



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

بـعـنـوان

أثر ضغوط العمل بالإبداع التنظيمي

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

د. خراز الأخضر

إعداد الطلبة

-مزاري كريم

-عواد بن عومر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

بومدين محمد أمين

الدكتور:

مشرفا ومقررا

خراز الأخضر

الدكتور:

عضوا مناقشا

بن سكران البودالي

الدكتور:

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25)

وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26)

وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27)

يَفْقَهُوا قَوْلِي (28)

سورة طه

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من ربته وأثارته دربي الحاتمني بالصلوات والدعوات، إلى أختي انسان في هذا

الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني إلى ما أنا عليه أبي

الكريم أدامه الله لي

إلى من حبهم يجري في عروقي أختي وأختي

إلى صديقي ورفيقي دربي عواد بن عومر

كريم

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة... إلى من علمني كيف أوظف الحروف والكلمات إلى أمي

العزيزة الغالية على قلبي أطال الله وبارك عمرها

إلى صديقي العزيز ورفيقي دربي مزارعي كريم

إلى كل إخوتي وإلى أخواتي

إلى كل أصدقائي الأحرار

بن عمر

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "...لئن شكرتم لأزيدنكم...". سورة إبراهيم آية "07"

فالحمد لله رب العالمين حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم

ثم بعد...

أوجه شكري واحترامي وتقديري لأستاذي الفاضل الدكتور "خراز لخضر"

الذي تكرم علي بالإشراف على هذه المذكرة و خصني ببعض وقته،

وأفادني بتوجيهه ونصحه

وخالص شكري لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا علي بقراءة ومناقشة

وتصويب هذه المذكرة

شكري لكل من ساهم من قريب أو من بعيد ليصل هذا العمل لشكله

النهائي "يحيى شريف وبن سعيد طيب"

شكري الخالص إلى كل من علمني حرفا من بحر العلم

المخلص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة ومستوى تأثيرها في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري محل الدراسة. يتكون مجتمع المستهدفة من العمال الإداريين بالمؤسسة و البالغ عددهم (174) عامل و عاملة ,واستخدمنا طريقة العشوائية و التي بلغ حجمها (35)عامل و عاملة حيث تم توزيع استبانة عليهم ,تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها :مقياس الإحصاء الوصفي ,تحليل التباين ,تحليل الانحدار المتعدد.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :أن مستوى ضغوط العمل بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة جاء متوسط ،كما كان مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بنفس المؤسسة بمستوى متوسط ,وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل كمجموع لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة,حيث فسر ضغوط العمل بمتوسط حسابي (2.958) بمستوى دلالة احصائية.

وجاءت أهم التوصيات كالتالي : توعية وتحسين العمال بظاهر ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها ,كما أنه يجب على الإدارة التخفيف من ضغوط العمل الناشئة من مردودية فرص الترقية وذلك بوضع وتطبيق برنامج لترقية في العمل واضح و إفساح فرص الترقية والتقدم أمام جميع العمال ,بالإضافة إلى ذلك نوصي بإجراء المزيد من الدراسات والتي تجمع بين المتغيرين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي.

Résumé :

L'objectif de cette étude était d'identifier le niveau de pression de travail des membres de l'échantillon et leur impact sur la créativité organisationnelle des employés du bureau de promotion et de gestion de l'immobilier étudié.

Le groupe de travail était composé de (174) travailleurs .Nous avons utilisé la méthode randomisée, qui a été distribuée à (35) travailleurs et travailleuses, à laquelle un questionnaire leur a été distribué, reposait sur plusieurs méthodes statistiques permettant d'analyser les données, notamment une échelle statistique descriptive. Analyse de variance, analyse de régression multiple.

Les résultats de cette étude sont les suivants: Le niveau de pression de travail du Bureau de la promotion et de la gestion de l'immobilier à Saida était moyen, de même que le niveau de créativité organisationnelle des employés de la même institution à un niveau moyen, qui a révélé un effet statistiquement significatif de la pression de travail. Le personnel administratif de l'institution étudiée, où il a expliqué la pression du travail avec une moyenne de (2.958) avec un niveau de signification statistique.. Les recommandations les plus importantes sont les suivantes: Sensibilisation et amélioration des travailleurs sous la pression du travail et de ses conséquences, et la direction devrait réduire les pressions liées au coût des possibilités de promotion en développant et en mettant en œuvre un programme de promotion claire du travail et en offrant des possibilités de promotion et de progrès devant tous De plus, nous recommandons des études complémentaires associant les deux variables de stress au travail et d'innovation organisationnelle.

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	تشكر وتقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام للضغوط العمل	
	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
	المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل
	المبحث الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل وإستراتيجيات مواجهتها
	المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل
	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
	المطلب الثالث: إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل
	المطلب الرابع: أسباب ضغوط العمل
	خلاصة
الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي	
	المبحث الأول: مفاهيم حول الإبداع التنظيمي

	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
	المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره
	المطلب الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي ومستوياته
	المطلب الرابع: مبادئ الإبداع التنظيمي
	المبحث الثاني: علاقة ضغوط العمل بالإبداع التنظيمي
	المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته
	المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
	المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع
	المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي
	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية	
	المبحث الأول : تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري
	المطلب الأول : تقديم الديوان وصلاحياته ومهامه
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري
	المطلب الثالث: وصف الهيكل التنظيمي
	المطلب الرابع: فروع المؤسسة ومهامها
	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
	المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة
	المطلب الثاني: متغيرات وأدوات الدراسة
	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة
	المطلب الرابع: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
	خلاصة

قائمة الجداول		
07	جدول المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	01
69	جدول يبين كيفية توزيع درجة العبارات	02
71	جدول يبين عامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان	03
72	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
73	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	05
74	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	06
75	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
76	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
77	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الأول (عبء العمل)	09
77	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الثاني (صراع الدور)	10
78	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الثالث (غموض الدور)	11
78	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الرابع (الأجور والمكافآت)	12
79	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الخامس (بيئة العمل)	13
79	جدول يحلل إجابات العمال في المحور الثاني في البعد الأول (الطلاق)	14
80	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الثاني (الأصالة)	15
80	جدول يحلل إجابات العمال في البعد الثالث (حساسية المشكلات)	16
81	جدول يوضح ارتباط المتوسطات بين أبعاد ضغوط العمل بمستوى الإبداع التنظيمي.	17
83	جدول يبين صحة الفرضيات لضغوط العمل و أبعاده مع مستوى الإبداع التنظيمي.	18
85	جدول يوضح معامل الانحدار للعبء العمل في مستوى الإبداع التنظيمي	19
85	جدول يوضح معامل الانحدار للصراع الدور في مستوى الإبداع التنظيمي	20

85	جدول يوضح معامل الانحدار للغموض الدور في مستوى الإبداع التنظيمي	21
85	جدول يوضح معامل الانحدار للأجور والمكافآت بمستوى الإبداع التنظيمي	22
86	جدول يوضح معامل الانحدار لبيئة العمل بمستوى الإبداع التنظيمي	23
86	جدول يوضح مجموع معامل الانحدار لضغوط العمل بمستوى الإبداع التنظيمي	24

قائمة الأشكال		
05	شكل يوضح مراحل ضغوط العمل	01
14	شكل نموذج بيرو نيومان سنة 1978	02
15	شكل نموذج جيبسون وزملائه سنة 1982	03
16	شكل نموذج سيزلاقي والاس	04
17	شكل نموذج كرايتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل	05
62	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	06
72	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
73	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	08
74	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	09
75	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
76	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11

مقدمة

يعتبر موضوع ضغوط العمل من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء، ولقد ترتب من جراء هذا العمل وما صاحبه من شقاء، خاصة ذلك الشقاء والتعب النفسي عدت مشاكل ظهرت على سلوك الأفراد حيث تعيقهم على إبراز قدراتهم الإبداعية و توظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي نفس الوقت يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على المنظمة والأفراد أيضا، ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وبالتالي انعكاس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المؤسسة.

وتختلف مصادر ضغط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي. وفي العصر الراهن أفضل المؤسسات هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على الإبداع وفق الأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها ، و أفضل المديرين و قادة فرق العمل هم أولئك الذين يمتلكون القابلية لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل من خلال توفير المعلومات و المعرفة اللازمة للإبداع , كما أن إبداعية المؤسسة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد لقياس و تقييم الأداء و لقد بينت الدراسات أن المؤسسة لا تحقق الكفاءة والفعالية من خلال السعي إلى تخفيض التكاليف و إن ما يضيف قيمة لها هو الإبداع من خلال مكوناته الأساسية وهي استخدامات جديدة لمعرفة الحالية ,خلق أفكار جديدة,و استخدام أو تسخير هذه الأفكار لخلق قيمة جديدة للمؤسسة ، وفي هذا العالم المتغير يتوجب على المؤسسة أن تكون مبادرة للإبداع قبل أن تطرأ الضرر وف للقيام بذلك كردة فعل .

بناء على ما تقدم قسمنا بحثنا إلى ثلاثة أجزاء ,جزأين نظريين وجزء تطبيقي بحيث الجزأين الأولين مبنيين على مفاهيم و دراسات نظرية ‘

ففي بداية البحث تطرقنا للمفاهيم الأساسية المتعلقة بضغط العمل وتناولنا فيه الإطار العام لضغوط العمل ونماذج ومصادر ضغوط العمل وإستراتيجيات مواجهتها.

أما الفصل الثاني فاحتوى على مراحل الإبداع التنظيمي و علاقته بضغط العمل.

أما في ما يخص الجزء التطبيقي تطرقنا إلى تحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

منهجية البحث:

1 إشكالية البحث:

إن قبول الأوضاع العالمية الجديدة سوف يفرض على المؤسسات أن تبدأ بصياغة المهمة الأساسية لها وأن تسعى وراء امتلاك الموارد التنظيمية لتحقيق المهمة المحددة، كذلك مواجهة تلك التغيرات سوف يفرض على المؤسسة أن تسعى إلى الحصول على مساهمات وإبداعات كل شخص داخل المؤسسة والعمل على التقليل من ضغوط العمل مما يوفر بيئة فعالة ومشجعة على التفكير وتوليد الأفكار الجديدة كما يعمل على تعزيز القدرة على الإبداع التنظيمي واستجابة لما سبق تظهر الإشكالية التالية:

ما هو مستوى ضغوط العمل بديوان الترقية و التسيير العقاري، وما مدى أثرها بالإبداع التنظيمي لدى العاملين.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة ؟
- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي؟
- هل تؤثر ضغوط العمل على الإبداع التنظيمي ؟

2-أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في ما يأتي:

1. تقديم إطار نظري يشرح ماهية ضغوط العمل والإبداع التنظيمي.
2. تقديم إطار عملي يربط بين ضغوط العمل بأبعادها المختلفة والإبداع التنظيمي.
3. إمداد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة ببيانات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر ضغوط العمل , والارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي لديها.
4. توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع مختلف ضغوط العمل ومحاولة التغلب أو الحد منها لزيادة فعالية أداء عمالها وتفجير طاقاتها الإبداعية.

3-أهداف الدراسة :

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم مفاهيم نظرية لأفراد عينة الدراسة عن معنى و أبعاد ضغوط العمل والإبداع التنظيمي.
2. التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.

4. التعرف على البعد الأكثر تأثير من أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل ، صراع الدور ، غموض الدور، الأجور والمكافآت ، بيئة العمل) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.

5. محاولة بناء نموذج افتراضي واختياره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر ضغوط العمل في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.

4 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها المختلفة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية (H02):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة (H03):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة (H04):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافأة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الخامسة (H05):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل والمكافأة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

6- التعريف الإجرائية.

1-ضغوط العمل : تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه والبيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المؤسسة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل ومستوى الإبداع لديه مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.

- 2- **عبء العمل:** هو زيادة المهام الملقاة على عاتق الفرد، وإن بعض هذه المهام تتطلب قدرات ومهارات عالية لإكمالها.
- 3- **صراع الدور:** الدور عبارة مجموعة من المتطلبات والتوقعات المطلوبة من الفرد القيام بها بحكم موقعه الوظيفي و عندما يحدث تعارض بين هذه المتطلبات ومتطلبات الفرد يحدث صراع الدور.
- 4- **غموض الدور:** و يحدث ذلك حينما لا يعمل الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.
- 5- **الأجور و المكافآت:** و هي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.
- 6- **بيئة العمل:** كل ما يخطط بالتنظيم من الداخل والخارج و يتضمن مجموعة من المكونات المادية والاجتماعية الإدارية والتكنولوجية.
- 7- **الإبداع التنظيمي:** الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.
- 8- **الطلاقة:** و تعني القدرة على توليد عدد من البدائل أو الأفكار أو السرعة و السهولة في توليدها.
- 9- **الأصالة:** و يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار جديدة.
- 10- **الحساسية للمشكلات:** تعني القدرة على تبيين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما.
- 11- **روح المخاطرة:** أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، وإضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
- 7- **حدود البحث و منهجيته.**
 - 1- **حدود البحث:** تتمثل فيما يلي:
 - أ - **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العمال الإداريين في الديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.
 - ب - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: ضغوط العمل والإبداع التنظيمي.
 - ت - **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في الديوان الترقية و التسيير العقاري.
 - ث - **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019/2018

الفصل الأول

تمهيد:

تتزايد الضغوط التي تفرضها بيئة العمل مع تزايد التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية، الأمر الذي يترك أثره النفسي والاجتماعي على الفرد أولاً وعلى المؤسسة ثانياً وعلى المجتمع الذي يعيش فيه بصفة عامة، ولأن معظم هذه الضغوط والتوترات من مصادر مرتبطة بالعمل مباشرة أو بالبيئة الخارجية التي تؤثر على كل من الأفراد والمؤسسات، فالضغوط عموماً تحيط بكل أوجه الحياة وتلك الضغوط تؤثر على صحة وسلوكيات الفرد سواء داخل مكان العمل أو خارجه ويعد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل حديثاً نسبياً، ففي مطلع القرن العشرين وتحديداً في عام 1932 كان canon من أول الباحثين الذين تناولوا تأثير ضغوط العمل في الفرد ونظامه البيولوجي، وتتابع الدراسات في هذا المضمار في السنوات اللاحقة وزاد اهتمام الدارسين بهذا الموضوع، وعلى وجه الخصوص في مطلع الثمانينات.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل:

لقد أولي موضوع ضغوط العمل الاهتمام من قبل الباحثين، وكثرت الدراسات والبحوث التي تناولته بحيث تعددت وجهات النظر حول مفهومه ولم يوضع تعريف محدد وشامل يتفق عليه الجميع وعليه نعرض بعض التعاريف محاولين بذلك تقديم المفهوم الدقيق لضغوط العمل، وإبراز مصادره.

- حسب: **David Yong Et Al** ضغوط العمل هي حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم، وتتسم بإحداث تغيير بداخلهم وتدفعهم إلى الانحراف على أدائهم المعهود¹.

نلاحظ من هذا التعريف وضحت ضغوط العمل على أنها ذلك الاحتكاك الناشئ في بيئة العمل بين العمال ووظيفتهم حيث هذا الاحتكاك له القدرة على النشوء انحراف في أدائه.

حسب مصطفى محمود أبو بكر: عرف ضغوط العمل وفق 03 مداخل وهي²:

* من حيث حالة الفرد: ضغوط العمل هي الحالة النفسية والجسمانية التي يكون فيها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل.

من حيث المسببات:

ضغوط العمل هي مجموعة من المتغيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد لتأثير هذه المثبرات على حالته النفسية والجسمانية.

* من حيث النتائج:

ضغوط العمل هي مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثبرات التي يواجهها في بيئة العمل. يتبين من هذا التعريف أن ضغوط العمل عرفت وفق 03 مداخل مبينة وفق نقاط التالية:

- تفاعل الفرد مع بيئة العمل ومثبرات هذه البيئة.

- الحالة النفسية والجسمانية للفرد هي عبارة عن رد فعل لمثبرات بيئة العمل.

- الأفراد ووفقا لحالتهم النفسية والجسمانية تنتج لهم سلوكيات معبرة عن ردة فعلهم إزاء بيئة العمل".

¹ David Yong Et Al ,ASTUDY OF JOB STRESS AMONG UNIVERSITY STAFF IN MALAYSIA EUROPEan JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES VOLUME 8, NUMBER 1 ,2009, P122 . 2.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2004/2003 ص132.

وعليه كمفهوم عام لضغوط العمل يمكن القول عنها أنها تلك المثيرات البيئية التي تحيط بالعامل وتؤثر عليه، وتولد له ردود أفعال تتعكس عليه و على المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

مراحل ضغوط العمل :

إن دراسة ضغوط العمل في أي منظمة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا ، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل¹.

أولا: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل عدة لابد أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمها لمراحل وخطوات تكون الضغوط، إلا أنها بشكل عام تتفق على وجود أربعة مراحل هي **1. مرحلة التعرض للضغوط :**

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر، والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط أم لا، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

2. مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين ، إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط .

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف :

في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، إما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية .

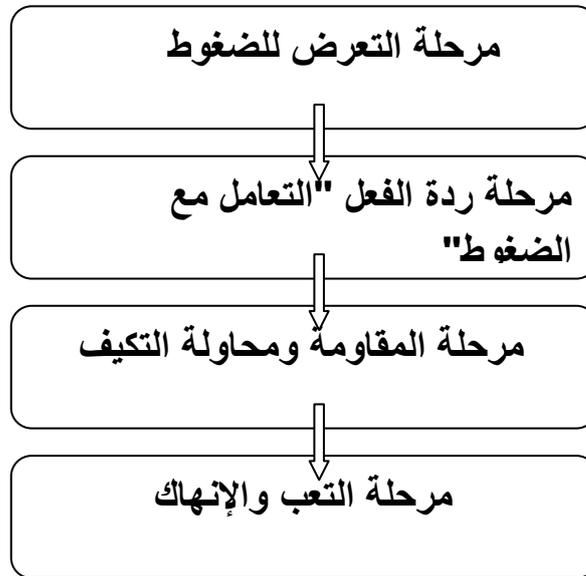
¹ محمد حسن خميس أبو رحمة، "ضغوط العمل وعاقبتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، غزة، منشورة، 16 قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص33.

4. مرحلة التعب والإنتهاك:

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار، أهمها الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات إنجاز، والتفكر في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب وحتى الإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم.

الشكل التالي يوضح مراحل ضغوط العمل:

الشكل رقم (1) : يوضح مراحل ضغوط العمل¹



يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

¹المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، 2002، ص. 33.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

أنواع ضغوط العمل¹:

يقول هانز سيلبي (Hans Selye) "أن يكون المرء من دون ضغوط، فهذا يعني الموت"، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى ايجابيا، مع أن المتعارف عليه بأن الضغط يحمل معنى سلبيا، "وعادة عند مناقشة الضغط، فإننا نتحدث عن الضغط السلبي، مع أننا نربط بينه وبين المواقف أو المناسبات السارة، أي أن تغير - إيجابي كان أم سلبي - يتطلب استجابة من أجسامنا بغرض التكيف، والرجوع إلى حالتها الطبيعية، المتزنة، والمتوافقة نسبيا"، و فرق العالم سيلبي ' (selye) بين نوعين من الضغوط وفق معيار الآثار المترتبة عنها وهما: الآثار الايجابية والآثار السلبية .

وتوجد عدة معايير أخرى نذكر منها :

اولا: وفق معيار الآثار المترتبة عنها: ويتضمن هذا التصنيف²:

1 . الضغوط الإيجابية: وهو ذلك المستوى من الضغوط الذي يحفز الأفراد على العمل أكثر وتحقيق الانجازات وتحسين الأداء ومواجهة التحديات وتجاوزها. مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة .

وهذا النوع من الضغط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط ويتطلبه الموقف التشغيلي لكل من المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء. فكثر من الأعمال تحتاج إلى ضغط تمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل تنجم عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال. ومثل هذا الضغط تتبغى أن يكون:

- في حدود ما يتطلبه العمل فعلا بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلى سلبي ضار ولا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى وعدم التأثير .
- في أقطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقا للمعلمين فيحد من ارتباطهم الذاتي بقيمه العمل ويفقدهم الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية .

¹ طبيب نسايوي مؤسس ومدير معهد الطب والجراحة التجريبي جامعة مونتريال بكندا، ويعتبر أحد الرواد Hans Selye (1907 – 1982) الأوائل في دراسة الضغوط النفسية.

² طاهري عبد الغازي، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص - ص 20، 22.

ويرى البعض أن الفرد يحتاج قدر من الضغط ليؤدي بفعالية، غير إن هذه الفعالية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة الموقف الضاغط، وحاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدرات الفرد وإمكاناته.

2. الضغوط السلبية:

وهي تشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيئ وضار، وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض تكلف المؤسسات تكاليف باهظة وتلحق بالعاملين فيها أضرار جسيمة .

وتجدر الإشارة إلى انه ليست كل الأحداث والخبرات السلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن أن تكون هناك أحداث ايجابية وينتج عنها الضغط السلبى فالترقية في الوظيفة مثلا حدث ايجابي يرفع من المكانة الاجتماعية للفرد وقد يزيد من دخله، ولكن ما تتطلبه الترقية من بذل الجهد إضافي وتحمل للمسؤولية بشكل اكبر قد يشكل ضغطا على الفرد.

غير أن الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الايجابي والضغط السلبى، فما يعتبر ضغطا سلبيا وهداما لفرد ما قد يعتبر ايجابيا وبناء لآخر على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل و التكيف معه.

وقد وضع عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان جدولا للمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية نورده فيما يلي:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية¹

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1 تسبب انخفاضاً في الروح.	1 تمنح دافعا للفرد.
2 تولد ارتباكاً.	2 تساعد على التفكير.
3 تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	3 تحافظ على التركيز على النتائج.
4 تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	4 تجعل الفرد ينظر إلى العمل بجد.
5 تشعر الفرد بان كل شيء ممكن أن يقاطعه	5 للنوم جيدا.

¹المصدر: طاهري عبد الغازي، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غني منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص - ص 20، 22.

<p>ويشوش عليه.</p> <p>6 الشعور بالأرق.</p> <p>7 ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.</p> <p>8 الإحساس بالقلق.</p> <p>9 تؤدي إلي الشعور بالفشل.</p> <p>10- تسبب للفرد الضعف.</p> <p>11-التشاؤم من المستقبل.</p> <p>12-عدم القدرة على الرجوع إلي الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.</p>	<p>6 القدرة على التعبير على الانفعالات.</p> <p>7 تمنح الإحساس بالمتعة.</p> <p>8 تحافظ على التركيز على العمل.</p> <p>9 تمنح الشعور بالانجاز.</p> <p>10-تمد الفرد بالقوة والثقة.</p> <p>11-التفاؤل بالمستقبل.</p> <p>12 - القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.</p>
---	---

يتبين من الجدول السابق أنه ليست الضغوط كلها سلبية، وإنما لها إيجابيات كثيرة، رغم أنه عند النظر للضغوط يتبادر للذهن فقط الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها لذلك، من الأفضل الاستفادة من الجوانب الإيجابية فيها، ومحاولة معالجة الجوانب السلبية لها، من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها و التخفيف من سلبياتها، وهنا يشترك الفرد والمنظمة في هذه العملية.

ثانياً: تصنيف وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها¹:

يتضمن ثلاثة أنواع هي :

1. الضغوط البسيطة:

وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .

2. الضغوط المتوسطة:

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الأم الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء .

3. الضغوط الشديدة:

وتستمر عادة من أسابيع إلى أشهر بل سنوات مثل غياب شخص عزيز للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب .

¹فقيه فاروق عيده ،محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة الأردن ص 307.

والملاحظة أن "زيادة الضغوط أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً".

ثالثاً: تصنيف وفق معيار نطاق التأثير¹:

يتضمن هذا التصنيف:

1. ضغط عمل ذو نطاق ضيق أو محدود:

يشمل فئة من العاملين والوظائف أو مجالات محددة، كأن نتكلم عن الضغوط التي تحدث على مستوى الإدارة العليا أو القيادات في قمة الهيكل التنظيمي .

2. ضغط عمل ذو نطاق واسع:

ويشمل مجالات عمل متعددة داخل المنظمات وفئات واسعة من العاملين، كأن نتناول ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في مواقع التصنيع.

رابعاً: تصنيف حسب معيار الاستمرارية:

وهي تنقسم إلى قسمين هما:

1. ضغوط زمنية متقطعة:

وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات، ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها، وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائماً على استعداد للمواجهة أو الهرب لتجنب الموقف.

2. ضغوط مستمرة:

وهي ضغوط عمل مستمرة ودائمة، وهي التي غالباً ما تشكل خطر على الفرد، نتيجة لتراكم آثارها النفسية والبدنية، مما يؤثر على صحة وسلامة العاملين.

خامساً: تصنيف حسب معيار المصدر²:

يتضمن هذا التصنيف:

1. ضغوط ناتجة عن البيئة المادية:

ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص595.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص308.

2. ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية:

تظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد ...

3. الضغوط الناتجة عن نظام الشخصي للفرد:

ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طبيعة ونمط شخصيته، مثلاً الشخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط مقارنة بالشخص الهادئ.

المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة، في دخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم، ولدى جميع الأفراد. أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالمطلق، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار إيجابية عند حد ملائم، ولكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية، وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن ضغوط العمل.

1 الآثار الإيجابية:

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة فيما يلي¹:

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة .

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 309

- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به .
- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل .
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، ذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح الضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- اكتشاف المهارات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبرتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل .
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

2 الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي¹:

1.2 الآثار الفسيولوجية:

كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط

¹ - عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص20.

أصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب، والسكر وضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن زيادة العبء وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم.

2.2 الآثار النفسية :

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من آثار نفسية عديدة أهمها الاحتراق النفسي وهو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

الاستنزاف العاطفي:

ويتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني و العاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب و عدم القدرة على التوافق مع العمل .

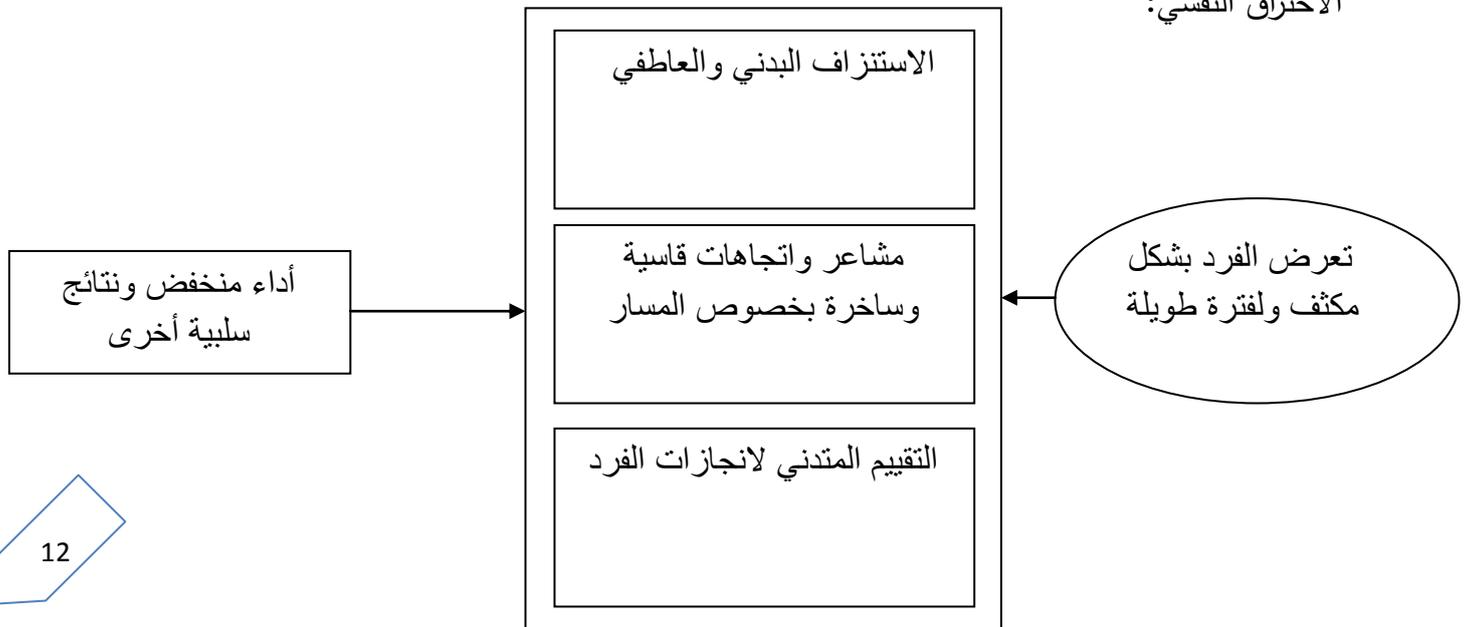
تحول الشخصية:

حيث ينو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي. حيث يشعر الفرد بأنه لا يعمل شيئا له قيمة وان الآخرين يرون ذلك أيضا

انخفاض مستوى الإنجاز:

حيث يكون تقييم الفرد لانجازه في العمل تقييما سلبيا. وينظر على انه لم يفعل شيئا ذا قيمة في الماضي كما انه لا يأمل أن ينجز شيء له قيمة في المستقبل أيضا، الشكل التالي يوضح عناصر

الاحتراق النفسي:



المصدر: عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2007، ص21.

3.2 الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة .

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على العلاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على الضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو الأطفال، وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب و في العلاقات، والشعور بالعزلة الاجتماعية¹.

الآثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده إنما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

المبحث الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل وإستراتيجيات موجهتها

المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل

النموذج هو رؤية عاكسة يحاول من خلالها الكاتب أو الباحث تبسيط وتجسيد الظاهرة المدروسة، ومن بين النماذج البارزة والمتخصصة في مجال ضغوط العمل نذكر:

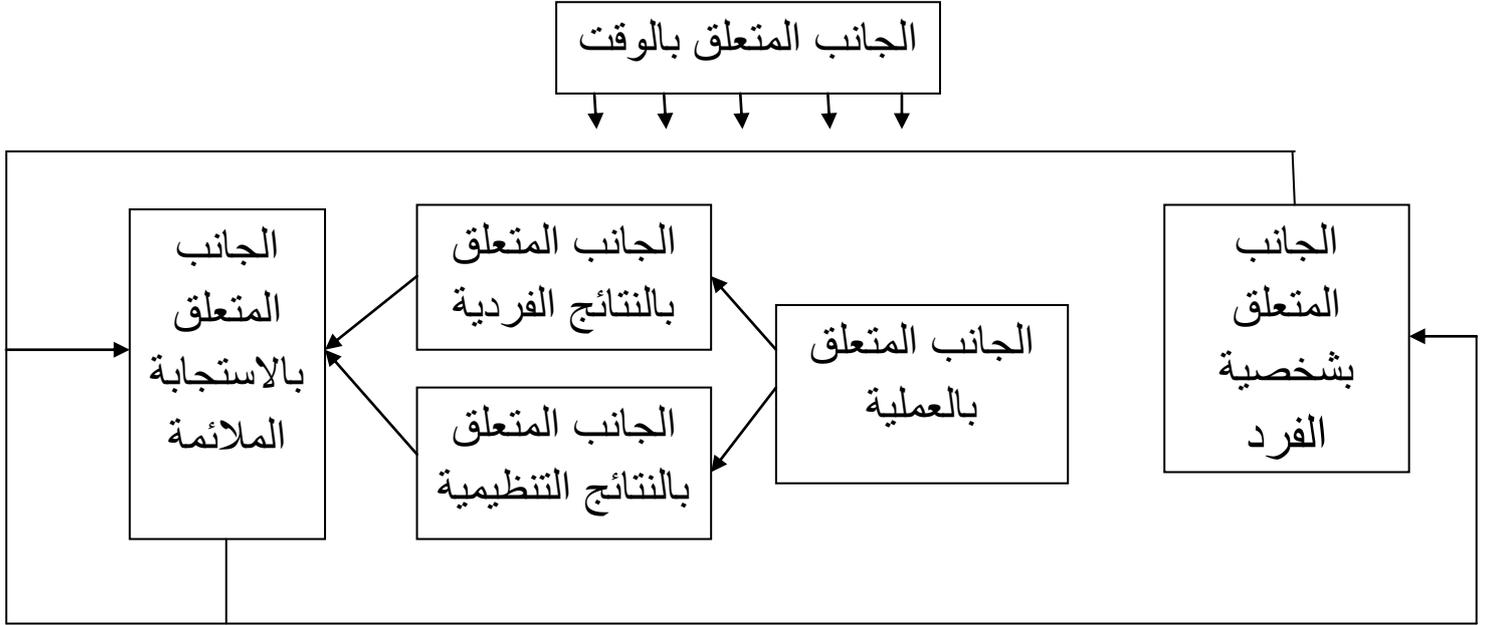
نموذج ضغوط العمل بيرو نيومان 1978:

ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978 ، وهو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال. و يفترض هذا

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص312.

النموذج أن الضغوط لدى الفرد تأتي من مصدرين هما الفرد والمنظمة والتفاعل بين الاثنين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على الفرد والمنظمة مما يلزم كليهما على الاستجابة¹.

الشكل رقم (2) نموذج بيرو نيومان سنة 1978.



المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص 62.

بما أن استمرار المنظمة وبقائها مرتبط بأفرادها فإن أي ضغط يواجهه هذه الأخيرة يؤثر عليها ويسبب لها آثار تتعكس على المنظمة ككل ، لذا وجب وضع خطة استعجالية لتفادي عواقبها خال زمن محدد.

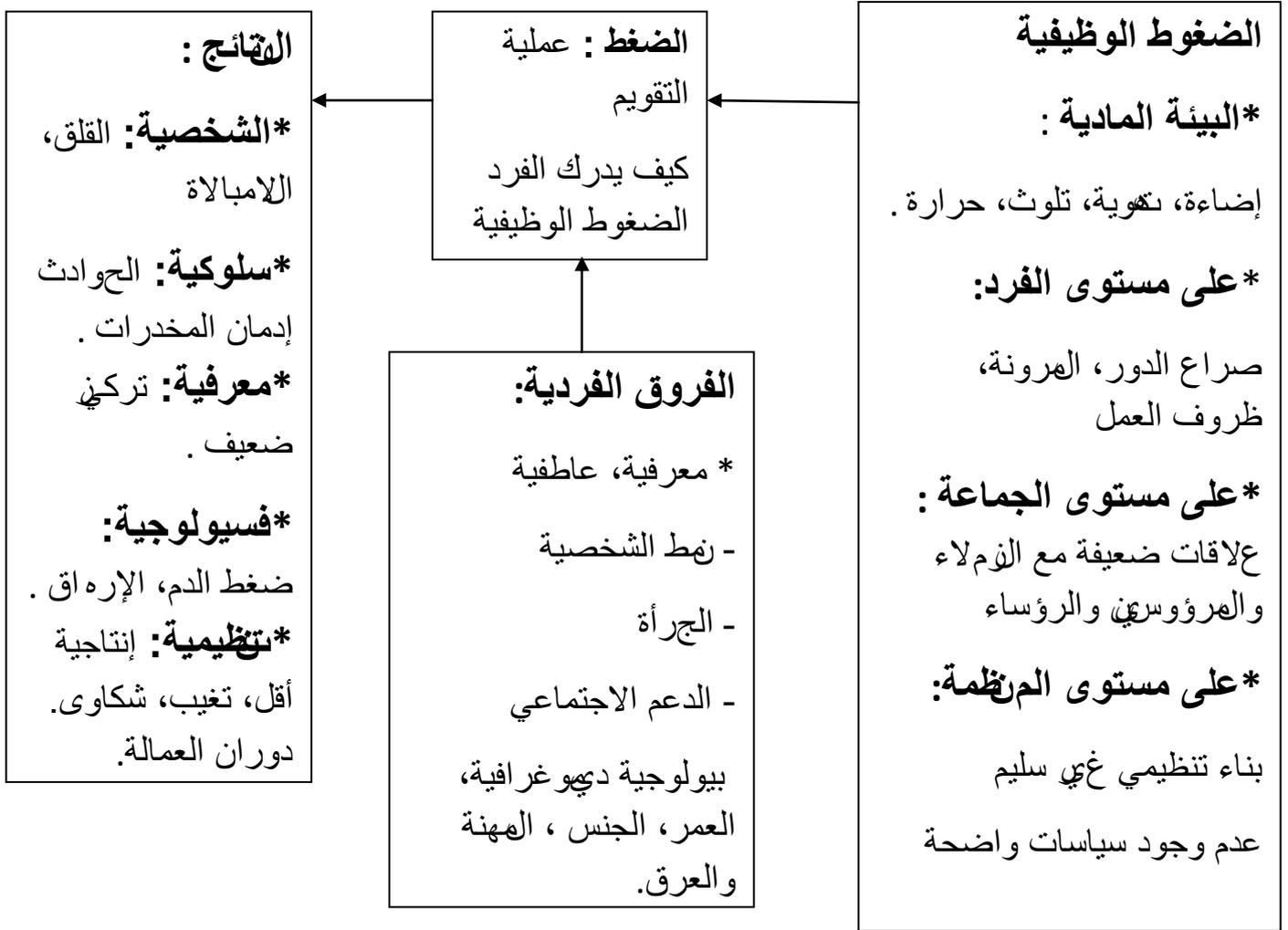
2. نموذج جيبسون وزملائه (Gibson. Ivanc and donnelly) 1982:

من خلال هذا النموذج تتضح الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به، ويشير هذا النموذج إلى الفروق الفردية سواء المعرفية، عاطفية، بيولوجية والديموغرافية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها². وفيما يلي سيتم عرض نموذج جيبسون وزملائه من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص 62.

² أدرو دي سيزي لافي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991، ص 62.

الشكل رقم (3) نموذج جيبسون وزملائه سنة 1982:



المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مطبعة حامد،

الأردن، 2004، ص 286

إن سمات الخاصة التي يتميز بها الفرد تمكنه من تقادي الضغوط الوظيفية سواء كانت مادية داخل العمل مع زملائه، من خلال الإجراءات والسياسات وغيرها التي تنجز عنها عدة نتائج تمس الجانب الشخصي، السلوكي، المعرفي والبيولوجي وكذا التنظيمي.

3. نموذج سيزلاقي والاس:

من خلال هذا النموذج يتضح أن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي : البيئة ، المنظمة والعوامل الفردية، وأن الفروق الفردية هي عوامل وسيطة وأن ردود الأفعال مختلفة بحسب هذه الفروق، مما يؤدي إلى نتائج سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المؤسسة¹. وفيما يلي عرض لنموذج سيزلاقي والاس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (4) نموذج سيزلاقي والاس



المصدر: اندرو دي سيزلاقي، مارك ج ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض 1991، ص 62.

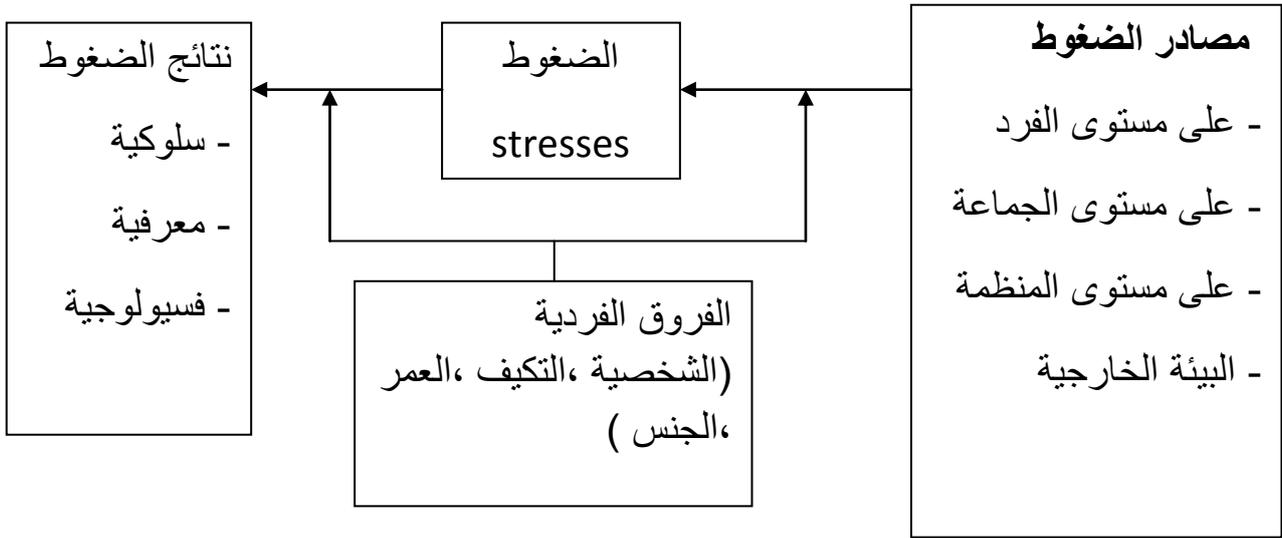
من خلال النموذج السابق نجد أن الفروقات الفردية تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى مقاومة الفرد للضغوط المختلفة التي تواجهه والتي يسعى إلى تفادي نتائجها السلبية.

¹ خضري كاسم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 286.

4. نموذج كرايتر وكينكي kinicki-kreinter :

يشبه هذا النموذج إلى حد ما نموذج جيسون وزملائه، حيث يقسم مصادر الضغوط إلى ضغوط على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة وإلى ضغوط خارجية (أوضاع اقتصادية، أسرية، ونوعية الحياة وغيرها)، وحسب هذا النموذج فإن الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج لإدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، كما يوضح الشكل التالي¹:

الشكل رقم (5) نموذج كرايتر وكينكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: خضير كاضم مود الغريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 286 .

يتضح من استعراض النماذج السابقة بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الباحثين والكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل وان كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

مصادر ضغوط العمل حسب النماذج السابقة

إن العوامل التي يمكن أن تكون مصدر للضغوط هي عديدة، وكما يرى جاري جون Gary 1983 Jones، أن مسببات الضغط هي الأحداث أو الظروف البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى الضغط، لكن

¹ عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التكنولوجية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غزي منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 12.

مسببات الضغط لا توجد في المنظمة فقط بل تنشأ من داخل الفرد وتحدد تبعاً لشخصية وطريقة تفكيره أو من البيئة الخارجية، وسنعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل أو مصادر ضغوط العمل.

1. المصادر التنظيمية

يقصد بالمصادر التنظيمية لضغوط العمل تلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالمنظمة والتي تكون مصدر ضغط للأفراد العاملين. ومن أهم تلك المصادر: عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، تطور والنمو المهني، تقييم الأداء، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

وسنقوم بتوضيح أبرز المصادر التنظيمية التي تناولتها مختلف الدراسات وهي كالتالي:

1.1 عبء العمل¹:

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف.

أ- عبء العمل الزائد :

ويعتبر سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في هذا المجال. وذلك لما يترتب عليه من كثرة لأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد. والمقصود بعبء العمل الزائد هو أن مهام الموظف ومتطلبات عمله تكون تفوق طاقته وتحمله ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين. في حالة زيادة العبء في العمل قد يكون ناتج عن الزيادة في المهام مقارنة مع قدرات الفرد، وقد يكون العبء نوعياً مثل تكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسيمة أو مهارات علمية وفكرية تفوق قدراته، مما يجعل الموظف يتعجل في عمله ويكون فرصة للوقوع في الأخطاء مما يؤدي إلى تدهور في مستوى أدائه.

ب- عبء العمل الناقص:

عبء العمل الناقص يقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف للإستعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعور بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل.

¹ ميسون سليم السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، غزي منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 30. 12.

2.1. غموض الدور:

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين للأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحيتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها. مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة. وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغط، وإن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه يساهم في وضوح الدور لأنه يجب عن أسئلة العاملين¹.

ولكن مقدار الغموض يختلف من ثقافة لأخرى، «أظهرت نتائج إحدى الدراسات التي تم إجراؤها في دولة أن غموض الدور منخفض في الدول الآسيوية والإفريقية وذلك لسببين هما (وجود فروق كبيرة بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث السلطة والمكانة والقوة، ويميل الأفراد فيها للعمل كجماعات) في حين يرتفع غموض الدور في الدول الأوروبية لغياب هذه الأسباب نسبياً»²

إن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تتركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى إيجابيات، وعموماً يمكن إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي³:

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل .
- تقدم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.
- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه .
- غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور.

¹ ليلي محمد وليد بدران، ضغوط العمل، رسالة ماجستير، غي منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008، ص22.

² ميسون سليم السقا، مرجع سابق، ص 12.

³ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 14.

3.1 صراع الدور :

يحدث صراع الدور في العمل عندما يتلقى العامل أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة، أو عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة الانجاز، وهنا يشعر بتداخل مع مهام أخرى كتداخل عمل الفرد مع واجباته الأسرية. وبالتالي فإن صراع الدور هو الموقف الذي يجد فيه الفرد أن أدائه لدور معين على أكمل وجه يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر، الأمر الذي يؤدي إلى إحساس بالذنب¹.

وهناك عدة صور قد يظهر عليها الصراع الدور في المنظمات منها²:

تعارض أولويات مطالب العمل: يتعرض لهذا المأزق خاصة الإدارة الوسطى والمديرين نتيجة لتعارض أدوار العمل اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء، أو نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية والتنفيذية .

تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: يحدث صراع الدور خاصة في المؤسسات أو المنظمات التي تعتمد بصفة جدية على التعليمات الرسمية على عكس الموظفين الذي يفضلون إتباع طرق غير رسمية في العمل، كما أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة يزداد عندما يرغب الفرد في تحقيق ذاته والاستقلال، في حين تحاول

المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.

تعارض قيم الفرد مع القيم المنظمة: يعتبر تعارض القيم مشكلة تواجه المؤسسات تحول دون انسجام الأفراد مع بيئتها وقد تحول دون تحقيق أهدافها.

4.1 الحاجة إلى النمو والتقدم الوظيفي :

تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي احد مصادر الضغوط، مثل الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح، والشك في المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

ومن العوامل الضغط المرتبطة بهذا المصدر الخوف من الفشل في العمل الجديد أو الخوف من العجز على مجارات التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، فان لم يتمكن الفرد من هذا التوافق

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 128، 129.

² حمدات محمد حسن محمد السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية دار حامد للنشر والتوزيع ط1، 2008، ص175.

مع التغيرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية فإنه حتما سيشعر بالضغط، كما أن التقدم في الوظيفة يكون مصدر للضغط بسبب الشعور بالأمن الوظيفي والنفسي أو الشعور بالخوف من الفصل أو التقاعد المبكر، أو الترقية غير مناسبة¹.

5.1 ظروف العمل المادية :

إن اختلاف ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل².

6.1 الهيكل التنظيمي :

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشكل العاملين. بينما

يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل.

7.1 تحمل مسؤولية الآخرين³ :

أسفرت العديد من الدراسات أن الأشخاص المسؤولين عن الآخرين، وعليهم التعامل معهم ومحاسبتهم سواء بالسلب (العقاب) أو بالإيجاب (الرقية) يقعون تحت تأثير الضغط العصبي أكثر من أي شخص يقوم بأعمال أخرى في المنظمات وغالبا ما يكون هذا الشخص هو المدير.

ويدرج ذلك تحت سببين رئيسيين :

- إن المدير هو المسئول عن نقل التعبير عن أداء المنظمة وقراراتها وسياساتها للإدارة العليا.

¹ ميسون سليم السقا، مرجع سابق، ص 14.

² الراحلة عيد الرزاق، العزام زكريا أحمد السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 176

³ صالح بن ناصر شغورد القطاري، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، غي منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 32.

- إن عملهم الأساسي هو التعامل مع الاحتكاكات والخلافات الموجودة في أي مجتمع فيه أفراد يعملون سوياً، ومنها الاستماع إلى الشكاوى والفصل في الخلافات هو مسبب لضغوط العمل مثل المركزية والرسمية المفرطة ومحدودية فرض الترقية وارتفاع درجة التخصص الوظيفي، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي يحدد نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها.

8.1 تقييم الأداء الوظيفي¹ :

يقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث أن عدم وجود معايير منطقية يفتتق بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبية حاجات الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

ويؤدي ذلك كما تقول " هنداوي" إلى أن العاملون لن يؤدوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض.

9.1 عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى تقدير الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدتهم، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. إن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر في علاقاتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم والجمهور الذين يتعاملون معه مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم.

2. المصادر الفردية :

يقصد بالمصادر الفردية لضغوط العمل تلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالفرد والتي تكون مصدر للضغط، وهي تتعلق بشخصية الفرد وطبيعته النفسية وقدراته البدنية والعقلية.

¹ حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، محمد بلال، محاضرة السلوك التنظيمي مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 186، 187.

1.2 نمط الشخصية:

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، ويميز الباحثون في هذا المجال بين نمطين أساسيين للشخصية هما النمط (أ) والنمط (ب) وذلك على النحو التالي¹ :

النمط (أ):

الملامح الشخصية العامة للنمط (أ):

- يميل إلى العمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير.
- ترتفع لديه قوة الدافع إلى الانجاز.
- يتحدث لبق فيما يتعلق بالعمل (يكمل الجملة التي يبدأها المتحدث معه).
- منافس عنيد وغيور وخشن المعاملة.
- تظهر لديه القوة الدافعة لغزيرة السيطرة.
- تظهر عليه أعراض مرض العجلة أي نفاذ الصبر على النمط البطيء للحياة ولذلك نجده يعمل باجتهاد إلا أنه لا يعمل بأناقة.

التعامل مع الضغوط عند النمط (أ):

- يظهر دائماً أنه راض عن عمله ولذلك لا يلاحظ ولا يستجيب و لا يشير ولا يعترف بوجود ضغوط في العمل خاصة أمام الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء فهو يتكيف معها.
- يكون أكثر فعالية في المستويات التنفيذية كالإدارة الدنيا والإدارة الوسطى ونادراً ما يكون فعالاً في المستويات الإدارية العليا.

النمط (ب):

الملامح الشخصية العامة للنمط (ب):

- يفضل العمل في جماعة على العمل منفرداً.
- صبور هادئ سهل المعاملة .
- يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.
- لديه قدرة على الابتكار والتجديد.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص51.

التعامل مع الضغوط عند النمط (ب):

- يعترف بالضغوط في حالة وجودها ويحاول التعامل معها لأنه يعرف أثارها طويلة الأجل
- يكون أكثر فعالية عندما يتولى مهام إدارة البحوث والتطوير والابتكار
- يكون فعالا في المستويات الإدارية العليا رغم أن أداء النمط (أ) في الأعمال التنفيذية يكون أفضل منه.

وقد أثبتت الدراسات أن النمط (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم بالمقارنة بالنمط (ب).

2.2 الحالة النفسية والبدنية :

تعتبر الحالة النفسية والبدنية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة، فالتعب أو الإجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم له تأثير كبير على إدراكه لمستوى الضغوط، لقد وجد أن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل، كذلك فإن الفرد الذي يفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحديد، فبينما الدراسات أن التقدير الذاتي يمثل عاملا مؤثرا في الاستجابة لضغوط العمل، فبعض الأفراد يتمتعون بصحة بدنية ونفسية عالية، والبعض الآخر يتمتعون بصحة بدنية ونفسية سيئة عند مواجهة الضغوط، وأرجعت ذلك إلى التقدير الذاتي في العمل . كذلك تؤثر الحالة الجسدية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة، كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

3.2 اختلاف قدرات الأفراد :

تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، حيث تعمل دورا أساسيا في درجة تحمل الضغوط ومن القدرات نذكر ما يلي¹:

- القدرة على تحمل الأعباء المهام والصعاب.
- القدرة على تحمل المسؤولية، وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين أو الأشياء الأخرى.
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع الضغوط، مع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن الأفراد لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد

¹ محمد حسن خميس أبورحمة، مرجع سابق، ص22.

▪ مدى إدراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

4.2 العلاقة مع الآخرين:

يوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم، فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد، و إلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين للضغوط، كما تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستتصف بالعداء والكراهية، وقد تتعمق هذه الحالة إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد عن الجماعة أو ما يشبه دخوله في حالة اغتراب¹.

المطلب الثالث: إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

بما أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، ونتيجة لإفرازات تفاعلات عناصر الحياة المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها، ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها، وذلك بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، حيث من الممكن أن يواجه الإنسان في حياته العديد من الضغوط ويتعامل معها بفاعلية ويجد من آثارها السلبية عليه، ويمكن أن يساهم كل من الأفراد العاملين وإدارة المنظمة في التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل كما يأتي:

طرق إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

يقع الإدارة في المنظمات في نطاق مسؤولياتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح حيث إن الحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقيا يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم، وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة، وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية، وتشمل طرق إدارة الضغوط المتعلقة بالعمل في المنظمات العديد من الجوانب، على أن من أهمها²:

¹ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 195.

² خضير كاسم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص، 206-207.

1. تحليل أدوار الأفراد:

يقصد بتحليل أدوار الأفراد تحديد مكوناتها وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.

2. إعادة النظر في تصميم الأعمال :

هذا يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير المزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف بالجهد، وفرص التقدم الوظيفي.

3. الموازنة الاجتماعية:

من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملائه ورئيسه يوازنه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منهم، وإنهم يساعدونه في حل المشكلات، ويشركونه في أنشطتهم، مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.

4. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لأفراد :

بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

5. برامج مساعدة العاملين :

وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

6. الإرشاد :

يهدف إلى إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين ، بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة. والإرشاد نوعين وهما:

1.6 الإرشاد الموجه:

وفيه يتم الاستماع إلى مشكلة الموظف، ويقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، و هذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح .

وهذا الإرشاد هو تعامل مباشر مع الموظف بالاستماع إلى مشكلته وتقرير الحل المناسب لها، ويمكن للمرشد أيضا أن يتابع حالة الموظف بشكل مباشر وعلى فترات .

2.6 الإرشاد غير الموجه:

وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة إذا التركيز في هذا الإرشاد

يكون على الموظف، وليس على المرشد كناصح وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها.

3.6 الإرشاد التعاوني:

وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والمسترشد) مسيطرا على عملية الإرشاد. " يحتل الإرشاد التعاوني مكانة بين الإرشاد الموجه وغير الموجه، فالإرشاد التعاوني يركز على جهود مشتركة بين المرشد والموظف (المسترشد)، فهو علاقة متبادلة بين المرشد والموظف، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول إلى حل للمشكلة. وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظف، فهو وسيلة لتقريب وجهات النظر للوصول إلى حل للمشكلات في إطار إرشادي تعاوني، فهذا النوع من الإرشاد يجمع بين الإرشاد الموجه وغير الموجه ويتلاقى سلبيات كلا النوعين.

طرق إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها :

1. ممارسة التمارين الرياضية :

فقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم، و تعمل التمرينات الرياضية على إيقاف وإنهاء الضغط النفسي فهي بالتحديد تؤثر في الهرمون داخل الجسم مما يؤدي إلى منع الآثار السلبية للضغط النفسي على الجسم .

2. الاسترخاء للتخلص من الضغوط:

لقد أصبح الاسترخاء ضرورة من ضروريات الحياة لابد من تعلمه لمواجهة ضغوط الحياة والتغلب على مشاكلها وضغوطها فعادة عندما يسيطر التوتر النفسي على شخص ما عندئذ لا يستطيع الإنسان أن يفكر بشكل سليم وحينئذ تصبح ردود أفعاله مبالغ فيها أو غير طبيعية ولهذا يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على الصحة الجسمية والنفسية معا.

الاسترخاء طريقة فعالة في طرد جميع الضغوطات النفسية والإجهاد الذي يتعرض له الأفراد، ويتم باتخاذ وضع مريح للجسم، وهو ما يتطلب اختيار مكان هادئ خالي من أي إزعاجات قد تزيد من حدة الضغط النفسي، والتخلص من أي ملابس أو أحذية ضيقة ، كما يتطلب الجلوس على كرسي مريح أو الاستلقاء على سرير أو على الأرض.

3. تخصيص فترات للتأمل:

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية)، والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة، و يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة لممارسة التأمل، فاليوجا مثلا تعتبر من أهم الوسائل التأملية التي تمنح صاحبها قدرات خارقة قياسا بقدرات الآخرين ، ويقول بعض الخبراء أن حياة الطبيعة في الماضي كانت تساعد الناس على التأمل المفتوح، أما الآن فالحياة مليئة بالحركة والضغوط النفسية والعصبية، و لا ربما كان هذا الفارق بين حياة أمس واليوم، وهو ما يوضح سر انتشار الأمراض النفسية والعضوية على نحو لم يسبق له مثيل.

4. الفكاهة وروح الدعابة أثناء العمل:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة .

5. التغذية البيولوجية الراجعة:

وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلا إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الفرد أن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال أبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيته وزفيره، جعلها عميقة، ومن سلبيات هذه الطريقة هو أن أجهزة عالية التكلفة، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصادقية.

6. ضبط السلوك ذاتيا:

من خلال أن يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك، والتي تعيقه و بها يستطيع أن يسيطر على سلوكه، ويتم ذلك بملاحظة الذات وضبط السلوك للتخلص من الشعور بالضعف أو الانفعال والغضب في المواقف الضاغطة، وكذلك تعديل العادات والسلوكيات السلبية غير المرغوبة مثل الخجل، الخوف، التهيب، الرهبة أو الارتباك عند التحدث أمام حشد من الناس، أو الخوف عند مواجهة شخصيات معينة مثل رئيس العمل أو المدير ... الخ.

7. إعادة البناء المعرفي :

هي عملية علاجية نفسية لتعلم كيفية التعرف على الأفكار غير المنطقية أو سيئة التكيف ومناقشتها، وهي تهدف لتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المنقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.

8. بناء شبكة من العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

9. الاهتمام بالفرد:

وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر، وتبنى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس واسترخاء العضلات، والتخيل الايجابي، والتغذية، وتتضمن هذه الإستراتيجية خمسة أبعاد :

- مسؤولية الفرد ذاته ع صحته وحياته.
- التوعية الغذائية.
- تخفيف الضغوط والاسترخاء.
- اللياقة البدنية.
- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على الموائمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

المطلب الرابع: أسباب ضغوط العمل¹:

هناك عدة أشكال لضغوط العمل من أبرزها الآتي:

1. أن يكون العائد المادي أقل من المجهود و العمل الذي يبذل مما يسبب الضغط النفسي للموظف
2. وجود ساعات إضافية في العمل بدون أي حافز إضافي و زيادة عن طاقة الأفراد.
3. عدم وجود تناسب بين كمية المهام المطلوبة و بين عدد العاملين مما يسبب زيادة الضغط
4. عدم توفير العمل للمعدات الأزمة التي يحتاجها الموظفون لإتمام المهام كتوفير معدات بدائية.
5. عدم إعطاء مساحة للموظفين لإبداء آرائهم وأفكارهم و اعتراضاتهم.

¹ الموسوعة العربية الشاملة، www.mosoah.com

6. إن تكون المهام المطلوبة من الموظف صعبة لا يستطيع انجازها لأسباب خاصة بالعمل.
7. أن لا يتعاون الموظفين في تأدية المهام الجماعية.
8. ضغط و تسلط رئيس العمل على الموظفين.
9. نظرة الموظف دائما للجانب السلبي فقط في وظيفته و دنيته بالإضافة إلى بغضه لزملائه في العمل و رئيسه.
10. من الممكن أن يسبب الكسل و الخمول الضغط للموظفين بسبب عدم نشاطهم في انجاز المهام في وقتها مما يسبب الضغط.
11. الاختيار الخاطئ للوظيفة بمعنى إن وظيفة مثلا تكون تحتاج قدرات اكبر من التي يملكها أو تكون تافهة في نظرة و يكتشف ذلك في الوقت المتأخر بعد الارتباط بعقد.
12. العمل في وظيفة لا تناسب ميول الفرد و أحلامه و طموحاته فقط بسبب الاحتياج و العائد المادي.
13. عدم مرونة رئيس العمل مع الموظفين.
14. أن لا يستطيع الموظف التكيف مع زملائه في المؤسسة أو العمل مما ينتج عنه علاقات سلبية وانتشار الحقد و الغيرة بينهم.
15. من الممكن أن تسبب المشاكل الخارجية كالخلافات الزوجية أو العائلية ومادية عدم التركيز في العمل مما يسبب الضغط النفسي للفرد.
16. أن لا تحدد المهام المطلوبة من الموظف بدقة.

كيفية التخلص من ضغوط العمل

هناك عدة نصائح تساعد على التخلص من ضغوط العمل وهي:

- اختيار العمل و الوظيفة التي يرغب الفرد العمل و النجاح فيها و التي تناسب قدراته و مهارتها.
- الرغبة و الإرادة و الإصرار على النجاح و التغلب على كل الضغوط.
- التطوير المستمر للقدرات و المهارات حتى يساعد ذلك على بذل أقل جهد و تحقيق النتائج المطلوبة.
- محاولة التجديد و كسر الروتين و عدم الاستسلام له.
- أن يتعاون الموظفين و يتفقوا على التحدث بشكل راقى و مهذب مع الإدارة من أجل زيادة الأجر المادي.
- تنظيم الوقت و حسن الأخير حتى لا يسبب التأخر على العمل أو التأخر في انجاز الأعمال و المهام.

- تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء في العمل و تكوين صداقات يقلل من الشعور بضغوط العمل .
- إعطاء الموظفين الشعور بأنهم يعملون في مؤسستهم و أن نجاحها من نجاحهم و إعطائهم فرصة للتطور و تعلم الجديد.
- توفير الوسائل و الآلات الحديثة و المريحة التي يحتاجه الموظفون في العمل.
- أن يركز الفرد على النتائج التي ستحقق بدل التفكير في التفاصيل الصغيرة التي تعطل التقدم و تسبب الضغط.
- العمل دائما على نشر التفاؤل و الأمل في نفسية الموظفين و العاملين بدل من إحساسهم دائما بالفشل.

خلاصة:

توجد العديد من الظروف التي يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لنقل ضغوط العمل سواء التي تتعلق بالفرد العامل نفسه أو تلك التي ترتبط بالسلوك أو العوامل التنظيمية، كما تتعدد الآثار الناتجة عن ضغوط العمل فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ومستوى الإبداع لديهم، ومنها ما يقع على المؤسسة ويؤثر عليها، ومن الخطأ الواضح أن يتجه القائمون على تسييرها والبحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل: ضعف التدريب، تخلف التكنولوجيا، عدم كفاية التعليمات، نقص الدافعية وغيرها من العوامل المحتملة لهذه الظواهر، دون دراسة الأسباب والمصادر الحقيقية المؤدية لنفسيها، وعليه يمكن للمؤسسة أن تخفف من ضغوط العمل الناشئة من خلال الوسائل والطرق المناسبة، لذلك أصبح لزاما على المؤسسة وضع أساليب تهدف إلى التقليل من ضغوط العمل وعلاج أثارها السلبية.

الفصل الثاني

تمهيد :

أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على مشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، وعلى الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها وتتوعد طرق تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه لذا يجد الباحثون صعوبة في الوصول إلى مفهوم دقيق ومتكامل يتوافق معه.

المبحث الأول: مفاهيم حول الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم الإبداع وما يتعلق به في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي وأول المساهمين في هذا المجال العالم الاقتصادي الأمريكي schumpeter الذي أصدر كتابه عام 1939 حيث عرف الإبداع من منظور اقتصادي بأنه تحول يصنع بواسطة القفز من القديم إلى الجديد.... فمنحنى التكاليف القديم يخنفي ويظهر مكانه منحنى آخر جديد ويعد هذا التعريف الانطلاقة الأولى التي جاءت بعدها عدت تعاريف مختلفة للإبداع¹.

فعره حمادات 2008 بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه².

أما الباحثان daft. Noe فعرفا الإبداع على أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة³.

ويرأي خير الله 2009 فإن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذ وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

أما جيمس هيجتر فعرف الإبداع بأنه هو العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

ونظر إليه المطيري نظرة شمولية من جميع الجوانب فقال: إن الإبداع الإداري في المؤسسات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل

المؤسسة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.

وبناء على ما تقدم فإن الإبداع الإداري هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو

¹نزام محمود محمد ملكاوي.(2007) نظام المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة دمشق، سوريا ص 107.

²محمد حسن، حمادات،(2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة، طبعة 1، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، ص 305.

³بلال، خلف السكارنة،(2008) الريادة وإدارة منظمات الأعمال طبعة 1، دار المسيرة الأردن، ص 47.

الجماعة أو المؤسسة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والإستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

وانطلاقاً من كل ما سبق ووفق ما ذكر من تعاريف يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية هي:

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

- أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق التركيب بينها في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار والسلوكيات أو الأشياء المادية، حيث يمثل حلاً للمشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي.

- إن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة ولكنها تمر بمراحل متعددة.
- أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها وأن هناك فروق في إظهار القدرة الإبداعية.
- أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنمية سواء أكان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

أ - الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ليس حكراً على الأفراد كما أنه ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكن أكثر ومتاحاً أكثر وخاصة في ¹ المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

¹ سيد، عبد خبير (2003) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ص 14.

ب - يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يحل المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

ت - يرتبط الإبداع بالعوامل المورثة ويمكن تطويره.

ث - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

ج - تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه النتيجة سهلة.

ح - الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

خ - أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

د - يمكن للإدارة الإبداع تنمية وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع¹.

عناصر الإبداع التنظيمي:

للإبداع عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع كما يلي:

1- الطلاقة:

يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية، ويقصد بها أيضا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والطلاقة الفكرية².

أ- الطلاقة اللفظية:

هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

¹فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان (2010) دور القيادة المدرسية في التنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، مجلة العلوم الإسلامية، مجلد 18 العدد 1 ص 19.

²السلامي، فهد بن عوض الله زاحم، (2008) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في التنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ب- الطلاقة الفكرية:

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

ج- الطلاقة التعبيرية:

هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أو صياغتها في عبارات مفيدة ويصفها جيلفورد على أنها قدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.

د- طلاقة التداعي:

هي قدرة الفرد المبدع على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

2- المرونة:

وتشير إلى القدرة المفكر المبدع على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل معها جميعها، ويعرفها تورنس بأنها قدرة الفرد على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار وعلى أن يحول تفكيره من مدخل إلى آخر أو أن يستخدم مجموعة من الاستراتيجيات ويقسم أشكال المرونة إلى قسمين وهي كما يلي¹:

أ- المرونة التكيفية:

تعرفها السرور بأنها القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة، كما تعرفها الصاعدي بأنها القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمثيرات أو المشكلة.

ب- المرونة التلقائية:

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

3- الأصالة:

تعتبر الأصالة من أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع حيث يقصد بها التجديد والإنفراد بالأفكار حيث تعرف الأصالة بأنها الفكرة الجديدة المتصفة بالتميز ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول التقليدية للمشكلات ولا تكون تكرار لأفكار الآخرين.

¹فاطمة، بنت بختيان السلمي، (2010) دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات، رسالة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، ص 41.

كما أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابتكارية التي يقدمها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة¹.

4- الحساسية للمشكلات:

تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في المواقف الواحد.

5- المخاطرة:

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي ومستوياته

أهمية الإبداع التنظيمي:

إن وجود المؤسسات المبدعة تساعد على مواجهة التحديات ومعالجة الصعاب التي تعيق التطورات المستقبلية والارتقاء بالفكر الإداري واللاحق بالركب الحضاري، وعلى اعتبار أن المجتمعات بحاجة ماسة إلى وجود مؤسسات إبداعية متجددة الفكر تتخذ التغيير منهجاً لها وتمتلك استراتيجيات مبدعة قادرة على مواجهة الأزمات.

والإبداع في جوهره تغيير والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية وفي ظل بيئة متسعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي يمكنها من النمو و الازدهار.

كما يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة وبدونه لا تستطيع المؤسسات الإدارية العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو مجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، إن تبني الإبداع واعتماده

¹عديلة، بنت عبد الله بن علي القرشي (2008) الإبداع الإداري، وعلاقته بإدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، ص32.

يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع ومصدرها، إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع متطلبا إجباريا للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء.

وتظهر أهمية الإبداع للمؤسسات الإدارية من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات ولإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية في العمل، ويمكن للمدراء من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية. ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات فإذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية¹.

كما تظهر أهميته في كونه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، ولارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المؤسسة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مداخلاتها المالية².

مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.

- الإبداع على مستوى الجماعة.

¹ محمد، خندقجي (2005) العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة الأردن، ص7.

² عاطف، عوض (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29، العدد الثالث.

- الإبداع على مستوى المؤسسة.

والمستويات الثلاثة تكتمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة

ونتطرق للمستويات الثلاثة فيما يلي:

أ - الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة

لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو مكتسبة كحل

المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتميئتها.

ب - الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقدمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في

العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال

تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة وإبداع الجماعة في

العادة يكون أكبر من المجموع الفردي للإبداع¹.

وهذا فإن إبداع الجماعة يتأثر كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية:

حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة

تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة:

إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم بدون اتهام مضاد،

يعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الداء:

فالالتزام بالتميز والتفوق فف الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل

على تحديها بشكل مستمر.

¹فايز، جمعة النحر، نازم محمود الأحمد ملكاوى، نظم المعلومات، وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.

- دعم ومؤازرة الإبداع:

فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة¹.

ج- الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة، ولكي يتم التوصل إلى هذا الإبداع يجب توافر بعض الشروط الأساسية التالية والتي اقترحها الكاتب هارولد لافيت:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، 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 عادية².
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلق عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطلب السابق لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل³.

¹ حسين حريم، (2004) السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر، الأردن ص 310.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 311.

³ سليم إبراهيم الحسينية (2009) الإدارة، لإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص، 265.

المطلب الرابع: مبادئ الإبداع التنظيمي¹:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية

1. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة لبيدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتميمتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

4. التخلّي عن الروتين واللامركزيّة في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خالقة.

7. التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

¹ www.meida_ljedaani.blogspot.com

8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات ،فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة،والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير .

9.لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ،بل نضعها في البال ،وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10.يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

المبحث الثاني: علاقة ضغوط العمل بالإبداع التنظيمي

المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته

مراحل الإبداع التنظيمي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:

1 مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2 مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3 مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به¹.

4 مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5 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 بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق².

6 مرحلة الاستعمال والانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية التكلفة بسبب ما تتحملة المنظمة من كلفة استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل³.

معوقات الإبداع التنظيمي:

لقد سبق أن بآن الإبداع هو قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها ولذلك سنبدى أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع إظهاره.

¹ خيضر، كاظم محمود (2010) منظمة المعرفة، طبعة 1، دار صفاء للنشر، عمان، ص، 289.

² خليل، محمد حسن الشماغ، خيضر كاظم محمود (2000) نظرية المنظمة، طبعة 1، دار المسيرة، الأردن، ص، 423.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

1 المعوقات الشخصية:

- وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لاشعوريا فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل ما يلي:
- أ - السلوك العدواني: وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته فالخوف من خطر قوى على ذاته يدفع السلوك بشكل شاذ وعنيف تجاه الآخرين.
- ب - الإسقاط: وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
- ت - أحلام اليقظة: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.
- ث - الكبت اللاشعوري: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.
- ج - الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع¹.

2 المعوقات الاجتماعية:

فتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل، مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها².

3 المعوقات التنظيمية:

- أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أماما الإبداع كثيرة ومن أهمها:
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم³.
 - المناخ التنظيمي غير الصحي.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.

¹ محمد، حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 316.

² محمد زويد العتيبي، (2007) الطريق إلى الإبداع والتميز اإداري، طبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، ص 31.

³ محمود سلمان العميان، (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر الأردن، ص 402.

سمو إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
 العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
 عدم توافر الموارد اللازمة.
 عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
 تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال¹.

4 المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر والبطالة التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي².

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

من بين أساليب تنمية الإبداع التنظيمي نذكر ما يلي:

1 أسلوب العصف الذهني:

وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة من الأفراد بوقت قصير وبجلسة خاصة، فكل الأفكار مرحب بها وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة التي تساعد كذلك في إثارة جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5---6) كحد أدنى و (20) كحد أقصى ويمتد الوقت لعدة ساعات وقد يصل سيل الأفكار إلى 100 فكرة في كل 20 دقيقة مثلاً³.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي⁴:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص316.

² براءة، عبد الكريم محمد بكار (2002) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، السعودية، ص63.

³ هاشم، حمدي رضا (2010) التدريب والتأهيل الإداري ط1، الرابطة عمان، ص170.

⁴ خيضر، كاسم محمود، مرجع سابق ص292.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2 - أسلوب قبعات التفكير الست:

لقد قدم العالم البريطاني ادوارد ذي بونو طريقة جديدة في التفكير وهي طريقة القبعات الست وتتلخص هذه الطريقة في تقسيم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط كل نمط مثله ذي بونو في قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

والقبعات الست هي نموذج يستخدم لاكتشاف المنظورات المختلفة ضمن الحالة المعقدة أو التحدي ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة في أغلب الأحيان كالفكرة الجيدة وكل القبعات تسمى باللون الذي يساعد الذاكرة لوصف منظور واحد يتم تبنينه متى لبست القبعة المعنية، يشير إلى نمط معين من التفكير حتى يسهل التمييز والتفرقة وقد حدد هذه القبعات لأنماط التفكير المختلفة حيث¹.

❖ **القبعة البيضاء:** وترمز إلى التفكير الحيادي (الموضوعية، الحقائق والأرقام والمعلومات، الحيادية).

❖ **القبعة الحمراء:** وترمز إلى التفكير العاطفي (الحدس، المشاعر والعواطف).

❖ **القبعة السوداء:** وترمز إلى التفكير السلبية (إصدار الأحكام السلبية، وضع أسباب الفشل).

❖ **القبعة الصفراء:** وترمز إلى التفكير الإيجابي (التفاؤل الإيجابي، الآراء البناءة، إيجاد الفرص، الأمل).

❖ **القبعة الخضراء:** وترمز إلى التفكير الإبداعي (الإبداع، الخصوبة، الحركة، الاستفزاز الأفكار الجديدة، الابتكار).

❖ **القبعة الزرقاء:** وترمز إلى التفكير الموجه (التفكير حول التفكير، التحكم بالعمليات، إدارة الفريق، اتخاذ القرارات).

3 أسلوب التأليف بين الأشتات:

هي كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة والتي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة، وهذه الطريقة متشابهة مع طريق العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد

¹ رمضان، الشيخ (2009) الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، ط1، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة ص،ص، 294-295.

وإنتاج الأفكار الجديدة وإنشاء المناخ الحر غير أن طريقة تأليف الأشتات لها طابع خاص بها وهو استعمالها للكنايات التي قد تكون شخصية مباشرة، رمزية، خيالية. يستخدم أسلوب التأليف بين الأشتات أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبكرة للمشكلات المختلفة، حيث ينهض هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هي¹:

أ - إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فاعليتها.
ب - إن كل ظواهر الإبداع في العلم و الفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة.

ت - إن كل الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي

ويقوم هذا لأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من النشاط أولهما: يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوف، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم أو المشابهة، ويكون بالبحث عن تصور عقلي يضم هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره. و ثانيهما: يستهدف جعل ما هو مألوف غريبا وليس المقصود بهذا فقط السعي إلى الغرابة والشذوذ وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم، والأفكار والمشاعر، وتتضمن هذه المحاولة طرقا عديدة للرؤية الجديدة للجوانب المختلفة في العالم حولنا.

4 أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من أساليب تنمية الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفن) ويعود اسمه إلى قدرته على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلة أو تعيقها حيث أنه يستطيع أن يثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال المحاور التالية²:

تحديد الهدف الذي يتم العمل من أجله.

¹مدحت، أبو النصر (2007) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ط1، مجموعة النيل العربية، مصر ص 158.
²فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2008) ص90.

- تحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد.
- تحديد جوانب الضعف والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها في الهدف المراد.
- ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن اختيار موقف ما يود أن يحدث فيه بعض التغيير مثل تحسين ظروف العمل، أو التعامل مع ضغوط العمل، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة، وغير ذلك من الموضوعات المختلفة، وبعد اختيار المشكلة يتم السير وفق الخطوات التالية:
- كتابة المشكلة بطريقة مختصرة وموضوعية.
- وصف الوضع في حالة عدم الوقف، والذي يؤدي إلي حدوث أزمة.
- وصف الوضع الذي يفضل أن يكون عليه الموقف، ويعتقد أنه مثالي.
- ويفرض أن خط المنتصف يمثل الوضع الراهن الذي يفصل بين الوضع السيئ والوضع المثالي، حيث يفترض أن هناك شد وجذب بين الوضعين، ثم يدون تحت كل وضع من الوضعين السابقين العوامل أو القوى المؤثرة التي تعمل إما على تحويل الوضع نحو الأزمة أو نحو الوضع المثالي، ونظرا لأن هذا الأسلوب يعد نوعا من الشد والجذب بين وضعين، لذلك يوجد ثلاث طرق لتحريك خط الوسط الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل:
- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن.
- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية والمؤثرة في الوضع الراهن.
- إضافة أي عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ويمكن أن تقود نحو الأفضل.
- ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المحفزة على الإبداع، إذ أنها تمكن الفرد أيا كان من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف، حيث يساعد ذلك على توليد أفكار إبداعية وبالتالي توصل إلى الحلول المناسبة، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التربوية على مشاكل كثيرة قد تتعرض لها المنظمة مثل مشكلة تكديس الطلاب أمام بوابة الخروج، فهو أسلوب تحليلي يتمكن القائد التربوي من خلاله تقوية وتدعيم العوامل الإيجابية والحد من العوامل السلبية التي يتوصل إليها من خلال عملية التحليل، ومن ثم يقوم بإضافة أية عوامل أخرى إيجابية يرى القائد أنها تعزز الوضع وتوجهه نحو الأفضل.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة .

التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي

إن ضغوط العمل تتفاوت في مدى تأثيرها على الأفراد باختلاف مدى استجابتهم لها وقوة هذه الضغوط، فنجد أن مصدرا معينا من الضغوط يشكل تأثيرا كبيرا على الفرد، بينما لا يؤثر بنفس الدرجة على فرد آخر، وفي نفس الوقت هنالك ضغوط تؤثر بدرجة كبيرة على الفرد وتسبب له الكثير من المشاكل، منها ما يتعلق بالعمل مثل الأداء والإبداع، ومنها ما يتعلق بصحة الفرد كظهور بعض الأمراض نتيجة للضغوط، التي أصبحت تسمى أمراض العصر كأمراض القلب والضغط وغيرها، وقد بينت إحدى الدراسات أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا بسبب ضغوط العمل ما يقارب 300 مليار دولار، وكذلك فإن أكثر من نصف مليون عامل يتأثرون جسديا وعقليا وصحيا بسبب ضغوط العمل.

تعد عملية تنمية الإبداع وتطويره من أكثر الأمور أهمية لدى المؤسسة، لاسيما تلك المؤسسات المتميزة في أدائها وإنجازها، ويمكن للمؤسسة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة لتقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية، أضف إلى ذلك إيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع، هذا وقد توصل الكثير من الأبحاث التي تناولت ضغط العمل إلى نتيجة مفادها أن التعرض لضغوط العمل المستمر يؤثر في أنماط متعددة من السلوك الإبداعي، لذلك فمن المتوقع أن يؤثر ضغط العمل في السلوك الإبداعي للفرد في عمله، فعند مستويات الضغط المنخفضة ينشط الفرد بدرجة كافية لزيادة عدد مستويات السلوك الإبداعي، أما عندما تكون مستويات الضغط عالية فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور، وتكون النتيجة انخفاضا في مستويات السلوك الإبداعي لدى الفرد.

1 العلاقة بين عبء العمل والإبداع التنظيمي:

إن الفرد له دور في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في الإبداع ويؤيد في ذلك ما ذكره روشكا من أن الإبداع ليس خاصا محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت. ومن هنا جاءت وجهات النظر التي تنير الانتباه حول العلاقات أو الأثر بين عبء العمل والإبداع الإداري حيث يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق لوقت المتاح وتزايد هذه المشاعر يضعف تفكير المبدع.

كذلك إن الإجهاد والإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة ينعكس سلبا على الحالة المعنوية للفرد العامل، سواء كان الجهد فكريا أو عضليا فكلاهما يخفضان من نسبة التركيز في العمل فيتضاعف الملل والتعب، فإذا لم تتوفر ساعات العمل المناسبة أثر ذلك على قدرة الفرد ومدى رغبته في العمل، ناهيك عن بعض العاملين الذين يشعرون بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة وأن الإبداع يستغرق بعض الوقت، فهم يعتبرون الإبداع شيئا منفصلا عن عملهم يقل أهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وإلى عدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

2 العلاقة بين صراع الدور على الإبداع التنظيمي:

إن انخفاض الروح المعنوية لدى الكثير من الأفراد أو العاملين في هذه التنظيمات، وضعف قدرتهم على حل المشاكل وقلة قابليتهم للتغير، وانخفاض روح المجازفة لديهم، وضعف الإبداع عندهم يمكن أن يكون سببه ومردده الإحباط الذي تكون لديهم، والضغوط التي يواجهونها مما جعلهم يؤدون الحد الأدنى من الأداء دون أن يكون عندهم سلوك إبداعي يساعدهم في حل المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم، ويدفعهم دائما للبحث عما هو جديد ومفيد في أداء أعمالهم، ويدعم قدرتهم على التفكير والتحليل والاستنتاج وغالبا ما تكون مصادر ضغوط العمل سبب من الأسباب التي تعمل على خنق فرص الإبداع.

مما لا شك فيه إن تداخل عمل الفرد مع اهتماماته الشخصية وواجباته العائلية يؤثر سلبا على وظيفته مما يسبب له استياء من عمله نتيجة لضغوط الواقعة عليه كما أن صراع الدور يظهر على الفرد حينما يكون واقع تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه قيام بوظائف متناقضة تضعه تحت ضغوط سلبية أهمها الإحباط وعدم القدرة على الإنجاز وتدني مستوى الإبداع إضافة إلى مشكلات نفسية واجتماعية عديدة أما النفسية منها (القلق، الاكتئاب، العصبية الزائدة، النسيان وضعف الذاكرة، التوتر والملل).

والاجتماعية المتمثلة في التفكك الأسري وارتفاع معدلات الطلاق حيث يصعب على الفرد أن تبقى لديه طاقة للأسرة أو مساعدة الأصدقاء بسبب مواجهة تلك الضغوط.

ولا يعني هذا أن الضغوط سيئة وسلبية دائما، فهناك ضغوط إيجابية تنتج عن أحداث ومواقف إيجابية ومن هنا يمكننا القول بأن الضغوط المعتدلة قد تكون مفيدة حيث تثير لدى الفرد حماس

وتستنفّر طاقاته الكامنة وتشكل نجاحاته في مواجهة هذه الضغوط والتغلب عليها رصيد خبرة لا ينفد يعينه في التعامل مع ضغوط أخرى أو مواقف مختلفة.

كما أن وجود ضغوط المعتدلة قد يزيد إحساس الفرد بالتحدي، وهو ما قد يؤدي إلى تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بالعمل.

3 العلاقة بين غموض الدور والإبداع التنظيمي:

يعتبر غموض الدور سببا مهما لضغوط العمل فقد أشار التويم إلى أن ماكنيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدرا لضغط العمل بالنسبة لحوالي (35%) من عينة الدراسة، وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلونه من جهد وانخفاض مستوى الإبداع لديهم¹.

كذلك أشارت الدراسات بأن لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثيرا بضغط العمل في حين أن البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض وبالتالي يتأثر كثيرا مما يؤدي إلى وقوعه تحت ضغط العمل وقد يتدهور أدائه وبالتالي يقل مستوى الإبداع، إضافة إلى ذلك فإن المعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة، كما يترتب على تشويش الأهداف تدني في الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعد عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

4 العلاقة بين الأجر و المكافآت والإبداع التنظيمي:

إن الأجر والمكافآت هي إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالأجر والمكافآت لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبدل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

وتعتبر الأجر والمكافآت مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الأجر والمكافآت، بل لابد من ربطها بالأداء

¹محمد، حسن خميس أبو رحمة (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، ص36.

والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الأجر والمكافآت ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب عن البال أن الأجر والمكافآت قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الأجر والمكافآت ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الأجر والمكافآت وسواء كانت مادية أو معنوية فالأجر والمكافآت دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الأجر والمكافآت بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الأجر والمكافآت والأداء المتصل بإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما.

ويقتضي نظام الأجر والمكافآت السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من تقدير رؤسائه وزملائه.

إضافة إلى ذلك فالإبداع لا يلقى الاهتمام مع سوء الظروف المادية والفرد في مثل هذه الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية.

5 العلاقة بين بيئة العمل على الإبداع التنظيمي:

الإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد وعمله غذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة ومستوى الصيانة والإضاءة، التهوية، التكييف والرطوبة ووسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم عمل مكتبية ووسائل السلامة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يساهم

بفعالية في التخفيف من عبء العمل والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل من رضا العاملين وتخلق فرص الإبداع والإبتكار وأهم تلك المصادر:

أ -درجة الحرارة:

تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل للمبدعين لما لها من تأثير على الجسم فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف، فان ذلك يؤدي إلى اضطرابات في الجسم ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم، وباستمرارية فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فان الجسم يفقد كميات كبيرة من السوائل الأمر الذي يعيق الفرد عن أداء مهامه بالشكل المناسب.

ب -الضوضاء:

يعتبر الضجيج أو الضوضاء صورة من صور التلوث الهوائي، فالصوت شكل من أشكال الطاقة يتحرك عبر الهواء على شكل موجات ونطلق لفظ الضوضاء على الصوت الغير مرغوب فيه والذي قد يسبب لنا نوعا من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والتي قد تمنع الفرد من التركيز فيما يريد التركيز عليه أو القيام به. وتختلف الضوضاء من حيث النوع الشدة والتأثير ومن أعراضها سرعة التعب والإجهاد، الإرهاق العصبي، عدم القدرة على مواصلة الإنتاج، ضعف السمع أو الصمم التدريجي، ويؤثر على إمكانية التخاطب والتفاهم بين الأفراد أثناء العمل.

خلاصة:

وجماعية تسود حياة الفرد والمؤسسات ولكي تصبح هذه الأخيرة حاضنة للمبدعين وأفكارهم لابد لها بالعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع، ويصبح جزءا من ثقافتها التي تنقلها عبر الأجيال وينعكس ذلك على أنضمتها وهيكلها وإجراءاتها التي تتبناها، ومن هنا تنتقل المؤسسة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار الإبداعية إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالعملاء والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى لريادة.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول ضغوط العمل والإبداع التنظيمي والأثر الذي تلعبه ضغوط العمل على الإبداع الإداري. سننتقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة، وذلك لدراسة أثر ضغوط العمل على الإبداع التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الأول : تقديم الديوان وصلاحياته ومهامه.

تقديم الديوان :

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة الكائن مقره بمدينة سعيدة (حي خاتر عبد القادر 32 مسكن ترقيوي) كان مؤسسة ذات طابع إداري أنشئ بموجب المرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 ثم حول إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي بمقتضى المرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل 1985 يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ثم حول إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم رقم 91-147 المؤرخ في : 12 ماي 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 93-08 المؤرخ في 02 جانفي 1993 الذي كان ينص على النظام داخل المؤسسة.

صلاحياته :

* يتكلف الديوان بإنجاز العمليات التالية :

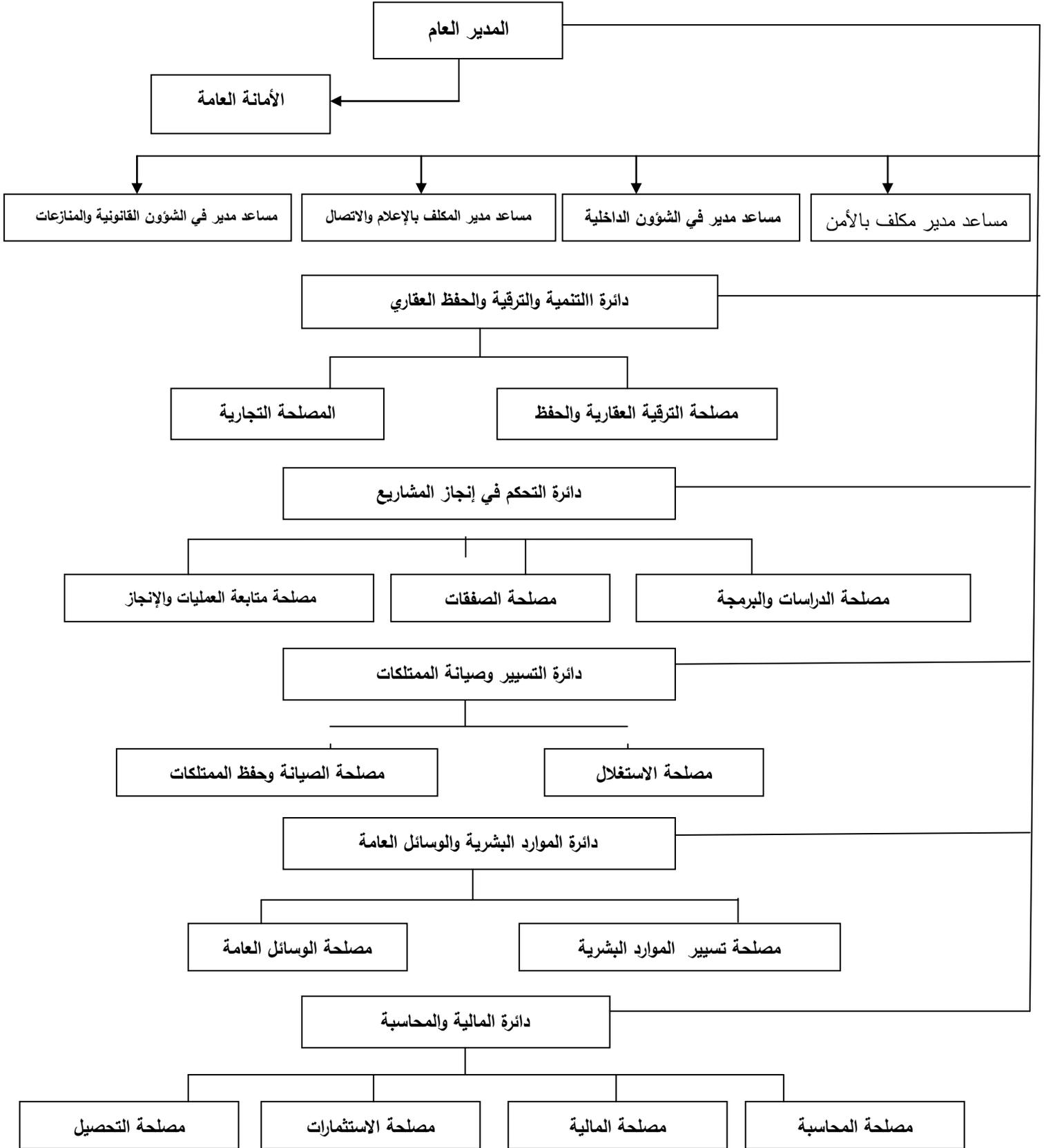
- حيازة ملكية المسكن العائلي.
- ترقية البرامج العمومية.
- ضمان انجاز المشاريع المتعلقة بكل المحلات والتجهيزات والمنشآت الجماعية الضرورية للحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجموعات السكنية.
- ضمان عمليات التطهير وترميم البنايات في إطار البرامج الخاصة بإنعاش العمران المدني الموجود.
- تسيير المصلحة العامة للمساكن الاجتماعية الخاضعة للشروط التقنية وأسعار المباني المحددة وفقا للأحكام القانونية وبالإضافة إلى ذلك فإن الديوان بصفته مؤدي للخدمات لشركاء الملكية والمستأجرين فهو بذلك مكلف بإدارة الأجزاء المشتركة للبنايات والحفاظ على أقسام الملكية المشتركة واحترام أشكال إطار الحياة في إطار اتفاقيات مبرمجة مع المجالس الشعبية المركزة.
- يقوم الديوان كذلك بتحقيق عمليات بيع المحلات في نطاق حيازة الملكية للمساكن بالإضافة إلى المحلات ذات الصبغة المهنية التجارية والحرفية للكراء والتكاليف التي تتولاها.

مهامه :

- يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بعملية تحصيل مستحق الإيجار.
- التدخل في مجال الأشغال الصغيرة ومراقبة ومتابعة أشغال البناء التي لها علاقة بالديوان أو تابعة له.
- يتعامل الديوان مع المقاولين من أجل انجاز السكنات الموكلة على الديوان من طرف وزارة السكن والعمران.

- تقوم هذه المؤسسة بتسيير ممتلكات الدولة من سكنات ومحلات تجارية.
- يتكفل الديوان بعملية الحراسة والصيانة ونظافة العمارات.
- بإمكان الديوان التدخل في عمليات التعديل والترميم والصيانة إثر ظاهر تدهور العقارات.
- ومن مهامه انجاز السكنات وتوزيعها على المستفيدين من السكنات الاجتماعية وإدخال إيرادات كرائها إلى المؤسسة حيث تعد هذه العملية من أبرز إيرادات هذه المؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري.



المطلب الثالث: وصف الهيكل التنظيمي.

يتكون ديوان الترقية والتسيير العقاري من خمس دوائر ولكل دائرة مصالح ومهام في المؤسسة :

- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.
- دائرة المالية والمحاسبة.
- دائرة التسيير وصيانة الممتلكات.
- دائرة التنمية والترقية والحفظ العقاري.
- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

يتم تسيير هذه الدوائر والوحدات من طرف السيد المدير العام ومساعديه ورؤساء الدوائر.

المدير العام :

هو الشخصية الإدارية العليا في المؤسسة تتوفر فيه الكفاءة وكيفية الأداء للأعمال المخولة له ويعتبر المسؤول عن تسيير شؤون المؤسسة من الناحية المالية والإدارية حيث يهتم بالقضايا الداخلية والخارجية ويقوم باختيار الأعضاء التابعين له حسب الكفاءة والخبرة وتكمل مهامه في :

- ينفذ قرارات مجلس الإدارة وهو المسؤول عن السير العام للوكالة التي يمثلها أمام القضاء.
- يمارس السلطة السلمية على كافة مستخدمي المؤسسة.
- يقوم بالاقتراح التنظيمي الداخلي للمؤسسة عن المجلس الإداري الذي يقوم عند هذا الأخير بالمصادقة عليها.
- يمثل أعلى مستوى المؤسسة بعد المجلس الإداري للقيام بوظيفة الأمانة العامة.

مساعد المدير :

هو الشخصية الثانية بعد المدير العام يقوم بمساعدته في القضايا التي تتعلق بالمؤسسة كما يهتم بشؤونها حيث له المسؤولية الأولى عند غياب المدير العام وينوب عنه في تسيير المؤسسة عون عنه. وهم ثلاثة مساعدين في المجالات الثلاث :

مساعد المدير في الشؤون القانونية والمنازعات :

وهو بمثابة مستشار للمدير يقوم بمساعدته في القضايا التي تتعلق بالمؤسسة كما يهتم بشؤونها القانونية وحماية ممتلكاتها والدفاع عن القضايا الخاصة بالممتلكات أمام المحاكم ويعتبر المستشار القانوني للمؤسسة.

مساعد المدير مكلف بالإعلام الآلي والاتصالات :

يقوم هذا الأخير بالوقوف على كل إجراءات البرمجة في الإعلام الآلي وعلى مستوى المؤسسة.

مساعد المدير في التسيير الداخلي :

يراقب هذا الأخير كل كبيرة وصغيرة على مستوى التسيير الداخلي للمؤسسة ويبيدي اقتراحات للمدير العام.

- يبلغ مجموع الأفراد العاملين بالديوان 174 فردا ويتشكلون كالآتي :

عمال الديوان	رجال	نساء	المجموع
إطارات مسيرة	25	15	40
إطارات	14	30	44
أعوان التحكم	17	21	38
أعوان التنفيذ	24	28	52
المجموع	80	94	174

المطلب الرابع : فروع المؤسسة ومهامها.

الأمانة العامة :

- تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في المؤسسة ومن أهمها ما يلي :

البريد الصادر : وهو ما تقوم بإرسال المؤسسة إلى المصالح المعنية كالبليدية بمختلف فروعها.

البريد الوارد : وهو كل ما تستقبله المؤسسة من رسائل تتضمن (فاكس، مواعيد، اجتماعات، بالإضافة إلى

المواضيع المختصة في حل مشاكل عقارية ما بين الزبائن والمؤسسة وكذا المؤسسات الأخرى مثلا : أملاك

الدولة و الوكالة العقارية).

- من بين مهام الأمانة العامة :

- استقبال المكالمات الهاتفية.

- استقبال المكالمات من جميع المصالح ذات العلاقة مع المؤسسة.

- تحويل المكالمات الهاتفية إلى فروع أخرى.

- استقبال الزبائن الوافدين إلى المؤسسة مع تحديد مواعيد لهم.

- تحويل المكالمات الهاتفية للمدير العام.

تنظيم الملفات :

- من بينها وسائل الصكوك، جداول الإرسال و وضعها في سجل التوقعات لتقديمها إلى المديرية قصد الحصول على الموافقة.
- تمرير ورقة الحضور على العاملين بالمصلحة قصد التوقيع بالإضافة إلى نسخ كل ما يستحق من الوثائق.
- يبرم العقود التجارية باسم المؤسسة.

دائرة المالية والمحاسبة :

تهتم هذه المصلحة بمتابعة الخزينة كما أنها مكلفة بتحسين ومراقبة العمليات المحاسبية وتساهم في وضع الميزانية المالية للمؤسسة.

مصلحة المحاسبة :

تهتم هذه الأخيرة بالوثائق المتعلقة بالمخزن وجرده ومشتريات المؤسسة من استثمارات، تسيير من طرف محاسبين يقومون بتسجيل الحسابات في السجلات والمستندات وتعمل على مراقبة الصندوق ومصادقة الصكوك.

مصلحة الاستثمار :

- تعمل على السير ومراقبة الأغلفة المالية المخصصة للمشاريع السكنية التابعة للديوان.

مصلحة التحصيل :

- تقوم بتحصيل الإيجار للسكان الاجتماعية وجمع الإيرادات.

دائرة التحكم في إنجاز المشاريع :

- تعتبر هذه الدائرة هي الوحدة التقنية للديوان وهي المكلفة بمتابعة إنجاز المشاريع السكنية وتحتوي على ثلاث مصالح :

مصلحة الدراسات :

تتكفل هذه المصلحة بـ :

- تقديم العروض الهندسية للمسابقات.
- متابعة دراسات المشاريع المختارة.
- التنسيق بين كل الهيئات العمومية المعنية في إنجاز المشاريع من (إدارة مسح الأراضي، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديرية البناء والعمارة... الخ).
- المصادقة على الفواتير الدفع للمشاريع المنجزة.

مصلحة الصفقات :

تقوم هذه المصلحة بـ :

- الإعلان عن المناقصات لدراسة المشاريع.
- دراسة وتقييم العروض من الدراسات المقترحة واختيار الأحسن والأقل تكلفة.
- عرض هذه الدراسات على المقاولين في شكل مناقصات.
- جمع العروض المطروحة من قبل المقاولين واختيار الأحسن والأقل سعرا.
- تسوية وثائق المشروع للمقاول وتقديم له الأمر بالإنجاز.

مصلحة متابعة العمليات :

تتشكل هذه المصلحة من مهندسين معماريين مستند إليهم مهام متابعة المشاريع الخاصة بالدولة والمنجزة من طرف المقاولين إلى غاية انتهائها.

دائرة التسيير وصيانة الممتلكات :

- تتكفل هذه الدوائر بممتلكات الديوان من سكنات ومحلات تجارية بعد انجازها وبها ثلاث مصالح :

مصلحة الاستغلال :

- تتكفل هذه المصلحة بتسيير الأملاك في إطار الإيجار البسيط وفي هذا إطار لها صلاحيات نذكرها :
- إعداد عقود الإيجار للمستفيدين من السكنات أو المحلات التجارية.
- القيام بالتسويات الإدارية لشاغلي المساكن والمحلات التجارية من (تنازل، تبادل، وتحويل بعد الوفاة).

مصلحة التنازل :

- هي مصلحة تسيير أملاك الديوان مكن سكنات ومحلات تجارية في إطار :
- البيع بالإيجار.
- الدفع الفوري.

مصلحة صيانة الممتلكات :

تهتم هذه المصلحة بـ :

- استقبال شكاوي المتضررين من شاغلي المساكن من الأمطار أو عطب في السكن.
- معاينة الضرر وتقييم نسبة الخسائر.
- صيانة المساكن.
- ترميم المساكن المتضررة.

دائرة الترقية العقارية والحفظ العقاري : بها مصلحتين:

مصلحة الترقية والحفظ العقاري :

تقوم هذه المصلحة ب :

- تسوية وضعية الأراضي المخصصة لبناء المشاريع بالتنسيق مع إدارة مسح الأراضي وكذا أملاك الدولة والبلدية، المقام على أرضيها المشروع.
- دراسة وتحديد المساحة المخصصة للمشروع.
- اختيار المكان المناسب للمشروع.

مصلحة البيع :

هذه المصلحة تعتبر مصلحة ترقية عقارية ذات طابع تجاري إذ أنها تقوم ب :

- إنجاز السكنات وبيعها فيما يسمى بالسكنات التساهمية (LSP).

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة :

تعتبر هذه الدائرة العمود الفقري للمؤسسة بإكمال إذ أنها تبحث على جلب الكفاءات لباقي الدوائر لإتمام وتحقيق الهدف المسيطر والموجودة من أجله المؤسسة وهو.

- توفير سكنات حضارية ملائمة للمواطنين.

- تحقيق أرباح للمؤسسة.

وفي هذا الصدد يلقى على عاتق هذه الدائرة المسؤولية الكبرى حيث سخرت لها مصلحتين.

مصلحة الوسائل العامة : تعمل هذه المصلحة على :

- تسيير وسائل التجهيز والعمل.

- تقوم بمراقبة الكشوف المالية وتضمن وصولها إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.

- تمرين مختلف المصالح، المستلزمات العمل عن أدوات مكتبية (ورق، أقلام، سجلات... إلخ).

- أدوات الإعلام الآلي (حاسوب، آلات نسخ متنوعة... إلخ).

- معدات مكاتب (مكاتب، كراسي، مكيف هوائي، مدفأة، خزانات... إلخ).

- توفير وسائل التنقل (سيارات، شاحنات).

- توفير وسائل الأمن.

فهذه المصلحة تعمل على تحضير على ما يدعو إلى العمل في ظروف ملائمة ومريحة.

مصلحة تسيير الموارد البشرية : دور هذه المصلحة الاهتمام بشؤون العنصر البشري داخل الديوان فهي تقوم بـ:

- مراقبة تنظيم ملفات العمال.
- تسيير عمال المؤسسة ومراقبة المهام المتعلقة بمجال توظيف الأمور والتكوين وتحسين أداء العاملين.
- يقوم رئيس المصلحة وتحت إشراف رئيس دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية على مستوى الديوان.
- السهر على تطبيق القرارات المتخذة في حق العمال.
- تضمن هذه المصلحة إحصاء الحاجات البشرية على مختلف مصالح الديوان ومراقبة عمليات التوظيف والسهر على تحضيرها.
- التحضير لكل ما يخص تكوين العاملين بالديوان وتحسين أدائهم.
- السهر على تحضير كل المعطيات والمستجدات الخاصة بأجور العمال.
- مراقبة ومتابعة السير المهنية لعمال الديوان.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة

في هذا البحث نستعرض لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأثر ضغوط العمل بإبداع التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

المجتمع وعينته:

ارتبط مفهوم ضغوط العمل والمؤسسات الاقتصادية بغية دراسة هذا الموضوع و تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لهذه الدراسة، نستعرض في هذا الجزء مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الذي يضم كل إطارات وأعضاء التحكم و المنفذين وكان مجموع العينة المختارة (40) فردا وتم الإجابة على الاستبيان من طرف (40) فردا الغية (5) استمارات منها لعدم مصداقية الإجابة على الأسئلة.

المطلب الثاني: متغيرات وأدوات الدراسة

متغيرات الدراسة :

- 1 - المتغيرات المستقلة : وتتمثل في ضغوط العمل وأثره.
- 2 - المتغيرات التابعة: ويتمثل في الإبداع التنظيمي

أدوات الدراسة :

لمناقشة إشكالياتنا و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة منها.

- 1 - **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية سعيدة التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة اثر ضغوط العمل بالإبداع التنظيمي
 - 2 - **المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع مسئول الأول الديوان الترقية والتسيير العقاري وبعض العمال والمؤطرين بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج .
 - 3 - **الاستبيان:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن ضغوط و الإبداع أكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان و يقصد به تصميم في مجموعة الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة .
وعليه فقد قمنا بتصميم الاستبيان معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت الضغوط ومستوى الإبداع التنظيمي ويتكون الاستبيان من :
- القسم الأول من الاستبيان :** يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة: وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .
- القسم الثاني من الاستبيان :** يتضمن متغيرات أساسية يتكون من عبارات مقسمة على محورين وهما:
المحور الأول (ضغوط العمل) ، المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول و الثاني .
- قائمة تحمل العبارات التالية : غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة، وتم إعطاء كل عبارة من عبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا كما في الجدول الآتي:
- الجدول رقم (1) يبين كيفية توزيع درجة العبارات**

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج spss ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات و دراسة العلاقات.
- 2- تحليل التباين ANOVA يستخدم هذا لاختبار للحكم على دلالة الفروق بين ثلاث متوسطات أو أكثر .
- 3- معامل الفاكر ومباخ Alphagonbach لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي Mean لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة .
- 5- تم استخدام انحراف المعياري Standard D'eviation لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة.
- 6- التكرارات والنسب المئوية للإظهار نسب الإجابات افرد عينة الدراسة.
- 7- المدى: حيث أن مقياس لديكارت يتكون من 5 نقاط تتراوح بين رقم 1 ويعبر عن غير موافق بشدة ورقم 5 الذي يعبر عن موافق بشدة، في حين يعبر رقم 3 عن محايد وانطلاقا من ذلك تم حصر درجة الموافقة كما يلي:

$$5 - 1 = 4 \text{ وبالتالي المدى هو } 4 / 5 = 0.8 \text{ ومنه :}$$

$$1.8 = 0.8 + 1 \text{ ← [1.8 - 1] درجة الموافقة ضعيفة جدا}$$

$$2.6 = 0.8 + 1.8 \text{ ← [2.6 - 1.8] درجة الموافقة ضعيفة}$$

$$3.4 = 0.8 + 2.6 \text{ ← [3.4 - 2.6] درجة الموافقة متوسطة}$$

$$4.2 = 0.8 + 3.4 \text{ ← [4.2 - 3.4] درجة الموافقة عالية}$$

$$5 = 0.8 + 4.2 \text{ ← [5 - 4.2] درجة الموافقة عالية جدا}$$

أداة تبات الدراسة:

تم استخدام معامل التبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصدقيه الاستبيان وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجداول التالية :

جدول رقم (2): يبين عامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
عبء العمل	04	70.2%
صراع الدور	04	57.6%
غموض الدور	04	50%
الأجور والمكافأة	05	60.4%
بيئة العمل	04	57.6%
الطلاق	04	75.4%
الأصالة	05	63%
حساسية المشكلات	04	54.3%
روح المخاطرة	04	50.6%
الإستبانة ككل	38	63.3%

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من الجدول أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1 أن معامل ألفا كرونباخ لعبء العمل هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 2 أن معامل ألفا كرونباخ لصراع الدور هو أعلى من 0.5 وهذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 3 أن معامل ألفا كرونباخ لغموض الدور أنه متساوي مع 0.5 وهذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 4 أن معامل ألفا كرونباخ للأجور والمكافآت هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 5 أن معامل ألفا كرونباخ لبيئة العمل هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 6 أن معامل ألفا كرونباخ للطلاق هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 7 أن معامل ألفا كرونباخ للأصالة هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.
- 8 أن معامل ألفا كرونباخ حساسية المشكلات هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس تصلح لما استخدمت له.

9 أن معامل ألفا كرومباخ روح المخاطرة هو أعلى من 0.5 وبالتالي فإن هذا يدل على أن أداة القياس

تصلح لما استخدمت له.

المطلب الرابع: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

المعلومات الشخصية للأفراد العينة

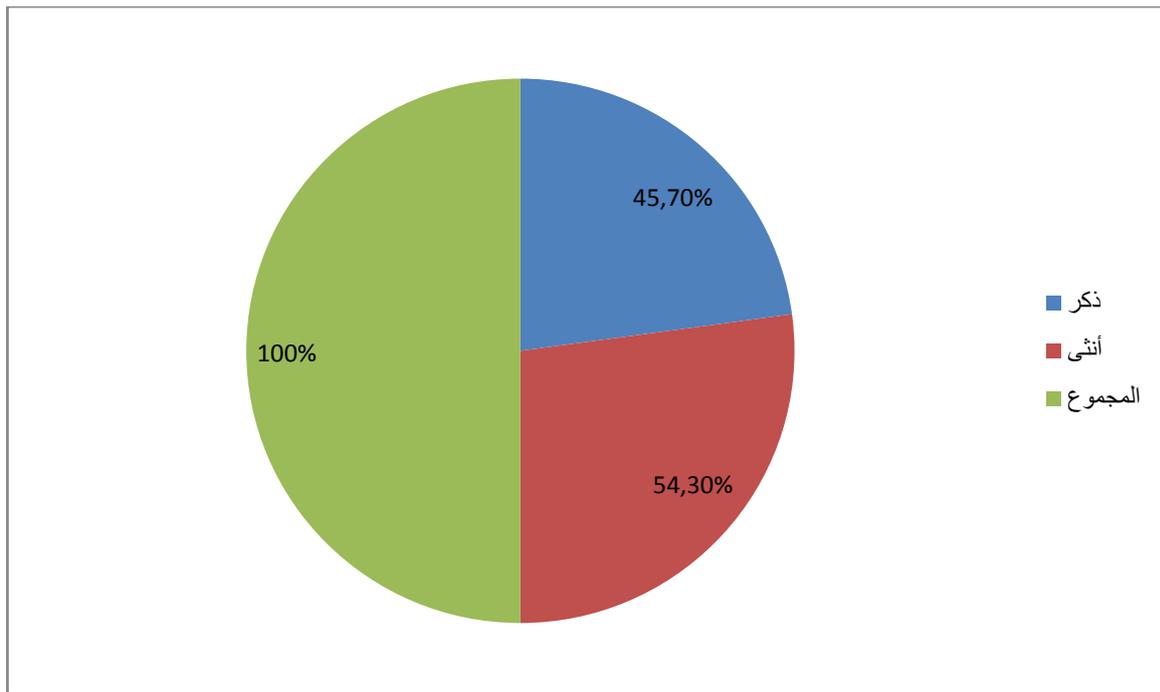
عرض دراسة وصفية إحصائية للأفراد العينة لهذه الدراسة

1 - الجنس:

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	16	%45.7
أنثى	19	%54.3
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطلبة واستخلاص من نتائج التحليل الإحصائي spss



الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

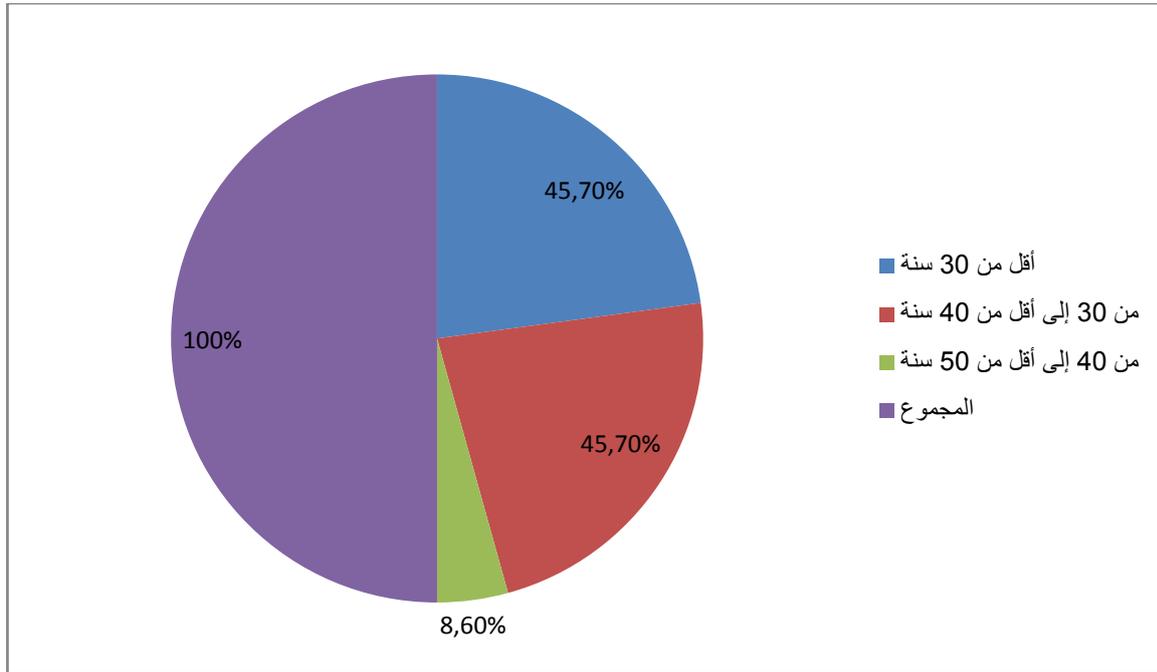
من خلال أعلاه يتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من ذكور في عينة الدراسة إذ يمثلون 19 بنسبة %54.3 بينما بلغ عدد الذكور 16 بنسبة %45.7 وهذا يدل على أن ديوان الترقية وتسيير العقاري يتبع سياسة توظيف متوازنة وفقا للمتطلبات العمل الذي يفرضها هذا النوع من نشاط القطاعي .

2 - السن:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	16	45.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	45.7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	03	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة واستخلاص من نتائج التحليل الإحصائي spss



الشكل رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

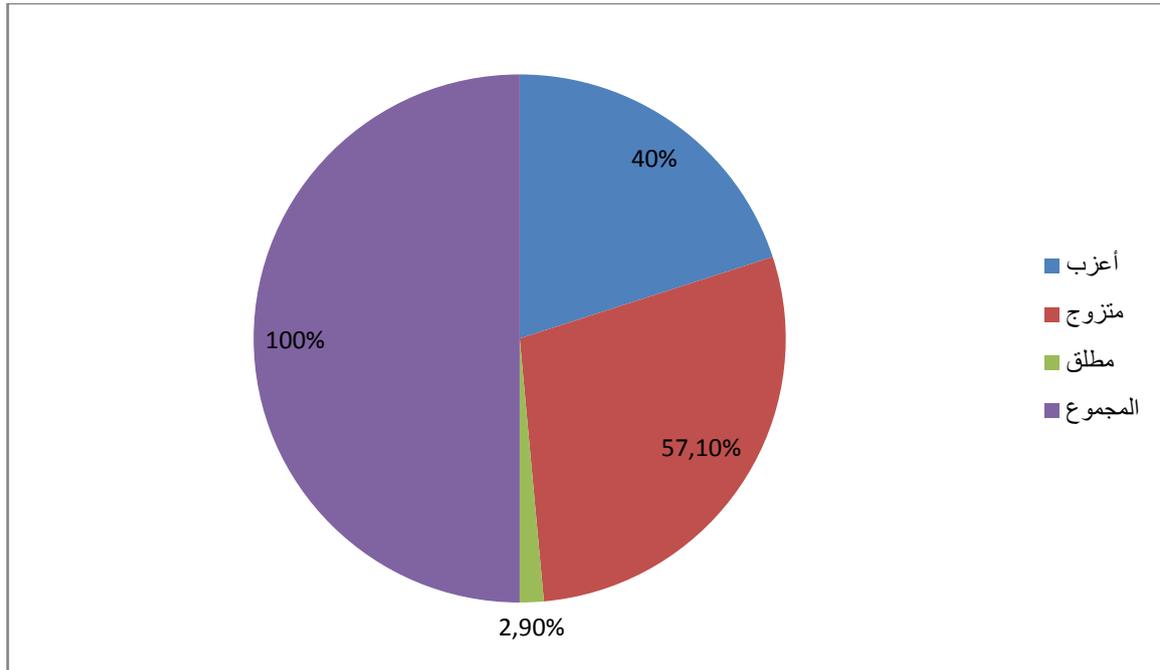
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يتعامل مع مختلف فئات العمرية حيث سجلت الفئة الأقل من 30 سنة 16 فرد أي ما يعادل نسبة 45.7% ، أما الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل 16 فرد بنسبة 45.7% فهيا مماثلة للفئة الأولى أما الفئة من 40 إلى أقل من 50 تمثل 3 أفراد ما يعادل نسبة 8.6%، والملاحظة مما سبق أن أصغر فئة من أفراد العينة تمثل نسبة الشباب وهذا نظرا للاهتمام البالغ بالفئة الشبابية ذات الكفاءة للإعطاء نفس للعمل.

3 - الحالة العائلية:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الحالة العائلية
40%	14	أعزب
57.1%	20	متزوج
2.9%	01	مطلق
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة واستخلاص من نتائج التحليل الإحصائي spss



الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

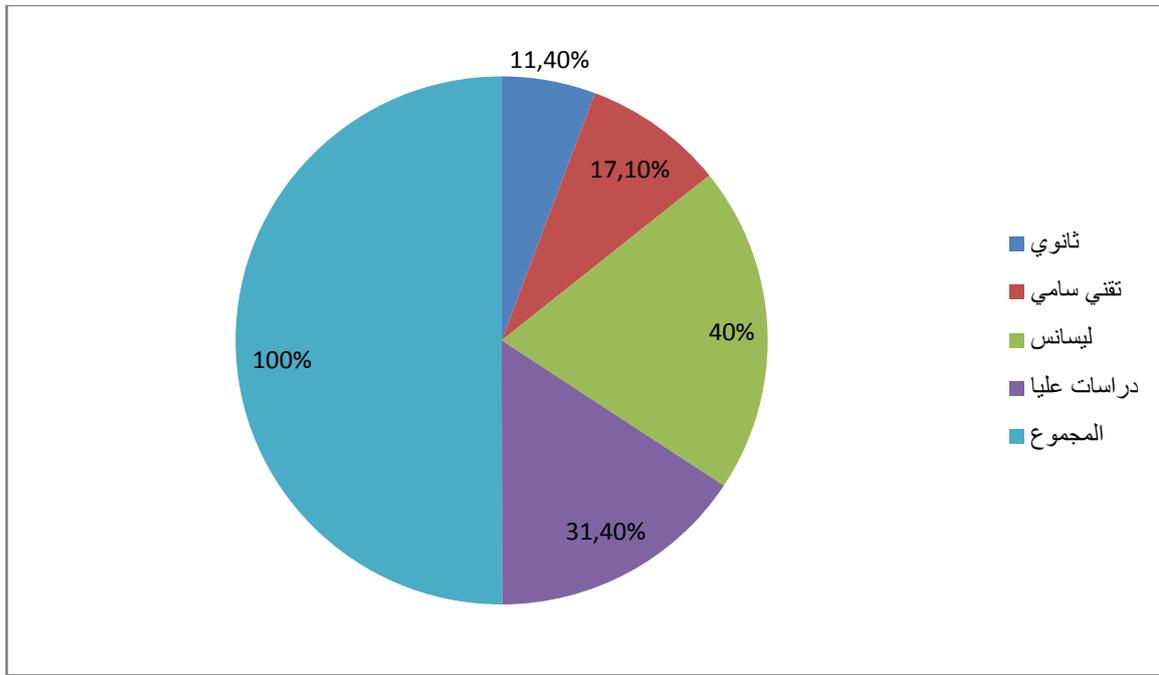
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد متزوج أكبر من أعزب في عينة الدراسة إذ يمثلون 20 فرد نسبة 57.1% بينما بلغت عدد أعزب 14 فرد نسبة 40% أما مطلق فرد واحد بنسبة 2.9% وهي أصغر نسبة، نرى بأن أكبر نسبة تمثل أزواج حيث بلغت 57.1% مما يشكل خطر على مستوى أداء العاملين باعتبار أنها فئة غير مستقرة وتسعى دوما للحصول على أفضل الفرص أينما وجدت.

4 - المؤهل العلمي:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	04	%11.4
تقني سامي	06	%17.1
ليسانس	14	%40
دراسات عليا	11	%31.4
المجموع	35	%100

المصدر: إعداد الطلبة واستخلاص من نتائج التحليل إحصائي spss



الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

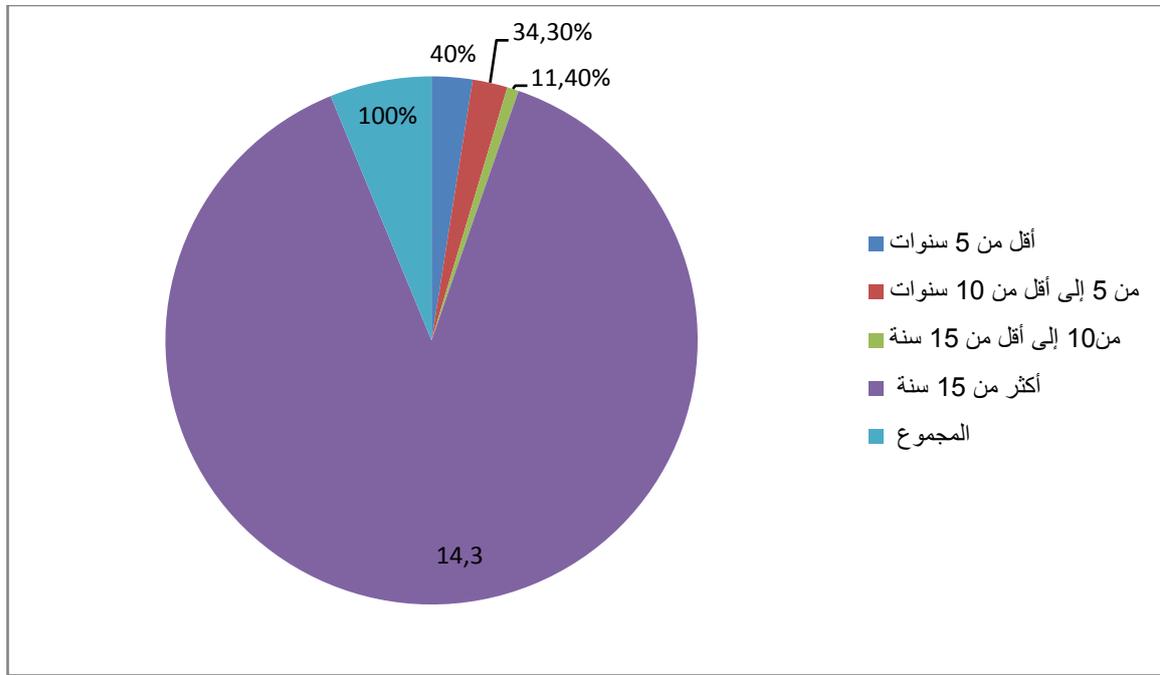
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى متحصل على شهادة ليسانس بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 40%، وتليهم فئة أفراد ذات مستوى دراسات عليا وتقني سامي حيث بلغ عددهم 11 فرد و 06 فرد على التوالي بنسبة 31.4% و 17.1% على التوالي أما باقي أفراد العينة هما ذوي مستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 4 بنسبة 11.4%، وهذا راجع إلى استقطاب المؤسسة أفراد ذات المستوى العلي وهذا نظر للطبيعة العمل التي تقتضي مؤهلات خاصة.

5 - سنوات الخبرة:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الخبرة المهنية
40%	14	أقل من 5 سنوات
34.3%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
11.4%	04	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14.3%	05	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة واستخلاص من نتائج التحليل الإحصائي spss



الشكل رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 40% وتليهم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات عددهم 12 فرد بنسبة 34.3% أما فئة أكثر من 15 سنة يتراوح عددهم 5 بنسبة 14.3% وأخيرا الفئة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بلغ عددهم 04 بنسبة 11.4% وذلك لأن المؤسسة تحتوي على فئة شبابية ذات أغلبية وحديثة التوظيف.

تحليل ونتائج الاستبيان

1 - المحور الأول: ضغوط العمل

أما في هذا القسم سنحاول معرفة اتجاه العام لأراء المستجوبين أفراد العينة المدروسة حول محاور العينة.

1 - عبء العمل: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية

الجدول رقم (8): يحلل إجابات العمال في البعد الأول (عبء العمل)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	2.43	1.19	ضعيفة
02	2.89	1.23	متوسطة
03	2.80	1.30	متوسطة
04	2.80	1.30	متوسطة
المتوسط الكلي	2.73	1.255	متوسطة

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن إجابات كانت أغلبها تميل إلى مجال الموافق للعبارة متوسطة والتي يقابلها في سلم ليكرت عبارة محايد بمتوسط كلي 2.73 وانحراف معياري 1.2255 وهذا يعبر عن عدم قدرت العمال علي تحديد حجم عبء العمل الذي يتعرضون له كما لمسنا نوع من التفاوت في عبء العمل تبعا للفترات معينة في السنة وبالتالي يصعب تحديد حجم عبء العمل وهذا ما أبرزته النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق .

2 - صراع الدور: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية

الجدول رقم (9): يحلل إجابات العمال في البعد الثاني (صراع الدور)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	2.91	1.40	متوسط
02	3.46	1.26	متوسط
03	2.86	1.26	متوسط
04	2.83	1.27	متوسط
المتوسط الكلي	3.01	1.297	متوسطة

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب لإجابات تميل إلى درجة موافقة متوسطة وبما يقابل عبارة محايد في سلم ليكرت بمتوسط كلي 3.01 وانحراف معياري 1.297 وهذا راجع لكون وجود نوع من صراع الدور داخل المنظمة ولكنه غير ظاهر بصورة واضحة ومن خلال المعينة وجدنا أن هذا النوع من الصراع يتمركز في المستويات الإدارية العليا بينما باقي المناصب تشهد نوع من الاستقرار نظرا للوضوح الصلاحيات و المهام الموكلة للمصالح المختلفة.

3 - غموض الدور: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية

الجدول رقم (10): يحلل إجابات العمال في البعد الثالث (غموض الدور)

رقم العبارة	المتوسطات الحسابية	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.34	1.18	عالية
02	3.29	1.25	متوسطة
03	3.03	1.22	متوسطة
04	2.89	1.47	متوسطة
المتوسط الكلي	3.13	1.28	متوسط

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من إجابات السابقة نلاحظ أن أغلب لإجابات تميل إلى درجة موافقة متوسطة ما يقابل عبارة محايد في سلم ليكرت بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.28 وهذا ما يدعم إجابات البعد السابق (صراع الدور) و الذي يدعم بعد إجابات غموض الدور كون أغلب العمال يشعرون بغموض دور الذي يلعبونه وقد اتضحا هذا جاليا في العبارة أول التي حازت علي نسبة موافقة عالية والتي ترجع غموض الدور إلي نقص المعلومات المتاحة التي توصل إلى تحقيق الأهداف.

4 - الأجور والمكافآت: الجدول التالي يمثل متوسطات الحسابية

الجدول رقم (11): يحلل إجابات العمال في البعد الرابع (الأجور والمكافآت)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	2.86	1.19	متوسطة
02	3.11	1.10	متوسطة
03	2.49	1.14	ضعيفة
04	2.31	1.20	ضعيفة
05	2.94	1.18	متوسطة
المتوسط الكلي	2.74	1.162	متوسطة

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب إجابات المتعلقة بأجور والمكافأة حازت على درجة موافقة متوسطة وذلك بمتوسط 2.74 وانحراف معياري 1.162 وهذا راجع إلى اتجاه العام والغالب في نظام الأجور والمكافأة والذي على العموم لا يحوز على نسبة رضا عالية كون العوائد المتحصل عليها تبقى منخفضة بشكل كبير مقارنة بأعباء المعيشية التي تتقل كاهل لأفراد المنظمة.

5 - بيئة العمل: الجدول التالي يمثل متوسطات الحسابية

الجدول رقم (12): يحلل إجابات العمال في البعد الخامس (بيئة العمل)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.14	1.26	متوسطة
02	2.51	1.26	ضعيفة
03	3.11	1.36	متوسطة
04	3.97	1.04	عالية
المتوسط الكلي	3.18	1.23	متوسطة

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المتعلقة بالبعد (بيئة العمل) حصلت على متوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.23 ما يقبل درجة موافقة متوسطة تعزى هذه النتيجة لكون بيئة العمل داخل المنظمة تتوافق مع حاجيات العمال في المنظمة وقد حازت العبارة الرابعة علي درجة موافقة عالية كون العمال يشعرون بنوع من ارتياح لطبيعة الأجور المتلقاة داخل المنظمة مقارنة بأقرانهم في منظمات أخرى .

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

1 - الطلاقة: الجدول التالي يوضح متوسطات الحسابية

الجدول رقم (13): يحلل إجابات العمال في المحور الثاني في البعد الأول (الطلاقة)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.74	0.88	عالية
02	3.74	0.85	عالية
03	3.77	0.77	عالية
04	3.66	0.90	عالية
المتوسط الكلي	3.72	0.85	عالية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول سابق نلاحظ أن أغلب لإجابات كانت تميل إلى درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.90 وهذا يؤشر على شعور العمال بامتلاكهم من نوع من الطلاقة في إنجاز الأعمال من خلال مقدرتهم على التفكير وطرح الأفكار جديدة وهذا نظرا للامتلاك أغلبهم للمؤهلات علمية عالية.

2 - الأصلة: الجدول التالي يوضح متوسطات الحسابية

الجدول رقم (14): يحلل إجابات العمال في البعد الثاني (الأصلة)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.86	0.60	عالية
02	3.94	0.53	عالية
03	3.94	0.59	عالية
04	3.89	0.83	عالية
05	3.51	1.14	عالية
المتوسط الكلي	3.82	0.738	عالية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

3.82 من خلال إجابات محور الأصلة نلاحظ أنها كانت تميل إلى درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي وانحراف معياري 0.738 وهذا يعبر عن امتلاك العمال القدرة على إتيان أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات بإضافة إلى قدرتهم على إقناع وامتلاكهم للمهارات التفاوض.

3 - حساسية المشكلات: الجدول التالي يوضح متوسطات الحسابية

الجدول رقم (15): يحلل إجابات العمال في البعد الثالث (حساسية المشكلات)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.51	0.81	عالية
02	3.09	1.04	متوسطة
03	3.91	0.74	عالية
04	3.66	0.90	عالية
المتوسط الكلي	3.54	0.872	عالية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

3.54 من خلال إجابات العينة نلاحظ أن درجة موافقة عالية للبعد حساسية المشكلات بمتوسط حسابي وانحراف معياري 0.872 هذا يعبر عن قدرة العمال في حل المشكلات وتنبئ بها قبل حدوثها بإضافة القدرة على معالجتها وهذا يعزى إلى الخبرة التي يمتلكها العمال والمهارات العلمية التي يحوزون عليها.

4 - روح المخاطرة: الجدول التالي يوضح متوسطات الحسابية

الجدول رقم (16): يحلل إجابات العمال للبعد الرابع (روح المخاطرة)

رقم العبارات	المتوسطات الحسابية	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	3.80	0.75	عالية
02	3.74	0.98	عالية
03	4.14	0.73	عالية
04	4.03	0.70	عالية
المتوسط الكلي	3.92	0.79	عالية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من إجابات العينة نلاحظ أن بعد روح المخاطرة حصل على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.79 وهذا يؤشر للإمتلاك العمال لروح المخاطرة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم من خلال تحقيق الأهداف وتقبل الفشل بإضافة إلى تحمل المسؤولية وهذا أحد العناصر المكونة لعنصر إبداع التنظيمي.

الجدول رقم (17): يوضح ارتباط المتوسطات بين أبعاد ضغوط العمل بمستوى الإبداع التنظيمي.

		الإبداع	عبء العمل	صراع الدور	غموض الدور	الأجور والمكافآت	بيئة العمل
الإبداع	Corrélation de Person	1	0.261	0.084	0.172	0.283	0.049
	Sin.(bilatérales)		0.130	0.631	0.323	0.100	0.780
	N	35	35	35	35	35	35
عبء العمل	Corrélation de Person	0.261	1	0.140	0.409*	0.283	0.317
	Sin.(bilatérales)	0.130		0.422	0.015	0.100	0.063
	N	35	35	35	35	35	35
صراع الدور	Corrélation de Person	0.084	0.140	1	0.486**	0.055	0.445**
	Sin.(bilatérales)	0.631	0.422		0.003	0.753	0.007
	N	35	35	35	35	35	35
غموض الدور	Corrélation de Person	0.172	0.409*	0.486**	1	0.406*	0.229
	Sin.(bilatérales)	0.323	0.015	0.003		0.015	0.185
	N	35	35	35	35	35	35
الأجور والمكافآت	Corrélation de Person	0.283	0.283	0.053	0.406*	1	0.045
	Sin.(bilatérales)	0.100	0.100	0.753	0.015		0.799
	N	35	35	35	35	35	35
بيئة العمل	Corrélation de Person	0.049	0.317	0.445**	0.229	0.045	1
	Sin.(bilatérales)	0.780	0.063	0.007	0.185	0.789	
	N	35	35	35	35	35	35

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط متوسط ما بين عبء العمل و غموض الدور حيث قدر معامل الارتباط بارسون بـ 0.409 وهو ذو علاقة طردية نظرا للقيمة الموجبة المحصل عليها ولا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأن القيمة المحصل عليها أقل من القيمة الدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

كما نلاحظ وجود ارتباط قوي نوعا ما ما بين غموض الدور وصراع الدور حيث قدر معامل الارتباط بارسون بـ 0.486 وهو ذو قيمة موجبة وبالتالي يأسر على وجود علاقة طردية بينما كانت الدلالة الإحصائية أكبر من القيمة النظامية المقدره بـ 0.01 وبالتالي لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين المؤشرين

فيما يخص بيئة العمل و صراع الدور نلاحظ وجود ارتباط قوي وهذا ما عبرت عنه قيمة معامل الارتباط بارسون بـ 0.445 وهو قيمة موجبة مما يعبر عن وجود علاقة طردية بين المؤشرين بينما كانت الدلالة الإحصائية 0.007 وهي أقل من المعنوية الإحصائية 0.01 وبالتالي توجد علاقة دالة إحصائيا ما بين المؤشرين.

اختبار الفرضيات:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ومن خلال استخدام نموذج spss، قد تبين من خلال النتائج هذا التحليل الوارد في الجدول لضغوط العمل والإبداع التنظيمي و(عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، الأجور والمكافآت وبيئة العمل) بمستوى الإبداع التنظيمي ما يلي:

الجدول رقم (18): يبين صحة الفرضيات لضغوط العمل و أبعاده مع مستوى الإبداع التنظيمي.

القيمة المعنوية	قيمة F	محاور الدراسة
0.277	1.356	ضغوط العمل
0.525	0.978	عبء العمل
0.324	1.268	صراع الدور
0.227	1.469	غموض الدور
0.357	1.211	الأجور و المكافآت
0.620	0.868	بيئة العمل

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية:

1 - تحليل الفرضية الرئيسية:

بما أن قيمة الدلالة 0.277 وهي أعلى من الدلالة المعنوية الإحصائية وقيمة فيشر 1.356 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة والتي توضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

2 - تحليل الفرضيات الفرعية:

1.2 عبء العمل بمستوى الإبداع التنظيمي:

بما أن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.525 وهي أعلى من الدلالة المعنوية الإحصائية 0.05 وبما أن قيمة فيشر هي 0.978 فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء العمل بمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

2.2 صراع الدور بمستوى الإبداع التنظيمي:

بما أن قيمة الدلالة المعنوية هي 1.324 هي أكبر من الدلالة المعنوية الإحصائية 0.05 وقيمة فيشر التي بلغت 1.268 فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تقول أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور بمستوى إبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

3.2 غموض الدور بمستوى الإبداع التنظيمي:

بما أن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.227 وهي أعلى من الدلالة المعنوية الإحصائية 0.05 وبما أن قيمة فيشر 1.268 فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور بمستوى إبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

4.2 الأجور والمكافأة بمستوى الإبداع التنظيمي:

بما أن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.357 وهي أكبر من الدلالة المعنوية الإحصائية 0.05 وبما أن قيمة فيشر بلغت 1.211 فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت بمستوى إبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

5.2 بيئة العمل بمستوى الإبداع التنظيمي:

بما أن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.620 وهي أكبر من الدلالة المعنوية الإحصائية 0.05 وبما أن قيمة فيشر بلغت 0.868 فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل بمستوى إبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

معامل الارتباط R ومعامل التحديد R²

الجدول رقم (19): يوضح معامل الانحدار للعبء العمل في مستوى الإبداع التنظيمي.

نموذج	R	R ²
عبء العمل	0.261	0.04

SPSS من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات برنامج

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R ذو قيمة موجبة تقدر ب 0.261 فإنه يوجد ارتباط طردي متوسط القوة للإبداع التنظيمي وعبء العمل.

معامل التحديد $R^2 = 0.04$ وبالتالي فإن عبء العمل يقدر ب 68% من الإبداع التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الجدول رقم (20): يوضح معامل الانحدار للصراع الدور في مستوى الإبداع التنظيمي.

نموذج	R	R ²
صراع الدور	0.084	0.07

من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل انحدار R ذو قيمة موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين صراع الدور والإبداع التنظيمي علاقة طردية وبما أن قيمة $R = 84\%$ فإن الارتباط قوي.

قيمة معامل تحديد $R^2 = 0.07$ فإن صراع الدور يفسر 7% من الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (21): يوضح معامل الانحدار للغموض الدور في مستوى الإبداع التنظيمي.

نموذج	R	R ²
غموض الدور	0.172	0.030

من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط R ذو قيمة موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين غموض الدور والإبداع التنظيمي علاقة طردية وبما أن $R = 17.2\%$ فإن ارتباط ضعيف.

قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.03$ وبالتالي فإن غموض الدور يفسر 3% من الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (22): يوضح معامل الانحدار للأجور والمكافآت بمستوى الإبداع التنظيمي.

نموذج	R	R ²
الأجور والمكافآت	0.283	0.08

من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط R ذو قيمة موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين الأجور والمكافآت والإبداع التنظيمي علاقة طردية وبما أن $R = 28.3\%$ فإن الارتباط متوسط.

قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.08$ وبالتالي فإن الأجور والمكافآت تفسر الإبداع التنظيمي ب 8%.

الجدول رقم (23): يوضح معامل الانحدار لبيئة العمل بمستوى الإبداع التنظيمي

نموذج	R	R ²
بيئة العمل	0.061	0.004

من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين بيئة العمل والإبداع التنظيمي علاقة طردية وبما أن $R = 6.1\%$ فإن الارتباط ضعيف.

قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.004$ وبالتالي فإن بيئة العمل تفسر الإبداع التنظيمي ب 4%.

الجدول رقم(24): يوضح مجموع معامل الانحدار لضغوط العمل بمستوى الإبداع التنظيمي.

نموذج	B	R	R ²
ضغوط العمل		0.172	0.039
(constante)	62.01		
الإبداع التنظيمي	0.01-		

من إعداد الطلبة باعتماد على مستخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة و بالتالي فإن العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي طردية وبما أن $R=17.2\%$ فإن الارتباط ضعيف.

الإبداع التنظيمي = 62.01 - 0.01 ضغوط العمل

قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.039$ وبالتالي فإن ضغوط العمل يفسر الإبداع التنظيمي ب 3.9%.

بينما يرجع التفسير بقية القيم إلى العوامل أخرى.

خلاصة:

اهتم هذا الفصل بتفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات. وعرض النتائج الدراسة التي تم التواصل إليها لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث تم قبول الفرضيات الرئيسية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين ضغوط العمل والإبداع التنظيمي، وأن مستوى ضغوط العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها غموض الدور على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال الإداريين بمؤسسة عند مستوى الدلالة.

خاتمة

إن ما سبق التعرض لهما من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من ضغوط العمل والإبداع التنظيمي كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظت باهتمام الباحثين، حيث جاءت الدراسات سواء المتعلقة بضغوط العمل أو الإبداع التنظيمي لتعالج عدد من نقاط القصور والخلل في المؤسسات، أملاً في زيادة الإبداع الذي يشكل مصدراً لميزة التنافسية.

وعلى العموم توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج وتوصيات وذلك كما يلي:
نتائج وتوصيات.

أولاً. النتائج: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج

- ضغوط العمل بشكل عام متوسط بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للضغوط (2.958).
- ظهر مستوى الإبداع التنظيمي بشكل عام عالي بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإبداع التنظيمي (3.752).
- يوجد أثر ذو إحصائية لضغوط العمل كمجموعة في مستوى الإبداع التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها.

ثانياً توصيات:

- وفقاً للاستنتاجات التي توصلنا إليها تم الخروج بالتوصيات التالية:
- يجب نوعية تحسين العمال بظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها.
- تحسين ظروف العمل وذلك بتوفير كل متطلبات المادية والبشرية الضرورية لإنجاز العمل.
- التخفيف من ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقية وذلك بوضع وتطبيق برنامج لترقية في العمل واضح وإفساح فرص الترقية والتقدم أمام جميع العمال لتخفيف من ضغوط العمل.

- العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستغلال الأمثل للوقت وتذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك.
- الاهتمام بالظروف الفيزيائية والتصميمية لمراكز العمل والاهتمام بالنظافة والتهوية والإضاءة المناسبة .
- إجراء المزيد من الدراسات حول ضغوط العمل والإبداع التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أدرو دي سيزلاقي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية،الرياض.
2. بلال ،خلف السكارنة،(2008)الريادة وإدارة منظمات الأعمال طبعة1،دار المسيرة الأردن.
3. حسين حريم، (2004) السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن.
4. حمدات محمد حسن محمد السلوك التنظيم التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية دار حامد للنشر والتوزيع ط2008،1.
5. خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن2009.
6. الرحاحلة عبد الرزاق،العزام زكريا أحمد السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2011.
7. خيضر، كاظم محمود (2010) منظمة المعرفة، طبعة 1، دار صفاء للنشر، عمان.
8. خليل، محمد حسن الشماغ، حيضر كاظم محمود (2000) نظرية المنظمة، طبعة 1، دار المسيرة، الأردن.
9. رمضان، الشيخ (2009) الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، ط1، يوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة.
10. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
12. هاشم، حمدي رضا (2010) التدريب والتأهيل الإداري ط1، الراية عمان.
13. محمود سلمان العميان، (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر الأردن.
14. مدحت، أبو النصر (2007) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ط1، مجموعة النيل العربية،مصر.
15. محمد زويد العتيبي، (2007) الطريق إلى الإبداع والتميز افداري، طبعة1، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر.
16. محمد حسن ،حمدات،(2008)السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة ،طبعة1،دار الحامد للنشر ،عمان الأردن.
17. فليه فاروق عبده ،محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة الأردن.

18. حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، محمد بلال، محاضرة السلوك التنظيمي مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط2002، 1.
19. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2003/2004 .
20. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.

مذكرات:

1. براءة، عبد الكريم محمد بكار (2002) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، السعودية.
2. السلمي، فهد بن عوض الله زاحم، (2008) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في التنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
3. Hans Selye (1907 – 1982) طبيب نمساوي مؤسس ومدير معهد الطب والجراحة التجريبي جامعة مونتريال بكندا، ويعتبر أحد الرواد الأوائل في دراسة الضغوط النفسية.
4. صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .
5. طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 .
6. عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
7. عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
8. عديلة، بنت عبد الله بن علي القريشي (2008) الإبداع الإداري، وعلاقته بإدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة السعودية.
9. فايز، جمعة النحار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات، وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.
10. فاطمة، بنت بخيتان السلمي، (2010) دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات، رسالة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

11. فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2008).
12. نازم محمود محمد ملكاوي. (2007) نظام المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
13. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
14. محمد، خندقحي (2005) العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة الأردن.
15. محمد، حسن خميس أبو رحمة (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
16. محمد حسن خميس أبو رحمة، 'ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة'، رسالة ماجستير، غير منشورة، 16 قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
17. ليلى محمد وليد بدران، ضغوط العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008.
18. عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998.

منشورات والمجلات:

1. سليم إبراهيم الحسينية (2009) الإدارة، لإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
2. سيد عبد خبير (2003) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
3. عاطف، عوض (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29، العدد الثالث.
4. فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان (2010) دور القيادة المدرسية في التنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، مجلة العلوم الإسلامية، مجلد 18.

مواقع الانترنت:

1. www.meida_ljedaani.blogspot.com

2. www.mosoah.com الموسوعة العربية الشاملة،

مواقع باللغة الفرنسية:

1-David Yong Et Al ,ASTUDY OF JOB STRESS AMONG UNIVERSITY STAFF IN
MALAYSIA European JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES VOLUME 8,
NUMBER 1 ,2009