفصل

و في هذا الصدد نجد إن للإبداع الإداري أهمية بالغة في مجال العمل بحيث أن الإبداع بصفة عامة لا يظهر إلا في مجال العمل .ذلك أن كثير من قيادات هذه المنظمات تحصر ذاتها في حدود ضيقة و اطر جامدة ، لذا فان الحاجة إلى توفير بيئة عمل أكثر تلاءم لما يتوفر للمؤسسة من إمكانيات مادية و معنوية و التي تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب و الجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات و يمنحها خيالاً أرحب و يفتح لها أفاقاً أوسع ، مما يساعدها على التحرر من اسر العادة و الروتين ،للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة .

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة .

2. منهج الدراسة

3. عينة الدراسة

4. ادوات الدراسة

5. المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

بعدها تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي أو الميداني ، الذي تعتبر أهم خطوات البحث العلمي ، حيث يمكن للباحث من استثمار معلوماته النظرية و ذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها ، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية اللازمة .

**1) التعريف بالمؤسسة**

سنتطرق في هذا لنشأة المؤسسة الوطنية للتوزيع والتجارة بالمنتجات البترولية " NAFTAL " أي المؤسسة الأم التي يتواجد مقرها في الشراكة بالجزائر العاصمة ، لننتقل بعد ذلك لمقاطعة نפטال للتوزيع والمتاجرة البترولية ببسكرة في المطالب التالية :

**نشأة المؤسسة :**

تعود نشأة المؤسسة منظمة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى سونطراك "SONATRACH" التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي ، حيث تعمل على تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة ، وتعد اكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم باستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي ، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض ، حيث كانت نפטال عبارة عن القسم التجاري " لشركة سونطراك " مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني ، وعند إعادة هيكلتها انبعث منها العديد من المؤسسات حدد لكل منها مهام خاصة بها ، بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية " نפטال " ، والتي أنشأت بموجب مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1980/09/06 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01 ، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة نفتاك " NAFTAK" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول حيث تقوم معاملة التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية .

وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نפטال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني .

**التعريف بمقاطعة نפטال - بسكرة - وطبيعة نشاطها :**



تم إنشاء مقاطعة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة بتاريخ 21/02/1985 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نפטال المركزية المتواجدة بالشراكة بالعاصمة ، وقد كانت في السابق تشمل نشاطين رئيسيين هما:

- 1 - توزيع الغاز وتوزيع المحروقات ومشتقاتها ( الزيوت والمطاط ) .
- 2 - توسيع شبكات التوزيع بزيادة نقاط البيع ، وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

وبموجب المرسوم رقم 504 والمؤرخ في 13/10/1998 تحولت مقاطعة بسكرة إلى مقاطعة لتوزيع المحروقات والزيوت والعجلات ، أما الغاز المميع أصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع بباتنة والهدف الرئيسي للمقاطعة هو : توزيع المنتجات على مستوى البترولية على مستوى التراب الولائي بسكرة .

ولقد اتسع نشاط المقاطعة ليضم : نشاطات ، أبحاث ، نقل ، تحويل وتجارة المحروقات . إن مهمة المقاطعة هي التوزيع ، كما تقوم بتسويق مجموعة من المنتجات المستورة ، كما تقوم بعدة نشاطات أخرى هي :

- ا ( تخزين وتسويق المواد البترولية .
- ب) تخزين وتسويق الإطارات المطاطية .
- ت) تركيب أجهزة وقود السيارات " سيرغاز " .
- ث ( تخزين وتسويق الزيوت .

#### الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال - بسكرة - :

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية في المقاطعة وكذلك الوظائف الموجودة بها ويمكن تقسيمه إلى المستويات التنظيمية التالية :

الإدارة العامة : والتي تشتمل على :

1 - **المديرية** : ويمثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن إدارة الدوائر والمصالح والأقسام المكونة للمقاطعة ، حيث يقوم بتوجيهها والتنسيق بينهما ، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر واللوائح في حدود صلاحيتها ، كما يقوم بتعيين وتوجيه واقتراح الإطارات .

**مصلحة المعلوماتية** : في هذه المصلحة يتم انجاز تقارير المراكز ومتابعة نتائج النشاط الاقتصادي شهريا ، وإعداد قوائم عن مرد ودية النشاط بالمركز ، ومن بين المهام المستندة إليها :

- غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى مركز متعدد المواد .
- تخزين المعطيات في الملفات .
- إدخال الوثائق في آلة الكمبيوتر فيما يخص نظام البيع والزبائن .

**الأمن الصناعي** : يهتم بالتدخل في حالة الطوارئ والقيام بزيادات شهرية للمخازن ومراقبة المحطات المسيرة تسييرا مباشرا ، ويتمثل دوره الأساسي في مراقبة نظام إطفاء الحريق .

**نشأة مقاطعة نפטال بسكرة** : تم إنشاء مقاطعة نפטال بسكرة 21 فيفري 1984 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نפטال المركزية المتواجدة في الشراقة العاصمة وقد كانت تمثل نشاطين رئيسيين هما المحروقات و مشتقاتها ( الزيوت،مطاط، الشحوم) و توزيع الغاز .

وبموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في : 1984/11/24 تحولت وحدة نפטال إلى منطقة توزيع المحروقات و الزيوت و العجلات ، أما الغاز المميع فأصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع بباتنة GPL ومع العلم أنها كانت من قبل تابعة لمنطقة باتنة ، حيث تقدر قيمتها المالية ب : 15.650.000.000.00 د.ج.

و الهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي و تنظيم و تسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع و توسيع شبكات التوزيع بالزيادة و ذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية ،كما تعمل على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية و الزيوت و من المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر منها

- المحروقات ( وقود ممتاز عادي مازوت )
- الزيوت بمختلف أنواعها .

## ➤ قارورات الغاز للسيارات (سير غاز)

كما يسهر على تنفيذ مخططات التوزيع حوالي 238 عامل قائم مصنفون إلى 44 إطار 65 عون تحكم و 102 عون تنفيذ و عمال مؤقتين يقدر عددهم بـ 27 المجموع (288) المواصفات العامة للمقاطعة :

الموقع الجغرافي منطقة المحروقات بسكرة و المركز المتعدد المواد المتواجد في نفس الموقع في المقاطعة المجاورة لمنطقة المحروقات :

- في الشمال : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل تفصلها عن موقع الطريق .
- في الجنوب : المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين يفصل بين الموقعين .
- في الشرق : المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت و مصنع R\*MCOLOR وقطعة ارض خالية تفصلهم عن موقع الطريق .
- في الغرب : المؤسسة الوطنية للنسيج حائط يفصل بين الموقعين .

## أهمية المقاطعة :

- ✓ طابع جهوي .
- ✓ طابع خدمة إستراتيجية . تم الحصول على المعلومات من عند المؤسسة محل الدراسة.

## (2) منهج الدراسة

جاءت دراستنا الحالية حول العلاقة بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نفضال ببسكرة، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لأغراض الدراسة و هذه الأخيرة تتطلب جمع البيانات لكي تختبر الفروض أو تتم الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالحالة الراهنة للموضوع قيد البحث ، و الطريقة الوصفية تحدد ما عليه الأشياء و تثبت أوضاعها .

و المنهج الوصفي حسب تعريف صالح البشير : هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا ، ووصفها لاستخراج دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمات في الظاهرة او الموضوع محل الدراسة ( بشير صالح الرشدي ،

2000، ص 59). و يعرف بأنه: دراسة الظاهرة أو الواقع كما هو موجود دون تدخل معتمد فيها فهو موجود عن طريق وصف الظاهرة وصفا كيفيا و كميا. كما يرتبط بدراسة أحداث ومواقف و تفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج هذه الاستنتاجات ( عمار بوحوش، محمد ذنبيات، 2001، ص 13).

### 3) عينة الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 35 عاملا إداريا من عمال مؤسسة نفطال ببسكرة ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجموع 44 عاملا في الإدارة ، كما يبلغ العدد الإجمالي للعمال 155 عاملا .

و لقد امتدت الدراسة من 20 مارس 2014 إلى 10 افريل 2014 م .

### 4) أدوات الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العوم في جمع المعلومات و الحقائق حول الظاهرة المدروسة و تتوقف دقة و صدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة و درجة مصداقيتها ، ومن هذا المنطلق فان الأداة التي اعتمدنا عليها لجمع البيانات في هذا البحث هي الاستبيان ، وهذا الأخير هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة تشمل موضوعا معينا و يعبر المجيب عن الأسئلة كتابيا . ( محمود مزيان ، 1999، ص66)

و لقد صمم الاستبيان لغرض الدراسة الحالية ، وهو يتكون من قسمين : القسم الأول ويتناول العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل :

ويعرض هذا القسم ستة عوامل هي : ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف والمشاركة في القرارات. اشتمل كل عامل منها على ستة متغيرات يصف كل متغير منها أحد الجوانب المرتبطة بأبعاد جودة حياة العمل ، وتم عرض تلك العوامل على مقياس ليكرت المتدرج من 1 : 5

، حيث تشير استجابة المستقصي منه غير موافق بالمرّة إلى (1)، أما موافق تماماً فتشير إلى الرقم (5) .

وقد اعتمدنا في قياسه لجودة حياة العمل بشكل جوهري على مقياس ميتشجان لجودة الحياة الوظيفية Michigan Qwl Questionnaire الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات.

(Seashore et al., 1983 ; Cammann , et al., 1983)؛ أحمد ماهر ، (1999) ، هذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية (NIOSH) National Institute for Occupational safety and Health ، تحت عنوان Quality of work life Questionnaire عام 2002 لقياس وتقييم جودة حياة العمل ، حيث اختارت المؤسسة 67 سؤالاً تتناول تصنيفاً واسعاً يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ساعات العمل ، وعبء العمل ، وحرية تصرف العامل والأمان في العمل والرضا وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء. (NIOSH , 2002)

وقد تم حساب معامل الثبات ألفا Alpha للقسم الأول لأسئلة الاستقصاء ، لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث. ويوضح الجدول رقم (5) قيم معامل الثبات لكل عامل من عوامل جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أنها قيم مقبولة لجميع العوامل حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ب 0.57 لعامل الأجور والمكافآت و 0.60 لعامل ظروف بيئة العمل المعنوية. ومن الجدير بالذكر أن الباحث قد استبعد تسع متغيرات متفرعة من عوامل جودة الحياة الستة السابق بيانها وذلك لانخفاض معاملات الارتباط بها لدرجة أقل من 0,30 ، ولذا تقرر استبعادها. ومن ثم أصبح عدد العوامل محل الدراسة ستة عوامل بكل منها ستة متغيرات ، يمكن القول أن معاملات ألفا بالنسبة لها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة ، وتصلح لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج .

أما فيما يخص القسم الثاني من استبانة البحث فقد تم تصميمها من خلال مراجعة مستفيضة للأدبيات و الدراسات ذات العلاقة وجدنا جملة من الدراسات التي تم الاستناد إليها من أجل تصميم هذا القسم الخاص بالإبداع الإداري بحيث يحوى هذا القسم على

العبارات التي تدلي بالقدرات المميزة للشخصية المبدعة من : (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيزه على الانتباه، قبول المخاطرة و كذا القدرة على الربط و التحليل ) و قد تم تعديلها من قبل الأستاذ المشرف و كذا أساتذة آخرين للتأكد من مقاصدها .

### 5) المعالجة الإحصائية

حساب الخصائص السيكومترية لاختبار جودة حياة العمل و الإبداع الإداري :

أولاً/ حساب الصدق :

1/ صدق المحكمين :

لحساب صدق المقياس قمنا بتوزيع أداة الدراسة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة و التخصص في مجال علم النفس، و من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس، بجامعة محمد خيضر بسكرة، و قد أبدى المحكمين آرائهم حول مدى وضوح عبارات المقياس .و قد قمنا بإجراء بعض التعديلات حيث تم تعديل صياغة بعض عبارات المقياس.\*

\* التي تمثل قائمة الأساتذة المحكمين:الأستاذ الدكتور: رابحي إسماعيل، و الأستاذ الدكتور : تاويريت نور الدين :الأستاذ :قبوب عيسى،  
الأستاذ: اوزليفي ناجي،الأستاذة : قشي الهام، الأستاذة :ريحاني زهرة، الأستاذة :ساعد صباح .

2/ صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي بتحديد مدى اتساق كل مفردة

(بند) من مفردات الاختبار مع درجة الاختبار ككل، على عينة التقنين المقدر ب( 78 بند)

. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجة البند والدرجة الكلية

(ن=78)

| معامل ارتباطها | الفقرة | معامل ارتباطها | الفقرة | معامل ارتباطها | الفقرة |
|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|
| 0.57           | 53     | 0.62           | 27     | 0.60           | 1      |
| 0.44           | 54     | 0.67           | 28     | 0.88           | 2      |
| 0.36           | 55     | 0.70           | 29     | 0.79           | 3      |
| 0.46           | 56     | 0.72           | 30     | 0.87           | 4      |
| 0.21           | 57     | 0.89           | 31     | 0.56           | 5      |
| 0.43           | 58     | 0.62           | 32     | 0.66           | 6      |
| 0.58           | 59     | 0.64           | 33     | 0.61           | 7      |
| 0.65           | 60     | 0.56           | 34     | 0.47           | 8      |
| 0.43           | 61     | 0.74           | 35     | 0.39           | 9      |
| 0.27           | 62     | 0.75           | 36     | 0.86           | 10     |
| 0.40           | 63     | 0.51           | 37     | 0.87           | 11     |
| 0.35           | 64     | 0.61           | 38     | 0.88           | 12     |
| 0.67           | 65     | 0.62           | 39     | 0.41           | 13     |
| 0.11           | 66     | 0.49           | 40     | 0.87           | 14     |
| 0.17           | 67     | 0.53           | 41     | 0.80           | 15     |
| 0.58           | 68     | 0.63           | 42     | 0.80           | 16     |
| 0.38           | 69     | 0.14           | 43     | 0.76           | 17     |
| 0.25           | 70     | 0.24           | 44     | 0.86           | 18     |
| 0.19           | 71     | 0.01           | 45     | 0.79           | 19     |
| 0.18           | 72     | 0.08           | 46     | 0.82           | 20     |
| 0.51           | 73     | 0.04           | 47     | 0.85           | 21     |
| 0.53           | 74     | 0.02           | 48     | 0.72           | 22     |
| 0.09           | 75     | 0.06           | 49     | 0.55           | 23     |
| 0.25           | 76     | 0.53           | 50     | 0.35           | 24     |
| 0.05           | 77     | 0.52           | 51     | 0.51           | 25     |
| 0.03           | 78     | 0.48           | 52     | 0.86           | 26     |

من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون بين بنود الاختبار والدرجة الكلية نلاحظ أن هناك 67 بند يتمتع بمعامل ارتباط دال، و 11 بند غير دالة لاختبار الجودة و الإبداع. ومنه استبعاد هذه البنود غير الدالة لا يؤثر على الدرجة الكلية للمقياس.

**4/ الصدق الذاتي** : يعرف بأنه صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس (عند حساب الثبات) ، و بذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ينسب إليه صدق الاختبار و يساوي معامل الصدق الذاتي الجذر التربيعي للثبات وفق المعادلة : معامل الصدق الذاتي =

$$\sqrt{\text{الثبات}} = 0.59$$

وبلغت قيمته 0.59 وهي قيمة عالية وبالتالي المقياس يتمتع بصدق ذاتي عالي.

**ثانيا/حساب الثبات** : سيتم حساب ثبات الاختبار بطرق ثلاث هي :

**1/ التجزئة النصفية** : حيث قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الفقرات

الفردية و الزوجية لنصفي الاختبار. و بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون وفق المعادلة التالية ( $R1/1=n.r/1+r$ ) بلغت قيمته 0.92 و هذا ما يؤكد أن الاختبار يتمتع بدرجة عالية من الثبات و ذلك فيهما يتعلق بالعبارات الخاصة بجودة حياة العمل أما فيما يخص بالعبارات الخاصة بالإبداع الإداري فقد بلغت قيمتها 0.86 وما نجده من معامل ثبات كل من القسمين فهو معامل ثبات مرتفع.

**2/ معامل ألفا كرونباخ** : كما تم التأكد من ثبات الاختبار عن طريق حساب معامل

ألفا كرونباخ للاختبار، فكانت قيمته مرتفعة بحيث بلغت 0.72 و ذلك فيما يخص عبارات القسم الأول الخاص بجودة حياة العمل أما قيمة الثبات الخاصة بعبارات الإبداع الإداري فقد بلغت 0.70 وهذا يؤكد بأن الاختبار يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

**الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة:**

استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة و هي:.

-معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري

-سبيرمان براون.

-استعنا ببرنامج SPSS17 لمعالجة البيانات إحصائيا.



نتائج اختبارات الثبات / الاعتمادية لعوامل جودة حياة العمل و الإبداع الإداري

الجدول رقم (2) : يوضح درجات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية

:

| المعامل         | درجة معامل الثبات الخاص<br>جودة | درجة معامل الثبات الخاص للابداع |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| التجزئة النصفية | 0.92                            | 0.86                            |
| الفا كرونباخ    | 0.72                            | 0.70                            |

المصدر : من إعداد الطالبة

و كذلك يمكن لنا تقديم جدول يوضع درجة معامل الارتباط بيرسون باستخدام برنامج SPSS لكل من العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل و الإبداع الإداري و بيان مستوى دلالتها :

الجدول رقم(3):الذي يوضح مدى ارتباط أبعاد جودة حياة العمل و الإبداع الإداري عند

مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$

| أبعاد مقياس الجودة                | مقياس الإبداع الإداري | الدلالة                   |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| ظروف بيئة العمل المعنوية          | 0.59                  | دال عند $\alpha 0.05$     |
| تماسك جماعة العمل                 | 0.35                  | دال عند $\alpha 0.05$     |
| مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات | 0.44                  | دال عند $\alpha 0.05$     |
| أسلوب الرئيس في الإشراف           | 31                    | غير دال عند $\alpha 0.05$ |
| نظام الأجور و المكافآت            | 0.57                  | دال عند $\alpha 0.05$     |
| خصائص الوظيفة                     | 0.28                  | غير دال عند $\alpha 0.05$ |

الجدول رقم :من إعداد الطالبة

وما نلاحظه من خلال الجدول وما تمت معرفته سابقا وذلك بان معامل الارتباط الخاص بأبعاد جودة حياة العمل و الذي قدرت نسبته بـ 0.59 وهو معامل ارتباط قوي ولكن يوجد بعدين غير دالين مع مستوى الإبداع الإداري الموجود بالمؤسسة محل الدراسة .

### خلاصة الفصل :

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى الخطوات الإجرائية التي تمت وفقها الدراسة، بدءاً بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ثم المنهج المستخدم في الدراسة ثم الأدوات

المستخدمة لجمع البيانات ومدى صدقها ، وفي الأخير ذكرنا الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات ، والتي سنعرضها في الفصل الموالي .

# الفصل الخامس

## تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى .
  2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
  3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .
  4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .
  5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة .
  6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة .
  7. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة .
- خلاصة الفصل .

**تمهيد**

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي و الإجراءات المتبعة التي اعتمدت عليها دراستنا ، أما من خلال هذا الفصل فسنتناول فيه تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات المتحصل عليها من خلال اتباع برنامج spss حيث لا تكتمل قيمة البحث العلمي إلا بعد ملامسته للواقع ، و ذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة و تطابق المعلومات النظرية بالميدان .

## تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .

## 1 . تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى عما يلي : هناك علاقة ارتباطية بين ظروف العمل المعنوية و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة . و من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي يظهر أن الفرضية محققة ، وهي دالة إحصائياً ، وان هناك علاقة ارتباطية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و الإبداع الإداري ، حيث كلما ظروف بيئة العمل المادية أكثر مواءمة كان هناك مجال للإبداع الإداري و العكس صحيح و كلما كانت ظروف العمل المادية غير ملائمة كان هناك افتقار للفكر الإبداعي منها .

وتظهر ظروف البيئة المعنوية من خلال توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل و الموظفين و هواء نقي متجدد و إضاءة جيدة و الهدوء في مكان العمل .

بحيث نرى ما يدعم هذه الأفكار ما جاء به كل من jacton schubr et werner 2008 و الذي يرى فيه بان جميع الموظفين في المنظمة يتأثر بمستويات الصحة و الأمان المتوفرة في مكان العمل لاسوا أو للأفضل ، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل و الأمراض و أعمال العنف في العمل ، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها ، تستطيع المنظمة أن تصبح أكثر تأثير في الموظفين من خلال زيادة إنتاجهم نظرا لانخفاض عدد ايام العمل المفقودة و زيادة الكفاءة و الجودة و تحسين سمعة المنظمة ، وفي هذا الصدد نستحضر تجارب تايلور اليابانية في زيادة الإنتاج من خلال مراعاة ظروف العمل من اضاءة و حرارة و غيرها بحيث توفر هذه الأخيرة الروح المعنوية العالية و التي يشعر من خلالها الفرد بالراحة لتأدية عمله على أكمل وجه .

و نجد في تعريف : havlovic 1991 ما يخدم هذه الفكرة بحيث يرى أن جودة حياة العمل بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية و المحببة و الأمانة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت و فرص النمو المناسبة .

ونرى على مستوى الدراسات العربية قام ماهر عام 1999 بدراسة استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة وظيفية ذات جودة للعاملين قد تمثلت أهمها: الأمان الوظيفي و المشاركة في اتخاذ القرار و جماعات العمل و السلوك الإشرافي .

وفي جانب آخر نجد بان دراسة الردين ي 2004 و المعنونة بتصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات مما يؤثر على مستوى ادائهن . وكذا في دراسة الدوي 2001 : و التي ترى بان بعدم توفر البيئة التنظيمية المناسبة لا يكون هناك توفر للبيئة المشجعة للفكر الإبداعي ،حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل و في هذا الصدد نجد دراسة ايكفال 1996 و المعنونة بالمناخ المؤسسي للإبداع و الابتكار و التي ترى بان المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار و في دراسة سمولنسكي و كلينر 1990 و المعنونة بـ كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية التي ترى بان توفير البيئة الآمنة و التدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كل من الموظفين و المؤسسة على المدى الطويل .وفي ضوء كل هذا نجد أن الكثير من الدراسات التي تتوافق و ما تم التوصل إليه في الفرضية التي نحن بصدد تفسيرها و نجد أن هذه الدراسات تدعم صحة النتائج التي توصلنا إليها و ما لعلاقة توفير البيئة المعنوية للعاملين بالإبداع الإداري .

## 2 . تحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن هناك علاقة ارتباطية بين تماسك جماعة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة نفضال بسكرة ،بعد عرض النتائج المتحصل عليها و التي تم عرضها يتضح :أن الفرضية قد تحققت و هي دالة إحصائياً و بالتالي فهي مقبولة ،و نقول ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين تماسك جماعة العمل و الإبداع الإداري ، أي انه كلما كان تماسك و تفاعل على مستوى جماعة العمل كلما كانت هناك موجات إبداعية و العكس صحيح ،فكلما تناقص تماسك الجماعة

فيما بينها كلما كان هناك فقدان للإبداع الإداري داخل الإدارة و يعكس الإبداع تماسك الجماعة فيما بينها .

إن النتائج المتحصل عليها من خلال بحثنا يؤيدها نتائج البحث الذي نشره skuon 1994 و الذي يرى أن نوعية العلاقة بين المشرف و المرؤوسين تؤثر على السلوك الإبداعي و كذا ان مساندة الرؤساء للمرؤوسين و منحهم الثقة و الحرية في التصرف يجعلهم يشعرون بان المؤسسة مدعمة لمجال الفكر الإبداعي و ما نجده عند نظرية ماسلو للحاجات فهو يصنف بعد الانتماء من الحاجات ذات المرتبة العالية في بيئة العمل ،حيث يرى بأنه كلما كان هناك تماسك و تفاعل و الشعور بالانتماء داخل العمل كلما كان هناك جو للإبداع و الابتكار .و ذلك مايشير إليه جاد الرب 1999 :

في تعريفه لجودة حياة العمل بحيث يرى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة و المخططة و المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين فيها والمتعاملين معها .

ومن جانب آخر نجد أن الإبداع الإداري يرتكز على جملة من العناصر من بينها المرونة و إننا لا نجد جانب المرونة إلا من خلال التواصل و الذي من المكونات الرئيسية للتفاعل الذي قد يؤدي إلى توطيد العلاقات وزيادة حدة التماسك وكذلك نجد أن هناك دراسة للويس توصلت إلى أن تطبيق برامج جودة حياة العمل قد تقلل من الضغوط الواقعة على العالمين وكذا تقليل الصراعات التنظيمية لقد اتفقت هذه الدراسات على أن تماسك الجماعة في العمل احد العناصر الهامة التي تؤدي الى الإبداع الإداري و يظهر ذلك من خلال التفاعل و تبادل الأفكار ووجود عامل الطلاقة الفكري فيما بينهم .

### 3 . تحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة : تنص الفرضية الجزئية الثالثة

على أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة .

بعد عرض النتائج المتحصل عليها التي تم عرضها يتضح أن الفرضية قد تحققت و هي دالة إحصائياً و بالتالي فهي مقبولة و نقول أن هناك علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، فكلما كان هناك مجال



لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تبعه ذلك لوجود مجال الإبداع الإداري و العكس صحيح و أن النتائج المتحصل عليها من خلال بحثنا تؤدي إلى نتائج البحث الذي نشرها أسامة زياد يوسف البليسي و التي تدور حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة و التي توصلت إلى أن المشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة و الموظفين و المساهمين و القضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة وتبرز دور الموظفين و المساهمين في صناعة القرارات في جميع المستويات للمنظمة كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة و ذات منافسة شديدة ، و تستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلة و الإنتاج و الإبداع و تحفيز العاملين ( branch n d ) .

ونجد كذلك ما يتفق معه 1992 feldset thacker في دراسته ان جودة حياة العمل تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلو النقابات و إدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل و في هذا الصدد نجد دراسة رضا 2004 و الخاصة بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء فقد توصلت نتائجها بان مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع للفئة المدروسة . ومن جهة أخرى ما أوضحه عند القريوتي 1997 و الذي يرى بان عدم ثقة بعض المدراء أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين و يحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم حتى يحتكرون حق اتخاذ القرار بأيديهم و لا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يلفت أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشعر الموظف صاحب الآراء الجيدة حين يرى بعض القادة في ذلك تهديدا لمكانتهم الوظيفية إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا و كذلك ما يصاحب هذه الفكرة ما توصل إليه ايكفال 1996 في دراسته حيث توصل إلى أن النزعة الرسمية لها اثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبداعية للمؤسسة و أن نظم اتخاذ القرار المركزي يرتبط مع المناخ الذي يقمع الأفكار الخاصة

بكل الابتكار و الإبداع لقد اتفقت هذه الدراسات على أن المشاركة في اتخاذ القرارات إحدى المؤشرات و الدعائم المحاذية للإبداع الإداري .

#### 4 . تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الرابعة و التي ترى بأنه لا توجد علاقة بين أسلوب الرئيس في الإشراف و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة إذ أنها لم تتحقق الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطيه بين أسلوب الرئيسي في الإشراف و الإبداع الإداري ، إذ انه أسلوب لا يعد محك لوجود الإبداع الإداري .

هذه النتيجة التي تم التوصل إليها تتوافق مع ما يجده براون : حيث يرى أن الرابط بين الدور الرئيسي للإبداع هو أن تكون هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعين و بناءا على ذلك يكون التابع الذي يملك أفكارا إبداعية هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة و إن تحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس يتمثل في مفهوم الإبداع في العمل و يدخل في هذا السياق معنى التظلم كما تعرفه منظمة العمل الدولية بأنه شكوى موظف أو أكثر فيما يتعلق بالأجور و العلاوات و ظروف العمل حيث تشمل ظروف العمل على الوقت الإضافي و المغادرة و النقل و الترقيات و الاقدمية و التكاليف الوظيفي و إبقاء الخدمة و من أسباب تظلم الإدارة ضد الموظفين عدم طاعة الأوامر و المغادرة دون إذن مسبق و الغياب و عدم الانضباط desphpande 2009 .

ولإجراءات تقديم التظلمات آثارها الايجابية حيث تعمل على تمكين الإدارة من معرفة نبض الموظفين . ومن خلال كل هذا نجد أن أسلوب الرئيس في الإشراف ليس له الأثر الكبير في وجود الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال بسكرة و ذلك ما يفسر أن أسلوب الرئيس و كيفية تعامله مع المرؤوسين ليس له علاقة بما يبده الموظف الإداري في مؤسسة نפטال .

#### 5 . تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الخامسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الخامسة و التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الأجور و المكافآت و الإبداع

الإداري لدى عمال مؤسسة نפטال بسكرة إذ تحققت هذه الفرضية ووجدنا أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الأجور و المكافآت و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة. إذ انه كلما كان هناك نظام أجور و مكافآت عادلة كلما زاد الإبداع الإداري و العكس صحيح فانخفاض نظام الأجور و المكافآت و الظلم كلما فقدنا موجات الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال بسكرة . هذه النتيجة تتوافق و ما عرفه العالم havlouc 1991 لجودة حياة العمل :على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن و السلامة في العمل و أنظمة المكافآت و اجر عادل و منصف ، وكذلك فان العوائد المالية من مكافآت و أجور تعتبر احد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة و بذلك يكون لها تأثير كبير على استمراريته و نموها و من ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر دخل لهم و محدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل و خارج المنظمة كما أن لها تأثير على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذو كفاءة عالية مما يساعدهم على إظهار الأفكار الإبداعية و بذلك لا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها الا بوجود نظام عادل للأجور و المكافآت داخلها وفي حال عدم توفر ذلك يزداد عدم الرضا الوظيفي و بالتالي السياسات السلمية للأجور هي أمر حيوي لفاعليتها و كفاءتها agarnal1983 و هذا ما يقودنا إلى نظرية الحاجات لماسلو و ما اتفق معه ميليكليلاذ في نظريته حيث حدد خصائص الحاجة إلى الانجاز العالي التي تتمثل في انجاز بعض أفراد في الصناعات و الشركات وان الأفراد لديهم ميل للمخاطرة المتوسطة و المعقولة وهذا ما يشابه معه ما توصل إليه ماسلو في تشابه الحاجات في الانتماء و احترام الذات لديهما و كذلك تحقيق الذات و التحصيل و الانجاز إلا أن ميليكليلاذ لم يرتب حاجاته هرميا كما فعل ماسلو و لم يقبل بتتابع إشباع الحاجات الواحدة قبل الأخرى حيث أننا نجد المخاطرة لبعده من أبعاد الإبداع الإداري فهنا نجد انه كلما كان هناك اجر عادل و منصف ومكافآت جيدة كلما دفع الموظف إلى الميل للمخاطرة في أداء عمله ولو و لو بالمتوسطة المعقولة و من هنا تظهر جملة هذه الآراء و نظريات حول

المساهمة في دعم و صحة هذه الفرضية و فان نظام الأجور و المكافآت له علاقة بالإبداع الإداري لدى عاملي إدارة مؤسسة نפטال بسكرة .

#### 6. تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية السادسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية السادسة و التي تشير إلى وجود العلاقة بين خصائص الوظيفة و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة إذ لم تتحقق هذه الفرضية و جدنا انه لا توجد هناك علاقة ارتباطيه بين خصائص الوظيفة و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة نפטال بسكرة إذ انه كلما تغيرت خصائص الوظيفة هذا لا يزيد أو يقلل من وجود الفكر الإبداعي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة و العكس صحيح.

و إن ما يدعم ما توصلنا إليه من نتائج من خلال التحليل الإحصائي فإننا نجد ما توصل إليه العساف 2004 و المعنونة بواقع الإبداع الإداري و معوقاته لدى مديرات المدارس لمدينة الرياض و التي تلخصت نتائجها في أن هناك معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري و هي ضغوط العمل و تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز و عدم موضوعية المعايير لتقويم الأداء و غياب دعم القيادة ، غياب جو الحرية و من هذا نجد انه لا ذكر لخصائص الوظيفة من ضمن المعوقات الخاصة بالإبداع الإداري لدى عمال إدارة المؤسسة المدروسة .

ومن جانب آخر نجد ما يفند نتيجة الدراسة في هذه الفرضية الجزئية السادسة ما يراه repa 2010 حيث يرى بان بعض الشركات و المنظمات تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل و العائلة و تحسين صحتهم و استمتاعهم بالحياة بعدة طرق مشتملة على:

- أ . السماح للموظفين بالعمل الجزئي و مشاركة العمل
- ب . السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل .
- ج . السماح للموظفين بساعات عمل مرنة في الموقع .
- د . تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين .

و للتوازن بين الحياة و العمل اثر ايجابي على المنظمة و الموظفين بحيث يزيد من رضا العاملين و تحسين أدائهم بكفاءة و فعالية مما قد يسهم في تطوير الأفكار وصولا إلى الإبداع .

### تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد لتحليل الإحصائي للفرضية العامة ، والتي ترى وجود علاقة ارتباطية بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة نפטال بسكرة إذ تحققت هذه الفرضية و أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين جودة حياة العمل و الإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة ، إذ انه كلما ارتفع مستوى جودة حياة العمل كلما زاد الإبداع الإداري و العكس صحيح .

هذه النتيجة جاءت لتساند ما تم التوصل إليه في دراسة قام بها كل من konrd et mangel 2000 و التي استهدفت التعرف على تأثير برامج جودة حياة العمل على الإنتاجية و قام الباحثان بالتوصل إلى أن هناك ارتباط و تأثير ايجابي و قوي بين برامج جودة حياة العمل و عدم الفصل بينها و بالتالي تؤثر على الإنتاجية للمنظمات و تؤدي هذه العلاقة إلى تخفيض معدل دوران العمل و الغياب و التأخير و تشجيع العاملين على بذل المجهود الإضافي و تقديم المساهمات التطوعية حتى يمكن أن يتوصل إلى مستوى الإبداع .

وأيضا ما يدعم هذه النتائج إلى ما توصل إليه البليسي دراسته التي كانت تدور حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي و التي توصلت إلى انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لجودة الحياة الوظيفية ( ظروف العمل المعنوية ، رفاهية العاملين ، عوامل وظيفية ، عوامل مالية ، بيئة عمل صحية و آمنة ، مشاركة العاملين في الإدارة و إجراءات التقويم و المظالم و التوازن بين الحياة و العمل على الأداء الوظيفي للعاملين .

وما نجده أيضا من خلال دراسة عبد الفتاح المغربي و التي تدور حول

جودة حياة العمل و أثرها على الاستغراق الوظيفي فإنها قد توصلت إلى أن القصور في توفير بيئة عمل آمنة و صحية طبقا للمعايير السلامة و الصحة

المهنية الدولية أو وجود خلل في احد مؤشرات الجودة قد يحيل دون ذلك في عرقلة الأداء و بالتالي عدم الاستغراق و منه لا و جود لجو الإبداع هنا . ويشير كذلك رشوان في قاموس وبستر 2002 على أن الإبداع الإداري هو الحالة التي تؤدي إلى تقديم شئ يتميز بالإبداع و يعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل سواء كان ذلك في مجال النتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله و من هنا يرى بان توصله لمرحلة الإبداع إلا من خلال تفاعل العناصر القائمة على الجودة و التميز .

وفيما يرى كذلك 1992 hunt إلى أن مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات و المعرفة و السلطة و المكافآت التي تنمي الأداء و تمنح التعويض بحصر ذاتها في حدود عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد و كرامتهم ، مما يدعم و يقوي الثقافة التنظيمية إلى مستوى الإبداع . و في خضم كل هذه الآراء أننا لنجد أن العوامل الحاكمة في جودة حياة العمل من ظروف بيئة معنوية و نظام الأجور و المكافآت و المشاركة في اتخاذ القرارات و أسلوب الرئيس في الإشراف يرتبط بشكل أو بآخر في ظهور النزعة الإبداعية لدى العاملين الإداريين بمؤسسة نפטال بسكرة .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نرى أن هناك كثير من قيادات المنظمات نحصر ذاتها في حدود ضيقة و اطر جامعة ، لذا فان الحاجة إلى توفير بيئة عمل أكثر جودة و التي تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب و الجمود الذهني

الذي قد يعيقها في حل المشكلات و يمنحها خيالاً أرحب و يفتح لها آفاقاً أوسع ، مما يساعدها على التحرر من اسر العادة و الروتين ، للوصول إلى أفكار مبتكرة ، وحلول مبدعة خلاقية .

### التوصيات و الاقتراحات :

من خلال المفاهيم النظرية و المعرفية التي تم تناولها في هذه الدراسة و نظراً لأهمية كلا من محوري البحث من جودة حياة العمل و الإبداع الإداري و العلاقة التي تربطهما من أجل تطور و استمرار المنظمة وريادتها ، فإننا نقترح و نوصي بما يلي :

- . ضرورة البحث و التنقيب عن المعرفة العلمية الصحيحة .
- . إجراء دراسات و أبحاث في مختلف المنظمات للكشف عن نوع التوجهات لدى العاملين و المؤسسة في حد ذاتها قصد معرفة مكامن التهديدات التي تواجه المنظمات من خلال دعمها الإبداعي .
- . ضرورة التخطيط لجودة حياة عمل يتسم عاملها بالحنكة و خيال واسع يجعلهم يخففون من صور الجمود و التصلب الذهني و يمنحهم خيالاً أوسع بحيث تقودهم إلى حلول للمشكلات التي يواجهونها بأفكار مبدعة خلاقة .
- ضرورة دعم العاملين بالحوافز المادية و المعنوية لضمان ولائهم و بالتالي إعطاء ما لديهم من أفكار و قد تكون أفكار إبداعية .
- ضرورة توجه طلبة علم النفس عمل وتنظيم نحو البحوث التي تعالج المفاهيم العصرية وما تقتضيه إدارة الجودة .



من خلال المفاهيم النظرية و المعرفية التي تم تناولها في هذه الدراسة و نظرا لأهمية كلا من محوري البحث من جودة حياة العمل و الإبداع الإداري و العلاقة التي تربطهما من اجل تطور و استمرار المنظمة وريادتها ، فإننا نقترح و نوصي بما يلي :

- . ضرورة البحث و التنقيب عن المعرفة العلمية الصحيحة .
- . إجراء دراسات و أبحاث في مختلف المنظمات للكشف عن نوع التوجهات لدى العاملين و المؤسسة في حد ذاتها قصد معرفة مكانم التهديدات التي تواجه المنظمات من خلال دعمها الإبداعي .
- . ضرورة التخطيط لجودة حياة عمل يتسم عاملها بالحنكة و خيال واسع يجعلهم يخففون من صور الجمود و التصلب الذهني و يمنحهم خيالا أوسع بحيث تقودهم إلى حلول للمشكلات التي يواجهونها بأفكار مبدعة خلاقة .
- ضرورة دعم العاملين بالحوافز المادية و المعنوية لضمان ولائهم و بالتالي إعطاء ما لديهم من أفكار و قد تكون أفكار إبداعية .
- ضرورة توجه طلبة علم النفس عمل وتنظيم نحو البحوث التي تعالج المفاهيم العصرية وما تقتضيه إدارة الجودة .

إن تحقيق جودة حياة العمل بأبعادها النفسية و الاجتماعية و الطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية و أخلاقية و معنوية تتحملها المنظمات ، و مستوى كفاءة المنظمة إن في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو ، الازدهار و التكيف وذلك من خلال مساعدة العاملين بالنظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب و الجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات ، و يمنحها خيالاً أرحب و يفتح لها آفاقاً أوسع ، فنجاح المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما و نوعاً .

ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعند على الاستثمار في رأس المال الجيد و التقانة الحديثة فقط و إنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه و أبعاده باستثمار الرأس المال الفكري .

## قائمة المراجع :

1. القرآن الكريم .

2. الحديث الشريف.

المراجع العربية :

## المعاجم :

1. ابن منظور: 2005، لسان العرب ، دار الشروق ، بيروت .

## الكتب العربية :

2. جاد الرب سيد محمد : 2005 ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوثمتقدمة ، مطبعة العشري .3. جاد الرب سيد محمد : 2009 : موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها فيمنظمات الأعمال الدولية : السويس كلية التجارة الإسماعيلية4. جمال خير الله : 2009 ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع5. زاهد محمد ديربي: 2011 ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للطباعة و النشر

و التوزيع ، الأردن

6. زيد الهويدي ،محمد جهاد جمل : 2003 ، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين و تنمية التفكير و الإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات

العربية المتحدة

7. طارق كمال :2007 ،سيكولوجية الموهبة و الإبداع ، مؤسسة شباب الجامعة

، ب ط ، الإسكندرية

8. طه طارق : 2006 ، التنظيم النظرية الهياكل و التطبيقات ، دار الفكر

الجامعي ، الإسكندرية

9. يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، 2009 ،

نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوني العلمية

للنشر و التوزيع ، الأردن عمان .

10. كامل محمد المغربي :1990 ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع
11. ليث محمد عياش : 2009 ، الأسلوب المعرفي و علاقته بالإبداع ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
12. ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي : 2007 ، التفوق و الموهبة و الإبداع و اتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج ، دار حامد للنشر و التوزيع ، العاصمة المقدسة
13. محمد جاسم محمد ، علي العبيدي ، اعربي الشيباني ، آلاء محمد جاسم العبيدي :2010 ، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع ، ديونو للطباعة و التوزيع ، الأردن .
14. محمد بكر نوفل : الإبداع الجاد مفاهيم و تطبيقاته ، ديوزو للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
15. محمد حسن محمد حمادات : 2008 ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان .
16. محمد عبيدات و آخرون : 1999 ، منهجية البحث العلمي القواعد المراحل و التطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للنشر .
17. محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل الصويص : 2008 ، six sigma ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة ، مفاهيم و تطبيقات ، إثراء للنشر و التوزيع .
18. محمد مزيان :1999 ، مبادئ في البحث النفسي و التربوي ، دار الغرب للنشر و الطباعة ، وهران ، الجزائر .
19. صلاح بشير الرشيدى : 2000 ، مناهج البحث التربوي ، رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتاب الحديث ، بيروت.
20. فتحي عبد الرحمن جروان : 2002 ، الإبداع مفهومه معايير نظرياته قياسه تدريبيه مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

21. فاطمة محمود الزيات : 2009 ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
22. فؤاد بهي السيد : 1997 : الأسس النفسية للنمو : القاهرة ، دار الفكر العربية .
23. نادية قطامي ، نريه حمدي ، يوسف قطامي ، تيسير صبحي ، صابر ابوطالب : 2008 ، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و الترويدات ، عمان ، الأردن .
24. نزار عبد المجيد البرواري ، لحسن عبد الله باشيوة : 2011 ، إدارة الجودة مدخل متميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن .
25. ناديا هایل السرور : 2002 ، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن
26. سيد سالم عرفة : 2012 ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
27. سعد علي العنزي ، احمد علي صالح : 2009 ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
28. رعد حسن الصرن 2001 : 2001 ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات إدارة الإبداع و الابتكار ، ج 2 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق
29. 20. عمار بوحوش و محمد ذنبيات : 2007 ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
30. 21. خالد عبد الرحمان الهيبي : 2008 ، إدارة الموارد البشرية ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة .

### الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1. محمد عبد الله رشدي : 2009 ، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية اليمنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال ، الجزائر .

2. طلال نصير : 2011 ، اثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في قسم إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الأردن .
3. أسامة زيد يوسف البليسي : 2012 ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة بعنوان جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة .
4. المغربي : 2004 ، جودة حياة العمل و أثرها على الاستغراق الوظيفي ،دراسة ميدانية ، مجلة الدراسات و البحوث التجارية ، العدد22.
- المجلات و الدوريات :**
- 1- عمومن رمضان : 2011 ، مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تنمية الإبداع الإداري و مهارات التفكير لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات ، في مجلة دراسات مجلة دورية محكمة ، العدد 16 ، جامعة عمار التليجي ، الاغواط .الجزائر.
- 2- علي براجل وآخرون : 2011 ،مقارنة مفاهيمية حول الجودة الشاملة في التعليم العالي ،في مجلة مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي ، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،الجزائر .
- 3\_ امانايل تيريزا : 2000 ، عرض لمقال علمي ، كيف تقتل الإبداع الإداري ، قاسم عباس قاسم ، العدد 82 .

### **كتب أجنبية :**

- 1- wynelt :2002.hnspiring innovation. harvard .business.vol.  
2-scherhron.2000.j.hunt.jet.osborn.organisational.behavior./  
5nded/john.will.

### **المواقع الالكترونية :**

[WWW.AL.MALEKH.COM/VP/F451/1234.20/04/2014.23.30](http://WWW.AL.MALEKH.COM/VP/F451/1234.20/04/2014.23.30)

:

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

السنة الجامعية:

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

2013-2014

الطالبة: حيران عفاف/

قسم العلوم الاجتماعية

سنة ثانية ماستر

المشرف: أ. جوادي

شعبة علم النفس

يوسف

## استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي

الفاضلة:

بعد التحية الطيبة و السلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان:

دراسة ميدانية

"جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري

ب.....، نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بإستينيان، يتضمن

جزئين يقيسا متغيري الدراسة جودة حياة العمل، والإبداع الإداري والمكون من ( 78 ) فقرة في مجمله

كالتالي:

1- جودة حياة العمل: و يتضمن (36) فقرة.

2- الإبداع الإداري: و يتضمن (42) فقرة.

و عليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة و تعديلها إن تطلب الأمر ذلك. و يتمثل المطلوب فيما يلي:

- وضوح التعليمات. - كفاية الفقرات.

- انتماء الفقرات للمحاور المحددة. - سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.

- اقتراح فقرات ملائمة للدراسة.

بيانات الأستاذ المحكم:

إسم ولقب الأستاذ: ..... الجامعة: .....

القسم: .....  
الدرجة العلمية: .....  
التخصص: .....

## السنة 2014/2013 الجامعية

### 1- التعليمات:

أخي الطالب، أختي الطالبة:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات و المطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة و أن تجيب عنها، و لكل عبارة خمس إجابات (موافق جدا)، (موافق)، (حيادي)، (غير موافق)، (غير موافق جدا)، و عليك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.

توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.

أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

| واضحة | غير واضحة | ماذا تقترح؟ | التعليمات |
|-------|-----------|-------------|-----------|
|       |           |             |           |

### 2- البدائل:

ستكون البدائل بمقياس "ليكرت" الخماسي على النحو التالي:

- موافق جدا (5) - موافق (4) - حيادي (3) - غير موافق (2) - غير موافق جدا (1)

| مناسب | غير مناسب | ماذا تقترح؟ | عدد البدائل |
|-------|-----------|-------------|-------------|
|       |           |             |             |

الجزء الأول: جودة حياة العمل

| المحور              | الرقم | العبارات   | يقيس | لا يقيس |
|---------------------|-------|--|------|---------|
| ظروف العمل المعنوية | 01    | أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه . |      |         |
|                     | 02    | أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .                            |      |         |
|                     | 03    | توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل .            |      |         |
|                     | 04    | أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .                      |      |         |
|                     | 05    | أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.               |      |         |
|                     | 06    | أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة.                 |      |         |
| خصائص الوظيفة       | 07    | تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية .                 |      |         |
|                     | 08    | أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به .                       |      |         |
|                     | 09    | أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .                    |      |         |
|                     | 10    | لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.               |      |         |
|                     | 11    | حجم العمل في وظيفتي مناسب .                              |      |         |
|                     | 12    | تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .                        |      |         |
| الأجور والمكافآت    | 13    | أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي.             |      |         |
|                     | 14    | يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.                    |      |         |
|                     | 15    | أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي .          |      |         |
|                     | 16    | أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.                |      |         |
|                     | 17    | أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.                    |      |         |
|                     | 18    | أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافأتي .                  |      |         |
| جماعة العمل         | 19    | أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .                       |      |         |
|                     | 20    | يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .                    |      |         |
|                     | 21    | لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.         |      |         |
|                     | 22    | يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.                   |      |         |
|                     | 23    | يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.               |      |         |
|                     | 24    | لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.               |      |         |
| أسلوب الرئيس        | 25    | يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.             |      |         |
|                     | 26    | يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.          |      |         |

|  |  |  |    |                      |
|--|--|--|----|----------------------|
|  |  | يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه .                             | 27 | في الإشراف           |
|  |  | يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .                                 | 28 |                      |
|  |  | يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز .                        | 29 |                      |
|  |  | يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مروسيه لبذل أقصى جهد ممكن . | 30 |                      |
|  |  | لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.                 | 31 | المشاركة في القرارات |
|  |  | أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.                        | 32 |                      |
|  |  | أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .                         | 33 |                      |
|  |  | أحصل على معلومات مناسبة عن انجازي في عملي.                     | 34 |                      |
|  |  | استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .                     | 35 |                      |
|  |  | لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .                         | 36 |                      |

### الجزء الثاني / الإبداع الإداري

| المحور          | الرقم | العبارات  | يقيس | لا يقيس |
|-----------------|-------|---|------|---------|
| الأصالة         | 01    | أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد  |      |         |
|                 | 02    | ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل                                    |      |         |
|                 | 03    | اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل                                 |      |         |
|                 | 04    | أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار و امتك الحجّة و القدرة على الإقناع .                |      |         |
|                 | 05    | اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .                     |      |         |
|                 | 06    | اعبر عن مقترحاتي و أفكاري الجديدة بثقة.   |      |         |
| الطلاقة الفكرية | 07    | لي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .                             |      |         |
|                 | 08    | لي القدرة على تقييم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .                              |      |         |
|                 | 09    | لي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة |      |         |
|                 | 10    | لي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .                                     |      |         |
|                 | 11    | لي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.   |      |         |
|                 | 12    | اهتم بنجاح الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل .                                      |      |         |
| الذمنية         | 13    | لي القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر .                     |      |         |
|                 | 14    | احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .                                    |      |         |
|                 | 15    | لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .                                       |      |         |

|  |  |    |  |                            |
|--|--|----|--|----------------------------|
|  |  | 16 | احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .                                       |                            |
|  |  | 17 | لي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .   |                            |
|  |  | 18 | لدي الجرأة و الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية .   |                            |
|  |  | 19 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .   | الحساسية للمشكلات          |
|  |  | 20 | اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .   |                            |
|  |  | 21 | استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل .                                    |                            |
|  |  | 22 | احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل .                              |                            |
|  |  | 23 | امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل                     |                            |
|  |  | 24 | نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل .                                   |                            |
|  |  | 25 | أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر .  |                            |
|  |  | 26 | عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها                             |                            |
|  |  | 27 | لا أتنازل على أهدافي و أصر على تحقيقها.  | تركيز الانتباه             |
|  |  | 28 | امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة .                              |                            |
|  |  | 29 | اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين . |                            |
|  |  | 30 | لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة .                               |                            |
|  |  | 31 | أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .   |                            |
|  |  | 32 | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .   | قبول المخاطرة              |
|  |  | 33 | لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة و البرهان.                                      |                            |
|  |  | 34 | أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل .                 |                            |
|  |  | 35 | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال و لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك .    |                            |
|  |  | 36 | نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عن ذلك            |                            |
|  |  | 37 | لدي القدرة تنظيم أفكاري .  |                            |
|  |  | 38 | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل .  | القدرة على التحليل و الربط |
|  |  | 39 | لدي القدرة على تحليل مهام العمل .  |                            |
|  |  | 40 | احدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه .  |                            |
|  |  | 41 | لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها                                      |                            |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم

قسم : العلوم الاجتماعية

## الاستمارة خاصة بموضوع جودة حياة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل و تنظيم

تحت إشراف الأستاذ  
\* جوادي يوسف

من إعداد الطالبة :  
\* حيران عفاف

### - التعليمات :

أخي الموظف ، أختي الموظفة :  
يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات والمطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة وأن تجيب عنها، و لكل عبارة خمس إجابات (موافق جدا)، (موافق)، (حيادي)، (غير موافق)، (غير موافق جدا)، و عليك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

- ☐ المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.
- ☐ توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.
- ☐ أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.
- ☐ مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2013/2014

الجزء الأول: جودة حياة العمل

| المحور              | الرقم | العبارات   | غير موافق<br>بالمرة | موافق | غير محدد | غير موافق | موافق<br>تماما |
|---------------------|-------|--|---------------------|-------|----------|-----------|----------------|
| ظروف العمل المعنوية | 01    | أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه . |                     |       |          |           |                |
|                     | 02    | أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .                            |                     |       |          |           |                |
|                     | 03    | توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل .            |                     |       |          |           |                |
|                     | 04    | أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .                      |                     |       |          |           |                |
|                     | 05    | أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.               |                     |       |          |           |                |
|                     | 06    | أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة.                 |                     |       |          |           |                |
| خصائص الوظيفة       | 07    | تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية .                 |                     |       |          |           |                |
|                     | 08    | أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به .                       |                     |       |          |           |                |
|                     | 09    | أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .                    |                     |       |          |           |                |
|                     | 10    | لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.               |                     |       |          |           |                |
|                     | 11    | حجم العمل في وظيفتي مناسب .                              |                     |       |          |           |                |
|                     | 12    | تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .                        |                     |       |          |           |                |
| الأجور والمكافآت    | 13    | أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي.             |                     |       |          |           |                |
|                     | 14    | يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.                    |                     |       |          |           |                |
|                     | 15    | أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي.           |                     |       |          |           |                |
|                     | 16    | أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.                |                     |       |          |           |                |
|                     | 17    | أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.                    |                     |       |          |           |                |
|                     | 18    | أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافأتي .                  |                     |       |          |           |                |
| جماعة العمل         | 19    | أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .                       |                     |       |          |           |                |
|                     | 20    | يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .                    |                     |       |          |           |                |



|  |  |  |  |  |   |    |                         |
|--|--|--|--|--|---|----|-------------------------|
|  |  |  |  |  | لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل .               | 21 |                         |
|  |  |  |  |  | يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.                          | 22 |                         |
|  |  |  |  |  | يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.                      | 23 |                         |
|  |  |  |  |  | لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.                      | 24 |                         |
|  |  |  |  |  | يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.                    | 25 | أسلوب الرئيس في الإشراف |
|  |  |  |  |  | يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.                | 26 |                         |
|  |  |  |  |  | يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروؤسيه .                             | 27 |                         |
|  |  |  |  |  | يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .                                  | 28 |                         |
|  |  |  |  |  | يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز .                         | 29 |                         |
|  |  |  |  |  | يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مروؤسيه لبذل أقصى جهد ممكن . | 30 |                         |
|  |  |  |  |  | لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.                  | 31 | المشاركة في القرارات    |
|  |  |  |  |  | أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.                         | 32 |                         |
|  |  |  |  |  | أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .                          | 33 |                         |
|  |  |  |  |  | أحصل على معلومات مناسبة عن انجازي في عملي.                      | 34 |                         |
|  |  |  |  |  | استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .                      | 35 |                         |
|  |  |  |  |  | لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .                          | 36 |                         |

### الجزء الثاني / الإبداع الإداري

| المحور  | الرقم | العبارات   | غير موافق بالمرّة | موافق | غير موافق | غير محدد | موافق تماماً |
|---------|-------|--|-------------------|-------|-----------|----------|--------------|
| الأصالة | 01    | أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد                                 |                   |       |           |          |              |
|         | 02    | ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل                     |                   |       |           |          |              |
|         | 03    | اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل                  |                   |       |           |          |              |
|         | 04    | أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار و امتلك الحجة و القدرة على الإقناع . |                   |       |           |          |              |
|         | 05    | اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .      |                   |       |           |          |              |

|  |  |  |  |  |    |  |                   |
|--|--|--|--|--|----|--|-------------------|
|  |  |  |  |  | 06 | اعبر عن مقترحاتي و أفكاري الجديدة بثقة.  |                   |
|  |  |  |  |  | 07 | لي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.                               | الطلاقة الفكرية   |
|  |  |  |  |  | 08 | لي القدرة على تقييم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .                               |                   |
|  |  |  |  |  | 09 | لي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة  |                   |
|  |  |  |  |  | 10 | لي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .                                      |                   |
|  |  |  |  |  | 11 | لي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.    |                   |
|  |  |  |  |  | 12 | اهتم بنجاح الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل .                                       |                   |
|  |  |  |  |  | 13 | لي القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر .                      | المرونة الذهنية   |
|  |  |  |  |  | 14 | احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .                                     |                   |
|  |  |  |  |  | 15 | لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .  |                   |
|  |  |  |  |  | 16 | احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .                                       |                   |
|  |  |  |  |  | 17 | لي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .   |                   |
|  |  |  |  |  | 18 | لدي الجرأة و الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية .   |                   |
|  |  |  |  |  | 19 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .   | الحساسية للمشكلات |
|  |  |  |  |  | 20 | اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .   |                   |
|  |  |  |  |  | 21 | استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل .                                    |                   |
|  |  |  |  |  | 22 | احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل .                              |                   |
|  |  |  |  |  | 23 | امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل                     |                   |
|  |  |  |  |  | 24 | نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل .                                   |                   |
|  |  |  |  |  | 25 | أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر .  | تركيز الانتباه    |
|  |  |  |  |  | 26 | عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها                             |                   |
|  |  |  |  |  | 27 | لا أنتازل على أهدافي و أصر على تحقيقها.  |                   |
|  |  |  |  |  | 28 | امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة .                              |                   |
|  |  |  |  |  | 29 | اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين . |                   |
|  |  |  |  |  | 30 | لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة                                 |                   |
|  |  |  |  |  | 31 | أقبل انتقادات الآخرين بصدق و رغب .   | المخا             |
|  |  |  |  |  | 32 | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .   |                   |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 33 | لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة و البرهان                                    |
|  |  |  |  |  | 34 | أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل .              |
|  |  |  |  |  | 35 | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال و لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك . |
|  |  |  |  |  | 36 | نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عن ذلك         |
|  |  |  |  |  | 37 | لدي القدرة تنظيم أفكاري .   |
|  |  |  |  |  | 38 | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل .   |
|  |  |  |  |  | 39 | لدي القدرة على تحليل مهام العمل .   |
|  |  |  |  |  | 40 | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه .   |
|  |  |  |  |  | 41 | لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها                                   |
|  |  |  |  |  | 42 | ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور .   |

القدرة على التحليل و الربط