



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين
(دراسة مسحية على العاملين في جامعة دمشق)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

ضحا غالب خونده

إشراف الدكتور:

تيسير علي زاهر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد جامعة دمشق

2018

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالبة : ضحا خونده

عنوان الرسالة: أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.

دراسة مسحية على العاملين في جامعة دمشق

لجنة الإشراف والحكم

الدكتور: تيسير زاهر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

الدكتور: أيمن ديوب

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور: زكوان قريط

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

تاريخ المناقشة: 2018/10/15

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (32)

كلمة شكر

يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا الدراسة و إلى كل من قدم لي يد العون و التشجيع المعنوي.

و أخص بالشكر:

د. تيسير زاهر

على تفضله بقبول الإشراف على هذا الدراسة المتواضعة، و على سعة صدره طوال مدة الدراسة، والذي لم يدخر أي مشورة أو مساعدة لمساعدتي في هذا العمل وكان لتوجيهاته القيمة و ملاحظاته أثر كبير في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

كما أود أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لأعضاء لجنة الحكم الدكتور أيمن ديبوب و الدكتور زكوان قريط على الموافقة على تحكيم هذه الرسالة و على وقتهم الثمين الذي خصوه لذلك.

وأخيراً، أتوجه بالشكر والامتنان لكل من ساعدني في إعداد القسم الميداني من الدراسة ولكل من ساهم في إنجاز هذا الدراسة المتواضعة.

الإهداء

إلى أبي وأمي براءاً و عرفاناً

إلى أختي حباً و مودة

إلى رفيق دربي الغالي

إلى أصدقائي من تميزوا بالوفاء والعطاء

إلى من لم يبخل علي من زاد علمه ومعارفه

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	رأي لجنة المناقشة
ب	الآية الكريمة
ت	الشكر والتقدير
ث	الإهداء
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	الملخص باللغة العربية
ش	الملخص باللغة الانكليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
2	مصطلحات الدراسة
4	الدراسات السابقة
13	مشكلة الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	فرضيات الدراسة
14	منهجية الدراسة
15	متغيرات الدراسة
16	نموذج الدراسة
17	أهمية الدراسة
17	مصادر جمع البيانات
17	مجتمع الدراسة
18	محددات الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
19	المبحث الأول: الإثراء الوظيفي

20	مقدمة
20	لمحة تاريخية عن الإثراء الوظيفي
22	مفهوم الإثراء الوظيفي
25	أبعاد الإثراء الوظيفي
25	أ. تنوع المهارات
25	ب. هوية المهمة
26	ت. أهمية المهمة
26	ث. الاستقلالية
27	ج. التغذية العكسية
29	مزايا الإثراء الوظيفي
29	أشكال الإثراء الوظيفي
31	محددات اختيار أسلوب الإثراء الوظيفي
31	الانتقادات التي وجهت لأسلوب الإثراء الوظيفي
32	خلاصة
32	المبحث الثاني: تنمية المهارات الإبداعية
34	مقدمة
36	مفهوم المهارات الإبداعية
36	الفرق بين الإبداع والابتكار
37	أنواع المهارات الإبداعية
37	أ. الطلاقة
38	ب. المرونة
38	ت. الحساسية للمشكلات
38	ث. الأصالة
39	ج. قبول المخاطرة
39	ح. القدرة على التحليل والربط
39	سمات الشخصية المبدعة
41	مراحل العملية الإبداعية
42	تنمية المهارات الإبداعية
42	أ. دور الفرد في تنمية المهارات الإبداعية

43	ب. دور المنظمة في تنمية المهارات الإبداعية
44	أساليب تنمية المهارات الإبداعية
46	معوقات الإبداع
48	خلاصة
49	المبحث الثالث: أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية
	الفصل الثالث
	الإطار العملي للدراسة
52	مقدمة
52	منهج ومجتمع وعينة الدراسة
54	أداة الدراسة وأدوات التحصيل الإحصائي
56	صدق أداة الدراسة
60	ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، واختبار التوزيع الطبيعي
62	نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، واختبار الفرضيات
96	النتائج والتوصيات
99	الدراسات المستقبلية
99	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
	الملاحق
106	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
107	ملحق رقم (2) الاستبيان

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الدراسات العربية المتعلقة بالإنشاء الوظيفي	4
1-2	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإنشاء الوظيفي	5
1-3	الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع	8
1-4	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع	11
1-3	حساب عينة الدراسة من خلال معادلة ثامبسون	53
2-3	ملخص عينة الدراسة ونسبة استرداد الاستبيانات	53
3-3	قياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة	54
4-3	طول الفئات في مقياس ليكرت	55
5-3	معامل الارتباط بين عبارات بُعد المعرفة والدرجة الكلية للبُعد الاثراء الوظيفي	57
6-3	معامل الارتباط بين عبارات بُعد المعرفة والدرجة الكلية للبُعد المهارات الابداعية	57
7-3	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس	60
8-3	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	61
9-3	معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمحور الأول	61
10-3	معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمحور الثاني	61
11-3	اختبار التوزيع الطبيعي	62
12-3	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	63
13-3	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	64
14-3	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	65
15-3	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	65
16-3	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	66
17-3	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الاثراء الوظيفي	68
18-3	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم المهارات الابداعية	70
19-3	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) والتابع (الطلاقة)	73
20-3	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الاثراء الوظيفي على المتغير التابع الطلاقة	73
21-3	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) والتابع (الأصالة)	74

74	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع الأصالة	22-3
74	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (المرونة)	23-3
75	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع المرونة	24-3
76	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (الحساسية للمشكلات)	25-3
77	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع الحساسية للمشكلات	26-3
78	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (قبول المخاطرة)	27-3
78	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع قبول المخاطرة	28-3
79	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (القدرة على التحليل والربط)	29-3
80	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع القدرة على التحليل والربط	30-3
80	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (المهارات الإبداعية)	31-3
81	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع الإثراء الوظيفي	32-3
82	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم معاملات الدراسة حسب الجنس	33-3
82	الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم حول الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب الفئة العمرية	34-3
84	الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب المؤهل العلمي	35-3
85	اختبار تشيفيه لمتغير الإثراء الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي	36-3
85	اختبار تشيفيه لمتغير المهارات الإبداعية وفقاً للمستوى التعليمي	37-3
85	الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب المركز الوظيفي	38-3
86	الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب سنوات الخبرة	39-3
87	اختبار تشيفيه لمتغير المهارات الإبداعية وفقاً لسنوات الخبرة	40-3
88	الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس	41-3

	كعامل معدل	
88	تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس كعامل معدل	42-3
89	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس كعامل معدل	43-3
90	الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي و تنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل	44-3
90	تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل	45-3
91	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل	46-3
91	الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي كعامل معدل	47-3
92	تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي كعامل معدل	48-3
92	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي كعامل معدل	49-3
93	الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل	50-3
94	تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل	51-3
94	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل	52-3
95	الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل	53-3
95	تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل	54-3
96	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل	55-3
98	جدول التوصيات والمقترحات	56-3

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	16
2	أبعاد الإثراء الوظيفي	27
3	أنواع المهارات الإبداعية	36
4	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	63
5	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	64
6	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	65
7	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	66
8	التوزع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة	67

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية، ومن ثم التعرف إلى أي حد ممكن أن يؤثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين في جامعة دمشق.

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (255) عامل وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، حيث تم استرجاع 225 استمارة صالحة للتحليل، وبعد معالجة إحصائية لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت أهم النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية، حيث كان تأثير الإثراء الوظيفي في المهارات الإبداعية بالدرجة الأولى في الحساسية للمشكلات الإبداعية، ومن ثم يأتي كل من الأصالة الإبداعية، الطلاقة الإبداعية، القدرة على التحليل والربط، المرونة وأخيراً قبول المخاطرة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للجنس من جهة أولى، وللمؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا من جهة ثانية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، الحساسية للمشكلات) تبعاً للفئة العمرية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) تبعاً للمركز الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الإداريين.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) تبعاً للخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة من 15 سنة وأكثر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى للمستوى الوظيفي في حين لا يوجد أثر لباقي المتغيرات الديموغرافية.
- وكان من أهم توصيات الدراسة زيادة الاهتمام بتطبيق أساليب الإثراء الوظيفي وطرقه المختلفة والعمل على تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وخبرتهم الوظيفية.

abstract

The study aimed to find out the nature of the relationship between job enrichment and the improvement of the creative skills, and then identify to which extent the job enrichment affects the improvement of creative skills of the employees in Damascus University.

The researcher selected a simple random sample of (255) workers. A total of 225 valid questionnaires of analysis were retrieved. After the statistical analysis of the study data using SPSS, the most important results were

- There is a statistically significant effect of job enrichment in the development of creative skills. The effect of functional enrichment on creative skills is primarily on sensitivity to creative problems. Then comes creative originality, creative fluency, ability to analyze and connect, flexibility and finally accept risk.
- There are statistically significant differences in the evaluation of job enrichment from the viewpoint of the university employees, due to gender on one hand, and to the scientific qualification and for the postgraduate group on the other.
- There are statistically significant differences in the index (fluency, sensitivity to problems) according to the age group.
- There are statistically significant differences for the index (fluency, flexibility, sensitivity to risk acceptance problems) depending on the job position, and these differences were in favor of the category of administrators.
- There are statistically significant differences for the index (fluency, flexibility, sensitivity to problems, ability to analyze and correlate) according to experience, and these differences were in favor of the category of experience of 15 years and more.
- There is a statistically significant effect of job enrichment in the development of creative skills of employees due to the level of career while there is no effect for the other demographic variables.

One of the most important recommendations of the study was to increase the interest in the application of enrichment and its different methods, And to work on staff training and raise their competence and experience.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة

(2-1) مصطلحات الدراسة

(3-1) الدراسات السابقة

(4-1) مشكلة الدراسة

(5-1) أهداف الدراسة

(6-1) فرضيات الدراسة

(7-1) منهجية الدراسة

(8-1) متغيرات الدراسة

(9-1) نموذج الدراسة

(10-1) أهمية الدراسة

(11-1) مصادر جمع البيانات

(12-1) مجتمع الدراسة

(13-1) محددات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة:

تفرض التغيرات البيئية السريعة والمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين بحيث تجعل من الإبداع شغلها الشاغل وتعتبره على الدوام المهمة الأساسية والحيوية والتي لا بد أن يتم إشراك جميع العاملين بها على مختلف مستوياتهم التنظيمية، إذ أن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم، وفي هذا الإطار قامت العديد من المنظمات بتبني سياسات تسهم في تفعيل مشاركة العاملين في العمل من حيث إغناء محتوى الاعمال، وزيادة مساحة الحرية في اتخاذ القرارات وشعور الفرد بالمسؤولية عن نتائج أعماله، ومنحه درجة أكبر من الرقابة الذاتية على عمله من خلال تطبيق أحد مداخل تصميم الوظائف أسلوب الإثراء الوظيفي الذي من المفترض أن يسمح للعاملين بتوظيف مهاراتهم وخبراتهم خلال قيامهم بأعمالهم ويطلق العنان لإبداعاتهم وسنناقش في هذه الدراسة أثر تطبيق هذا الأسلوب في تصميم العمل على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين .

(2-1) مصطلحات الدراسة:

الإثراء الوظيفي: "إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال، وبشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة ومما يؤدي في النهاية إحساس الموظف بأنه يؤدي عمل ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف".¹

المهارات الإبداعية: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع"²

¹ السالم، مؤيد، صالح ، عادل، "إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص50.

² جروان، فتحي، عبد الرحمن "الابداع، مفهومه، معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية" عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002، ص22.

الطلاقة: هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع قادر على توليد الأفكار أو البدائل عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح.¹

المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة بأبعاد مختلفة.²

الأصالة: تعني القدرة على توليد أفكار جديدة، وأن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة.³

الحساسية للمشكلات: تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف فنرى بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات.⁴

قبول المخاطرة: تعني المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، وتحمل الاخطار الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.⁵

القدرة على التحليل والربط:

التحليل: القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.

الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترايط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب، وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.⁶

¹ رجراجة، أمال، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 60.

² معراج، قدي، " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015، ص 35.

³ محمد، إيمان، "أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، ع 73، ص 297.

⁴ جروان، فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁵ رجراجة، أمال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁶ الطيطي، محمد، "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 57.

(2-1) الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي:

قامت الباحثة بعرض الدراسات العربية و ثم الأجنبية المتعلقة بالإثراء الوظيفي بدءاً من الأقدم.

الجدول رقم (1): الدراسات العربية المتعلقة بالإثراء الوظيفي

اسم الدراسة و مكانها	اسم الباحث	أهداف الدراسة ونتائجها
الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن ¹	نور جرادات 2008	هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره (تنوع المهارات ووحدة المهام وأهمية المهام الاستقلالية والتغذية العكسية) والرضا الوظيفي المتمثل بالعناصر التالية (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني، الاستقرار الوظيفي). خلصت الدراسة إلى النتائج التالية : 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. 2- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي).

¹ جرادات، نور، "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2008.

دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص.¹	عامر الهياجنة 2008	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي، والتعرف على مستوى ممارسة أبعاد الإثراء الوظيفي (تعدد المهام، أهمية المهام، تحقيق المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية)، وكذلك على مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : • بينت النتائج توفر مستوى عالٍ من الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني • توفر مستوى متوسط للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة • وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي مجتمعة • هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة مجتمعة.
--	-------------------------------	--

جدول رقم (2) الدراسات الاجنبية المتعلقة بالإثراء الوظيفي

اسم الدراسة و مكانها	اسم الباحث	أهداف الدراسة ونتائجها
The Meaningfulness Of Work: Improving The Quality Of Work Life Through Job Enrichment²	A.P.N. Thapisa 1989	هدفت الدراسة إلى الكشف إذا كان هناك معنى للعمل بالنسبة إلى عامل المكتبة الذي يعمل في مكتبة الجامعة أم وسيلة لكسب الرزق فقط. فكانت النتائج أنه أكثر موظفين المكتبات يدركون أن المال أهم من العمل بحد ذاته، وإن العمل في المكتبة لا يشكل أي نوع من التحدي، وتم الكشف أيضاً أن رغبتهم في الاستمرار بالعمل نفسه بعد الحصول على الكثير من المال يعتمد على العمر والمؤهلات.

¹ هياجنة، عامر، "دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الصحي الاردني العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أربد الأهلية، الأردن، 2008.

² Thapisa, A.P.N, " **The meaningfulness of work**", PhD thesis,University of Sheffield , department of information studies,1989.

فحص العلاقة بين سلوكيات التمكين الإداري والإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي عند العاملين الذين نجوا من التقليل في المنظمة . وبينت النتائج أنه ليس للتمكين أثر مباشر على الولاء التنظيمي بينما كان التأثير المباشر للإثراء الوظيفي.	Brian P. Niehof Robert H. Moorman Gerald Blakely Jack Fuller 2001	The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment¹
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإثراء والتوسيع الوظيفي على رضا العاملين مع الإبقاء على الأداء كمتغير معدل، وتوصلت إلى أنه يمكن تحسين الأداء من خلال زيادة مستوى رضا العاملين الذي يمكن تحسينه عن طريق توسيع وإثراء الوظائف في المنظمة.	shakeela saleem et al, 2012	The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening Variable²
هدفت الدراسة إلى زيادة تحفيز العاملين لإظهار أفضل ما لديهم من خلال ممارسات الإثراء الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى معدلات دوران العمل والغياب. وتوصلت الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي يساعد في زيادة الدوافع لدى العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل لكن ليس له تأثير على معدلات الغياب.	Rani Roopa Asif Ali.A et al 2013	A Study on impact of job enrichment practices towards employee satisfaction at HDFC standard life insurance³

¹ Niehoff, Brian, "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty", group & organization management, 2011.

² Saleem, Shakeela, Shaheen, Wasim, "The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable– A correlational study from Pakistan", Kuwait chapter of Arabian journal of business and management review, Vol.1, 2012.

³ Roopa, Rani, A, Asif Ali et al., "A study on impact of job enrichment practices towards employee satisfaction", international journal of advanced research in management and social science, Vol.2, 2013.

فحصت الدراسة كيف يحدد كل من نظام الحوافز والإثراء الوظيفي مستوى الرضا الوظيفي في مكان العمل. أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي ورضا العاملين، وهناك علاقة سلبية بين إدارة الحوافز ورضا العاملين.	David OlusegunAnink n 2014	The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State.¹
هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والأداء التنظيمي، وكشفت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لعمق العمل والتدريب الوظيفي على أبعاد الإثراء الوظيفي، بينما ليس هناك علاقة بين عوامل التحفيز والأداء.	Odunyo Salau, Anthonia Adeniji Adebokola Oyewnmi 2014.	Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the non-academic staff in Nigerian public.²
هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر عوامل الإثراء الوظيفي على أداء العاملين . وكانت أهم النتائج: يجب التركيز على زيادة حرية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل مناسب.	S. Divya, S.R. Pujar K. Sangeetha 2016	Job enrichment and its impact on employee performance in IT industry³

¹ Olusegan Aninkan, David, "The impact of reward management and job enrichment on job satisfaction among employees in the Ogun state Polytechnics", International journal of business and management invention, 2014.

² Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnmi, Adebokola, "Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the nonacademic staff in Nigerian public", Management& Marketing, Vol. XII, issue2/2014.

³ Diyva, S, Pujar, S.R, Sangeetha.K, "Job enrichment and its impact on employee performance in IT industry", Asia pacific journal of research, Vol. I, 2016.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع:

جدول رقم (3) الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع

اسم الدراسة ومكانها	اسم الباحث	أهداف الدراسة ونتائجها
أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني : دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال ¹	لؤي فواز بطاينة 2000	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن يؤثر المتغيرين (التمكين والدعم التنظيمي) بمتغير السلوك الإبداعي تأثيراً إيجابياً، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي
واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس في الرياض ²	وفاء العساف 2004	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والمعوقات التي تحد من الإبداع والمقترحات التي تساهم في تطوير الإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: • لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس. • معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.
أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون	محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي 2006	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ومن أهم نتائج الدراسة أن متغيرات الدراسة المستقلة تؤثر في المتغير التابع، لكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في

¹ بطاينة، لؤي، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 2008 .

² العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.

المتغير التابع(السلوك الإبداعي). و أن هناك فروق إحصائية بين متغير(طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.		في شركة الاتصالات الأردنية.¹
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة التطوير في بناء وتنمية القدرات الإبداعية . وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي : • قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في تنمية القدرات الإبداعية • مساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف. • محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية.	حنان خياط 2008	دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز.²
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمي بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة وقوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي(توليد أفكار جديدة ،تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: • أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي • أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي . • أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي.	خالد أبو زيد 2010	أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.³

¹ الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين، "أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في

شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2،2006.

² خياط، حنان، " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية-دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد

العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008.

³ أبو زيد، خالد، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين في السلوك الإبداعي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين في السلوك الإبداعي للعاملين لدى العاملين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	محمد ذيب المبيضين محمد أحمد الطراونة 2011	أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية¹
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخليوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم في هذه المؤسسات . وتوصلت هذه الدراسة أنه ما يزال الإبداع الإداري ولاسيما الكتابات العربية محصورة في الإطار التقليدي، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب.	عاطف عوض 2013	أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات اللبنانية²
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.	أمال رجاجة 2015	أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين دراسة حالة : مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب³
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردني. وكانت أهم نتائج الدراسة:	عمر محمدي 2016	أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى

¹ المبيضين، محمد ذيب، الطراونة ، محمد أحمد، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، ع2، الأردن، 2011.

² عوض، عاطف، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات اللبنانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013.

³ رجاجة، أمال، مرجع سبق ذكره.

• مستوى كل من التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى العاملين كان مرتفعاً. • كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي إيجابياً.		العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ¹
--	--	--

جدول رقم (4) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع :

أهداف الدراسة ونتائجها	اسم الباحث	اسم الدراسة
الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي والابتكاري للعاملين الذي يشكل ميزة تنافسية لنجاح وبقاء المنظمات. وأكدت الدراسة أن للمناخ التنظيمي تأثير كبير على السلوك الإبداعي للعاملين.	Solmaz Moghimi & Indra Devi Subramaniam 2013	Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. ²
هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر تدريب وتمكين العاملين على السلوك الإبداعي للموظفين من خلال الولاء التنظيمي وأظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي يؤثر على العلاقة بين التمكين والتدريب والسلوك الإبداعي.	Muhammad Nawaz, Hassan Masoodul Et al. 2014	Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan ³

¹ محمديّة، عمر، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداع لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

² Moghimi, Solmaz, Subramaniam, Indra, "Employees creative behavior", International journal of business and management, Vol.8, No.5, 2013.

³ Nawaz, Muhammad, Hassan, Masoodul, et al. "Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement", Middle east journal of scientific research, Pakistan, 2014.

• التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- كان للدراسات السابقة دوراً كبيراً في مساعدة الباحثة في تكوين صورة شاملة عن موضوع الدراسة وفي صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- 2- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية معاً على حسب علم الباحثة، بل درست كل متغير على حدى.
- 3- تم في هذه الدراسة دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع وعلى العلاقة بينهما أيضاً.

(1-4) مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وله دور كبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي التي تعمل وتفكر وتبتكر، إذاً هي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية، وهذا يفرض على المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً بها من خلال الكشف عن العوامل المؤثرة في أداء وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً وتجنب الشعور بالملل نتيجة القيام بالأعمال الروتينية .

ويلاحظ أن هناك العديد من الأمور التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وقدرتهم على إظهار مهاراتهم وخبراتهم ومن بين هذه الأمور طبيعة الوظيفة التي يعمل بها ومحتواها وأهميتها وبالتالي فإن ما يشكل تحدي لهذه المنظمات هو إيجاد تصميم عمل يتفق مع خصائص الأشخاص وبنفس الوقت يشجع على التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها، وانطلاقاً من أهمية الإثراء الوظيفي في المؤسسات العامة الذي أكدت عليه دراسات سابقة كدراسة (جرادات، 2008) و(الهياجنة، 2008)، وأهمية المهارات الإبداعية أيضاً كما تناولتها دراسات مثل دراسة (جراجة، 2015) و(المبيضين، 2011) يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ماهي طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين؟
2. إلى أي حد يمكن أن يؤثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين؟
3. هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي) على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية؟.

(5-1) أهداف الدراسة:

يمكن إيجاز أهداف الدراسة بما يلي :

1. الكشف عن وجود إثراء وظيفي ومهارات إبداعية في جامعة دمشق.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين.
3. تسليط الضوء إلى كيفية تأثير الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.
4. تقديم بعض التوصيات يمكن الاستفادة منها في المنظمات التي تطبق أسلوب الإثراء الوظيفي.

(6-1) فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين في جامعة دمشق.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الطلاقة) لدى العاملين في جامعة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الأصالة) لدى العاملين في جامعة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (المرونة) لدى العاملين في جامعة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في جامعة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (قبول المخاطرة) لدى العاملين في جامعة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (القدرة على التحليل والربط) لدى العاملين في جامعة دمشق.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية بالنسبة للعاملين في جامعة دمشق، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- الإثراء الوظيفي.
- تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.
- العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية

(7-1) منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي، كما تم الاعتماد على استراتيجية المسح نظراً لأن أهداف وفلسفة وأسلوب الدراسة تعتمد على اختبار الفرضيات، وتعميم نتائجها وعليه فإن الاستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح لأن المسح سيساعد في الحصول على عينات كبيرة تساعد في تعميم النتائج .

(8-1) متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات البحث في نوعين المتغيرات المستقلة والتابعة ومتغيرات التحكم والضبط:

المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي

المتغير التابع: المهارات الإبداعية ويتضمن ما يلي:

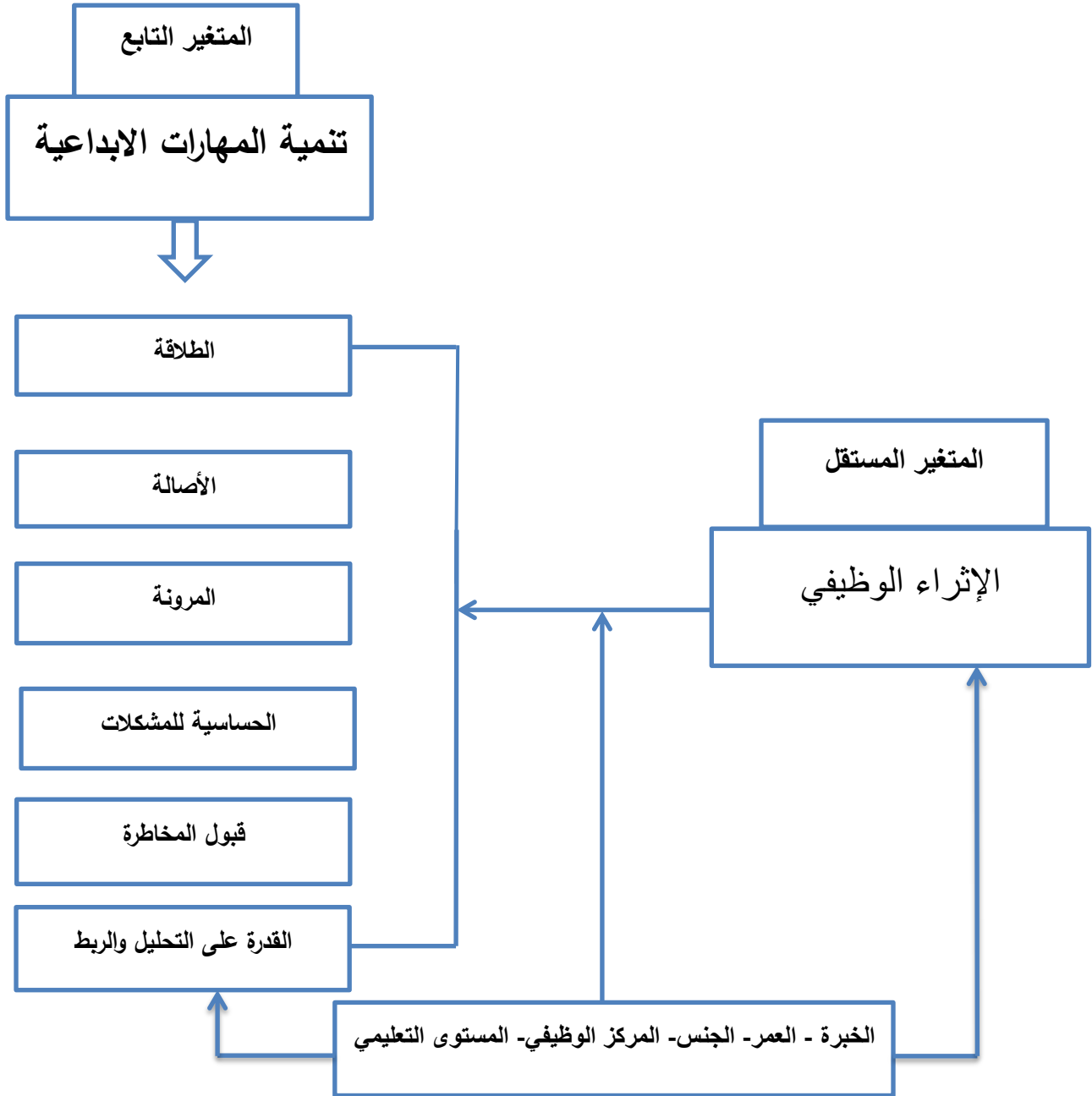
- الطلاقة
- الإصالة
- المرونة
- الحساسية للمشكلات
- قبول المخاطرة
- القدرة على التحليل والربط

متغيرات التحكم والضبط: تمثل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث (الجنس، العمر، الخبرة ، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

(1-9) نموذج الدراسة:

تبعاً لأهداف البحث وفرضياته يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل وهو الإثراء الوظيفي و المتغير التابع وهو المهارات الإبداعية والتي تتضمن ما يلي: (الطلاقة - الأصالة - المرونة - الحساسية للمشكلات - قبول المخاطرة - القدرة على التحليل والربط)، ويمكن تمثيله في الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1) - نموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثة

(12-1) أهمية الدراسة:

1. **الأهمية النظرية:** تم ملاحظة عدم وجود دراسات حول العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب علم الباحثة وبالتالي من الممكن أن يعطي هذا البحث دافع للباحثين لكي يتعمقوا في هذا الموضوع، وإعداد الدراسات والأبحاث حوله التي تغنيه وتوضحه أكثر.
2. **الأهمية العملية:** مساعدة المنظمات في التعرف على المشكلات التي تحول دون التطبيق الناجح لأسلوب الإثراء الوظيفي، والكشف عن مدى تأثير تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.

(11-1) مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية:

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان الذي تم تطويره بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة وبما يلائم طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية في جامعة دمشق من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها سيتم التطرق إليها لاحقاً.

ثانياً: المصادر الثانوية:

وهي تمثل الاطار النظري للدراسة وتم جمعه من خلال مطالعة الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه بالإضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة .

(12-1) مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو العاملين في جامعة دمشق والذين يبلغ عددهم 6300 عامل.¹

¹ احصائية جامعة دمشق لعدد العاملين لعام 2016.

(13-1) محددات الدراسة :

المحددات المكانية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في جامعة دمشق.

المحددات الزمانية: وتمثلت بفترة إعداد الدراسة بين عامي 2015 و 2018، حيث تم في هذه الفترة جمع البيانات النظرية والميدانية، وتوزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج.

كما تناولت الدراسة أثر الإثراء الوظيفي على تنمية المهارات الإبداعية فقط ولكن يوجد عوامل أخرى أيضاً في البيئة الداخلية يمكن أن تؤثر على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الإثراء الوظيفي

(2-1-1) مقدمة

(2-1-2) لمحة تاريخية عن الإثراء الوظيفي

(3-1-2) مفهوم الإثراء الوظيفي

(4-1-2) مزايا الإثراء الوظيفي

(5-1-2) أبعاد الإثراء الوظيفي

(6-1-2) أشكال الإثراء الوظيفي

(7-1-2) محددات اختيار الأسلوب الوظيفي

(8-1-2) الانتقادات التي وجهت للإثراء الوظيفي

(9-1-2) خلاصة

المبحث الأول

الإثراء الوظيفي

(2-1-1) مقدمة:

أصبح مفهوم الإثراء الوظيفي أداة أساسية للإدارة لتنمية دوافع العاملين ونمو المنظمة، وقد ظهر عندما قام رب العمل من خلال التطوير والتكثيف بوضع كمية إضافية من العمل بهدف جعل العمل أكثر إثارة للاهتمام وذو مغزى وزيادة التحدي والمسؤولية، ويرجع ذلك إلى التغير السريع في بيئة الأعمال وزيادة مستوى التنافسية حيث بدأت المنظمات بالتحول من التوجه التقليدي بالنظر إلى المال أنه الدافع الأساسي للعمل لحالة حيث العاملين اليوم يقومون بتقييم أعمالهم ولديهم سيطرة أكثر على تحديد مواعيد عملهم، وتحديد أفضل السبل لتأديته، وتعتمد فاعلية المورد البشرية على تصميم العمل بما يوافق القدرات.¹

ويهدف هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على الإثراء الوظيفي، والتعرف على عدد من جوانبه: مفهوم الإثراء الوظيفي، الفرق بين الإثراء وبعض المفاهيم الأخرى، أبعاد الإثراء الوظيفي، أشكال الإثراء الوظيفي، مزايا الإثراء الوظيفي، والانتقادات التي وجهت للإثراء الوظيفي.

(2-1-2) لمحة تاريخية عن الإثراء الوظيفي :

جاءت حركة الإثراء الوظيفي كرد فعل لمنهج تايلور (الإدارة العلمية) الذي تكونت نظريته مع بداية القرن العشرين وكانت ترتكز على الافتراض أن الأعمال يجب أن تكون متخصصة مبسطة وموحدة عندها تستطيع المنظمة أن تعمل بعقلانية وفاعلية قدر الامكان.

وكانت من الافتراضات التي تستند عليها نظرية الإدارة العلمية لتايلور:

أولاً : تبسيط الأعمال ينتج عنه زيادة فاعلية العاملين وخفض المهارات المطلوب لأداء الأعمال وزيادة الرقابة الإدارية وكل هذا يساعد في زيادة الأرباح .

ثانياً: سيكون العمال محفزين من خلال المكافآت المادية التي ستكون ممكنة بسبب زيادة الانتاجية.

¹ Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnm, Adebokola, Op. Cit.,P173.

وعندما رأى الباحثون أن المنهج العلمي في الإدارة لم يثبت جدارته في زيادة الإنتاجية واصلوا بحثهم إلى أن ظهرت دراسات هورثون الشهيرة وهي سلسلة من دراسات العلاقات الانسانية أجريت في مصنع هورثون لشركة الكهرباء الغربية في شيكاغو من عام 1927 إلى 1933 حيث أدت إلى ظهور قلق علماء النفس الصناعي حول القياس والتفسير والآثار المترتبة على اتجاهات العمل

وجاءت نتائج هذه الدراسات في تقرير (Mayo,1946) وموظفيه حيث اقترح أن العوامل النفسية والاجتماعية لها دور كبير في تجديد سلوك وفاعلية ورضا الموظف عادة كما أظهرت الإدارة قلقاً إزاء موظفيها كان هذا حافزاً لتحسين أدائهم الوظيفي.

ونتيجة لدراسات هورثون بدأت المنظمات في تركيز الجهود لزيادة رضا الموظفين مع الاعتقاد بأنه من خلال تحسين اتجاهات العاملين فإن كل أدائهم سوف يتحسن.

وقد انضم هرزبيرغ إلى حركة الإثراء الوظيفي مع نوايا في خلق وسائل لزيادة الرضا والدافع والإنتاجية لدى العاملين، وبعد القيام بمراجعة للأبحاث ذات الصلة بين عامي 1920 و 1954 تم استنتاج أن هناك علاقة محتملة بين اتجاهات العاملين والإنتاجية، ولكي يتم التحقق من نظرياتهم قاموا بسؤال العاملين عن الأوقات التي يشعرون فيها بشعور جيد أو سيء اتجاه عملهم، واكتشفوا أن العوامل المرتبطة بتجارب الرضا كانت تختلف عن العوامل المرتبطة بتجارب سلبية، ولتوضيح هذه الظاهرة اقترحوا نظرية العاملين للدافع، وقد أثبتت النظرية أن الرضا وعدم الرضا لا يعتبران طرفان متقابلان لسلسلة متصلة بل هما منفصلان، وأكدت أيضاً أن الرضا يتحدد أولاً من خلال عوامل الجوهرية للعوامل (الإنجاز، الاعتراف، التطور، العمل نفسه) في حين يتولد عدم الرضا من العوامل الخارجية مثل (الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل).¹

حيث توجد مجموعة من الظروف الخارجية التي يترتب على عدم وجودها انخفاض أو انعدام الرضا لدى العاملين مثل الراتب والأمان الوظيفي وسياسات الشركة نمط الإشراف ولا يعني وجود هذه الظروف بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين.²

¹ Lawerance, Robert, "The application of Oldham's job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job", University of north Texas, 2001, P 21-22.

² ملدعون، عيسى، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة دمشق، 2011، ص 531.

وتوجد أيضاً مجموعة أخرى من الظروف الداخلية المتعلقة بالوظيفة ذاتها يؤدي توفرها الى تنمية الدافعية والرضا للعاملين وتشمل الإنجاز في العمل الاعتراف والتقدير والاستقلال والتغذية العكسية). بالرغم من الانتقادات الشديدة مازالت نظرية ذات العاملين الدعامية الأساسية لأدبيات الرضا الوظيفي حيث أوضحت وجود فرق هام بين الحاجات المادية والنفسية، وربطت العمل مع الراحة النفسية والنمو مع التركيز على أن الرضا متعلق بطبيعة العمل.¹

(2-1-3) مفهوم الإثراء الوظيفي :

يشير هذا المفهوم إلى إعطاء الوظيفة معنى أكبر مع تزويد شاغليها بمسؤولية وظيفية أعلى، وحرية أكبر على اتخاذ القرارات، واستقلالية في أداء العمل.² ويعرف بأنه: "إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال، وبشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة ومما يؤدي في النهاية إحساس الموظف بأنه يؤدي عمل ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف".³

وعرفه كل من (Oldham Hackman) بأنه: "إعادة تصميم للأعمال بطريقة تزيد من الفرص أمام العاملين لتجربة الإحساس بالمسؤولية والإنجاز والنمو، فهو تغير نوعي إلى عمل يزيد نطاق الاستقلالية والتغذية العكسية، ويزيد أهمية العمل، ويسمح للعاملين التحكم بظروف عملهم".⁴

والإثراء كما عرفه عمر وصفي عقيلي: "أنه مجموعة من المتغيرات الأساسية في مضمون الأعمال و الوظائف والمسؤوليات المناطة بها من أجل توفير عنصر الاثارة والتحدي والرغبة لمن يقوم بممارسة مهامه، وإتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية لديه وتمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله أو وظيفته".⁵

¹ Lawerance, Robert, Op. Cit,P22.

² زايد، عادل، "إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص221.

³ السالم، مؤيد، صالح، عادل، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص50.

⁴ Oldham, Greg, Hackman, Richard, " **Motivation through the design of work: test of a theory**", Organizational behavior and human performance,16,1976, P250-279.

⁵ عقيلي، عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، ص 158.

ويعرف أيضاً أنه: "إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها، وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ".¹

ويعرف الإثراء الوظيفي أيضاً بأنه: "هو تصميم للعمل يتضمن الإنجاز والتقدير ومستويات عالية من المحفزات في العمل"²

ولتوضيح مفهوم الإثراء بشكل أوسع يمكن التمييز بينه وبين مفاهيم أخرى:

أولاً: الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين :

يقصد بالتمكين أنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة".³

وتباينت وتعددت الآراء في التفريق بين كلا المفهومين حيث اعتقد البعض أن الإثراء الوظيفي مرادفاً للتمكين، وخلال تسعينات القرن الماضي اعتمدت العديد المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي يعيد تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام ومنح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير أو على التحكم بوظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على ذلك حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله مباشرة بمن يستخدم نتائج وظيفته إلا أنه وجد أن الإثراء الوظيفي هو توكيل العاملين بمهام جديدة، أما التمكين يسعى إلى توسيع محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.⁴

¹ الطائي، يوسف، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص149.

² Daft, Richard, "Management", 2nd edition Dryden press holt, Rinehart and Winston Inc., 1991, p122.

³ الحراشنة، محمد، الهيتي، صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص244.

⁴ أبو عمرة، هشام، الزمطة، نضال، "ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية المهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد4، 2017، ص 120.

ونرى في دراسة ديب أن الإثراء يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين الذي يتطلب إعادة تصميم العمل وشعور الفرد بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل.¹

ثانياً: الإثراء الوظيفي وتوسيع العمل :

يعرف توسيع العمل بأنه: "إضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة إلى المهام والمسؤوليات القائمة لدى الأفراد العاملين"².

ويرى عبد الباقي أنه كثيراً ما يحدث خلط بين مفهومي الإثراء والتوسيع حيث يرتبط كل منهما ارتباطاً مباشراً بمحتوى العمل، حيث يعني التوسيع إضافة مهام أكثر لها نفس طبيعة العمل مما يعني زيادة مجال العمل، حيث يحافظ هذا الأسلوب على التخصص الأصلي ويسمح للفرد أن يمارس أعمال أخرى ضمن وحدة العمل التي يعمل بها، والهدف من ذلك جعل العمل أكثر إثارة والقضاء على الملل والروتين.³

كمثال على التوسيع الوظيفي أستاذ جامعي تخصصه العام إدارة أعمال، وتخصصه الفرعي إدارة مالية يسمح بموجب هذا الأسلوب أن يطلب منه تدريس مواد أخرى بجانب الإدارة المالية ضمن اختصاص إدارة الأعمال.

بينما الإثراء الوظيفي يكون من خلال زيادة عمق العمل بإضافة مسؤوليات جديدة لتخطيط وتنظيم و التحكم وتقييم العمل.⁴

ومما سبق يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها منح الموظف الحرية اللازمة لإنجاز مهامه مستخدماً مهاراته وإمكانياته المتنوعة مع توفير مناخ من الاستقلالية وتزويده بمعلومات مستمرة عن أدائه لزيادة الاحساس بالمسؤولية والإنجاز".

¹ ديب، محمد، "أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2016، ص65.

² الخرشة، ياسين، حمود، خضير، مرجع سبق ذكره، ص70.

³ عبد الباقي، صلاح، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 2007، ص130.

⁴ Jackson, John, Robert Mathis, "Human resources management", 12th edition, 2008, P166.

(4-1-2) أبعاد الاثراء الوظيفي:

كما جاءت في نموذج (Oldham & Hackman) في عام 1976 حيث احتوى نموذج على خمس قواعد أساسية تساعد في إثراء العمل وجعله أكثر إثارة:

(1-4-1-2) تنوع المهارات:

يتضمن هذا البعد عدد المهارات المختلفة المستخدمة في إتمام المهام حيث يركز على درجة تحدي العمل للشخص الذي يقوم به ليستخدم المهارات والقدرات المختلفة لإنجازه فمن المعتقد أنه عندما يعتمد العمل في أدائه على مهارة واحدة بشكل متكرر يميل ليصبح مملاً، ويؤدي إلى التعب وهذا بدوره يؤثر على الانتاجية، فعندما تكون هناك مهارات متنوعة ضرورية لأداء العمل وتكون هذه المهارات ذات قيمة مدركة لدى المنظمة سيجد الموظفون أن عملهم ذو معنى.¹

كما يرى الموظفون الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارات بأنها أكثر تحدياً وخالية من الرتابة وتمنحهم شعور أكبر بالمنافسة.²

مثال على ذلك المهارات المتعددة التي يحتاجها رجل البيع من مهارة الاتصال الفعال والإقناع ومهارات العرض والتقديم.

(2-4-1-2) هوية المهمة:

يشير هذا البعد الى قدرة الموظف على رؤية نتيجة إتمام العمل بشكل كامل وليس فقط الجزء المسند إليه، ويتحقق هذا البعد عند إتمام العمل ورؤية الموظف نتيجة جهوده المبذولة.³

وفي ذات السياق يرى (الطائي، الفضل، العبادي) أنها الدرجة التي يسمح بها للعامل القيام بإنجاز العمل كاملاً.⁴

ويرى (Robbins,2002) أنه عندما يقوم الموظف بالعمل من بدايته إلى نهايته، ويحاول حل جميع المشكلات التي تواجهه يصبح أكثر قدرة على التعلم.¹

¹ Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnm, Adebokola, Op. Cit., P176.

² Supriya, choudhary, Op. Cit., P1022.

³ Luneburg, Fred, "motivating by enriching jobs to make them more challenge", International Journal for Management, Business and administration, volume15, 2011, P3

⁴ الطائي، يوسف، وآخرون، ص149.

(2-1-4-3) أهمية المهمة:

يركز هذا البعد على مدى أهمية المهمة بالنسبة لجميع الجهود المبذولة في المنظمة، فعندما يدرك العاملون أهمية المهمة التي يقومون بها، وهذا يشكل قوة موجهة وأداة دفع ليقوموا ببذل جهد أكبر في العمل.²

كما يشير إلى درجة تأثير تأدية المهمة على العمل وعلى الآخرين في المنظمة أو على العالم أجمع.³

كمثال على ذلك الأشخاص الذين يعملون في منظمات تطوعية يشعرون أن العمل الذي يقومون به له تأثير كبير على الآخرين فتكون دافعتهم عالية.⁴

(2-1-4-4) الاستقلالية:

يعكس هذا البعد درجة الحرية والاستقلالية والنزاهة والقدرة على اتخاذ القرارات التي يمتلكها من يقوم بالعمل في إنجاز المهام الموكلة إليه فكلما زادت الاستقلالية زاد الشعور بالمسؤولية.⁵

كما ينظر إلى الاستقلالية أيضاً أنها درجة الحرية الممنوحة للعامل في وضع جدول لمهامه وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالعمل ومثال على ذلك يعتبر رجل البيع أنه يتمتع باستقلالية عندما يقوم بجدولة مهامه، وتحديد الطرق الأكثر فاعلية في التعامل مع كل زبون دون الرجوع إلى المشرف.⁶

وتكمن أهمية الاستقلالية بأنها جانب متكامل لتحفيز العاملين ومنحهم الإحساس أنهم جزء من أعضاء المنظمة وليسوا فقط كآلات تستخدم ويتم إصلاحها.⁷

¹ Khayat, Omid, Gheitani, Alborz, "Study of the relation between job characteristics and organizational learning", Research journal of fisheries and hydrobiology, 2015, P89.

² Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnm, Adebokola, Op.Cit., P176.

³ Achieng, Opiyo, Ochieng, Isaac, "Effect of job redesign on employee performance in commercial banks in Kisumu", Kenya, Greener journal of business and management studies, 2012, P119.

⁴ رشيد، خالد، "أثر تصميم العمل في دافعية العاملين-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2013، ص35.

⁵ الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص150.

⁶ Supriya, choudhary, "job enrichment: A tool for employee motivation", International Journal of Applied Research, 2016, P1022.

⁷ Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnm, Adebokola, Op.Cit., P177.

(2-1-4-5) التغذية العكسية :

تعد من أفضل الطرق التي تمكن العامل أن يحسن من أدائه، ويعدل عليه هو موافاته بمعلومات دورية عن أدائه الحالي، لذلك يعد هذا البعد جانب هام جداً من جوانب التطوير الوظيفي، والذي يستتبع بمراجعة دورية لأداء العاملين في المنظمة ولا يقف عند هذا الحد بل يمتد للتواصل مع العاملين، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بإنجازاته ومستوى تقدمهم في العمل¹، ويمكن أن تكون التغذية العكسية من العمل ذاته أو من قبل الإدارة.²

ويشير (jacko) أن التغذية العكسية ممكن أن تأتي من العمل ذاته من خلال درجة حصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن فاعلية تنفيذه لأنشطة العمل المطلوبة منه.³

ويشير كل من (Oldham & Hackman) أن توافر هذه الأبعاد (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) ينتج لدينا ثلاث حالات نفسية لشاغل الوظيفة وهي:

1- تجربة معنى العمل، وتعني شعور الفرد أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى.

2- المسؤولية عن مخرجات العمل.

3- معرفة نتائج العمل.

وهذا يقود بدوره إلى نتائج إيجابية في العمل تتمثل في ظهور دافع داخلي للعمل والرضا عن العمل تراجع الغياب بالإضافة إلى أداء عالي الجودة.⁴

ويوضح النموذج أن العلاقة بين الخصائص الوظيفية، والنتائج مشروطة بوجود خصائص فردية كالحاجة القوية للنمو لدى العاملين حيث نجد أن العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو يستجيبون بشكل إيجابي للإثراء الوظيفي أكثر من العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو، ويقصد بالحاجة القوية للنمو

¹ Luneburg, Fred ,Op.Cit., P3.

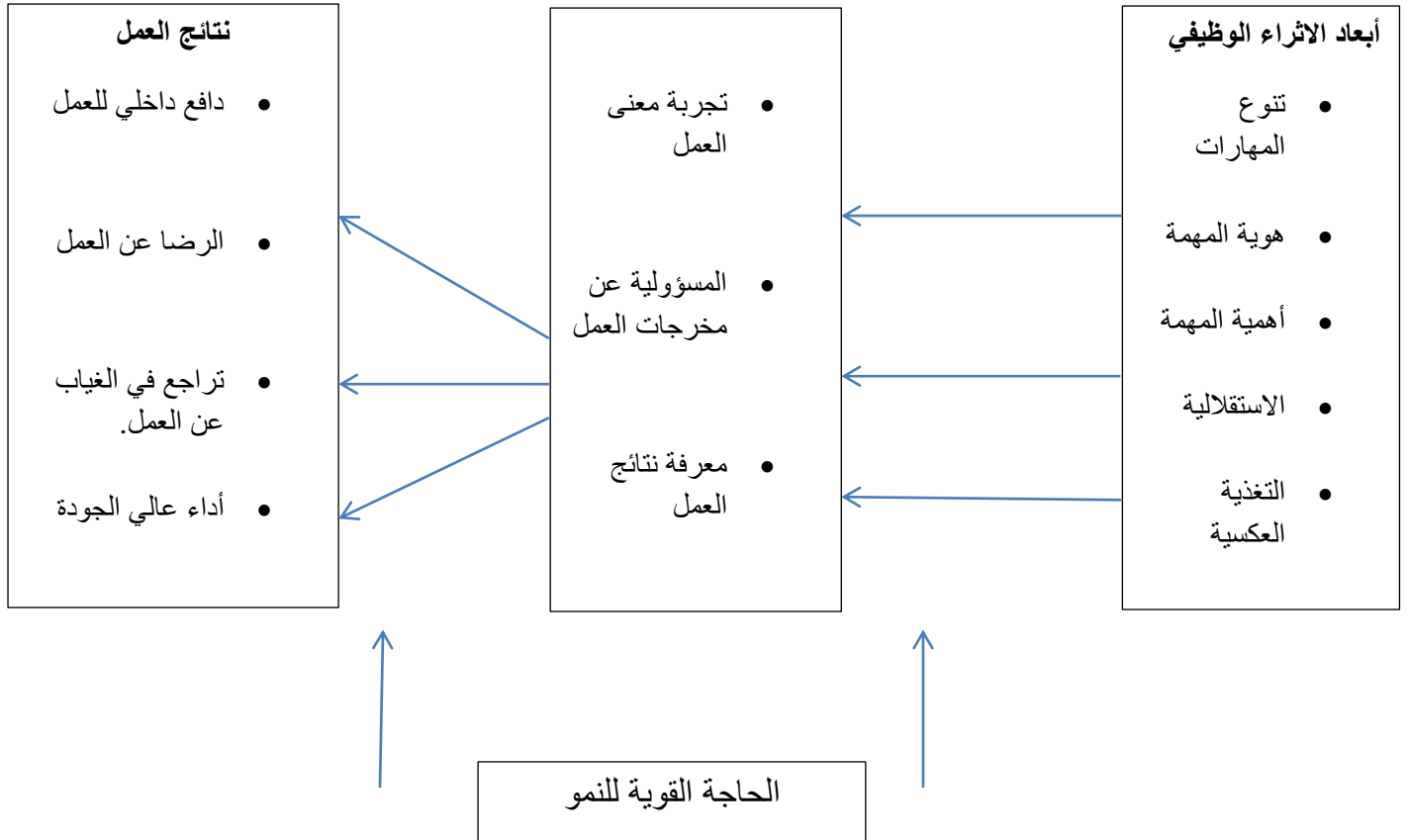
² الطائي، يوسف، وآخرون، ص150.

³ Jacko, Peter , "Enriching the job enrichment theory", Carlos III university in Madrid, 2004, P15.

⁴ زايد، عادل، مرجع سبق ذكره، ص222.

لدى العاملين أنها الرغبة في إشباع الحاجات للنمو والتطور من خلال القيام بالعمل الذي يبحثون عنه.¹

الشكل رقم (2) - أبعاد الإثراء الوظيفي (نموذج HAKMAN & OLDHAM)



¹ Oldham, Greg, Hackman, Richard, Op. Cit., P255.

² Oldham, Greg, Hackman, Ibid, P256.

(2-1-5) مزايا الإثراء الوظيفي:

يشجع الإثراء الوظيفي العاملين على القيام بتجارب مبتكرة في العمل وتطويرها، مما يساعد على تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.¹

كما أن إعطاء جزء من الصلاحيات للمرؤوسين ومنحهم درجة من الحرية، والمرونة في تأدية مهامهم يؤدي إلى إنهاء استبدادية الرؤساء وتقييد سيطرتهم، وتحكمهم في كل تفاصيل أعمال مرؤوسيهـم.²

ومن مزايا تطبيق الإثراء الوظيفي أيضاً ما يلي :³

- يجعل الأعمال أكثر متعة وتحدي.
- يحسن عملية صناعة القرار.
- التقليل من عبء العمل على الرؤساء.
- يحدد الحاجات العليا للموظفين.
- يساعد في تحديد المؤهلين لتولي مناصب عليا في المستقبل.

(2-1-6) أشكال الإثراء الوظيفي :

توجد عدة أشكال للإثراء الوظيفي يمكن للمنظمة استخدامها مثل:

1. **التدوير الوظيفي :** وهي إحدى استراتيجيات التصميم الوظيفي ينتقل فيها العامل من إدارة

إلى أخرى لصقل مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وتفترض الإدارة أن تدوير العمالة على

الوظائف المختلفة يؤدي إلى التقليل من الملل والروتين.⁴

ويستخدم التدوير أيضاً في حل مشكلة نقص العاملين بسبب الغياب أو ترك العمل، إذ يمكن من

خلال التدوير إحلال غيرهم لشغل الوظائف بالمنظمة وتجنب أي ارتباك في العمل، ويساعد هذا

الاسلوب أيضاً في توطيد العلاقات بين العاملين وتنويع المهارات وتجنب الإحباط والملل.¹

¹ Olusegan Aninkan ,David ,Op.Cit.,P21

² عقيلي، عمر، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ Supriya, choudhary, Op.Cit., P1023

⁴ دياب، عبدالحـميد، "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، عدد2، 2001،

ص134.

2. السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار
3. وضع الاهداف، وإعطاء الأفراد الحرية في اعتماد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ومنحهم صلاحية أكبر في اتخاذ القرارات .
4. تجميع المهام لخلق شعور لدى العاملين أنهم ينجزون شيئاً له أهمية .
5. تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد كاحترام وتنمية الإحساس بالمسؤولية من خلال التحفيز المعنوي.²
6. **التحميل العمودي:** وهو إضافة صلاحيات جديدة بالإضافة إلى قيام الفرد بإنجاز عمله، كأن يضاف له صلاحيات التخطيط للعمل والتمتع بالحرية في تنفيذ الأداء ومراقبته أيضاً، مما يتيح للعاملين إنجاز مهامهم وفقاً لإبداعهم وكفاءتهم.³ فيمكن للفرد مثلاً تحديد طرق العمل، اتخاذ قرارات في تحديد أوقات بدء وانتهاء العمل وأوقات الاستراحة، حل المشكلات دون الرجوع إلى المدير.
7. **فتح قنوات تغذية عكسية:** يمضي العاملين أكثر أوقاتهم في العمل يقومون بمهام مختلفة ويكون لديهم الرغبة في معرفة إذا كانوا يقومون بالعمل بشكل صحيح أم لا لكي يتمكنوا من إدخال التعديلات المناسبة على أدائهم، ويمكن أن تكون التغذية العكسية من العمل ذاته أو من المشرفين.⁴
8. **الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهو من أحدث أشكال الإثراء الوظيفي، ويتم في هذه الحالة إعطاء فريق من العاملين مسؤولية مستقلة عن وحدة عمل كبيرة و غالباً يكون لها السلطة لإدارة العمل على النحو الذي يروونه مناسباً. ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية:⁵
- أ- تصميم المهام وفق رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم .

¹ الطائي، يوسف، وآخرون، ص150.

² Supriya, choudhary, " **job enrichment: A tool for employee motivation**", International journal of applied research, 2016, P1021.

³ الخرشه، ياسين، حمود، خضير، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، الاردن، 2007، ص071

⁴ Luneberg, Fred, Op.Cit.,P8.

⁵ <https://hrdiscussion.com/hr9091.html>

ب- لا بد أن تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات والمهارات في أداء المهام الموكلة لهم وأن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة وجود توازن في خصائصها ومهاراتها .

ت- ضرورة تحديد وبناء معايير لأداء المجموعة وغالباً ما يتم تحديدها من قبل أفراد المجموعة نفسها.

(7-1-2) محددات اختيار أسلوب الإثراء الوظيفي :

هناك العديد من المحددات يجب أخذها بعين الاعتبار عندما ترغب المنظمة في اختيار أسلوب الإثراء الوظيفي والحصول على الغايات المرجوة منه منها:

- **ظروف الأداء:** كلما كانت ظروف الاداء غير مستقرة ويوجد الكثير من التغيرات في التكنولوجيا والموارد تواجهها المنظمة يتم اختيار الإثراء الوظيفي.
- **خصائص الأفراد:** كلما تنوعت خبرات ومهارات وقدرات العاملين، هنا يكون من الأفضل للمنظمة اختيار أسلوب إثراء العمل فتستثمر تلك المهارات وتستفيد منها إلى أقصى حد، فالفرد الذي يكون لديه مهارات وقدرات ابداعية عندما يعمل في ظل رقابة متشددة وبيئة بيروقراطية فإن مقدراته سوف تختفي ولن تقدر قيمتها الحقيقية.¹

(8-1-2) الانتقادات التي وجهت لأسلوب الإثراء الوظيفي:

من أبرز الانتقادات التي وجهت للإثراء الوظيفي :

- إعطاء السلطة للموظفين ممكن أن ينتج عنه مشكلة الأنا .
- زيادة عبء العمل على بعض الموظفين.
- المعرفة الغير مكتملة لاتخاذ القرار قد ينتج عنها مواقف خاطئة في العمل.
- إذا كان عدم الرضا عن العمل داخلي فإن الإثراء الوظيفي لن يصنع المعجزات.²

¹ حجازي، محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص99.

² Supriya, choudhary, OpCit., P1023.

(9-1-2) خلاصة: تعرفنا في هذا المبحث على مفهوم الإثراء الوظيفي ونشأته وأبعاده، ومن ثم

تطرقنا لأهم مزاياه، وكذلك تعرفنا إلى أشكاله وما هي محددات اختيار هذا الأسلوب، وأخيراً عرضنا

بعض الانتقادات التي وجهت إليه.

المبحث الثاني

تنمية المهارات الإبداعية

(1-2-2) مقدمة

(2-2-2) مفهوم المهارات الإبداعية

(3-2-2) الفرق بين الإبداع والابتكار

(4-2-2) أنواع المهارات الإبداعية

(5-2-2) سمات الشخصية المبدعة

(6-2-2) مراحل العملية الإبداعية

(7-2-2) تنمية المهارات الإبداعية

(8-2-2) أساليب تنمية المهارات الإبداعية

(9-2-2) معوقات الإبداع

(10-2-2) خلاصة

المبحث الثاني

المهارات الإبداعية

(2-2-1) مقدمة:

كان ينظر للإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة البشر الذين يقومون به، كما كان ينظر إليه أنه فعل لا يمكن التنبؤ به لذلك كانت عملية تطوير منتجات جديدة تستغرق وقت طويلاً¹.

ومع نهاية القرن التاسع عشر ظهرت نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخراف، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في جميع مجالات الحياة ومنذ منتصف القرن العشرين حتى العصر الحاضر أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة التي تناولت الإبداع نتيجة تقدم الصناعة والحاجة المتزايدة للمبدعين، وفي أوائل عام 1950 زاد الاهتمام بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى جيلفورد خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأميركية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع مما أدى إلى تكثيف الدراسات التي تناولت الإبداع وإيجاد مقاييس للتعرف على المبدعين².

(2-2-2) مفهوم المهارات الإبداعية:

• مفهوم المهارات:

من المقومات الأساسية لإنجاز أي عمل وجود مهارات لدى القائمين عليه، وتتنوع هذه المهارات تبعاً لدرجة صعوبة العمل.

وتعرف المهارة لغة: مهر في شيء أي حذق فيه، والمهارة هي الحذاقة وإتقان العمل³

ويمكن تعريف المهارة بأنها: "الدقة في القيام بعمل من الأعمال، وإنجازه بأفضل صورة بأقصر وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة"¹

¹ جويتا، برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص3.

² العجلة، توفيق، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2009، ص11.

³ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، 2005، ص37.

• المهارات الإبداعية :

لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للمهارات الإبداعية، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع المهارات الإبداعية بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

حيث يرى تورانس المهارات الإبداعية أنها: عملية عقلية يعرفها أنها "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار والفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار هذه الفروض وإبصال النتائج التي توصل إليها المفكرين للآخرين".²

عرف جروان المهارات الإبداعية انطلاقاً من سمات وخصائص الأشخاص المبدعين "أنها من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية".³

أما هيجان فيرى أن المهارات الإبداعية: " قدرة عقلية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات، وهذه القدرات الإبداعية ممكن تنميتها وتطويرها حسب إمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات".⁴

ونجد من التعريفات السابقة أن المهارات الإبداعية تتطوي على ما يلي :

- ابتكار طرق عمل جديدة تفضي إلى نتائج أفضل في العمل .
- هي مهارات من الممكن العمل على تطويرها وتنميتها.

¹ كنعان، نواف، "القيادة الإدارية"، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص305.

² العجلة، توفيق، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ جروان، فتحي، عبد الرحمن، " الإبداع، مفهومه، معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002، ص22.

⁴ هيجان عبد الرحمن أحمد، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الادارة العامة، الرياض، مجلد 39، 1999، ص8.

(3-2-2) الفرق بين الإبداع والابتكار:

تباينت آراء الكتاب حول توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار حيث أعطوا كل منهما دلالة مستقلة، فأظهر نجم الفرق بقوله أن الإبداع يكون في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين الابتكار هو التطبيق الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بتطبيق الأفكار الإبداعية ليس من المهم أن تحمل أفكار مثالية ليست قريبة من الواقع وأكبر من قدرة البشر بل المهارة أن تملك فكرة جديدة قابلة للتطبيق.¹

بينما يرى جوبتا أن الإبداع هو ناتج عن عملية الابتكار وهما على علاقة متبادلة للغاية، فالابتكار هو العامل الاساسي للإبداع وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية، فالابتكار يوفر حل للمشكلة أما الإبداع يشمل تطبيق الحل.²

(4-2-2) أنواع المهارات الإبداعية:

تعددت وتنوعت المهارات الإبداعية التي يمتلكها الفرد المبدع ويجب علينا معرفتها حتى نتعرف على الإبداع بشكل أكثر وضوح وقد تعددت الآراء في تحديد المهارات الإبداعية، فكانت المهارات التي كان هناك اتفاق عليها من قبل الكثير من الباحثين.

الشكل رقم (3) – أنواع المهارات الإبداعية



¹ عبود، نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص17.

² جوبتا، برافين، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص58.

1. الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع قادر على توليد الأفكار أو البدائل عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح.¹

وفي ذات السياق يرى السويديان الطلاقة أنها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، وتوصف الطلاقة بأنها بنك القدرة الابداعية.²

وتظهر الطلاقة في عدة أشكال³:

- **طلاقة اللفظ** : سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي**: أي إنتاج أكبر عدد من الالفاظ ذات معنى واحد.
- **طلاقة الأفكار** : وهي استدعاء عدد كبير من الافكار خلال زمن محدد.
- **طلاقة التعبير** : التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقف معين.
- **طلاقة الأشكال** : تقديم بعض الاضافات الى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

2. المرونة:

"هي القدرة على النظر إلى الأشياء بمنظور مختلف وجديد غير ما اعتاد عليه الناس بالإضافة إلى النظر للأشياء من زوايا مختلفة ومن أهم أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف".⁴

ويمكن تمييز نوعين للمرونة:⁵

- **المرونة التلقائية**: وتشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف عندها يعطي الفرد معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة محددة.

¹ رجرجة، أمل، مرجع سبق ذكره، ص60.

² السويديان، طارق، العلوني، محمد أكرم، "مبادئ الإبداع" الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص57.

³ الطيطي، محمد، مرجع سبق ذكره، ص55.

⁴ الصيرفي، محمد عبدالفتاح، "الإدارة الرائدة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص18.

⁵ رجرجة، أمل، مرجع سبق ذكره، ص61.

- **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الشخص إلى تغيير وجهته الذهنية حينما يقوم بإيجاد حل لمشكلة محددة، وسميت بالمرونة التكيفية لأنها تتطلب تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

وهنا نستطيع التمييز بين الطلاقة التي تركز على كثرة الأفكار فقط والمرونة التي تركز على أهمية التغيير اتجاه افكارنا.¹

3. الحساسية للمشكلات:

تعد من أهم المهارات التي يمتلكها الفرد وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف فنرى بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات، والتحقق من وجودها في الموقف، ومن المعروف أن اكتشاف المشكلة هو الخطوة الاولى في عملية البحث عن حل لها.²

فكلما بذل الفرد جهد في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.³

ويرى الطيبي أنها: "قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها، والتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها"⁴.

4. الأصالة:

لا يمكن اعتبار الفرد مبدعاً عندما يقوم بالنقل عن الآخرين دون تعديل أو إضافة عندها يصبح مقلداً فقط، فالإبداع يتطلب القدرة على إنتاج شيء غير مألوف حيث الفكرة لا تكون جديدة إلا اذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة عن طرق التفكير التقليدية، فالأصالة تعني عدم قبول الفرد تكرار أفكار الآخرين.⁵

¹ علي، أمينة، الحاكم، علي، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، ع 16، 2015، ص184.

² جروان، فتحي، عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص157.

³ المبيضين، محمد ذيب، الطراونة، محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص487.

⁴ الطيبي، محمد، مرجع سبق ذكره، ص56.

⁵ بلهادي، سعيدة، "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروسين"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص110.

ونجد أن هناك من قسم الاصاله إلى ثلاثة جوانب رئيسية:¹

- الاستجابة الغير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة إحصائياً).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

5. قبول المخاطرة:

هي مهارة الفرد في البحث عن حلول للمشكلات وتبني أفكار مبتكرة غير تقليدية مع تحمل المسؤولية المترتبة على ذلك ومواجهة الأخطار المحتملة، فهي تظهر مدى شجاعة الفرد في تقبل لفشل أو الانتقاد من الآخرين والدفاع عن أفكاره².

6. القدرة على التحليل والربط:

التحليل: أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة، ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، فالتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب، وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.³

(5-2-2) سمات الشخصية المبدعة:

الشخص المبدع كما ذكره حسين حريم "هو من ينظر إلى المشكلات الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل، ويقوم بالبحث والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له وللمنظمتة ومجتمعه"⁴

¹ العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص27.

² رجاجة، أمال، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ رشوان، حسين، "الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص43.

⁴ حريم، حسين، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمة"، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص466.

وينظر أيضا للشخص المبدع أنه شخص لا يتصرف بشكل تقليدي ويسعى نحو التغيير والتجريب والإبداع حتى لو كان محفوف بالمخاطر على خلاف غيره الذين يرفضون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل.

تناولت الكثير من الدراسات موضوع السمات الشخصية للأفراد المبدعين، وقاموا بتحديد عدة سمات منها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين أو موضع اختلاف.

ويرى القريوتي أن السمات الدالة على الأشخاص المبدعين هي ما يلي:¹

- **البصيرة الخلاقة:** وهي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، فالشخص المبدع لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- **الشجاعة و الثقة بالنفس:** الدفاع عن الرأي وعدم الاستسلام للفشل .
- **الجرأة في إبداء الرأي و المقترحات :** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات.
- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير :** وهو يعتبر أحد أركان الإبداع، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول.
- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات بل يميل إلى الشك والانتقاد على أنها نسبية تعتمد على منظور الفرد.
- **الاستقلالية الفردية:** لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب فرض سلطته على الآخرين.

ومن السمات الأخرى التي يمكن ذكرها:²

- **الذكاء.**
- **الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.**
- **القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.**
- **أن يكون له درجة من التأهيل والثقافة.**

¹ القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص306.

² زريق، حنان، " القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2015، ص43.

- المثابرة.
- المرونة في التفكير.

ولكن يجب الإشارة إلى حقيقة هامة نظراً أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الإبداع العلمية والأدبية، واختلاف الأشخاص الذين تم تناولهم في الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والاجتماعية أنه من المستحيل توافر جميع السمات لدى أي مبدع بذاته صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه السمات أكثر من الشخص العادي، ولكن هذا لا يعني وجود هذه السمات جميعها عند جميع المبدعين.¹

(2-2-6) مراحل العملية الإبداعية:

الإبداع كعملية يمر بعدة مراحل وقد اختلف الباحثون في تحديدها كما اختلفوا في تعريفه وظهرت العديد من النماذج التي حاولت تحديد هذه المراحل، وتتكون العملية الإبداعية وفق نموذج والاس، وهو النموذج الأكثر شهرة²:

1. **مرحلة الإعداد:** يتم فيها تحديد المشكلة ومعرفة جوانبها الأساسية من خلال المعرفة والمهارات والخبرة، فيقوم بطرح عدة أسئلة على نفسه قد تساعده في تحديد المشكلة بشكل دقيق.
2. **مرحلة الحضانة:** يتم في هذه المرحلة عمليات ترابط وتفاعل وتداخل بين شخصية الفرد المبدع ومعلوماته عن المشكلة.
3. **مرحلة الإشراق:** يتم فيها إدراك الفرد للعلاقة بين أجزاء المشكلة التي يستطيع من خلالها إيجاد فكرة جديدة لحل المشكلة.
4. **مرحلة التحقق:** الوصول إلى الفكرة الجديدة، والتأكد منها في ضوء التجارب والحقائق والأدلة المختلفة.

وفي ذات السياق يرى west مراحل الإبداع وفق نموده كالتالي³:

¹ العجلة، توفيق مرجع سبق ذكره، ص24.

² رجاجة، أمال، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ الحمصي، دانيال، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2013، ص66.

1. إدراك الحاجة إلى الإبداع: تتضمن هذه المرحلة تحديد جوانب القصور في الأداء وكيفية معالجتها.

2. المبادرة بطرح أفكار إبداعية: تتضمن هذه المرحلة جميع الأفكار الإبداعية المقترحة لإيجاد حل لمشكلة راهنة.

3. التطبيق: يتم فيها تطبيق الأفكار الناتجة عن المرحلة السابقة .

4. الثبات: وفي هذه المرحلة يصبح العمل الإبداعي ميزة اعتيادية في المنظمة حيث تعني المثابرة على تطوير حلول بديلة للوصول للحل الأمثل للمشكلة.

(2-2-7) تنمية المهارات الإبداعية:

هناك بيئتان لهما دور في تنمية الابداع لدى الأفراد ورعايته وهما البيئة الداخلية للإنسان، والبيئة الخارجية، فيرى القاسمي أن تنمية الابداع تتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الخاصة بالشخص المبدع والعوامل البيئية فهي تعتبر جميعاً عوامل ضرورية في استثارة المبدع لتكوين الافكار، وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم المؤسسات بشكل فعال.¹

أولاً: دور الفرد في تنمية المهارة الإبداعية:

تتلخص عملية تنمية المهارات الإبداعية الفردية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الابداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها وهناك العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها تنمية المهارات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في المنظمة²:

وقد وجه المختصون في هذا المجال العدد من التوجيهات التي تساعد الفرد في تنمية مهاراته الإبداعية منها:

- معالجة الفرد نفسه بنفسه ومعرفة قدراته طاقاته هواياته سلبياته وإيجابياته وعدم التقليل من أهمية عمله وإنجازاته .
- الاحتفاظ بروح الدعابة التي تخفف من التوتر، وتجعل الفرد أكثر استرخاء واستعداداً للإبداع.

¹ العساف، وفاء، " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى متغيرات المدارس بمدينة الرياض "، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص37.

² الصرن، رعد، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات"، دمشق، دار الرضا، 2001، ص195.

- الملاحظة اليقظة، من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف للمشكلات مما يساعد على النجاح في توليد بدائل خلاقة.
- الاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم، وإحداث نوع من التوازن بين تحقيق الذات والحاجة للتواصل مع الآخرين.
- تحدي الفرد لنفسه واختبارها باستمرار.
- الانتباه للأفكار الصغيرة واعتبارها بداية أفكار صغيرة.
- تعويد الفرد لنفسه على المساهمة بفكرة جديدة حتى لو صغيرة.

ثانياً: دور المنظمة في تنمية المهارات الإبداعية:

نظراً لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر السبل، ونظراً لأهمية المبدعين فإنه يجب على المنظمة أن تقوم بدور كبير لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين لديها، وذلك لأن الإبداع شيء من الممكن التدرب عليه.¹

وقد أسهم العديد من الباحثين والمفكرين وعلماء النفس والاجتماع بتحديد العديد من العوامل التي تساعد المنظمات على تطوير وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين ومن هذه العوامل:

- بث الثقة بالنفس، وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع
- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.
- تشجيع التنافس بين العاملين في اقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، ومنح الأفراد المبدعين مكافآت سواء أكانت مادية أو معنوية .

¹ العتيبي، محمد ،"الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري"، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص33.

ومن جهة أخرى وضع الصرن الخصائص الواجب توافرها في البيئة الابداعية وهي:¹

- **الاتجاه التجريبي:** وتعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد للتأكد من ملائمة تطبيقه، وهو اتجاه مرهون بالمخاطر لكثرة المشاكل التي يمكن أن تنتج عنه والمقاومة التي يواجهها .
- **الإبداع يحتاج إلى روح المرح:** يجب أن يمنح العاملين قدر من الراحة والمرح لإظهار طاقاتهم و قدراتهم التي تحثهم على توليد الأفكار جديدة لأن الإبداع لا يمكن أن ينمو في البيئات الصارمة في تنفيذ البرامج والتعامل مع المرؤوسين.
- **التلقائية:** حيث يحتوي عقل الإنسان الكثير من الأفكار ولكن هناك أكثر من جهاز رقابي بداخله يمنع العديد منها لدرجة أنه قد تصل الفكر إلى درجة عالية من التشويه.

ويرى حريم أيضا أنه من الممكن تنمية المهارات الإبداعية عن طريق تعزيز انتماء الفرد تجاه المنظمة، ويكون ذلك من خلال احساس الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، وتحقيق التوقعات والآمال والتحديات التي يواجهها الفرد في السنة أولى من عمله، ومدى ثقة الفرد في المنظمة من حيث إيفائها بالتزاماتها تجاه العاملين ويمكن أيضا تعزيز الانتماء من خلال التوظيف الفعال وتثقيف العاملين الجديد، وغرس ثقافة المنظمة فيهم.

(2-2-8) أساليب تنمية المهارات الإبداعية:

تتعدد أساليب وطرق تنمية المهارات الإبداعية لدى الأفراد وتتجه معظمها للتدريب على توليد الافكار، وكيفية تنفيذها، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع إلى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها سوف يؤدي ذلك الى تنمية وزيادة صفة الابداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر كبير على الناتج الابداعي التنظيمي، وتعد الأساليب التالية هي الأكثر شيوعاً.

1. أسلوب العصف الذهني:

يستخدم للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي

¹ الصرن، رعد، مرجع سبق ذكره، ص70.

ينتمون اليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة.¹

وتعد تقنية العصف الذهني من أقدم التقنيات المستخدمة لتحريض الإبداع، وهي تقنية فعالة في توليد الأفكار.²

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على عدة شروط أساسية وهي:³

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار المتولدة لا على نوعيتها.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

2. أسلوب الدلفي:

ويعرف بأنه "عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آرائهم في مشكلة ما كل على حدا، ثم تعاد الإجابات ليتم تصنيفها وترتيبها حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين".⁴

ويتم اختيار منسق يقوم باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة

¹ الصيرفي، محمد عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص55.

² علي، حسين، "الإبداع في حل المشكلات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص80.

³ ترغيني، صبرينة، "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه

غير منشورة، جامعة محمد خضر بسكره، الجزائر، 2015، ص11.

⁴ العجلة، توفيق، مرجع سبق ذكره، ص58.

مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.¹

وجد من عيوب هذا الأسلوب تباعد الخبراء، المجهود الكبير الواقع على المنسق، إرهاق الخبراء بإعادة المقابلة عدة مرات.²

3. أسلوب المجموعة الإسمية:

تدل تسمية الجماعة الإسمية على استقلال افراد الجماعة عن بعضهم البعض في توليد الأفكار، وفي هذا الأسلوب يسمح لأعضاء الجماعة بتقييم الافكار عند توليدها على خلاف العصف الذهني، والميزة الأساسية لهذا الأسلوب أنه يمنح الفرصة لالتقاء الافراد وجه لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة، ويهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتماد على الجماعة بشرط يكون الهدف من تفاعل أعضاء الجماعة شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط ، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بالترتيب.³

4. تداعي المعاني:

يقوم هذا الأسلوب على استغلال قوة العقل غير المحدودة وتوظيفها في الربط بين المعاني والاشياء بصورة غير متناهية، وتبعاً لهذا الأسلوب يتم تجزئة المشكلة على شكل مفردات مستقلة تمثل رموز أو كلمات أو أعداد، ومن ثم يقوم الشخص بمحاولة الربط بين المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع إلى تبرير منطقي أو تفسير.⁴

(2-2-9) معوقات الابداع:

تعتبر تنمية المهارات الإبداعية هدفاً بحد ذاتها وكما أنها تعتبر وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو إثراء العمل، وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة، وإعطاء حرية التفكير للجميع، لكن يواجه الفرد في الكثير من الأحيان مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتنشط

¹ توفيق، عبد الرحمن، "التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 1418، ص19.

² العجلة، توفيق، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ رجاجة، أمال، مرجع سبق ذكره، ص68.

⁴ هيجان، عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص376.

روحه المعنوية وتعيده إلى الرضا بالأمر الواقع واللجوء إلى الحلول السهلة والبسيطة والمضمونة النتائج لا تدخله في صدامات ومشكلات مع الآخرين.¹

حيث أولى الباحثون من خلال دراساتهم اهتمام كبير في تحديد المعوقات والعراقيل التي تحول دون تنمية المهارات الإبداعية لدى الأفراد في المنظمات ،ويمكن تصنيف المعوقات كالتالي:²

1. **المعوقات العقلية:** وتتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة على الأشخاص والأشياء، ضعف الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات والأمور الهامة، واتباع عادات التفكير النمطية و القيود وقلة الحركة.

2. **المعوقات الانفعالية:** للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل التوتر والخوف يعمل على الحد من الإبداع.

3. **معوقات الدافعية:** أثبتت الدراسات أنه ليتوصل الفرد إلى أفكار جديدة يحتاج إلى أن يكون مدفوعاً إلى درجة تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، فعدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة المناسبة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين، ومساندتهم يؤدي إلى إعاقة الإبداع، والحد من الأفكار الجديدة.

4. **المعوقات التنظيمية:** إن التنظيم الذي تكون فيه السلطة متركزة في أيدي الرؤساء ولا يسمح فيه للعاملين مناقشة أوضاع عملهم والمساهمة في رسم الخطط، يؤدي إلى عدم تشجيع العاملين على الأبداع، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

وصنف حريم أيضاً المعوقات حسب التصنيفات التالية³:

معوقات شخصية:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- البحث عن حلول تتبع لقواعد.

¹ نبيل عبد الحافظ، عبد الفتاح، "مهارات التفكير الإبداع وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، المجلد 17، العدد 60، مسقط عمان، 1995، ص 6.

² علي، أمينة، الحاكم، علي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ حريم، حسين، مرجع سبق ذكره، ص 476.

- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً.
- انخفاض احساس الفرد بأهميته.

المعوقات التنظيمية:

- الالتزام الحرفي بالقوانين.
- المناخ التنظيمي الغير الصحي.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لا يسمح للأفراد بحرية الرأي.
- العمليات الادارية الغير سليمة.

وفي هذا السياق أضاف هيجان أن المعوق الأساسي للإبداع في المنظمات هو البيروقراطية وذلك لما ينتج عنها من ممارسات تحد من الإبداع مثل¹:

- الارتباط بالقواعد والاجراءات.
- تجاهل الأهداف العامة، فكل إدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة.
- لا تهتم بأثر البيئة التنظيمية مما يقصر قدرتها على رؤية المستقبل.

(2-2-10) خلاصة:

ناقشنا في هذا المبحث مفهوم المهارات الإبداعية وأنواعها، ومن ثم تطرقنا إلى أهم سمات الشخصية المبدعة، كما عرضنا مراحل العملية الإبداعية، وكذلك ناقشنا دور كل من الفرد والمنظمة في تنمية المهارات الإبداعية وأهم وسائل تنميتها، وأخيراً ذكرنا بعض المعوقات التي تواجه الإبداع.

¹ هيجان، عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص2.

المبحث الثالث

أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية

لإبراز العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية سيتم عرض ما تناولته الكثير من الدراسات في هذا الخصوص:

يرى (عوض، 2003) أن الإبداع يؤثر على التطوير التنظيمي، وفي هذا الخصوص ترى الباحثة أن تطوير القدرات الإدارية للعاملين والتي تنعكس على التطوير التنظيمي لهم يتطلب الاهتمام بهم من حيث صلاحية اتخاذ القرار والتغذية العكسية الدورية.¹

وعلى اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو من أحد مداخل رأس المال الفكري وهو من الأساليب التي تستخدم في تطوير الموارد البشرية في المنظمة يرى كل من (الروسان، العجلوني، 2010) أنه توجد علاقة بين رأس المال الفكري والإبداع.²

ويرى كل من (الحراشة والهيبي، 2006) أن هنالك تأثير إيجابي بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ويعرف الإثراء الوظيفي أنه أحد مداخل تطبيق التمكين الإداري.³

وفي ذات السياق يرى كل من (أبو عمرة، الزمطة، 2017) أن منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي ينعكس إيجاباً على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.⁴

ويشير (Davoudi, 2013) إلى أنه يجب على المنظمات التي ترغب بأداء أفضل أن تمنح العاملين فرص أفضل في الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والذي من شأنه أن يؤدي إلى التقليل من حالات عدم الرضا الوظيفي ويزيد من الإبداع لدى العاملين.¹

¹ عوض، عاطف، مرجع سبق ذكره، ص. 197.

² العجلوني، محمود، الروسان، محمود، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص. 37.

³ الحراشة، محمد، الهيبي، صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 240.

⁴ أبو عمرة، هشام، الزمطة، نضال، مرجع سبق ذكره، ص. 112.

ويشير (Vecchio,1991) إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم للإبداع لتوفير بيئة مناسبة وحيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمنظمة التي لا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرّقة للإبداع، فمن الضروري إعطاء الحرية للأفراد للتفاعل معاً وتحديد أهدافهم، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.² وفيما يتعلق بدور الإثراء الوظيفي في تخفيف ضغوط العمل حيث قسم كامب (kamp,1994) مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات وهي:

1. عوامل بيئة العمل المادية: تشمل الضوء والحرارة والإزعاج.
2. عوامل ضغوط فردية: تشمل عناصر مثل ضعف الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
3. عوامل ضغوط فردية : وتشمل عوامل مثل صراع الدور، وغموض الدور.
4. عوامل ضغوط جماعية: تشمل عناصر مثل ضعف العلاقة مع الزملاء ولرئيس والمرؤوسين.³ حيث توصلت دراسة (الحجاية،2010) أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي للعاملين.⁴ وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن عملية الأثر الناتج عن تطبيق الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين ماهي إلا عملية خلق البيئة المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على إظهار مهاراتهم الإبداعية ومحاولة تنميتها، من خلال تطبيق الإثراء الوظيفي بأشكاله المختلفة وسيتم اختبار هذا الأثر على العاملين في جامعة دمشق.

¹ Davoudi, S. M. M, "Impact of job enrichment in organizational citizenship behavior", journal of Indian management,10(2), 2013, p106.

² المبيضين، محمد ذيب، الطراونة ، محمد أحمد، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد38، ع2، 2011، ص486.

³ Kamp, J , "worker psychology", professional safety, 39(5),1994, p32.

⁴ الحجاية، سليمان، "ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد13، العدد1، 2012، ص306.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

- (1-3) منهج ومجتمع وعينة الدراسة
- (2-3) أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
- (3-3) صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
- (4-3) ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، واختبار التوزيع الطبيعي
- (5-3) نتائج التحليل الإحصائي لمحاول الاستبيان واختبار الفرضيات
- (6-3) النتائج والتوصيات
- (7-3) الدراسات المستقبلية

(1-3) منهج، مجتمع وعينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، وكذلك عينة الدراسة المختارة.

(1-1-3) : منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

1. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي، كما تم الاعتماد على استراتيجية المسح نظراً لأن أهداف وفلسفة وأسلوب الدراسة تعتمد على اختبار الفرضيات، وتعميم نتائجها وعليه فإن الاستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح لأن المسح سيساعد في الحصول على عينات كبيرة تساعد في تعميم النتائج .

2. مصادر جمع البيانات

1-2 المصادر الأولية (الأساسية)

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان الذي تم تطويره بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة وبما يلائم طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي، وتنمية المهارات الإبداعية في جامعة دمشق من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها سيتم التطرق إليها لاحقاً.

2-2 المصادر الثانوية:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

(2-1-3) : مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها يبين الجدول رقم (1-3) أن المجتمع المستهدف هو "العاملين في جامعة دمشق". حيث تم حساب

عينة الدراسة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية مع العلم أن حجم المجتمع بلغ 6300 موظف وعامل في الجامعة.

الجدول (1-3) - حساب عينة الدراسة من خلال معادلة ثامبسون -

حجم المجتمع N		6300
إذاً حجم العينة =		255
3.8416	1.96	0.06
0.5		0.0036
$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{4} + p(1-p) \right]}$		
معادلة ستيفن ثامبسون		
N حجم المجتمع		
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي		
z 1.96		
d نسبة الخطأ وتساوي 0.06		
p نسبة توفر الخاصية والمحيدة = 0.50		

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث قامت الباحثة باختيار عينة قدرها (255) عامل وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، استرجع منها (225) استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب (88.2%)، وتم اعتمادها. وهذا ما يبينه الجدول الآتي.

الجدول (2-3) - ملخص عينة الدراسة ونسبة استرداد الاستبيانات -

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة (العينة المخططة)	الاستمارات المُسترجعة	الاستمارات المُستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	
255	225	0	225	88.2 %	العاملين في جامعة دمشق

المصدر: من إعداد الباحثة.

(2-3) : أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

(1-2-3): أداة الدراسة:

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية ومن ثم عرضه على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، وفي ضوء ما أشار إليه المشرف تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية وتم اعتماده لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تم توزيع الاستبيان بصورته النهائية على عينة الدراسة وخلال فترة زمنية (3 أسابيع) واستخدم اختبار الصدق والثبات.

تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: اشتمل على بيانات رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة الرئيسية كما يلي:

1. **المحور الأول:** الإثراء الوظيفي، واشتمل على ست عبارات.

2. **المحور الثاني:** المهارات الابداعية، واشتمل على ثلاثون عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول (3-3) قياس استجابات أفراد العينة

الاستجابة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

كما تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس أي $0.80 = 5/4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (3-4) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/ الاعتماد
من 1 - 1.79	من 20 % - 36 %	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36 % - 52 %	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68 % - 84 %	عالية
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 - 100 %	عالية جداً

وفضلاً عما قدّمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معنوية ودلالة الفروق للأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكذلك تأثير وعلاقات المتغيرات المستقلة بالتابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى ثقة 95 % لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة.

(2-2-3): أدوات التحليل الإحصائي:

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها إلى الحاسب، وتم استخدام برنامج (SPSS) إصدار (24) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- 1. معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 2. الإحصاءات الوصفية** لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
- 3. معامل الثبات (Cronbach's Alpha):** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- 4. المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

5. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
 6. اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار Kolmejevov – Smirnov (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للتأكد من أن البيانات تتبع أو لا تتبع التوزيع الطبيعي.
 7. اختبار الفرضيات باستعمال T-test.
 8. اختبار المقارنات (Independent t test): لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية (الجنس).
 9. اختبار المقارنات (One Way Anova): لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية.
 10. اختبار الانحدار الخطي البسيط.
 11. اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- وقامت الباحثة بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة التي تم ذكرها سابقاً.
- (3-3): صدق أداة الدراسة (الاستبيان):**
- وللحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة قامت الباحثة باعتماد الأساليب التالية:
- (1-3-3): صدق المحكمين:** عرضت الباحثة الاستبانة الخاصة بالبحث على المشرف لأخذ ملاحظاته، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين لتصبح بشكلها الحالي.
- (2-3-3): صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:** للحكم على صدق الاستبيانات وثباتها، تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30/ استبانة وتم احتساب قيم معامل الصدق البنائي من خلال دراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات محاور المقياس (الاستبيان)، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكامل الاستبانة، ويبين الجدول (3-5) قيم معامل ارتباط بيرسون.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الاثراء الوظيفي)

جدول (3-5) معامل الارتباط بين عبارات بُعد المعرفة والدرجة الكلية للبُعد الإثراء الوظيفي

العبرة	المعاملات	الاثراء الوظيفي
تحتاج المهام التي أقوم بها إلى مهارات متنوعة	معامل الارتباط	.825**
	الدلالة المعنوية	0.000
يتم تزويدي بنتائج أعمالتي بشكل دوري	معامل الارتباط	.752**
	الدلالة المعنوية	0.000
يتم إعطائي الحرية في اتخاذ القرار المناسب عند القيام بمهامي	معامل الارتباط	.711**
	الدلالة المعنوية	0.000
يتم اغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الاقسام المختلفة	معامل الارتباط	.824**
	الدلالة المعنوية	0.000
لدي رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني احساساً بالمسؤولية	معامل الارتباط	.547**
	الدلالة المعنوية	0.002
أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل	معامل الارتباط	.600**
	الدلالة المعنوية	0.000

يوضح الجدول (3-5) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.54 و 0.82 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (المهارات الابداعية)

جدول (3-6) معامل الارتباط بين عبارات بُعد المعرفة والدرجة الكلية للبُعد المهارات الابداعية

العبرة	المعاملات	المهارات الابداعية
لدي القدرة على طرح الأفكار بسرعة لمواجهة مشاكل العمل	معامل الارتباط	.525**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.003
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	معامل الارتباط	.675**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	معامل الارتباط	.663**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بأكبر عدد	معامل الارتباط	.569**

0.001	الدلالة المعنوية الاحصائية	ممکن من الألفاظ لها نفس المعنى
.540**	معامل الارتباط	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف
0.002	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.870**	معامل الارتباط	لا أقلد الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني في العمل
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.582**	معامل الارتباط	أنجز المهام المسندة بأسلوب مبتكر
0.001	الدلالة المعنوية الاحصائية	
0.302	معامل الارتباط	أميل إلى التصرف كما هو مألوف في المواقف المختلفة
0.104	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.530**	معامل الارتباط	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل
0.003	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.688**	معامل الارتباط	أزود العاملين معي بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.679**	معامل الارتباط	لدي القدرة على النظر إلى الاشياء من زوايا مختلفة
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.615**	معامل الارتباط	لا أنتشبت بموقفي عندما اقتنع أنه غير صحيح
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.643**	معامل الارتباط	أعمل على الاستفادة من الآراء المخالفة لرايي
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.735**	معامل الارتباط	أحاول إدخال تغييرات في اسلوب العمل بين فترة واخرى
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.591**	معامل الارتباط	أعمل على تغيير اسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة
0.001	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.479**	معامل الارتباط	لدي القدرة على توقع المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها
0.007	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.485**	معامل الارتباط	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
0.007	الدلالة المعنوية الاحصائية	
.621**	معامل الارتباط	لدي رؤية دقيقة للمشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل
0.000	الدلالة المعنوية الاحصائية	

أحرص على معرفة أوجه القصور ومواطن الضعف	معامل الارتباط	.736**
فيما أقوم به من عمل	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
أقوم بكثير من الاحيان بتوقع الحل للمشكلات في	معامل الارتباط	.697**
العمل	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
أتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن المهام التي	معامل الارتباط	.655**
اقوم بها	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
أتردد في تطبيق اساليب جديدة في العمل خوفا من	معامل الارتباط	0.258
الفشل	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.169
أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	معامل الارتباط	.543**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.002
أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	معامل الارتباط	.660**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة	معامل الارتباط	.685**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	معامل الارتباط	.565**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.001
لدي القدرة على تنظيم أفكارى	معامل الارتباط	.375*
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.041
لدي القدرة على تحليل مهام العمل	معامل الارتباط	.626**
	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.000
لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة	معامل الارتباط	.528**
المشكلات في العمل	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.003
لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	معامل الارتباط	.541**
والمقارنة بينها	الدلالة المعنوية الاحصائية	0.002

يوضح الجدول (3-6) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المهارات الإبداعية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.59 و 0.75 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له.

(3-3-3): الصدق البنائي لأداة الدراسة:

جدول رقم (3-7) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصفوفة معاملات

الارتباط البينية بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس)

TOT	المهارات الابداعية	الاثراء الوظيفي	
.903**	.543**	1	Pearson Correlation الاثراء الوظيفي الدلالة المعنوية الاحصائية N
0.000	0.000		
225	225	225	
.851**	1	.543**	Pearson Correlation المهارات الابداعية الدلالة المعنوية الاحصائية N
0.000		0.000	
225	225	225	
1	.851**	.903**	Pearson Correlation الكلية الدلالة المعنوية الاحصائية N
	0.000	0.000	
225	225	225	

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

يبين الجدول أن هناك ارتباط للمحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس وأن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين (0.54 - 0.90) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

(3-4) : ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، واختبار التوزيع الطبيعي:

(3-4-1): الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول (3-8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد	معامل الفا	معامل التكوين
الاثراء الوظيفي	6	0.804	0.89
المهارات الابداعية	30	0.943	0.96
الكلية	36	0.94	0.96

وتم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمحور الأول والمحور الثاني كما هو واضح في الجدولين التاليين:

جدول (3-9) معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمحور الأول

Reliability Statistics			
0.745	Value	Part 1	Cronbach's
3 ^a	N of Items		Alpha
0.568	Value	Part 2	
3 ^b	N of Items		
6	Total N of Items		
0.688	Correlation Between Forms		
0.815	Equal Length		Spearman-
0.815	Unequal Length		Brown
			Coefficient
0.810	Guttman Split-Half Coefficient		

جدول (3-10) معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمحور الثاني

Reliability Statistics			
0.908	Value	Part 1	Cronbach's
15 ^a	N of Items		Alpha
0.874	Value	Part 2	
15 ^b	N of Items		
30	Total N of Items		
0.901	Correlation Between Forms		
0.948	Equal Length		Spearman-
0.948	Unequal Length		Brown
			Coefficient
0.945	Guttman Split-Half Coefficient		

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الاستبانات تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(3-4-2) : اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من 0.05.

جدول (3-11) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

المهارات الإبداعية	الاثراء الوظيفي	
30	30	N
3.6689	3.5167	Mean Normal
0.61917	0.77231	Std. Parameters ^{a,b}
		Deviation
0.108	0.142	Absolute Most
0.082	0.142	Positive Extreme
-0.108	-0.099	Negative Differences
0.108	0.142	Test Statistic
.200 ^{c,d}	.126 ^c	Asymp. الدلالة المعنوية

يتضح من نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

(3-5) : نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

نتطرق هنا إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، حيث قمنا بحساب كل من التكرارات النسبية والنسب المئوية وتمثيلها في دوائر نسبية، وأيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان.

(3-5-1): تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وأخيراً سنوات الخبرة، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص لأفراد العينة وتحليلها.

1. خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

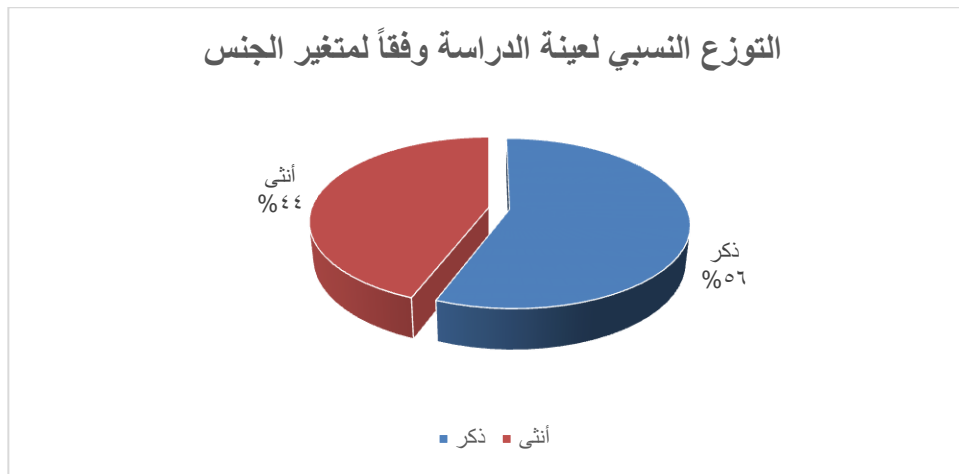
جدول (3-12) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الفئة	العدد	%
ذكر	126	56.0
أنثى	99	44.0
Total	225	100.0

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس إلى 56.0 % ذكور و 44.0 % أناث، والرسم

البياني التالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

الشكل (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



2. خصائص عينة الدراسة من حيث العمر

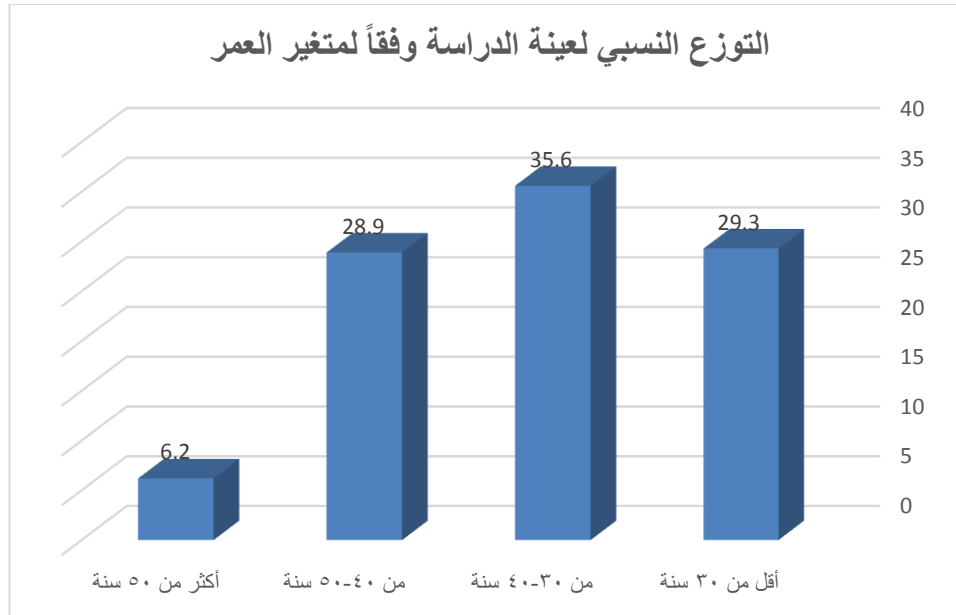
الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

جدول (3-13) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة	العدد	%
أقل من 30 سنة	66	29.3
من 30-40 سنة	80	35.6
من 40-50 سنة	65	28.9
أكثر من 50 سنة	14	6.2
Total	225	100.0

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر إلى 35.6 % (30-40 سنة) و(أقل من 30 سنة) بنسبة 29.3 %، و (من 40-50 سنة) بنسبة 28.9 % و (أكثر من 50 سنة) بنسبة 6.2 %، ومنه يمكن القول أن معظم العاملين في الجامعة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا يعني أن الأغلبية من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يعبر عن استقرار العاملين مما قد ينعكس على تحسين الأداء، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

الشكل (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



3. خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

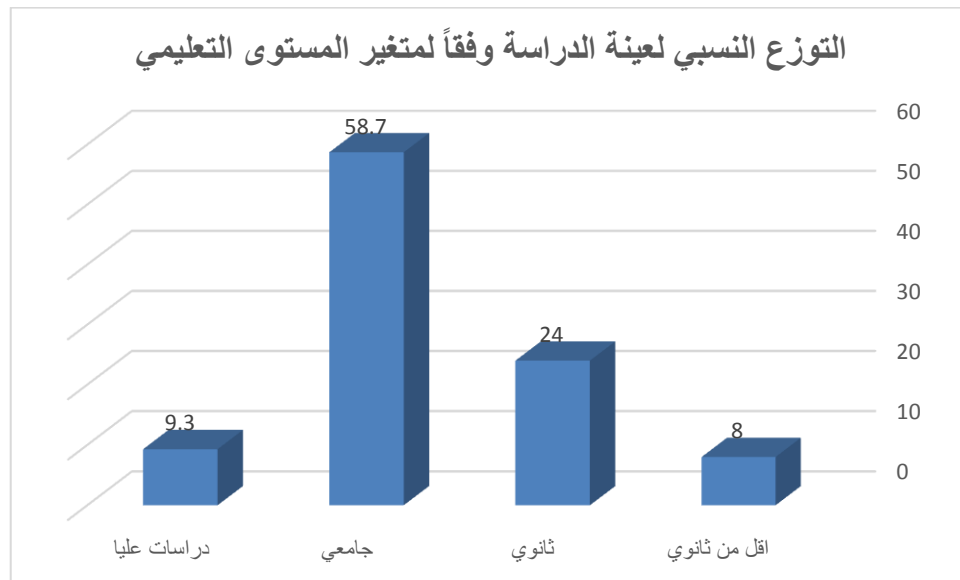
الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (3-14) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الفئة	العدد	%
أقل من ثانوي	18	8.0
ثانوي	54	24.0
جامعي	132	58.7
دراسات عليا	21	9.3
Total	225	100.0

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى 58.7 % جامعيين و 24.0 % ثانوي و 9.3 % ماجستير ودراسات عليا و 8.0 % أقل من ثانوي.

الشكل (6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



4. خصائص عينة الدراسة من حيث المركز الوظيفي

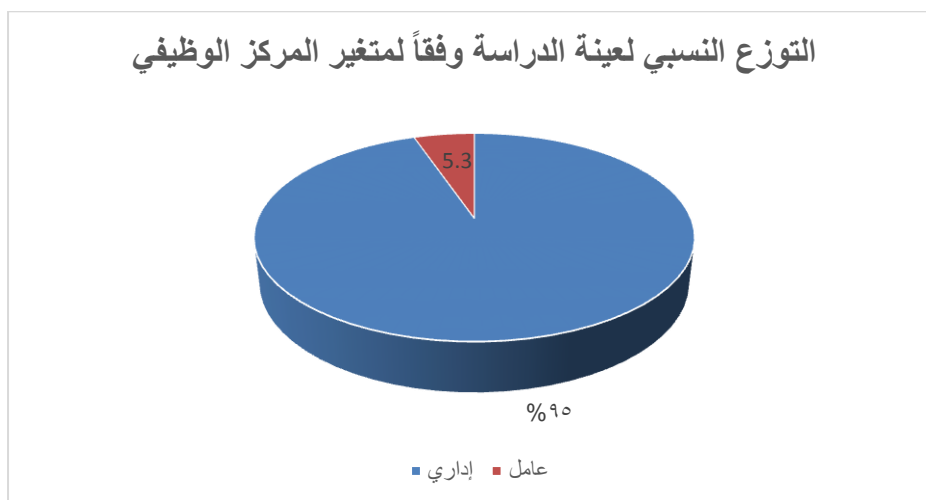
الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

جدول (3-15) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

الفئة	العدد	%
إداري	213	94.7
عامل	12	5.3
Total	225	100.0

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي إلى 94.7 % إداريين و 5.3 % عامل، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل (7) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي



5. خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

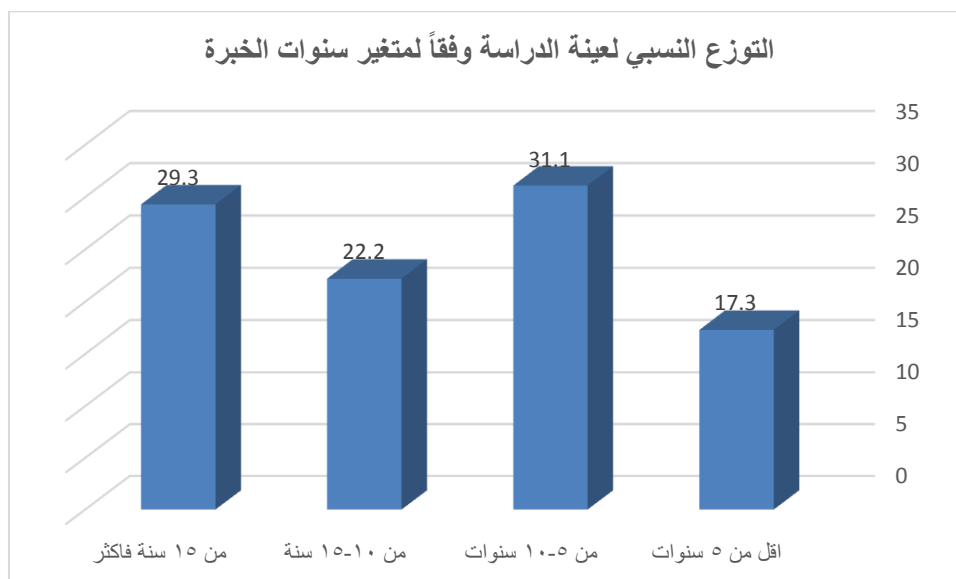
الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (3-16) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الفئة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	39	17.3
من 5 - 10 سنوات	70	31.1
من 10 - 15 سنة	50	22.2
من 15 سنة فأكثر	66	29.3
Total	225	100.0

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة حيث نجد ما نسبته 31.1 % للفئة (5-10 سنة)، ثم الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 29.3 %، والفئة (من 10-15 سنة) بنسبة 22.2 %، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 10 سنة وهذا يؤكد تراكم الخبرة لدى العاملين في الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على المقدرة في تحسين الخدمات المقدمة، والتفوق، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الشكل (8) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة



(3-5-2): التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

يهدف تحليل النتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحاور الدراسة، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في المحاور التي تناولها الاستبيان ولكل محور، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات فقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلته التحليل على النحو الآتي:

1. تحليل عبارات المحور الأول (الإثراء الوظيفي)

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم محور الإثراء الوظيفي وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (6) عبارة تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (3-17) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة

جدول (3-17) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الاثراء الوظيفي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الوزن النسبي	الدالة الإحصائية Sig
تحتاج المهام التي أقوم بها إلى مهارات متنوعة	225	3.68	1.032	9.948	74	0.000
يتم تزويدي بنتائج أعمالي بشكل دوري	225	3.13	1.063	1.818	63	0.000
يتم إعطائي الحرية في اتخاذ القرار المناسب عند القيام بمهامي	225	2.99	1.090	-0.122	60	0.903
يتم إغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الاقسام المختلفة	225	2.76	1.204	-2.936	55	0.004
لدي رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني احساساً بالمسؤولية	225	4.29	0.798	24.311	86	0.000
أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل	225	4.25	0.750	24.972	85	0.000
الاثراء الوظيفي	225	3.52	0.64	12.15	70	0.000

يبين الجدول رقم (3-17) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (الإثراء الوظيفي) تبلغ 3.52 وبانحراف معياري 0.64 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 70 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم إيجابي بمستوى اعتماد عالي مما يعكس حالة التقييم الايجابي لتقييم الاثراء الوظيفي لدى الجامعة حسب اراء عينة الدراسة ، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها معتمد لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (عالي)، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

- بلغ متوسط تقييم العبارة (لدي رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني احساساً بالمسؤولية) 4.29 والوزن النسبي 86% وهو تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، فالعاملون يتفوقون بدرجة كبيرة على وجود رقابة ذاتية على أداء المهام.

- بلغ متوسط تقييم العبارة (أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعية للعمل) 4.25 والوزن النسبي 85% وهو تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، فأفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة كبيرة على قيامهم بأداء المهام المسندة لهم بشكل جيد وتحقق الأهداف الموضوعية للعمل.
- بلغ متوسط تقييم العبارة (تحتاج المهام التي أقوم بها إلى مهارات متنوعة) 3.68 والوزن النسبي 74% وهو تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً،
- بلغ متوسط تقييم العبارة (يتم تزويدي بنتائج أعمالي بشكل دوري) 3.13 والوزن النسبي 63% وهو تقييم متوسط في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً،
- بلغ متوسط تقييم العبارة (يتم إعطائي الحرية في اتخاذ القرار المناسب عند القيام بمهامي) حيث 2.99 والوزن النسبي 60% وهو تقييم متوسط في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.9 وهو أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً، والتقييم المتوسط يعود إلى ليس هناك اجماع في حرية اتخاذ القرار المناسب.
- بلغ متوسط تقييم العبارة (يتم إغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الاقسام المختلفة) 2.76 والوزن النسبي 55% وهو تقييم متوسط في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.004 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، والاتجاه سلبي.

2. تحليل عبارات المحور الثاني (المهارات الابداعية)

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم محور المهارات الإبداعية وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (30) عبارة تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة اعتماد أهمية هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (3-18) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

جدول (3-18) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم المهارات الابداعية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية Sig
لدي القدرة على طرح الأفكار بسرعة لمواجهة مشاكل العمل	225	3.81	0.842	14.411	76	0.000
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	225	3.73	0.888	12.318	75	0.000
لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة	225	3.76	1.046	10.900	75	0.000
لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بأكبر عدد ممكن من الألفاظ لها نفس المعنى	225	3.80	0.979	12.192	76	0.000
لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف	225	3.76	0.878	13.066	75	0.000
لا أفلد الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	225	3.60	1.172	7.735	72	0.000
أنجز المهام المسندة بأسلوب مبتكر	225	3.74	0.860	12.874	75	0.000
أميل إلى التصرف كما هو مألوف في المواقف المختلفة	225	3.50	1.018	7.398	70	0.000
أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل	225	3.79	1.129	10.447	76	0.000
أزود العاملين معي بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم	225	3.56	1.068	7.866	71	0.000
لدي القدرة على النظر إلى الاشياء من زوايا مختلفة	225	3.83	0.840	14.753	77	0.000
لا أنشبت بموقفي عندما اقتنع أنه غير صحيح	225	3.68	1.158	8.863	74	0.000
أعمل على الاستفادة من الآراء المخالفة لرأبي	225	3.70	0.972	10.773	74	0.000

0.000	70	8.595	0.892	3.51	225	أحاول إدخال تغييرات في أسلوب العمل بين فترة وأخرى
0.000	70	9.167	0.851	3.52	225	أعمل على تغيير أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة
0.000	70	7.767	0.987	3.51	225	لدي القدرة على توقع المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها
0.000	70	7.365	1.014	3.50	225	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
0.000	71	8.379	0.995	3.56	225	لدي رؤية دقيقة للمشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
0.000	76	13.715	0.880	3.80	225	أحرص على معرفة أوجه القصور ومواطن الضعف فيما أقوم به من عمل
0.000	73	11.597	0.857	3.66	225	أقوم بكثير من الأحيان بتوقع الحل للمشكلات في العمل
0.000	81	17.031	0.920	4.04	225	أتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن المهام التي أقوم بها
0.395	61	0.852	0.939	3.05	225	أتردد في تطبيق أساليب جديدة في العمل خوفا من الفشل
0.000	69	6.638	0.994	3.44	225	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
0.000	69	7.263	0.973	3.47	225	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب
0.000	72	8.750	1.067	3.62	225	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة
0.000	76	12.407	0.946	3.78	225	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
0.000	78	17.193	0.807	3.92	225	لدي القدرة على تنظيم أفكارى
0.000	78	16.122	0.839	3.90	225	لدي القدرة على تحليل مهام العمل
0.000	77	15.400	0.848	3.87	225	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المشكلات في العمل

0.000	74	12.295	0.840	3.69	225	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها
0.000	73	19.19	0.52	3.67	225	

يبين الجدول رقم (3-18) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (المهارات الابداعية) تبلغ 3.67 وبانحراف معياري 0.52 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 73 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم ايجابي بمستوى اعتماد عالي مما يعكس حالة التقييم الايجابي لتقييم المهارات الإبداعية لدى العاملين في الجامعة ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها معتمد بدرجة عالية لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (عالي)، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم المهارات الابداعية عبارة (أتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن المهام التي اقوم بها) حيث بلغ متوسط التقييم 4.04 والوزن النسبي 81 % وهو تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، فالعاملين يتفقون بدرجة كبيرة على تحمل المخاطر الناتجة عن المهام، والمرتبة الثانية نجد عبارة (لدي القدرة على تنظيم افكاري) بمتوسط 3.92 ووزن نسبي 78 % تقييم بدرجة عالية، و المرتبة الثالثة نجد عبارة (لدي القدرة على تحليل مهام العمل) بوزن نسبي 78 % ايضاً.

أما العبارات التي تحمل التقييم الأقل إلى حد ما فهي عبارة (لا أقد الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني في العمل) بوزن نسبي 72 % تقييم بدرجة عالية كذلك الامر بالنسبة لعبارة (أزود العاملين معي بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم) بوزن نسبي 71 %.

واحتلت العبارة (اتردد في تطبيق اساليب جديدة في العمل خوفا من الفشل) بمتوسط 3.05 ووزن نسبي 61 % وتقييم بدرجة متوسط وهو غير دال احصائياً.

(3-5-3) اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين في جامعة دمشق، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الطلاقة) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-19) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (الطلاقة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	61.052	0.211	0.215	.464 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 46.4 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 21.5 % أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 21.5 % على المتغير التابع (الطلاقة) مما يعني أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 21.5 % فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المهارات الإبداعية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=61.0$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-20) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على

المتغير التابع الطلاقة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.485		0.249	1.860	1 (Constant)
0.000	7.814	0.464	0.070	0.543	الإثراء الوظيفي

a. Dependent Variable: الطلاقة

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الإثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t=7.81$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الإثراء الوظيفي إيجابياً.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الطاقة} = 1.86 + 0.54 (\text{الإثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الإثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار

0.54 على تحقيق الطاقة الابداعية.

نتيجة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الطاقة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الأصالة) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-21) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (الأصالة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	75.407	0.249	0.253	.503 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 50.3% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 25.3% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 25.3% على المتغير التابع (الأصالة) مما يعني أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 25.3% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المهارات الإبداعية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 75.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-22) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على

المتغير التابع الأصالة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

0.000	9.634		0.200	1.928	(Constant)	1
0.000	8.684	0.503	0.056	0.486	الاثراء الوظيفي	

a. Dependent Variable: الأصالة

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الاثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t=7.81$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الاثراء الوظيفي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الأصالة الإبداعية} = 1.92 + 0.48 (\text{الإثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الاثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.48 على تحقيق الأصالة الإبداعية.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الأصالة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (المرونة) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-23) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) والتابع (المرونة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000b	29.470	0.113	0.117	.342a	1
a. Predictors: (Constant), الاثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 34.2% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 11.7% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 11.7% على المتغير التابع (المرونة) مما يعني ان المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 11.7% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المرونة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=29.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة

القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-24) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع المرونة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	11.416		0.218	2.485	1 (Constant)
0.000	5.429	0.342	0.061	0.330	الإثراء الوظيفي

a. Dependent Variable: المرونة

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الإثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t=5.42$ والدالة المعنوية $\text{Sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{Sig}=0.000$ دالة إحصائياً يوجد أثر لتقييم الإثراء الوظيفي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{المرونة الإبداعية} = 2.48 + 0.33 (\text{الإثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الإثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.33 على تحقيق المرونة الإبداعية.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (المرونة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق.
الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الحساسية والمشكلات) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-25) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (الحساسية للمشكلات)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	87.223	0.278	0.281	.530 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 35.00 وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 28.1 % أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 28.1% على المتغير التابع (المرونة) مما يعني أن المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 28.1% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المهارات الابداعية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 29.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-26) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الاثراء الوظيفي على المتغير التابع الحساسية للمشكلات

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.338		0.232	1.472	1 (Constant)
0.000	9.339	0.530	0.065	0.607	الاثراء الوظيفي

a. Dependent Variable: حساسية للمشكلات

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الاثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t = 9.33$ والدالة المعنوية $\text{Sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{Sig} = 0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الاثراء الوظيفي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الحساسية للمشكلات} = 1.47 + 0.60 (\text{الاثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الاثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار

0.60 على تحقيق الحساسية للمشكلات الابداعية.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (قبول المخاطرة) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-27) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (قبول المخاطرة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	18.090	0.071	0.075	.274 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 27.4 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 7.5 % أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 7.5 % على المتغير التابع (قبول المخاطرة) مما يعني ان المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 7.5 % فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المهارات الإبداعية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F = 18.0$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية دالة إحصائياً.

الجدول (3-28) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع قبول المخاطرة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	12.893		0.206	2.662	1 (Constant)
0.000	4.253	0.274	0.058	0.246	الإثراء الوظيفي

a. Dependent Variable: قبول المخاطرة

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الاثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t=4.25$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الاثراء الوظيفي. ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{قبول المخاطرة} = 2.66 + 0.24 (\text{الاثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الاثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار **0.24** على تحقيق قبول المخاطرة.

نتيجة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (قبول المخاطرة) لدى العاملين في جامعة دمشق.
الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (القدرة على التحليل والربط) لدى العاملين في جامعة دمشق.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:
جدول (3-29) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (القدرة على التحليل والربط)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	43.553	0.160	0.163	.404 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 40.4 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 16.3 % أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 16.3 % على المتغير التابع (القدرة على التحليل والربط) مما يعني ان المتغير المستقل (الاثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 16.3 % فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (القدرة على التحليل والربط) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=43.5$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-30) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي على المتغير التابع القدرة على التحليل والربط

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.008		0.247	2.228	1 (Constant)
0.000	6.599	0.404	0.069	0.456	الإثراء الوظيفي

a. Dependent Variable: القدرة على التحليل والربط

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الإثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t=6.59$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الإثراء الوظيفي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{القدرة على التحليل والربط} = 2.22 + 0.45 (\text{الإثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الإثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.45 على تحقيق القدرة على التحليل والربط.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (القدرة على التحليل والربط) لدى العاملين في جامعة دمشق.
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين في جامعة دمشق،

جدول (3-31) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (المهارات الإبداعية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	93.300	0.292	0.295	.543 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 54.3 وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته % 29.5 أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 29.5% على المتغير التابع (المهارات الإبداعية) مما يعني أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) استطاع أن يفسر 29.5 فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (المهارات الإبداعية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 93.3$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (3-32) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الاثراء الوظيفي على المتغير التابع الاثراء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	12.792		0.165	2.106	(Constant)	1
0.000	9.659	0.543	0.046	0.445	الاثراء الوظيفي	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الاثراء الوظيفي في هذا النموذج حسب نموذج $t = 9.65$ والدالة المعنوية $\text{Sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{Sig} = 0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الاثراء الوظيفي. ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تنمية المهارات الابداعية} = 2.106 + 0.44 (\text{الاثراء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الاثراء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.44 على تحقيق قبول المهارات الابداعية.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين في جامعة دمشق،
الفرضية الرئيسية الثانية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الاثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية بالنسبة للعاملين في جامعة دمشق، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1. تقييم الفروق من حيث الجنس:

تم إجراء اختبار Independent t test لمقارنة الفروق في التقييم بين الذكور والاناث للعاملين حول الاثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية بأبعادها المختلفة.

جدول (3-33) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم معاملات الدراسة حسب الجنس

الافتاء الوظيفي	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	درجة الحرية	الدالة الإحصائية Sig
الافتاء الوظيفي	ذكور	126	3.62	0.63	2.731	223	0.007
	إناث	99	3.39	0.63			
الطلاقة	ذكر	126	3.819	0.715	1.072	223	0.285
	أنثى	99	3.711	0.791			
الأصالة	ذكر	126	3.692	0.532	1.476	223	0.141
	أنثى	99	3.570	0.711			
المرونة	ذكر	126	3.686	0.580	1.031	223	0.304
	أنثى	99	3.600	0.665			
الحساسية للمشكلات	ذكر	126	3.673	0.681	1.548	223	0.123
	أنثى	99	3.521	0.788			
قبول المخاطرة	ذكر	126	3.571	0.494	1.335	223	0.183
	أنثى	99	3.469	0.660			
القدرة على التحليل والربط	ذكر	126	3.752	0.675	-1.917	223	0.057
	أنثى	99	3.937	0.770			

من حيث الإثراء الوظيفي: يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية $T = 2.73$ والدالة الإحصائية $Sig = 0.007$ أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للجنس.

من حيث المهارات الإبداعية: يبين الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الأصالة، قبول المخاطرة) تبعاً للجنس.

2. تقييم الفروق من حيث الفئة العمرية:

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق في التقييم بين العاملين حول الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية بأبعادها المختلفة تبعاً للفئة العمرية.

جدول (3-34) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم حول الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية

حسب الفئة العمرية

الافتاء الوظيفي	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة F	الدالة الإحصائية
الافتاء الوظيفي	Between Groups	0.891	3	0.297	0.723	0.539
	Within Groups	90.892	221	0.411		
	Total	91.784	224			
الطلاقة	Between Groups	5.015	3	1.672	3.054	0.029

		0.547	221	120.963	Within Groups	
			224	125.978	Total	
0.791	0.348	0.134	3	0.403	Between Groups	
		0.386	221	85.388	Within Groups	الأصالة
			224	85.791	Total	
0.179	1.648	0.627	3	1.880	Between Groups	
		0.380	221	84.002	Within Groups	المرونة
			224	85.882	Total	
0.032	2.977	1.555	3	4.666	Between Groups	
		0.522	221	115.445	Within Groups	الحساسية للمشكلات
			224	120.111	Total	
0.086	2.226	0.721	3	2.164	Between Groups	
		0.324	221	71.612	Within Groups	قبول المخاطرة
			224	73.775	Total	
0.333	1.142	0.596	3	1.787	Between Groups	القدرة على التحليل
		0.521	221	115.236	Within Groups	
			224	117.023	Total	والربط

من حيث الإثراء الوظيفي: يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية $F=0.72$ والدلالة الإحصائية $Sig=0.53$ أكبر من القياسية 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للفئة العمرية.

من حيث المهارات الإبداعية: يبين الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر (الطلاقة، الحساسية للمشكلات) تبعاً للفئة العمرية، بينما لا يوجد فروق لمؤشر (الأصالة، المرونة، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) تبعاً للفئة العمرية.

3. تقييم الفروق من حيث المستوى التعليمي:

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق في التقييم بين العاملين حول الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية تبعاً للمستوى التعليمي.

جدول (3-35) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الاثرء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب

المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.005	4.349	1.705	3	5.116	Between Groups	الاثراء الوظيفي
		0.392	221	86.668	Within Groups	
			224	91.784	Total	
0.000	9.748	4.907	3	14.722	Between Groups	الطلاقة
		0.503	221	111.256	Within Groups	
			224	125.978	Total	
0.052	2.614	0.980	3	2.939	Between Groups	الأصالة
		0.375	221	82.852	Within Groups	
			224	85.791	Total	
0.033	2.973	1.110	3	3.331	Between Groups	المرونة
		0.374	221	82.550	Within Groups	
			224	85.882	Total	
0.000	7.971	3.909	3	11.727	Between Groups	الحساسية للمشكلات
		0.490	221	108.384	Within Groups	
			224	120.111	Total	
0.554	0.698	0.231	3	0.693	Between Groups	قبول المخاطرة
		0.331	221	73.082	Within Groups	
			224	73.775	Total	
0.001	5.869	2.878	3	8.635	Between Groups	القدرة على التحليل والربط
		0.490	221	108.388	Within Groups	
			224	117.023	Total	

من حيث الإثراء الوظيفي: يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية $F=4.34$ والدالة الإحصائية

$Sig=0.00$ أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الاثرء الوظيفي

بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للمستوى التعليمي. وبإجراء اختبار تشيفية نجد أنها لصالح الفئة

دراسات عليا.

جدول (3-36) اختبار تشييفية لمتغير الإثراء الوظيفي وفقاً للمستوى التعليمي

الإثراء الوظيفي			
Scheffe ^{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	3.0833	18	أقل من ثانوي
3.5253	3.5253	132	جامعي
3.5370		54	ثانوي
3.8016		21	دراسات عليا

من حيث المهارات الإبداعية: يبين الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) تبعاً للمستوى التعليمي، بينما لا يوجد فروق لمؤشر (الأصالة، قبول المخاطرة)، تبعاً للمستوى التعليمي. وبإجراء اختبار تشييفية على كامل متغير المهارات الإبداعية نجد أنها لصالح دراسات عليا.

جدول (3-37) اختبار تشييفية لمتغير المهارات الإبداعية وفقاً للمستوى التعليمي

المهارات الإبداعية			
Scheffe ^{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	3.3500	18	أقل من ثانوي
3.6377	3.6377	54	ثانوي
3.7146	3.7146	132	جامعي
3.7540		21	دراسات عليا

4. تقييم الفروق من حيث المركز الوظيفي:

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق في التقييم بين العاملين حول الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية تبعاً للمركز الوظيفي.

جدول (3-38) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب المركز

المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الإثراء الوظيفي	إداري	213	3.53	0.64	223	0.521
	عامل	12	3.40	0.65		
الطلاقة	إداري	213	3.7991	0.73958	223	0.020

			0.79753	3.2833	12	عامل	
0.486	223	0.699	0.61202	3.6451	213	إداري	الأصالة
			0.75056	3.5167	12	عامل	
0.022	223	2.311	0.61806	3.6704	213	إداري	المرونة
			0.51257	3.2500	12	عامل	
0.007	223	2.744	0.72769	3.6376	213	إداري	الحساسية للمشكلات
			0.59772	3.0500	12	عامل	
0.001	223	3.227	0.56555	3.5549	213	إداري	قبول المخاطرة
			0.49329	3.0167	12	عامل	
0.163	223	1.401	0.72838	3.8498	213	إداري	القدرة على التحليل والربط
			0.56649	3.5500	12	عامل	

من حيث الإثراء الوظيفي: يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية $T=0.64$ والدالة الإحصائية $Sig=0.52$ أكبر من القياسية 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للمسمى الوظيفي.

من حيث المهارات الإبداعية: يبين الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) تبعاً للمركز الوظيفي، بينما لا يوجد فروق لمؤشر (الأصالة، القدرة على التحليل) تبعاً للفتة للمركز الوظيفي. وبإجراء اختبار تشيفيه على كامل متغير المهارات الإبداعية نجد أنها لصالح الإداريين.

5. تقييم الفروق من حيث سنوات الخبرة:

تم اجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق في التقييم بين العاملين الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية تبعاً لسنوات الخبرة.

جدول (3-39) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين في تقييم الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية حسب سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.063	2.467	0.991	3	2.974	Between Groups	الإثراء الوظيفي
		0.402	221	88.810	Within Groups	
			224	91.784	Total	
0.000	9.748	4.907	3	14.722	Between Groups	الطلاقة

		0.503	221	111.256	Within Groups	
			224	125.978	Total	
0.052	2.614	0.980	3	2.939	Between Groups	الأصالة
		0.375	221	82.852	Within Groups	
			224	85.791	Total	
0.033	2.973	1.110	3	3.331	Between Groups	المرونة
		0.374	221	82.550	Within Groups	
			224	85.882	Total	
0.000	7.971	3.909	3	11.727	Between Groups	الحساسية للمشكلات
		0.490	221	108.384	Within Groups	
			224	120.111	Total	
0.554	0.698	0.231	3	0.693	Between Groups	قبول المخاطرة
		0.331	221	73.082	Within Groups	
			224	73.775	Total	
0.001	5.869	2.878	3	8.635	Between Groups	القدرة على التحليل والربط
		0.490	221	108.388	Within Groups	
			224	117.023	Total	

من حيث الإثراء الوظيفي: يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية $F=2.46$ والدلالة الإحصائية $Sig=0.06$ أكبر من القياسية 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للفئة لسنوات الخبرة.

من حيث المهارات الابداعية: يبين الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) تبعاً للخبرة، بينما لا يوجد فروق لمؤشر (الأصالة، قبول المخاطرة) تبعاً لفئة الخبرة، وبإجراء اختبار تشيفيه على كامل متغير المهارات الإبداعية نجد أنها لصالح الفئة من 15 سنة فأكثر.

جدول (3-40) اختبار تشيفيه لمتغير المهارات الإبداعية وفقاً لسنوات الخبرة

المهارات الإبداعية				
Scheffe ^{a,b}				
Subset for alpha = 0.05			N	الخبرة
3	2	1		
		3.4600	50	من 10-15 سنة
	3.5188	3.5188	39	أقل من 5 سنوات

3.7567	3.7567		70	من 5-10 سنوات
3.8288			66	من 15 سنة فأكثر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمهارات الإبداعية بالنسبة للعاملين في جامعة دمشق، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1. من حيث الجنس:

تم إدخال متغير الجنس لقياسه كعامل معدل على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد بوجود (Layer) معدل وذلك لقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه مؤشر الجنس في حال قياس العلاقة بين الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل ومؤشر تنمية المهارات الإبداعية التابع حسب المرجع التالي¹:

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (3-41) الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس كعامل معدل

Model Summary ^a										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.71	0.00	222.00	1.00	92.33	0.29	0.44	0.29	0.30	.544 ^b	2
a. Predictors: (Constant), الجنس										
b. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي، الجنس										
c. Dependent Variable: المهارات الإبداعية										

لدينا المقياس R ارتفع قليلاً بوجود مؤشر الجنس حيث وصل إلى 54.4 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 29.0 % وقوة التفسير ارتفعت مقارنة في حال المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي فقط)، أي أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) وإدخال مؤشر (الجنس) في هذا النموذج أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية إلى 29.0 % على المتغير التابع (المهارات الإبداعية).

جدول (3-42) تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس كعامل معدل

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^c	46.753	9.119	2	18.237	Regression	2
		0.195	222	43.298	Residual	

¹ Aguinis, H, "Regression analysis for categorical moderators", Guilford Press, New York, 2004.

			224	61.535	Total	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية						
c. Predictors: (Constant), الجنس، الاثراء الوظيفي						

كما يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 46.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية دال احصائياً.

الجدول (3-43) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الاثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الجنس كعامل معدل

Coefficients ^a									
Correlations			Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
Part	Partial	Zero-order			Beta	Std. Error	B		
			0.000	10.051		0.202	2.029	(Constant)	2
0.037	0.044	-0.061	0.508	0.663	0.038	0.060	0.040	الجنس	
0.541	0.542	0.543	0.000	9.609	0.550	0.047	0.450	الاثراء الوظيفي	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية									

وبمتابعة مدى هذا الأثر نرى الجدول السابق نجد أن بعد المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث $t = 9.6$ والدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ بينما الجنس نجد عامل بيتا منخفض والدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.50$ وبالتالي هذا التأثير المعدل على التابع غير دال إحصائياً والنتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى لمتغير العمر

2. من حيث العمر:

تم إدخال متغير العمر لقياسه كعامل معدل على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد بوجود (Layer) معدل وذلك لقياس الأثر الذي

يمكن أن يحدثه مؤشر العمر في حال قياس العلاقة بين الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل ومؤشر تنمية المهارات الإبداعية التابع.

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (3-44) الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي و تنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل

Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.742	0.000	222	1	93.894	0.297	0.44116	0.292	0.298	.546 ^b	2
a. Predictors: (Constant), العمر										
b. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي										
c. Dependent Variable: المهارات الإبداعية										

لدينا المقياس R ارتفع قليلاً بوجود مؤشر العمر حيث وصل إلى 54.6% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 29.2 % وقوة التفسير ارتفعت مقارنة في حال المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي فقط) ، أي أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) وإدخال مؤشر (العمر) في هذا النموذج أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية إلى 29.2% على المتغير التابع (المهارات الإبداعية) .

جدول (3-45) تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^c	47.089	9.165	2	18.329	Regression
		0.195	222	43.206	Residual
			224	61.535	Total
a. Dependent Variable: المهارات الإبداعية					
c. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي					

كما يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 47.08$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية دال إحصائياً.

الجدول (3-46) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود العمر كعامل معدل

Coefficients ^a									
Correlations			Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
Part	Partial	Zero-order			Beta	Std. Error	B		
			0.000	11.207		0.181	2.033	(Constant)	2
0.054	0.064	0.030	0.340	0.956	0.054	0.033	0.031	العمر	
0.545	0.545	0.543	0.000	9.690	0.545	0.046	0.447	الاتّراء الوظيفي	
a. Dependent Variable: المهارات الإبداعية									

وبمتابعة مدى هذا الأثر نرى الجدول السابق نجد أن بعد المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث $t=9.6$ والدالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$ بينما العمر نجد عامل بيتا منخفض والدلالة الإحصائية $\text{Sig}=0.34$ وبالتالي هذا التأثير المعدل على التابع غير دال إحصائياً والنتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى لمتغير المستوى التعليمي

3. من حيث المستوى التعليمي:

تم إدخال متغير العمر لقياسه كعامل معدل على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد بوجود (Layer) معدل وذلك لقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه مؤشر المستوى التعليمي في حال قياس العلاقة بين الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل و مؤشر تنمية المهارات الإبداعية التابع.

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (3-47) الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي

كعامل معدل

Model Summary ^c										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.721	0.000	222	1	85.684	0.270	0.44060	0.293	0.300	.547 ^b	2

a. Predictors: (Constant), المستوى التعليمي
b. Predictors: (Constant), المستوى التعليمي، الأثر الوظيفي
c. Dependent Variable: المهارات الإبداعية

لدينا المقياس R ارتفع قليلاً بوجود مؤشر المستوى التعليمي حيث وصل إلى 54.7 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 30 % وقوة التفسير ارتفعت مقارنة في حال المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي فقط)، أي أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) وإدخال مؤشر (المستوى التعليمي) في هذا النموذج أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية إلى 30% على المتغير التابع (المهارات الإبداعية).

جدول (3-48) تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي كعامل معدل

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^c	47.494	9.220	2	18.439	Regression
		0.194	222	43.096	Residual
			224	61.535	Total
a. Dependent Variable: المهارات الإبداعية					
c. Predictors: (Constant), المستوى التعليمي، الأثر الوظيفي					

كما يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 47.49$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية دال احصائياً.

الجدول (3-49) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المستوى التعليمي كعامل معدل

Coefficients ^a								
Correlations			Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
Part	Partial	Zero-order			Beta	Std. Error	B	
			0.000	11.108		0.181	2.013	(Constant)
0.068	0.082	0.171	0.224	1.218	0.070	0.040	0.049	المستوى التعليمي
0.520	0.528	0.543	0.000	9.257	0.530	0.047	0.434	الأثر الوظيفي
a. Dependent Variable: المهارات الإبداعية								

وبمتابعة مدى هذا الأثر نرى الجدول السابق نجد أن بعد المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث $t=9.25$ والدالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$ بينما المستوى التعليمي نجد عامل بيتا منخفض والدلالة الإحصائية $\text{Sig}=0.22$ وبالتالي هذا التأثير المعدل على التابع غير دال احصائياً والنتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين تُعزى المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين تُعزى لمتغير المستوى الخبرة

4. من حيث المستوى الخبرة:

تم إدخال متغير العمر لقياسه كعامل معدل على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد بوجود (Layer) معدل، وذلك لقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه مؤشر مستوى الخبرة في حال قياس العلاقة بين الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل و مؤشر تنمية المهارات الإبداعية التابع.

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (3-50) الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل

Model Summary ^c										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.747	0.000	222	1	89.678	0.283	0.44068	0.293	0.299	.547 ^b	2
a. Predictors: (Constant), الخبرة										
b. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي, الخبرة										
c. Dependent Variable: المهارات الإبداعية										

لدينا المقياس R ارتفع قليلاً بوجود مؤشر المستوى التعليمي حيث وصل إلى 54.7% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 29.3 % وقوة التفسير ارتفعت مقارنة في حال المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي فقط)، أي أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) وإدخال مؤشر (المستوى الخبرة) في هذا النموذج أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية إلى 30% على المتغير التابع (المهارات الإبداعية).

جدول (3-51) تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^c	47.436	9.212	2	18.424	Regression	2
		0.194	222	43.111	Residual	
			224	61.535	Total	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية						
c. Predictors: (Constant), الخبرة، الاثراء الوظيفي						

كما يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 47.43$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية دال احصائياً.

الجدول (3-52) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود الخبرة كعامل معدل

Coefficients ^a									
Correlations			Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
Part	Partial	Zero–order			Beta	Std. Error	B		
			0.000	11.805		0.173	2.042	(Constant)	2
0.067	0.079	0.128	0.237	1.185	0.067	0.027	0.032	الخبرة	
0.532	0.536	0.543	0.000	9.470	0.535	0.046	0.438	الاثراء الوظيفي	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية									

وبمتابعة مدى هذا الأثر نرى الجدول السابق نجد أن بعد المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث $t = 9.47$ والدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ بينما المستوى الخبرة نجد عامل بيتا منخفض والدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.23$ وبالتالي هذا التأثير المعدل على التابع غير دال احصائياً والنتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى للخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين يُعزى لمتغير المركز الوظيفي.

5. من حيث المركز الوظيفي:

تم إدخال متغير العمر لقياسه كعامل معدل على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد بوجود (Layer) معدل وذلك لقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه مؤشر المركز الوظيفي في حال قياس العلاقة بين الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل و مؤشر تنمية المهارات الإبداعية التابع.

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (3-53) الدالات الإحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل

Model Summary ^c										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.770	0.000	222	1	93.640	0.287	0.43446	0.313	0.319	.565 ^b	2
a. Predictors: (Constant), المركز الوظيفي										
b. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي										
c. Dependent Variable: المهارات الإبداعية										

لدينا المقياس R ارتفع قليلاً بوجود مؤشر المركز الوظيفي حيث وصل إلى 56.5 % وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 31.9 % وقوة التفسير ارتفعت مقارنة في حال المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي فقط)، أي أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) وإدخال مؤشر (المستوى الوظيفي) في هذا النموذج أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية إلى 31.9 % على المتغير التابع (المهارات الإبداعية).

جدول (3-54) تحليل التباين للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^c	52.003	9.816	2	19.632	Regression
		0.189	222	41.904	Residual
			224	61.535	Total
a. Dependent Variable: المهارات الإبداعية					

b. Predictors: (Constant), المركز الوظيفي
c. Predictors: (Constant), الإثراء الوظيفي, المركز الوظيفي

كما يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 52.00$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية دال احصائياً.

الجدول (3-55) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لمتغيرات الإثراء الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية بوجود المركز الوظيفي كعامل معدل

Coefficients ^a									
Correlations			Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
Part	Partial	Zero-order			Beta	Std. Error	B		
			0.000	11.598		0.216	2.506	(Constant)	2
0.155	0.185	0.178	0.006	2.800	0.155	0.129	0.361	المركز الوظيفي	
0.536	0.545	0.543	0.000	9.677	0.536	0.045	0.439	الاثراء الوظيفي	
a. Dependent Variable: المهارات الابداعية									

وبمتابعة مدى هذا الأثر نرى الجدول السابق نجد أن بعد المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث $t = 9.67$ والدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ وكذلك المستوى الوظيفي نجد عامل بيتا مرتفع والدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.006$ وبالتالي هذا التأثير المعدل على التابع دال إحصائياً والنتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين تُعزى للمستوى الوظيفي.

(3-6) النتائج والتوصيات:

أولاً - نتائج الفرضيات :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الطلاقة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 21.5% من تغيرات الطلاقة الإبداعية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الأصالة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 25.3% من تغيرات الأصالة الإبداعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (المرونة الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 11.7% من تغيرات المرونة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات الإبداعية) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 28.1% من تغيرات الحساسية للمشكلات الإبداعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (قبول المخاطرة) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 7.5% من تغيرات قبول المخاطرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية من حيث (القدرة على التحليل والربط) لدى العاملين في جامعة دمشق، حيث تبين أن الإثراء الوظيفي يفسر 16.3% من تغيرات القدرة على التحليل والربط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة، تُعزى للجنس من جهة أولى، وللمؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا من جهة ثانية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، الحساسية للمشكلات) تبعاً للفئة العمرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) تبعاً للخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة من 15 سنة وأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) تبعاً للمركز الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الإداريين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين تُعزى للمستوى الوظيفي في حين لا يوجد تأثير لباقي المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: النتائج العامة:

1. يوجد تأثير للإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية، حيث كان تأثير الإثراء الوظيفي في المهارات الإبداعية بالدرجة الأولى في الحساسية للمشكلات الإبداعية، ومن ثم يأتي كل من الأصالة الإبداعية، الطلاقة الإبداعية، القدرة على التحليل والربط، المرونة وأخيراً قبول المخاطرة.
2. لدى أفراد الجامعة مهارات إبداعية كافية وهذا ما لاحظناه من خلال وجود موافقة ذو دلالة إحصائية على كافة عبارات محور المهارات الإبداعية.
3. هناك إثراء وظيفي لدى موظفي الجامعة من خلال آراء الأفراد العاملين فيها حيث أنه المهام التي يقومون بها تحتاج إلى مهارات متنوعة وأن هناك تدوير وظيفي بين الأقسام المختلفة ولدى العاملين رقابة ذاتية على أعمالهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .
4. لم يكن هناك موافقة على أن الجامعة تزود العاملين بنتائج أعمالهم بشكل دوري كما أن العاملين ليس لديهم الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ربما يجعل العاملين غير مقتنعين بالعمل وطرقه المختلفة.

التوصيات والمقترحات:

تقترح الدراسة ضرورة إحداث قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة لأهميته في تطوير الموظفين وتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال ما يلي:

جدول رقم (3-56): جدول التوصيات والمقترحات

الرقم	التوصية	المسؤول	آلية تنفيذها	الزمن
1	زيادة الاهتمام بتطبيق أساليب الإثراء الوظيفي وطرقه المختلفة باعتبار أنه يؤثر في المهارات الإبداعية وبكافة أبعادها المختلفة.	إدارة الموارد البشرية	- تدوير الموظفين على الأقسام المختلفة في الجامعة. - إضافة صلاحيات للفرد بجانب إنجاز عمله الموكل إليه . - السماح للموظفين بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل دوري.	سنة

2	العمل على تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وخبرتهم الوظيفية.	إدارة الموارد البشرية	وضع برامج تدريبية لتدريب الموظفين على كافة المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بفاعلية	سنة
3	العمل على زيادة الإثراء الوظيفي لكافة الفئات وتحديداً لفئة الإداريين.	إدارة الموارد البشرية	- وضع برامج تدريبية خاصة بفئة الإداريين لتدريبهم على طرق مختلفة لأداء مهامهم. - تزويدهم بنتائج أعمالهم بشكل دوري	سنة

(3-7) الدراسات المستقبلية:

1. العمل على إجراء دراسات لاحقة، ومقارنتها مع الدراسة الحالية.
2. العمل على إجراء دراسات مقارنة مع جامعات أخرى، كالجامعات الخاصة مثلاً، للتعرف على أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الكتب :

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، آية (32).
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، 2005.
3. جروان، فتحي، عبد الرحمن "الابداع، مفهومه، معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية" عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002.
4. جوبتا، برفين، "الابداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
5. حجازي، محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.

6. حريم، حسين ،"السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمة"، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع 1997،
7. الخرشة، ياسين، حمود، خضير، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، الاردن، 2007.
8. رشوان، حسين ،"الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
9. زايد، عادل، "إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
10. السالم، مؤيد، صالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006.
11. السويدان، طارق، العلوني، محمد أكرم، "مبادئ الإبداع"، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
12. الصرن، رعد، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات"، دمشق، دار الرضا، 2001.
13. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، "الإدارة الرائدة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
14. الطائي، يوسف، وآخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
15. الطيطي، محمد، "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
16. عبد الباقي، صلاح، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 2007.
17. عبود، نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
18. العتيبي، محمد، "الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري"، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
19. عقيلي، عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2004.
20. علي، حسين، "الإبداع في حل المشكلات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
21. القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
22. كنعان، نواف، "القيادة الإدارية"، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
23. ملدعون، عيسى، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة دمشق، 2011.
24. معراج، قدري، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015.

الرسائل الجامعية:

1. أبو زيد، خالد، " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
2. بطاينه، لؤي ، " أثر التمكين و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الأهلية ،الأردن، 2008.
3. بلهادي، سعيدة، " تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروءسين"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2008.
4. ترغيني، صبرينة، " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضر بسكره، الجزائر، 2015، ص11.
5. جرادات، نور، " الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2008.
6. الحمصي، دانيال، " أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2013.
7. خياط، حنان، " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية- دراسة ميدانية على منسويات جامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008.
8. ديب، محمد، " أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2016.
9. رجراجة، أمل، " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.
10. رشيد، خالد، " أثر تصميم العمل في دافعية العاملين-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2013.
11. زريق، حنان، " القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2015.
12. العجلة، توفيق، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2009.

13. العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري و معوقاته لدى متغيرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
14. هياجنة، عامر، "دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 2008.

الأبحاث المنشورة:

1. أبو عمرة، هشام، الزمطة، نضال، "ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية المهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 4، 2017.
2. الحجايا، سليمان، "ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 1، 2012.
3. الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، الأردن، 2006.
4. دياب، عبد الحميد، "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، عدد 2، 2001.
5. العجلوني، محمود، الروسان، محمود، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
6. علي، أمينة، الحاكم، علي، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، ع 16، 2015.
7. عوض، عاطف، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013.
8. المبيضين، محمد ذيب، الطراونة، محمد، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، ع 2، الأردن، 2011.

9. محمد، إيمان، "أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، ع73.

10. نبيل عبد الحافظ، عبد الفتاح، "مهارات التفكير الإبداع وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، المجلد 17، العدد 60، مسقط عمان، 1995.

11. هيجان عبد الرحمن أحمد، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الادارة العامة، الرياض، مجلد 39، 1999.

المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, H, "Regression analysis for categorical moderators", Guilford Press, New York, 2004.

2. Daft, Richard, " **Management**", 2nd edition Dryden press holt, Rinehart and Winston Inc. ,1991.

3. Davoudi, S. M. M, "**Impact of job enrichment in organizational citizenship behavior**", journal of Indian management, 10(2), 2013.

4. Diyva, S, Pujar, S.R, Sangeetha.K, "**Job enrichment and its impact on employee performance in IT industry**", Asia pacific journal of research, Vol.I, 2016.

5. Jacko, Peter, "**Enriching the job enrichment theory**", Carlos III University in Madrid, 2004.

6. Kamp, J, "**worker psychology**", professional safety, 39(5), 1994.

7. Khayat, Omid, Gheitani, Alborz, "**Study of the relation between job characteristics and organizational learning**", Research journal of fisheries and hydrobiology, 2015.

8. Lawerance, Robert , "**The application of Oldham's job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job**", PhD thesis, University of north Texas, 2001.
9. Luneburg, Fred ,"**motivating by enriching jobs to make them more challenge**", International journal for management, business and administration",2011.
10. Nawaz, Muhammad,"**Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement**", middle east journal of scientific research,Vol.19, Pakistan ,2014.
11. Moghimi, Solmaz, Subramaniam, indra, "**Employees creative behavior**", International journal of business and management, Vol.8,No.5, 2013.
12. Niehoff, Brian, "**The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty**", Group & organization management,2011.
13. Oldham, Greg, Hackman, Richard, " **Motivation through the design of work : test of a theory** ", Organization behavior and human performance,16,1976.
14. OlusegunAninkn, David, "**The impact of reward management and job enrichment on job satisfaction among employees in the Ogun state**

Polytechnics" ,International journal of business and management invention, Vol3, 2014.

15. Robbins, S.P., "**Basics of organizational behavior**" , translated by Parsaeian A & Arabi S.M, Tehran, culture research office publication,5th edition,2002.

16. Roopa, Rani, A, Asif Ali et al, "**A study on impact of job enrichment practices towards employee satisfaction**", international journal of advanced research in management and social science,Vol.2, 2013.

17. Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnmi, Adebokola, "**Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the non-academic staff in Nigerian public universities**", Management &Marketing, volume XII, issue 2/2014.

18 . Supriya, choudhary," **job enrichment: A tool for employee motivation**", International journal of applied research,2016.

الصفحات الالكترونية:

<https://hrdiscussion.com/hr9091.html/1-6-2018>

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الدكتور	القسم	الكلية
د. بسام التزه	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. تيسير زاهر	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. أيمن ديوب	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. مهند ارناؤوط	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق



ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة العاملين المحترمين:

تحية طيبة

تقوم الباحثة ضحا خونده بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق بإشراف الدكتور تيسير زاهر تحمل العنوان:

أثر الإثراء الوظيفي في تنمية المهارات الابداعية لدى العاملين

(دراسة مسحية على العاملين في جامعة دمشق)

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين منكم الإجابة بكل دقة موضوعية، ولكم منا أن تحاط إجاباتكم بمنتهى السرية واستخدامها لأغراض البحث العملي فقط .
شكراً لوقتكم الثمين.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

العمر:

☐ من 30 الى أقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

☐ من 40 الى أقل من 50 سنة

المستوى التعليمي

- O أقل من ثانوي
O ثانوي
O جامعي
O دراسات عليا

الخبرة:

- O أقل من 5 سنوات
O من 5 إلى أقل من 10 سنوات
O من 10 إلى أقل من 15 سنة
O من 15 سنة فما فوق

المركز الوظيفي

- O إداري
O عامل

فيما يلي مجموعة من العبارات حول تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي، الرجاء تحديد درجة توفرها بوضع إشارة x في المكان المناسب :

	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الإثراء الوظيفي						
1	تحتاج المهام التي أقوم بها إلى مهارات متنوعة					
2	يتم تزويدي بنتائج أعمالي بشكل دوري					
3	يتم إعطائي الحرية في اتخاذ القرار المناسب عند القيام بمهامي					
4	يتم إغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الأقسام المختلفة					
5	لدي رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني إحساساً بالمسؤولية					
6	أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل					

فيما يلي مجموعة من العبارات حول المهارات الابداعية ، الرجاء تحديد درجة توفرها بوضع إشارة x في المكان المناسب :

	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
--	---------	-----------------------	---------------	----------------	---------------	--------------------

الطلاقة					
1	لدي القدرة على طرح الافكار بسرعة لمواجهة مشاكل العمل				
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة				
3	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة				
4	لدي القدرة على التعبير عن فكرة معينة بأكبر عدد ممكن من الالفاظ لها نفس المعنى				
5	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف				
الأصالة					
6	لا أقلد الاخرين في حل المشكلات التي تواجهني في العمل				
7	أنجز المهام المسندة الي بأسلوب مبتكر				
8	أميل إلى التصرف كما هو مألوف في المواقف المختلفة				
9	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل				
10	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.				
المرونة					
11	لدي القدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة.				
12	لا أتشبث بموقفي عندما اقتنع أنه غير صحيح.				
13	أعمل على الاستفادة من الآراء المخالفة لرأيي.				
14	أحاول إدخال تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.				
15	أعمل على تغيير أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة.				
الحساسية للمشكلات					
16	لدي القدرة على توقع المشكلات في العمل قبل حدوثها.				
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها				

					18	لدي رؤية دقيقة للمشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
					19	أحرص على معرفة أوجه القصور ومواطن الضعف فيما أقوم به من عمل .
					20	أقوم بكثير من الأحيان بتوقع الحل للمشكلات في العمل.
قبول المخاطرة						
					21	أتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن المهام التي أقوم بها
					22	أتردد في تطبيق أساليب جديدة في العمل خوفاً من الفشل
					23	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					24	أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب
					25	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة
القدرة على التحليل والربط						
					26	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.
					27	لدي القدرة على تنظيم افكاري.
					28	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
					29	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المشكلات في العمل.
					30	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business Administration



The impact of job enrichment in the improvement of creative skills of the employees

**"A survey study on the employees of Damascus
University"**

A Thesis Submitted for a Master Degree in Business Administration

Prepared by:

Doha Ghaleb Khwanda

Supervision by:

Prof: Taysir Ali Zaher

A Professor in the department of business administration

Damascus University – faculty of Economics

2018