

جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة

# جودة حياة العمل

## وعلاقتها بالإبداع الإداري

(دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماستر) في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- قيرع فتحي

إعداد الطالبان:

- حمديني محمد

- لبوخي الطيب

لجنة المناقشة:

أ/د حربي سليم..... رئيسا

أ/د قيرع فتحي..... مشرفا ومقررا

أ/د بلول احمد..... مناقشا

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسة نפטال بالجلفة، من خلال الأبعاد الآتية: (جماعة العمل، خصائص العمل، ظروف العمل المعنوية)، ولتحقيق أهداف الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي ينبغي تحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقم الباحثان بتطوير استبانة، معتمدان على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقية معامل الثبات لها، وتكون مجتمع الدراسة من (30) موظفا من مختلف المستويات الإدارية، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نפטال.
- مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة نפטال مرتفع.
- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نפטال متوسط.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) لجودة حياة العمل على الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- تعزيز مشاركة العاملين بمؤسسة نפטال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال طرح أفكارهم الإبداعية.
- وضع آلية للكشف عن الموظفين المبدعين، والعمل على تنمية قدراتهم إداريا وفنيا.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع جودة حياة العمل للكشف عن توجهات العاملين والمؤسسة في حد ذاتها، قصد معرفة مكامن التهديد التي تواجه المنظمات.

- ضرورة توسيع الخدمات النفسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال إنشاء مراكز خاصة بالإرشاد وعلاج النفس على مستوى كل الولايات.

## **Summary:**

The study aimed at identifying the work life quality and its relationship to administrative creativity in Naftal Corporation in Djelfa through the following dimensions: working group, work characteristics, and moral work conditions. In order to achieve the aims of the study, the researchers used the descriptive analytical approach and developed the questionnaire depending on some previous studies, where they confirmed the credibility of the stability coefficient.

The study group was consisted of 30 employees from different administrative levels. To analyze the data of the study, it was depended on the statistical program( spss ).

### **The most important results of the study:**

- There is a statistical relationship between the quality of work and the administrative creativity among the employees of the Naftal Corporation.
- The quality level of the work life for the employees of the Naftal Corporation is high.
- The level of the administrative creativity among the employees of the Naftal Corporation is average.
- There is a positive relationship with a statistical significance at the level of ( $\alpha < 0.05$ ) between the dimensions

of the quality of the career life and the level of the administrative creativity in Naftal Corporation in Djelfa.

**The most important recommendations of the study are:**

- Strengthening the participation of employees in decision-making and problem solving by presenting their creative ideas.
- Establishing a mechanism to find creative employees, and develop their administrative and technical capabilities.
- Doing more researches and studies about the topic of the quality of the work life in order to discover the orientations of the workers and the corporation .So, it will be easy to know the threats facing the organizations. .
- It's necessary to expand the psychological services in the economic institutions through the establishment of private centers for guidance and psychological treatment at the level of all states

# تَشْكُرَات

## قال تعالى

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾  
سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

كما نجد لزما علينا أن نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور **قيس فتحي** ، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى الجهد الكبير الذي بذله، إذ أحاطنا بلطفه ورعايته، وتوجيهاته السديدة التي انعكست آثارها جلية على هذه الرسالة، رغم انشغاله بأمور التدريس والعمل، نسأل الله سبحانه وتعالى أن يبارك فيه، وأن يسدد على طريق الخير خطاه وأن يحرسه بعينه التي لا تنام، ليظل من سدنة العلم وأهله، كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادنا شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة، نسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، وأن يعلي درجاتهم في الدنيا والآخرة، وأن يجزيهم عنا خير الجزاء.



# إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذان ما انفكا يدعوان لي بالتوفيق

وكذا الاسرة الصغيرة وأخص بالذكر الكتكتوتين هبة الله البتول

وأية الرحمان كلثوم

دون أن ننسى الاستاذ المشرف الدكتور قيرع فتحي

فلهم منا جزيل الشكر والعرفان

محمد



# إهداء

إلى روح والدي واخوتي الخير سمير و عمر رحمهم الله  
إلى امي الحنونة حفصها الله ورزقها دوام الصحة والعافية  
إلى اخي الكبير أحمد وأخواتي فاطمة وحدة  
إلى زوجتي العزيزة وقرتا عيني وبهجة فؤادي فلة ووسام  
إلى كل أصدقائي كل باسمه وصفته  
إلى أساتذتي وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور قيرع فتحي  
وكل زملائي في جامعة الجلفة لهم منا

كل الشكر والتقدير

طيب

## فهرس المحتويات:

	ملخص الدراسة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1. الاشكالية
07	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
08	5. التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة
09	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: جودة حياة العمل	
17	تمهيد
18	1. تعريف جودة حياة العمل
19	2. أبعاد جودة حياة العمل
21	3. أهمية جودة حياة العمل

22	4. أساليب جودة حياة العمل
24	5. أهداف جودة حياة العمل
25	6. عوائق تطبيق جودة حياة العمل
26	7. استراتيجيات تحسين جودة حياة العمل
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
30	تمهيد
31	1. تعريف الإبداع الإداري
32	2. أبعاد الإبداع الإداري
34	3. أهمية الإبداع الإداري
35	4. خصائص الإبداع الإداري
37	5. مراحل الإبداع الإداري
39	6. أنواع الإبداع الإداري
41	7. دوافع ومحفزات الإبداع الإداري
42	8. صفات المبدع
43	9. معوقات الإبداع الإداري
46	10. استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
50	تمهيد
51	1. الدراسة الاستطلاعية
57	2. منهج الدراسة

57	3. عينة الدراسة
58	4. مكان وزمان الدراسة
58	5. أدوات الدراسة
59	6. المعالجة الاحصائية
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
69	تمهيد
70	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
75	2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
80	3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
<b>خاتمة</b>	
<b>اقتراحات وتوصيات</b>	
<b>قائمة المراجع</b>	
<b>الملاحق</b>	

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس جودة حياة العمل	01
61	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس للإبداع الإداري	02
62	المقارنة الطرفية بين الفئة العليا والفئة الدنيا على مقياس جودة حياة العمل	03
63	المقارنة الطرفية بين الفئة العليا والفئة الدنيا على مقياس الإبداع الإداري	04
64	معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس جودة حياة العمل	05
65	معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس الإبداع الإداري	06
70	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على أبعاد مقياس جودة حياة العمل	07
75	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على أبعاد مقياس الإبداع الإداري	08
80	العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري	09

## فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالجلفة	01
71	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على أبعاد مقياس جودة حياة العمل	02
76	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على أبعاد مقياس الإبداع الإداري	03

## مقدمة:

إن جودة حياة العمل من الركائز الأساسية لبناء منظمة ثابتة ومستقرة وناجحة على جميع الأصعدة ويعد الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل Quality of Work Life من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين ومنظمات الأعمال كمبادرات تعاونية تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها، وذلك نظرا لأهمية ذلك في إبداعهم الإداري في المؤسسات التي يعملون بها.

لقد كشف العديد من العلماء إلى أن الإنسان يقوم بالاختراع والإبداع والابتكار منذ نشأة الخليقة إلى الآن، فقد كانت معظم الحضارات الإنسانية على مر العصور والزمان تهتم بأبنائها وتعمل على تطويرهم وزيادة القدرات العقلية في جميع المجالات، والإبداع مهم في العصر الحديث لأنه الجسر الحقيقي الذي تعبر عليه الأفكار النظرية للشعوب والأفراد إلى بر الأعمال العملية الخلاقة، بالإضافة إلى أن الإبداع محك فعال، وعملي لقياس التفوق لأنه من السهل رؤية أعمال المبدعين وتقييمها بدقة.

وانطلاقا من كل ما سبق فقد تضمنت الدراسة على خطة بحث اشتملت على

جانبيين: الجانب النظري، الجانب الميداني.

**الجانب النظري:** حيث تكون من فصلين:

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار العام للدراسة حيث يتضمن إشكالية، تساؤلات الدراسة

أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الاجرائية، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** عنوان جودة حياة العمل وقد قسم إلى سبعة عناصر تناولنا فيه تعريف

جودة حياة العمل، أبعاد جودة حياة العمل، أهمية جودة حياة العمل اساليب جودة حياة

العمل، اهداف جودة حياة العمل، عوائق تطبيق جودة حياة العمل، برامج تحسين جودة

حياة العمل.

**الفصل الثالث:** خصص للحديث عن الإبداع الإداري وقد قسم إلى عشرة أجزاء تناولنا فيها (مفهوم، أبعاد، أهمية، خصائص، مراحل، أنواع، دوافع) الإبداع الإداري، صفات المبدع معوقات الإبداع الإداري، استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري.

**الجانب الميداني:** حيث تكون من فصلين:

**الفصل الرابع:** بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية حيث تضمن: تمهيد، منهج الدراسة مجالات الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

**الفصل الخامس:** وقد خصص هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة حسب تسلسلها ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة، ثم وضع خلاصة ومقترحات، يلي ذلك المراجع والملاحق.



# 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:

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتغيرات التي لم يشهدها من قبل فرضت على المنظمة جملة من التحديات والخصائص لمواكبة هذا التطور، لتحسين فعالية الأداء ولتحقيق ذلك فهي بحاجة الى توظيف الشخص الكفاء وذو الروح الإبداعية لخلق التغيير، كما أن دفع المورد البشري نحو الإبداع يتوقف بشكل أساسي حول سلوك الفرد داخل المنظمة وكيفية التكيف مع التطورات الخارجية فالعنصر البشري يعتبر من أثنى الموارد بالمنظمة وذلك نظرا للدور الذي يلعبه داخل المنظمة من حيث ضمان بقائها و نموها وكفاءتها، فالمنظمات الحديثة اليوم تسعى الى تحقيق التضافر لجهود العاملين فيها، بل السعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أدائهم الرسمي لاستخدام الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات، مما جعل المنظمات بمختلف أنواعها تسعى إلى التركيز على الأساليب الأكثر نفعاً في تحقيق أهدافها، مما لا شك فيه ان تحقيق هذه الاهداف يرتبط بأداء افرادها، وتعتبر جودة حياة العمل من أهم الأساليب التي تساهم برفع أداء الافراد بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وخلق بيئة مناسبة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار وجعلهم مندمجين بوظائفهم وذلك سيدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة.

وقد بدأ الاهتمام بالحياة الوظيفية في سبعينيات القرن الماضي حيث أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات ونهاية السبعينات (من 1969 إلى 1974) من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، حيث كان التركيز في الولايات المتحدة الأمريكية حول صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل وإيجاد بيئة صحية آمنة، لذلك اهتمام المنظمات ببيئة العمل التي يعملون فيها الأفراد تعود لأسباب كثير، ومن بينها التغيرات والتحولات في عالم اليوم والتحديات، حيث تؤثر في الأفراد لأنهم ليسوا بمعزل عن المجتمع وبالتالي يتأثرون

ويؤثرون في الحياة الوظيفية لتحسين بيئة العمل تحاول هذه المنظمات تطبيق بعض الإجراءات والبرامج للوصول إلى جودة الحياة الوظيفية، وفي هذا الصدد نجد منظمة الصحة العالمية تعرفها على أنها "إدراك الفرد لوضعه المعيشي في سياق أنظمة الثقافة والقيم في المجتمع الذي يعيش فيه وعلاقة هذا الإدراك بأهدافه وتوقعاته ومستوى اهتمامه. (منسي كاظم، 2006، ص 01)

إن مفهوم جودة الحياة في العمل أوسع من مستوى المعيشة أو ظروف الحياة المادية، حيث يشمل كذلك ظروف العمل مستوى الاندماج الاجتماعي في الصحة، التربية و المستوى الاقتصادي للأشخاص و يتركز على مفهوم الشعور بالراحة في الحياة، في أوقات معينة و ذلك عن طريق استقصاء و استجواب الأشخاص عن مدى رضاهم عن الحياة أثناء قياس هذه الظاهرة (Albouy, 2010, P 99-146).

كما يشير آخرون إلى أن جودة الحياة في العمل تمثل عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات وصيانة حياتهم في العمل، ويرى بعض الباحثين أن جودة حياة العمل تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للتطوير الوظيفي والنمو. (ديوب، 2014 ص 200)

كما ركز (lawer, 1971) على مفهوم جودة حياة العمل كونه يتضمن تصورات وإدراك العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل، وتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية من العوامل (الرضا الوظيفي، توفير العلاقات الإنسانية وقلة الشكاوى والتظلمات، وانخفاض الغيابات ومعدل الدوران.

كما اشارت دراسة (فهيمه، 2016) حول جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي والتي خلصت الى انا تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاهتمام بجميع ابعادها، اما دراسة (مباركي، 2016) عن جودة

حياة العمل في ظل ادارة الجودة الشاملة وقد خلصت الى ان تنفيذ ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى ارتفاع مستوى جودة العمل.

ويعد الفرد المبدع ثروة مادية للمنظمة، بل إن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، فيتوجب على المنظمات تقدير أهمية دور الإبداع الإداري، وأن تضعه هدفاً رئيساً من أهدافها من خلال تكثيف الجهود لتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، ذلك أن عدم تشجيع العاملين على الإبداع وعدم تهيئة الظروف الملائمة لهم سيؤدي بالمنظمة إلى التردّي والانحيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويرى (الجعبري، 2009) " أن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغييرات الهائلة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعالاً وإيجابياً". (ص 32)

واهتمت العديد من الدراسات بالإبداع الإداري، حيث تناولت دراسة (مسعد فوزية 2020) حول واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة الطلاقة والمرونة الذهنية والأداء الوظيفي)، بالإضافة الي دراسة (النتيفات، 2006) التي تناولت علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري وقد خلصت انه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري باختلاف العمر المؤهل العلمي والحالة الاجتماعي.

وعلى ضوء ذلك وما اطلع عليه الباحثان من دراسات تناولت متغيرات البحث منفردة أو مجتمعة وكذلك ملاحظة الباحثان الشخصية في العمل بمؤسسة نפטال بالجلفة قيد الدراسة تتضح الحاجة الي إجراء دراسة عن جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي هذه المؤسسة، وتأسيسا على ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

## هل توجد علاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري

### لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة؟
- ما مستوى الإبداع الاداري لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### • الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري

لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة.

### • الفرضيات الفرعية

- مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة نפטال من وجهة نظرهم مرتفع.
- مستوى الإبداع الاداري لدى موظفي مؤسسة نפטال من وجهة نظرهم متوسط.

### 3. أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مؤسسة نפטال بالجلفة.
- التعرف إلى مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة نפטال بالجلفة.
- التعرف إلى واقع العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى العاملين مؤسسة نפטال بالجلفة.
- اختبار أثر توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة نפטال بالجلفة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تُفيد عمال مؤسسة نפטال بالجلفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها.

### 4. أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية دراسة موضوع " جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري " لما ستثريه من معلومات حول جودة حياة العمل والسعي لإبراز فائدة الإبداع الإداري وتحديد دوره على جودة حياة العمل.

### 5. التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

← مفهوم جودة حياة العمل:

- هي حالة الاستقرار التي يصل إليها العامل أثناء ممارسته لحياته العملية في بيئة عمل جيدة وظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة من خلال تماسكه مع جماعة العمل وكذا علاقته مع الرؤوسون.

← الإبداع الإداري:

هو درجة التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سمعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، كما انه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتدع جديدا تماما، وانما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة.

6. الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المحلية

✚ دراسة حيران عفاف (2014): بعنوان "جودة حياة العمل والإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نפטال بسكرة، اتبعت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث أجريت الدراسة على عينة تضم 35 عاملا إداريا من عمال مؤسسة نפטال بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة لجمع البيانات تمثلت في استبيان والذي يتكون من قسمين قسم يتناول هوامل حاكمة لجودة حياة العمل والقسم الثاني تخص الإبداع الإداري، ولقد اعتمدت في تحليل البيانات على معامل بيرسون لتفسير النتائج وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الأولى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.
- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثانية أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين تماسك جماعة العمل والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.
- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثالثة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مشاركة الأفراد والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.

- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الرابعة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الرئيس في الإشراف والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.
- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الخامسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الأجور والمكافآت والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.
- تبين من نتائج الفرضية الجزئية السادسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين خصائص الوظيفة والإبداع الإداري لدى عمال إدارة مؤسسة نפטال بسكرة.

### ثانيا: الدراسات العربية

✚ دراسة العنقري (2001): بعنوان "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري

للمرؤوسين دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي ممثلة في: (اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، وبعض الصفات الشخصية للقائد) وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين والمتمثل في (الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط)، بالإضافة إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم؛ وكان من نتائج هذه الدراسة:

- بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في: (الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات)، في حين أن عنصري (التحليل والربط) كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤوسين.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل متغيرات السلوك القيادي التالية: (اهتمام القائد بالمرؤوسين والصفات الشخصية للقائد ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين) من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى.



- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين) ومستوى إبداعهم الإداري.

✚ دراسة العدواني (2002): بعنوان "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

✚ دراسة الشقحاء (2003): بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات هي على النحو التالي: (النمط القيادي الديمقراطي-النمط المتسلط-النمط الحر).
- تمارس عناصر الإبداع التالية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة، بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر-الرتبة في العمل-المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة والسمات الشخصية (العمر-الرتبة في العمل-المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.
- 🇵🇸 دراسة البلبيسي (2012): بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حيث طبقت الدراسة على عدد 53 منظمة من المجتمع الأصلي والبالغ حجمه 887 منظمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 265 موظف، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
- تتمتع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بحياة وظيفية ذات جودة عالية.
- ظروف العمل في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جيدة حيث تحرص معظم المنظمات غير الحكومية على توفير كل الإمكانيات والتسهيلات لعاملها.
- مشاركة العاملين في الإدارة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات غير الحكومية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 74.80%.
- يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي بمتوسط حسابي 68.85%.

- أكدت الدراسة على وجود نظام واضح للأجور والمكافآت في المنظمات غير الحكومية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي يعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، الخبرة).

#### دراسة الشتيوي (2014):

تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدة غزة، ولتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبياناً مكوناً من 53 فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل عند عينة عشوائية قوامها 202 من العاملين في بلدية غزة.

من أهم النتائج المتوصل إليها نجد أن مستوى اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في البلدية كان مرتفعاً، حيث حصل على وزن نسبي 70.83%، وأن مستوى اتجاهات العاملين نحو ابتعاد جودة الحياة في العمل (ظروف العمل المعنوية والخصائص الوظيفية) كانت مرتفعة جداً، حيث حصلت على وزن نسبي يقدر بـ (73.65%-75.57%)، أما اتجاههم نحو الأبعاد الأخرى (عدالة الأجور والمكافآت وجماعة العمل والقيادة الإدارية والإشراف الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات) فكانت متوسطة حيث حصلت على أوزان نسبية تراوحت بين (65.43%-69.79%).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

دراسة Gupta & Parul (2010): بعنوان

**"Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life BSNL Employees"**

"قياس جودة الحياة الوظيفية في شركات الاتصالات الهندية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس جودة الحياة الوظيفية في شركات الاتصالات الهندية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من عينة تتكون من 826 موظف في مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة في ارتفاع درجة الرضا الوظيفي.
- ساهمت عناصر جودة الحياة الوظيفية (الدخل الكافي والتعويضات العادلة، فرص الترقية، ظروف العمل الصحية والأمنة، فرص استخدام القدرات البشرية، سماحة الحياة الوظيفية، التمسك بدستور المنظمة، العلاقات الاجتماعية) في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

دراسة Farideh Haghshenas Kashani (2012): بعنوان

**"A Review On Relationship Between Quality Of Work Life And Organizational Citizeship Behavior(Case Studu: An Iranian Company)"**

"جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة على إحدى الشركات الإيرانية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطن التنظيمية، ودراسة الخصائص الديموغرافية للعاملين، وشملت الدراسة 145 موظف في شركة دلشا وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين عدالة المكافآت والأجور وسلوك المواطن التنظيمية، ويشمل (توزيع المكافآت والجزاءات بإنصاف وعلى قاعدة الكفاءة والمعايير الدقيقة الواضحة لذلك).

- توجد علاقة إيجابية بين ظروف العمل الصحية الآمنة وسلوك المواطن التنظيمية وتشمل (إيجاد أداة آمنة، ومكان عمل صحي، وساعات عمل مناسبة).

- وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين وسلوك المواطن التنظيمية ويشمل (عقود طويلة الأجل، تمكين الموظفين في الإبداع، ثقافة التفكير مهارات الاتصال والتواصل، الوعي بالعمل والمهارات السلوكية).

- وجود علاقة إيجابية بين التوازن في الحياة الوظيفية والحياة الشخصية وسلوك المواطن التنظيمية، ويشتمل على: (التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، تمكين الموظفين من لعب أدوار اجتماعية في حياتهم الخاصة وتمكينهم من ومواصلة تعليمهم الأكاديمي).

# الفصل الثاني

## جودة حياة العمل

تمهيد

1. مفهوم جودة حياة العمل

2. أبعاد جودة حياة العمل

3. أهمية جودة حياة العمل

4. أساليب جودة حياة العمل

5. أهداف جودة حياة العمل

6. عوائق تطبيق جودة العمل

7. استراتيجيات تحسين جودة العمل

خلاصة الفصل

## تمهيد:

منذ بداية السبعينات من القرن الماضي والحديث يتزايد عن جودة حياة العمل في المنظمات خاصة في البلدان المتقدمة، حتى ترسخ الوضع العلمي والتطبيقي لإدارة جودة حياة العمل، والتي تعد فلسفة إدارية حديثة ونهج إداري شامل، قائم على أحداث وتغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات، الأفكار والقيم السائدة والسلوكيات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة وإجراءات العمل، والعمليات الإنتاجية وكذا العلاقات داخل وخار المؤسسة .... إلخ.

وتبلور هذا مفهوم جودة حياة العمل أكثر حينما اهتم ببيئة العمل من خلال إيجاد بيئة عمل صحية تتوفر فيها شروط العمل من دعم ومشاركة ودمج للعاملين في اتخاذ القرارات وتوفير فرص لتطوير الذات وكذا الاهتمام بالأجور والمكافآت وغيرها بشكل يسهم في رضا العامل الذي يعود بدوره بالفائدة إلى المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 1. تعريف جودة حياة العمل:

تعددت المفاهيم المطروحة لجودة حياة العمل وذلك من جهة نظر الباحثين في هذا على أنها " بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد المجال حيث نظر إليها (Havlovice) يشتمل على الأمن والسلامة في العمل وأنظمة مكافئة أفضل واجر عادل ومنصف ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو". (المغربي، 2004، ص 06)

تعني جودة حياة الوظيفة ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. (Werther & Davis, 2002, P 05)

ويعرف **suttle** مفهوم جودة الحياة الوظيفية "بأنها أقصى درجة يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليها في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال تجاربهم وخبرتهم في العمل". (fredrick, 2002, P 273-274)

إن نوعية حياة العمل وجودته يتمثل في جانبين أساسيين أولهما استخدام كل الإمكانيات البشرية لعرض زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى في بيئة العمل. (العنزي وآخرون، 2007، ص 69)

في حين اعتبرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) جودة حياة العمل هو نسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك بمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية، وهي أيضا أحد أساليب التطوير التنظيمي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 685)

ويعرفها البليسي على أنها " السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة، بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة، والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت



تلبية وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات". (البليسي، 2012، ص 07)

كما عرفها ماضي بأنها " مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف لجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على حياة عمل الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية والذي بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة". (ماضي، 2014 ص 63)

## 2. أبعاد جودة حياة العمل:

- إن توفير بيئة وظيفية مناسبة ليس بالأمر السهل ولهذا اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبشكل عام يرى (المغربي، 2004) أن الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة وظيفية يجب أن تركز على الأبعاد والعناصر التالية:
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
  - إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
  - المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
  - توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
  - إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
  - عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
  - إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
  - إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية.
  - توفير فرق عمل متكاملة.
  - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

ويرى البعض (Kandasany & Ancheri 2009) أن لجودة حياة العمل ستة

أبعاد وهي:

- خصائص العمل.
  - الانسجام بين الفرد وعمله.
  - صورة الشركة.
  - ظروف بيئة العمل المادية.
  - علاقات العمل.
  - التوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة الوظيفية.
- وذكر جاد الرب أن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد التالية:
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض.
  - المشاركة في اتخاذ القرار
  - توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي
  - عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية (جاد الرب، 2008، ص 08)
- وأضاف walton: أن عوامل جودة الحياة الوظيفية تمثل كل من العناصر التالية:
- التمسك بقوانين العمل.
  - التوازن بين الحياة والعمل.
  - حياة العمل والعلاقات الاجتماعية. (Behandothers, 2006, P 62)

وقد قسم السالم أن أبعاد جودة حياة العمل تنقسم إلى قسمين أو بعدين أساسيين وهما: البعد الإنساني ويشمل عدة جوانب، الجانب الاجتماعي والجانب المعنوي والعقلي والبعد الآخر هو البعد الاقتصادي ويشتمل الرواتب، والأجور، وعلاج الأمراض، وفرق وجماعات العمل. (مؤيد، 2009، ص 353)

ويشير الدحدوح إلى أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بالرضا الوظيفي البيئة المدرسية والصحية. (حسني، 2015، ص 12)

### 3. أهمية جودة حياة العمل:

لقد واجهت المنظمات العديد من المشكلات وهذا راجع لعدم الاهتمام الكافي بجودة حياة العمل داخل المنظمة وهذا بالضبط ما راه كل من (Klein & Gerald, 1986) فهم يريان أن من بين أكثر الأسباب التي صوبت النظر نحوى جودة حياة العمل:

- هروب العمال من العمل سواء الهروب النفسي أو الهروب الجسدي.
- انخفاض الجانب الاجتماعي والجانب الإنساني في العمل.
- قلة المنافسة وكذلك الحرص الشديد على خلق عميل دائم.
- تغير وتطور احتياجات وطموحات الأفراد فالفرد اليوم أكثر تعلما واستتارة ووعي من ذي قبل.

وقد ذكر مرسى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع الإيجابية والتي تتمثل في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل كما أنها تؤثر معنويا على الاستجابات السلوكية للعاملين مثل الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي والعزلة الشخصية وقد عرّف راضي جودة حياة العمل بأنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على الأداء. (ماضي، 2008، ص 64)

أما جاد الرب فقد عرفها بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وأيضاً بالشكل الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". (جاد الرب، 2009، ص 299)

ويعرفها أندرسون بأنها "تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدبرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة القائد وتحسين الرضا الوظيفي". (صالح، 2013، ص 164)

فضلا عن أنها لا تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب العاملين الأكفاء فحسب بل تعزز أيضاً قدرتها التنافسية. (بدوي، 2013، ص 265)

وترجع أهمية برامج جودة حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما بدر منها من زيادة الإنتاجية وتحسينها وفي الوقت نفسه حققت آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً بالعمل " (العنزي، 2009، ص 43)

#### 4. أساليب جودة حياة العمل:

تعتمد جودة حياة العمل على أسلوبين أساسيين هما:

⇐ الأسلوب الأول: يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف، كالترقية ضمن السياسات والإشراف الديمقراطي، واستخدام العمال وظروف أمن العمل... الخ

⇐ الأسلوب الثاني: يعالج ويتعامل هذا الأسلوب مع إدراكات العمال التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبياً بشكل جيد، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو والتطور تماماً كالوجود الإنساني وينسب هذا الأسلوب نوعية حياة العمل إلى الدرجة التي

يتم من خلالها التقاء الحاجات الإنسانية، وفي الكثير من الحالات يمكن أن تستخدم الأسلوبين معا لدراسة نوعية حياة العمل وبذلك فان العمال الذين يحبون منظماتهم، والذين 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، وبسبب الاختلافات بين الأفراد، وبسبب 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 والفني في عملهم أي أن نوعية حياة العمل تتطلب إعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجون إليه لصنع السلع أو تسليم الخدمات. وهذا يتطلب مديرين يتعاملون مع العمال بكرامة، إضافة إلى تركيزهم على العمال والتشغيل الإداري للعمل.

وفي الواقع العملي، يمكن أن تقدم التوضيحات الأفضل لنوعية حياة العمل في صناعة السيارات والفولاذ والأطعمة والالكترونيات وصناعة السلع الاستهلاكية وكذلك الأمر في المصانع التي تتميز بفرق العمل المدارة ذاتيا، وفي الهياكل التنظيمية المحددة وتحديد الأدوار لكل منها، أنها تتطلب استعدادا للقوة، وتدريب مكثفا لكل من العمال والمديرين، وصبرا من قبل كل من هو مطلوب، ويجب أن يعرف العمال أسس التكاليف والجودة والأرباح والخسائر ورضا الزبون من خلال الأعمال المحددة والمنفذة، و يجب أن يفهم المديرون الأدوار الجديدة لهم، ويجب أن تتم مراجعات نوعية حياة العمل من 03 إلى 10 سنوات أو أكثر لتصبح متكاملة بشكل كلي. (رعد حسن الصرن، 2007، ص 97)

## 5. أهداف جودة حياة العمل:

- يشير (جاد الرب، 2008) إلى أن أهداف جودة الحياة تهدف إلى ما يلي:
- تحقيق مستويات عالية من الرضا والإبداع الإداري التنظيمي للعاملين.
  - تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخاصة للمنظمة.
  - تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب الأعمال. (ص 13)
- ويرى (صالح، 2013) " أن الالتزام ببرامج جودة حياة الوظيفة يؤدي إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفة للعاملين وحياتهم الشخصية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة وتنافسية وولاء ودافعية". (ص 166)
- أما المغربي فيرى أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا والأهداف المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي: (المغربي، 2011، ص 33)
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
  - التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي.
  - التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الأعمال البشرية مثل التدريب انتقاء فريق عمل واستقطاب العاملين.
- ويضيف السالم أن أبرز الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال برامج تطوير جودة حياة العمل ما يلي: (مؤيد، 2009، ص 351)
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين ومساعدة العاملين على الانتماء للمنظمة، وعدم الهجرة إلى منظمات أخرى.
  - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل التفاعلي بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
  - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

- وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف جودة حياة العمل في أهداف تتعلق بالمؤسسة وأخرى تتعلق بالموظفين أما أهداف المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- توفير التشجيع الكافي الذي يحتاجه الموظف لتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمؤسسة.
  - تقليل معدل دوران العمل والتغيب وحوادث العمل وتعزيز الدافعية والرضا المهني لخلق جو تنافسي داخل المؤسسة.
- أما أهداف الموظفين فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- الاستخدام الأمثل لبرامج الموارد البشرية.
  - تقلد مناصب ووظائف تتناسب والمؤهلات العلمية للموظفين.
  - الاستفادة من فرص الترقية والحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
  - إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، الأمنية، الاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

## 6. عوائق تطبيق جودة حياة العمل:

### أولاً: موقف الإدارة

يتطلب تطبيق برنامج جودة حياة العمل جو من الديمقراطية في مكان العمل لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه، ومنحهم فرصة إبداء عن آرائهم، والمشاركة بقوة في جميع الشعلة المنظمة إلا أن ذلك صعب التحقق، لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية ضمن مثل هذا برامج.

**ثانياً: موقف الاتحادات والنقابات العمالية**

قد يتولد عن الاتحادات، والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع من وتيرة أداء العمل وتحسين الإنتاجية، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين. أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء، والإنتاجية، ولإزالة هذه المخاوف يجب على الإدارة ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها، والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

**ثالثاً: التكلفة المالية**

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية، والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة وتفوق قدرة المؤسسة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو من سماع القرار التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وتبديد المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقة وصول النتائج المرجوة. (بويكر ساخي ص 113-114)

**7. استراتيجيات تحسين جودة حياة العمل:**

إن 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 والبرامج الخاصة كالإدارة 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، إن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة العمل يعتمد عادة 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 أن 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 الصلاحيات الكاملة في مجال الثواب والعقاب.
- وإلى جانب دور الفرد والإدارة، يضاف دور البيئة في نجاح برامج جودة حياة العمل، وذلك عن طريق تحمل 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. (الهيبي، ص302)

**خلاصة الفصل:**

في نهاية الحديث عن جودة حياة العمل يمكن القول إن جودة حياة العمل هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة رضا العمل عن مؤسساتهم، وذلك في سبيل تحسين الإبداع داخل المؤسسة، من خلال إحداث تغييرات إيجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة.

وسيتم في الفصل القادم إلقاء الضوء على مفهوم الإبداع الإداري وأهم الطرق المستخدمة لتعزيزه.

## الفصل الثالث:

### الإبداع الإداري

#### تمهيد

1. مفهوم الإبداع الإداري
2. أبعاد الإبداع الإداري
3. أهمية الإبداع الإداري
4. خصائص الإبداع الإداري
5. مراحل الإبداع الإداري
6. أنواع الإبداع الإداري
7. دوافع ومحفزات الإبداع الإداري
8. صفات المبدع
9. معوقات الإبداع الإداري
10. استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

#### خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار و خاصة الإبداع الإداري في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع الإداري عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال كما أن الإبداع يأتي بالأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل المشكلات والاهتمام بتطوير السلع والعمليات التي تمكن من تحسين الأداء داخل المنظمة وزيادة الإنتاج وتطويره، إلى جانب الاهتمام بالآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم.

## 1. تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالإبداع، من خلال اطلاعنا عن التراث النظري وجدنا اختلاف الدارسين والباحثين، كل يعرف حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي يراها نذكر منها ما يلي:

← يعرف تورنس (Torrance) الإبداع على أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، أو اختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج للآخرين. (خضير كاظم محمود، 2010، ص 271)

← ويقول تشامبتر (Schumpeter) أن الإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. (عبد الرحمان، بن عنتر 2008، ص 141)

← ويتجاوز ستيرنبرغ (Sternberg) النظرة التقليدية للإبداع من كونه القدرة على توليد أفكار جديدة ومثيرة للاهتمام، الى التفكير المركب ورؤية التركيبات والتوليفات بين الأشياء التي يصعب على الافراد العاديين رؤيتها، عبر تحليلها وتقييمها واتخاذ القرار حولها. (فاطمة، أحمد الجاسم. 2010، ص 199)

← ويعتقد جروان أن الإبداع مزيج من القدرات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة سترقى بالعمليات العقلية الى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة للفرد والمجتمع. (محمد، زويد العتيبي، 2007، ص 27)

ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول أن الإبداع الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة، والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

## 2. أبعاد الإبداع الإداري:

تنوعت تقسيمات الباحثين لعناصر الإبداع وتضمنت هذه التقسيمات علي عناصر مكونة للإبداع منها الطلاقة، المرونة، والاصالة والتوسيع والكم والكيف والمخاطرة والتحليل والبصيرة والاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز، وتشمل العملية الإبداعية عناصر مختلفة يعتبر الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، ويتصف الفرد المبدع بالعديد من القدرات الإبداعية التي تميزه عن غيره من الافراد، والذي يميز الشخص المبدع القادر علي التفكير الإبداعي ومن أهمها: (زيد الهويدي ، محمد جهاد جمل ، 2003)

← **الطلاقة:** تعني القدرة على خلق أفكار جديدة أو بدائل أو استعمالات جديدة وبسرعة ومن أنواع الطلاقة:

- **الطلاقة اللفظية:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة.

- **الطلاقة الفكرية** وتعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول المشكلة أو العناوين لفقرة والاستعمالات المختلفة لشيء.

← **المرونة:** وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير 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 وسرعة.

- **المرونة التلقائية** وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة لا تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد.

← **الأصالة:** وتعني 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 وجدتها.

← **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 وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً.

← **التركيب:** ويعني قدرة الفرد على تركيب العناصر وذلك 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 عملاً.

← **الاحتفاظ بالاتجاه:** ويعني 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 يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح.

← **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات

الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة. (زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، 2003، ص 89-90)

## 3. أهمية الإبداع الإداري :

- يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :
- يعتبر جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها .
  - إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى .
  - يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها .
  - يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية .
  - يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية .
  - يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة .
  - يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة. (أسماء جلولي، 2013، ص 39)



## 4. خصائص الإبداع الإداري :

فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك، فقد توصل كل من "زاكثمان، ذنكن، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي :

← **التكلفة:** إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية هي تتضمن شيء جديد من التغيير والتطوير المحتمل حدوثه للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي تعود عليهم، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب المحافظة عليه.

← **العائد:** الإبداع لا بد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها، إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذه الفكرة خاصة في القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور .

← **الكفاءة:** تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة، مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن .

← **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدل التغييرات المفاجئة .

← **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تتطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد .

← **درجة التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات المرنة والتي تتسم بقدرتها على التكيف والبعيدة عن التعقيد .

- ← **السمعة العلمية:** بمعنى ما من شأنه أن يطور ويحسن السمعة العلمية للمؤسسة حتى تصادق عليه الإدارة العليا. (عنان الجعبري، 2009، ص 24-25)
- ← **مصدر الإبداع:** تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة أي الإبداع الداخلي. (عنان الجعبري، 2009، ص 24-25)
- ← **توقيت الإبداع:** تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية .
- ← **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه .
- ← **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة، حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز .
- ← **التفاعل الاجتماعي:** ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة .
- ← **حجم تأثير الإبداع:** ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات .
- ← **سهولة وبساطة الإجراءات:** ويخص هذا الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع، وعلى العكس من ذلك إذا كانت الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العادية فإن ذلك يحول دون القبول واحجام رأي العمال حول الموضوع .

← **التحفيز على الإبداع:** بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية واثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة .

← **مرونة الإبداع:** أي الإبداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة .

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، يمكننا القول أنه لا يمكن فصل الإبداع في أي حال من الأحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئاتها، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمنظمة أساسي لقبول أو رفض الإبداع .

### 5. مراحل عملية الإبداع:

يمر الإبداع التنظيمي بعدة خطوات متسلسلة ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يأتي :

← **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

← **مرحلة تكوين الفكرة:** حيث أن تصميم المطلوب وهذه الخطوة هي عمل والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

← **مرحلة معالجة المشكلة:** قد تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإن لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به .

← **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إن لم تحقق الموارد المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

← **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق .

← **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها. (ماجد عبد المهدي، 2013، ص183)

وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة كلف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل. (ماجد عبد المهدي، 2013، ص 183-184)

## 6. أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

⇐ الإبداع الإداري على مستوى الفرد **innovation individual**

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد kreitner خصائص الفرد المبدع بالآتي :

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل .
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق، ويتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء لكنه مرنة بين الأشياء .
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة .
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة .
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه . (طلال نصير، ص 43)

⇐ الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **innovation Group**

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة، أو لجن... إلخ واعتمادا على خاصية التداؤب synergisme ، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات .

(طلال نصير، ص 44)

### ← الإبداع الإداري على مستوى innovationI Organizational

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة كمالية، وإنما بات أمراً ضروريا وملحا من أجل البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (عساف، 2003)

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (living problème Créative) وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (problème Créative ding fin) ما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقض والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف .

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات: والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من

خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العملاء وأدواتهم وغيرها. (طلال نصير، ص 44)

## 7. دوافع ومحفزات الإبداع الإداري :

هناك عدة دوافع ومحفزات للإبداع الإداري، حيث قد تكون :

⇐ **الدوافع الذاتية الداخلية:** ومنها :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية .
- الحصول على رضا النفس .
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع .
- تجريب أكثر من مجال للعمل .

⇐ **الدوافع البيئية الخارجية :**

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة .
- الحاجة إلى الحيوية والنمو .
- الحاجة إلى التقدم والازدهار .
- صنع الأحداث ومجاراة الزمن سريع التغير .

⇐ **دوافع مادية ومعنوية :**

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل .
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز .
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز .

## ← دوافع خاصة بالعمل الإبداعي :

- تشجيع الأفراد خاصة القادة على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات، تطوير الأساليب، وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل .
- توفير فرص التعليم وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية. (بوقجان أحلام 2015 ص 79-80)
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث له المنظمة عن إجابات .

## 8. صفات المبدع :

يتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية، والتي تولد دوافع الإبداع، وينبغي الإشارة إلى أنه ليس من الضروري توفر كل صفات المبدع في شخص واحد، ولا سيما أننا ارتأينا أن نقوم بتجميع علما أن العديد من الباحثين وضعوا صفات ولم يضعوا كل صفات المبدع التي توصل إليها الباحثون، أخرى، ولكن رأينا أن وضعها كلها يكون أفضل:

- مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر .
- اليقظة والوعي والإحاطة بما يدور حوله .
- الاجتهاد والانهماك الزائد بالعمل .
- الانهماك المفرط في العمل .
- الميل للعزلة ومواجهة الصعوبات في التعامل مع الآخرين .
- الميل للتلاعب بالأفكار .
- حب الاستطلاع والمساءلة .
- حب التعلم والانفتاح على الخبرات الجديدة .
- الانتماء للعمل والاندماج فيه .



- التركيز على المهام وعدم التشتت .
- القدرة على التنظيم الذاتي .
- التأثير في الآخرين .
- الثقة بالنفس لدرجة كبيرة .
- تقدير الأصالة والإبداع .
- الحدس وسرعة البديهة .
- القدرة على جذب الجماهير .
- البحث على التشويق والإثارة .
- الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة .
- الانشغال الذهني والتخطيط والتبحر بالأمور . (أسامة خيرى، 2013، ص 239)

### 9. معوقات الإبداع الإداري :

ونقصد بها الأمور التي تعطل القدرات الفكرية لدى الموظف، وتثقل اندفاعه نحو التفكير الجديد، ويمكن تقسيمها إلى :

← معوقات إدراكية لدى الفرد :

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهذا الإدراك يكون انطلاقاً من جمع معلومات من المحيط أو البيئة المحيطة بنا، لكي تتفاعل هذه المعلومات مع بعضها ومع ذاكرتنا لتكون أفكاراً واتجاهات ومعان خاصة بنا .

ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات أهمها :

- خداع الإدراك: وهو نتيجة أسباب حسية أو نفسية، مثلاً، دخول شخص لمنزله ليلاً وقبل إضاءته للنور يرى شيئاً على الكرسي فيتخيله شخصاً أو لصاً .

- خطأ الإدراك: وهو تصور صفة ما في الشخص أو الشيء، ليست موجودة فيه في الحقيقة .

- محدودية الإدراك: وهي انحصار الإدراك لدى شخص ما في دائرة ضيقة تحجب عنه رؤية زوايا وجوانب معينة .

وتشكل هذه المشكلات معوقاً للإبداع الذي يحصر تفكير الشخص في دائرة الإدراك فقط، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة .

### ← المعوقات الاجتماعية والثقافية :

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد أو أعرافاً معينة، بحيث يتوقع المجتمع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد، فالمدبر يتوقع من مرؤوسيه سلوكاً معيناً، والأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة المتوقعة منهم، حتى يحصلوا على رضاهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها. والتالي يتجنبون الأفراد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين. (عبد الرزاق أحمد الطحان، 2000، ص 43)

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1999)

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الأمانة (Safety participative) إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة والمنظمة. كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة. (الدهان، 2006)

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
  - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
  - تماسك الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.
  - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة. (الدهان، 2006، ص 45)
- ← **المعوقات النفسية أو العاطفية:**

حيث يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يكبل الأفكار، ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والتوتر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

← **المعوقات الإدارية والتنظيمية:**

بما أن الإبداع هو أحد أشكال التغيير نحو الأحسن، فهو يواجه نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، لذا نجد الأشخاص المبدعين لا يجدون مجالا للإبداع في مجتمعاتهم، مما يستدعيهم إلى الهجرة في أول فرصة تتاح لهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ومن أجل تشجيع العاملين وتحفيزهم لا بد من الانتباه إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية ومحاولة التغلب عليها.

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه.
- الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين.
- سوء المناخ التنظيمي، ممثلاً في العلاقات العائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف ونظم التقييم والحوافز
- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
- عزلة الإدارة العليا وعدم تواصلها المستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.

### 10. استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

- يرى (عبد سيد) أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي: (عبد سيد، 2008، ص31)
- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
  - تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
  - تشجيع الأفراد على المخاطر.
  - إتاحة الخصوصية للأفراد التفكير الإبداعي.
  - تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة التبادل الخبرات.
  - تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على ألا يتحول إلى صراع.
  - تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على ألا يتحول إلى صراع.
  - تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
  - تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
  - غرس قيم إيجابية القبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.

- تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
- استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.
- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد وتظهر متى تهيأت بيئة صالحة لذلك سواء البيئة الداخلية أو الخارجية. (القاسمي أميمة، 2002، ص 559)

## خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع في المنظمة عامل أساسي لتطورها وتقدمها لما له من أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فمن خلاله نتوصل إلى اكتشاف قدرات العمال وخبراتهم الجيدة التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، لذا علينا الاهتمام بالمبدعين وتنمية قدراتهم وخبراتهم لفائدة المنظمة للوصول إلى التطور والازدهار.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. منهج الدراسة

3. عينة الدراسة

4. مكان وزمان الدراسة

5. أدوات الدراسة

6. المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد

يشكل هذا الفصل مدخلا منهجيا للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية المستخدمة ابتداء من الدراسة الاستطلاعية للتعرف على المجال المكاني للتطبيق، إلى منهج البحث العلمي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المتبعة، هذا لأنها كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وهذا ما حاولنا مراعاته وإتباعه، في هذا الفصل.



**1. الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الإجراءات الأساسية في البحوث الميدانية وقد استعان بها الباحثان بتحديد مكان مناسب للإجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة نפטال بالجلفة

ويمكن تعريف مؤسسة نפטال: بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك الى أن المرسوم رقم 101/80 في 06 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية. بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 الى: مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטاك، مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نפטال.

**❖ التعريف بمقاطعة نפטال - الجلفة:**

- مر فرع مؤسسة نפטال بالجلفة بمراحل تأسس من خلالها نوجزها في:
- في سنة (1980) تم تأسيس وحدة نפטال بالجلفة.
- في سنة (1985) أصبحت ما يعرف (1980) وحدة نפטال الجلفة وكانت متخصصة في توزيع الوقود الزفت، الغاز، المطاطيات، الزيت.
- بتاريخ (2001/01/01) بموجب قرار صادر عن المدير العام لنפטال تحولت (U.N.D) من وحدة الي منطقة (ZONE).
- بتاريخ (2001/07/17) تحولت المنطقة (ZONE) إلى مقاطعة (DISCRIT).

وهذا بمقتضى القرار (705/02) الصادر عن مدير مؤسسة نفضال، وللمؤسسة

مركزين هامين:

- مركز التوزيع الجلفة.

- مركز التوزيع عين وسارة.

وهذه المستودعات كافية لتمويل الولاية باحتياجاتها من المواد البترولية وتحقيق

أهدافها بمراكز التوزيع الخاصة بها بحيث هناك 13 محطة خدمات نفضال لتوزيع البنزين

كما يوجد للمؤسسة 53 محطة خدمات خاصة يضمنون لها توزيع المواد وكذا حظيرة

لعتاد النقل.

#### ❖ مهام وأهداف المؤسسة:

والهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب

الولائي وتنظيم وتسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع وتوسيع شبكات التوزيع بالزيادة

وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية، كما تعمل على توزيع بعض المنتجات

المستوردة كالعجلات المطاطية والزيوت ومن 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 195 عامل.

أهمية المقاطعة:

- طابع جهوي .

- طابع خدمة استراتيجية .

## ❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال الجلفة:

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة، ويضم المصالح والهيكل التالية:

- **مدير المقاطعة:** وهو المسؤول الأول والرئيسي في تسيير المقاطعة وتقع على عاتقه شؤون الإدارة ومهامه هي:

- السهر من اجل السير الحسن للمؤسسة وتحقيق الأهداف.
  - الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة.
  - التنظيم والتنسيق بين العمال والأقسام والمصالح.
  - التوقيع على العقود مع المسؤولين بالمؤسسات الأخرى حسب احتياجاتها.
  - تمثيل المؤسسة في جميع الأعمال الإدارية والثقافية والاجتماعية.
- **الأمانة:** وهي مصلحة في المؤسسة مخصصة لأعمال المدير العام ولها دور يتمثل في مساعدة المدير في تأدية مهامه وهي الوسيط بين المدير ورؤساء العمالات والموظفين.

- **مصلحة شبكة التوزيع:** ووظيفتها التعريف بسياسة شبكة التوزيع ودراسة مردودية نقاط البيع وهذا على مستوى 2 مراكز كما تقوم بـ:

- تحليل ومراقبة شبكة التموين والمبيعات وتغطية السوق.
- إعداد نظام سير في تنظيم محطات دراسة السوق.
- إعداد تقارير الاستهلاك ومتابعة تطورها بالإضافة إلى صيانة العلاقات الدائمة.
- القيام بزيارات التفتيش ومراقبة الحسابات الشهرية لمحطات التسيير المباشرة.
- العمل على توفير المنتوجات كما وكيفا.

- محطات الخدمات: تعتبر القلب النابض للمؤسسة في توزيع المواد البترولية من وقود زيوت، زفت .... وتضم:

• 13 محطة خدمات نفضال.

• 53 محطة خدمات خاصة.

- مصلحة التسويق: تعتبر من أهم المصالح الحيوية داخل المؤسسة لما تقوم به من مهام وتنقسم هذه المصلحة إلى:

• قسم المواد: يعبر عن الوسيط الرابط بين المنتج والزيون بالإضافة إلى أنه مكلف بشبكة التوزيع، البرمجة والتموين وتنشيط وتنمية المواد.

• قسم البيع: يكمن دور هذا الفرع في تلبية طلبات الزبائن ويحتوي على 03 مكاتب:

▪ الفوترة.

▪ تحصيل الديون.

▪ البطاقات الالكترونية.

- المصلحة التقنية: يكمن دور هذه المصلحة في الصيانة السريعة للعتاد الثابت والمتحرك وتضم:

• إطار تقني.

• .Depanneur 04

• رئيس ورشة.

• امين مخزن.

• مركز تركيب سير.

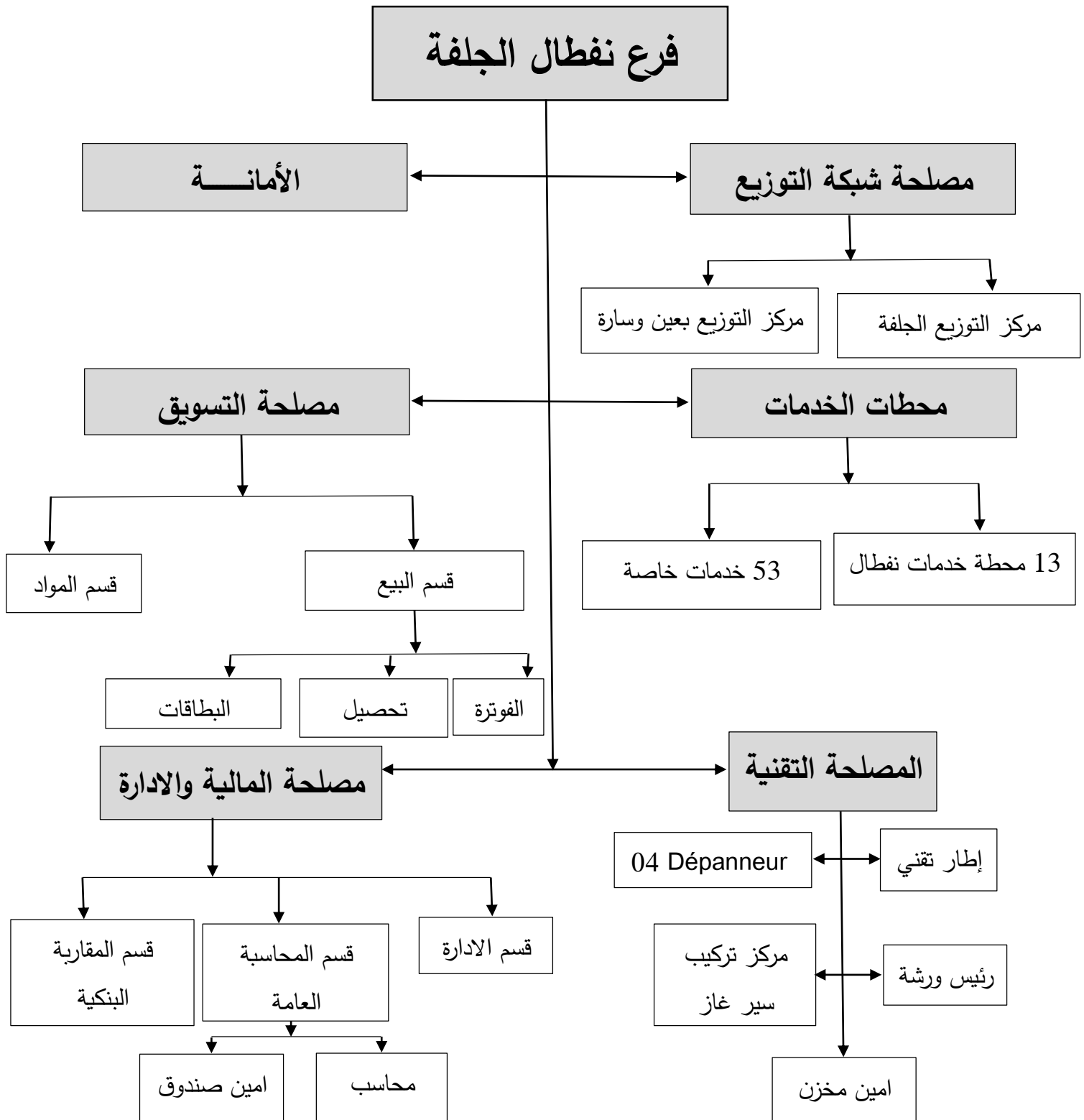
- مصلحة المالية والادارة: تتلخص مهام هذه المصلحة في:

• ترتيب الفواتير الخاصة بالشراء والبيع .

• التكفل بالمصاريف اليومية ومتابعة السيولة النقدية.

• القيام بتحصيل الشيكات عن طريق البنك عند كل عملية تحصيل .

- تسجيل ومراقبة أرصدة العملاء الذين سيقومون بعملية التسديد.  
وتحتوي على 04 أقسام:
- قسم الإدارة.
- قسم المحاسبة العامة (محاسب. امين صندوق).
- قسم المقاربة البنكية.



(الشكل رقم 01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال بالجلفة

(حسب المصدر)

## 2. منهج الدراسة:

بما أن موضوع بحثنا هو "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نفضال بالجلفة" فإن المنهج الذي يتم اعتماده هو المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج على أنه " ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها". (محمد الصاوي، محمد مبارك)

## 3. عينة الدراسة:

بسبب عدم إمكانية إجراء الدراسة موضوع البحث على أفراد المجتمع كله لجأ الباحثان الي تطبيق الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نفضال والمقدر 30 عاملا ويمكن تعريف العينة على أنها: جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر والتي تم اختيارها بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي. (الصيرفي، 2009، ص 186)

وتم في هذه الدراسة اختيار العينة العشوائية البسيطة التي يتم تشكيلها على أساس أن يكون هناك احتمال متساو أمام جميع العناصر في مجتمع الدراسة لاختيارها بمعنى أن فرص اختيار أي عنصر من مجتمع الدراسة متساوي لجميع افراد المجتمع. (غنيم 2000، ص 144)

## 4. مكان وزمان الدراسة:

لكل دراسة في علم النفس لها حدود تختلف باختلاف الأهداف الدراسية وإمكانيات الباحث وهناك ثلاث حدود للدراسة وهي:

**1 الحدود بشرية:** اقتصرت الدراسة من ناحية الأشخاص على فئة العمال الإداريين الذين يعملون في مؤسسة نفضال بالجلفة

**2 الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2021/2022، وبداية من 10 افريل 2022 الي غاية 28 افريل 2022.

## 3 الحدود المكانية:

وهو النطاق الجغرافي الذي يتم فيه إجراء البحث الميداني، ونخص بالذكر في هاته الدراسة مؤسسة نفضال بالجلفة

## 5. أدوات الدراسة:

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث علمي على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة 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 معيناً ويعبر المجيب عن الأسئلة كتابياً. (محمود زيان، 1999، ص 66)

حيث اعتمدنا على 03 ابعاد للعوامل الحاكمة لجودة حياة العمل في القسم الأول من الاستبيان في قياسه لجودة حياة في العمل استبيان جودة حياة العمل.



وتتمثل أبعاد الاستبيان فيما يلي:

← **جماعة العمل:** يتكون من 6 فقرات، ويحتوي على: الشعور بالانتماء للجماعة والتعبير

أفراد فريق العمل عن رأيهم بحرية وتبادلهم المشاعر بحرية.

← **خصائص العمل:** يشمل 6 فقرات وشمل على: الرضا على أبعاد منصب العمل

والرضا على مميزات واهداف العمل والمسؤولية والمهارات والتحدي والمتعة في العمل التي

تميز منصب العمل.

← **بيئة العمل المعنوية:** يتكون من 6 فقرات، ويشمل قياس العوامل الانسانية في العمل

مثل الثقة بين الموظفين والتمتع بالحرية في العمل والصدقة بين زملاء العمل والشعور

بالراحة النفسية.

أما في القسم الثاني فقد اعتمد الطالبان الباحثان في اعداد الاستبيان في صورته

النهائية على عدة دراسات سابقة تناولت الإبداع الإداري كدراسة (كريم خلف، 2010)،

و(دراسة محمد الكليبي، 2012)، حيث استفاد الطالبان الباحثان من الاستبيان الذي

وضعه الباحثون في هذه الدراسات، ويتكون هذا القسم من 24 بند موزعين على 4 ابعاد

(الاصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، المرونة).

## 6. المعالجة الإحصائية:

حساب الخصائص السيكومترية لاختبار جودة حياة العمل والإبداع الإداري:

أولاً: حساب الصدق

← **صدق المحكمين\*الصدق الظاهري\*:**

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين بهدف إيداع

الملاحظات على بنية الاستبانة وصلاحيه عبارتها لقياس الأبعاد التي تنتمي إليها، وقد

وجه المحكمون الباحثان لعدد من التعديلات قام بإجراء ما يقارب (70%) منها، وبذلك

أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين؛ المحور الأول مكون من 18 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، والمحور الثاني مكون من 24 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق لا أوافق بشدة) لتحديد موافقة أفراد عينة البحث من خلال موافقتهم على العبارات المحددة بالاستبانة.

### ← صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: جودة حياة العمل

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس والجدول رقم التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

#### الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.56	13	**0.48	7	**0.79	01
**0.75	14	**0.81	8	**0.71	02
**0.66	15	**0.65	9	**0.66	03
**0.49	16	**0.59	10	*0.31	04
**0.71	17	**0.68	11	**0.52	05
*0.39	18	**0.61	12	**0.56	06

\*\* دال عند ( $\alpha=0.01$ )، \* دال عند ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول رقم(01): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و( $\alpha=0.05$ )، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

← صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الإبداع الإداري

لقد جرى التّحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
*0.31	19	**0.56	13	**0.58	7	**0.59	01
**0.74	20	**0.72	14	**0.87	8	**0.61	02
*0.31	21	**0.68	15	**0.61	9	**0.66	03
**0.62	22	**0.59	16	**0.51	10	*0.30	04
**0.55	23	**0.70	17	**0.88	11	**0.56	05
**0.85	24	*0.32	18	**0.71	12	**0.66	06

\*\* دال عند  $(\alpha=0.01)$ ، \* دال عند  $(\alpha=0.05)$

يتضح من الجدول رقم(02): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$  و  $(\alpha=0.05)$ ، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

← صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) للمحور الأول: جودة حياة العمل

تم ترتيب درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على مقياس جودة حياة العمل تنازلياً وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة العليا و 27 بالمائة من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت).

الجدول رقم (03): يوضح المقارنة الطرفية بين الفئة العليا والفئة الدنيا

على مقياس جودة حياة العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين التجانس (F)	//	
دالة عند 0.05	0.00	18.61	14	8.561	74.124	8	0.83	0.67	العليا	جودة حياة العمل
				5.185	49.312	8			الدنيا	

من خلال الجدول أعلاه رقم (03) وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (ف) والذي بلغ (0.67) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (Ttest) لعينتين مستقلتين متجانستين.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا على مقياس جودة حياة العمل بلغ (74.12)، في حين كان المتوسط للفئة الدنيا يساوي (49.31)، أما الانحراف المعياري للفئة العليا يفقد بلغ (8.56) وللجنة الدنيا بلغ (5.18) وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (18.61) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي توجد فروق بين الفئتين ولصالح الفئة العليا ومنه فمقياس جودة حياة العمل يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

← صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) للمحور الثاني: الإبداع الإداري

تم ترتيب درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على مقياس الإبداع الإداري تنازلياً وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة العليا و 27 بالمائة من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت).

الجدول رقم (04): يوضح المقارنة الطرفية بين الفئة العليا والفئة الدنيا

على مقياس الإبداع الإداري

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين التجانس (F)	//	
دالة عند 0.05	0.00	16.54	14	2.365	81.456	8	0.98	0.23	العليا	الإبداع الإداري
				3.215	53.654	8			الدنيا	

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (ف) والذي بلغ (0.23) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (Ttest) لعينتين مستقلتين متجانستين.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا على مقياس جودة حياة العمل بلغ (81.45)، في حين كان المتوسط للفئة الدنيا يساوي (53.65)، أما الانحراف المعياري للفئة العليا يفقد بلغ (2.36) وللجنة الدنيا بلغ (3.21) وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (16.54) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي توجد فروق بين الفئتين ولصالح الفئة العليا ومنه فمقياس الإبداع الإداري يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: الثبات

← استخدام معادلة ألفا كرونباخ للمحور الأول: جودة حياة العمل

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (05): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.78
المحور الثاني	0.87
المحور الثالث	0.80

يتضح من الجدول رقم (05): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.78) كأدنى قيمة، و(0.87) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

← استخدام معادلة ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الإبداع الإداري

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (06): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.88
المحور الثاني	0.86

0.83	المحور الثالث
0.81	المحور الرابع

يتضح من الجدول رقم(06): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.81) كأدنى قيمة، و(0.88) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

#### ❖ تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS23 لمعالجة البيانات احصائياً-)، وبرنامج الإكسيل (Excel) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساساً على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعت لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بارسون: لحساب معامل الارتباط وقياس الاتساق الداخلي بين المتغيرين المستقل والتابع والاجابة على الفرضيات المتعلقة بالعلاقة.
- التكرارات والنسب المئوية والتمثيلات البيانية: وقد تم استخدامها في وصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينة الواحدة: لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.

## خلاصة الفصل

لا يمكن لنتائج أي بحث أن تستقيم ما لم يكن هناك تكامل وتناغم بين جميع أجزائه وعليه جاء هذا الفصل والذي تناولنا فيه وبالضبط منهجية البحث، والإجراءات الميدانية، بداية من الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها مروراً بالتأكيد على صدق أداة الدراسة، وذلك لكي تصبح أداة علمية يمكن الوثوق مما ستجمعه من معلومات، ثم تحديد المنهج المتبع ونوع الدراسة، هذا وعرفنا عينة البحث من خلال مخططات توضيحية للعينة المختارة، وأخيراً الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع هذه الدراسة، وهذا لكي نترجم النتائج الرقمية إلى دلالات لفظية ذات معنى.



## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة

الخاتمة

**تمهيد**

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي والإجراءات المتبعة التي اعتمدت عليها دراستنا، أما من خلال هذا الفصل فسنتناول فيه تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات المتحصل عليها من خلال اتباع برنامج SPSS23، حيث لا تكتمل قيمة البحث العلمي إلا بعد ملامسته للواقع، وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان.

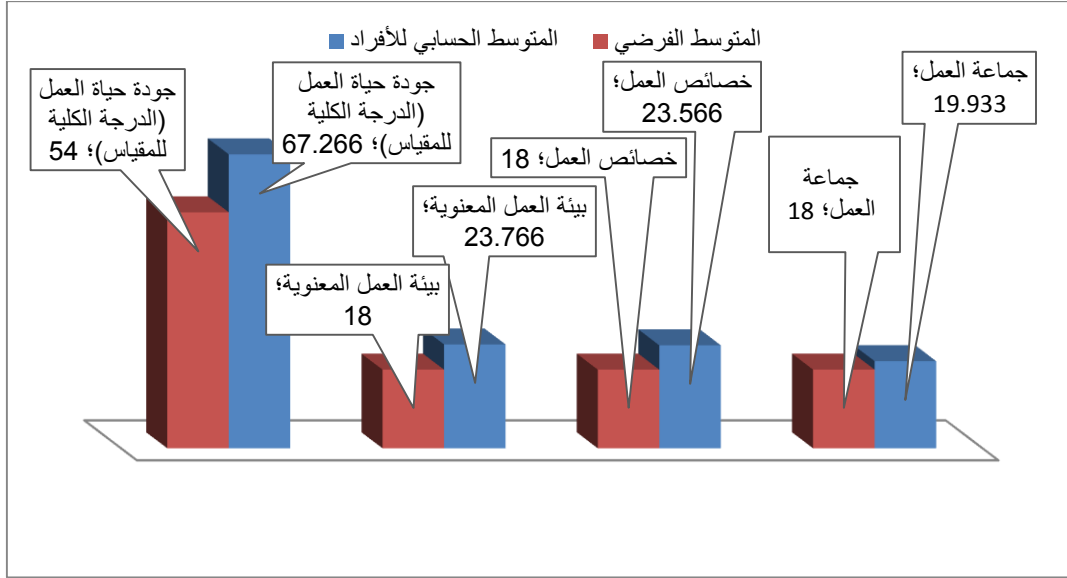
## 1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة نفعال بالجلفة مرتفع "، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينه الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي

على أبعاد مقياس جودة حياة العمل

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
دالة	0.001	29	2.725	3.8857	18	19.93	30	جماعة العمل
دالة	0.000	29	7.961	3.8298	18	23.56	30	خصائص العمل
دالة	0.000	29	7.393	4.2724	18	23.76	30	بيئة العمل المعنوية
دالة	0.000	29	6.54	11.107	54	67.26	30	جودة حياة العمل (الدرجة الكلية للمقياس)



الشكل رقم (02): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي

على أبعاد مقياس جودة حياة العمل

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (07) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس جودة حياة العمل جاءت كالتالي:

← بعد جماعة العمل:

نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 19.93 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 18 أما الانحراف المعياري قد بلغ 3.88، وقيمة "ت" قد بلغت 2.72 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لها البعد "مرتفعة لدى موظفي مؤسسة نفضال بالجلفة.

وتدل هذه النتائج على تجانس الأداء، ووجود عمل جماعي، والمشاركة بين أعضاء الفريق الواحد لتحقيق أهداف المؤسسة وتتبع جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير وظائف مثيرة لاهتمام العاملين وتتحدى طموح شاغليها، والتي يحصلون منها على

المكافآت والأجور العادلة، وتتيح لهم فرص المشاركة والتعاون، مع توفير أماكن عمل نظيفة وأمنة تعزز العلاقات الاجتماعية بينهم، إلى جانب تقديم الرعاية الصحية والشخصية المناسبة لهم (habibzadeh & bahramin, 2017 , P 230).

وتلعب ظروف العمل دوراً قوياً في تعزيز مستوى رضا العاملين عن العمل وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة، وزيادة الاستقلالية في العمل، هو ما يكون له تأثير جوهري على انخفاض وتخفيف الضغوط والتوتر لديهم، وينعكس بشكل مباشر على جودة حياة العمل (Olasenia&Ogunbamila , 2019, P63-64).

وبجانب ظروف العمل هناك العديد من الأبعاد المحددة لجودة حياة العمل، حيث يرى (النجار، 2017، ص 239) أن هناك مجموعة من الأبعاد الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية أهمها: ظروف العمل المادية والمعنوية، والمشاركة في صنع القرارات، وجماعة العمل داخل المؤسسة، وأسلوب الغدارة والإشراف للمدير، وخصائص الوظيفة التي يعمل بها الفرد.

#### ← خصائص العمل:

يظهر ان المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ 23.56 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 18، أما الانحراف المعياري قد بلغ 4.27 وقيمة "ت" قد بلغت 7.96 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد "مرتفعة".

ويعود السبب الى تجانس الأداء واستجابة أفراد العينة حول هذا البعد، الذي يمثل خصائص العمل التي بدورها تمثل المسؤوليات والمهام التي توكل للموظفين، وجعلهم يشاركون في تحمل المسؤولية والجدية في أداء المهام، وحسب ارتفاع هذا البعد ونتائجه نرى أن العاملين بمؤسسة نفضال يدركون جودة حياة العمل من خلال خصائص الوظيفة وهذا ما يتفق مع دراسة (fernandes et al,2017) والتي تهدف إلى تحليل اتساق أداء لتقييم جودة حياة العمل، من خلال مجموعة من الأبعاد التي اقترحها "والتون" والتي ركزت

على وضع أسس واضحة لتعويضات العاملين والتكامل الاجتماعي والدستورية في العمل وأجريت الدراسة على 518 من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مينايس جيرايس الأمريكية، وأظهرت النتائج ان التعويضات العادلة وظروف العمل الدستورية والحيز الذي تشغله الوظيفة في حياة الموظف تعد من اهم أبعاد جودة الحياة.

#### ← بيئة العمل المعنوية:

تظهر النتائج ان المتوسط الحسابي بلغ 23.76 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 18، أما الانحراف المعياري قد بلغ 4.27، وقيمة "ت" قد بلغت 7.96 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد "مرتفعة". ويعود السبب إلى تجانس الأداء فيما بينهم داخل المؤسسة وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة حول وجود ظروف العمل المعنوية المناسبة من خلال توافر عدة ظروف معنوية، إذن نستطيع القول بأن هناك وعي لدى موظفي مؤسسة نפטال بأدوارهم الحقيقية التي تقع على عاتقهم ويدركون جودة حياة العمل من خلال بعد ظروف العمل المعنوية بحيث تتفق دراستنا الحالية مع ما جاءت به دراسة (عفاف، 2014) من خلال ما توصلت إليه من نتائج أن ظروف العمل المعنوية من خلال توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال درجة الحرارة المناسبة لنشاط العمل والموظفين ، هواء نقي متجدد والهدوء في مكان العمل.

وفي الأخير تم التأكد من المتوسط الحسابي للمقياس ككل حيث بلغ 67.26 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 54، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 6.54 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أن فريضة الدراسة الأولى القائلة " مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة مرتفع " قد تحققت.

عموما توصلنا إلى نتيجة توفر جودة الحياة في العمل بدرجة مرتفعة في مؤسسة نفعال من خلال توفر عوامل جماعة العمل في جانبها الرسمي وغير الرسمي في مؤسسة نفعال قيد الدراسة فكانت مؤشرات مرتفعة والمتمثلة في فهم أهداف العمل من طرف جماعة العمل، والمشاركة في القرارات مع الجماعة، والشعور المتبادل بين أعضاء الفريق أما خصائص العمل في مؤسسة نفعال والرضا عن منصب العمل فكانت مرتفعة، من خلال الشعور بالمسؤولية عن العمل ثم الشعور بأهمية العمل وامتلاك المهارات اللازمة لأداء العمل، أما مؤشرات البيئة المعنوية في مؤسسة نفعال، فكانت مرتفعة نتيجة الرضا عن العلاقات بين الزملاء، والرضا عن الإنجاز والشعور بالراحة النفسية والحرية في العمل. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (الشتيوي، 2014) التي تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدة عزة، من أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى اتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة الحياة في العمل (ظروف العمل المعنوية والخصائص الوظيفية) كانت مرتفعة، أما اتجاهاتهم نحو الأبعاد الأخرى فكانت متوسطة.

بينما اختلف مع دراسة (الشنطي، 2016) حول مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطا، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة حياة في العمل بالتركيز على إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، الأمان الوظيفي بتنفيذ نظام الحوافز والتعويضات.

## 2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

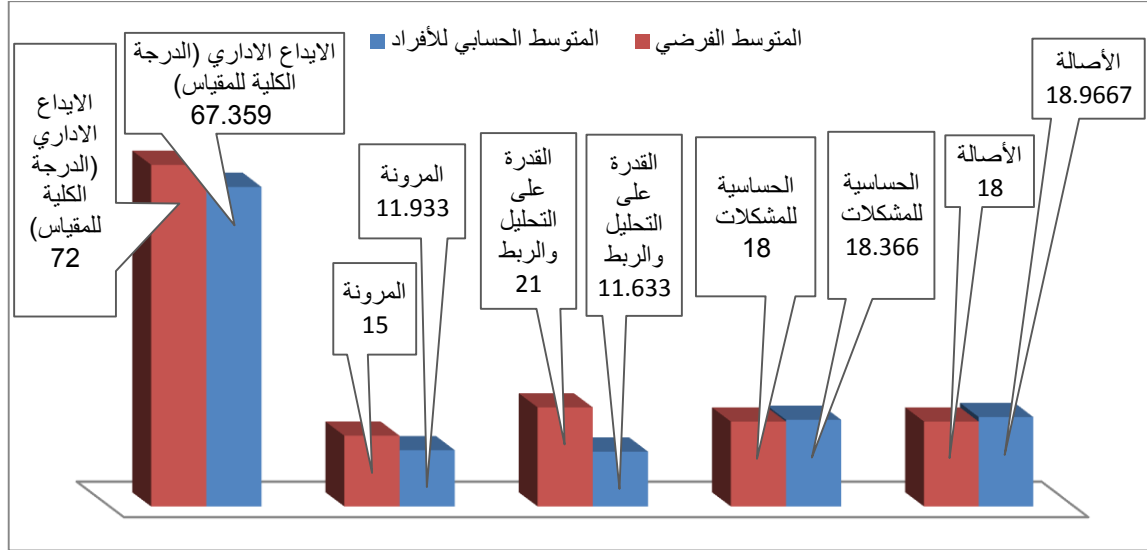
نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نفعال بالجلفة متوسط"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينه الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي

على أبعاد مقياس الإبداع الإداري

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الإصالة	30	18.9667	18	1.449	3.652	29	0.00	دالة
الحساسية للمشكلات	30	18.366	18	1.586	1.266	29	.216	غير دالة
القدرة على التحليل	30	11.633	21	2.988	-17.16	29	0.00	دالة
المرونة	30	11.933	15	3.027	-5.547	29	0.00	دالة
الإبداع الإداري (الدرجة الكلية للمقياس)	30	67.359	72	13.38	-1.899	29	.068	غير دالة





الشكل رقم (03): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على أبعاد مقياس الإبداع الإداري

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (08) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري جاءت كالآتي:

← الاصلالة:

أظهرت نتائج البعد الأول ان المتوسط الحسابي 18.96 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 18، أما الانحراف المعياري قد بلغ 1.44، وقيمة "ت" قد بلغت 3.65 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد متوسطة. كما وتتفق نتيجة الدراسة الحالية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الأصالة مع النتيجة التي أظهرتها دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أكدت على أن عنصر الأصالة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة.

وقد يعزى سبب هذا الاتفاق إلى الظروف الأخرى مثل: (التنشئة، واختلاف البيئة والتعليم...) التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد

في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول أو الموت (روشكا، 1989، ص 83)، وأيضاً قد يرجع السبب في الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

كما وتختلف النتيجة مع دراسة (الليثي، 2008)، حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر الأصالة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

#### ← الحساسية للمشكلات:

أظهرت نتائج البعد الثاني بلغ المتوسط الحسابي 18.36 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 18، أما الانحراف المعياري قد بلغ 1.58، وقيمة "ت" قد بلغت 1.26 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد متوسطة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشقحاء، 2003) من حيث توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين المديرية العامة لجوازات بمدينة الرياض، لكنها تختلف مع هذه النتيجة من حيث درجة ممارسة هذه السمة "الحساسية للمشكلات" حيث أظهرت أن العاملين يمارسون عنصر الحساسية للمشكلات بصورة متوسطة.

كذلك تختلف هذه النتيجة من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العساف، 2004) والتي أظهرت أن مديرات المدارس بمدينة الرياض نادراً ما يمارسوا عنصر الحساسية للمشكلات، وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا)

من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول أو الموت. (روشكا، 1989، ص83).

#### ← القدرة على التحليل والربط:

أظهرت نتائج البعد الثالث ان المتوسط الحسابي بلغ 11.63 وهو أدنى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 21 أما الانحراف المعياري قد بلغ 2.98، وقيمة "ت" قد بلغت 17.16- وهي قيمة سالبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد منخفضة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العنقري، 2001) والتي بينت أن عنصر التحليل والربط كان أقل عناصر الإبداع الإداري توفراً لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وقد يرجع سبب الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً، وقد ما يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

كما تختلف مع دراسة (الشقحاء، 2004) والتي أكدت أن العاملين في المديرية العامة للجوازات يمارسون القدرة على التحليل بمستوى عالٍ.

#### ← المرونة:

أظهرت نتائج البعد الرابع المتوسط الحسابي بلغ 11.93 وهو أدنى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 15، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 5.54- وهي قيمة سالبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الفرضي"، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )، مما يدل أن درجة التأييد لهذا البعد منخفضة.

وهو ما مع دراسة (الدوي، 2001) بعنوان "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين"، والتي هدفت إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب الإبداعية في تقديم الحلول الأمثل لها.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، بحيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري.
- الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

وفي الأخير تم التأكد من المتوسط الحسابي للمقياس ككل حيث بلغ 67.35 وهو أدنى من المتوسط الفرضي المقدر بـ 72، لكن بالنظر لقيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة نجد أنها بلغت قيمتها 1.89- وهي قيمة سالبة لكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية القائلة " مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نפטال بالجلفة متوسط " قد تحققت.

نرى من خلال دراستنا توفر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة في مؤسسة نפטال من خلال توفر عنصر الأصالة فكانت مؤشرات متوسطة في التمتع بالمهارة في النقاش والحوار وإنجاز ما يسند لهم من أعمال بأسلوب متجدد وشعورهم بالملل من تكرار الإجراءات، أما بعد الحساسية للمشكلات في مؤسسة نפטال وتحكمهم في مسببات المعوقات التنظيمية والتسييرية فكانت درجة استجابتهم متوسطة من خلال عدم وضع حلول وجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلات وكذلك مواجهتهم لهاته المشاكل أما مؤشرات القدرة على التحليل والربط فكانت منخفضة لعدم مقدرتهم على تنظيم أفكارهم وتجزئة مهام الأعمال لعدم وجود الجو المناسب للإبداع، أما العنصر الأخير وهو المرونة جاءت مؤشرات منخفضة لعدم قدرتهم على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وتكييف أسلوب عملهم لمواجهة المواقف الطارئة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدواني، 2002) والتي توصلت إلى عدم وصول

مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة.

وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول أو الموت (روشكا، 1989، ص 83) وأيضاً قد يرجع السبب في الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

### 3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نفضال الجلفة ". ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري

الإبداع الإداري	//////	
0.65**	معامل الارتباط	جودة حياة العمل
0.00	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$ .		

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ  $(0.65^{**})$  بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات جودة حياة العمل

كلما ارتفعت معها درجات الإبداع الإداري والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,00$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نفضال الجلفة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تشير النتيجة المتوصل إليها إلى تمكن موظفي مؤسسة نفضال من أداء العمل بطريقة كفؤة وذو مستوى إداري لجودة حياة عمل عال، نتيجة ما توفره المؤسسة من ظروف مادية ومعنوية وخطط استراتيجية منتظمة تتمثل في (ضمان فرض التقدم والترقي الوظيفي، توفير الاستقرار الوظيفي، وتحقيق التكامل الاجتماعي في بيئة العمل)، وعليه فإن نتائج الدراسة الحالية التي تتفق مع مجموعة من الدراسات من بينها:

- دراسة (عفاف، 2014) حول جودت حياة العمل وعلاقتها بالإبداع، التي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة الحياة والعمل والإبداع أهم نتائجها: هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد جودة حياة العمل متمثلة في (ظروف العمل المعنوية تماسك الجماعة، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، نظام الأجور والمكافآت) والإبداع الإداري لدى العاملين.

- وأيضاً ما توصل إليه (البليسي، 2012) في دراسته التي كانت تدور حول جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية بوزن نسبي (70.17%) لجودة ظروف العمل المعنوية، رفاهية العاملين، عوامل وظيفية، عوامل مالية، بيئة عمل صحية وأمنة مشاركة العاملين في الإدارة، وإجراء التقويم والتوازن بين الحياة والعمل على الأداء الوظيفي للعاملين.

- دراسة (farid,Izadi& Alipour,2014) بعنوان:

"Relationship between quality of work life and organizational commitement among lecturers in a Malaysian puplic research university"

(العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية الالتزام التنظيمي بين المحاضرين في جامعة البحوث العامة الماليزية)

هدفت الدراسة الى تحقق من مستوى العلاقة بين جودة حياة العمل التنظيمي. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي. يلعب كل من الأبعاد التالي في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى المحاضرين (التعويضات العادلة، ظروف العمل تطوير القدرات البشرية، فرص نمو والأمن، الاندماج الاجتماعي، المبادئ الدستورية التوازن بين الحياة والعمل، المكانة الاجتماعية).

واختلفت مع دراسة (رسمي وآخرون، 2018) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام المهني لدى مديري المدارس الابتدائية بالكويت وقد استخدمت المنهج الوصفي في سبيل تحقيق هذا الهدف، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هي قصور جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس، حيث تراوحت النتائج التي تتعلق بالرضا الوظيفي والعمل الجماعي والناحية المعنوية والأمان الوظيفي والمشاركة في صنع القرارات بين المتوسطة والضعيفة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول ان موضوع جودة حياة العمل قد استحوذ على اهتمامات العديد من العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وغالبا ما ينظر اليها على انها مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية والمعنوية وأنظمة المكافآت، وتشكيل فريق العمل وتوفير فرص النمو، وتنمية العلاقات، وكذلك توافر قدر من الأمان والاستقرار، والرضا الوظيفي عن العمل الذي يؤديه.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة نفضال بالجلفة، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث، وذلك بغرض التأكد من الصدق الأمبريقي للفرضية العامة، والتي مضمونها لجودة حياة العمل علاقة بالإبداع الإداري، وتم تدعيم فكرة الدراسة هذه بجملته من الفرضيات التي أسست من خلالها الدراسة.

يمكننا القول أن لجودة حياة العمل دور مهم في تحديد سلوكيات العمال داخل المنظمات، وهي تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في حياة الفرد أو المؤسسة، وإن من واجب كل منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وطبيعتها عملها أن توفر المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة حياة العمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة أو الفرد على السواء، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

وكانت النتائج بعضها متوافق مع الفرضيات وبعضها غير متوافق جزئياً، حيث توصلنا إلى تحقيق الفرضية الأولى أن توفر جودة حياة العمل في المؤسسة كان مرتفعاً، والأسباب تعود إلى اهتمام المؤسسة بشروط الجودة، أما الفرضية الثانية فتوصلنا أيضاً إلى توفر متوسط في درجة الإبداع الإداري، حيث أن أبعاد الإبداع الإداري كانت متوفرة نوعاً ما.

مما يعني أن تطبيق جودة حياة العمل يؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع الإداري، وكلما كان هناك خلل في تطبيق جودة حياة العمل سيؤدي إلى مستوى أدنى من الإبداع.



## التوصيات والاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية وما أسفرت عنه النتائج الميدانية يضع الباحثان مجموعة الاقتراحات التالية:

■ إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع جودة حياة العمل للكشف عن توجهات العاملين والمؤسسة في حد ذاتها قصد معرفة مكامن التهديد التي تواجه المنظمات.

■ ضرورة توسيع الخدمات النفسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال إنشاء مراكز خاصة بالإرشاد والعلاج النفسي وعلى مستوى كل الولايات.

■ توفير البرامج التدريبية لدعم وتطوير الموظفين والاهتمام برغبات وميول الموظفين من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية.

■ تطوير مهارات العاملين واكتشاف وتحليل المشكلات وتنمية قدراتهم في وضع البدائل لحلها وذلك بتنفيذ برامج لتدريب العاملين على تحليل ووضع البدائل.

■ وضع مقاييس موضوعية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بعقد ورشة عمل لتحديد معايير الإبداع واعتماد لائحة ومقاييس لتقييم الأفكار والاعمال الإبداعية.

■ تفعيل دوائر الاعلام بالمؤسسة من خلال ابراز الاعمال الإبداعية في المؤسسة ونشرها وذلك بعمل نشرات مرئية حول الإنجازات والاعمال الإبداعية واصحابها.

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ باللغة العربية

#### • الكتب:

1. أسامة خيربي (2013): القيادة الإدارية، دار الرياء والنشر والتوزيع.
2. بلال خلف السكارنة (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. جاد الرب، سيد (2008): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة.
4. جاد الرب، سيد (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعلية.
5. طلال نصير، د نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الشاملة الذهبية.
6. ماجد عبد المهدي (2013): إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. محمد، زويد العتيبي (2007): الطريق الى الإبداع والتميز، دار الفجر للنشر والتوزيع .
8. محمد مزيان (1999): مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والطباعة.
9. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004): دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: فن المنظمات المعاصرة: المكتبة العصرية للنشر.
10. السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع.
11. عبد سيد (2008): قدوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

12. فاطمة، أحمد الجاسم (2010): الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية دييونو للنشر والتوزيع.

13. صالح، محمد فالج(2004): إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر.

14. روشكا ألكسندر(1989): الإبداع العام والخاص، ابو فخر. غسان المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب.

15. رفعت، عبد الحليم الفاعوري (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

16. خالد عبد الرحمان الهيتي (2008): إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع.

17. خضير، كاظم محمود (2010): منظمة المعرفة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

#### • الرسائل والاطروحات الجامعية

18. أسماء جلولى: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، جامعة محمود خيضر، الجزائر.

19. بوبكر ساخي (2016): تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران.

20. بوقجان أحلام ومروش إلهام(2014): القيادة والإبداع الإداري لدى العاملين، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

21. البليسي، أسامة زياد يوسف(2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

22. ماضي، خليل إسماعيل(2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس مصر .
23. محمد الأمين احمد فواتيح، بوحفص مباركى (2016): جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
24. محمد بن عامر النتيفات (2006): المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
25. نادر محمد جوارنة، فوزية مسعد (2020): واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية جامعة جدارا، المجلة الدولية للتأهيل النفسي والاجتماعي. الاردن.
26. عبد الرزاق أحمد الطحان(2000): أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
27. عنان الجعبري(2009): دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلى. دراسة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
28. العنزي، سامي بن سالم بن كسار(2014): سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين شركة زين للاتصالات وبين شركة المياه الوطنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
29. العنقري غادة(2001): علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. الرياض.
30. الفضلي فضل(2003): العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

31. قريشي هاجر، باديسي فهيمة(2016): جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

• المجلات والمؤتمرات العلمية:

32. محمود عبد الحليم منسي، علي مهدي كاظم (2003): تطوير وتقتين جودة الحياة لدى طلبة الجامعة في سلطنة عمان، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

33. القاسمي أميمة(2002): مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتحديات في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، ب ط، 2002.

34. القحطاني سالم(2002): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية

❖ باللغة الإنجليزية

35. Albouy v .Godefroy B.Lollivier S. .(2010) .**Une Mesure De la qualite De vie bortrait Social** .Edition .

36. Frederick, R. (Ed.). A companion to business ethics. (2002).

37. Wither, William; and Davis, Keith. (2002). Human Resources and Personnel Management. New York, MCGraw – Hill Series in Management



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل

قسم: علم النفس والفلسفة

وتسيير الموارد البشرية

## استمارة خاصة بموضوع

جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري

لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم

تحت اشراف الدكتور:

قيرع فتحي

من إعداد الطالبان:

• حمديني محمد

• لبوخي الطيب

### التعليمات:

أخي الموظف، أختي الموظفة:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات والمطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة وأن تجيب عنها، ولكل عبارة خمس إجابات (موافق جدا)، (موافق)، (حيادي)، (غير موافق)، (غير موافق جدا)، وعليك وضع علامة (X) أما الإجابة التي تعبر عن رأيك.

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

← توجد عبارة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تطبق عليك.

← أجب عن كل العبارات، ولا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

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

السنة الجامعية: 2022/2021

## الجزء الأول: جودة حياة العمل

المحور	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
جماعة العمل	01	أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.					
	02	يعبر افراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.					
	03	لدى كل فرد في فريق علمي فهم كامل عن أهداف العمل.					
	04	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.					
	05	يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.					
	06	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.					
خصائص العمل	07	المهمة في العمل ونطاق العمل مهمان.					
	08	أشعر بالمسؤولية عن كل ما أفعله.					
	09	لدى المهارات اللازمة لإنجاز مهمتي.					
	10	لدى الحق في أن أقرر كل شيء يتعلق بعملتي.					



					11	حجم العمل لعملي مناسب.
					12	مهام عملي صعبة وممتعة.
					13	أنا أعمل في بيئة عمل تتسم بالثقة جميع النواحي.
					14	أنا أتمتع بالحرية في العمل.
					15	لدى صداقة كبيرة مع زملائي.
					16	أشعر بالاحترام من قبل الآخرين في مؤسستي.
					17	أشعر بالرضا عما أنجزه في عملي.
					18	أشعر بجودة التعامل مع الزملاء في المنظمة.

بيئة العمل المعنوية

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

المحور	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصل الآلة	01	انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد.					
	02	ابتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل مشكلات العمل.					
	03	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
	04	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.					
	05	أشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
	06	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة					
الحساسية للمشكلات	07	احدد بسرعة أي مشكلة تعيق السير الحسن للمكتب.					
	08	أستطيع التحكم في مسببات المعوقات التنظيمية والتسييرية للمكتب.					
	09	أضع عدة حلول لأي مشكلة تواجهني.					
	10	أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة أضع حلا مناسباً لها.					
	11	أجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة.					

					أستجمع كافة الأفكار التي تخطر في بالي عن تحديد المشكلة لاستبعاد بعضها والربط بينها.		
					لدى القدرة على تنظيم أفكارى.	القدرة على التحليل والربط	
					لدى القدرة على تجزئة مهام العمل.		
					لدى القدرة على تحليل مهام العمل.		
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه		
					لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الاشياء وتفسيرها.		
					لدى القدرة على تجميع الاجزاء والتنسيق بينها.		
					لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.		
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأىي للاستفادة منه.		
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	المرونة	
					أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.		
					لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.		
					أكيف أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل.		

## ملاحق spss

Correlations			
		جودة حياة العمل	الابداع الاداري
جودة حياة العمل	Pearson Correlation	1	.651
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الابداع الاداري	Pearson Correlation	1	.651
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جماعة العمل	30	19.9333	3.88572	.70943
بيئة العمل المعنوية	30	23.5667	3.82986	.69923
خصائص لعمل	30	23.7667	4.27247	.78004

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					جماعة العمل	2.725
بيئة العمل المعنوية	7.961	29	.000	5.56667	4.1366	6.9968
خصائص لعمل	7.393	29	.000	5.76667	4.1713	7.3620

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة حياة العمل	30	67.2667	11.10742	2.02793

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					جودة حياة العمل	6.542

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاصالة	30	18.9667	1.44993	.26472

One-Sample Test						
	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاصالة	3.652	29	.001	.96667	.4253	1.5081

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحساسية للمشكلات	30	18.3667	1.58622	.28960

One-Sample Test						
	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحساسية للمشكلات	1.266	29	.216	.36667	-.2256-	.9590

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القدرة علي التحليل الربط	30	11.6333	2.98829	.54558

One-Sample Test						
	Test Value = 21					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القدرة علي التحليل والربط	-17.168-	29	.000	-9.36667-	-10.4825-	-8.2508-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة	30	11.9333	3.02784	.55281

One-Sample Test						
	Test Value = 15					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المرونة	-5.547-	29	.000	-3.06667-	-4.1973-	-1.9361-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع الاداري	30	67.3593	13.38541	2.44383

One-Sample Test						
	Test Value = 72					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابداع الاداري	-1.899-	29	.068	-4.64067-	-9.6389-	.3575

### ملاحق الصدق والثبات

		المقياس	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س
المقياس	Pearson Correlation	1	.790**	.710**	.660**	.310*	.520**	.564**	.487**	.812**	.658**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

		المقياس	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س
المقياس	Pearson Correlation	1	.681**	.613**	.564**	.752**	.664**	.497**	.712**	.390*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.030
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

		المقياس	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س
المقياس	Pearson Correlation	1	.590**	.610**	.660**	.300*	.560**	.664**	.587**	.872**	.618**	.519**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

		المقياس	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س	20س
المقياس	Pearson Correlation	1	.881**	.713**	.561**	.722**	.684**	.597**	.701**	.320*	.310*	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.031	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

		المقياس	21س	22س	23س	24س
المقياس	Pearson Correlation	1	.310*	.624**	.558**	.859**
	Sig. (2-tailed)		.040	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.882	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.862	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5