



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

بغنوان

أثر جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للعاملين

(دراسة ميدانية على المستشفيات العامة في مدينة دمشق)

The Effect of Quality of work life on the creative behavior of employees

(A field study on public hospitals in the province of
Damascus)

إعداد الطالبة :

زُهاء دِيّوب

إشراف الأستاذ الدكتور :

طارق الخير

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات }

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، الآية ١١)

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون }

صدق الله العظيم

(سورة الزمر، الآية ٩)

إهداء

إلى من أستمد منها قوتي وثقتي وصبري وسعادتي....

إلى المتفانية في عطائها وحنانها....

إلى من كانت وستبقى ملهمتي وسندي في كل خطوة....

إلى سر الحب... ينبوع الحنان... دفء الشتاء.....

أمي

إلى من كافح وكد من أجلنا....

إلى من علمنا الحياة وثبتنا على طريق الكفاح والنجاح.....

إلى من أحتاج وسأحتاج إليه دائماً.....

أبي

إلى من أفخر بانتمائي لهم....

إلى من أقوى بوجودهم.....

إلى من أكبر بهم.....

إلى من أتمنى لهم أكثر مما أتمنى لنفسي....

إلى من تقاسمت معهم حلو الأيام ومرها.....

إخوتي (تماضر، مضر، جميلة، علي، زين العابدين)

أصدقائي

إلى من قضيت معهم أجمل أيامي...

إلى شهدائنا الأبطال

إلى من رسموا خارطة الوطن بدمائهم وتضحياتهم....

سورية

إلى أمي الثانية... الوطن الحنون ...

الشكر والتقدير

أنتقدم بالشكر الجزيل للمشرف العلمي على الرسالة الدكتور طارق الخير على تكرمه بالإشراف على الرسالة وعلى ما منحني من وقت وجهد متواصل لإكمال هذا الإنجاز العلمي.

كما أقدم خالص شكري وتقديري إلى السادة المحترمين أعضاء لجنة الحكم الذين تفضلوا مشكورين بقبول عناء قراءة هذا البحث والحكم عليه فلم يني وافر الاحترام والتقدير.

أنتقدم ببالغ شكري وامتناني إلى كل من له فضل في انجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر:

السيدة الفاضلة باسمة عاشور-السيد الدكتور عاصم قداح رؤسائي في العمل لما قدموه من دعم وسند لأستطيع إكمال هذا البحث.

وإلى كل من كان له الفضل في مساندتي لإتمام هذا البحث العلمي.

ملخص الدراسة

تتبلور مشكلة البحث في دراسة الأثر الذي يمكن أن تحدثه جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة ، والتي يكمن صياغتها بالسؤال التالي:

ما هي درجة تأثير أبعاد جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المشافي قيد الدراسة ؟

وبالتالي هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل والمتمثلة ب (ظروف العمل المادية، المشاركة، عدالة الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف) على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات التعليمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة مكونة من /٣٦٩/ في أربعة مستشفيات تم اختيارها بشكل قصدي، وتم استرجاع وتحليل ١٩٢ استبانة عن طريق البرنامج الاحصائي spss.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير جودة حياة العمل وأبعادها، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة، ويمكننا ترتيب أبعاد جودة حياة العمل وفق شدة تأثيرها من الأعلى تأثيراً إلى الأدنى تأثيراً على السلوك الإبداعي كما يلي: المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: تصميم وتنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة المهنية ، وإعداد برامج تدريب متميزة تختص بالصحة والسلامة المهنية، السماح للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة بالتعبير عن المقترحات والأفكار بثقة وتشجيعهم على القيام بأعمال إبداعية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات الفردية، ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال مرتبط بنظام العمل وكفاءة الأداء بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد، العمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين بالمستشفيات محل الدراسة على أن تتوفر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مروضيهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف وصنع واتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم، وضرورة الاهتمام بأفكار العاملين الجديدة وتهيئة الظروف المناسبة لهم.

المحتويات	الموضوع
رقم الصفحة	
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١. المقدمة
٢	٢. الدراسات السابقة
٩	٣. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
٩	٤. التعريفات الإجرائية
١٠	٥. مشكلة البحث
١١	٦. أهداف البحث
١١	٧. أهمية البحث
١٢	٨. متغيرات البحث
١٢	٩. فرضيات البحث
١٣	١٠. مجتمع وعينة البحث
١٣	١١. منهج البحث
١٤	١٢. أدوات المعالجة الإحصائية
١٤	١٣. حدود البحث
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٦	المبحث الأول: جودة حياة العمل
١٦	١. مقدمة
١٦	٢. مفهوم جودة حياة العمل
١٨	٣. تطور مفهوم جودة حياة العمل
١٩	٤. أهمية جودة حياة العمل
٢٢	٥. مؤشرات عدم الرضا عن جودة حياة العمل

٢٣	المبحث الثاني: عناصر جودة حياة العمل
٢٥	١. ظروف العمل المادية
٣١	٢. المشاركة
٣١	١-٢. مفهوم المشاركة
٣٢	٢-٢. مبررات المشاركة
٣٢	٢-٣. مزايا المشاركة
٣٣	٢-٤. محددات المشاركة
٣٤	٣. عدالة الاجور والمكافآت
٣٤	١-٣. مفهوم الاجور
٣٥	٢-٣. أهمية الاجور بالنسبة للعاملين
٣٦	٣-٣. أهمية الاجور بالنسبة للمنظمة
٣٦	٤-٣. أهمية الاجور بالنسبة للمجتمع
٣٧	٣-٥. مبادئ تصميم نظام الاجور
٣٧	٣-٦. خصائص نظام الاجور الجيد
٣٨	٣-٧. المكافآت
٣٨	٣-٨. أنواع المكافآت
٣٩	٣-٩. العدالة في الاجور والمكافآت
٤٠	٤. أسلوب الرئيس في الإشراف
٤١	٤-١. المبادئ الأساسية في الإشراف
٤١	٤-٢. واجبات المشرفين
٤٣	٤-٣. أساليب المشرفين
٤٥	٤-٤. الدور الإنساني للمشرف

٤٦	٥-٤. مستويات الإشراف
٤٩	المبحث الثالث: برامج جودة حياة العمل
٤٩	١. برامج جودة حياة العمل
٤٩	١-١. البرامج التقليدية
٥٢	١-٢. البرامج الحديثة
٦١	٢. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل
٦٢	٣. جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية
٦٢	٤. عوائق تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية
٦٤	٥. خاتمة
٦٥	المبحث الرابع: الإبداع والسلوك الإبداعي
٦٥	مقدمة
٦٥	١. مفهوم الإبداع
٦٨	٢. علاقة الإبداع بالابتكار
٦٩	٣. عناصر الإبداع الفعال
٧١	٤. مستويات الإبداع
٧٣	٥. سمات الشخصية المبدعة
٧٦	٦. مراحل العملية الإبداعية
٧٧	٧. محفزات الإبداع
٧٩	٨. مفهوم السلوك الإبداعي
٨١	٩. معوقات السلوك الإبداعي
٨٤	١٠. دور المنظمات في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه

٨٦	١١. أساليب تنمية القدرات الإبداعية
٨٨	١٢. خاتمة
	المبحث الخامس: أثر جودة حياة العمل وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين
٨٩	مقدمة
٩٠	١. أثر بعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين
٩١	٢. أثر بعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين
٩٢	٣. أثر بعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين
٩٤	٤. أثر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين
٩٦	٥. خاتمة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٩٧	تمهيد
٩٨	١. لمحة عن المستشفيات محل الدراسة
٩٩	٢. عرض بيانات الدراسة
١٢٠	٣. اختبار الفرضيات
١٣٩	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
١٤٠	١. النتائج
١٤٧	٢. التوصيات
١٤٩	المراجع
١٦٠	الملخص
١٦٢	ملحق أداة الدراسة

الجدول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٧	جدول ملخص الدراسات السابقة	١
٩٩	توزيع العاملين في المستشفيات المشمولة بالعينة	٢
١٠٠	توزيع العينة على المستشفيات محل الدراسة	٣
١٠١	ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي	٤
١٠٢	معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور ظروف العمل المادية ودرجات المحور	٥
١٠٣	معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور المشاركة و درجات المحور	٦
١٠٤	معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الأجور والمكافآت ودرجات المحور ككل	٧
١٠٤	معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف ودرجات المحور ككل	٨
١٠٥	معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي ودرجات المحور ككل	٩
١٠٦	معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول المحاور الفرعية للمتغير المستقل و درجات المتغير المستقل جودة العمل	١٠
١٠٦	معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة ككل ومحاورها	١١
١١١	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور ظروف العمل المادية.	١٢
١١٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور المشاركة.	١٣
١١٣	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الأجور والمكافآت.	١٤
١١٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف	١٥
١١٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور جودة حياة العمل ككل	١٦

	والمحاور الفرعية المكونة له.	
١١٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور السلوك الإبداعي.	١٧
١١٩	الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان ومحاوره على مستوى كل مستشفى محل الدراسة	١٨
١١٩	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	١٩
١٢٠	نتائج تحليل ليفينز لاختبار التجانس	٢٠
١٢١	معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين جودة حياة العمل وأبعادها والسلوك الإبداعي.	٢١
١٢٣	معاملات ارتباط سبيرمان بين متغير جودة حياة العمل وأبعادها ومتغير السلوك الإبداعي.	٢٢
١٢٤	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي	٢٣
١٢٤	جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي.	٢٤
١٢٦	ثابت نموذج الانحدار بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي ومعنويتها.	٢٥
١٢٦	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي	٢٦
١٢٦	جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي.	٢٧
١٢٦	ثابت نموذج الانحدار بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي ومعنويتها	٢٨
١٢٨	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي	٢٩
١٢٨	جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي	٣٠
١٢٩	ثابت نموذج الانحدار بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي ومعنويتها.	٣١
١٣٠	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي	٣٢
١٣١	جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي	٣٣
١٣١	ثابت نموذج الانحدار بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي ومعنويتها.	٣٤
١٣٣	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي	٣٥
١٣٣	جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي	٣٦

٣٧	ثوابت نموذج الانحدار بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي ومعنويتها.	١٣٤
٣٨	نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً للمستشفى الذي يعملون فيه.	١٣٥
٣٩	نتائج اختبار مان ويتني للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير الجنس	١٣٥
٤٠	نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات العمر	١٣٦
٤١	نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	١٣٧
٤٢	نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة	١٣٧
٤٣	نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.	١٣٨
٤٤-٤٥	ملخص النتائج	

الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
شكل رقم (١)	فاعلية جودة حياة العمل تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل	٢١
شكل رقم (٢)	مكونات جودة حياة العمل	٢٤
شكل رقم (٣)	المستويات الأربعة للإشراف	٤٨
شكل رقم (٤)	الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين	٥٦
شكل رقم (٥)	الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة	٥٨
شكل رقم (٦)	سمات الشخصية المبدعة	٧٥
شكل رقم (٧)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستشفى الذي يعملون فيه	١٠٧
شكل رقم (٨)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس	١٠٨
شكل رقم (٩)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات العمر	١٠٨
شكل رقم (١٠)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستوى التعليمي	١٠٩
شكل رقم (١١)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات سنوات الخبرة	١١٠
شكل رقم (١٢)	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب التصنيف الوظيفي	١١٠
شكل رقم (١٣)	الانتشار بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي	١٢٣
شكل رقم (١٤)	الانتشار بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي	١٢٥
شكل رقم (١٥)	الانتشار بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي	١٢٧
شكل رقم (١٦)	الانتشار بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي	١٣٠
شكل رقم (١٧)	الانتشار بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي	١٣٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. مقدمة
٢. الدراسات السابقة
٣. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
٤. التعريفات الإجرائية
٥. مشكلة البحث
٦. أهداف البحث
٧. أهمية البحث
٨. متغيرات البحث
٩. فرضيات البحث
١٠. مجتمع وعينة البحث
١١. منهج البحث
١٢. أدوات المعالجة الإحصائية
١٣. حدود البحث

١. مقدمة

تتعاضد المشكلات والمعوقات والقيود التي تحد من كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال بصفة عامة، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي يمر بها عالم اليوم، والتي أثرت على قدرة المنظمات التنافسية وجعلتها تعيش في بيئة متغيرة غير مستقرة^١، ومما لاشك فيه أن نجاح أية منظمة من منظمات الأعمال يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة^٢، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لكي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من البقاء والنمو و التميز في عالم الأعمال^٣، ولكي تضمن الشركات نمو القدرات الإبداعية عليها أن توفر حياة و بيئة عمل مشجعة تُشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام، لأن كل ذلك سيدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكاً راسخاً يمارسه العاملون بشكل دائم.

من هنا وفي ضوء ما سبق عمدت الباحثة إلى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين في بعض مستشفيات محافظة دمشق، والتي تسعى لتقديم الخدمات الصحية والارتقاء بها، فهي تتعامل مع أهم وأحسن وأفضل وأثمن ما يملك الإنسان والمجتمع ألا وهو الصحة، لذلك يصبح العمل في هذه المؤسسات الصحية هو أخطر وأقدس الأعمال على المستوى البشري ككل.

٢. الدراسات السابقة :

١-٢. الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل

١-١-٢. دراسة Darla fortune 2006^٤

بعنوان "دراسة جودة حياة العمل وجودة الرعاية داخل مكان الرعاية الصحية"

^١ سيد محمد، جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية: مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨، ص ١.

^٢ عمري، سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٢.

^٣ سليم، بطرس، و زيد منير، عبوي. إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٦، ص ٢٩-٣٠.

^٤ Darla ,fortune, An Examination of Quality of Work Life And Quality of Care Within a Health Care Setting: Waterloo, Ontario, Canada, ٢٠٠٦.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تجارب الموظفين مع مبادرات جودة حياة العمل التي طبقت في منظمة الرعاية الصحية للمسنين ،حيث شملت الدراسة ثلاثة عشر موظفاً من فريق الرعاية الصحية من مختلف الاختصاصات .

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بأن تمتع الموظفين بجودة حياة عمل جيدة سوف ينعكس على مستوى الرعاية الصحية المقدمة ،وبالتالي هناك ارتباط بين مبادرات جودة حياة العمل والرعاية الصحية .

٢-١-٢. دراسة Seelan & Rethinam & Ismail ٢٠٠٨:٥

وهي بعنوان "تعليمات جودة حياة العمل من منظور محترفي تكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تركيبات جودة حياة العمل المستمدة من المؤسسة الأوروبية لتحسين المعيشة وظروف العمل المتمثلة ب(الصحة والرفاه، الأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي، تنمية المهارات، التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية) وذلك من منظور محترفي تكنولوجيا المعلومات ولماذا جودة حياة العمل مهمة بالنسبة لهم ،ومن ثم مناقشة شروط جودة حياة العمل وإبراز أهميتها لمحترفي تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي .

وقد أظهرت هذه الدراسة أن الوظائف التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات أصبحت تتضمن مجموعة جديدة من الضغوط التي تؤثر سلباً على الصحة،مثل الإحباط اليومي بسبب التوقعات المفاجئة للبرامج وحوادث تحطيم النظام ،بالإضافة إلى آلام الظهر والأرق .

لذلك أكدت هذه الدراسة على ضرورة توفير استراتيجيات وقائية للمحافظة على الصحة وبالتالي ضمن جودة حياة عمل جيدة ، وكذلك على المنظمة تقديم الضمان للعاملين بعدم الاستغناء عنهم ،لأن ذلك يعتبر عامل حاسم لنيل هدف العمل الاستراتيجي .

وكذلك بالنسبة لتطوير المهارات ،فأهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها متخصصو تكنولوجيا المعلومات هي المهارات التقنية لأنها ترتبط بالإبداع والمرونة والقدرة على العمل كجزء من فريق ،وبالتالي فهي من تركيبات جودة حياة العمل ،فالمنظمة التي تُثمي وتُطور الكفاءات الأساسية لمختصي تكنولوجيا المعلومات وتُحقق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية ستضمن جودة حياة عمل جيدة.

٢-١-٣. دراسة Kian Sam hong & Wahtan & Suraini bujang ٢٠١٠:٦

^٥ Guna Seelan Rethinam, Maimunah Ismail. Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals: European Journal of Social Sciences – Volume ٧, Number ١ (٢٠٠٨)

^٦ Sam hong, Wahtan ,Suraini bujang. Relationships Between Work Life Quality Of Teachers With Work Commitment, Stress and satisfaction: A study in Kuching, Sarawak ,Malaysia : Journal Technology, Vol ٥٢, ٢٠١٠.

وهي بعنوان "العلاقة بين جودة حياة العمل وكل من الالتزام والضغط والرضا الوظيفي للمعلمين في مجموعة من المدارس الحكومية بماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين جودة حياة العمل المتمثلة بالمؤشرات التالية (الشعور بالاحترام، الشعور بالنفوذ، العمل الجماعي، تطوير المهارات، التغذية العكسية، الاتفاق على الأهداف والموارد) وكل من الالتزام والضغط والرضا الوظيفي، وكذلك دراسة الاختلافات في مستوى جودة حياة العمل والالتزام والرضا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، وذلك بالتطبيق على ١٠ معلم في المدارس الحكومية بماليزيا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لديهم جودة حياة عمل معتدلة، كما أشارت النتائج إلى:

١. وجود علاقة ايجابية بين جودة حياة العمل و الالتزام، وبأن المعلمين النساء أكثر التزاماً من المعلمين الذكور، بينما لا توجد فروق في الالتزام مستند إلى المؤهلات والخبرات.
٢. وجود علاقة ايجابية بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، فالمعلمين الذين يعملون في شروط عمل جيدة ويتمتعون بعلاقات عمل جيدة والذين يشعرون بأنهم جزء من المدرسة يكون شعورهم بالرضا مرتفع.
٣. وجود علاقة سلبية بين جودة حياة العمل وضغوط العمل، وعدم وجود اختلافات في رضا العمل مستند إلى المتغيرات الديمغرافية.

٢-١-٤. دراسة Normala Daud, ٢٠١٠:٧

وهي بعنوان "العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الماليزية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى نوعية حياة العمل لدى العاملين في الشركات الماليزية.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل المتمثلة بالأبعاد التالية (النمو والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل المادية، أسلوب الإشراف، الأجور، المكافآت، العلاقات الاجتماعية) والالتزام التنظيمي بأنواعه الأربعة (المعياري، الوجداني، المستمر، الأدبي).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين نوعية حياة العمل والالتزام التنظيمي، حيث بينت نتائج الدراسة أن عامل النمو والتطوير له أسبقية هامة في تأثيره على أنواع الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر، الأدبي)، وتحتل المشاركة المرتبة الثانية ثم الإشراف ثم الأجور والمكافآت، ثم يأتي عامل العلاقات الاجتماعية والتماسك القوي بين العاملين في مكان العمل الذي سوف يحسن إحساسهم بالالتزام نحو منظماتهم.

^٧ Normala, Daud, Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms: International Journal of Business and Management Vol. ٥, No. ١٠; October ٢٠١٠.

٢-١-٥. دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، ٢٠١٤:^٨

وهي بعنوان "جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

٢-١-٦. دراسة نجلاء عبد السلام محمود دسوقي، ٢٠١٥:^٩

وهي بعنوان "تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس"

استهدف هذا البحث دراسة تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

١. وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى المهارات الإدارية ومستوى جودة حياة العمل.
٢. إن مستوى جودة حياة العمل من أكثر المتغيرات المؤثرة على مستوى المهارات الإدارية بنسبة ١٠,٣%.

٢-٢. الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي :

٢-٢-١. دراسة مؤيد سعيد السالم، ١٩٩٩:^{١٠}

بعنوان "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين"

استهدفت هذه الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل (التنوع، الأهمية، الهوية، الاستقلالية، التغذية العكسية الداخلية، التغذية العكسية الخارجية) والسلوك الإبداعي للعاملين في المنشأة

^٨ خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠١٤.

^٩ نجلاء، دسوقي. تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس. كلية الزراعة، جامعة الاسكندرية. مجلد ٦٠- عدد ٢، ص ٣١٧-٣٣١. ٢٠١٥.

^{١٠} مؤيد سعيد، السالم، مرجع سبق ذكره. ١٩٩٩.

العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، والذي تمثلت أبعاده (سعة الاتصالات، اتخاذ القرارات، المجازفة وتحمل المخاطر، تشجيع وتجسيد الإبداع) وقد أظهرت النتائج أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

٢-٢-٢. دراسة لؤي فواز بطاينة، ٢٠٠٨: ١١

وهي بعنوان "أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال.

وقد أظهرت الدراسة أن المتغيرين (التمكين والدعم التنظيمي) يؤثران بمتغير السلوك الإبداعي تأثيراً إيجابياً، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي.

٢-٢-٣. دراسة حسام عبد الله الأحمد، ٢٠٠٨: ١٢

بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

١. هناك اهتمام من قبل إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.
٢. يتوافر السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج في حلب بمستوى جيد.
٣. هناك اهتمام بالإنجازات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية.
٤. ترتبط جميع القيم التنظيمية ارتباطاً جيداً وإيجابياً ومعنوياً عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ مع أبعاد السلوك الإبداعي.
٥. يوجد أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج.

٢-٢-٤. دراسة أحمد الصفار، محمود العجلوني، عبد الناصر جرادات ٢٠٠٩: ١٣

بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية"

^{١١} لؤي، بطاينة. أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير، جامعة البرموك، ٢٠٠٨.

^{١٢} حسام عبد الله، الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٨.

^{١٣} أحمد، الصفار، محمود، العجلوني، عبد الناصر، جرادات. دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد ٥، العدد ٣، ٢٠٠٩.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام عال من قبل المصارف التجارية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء وتعزيز قدراتها التنافسية، إلا أن بعد التكنولوجيا حقق أعلى مستوى في الأداء الإبداعي في حين بلغ بعد حوافز العمل والتقدم المهني أدنى مستوى، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح بعض السياسات الإدارية المتبعة مما يولد إرباكاً عي العمل المصرفي.

ويمكننا تلخيص ماسبق من خلال الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١) ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث	تاريخ الدراسة	اسم الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج
Darla fortune	٢٠٠٦	دراسة جودة حياة العمل وجودة الرعاية داخل مكان الرعاية الصحية	استكشاف تجارب الموظفين مع مبادرات جودة حياة العمل التي طبقت في منظمة الرعاية الصحية للمسنين	وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بأن تمتع الموظفين بجودة حياة عمل جيدة سوف ينعكس على مستوى الرعاية الصحية
Seelan & Rethinam & Ismail	٢٠٠٨	تركيبات جودة حياة العمل من منظور المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات	التعرف على تركيبات جودة حياة العمل المستمدة من المؤسسة الأوروبية لتحسين المعيشة وظروف العمل المتمثلة ب (الصحة والرفاه، الأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي، تنمية المهارات، التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية)	أظهرت الدراسة بأن المهارات التقنية هي من تركيبات جودة حياة العمل، فالمنظمة التي تُنمي وتُطور الكفاءات الأساسية لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات وتُحقق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية ستضمن جودة حياة عمل جيدة.
دراسة مؤيد سعيد السالم	٢٠٠٨	العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين	اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل (التنوع، الأهمية، الهوية، الاستقلالية، التغذية العكسية الداخلية، التغذية العكسية الخارجية) والسلوك الإبداعي للعاملين.	وقد أظهرت النتائج أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين.
لؤي فواز	٢٠٠٨	أثر التمكين والدعم	التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي	أظهرت الدراسة أن المتغيرين

بطاينة		التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني	السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية الشمال	(التمكين والدعم التنظيمي يؤثران بمتغير السلوك الإبداعي تأثيراً إيجابياً، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي.
دراسة حسام عبد الله الأحمد	٢٠٠٨	أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين	تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب	١. يوجد أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعامل ٢. يتوافر السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج في حلب بمستوى جيد
دراسة أحمد الصفار، محمود العجلوني، عبد الناصر جرادات	٢٠٠٩	دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية	التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية	وجود اهتمام عال من قبل المصارف التجارية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء وتعزيز قدراتها التنافسية، إلا أن بعد التكنولوجيا حقق أعلى مستوى الأداء الإبداعي.
Normala Daud	٢٠١٠	العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي	التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي بأنواعه الأربعة (المعياري، الوجداني، المستمر، الادبي)	وجود علاقة بين نوعية حياة العمل والالتزام التنظيمي
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي	٢٠١٤	جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.	يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم

الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية				
نجلاء عبد السلام محمود دسوقي	٢٠١٥	تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس	دراسة تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية.	مستوى جودة حياة العمل من أكثر المتغيرات المؤثرة على مستوى المهارات الإدارية

٣. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

١. جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات العامة في محافظة دمشق، خاصة وأنها تستقبل مرضى من كافة المحافظات .
٢. تعد الدراسة الحالية الأولى التي تناولت العلاقة بين جودة حياة العمل و السلوك الإبداعي (على حد علم الباحثة)
٣. انفردت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى ببحثها في العلاقة بين مؤشرات جودة حياة العمل المتمثلة ب(ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدالة الأجور والمكافآت ، القيادة الفعالة و أسلوب الرئيس في الإشراف) و السلوك الإبداعي لدى العاملين في المستشفيات العامة.

٤. التعريفات الإجرائية

جودة حياة العمل Quality of Working Life : مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً^{١٤} و إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للموظفين^{١٥}، بحيث تُشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات^{١٦}.

^{١٤} سيد محمد، جاد الرب، مرجع سبق ذكره: ص٩.

الإبداع creativity: مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة^{١٧}.

السلوك الإبداعي Creative Behavior : هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديد أو خدمة جديدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل^{١٨}.

٥. مشكلة البحث

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي للعاملين ، توصلت الباحثة إلى وجود مجموعة من الظواهر في المستشفيات قي الدراسة الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل يمكن عرضها على النحو التالي :

- ١- عدم رضا بعض الفئات العاملة عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها.
 - ٢- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد للإنصات إلى آرائهم ، وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.
 - ٣- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
 - ٤- انخفاض درجة رضا الأفراد عن خصائص ووظائفهم نظراً لما يعتريها من قصور في نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
 - ٥- عدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والإنجاز.
 - ٦- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.
- ومن الظواهر السابقة وغيرها مما يتعلق بأبعاد جودة حياة العمل ، يمكن القول أن تأثيرها سيكون سلبياً على السلوك الإبداعي للعاملين ، وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

^{١٥} Heery, Edmund; Noon, Mike. **A Dictionary of Human Resource Management.** Oxford University Press, ٢٠٠٨. <http://www.oxfordreference.com/>.

^{١٦} عبد الحميد، المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩. ص ٣٢٧.

^{١٧}، عبد الرحمن جروان. الإبداع: الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر. ١٩٩٨. ص ٢٢.

^{١٨} مؤيد سعيد، السالم. العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: (مجلة دراسات، مجلد ٢٦، العدد ٢) ١٩٩٩. ص ١٠٠.

ما هو أثر أبعاد جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المشافي قيد الدراسة ؟
ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ما هو أثر بعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة ؟
٢. ما هو أثر بعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة ؟
٣. ما هو أثر بعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة ؟
٤. ما هو أثر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة؟

٦. أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات قيد الدراسة وبيان أثرها على السلوك الإبداعي للعاملين في هذه المستشفيات.

ولتحقيق هذا الهدف يمكن صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي :

١. التعرف على أثر بعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.
٢. التعرف على أثر بعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.
٣. التعرف على أثر بعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.
٤. التعرف على أثر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.

٧. أهمية البحث

٧-١. من الناحية العلمية :

- ٧-١-١. يعتبر هذا البحث محاولة لإغناء الجانب المعرفي لمفهوم جودة حياة العمل بشكل موسع بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بينه وبين السلوك الإبداعي.
- ٧-١-٢. من خلال مرور الباحثة على العديد من الكتب والمراجع والدوريات العربية ،لاحظت أن أغلب هذه المراجع تناولت هذا الموضوع بكثير من الإيجاز والاختصار ولم تقم بدراسة تأثيراته المختلفة على الأبعاد السلوكية والتنظيمية بمنظمات الأعمال .
- ٧-١-٣. قد يفتح هذا البحث الباب أمام أبحاث أخرى يمكن الاستفادة منها.

٧-٢. من الناحية العملية :

٧-٢-١. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الذي طبق عليه البحث وهو القطاع الصحي.
٧-٢-٢. تزداد أهمية هذا البحث خلال الفترة الحالية، لما يشهده هذا القطاع من متغيرات وتحديات.

٧-٢-٣. الفائدة العملية لهذا البحث تتمثل بالكشف عن طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على السلوك الإبداعي والتي سوف يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط والاستراتيجيات التي تمكن هذه المستشفيات من تنمية السلوك الإبداعي من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين والتي تعد الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال، وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.

٧-٢-٤. تأمل الباحثة في أن تساهم نتائج هذا البحث في توجيه نظر إدارات المستشفيات نحو ضرورة الاهتمام بتطبيق برامج جودة حياة العمل لما لها من آثار ايجابية على العاملين وبالتالي في تحسُن في صورتها الذهنية و تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة.

٨. متغيرات البحث

إن متغيرات البحث تتمثل بالآتي :

المتغير المستقل: جودة حياة العمل ، ويشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي (ظروف العمل المادية، المشاركة ،عدالة الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف).

المتغير التابع : السلوك الإبداعي ويتفرع حسب أبعاده إلى(استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتحقق والتحدي والتطبيق).

٩. فرضيات البحث

٩-١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل ومتغير السلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة.

٩-٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.

ويشتق من هذا الفرض الفرضيات الفرعية التالية :

٩-٢-١. لا يوجد تأثير معنوي لبعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين.

٩-٢-٢. لا يوجد تأثير معنوي لبعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين.

٩-٢-٣. لا يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين.

٩-٢-٤. لا يوجد تأثير معنوي لبعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين.

٩-٣. لا يوجد اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث في المستشفيات محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والتعريفية (لخصائصهم).

١٠. مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المشافي العامة الموجودة في محافظة دمشق، وتم اختيار محافظة دمشق لأنها العاصمة والأكثر عدداً من حيث السكان في سورية، وقد بلغ عدد المستشفيات التي سيتم تطبيق البحث أي عينة البحث أربعة مستشفيات عامة وهي :

١. مستشفى المواساة

٢. مستشفى الأسد الجامعي

٣. مستشفى الأطفال.

٤. مستشفى التوليد الجامعي.

قدر حجم العينة الكلية باستخدام العلاقة الرياضية (١) الآتية^{١٩}:

$$(١) \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث: n: حجم العينة.

N: عدد العاملين الإجمالي في المستشفيات محل الدراسة.

e: الحد الأعلى للخطأ المسموح به ويساوي ٥%. ومنه يكون حجم العينة المقدر يساوي إلى:

أخذت الباحثة عينة قصدية من المستشفيات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والعامة في محافظة دمشق.

١١. منهج البحث

^{١٩} Israel, G.D. (٢٠١٢): Determining sample size, university of Florida, IFAS, extension, ٧, ١٠, Jaun.٢٠١٢. p.٥.

للإجابة على مشكلة البحث و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة والقيام بتحليلها وتفسيرها. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من جودة حياة العمل و السلوك الإبداعي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث.
- المصادر الأولية: تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض والقيام بتفسيرها وتحليلها بغية الوصول إلى النتائج وتقديم الاقتراحات.

١٢. أدوات المعالجة الإحصائية :

سيتم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي :

- معامل ألفا كرونباخ :كمقياس لثبات أداة البحث.
- الوسط الحسابي: من أجل الحصول على متوسطات إجابات المبحوثين من أسئلة الدراسة.
- الانحراف المعياري :لمعرفة مدى التشتت في إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.
- اختبار ليفينز للتأكد من تجانس البيانات.
- معاملات ارتباط سبيرمان بين جودة حياة العمل وأبعادها والسلوك الإبداعي.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على السلوك الإبداعي.

١٣. حدود البحث

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

١. المجال البشري: اقتصرت الدراسة على فئة الأطباء والإداريين والفنيين في المستشفيات العامة بدمشق.
٢. المجال المكاني: تضمنت هذه الدراسة أربعة مستشفيات جامعية وهي المواساة-التوليد الجامعي-الاطفال-الأسد الجامعي.
٣. المجال الزمني: تم إجراء الدراسة في العامين ٢٠١٤-٢٠١٥.
٤. المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر أربعة أبعاد لجودة حياة العمل وهي (ظروف العمل المادية- عدالة الأجور والمكافآت- أسلوب الرئيس في الإشراف- المشاركة) على السلوك الإبداعي للعاملين.

كما اقتصر البحث على وجهة النظر الشخصية للمجيب في إجاباته على أسئلة محددة في الاستبيان.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

يشهد عالم الأعمال تغيرات كبيرة وتطورات متلاحقة في مجال تقانة المعلومات وشبكات الاتصالات، والتي كان لها الأثر في تنامي العديد من المشكلات والقيود التي قد تحدّ من كفاءة وفعالية منظمات الأعمال بشكل عام وجعلها تعيش في بيئة متغيرة غير مستقرة.

لقد أثرت هذه التغيرات على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية، مما دفع المنظمات إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري، بما يخدم أهدافها خاصة المتعلقة منها بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلقة والى رفع روحه المعنوية، وبصفة عامة إلى توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهدافه.

ومن هنا جاء مفهوم جودة حياة العمل 'QWL' Quality of Working Life والذي يؤكد على إيجاد بيئة عمل يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

وبالتالي فإنّ هذا الفصل سيناقد موضوع جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المستشفيات.

وسنتناول في هذا الفصل خمسة مباحث :

- المبحث الأول: جودة حياة العمل
- المبحث الثاني: عناصر جودة حياة العمل في المستشفيات
- المبحث الثالث: برامج جودة حياة العمل
- المبحث الرابع: الإبداع و السلوك الإبداعي
- المبحث الخامس: أثر جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للعاملين.

المبحث الأول

جودة حياة العمل

مقدمة

تُعد جودة حياة العمل من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأن جودة حياة العمل مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمة مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً على البيئة المباشرة للعمل إلا أنه يمس أيضاً الحياة الشخصية للأفراد باعتبار الفرد هو كائن بشري له من المشاعر والاهتمامات الشخصية التي ما لم يتم مراعاتها فإنها سوف تلقي بظلالها السيئة على أداء العاملين ومن ثم على أداء المنظمات التي يعملون فيها.

من هنا ونظراً لأهمية هذا الموضوع زاد الاهتمام به و بصورة واضحة من بداية السبعينات والثمانينات وزاد انتشاره خلال التسعينات من هذا القرن. وفي هذا المبحث سنقوم بدراسته بشكل مفصل وقد تم تقسيمه كما يلي:

- ١- مفهوم جودة حياة العمل.
 - ٢- تطور مفهوم جودة حياة العمل.
 - ٣- أهمية جودة حياة العمل.
 - ٤- مؤشرات عدم الرضا عن جودة حياة العمل.
١. مفهوم جودة حياة العمل :

لقد تعددت تعريفات جودة حياة العمل بالنسبة للباحثين الذين درسوا هذا الموضوع في منظمات الأعمال، ويمكن سرد أهم هذه التعاريف من الأقدم للأحدث فمثلاً:

يشير (Havlovic, ١٩٩١: p ٤٩٦) إلى أن جودة حياة العمل تعبر عن " الظروف والبيئة المُرضية والمُحببة لمكان العمل، والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا العامل وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، نظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو ". بينما يتفق (Certo, ١٩٩٢: p ٦٧٢) و (Leu & May, ١٩٩٨: p ٢١١) بأنها تعبر عن درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاص بهم، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة حياة العمل.

أما (Downing et.al, ١٩٩٥: p ١٠١١) فيعبر عنها بمدى " قيام إدارة المنظمة وقدرتها على توفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي " .

ويعرفها (Rose et.al, ٢٠٠٦ : p ٦١) بأنها فلسفة ومجموعة المبادئ التي ترى أن الأفراد هم أهم مورد في المنظمة باعتبارهم جديرون بالثقة وقادرين على خلق وتقديم إسهامات قيمة للمنظمة، وينبغي بالتالي التعامل معهم بكرامة واحترام من خلال بناء شامل يتضمن الرفاهية والمكافآت والخلو من الإجهاد وغيرها من العواقب السلبية الشخصية.

في حين يرى (Nasl & Dargahi , ٢٠٠٦: p ٨) بأنها برنامج عمل شامل مصمم لتحسين رضا العاملين ومكان العمل وتعليم ومساعدة العاملين لجعلهم أفضل.

أما (المغربي، ٢٠٠٨ :ص ٣٢٧) فيقدم تعريفاً آخر لجودة حياة العمل فهي تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات.

كما أشار (جاد الرب، ٢٠٠٨ :ص ٩) إلى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

بينما (Guna & Maimunah , ٢٠٠٨: p ٥٨) فيعرفوها بأنها تأثير بيئة العمل التي تلقي الضوء على الحاجات الشخصية والتنظيمية المهمة في تشكيل قيم العاملين، والتي بدورها تدعم وترقي لأفضل صحة وتحقق الأمن والرضا وتطوير القدرات وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل.

و يرى (الهيبي، ٢٠٠٨: ص ٢٧٦) بأنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة للمنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، فجودة حياة العمل المحسنة للمنظمة وأفرادها تتمثل بالجوانب الآتية:

- ١- إشراف جيد على العاملين.
- ٢- ظروف عمل نفسية واجتماعية طبيعية جيدة.
- ٣- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والكفاءة.
- ٤- علاقات عمل جيدة.
- ٥- مشاركة عالية في صنع القرارات من قبل الأفراد العاملين.

- ٦- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية وخصوصاً التنافسية.
- ٧- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة.

ويضيف (الصرن، ٢٠٠٩: ص ١٢٧) على ذلك صفات وخصائص الجودة العالية لحياة العمل باعتبار أن هدفها الأساسي هو إيجاد الظروف التنظيمية التي تشجع التعلم والتنمية الشخصية، وهذه الخصائص هي:

- ١- الأمن.
- ٢- العدالة في مكان العمل .
- ٣- الارتياح من القهر والإكراه البيروقراطي والإشرافي.
- ٤- العمل المهم والمفيد.
- ٥- التنوع في النشاطات والتخصصات .
- ٦- التحدي والرقابة على الذات والعمل ومكان العمل.
- ٧- التعلم وفرص النمو.
- ٨- القدرة على ربط العمل بانجازات الحياة خارج مكان العمل.

وأخيراً يعرفها (عبد الحليم حايك، ٢٠١١: ص ٣٠) بأنها مجموعة من السياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة درجة رضا والتزام العاملين، وذلك في سبيل تحسين مستوى أدائهم في العمل، من خلال إحداث تغييرات ايجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المنظمة (الصحة والسلامة، تصميم العمل، الأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، حماية حقوق العاملين، الاحترام، العلاقات الاجتماعية في العمل والتعويضات).

من هنا ومن خلال العرض السابق للتعريف التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل ترى الباحثة أن هذا المفهوم يشير إلى:

" مجموعة التدابير والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لضمان سير العمل فيها، من خلال تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والصحية بحيث تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وتحقيق لهم الرضا وتمكنهم من اظهار وتفجير قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية " .

٢. تطور مفهوم جودة حياة العمل :

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على

التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.^{٢٠}

ففي نهاية الستينيات وبداية السبعينات ظهر مفهوم جودة حياة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب والتخريب المتعمد للآلات وزيادة الشعور السلبي من العاملين تجاه المشرفين.^{٢١}

ويؤكد Lussier^{٢٢} أن مفهوم جودة حياة العمل ظهر وأصبح شائعاً في الستينيات، فهو مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين بينما يرى Leu & May^{٢٣} أن مصطلح جودة حياة العمل ظهر في ١٩٧٢ خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل، وهذا نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة. الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، هذا بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية في تلك الفترة.

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى الآن زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج تحسين جودة حياة العمل كما كثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة من جوانب جودة حياة العمل، وبدأت العديد من الإدارات في العديد من الشركات الكبيرة مشاريعاً شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة حياة العمل.

٣. أهمية جودة حياة العمل :

تتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات.^{٢٤}

^{٢٠} سيد محمد، جاد الرب. إدارة الموارد البشرية: غير مبين الناشر، الإسماعيلية، ٢٠٠٣، ص ٣٥٦.

^{٢١} Anderson, C.R (١٩٩٨), *Management skills, functions and organization performance*. London, pp. ٣٧٣-٣٧٤.

^{٢٢} Lussier, R.N, (١٩٩٦); *Human Relations in organizations: A skills Building approach*, N.Y, pp. ٤٧٣-٤٧٤

^{٢٣} Leu, Rsm & May. (١٩٩٨), OP Cit.

^{٢٤} محمد بن دليم، القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٥، ص ٢٣٢

كما تعود أهمية جودة حياة العمل وبرامجها في المنظمات نظراً للعديد من المزايا التي يمكن أن تقدّمها، وقد دعت كثير من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة منها كما يُشير المغربي (٢٠٠٨: ص ٣٣٢):

- ١- انخفاض الجودة وازدياد شدة المنافسة، والحرص الشديد للمحافظة على عملاء المنظمة.
- ٢- هروب العمال من العمل.
- ٣- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- ٤- التصميم التقليدي للوظائف والذي لم يعد كافياً لإشباع حاجات الأفراد.
- ٥- تغيّر احتياجات وطموح الأفراد، فقد أصبح الأفراد أكثر تعليماً ووعياً، مما جعلهم يسعون للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

وعلى هذا الأساس ولحل مثل هذه المشكلات، أصبحت المنظمات تهتم ببرامج جودة حياة العمل، حيث أنّ هذه البرامج تكتسب أهميتها كونها إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج التالية كما يقدّم كل من الهيتي (٢٠٠٨: ص ٢٧٩) والمغربي (٢٠٠٨: ص ٣٣٢):

- ١- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب واستقطاب العاملين وانتقاء فريق العمل.
- ٢- تُمكن برامج جودة حياة العمل من فرصة الحصول وجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميّزة بالمهارات والمعارف، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، بالإضافة إلى توفير ظروف عمل محسّنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- ٣- التفوق على المنافسين وذلك من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والجودة في آن واحد.
- ٤- الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
- ٥- الحصول على ولاء عالي من قبل عملاء المنظمة، نظراً لعلم العملاء بما يتميز به موظفو المنظمة وما يعيشون من ظروف عمل جيدة، مما يزيد ذلك من رغبة العملاء للتعامل الدائم مع المنظمة.
- ٦- فرصة النمو والتطور والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة، إذ تُثبت الدراسات أنّ استقرار الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو والتطور من خلال البحث والوصول إلى طرق إنتاج متعددة وأساليب تسويق متميّزة مقارنةً بالمنافسين.

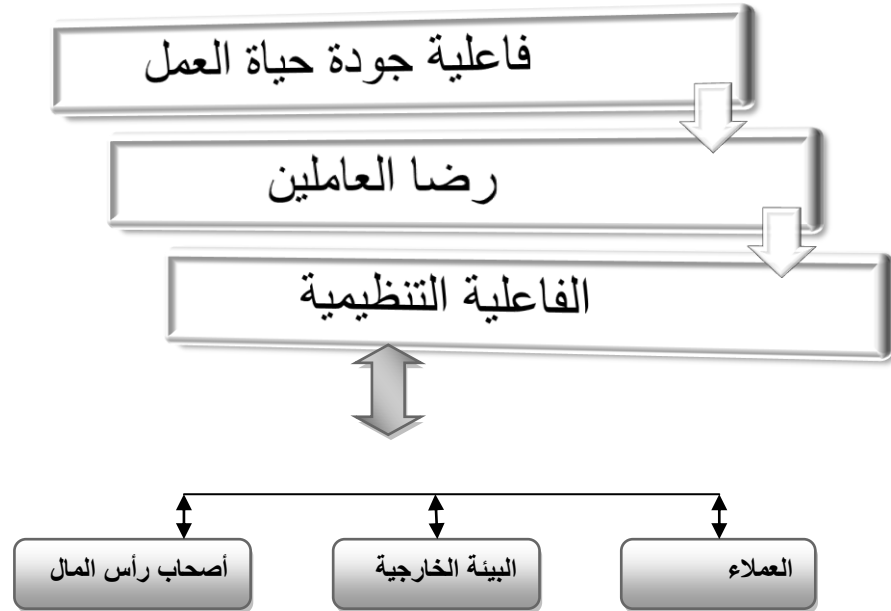
ويضيف (Mathes, ١٩٩٢: p٤٥) أن تنفيذ برامج فعالة لجودة حياة العمل من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة منها:

- ١- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.
- ٢- زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج .
- ٣- تخفيض تكاليف التأمين الصحي.
- ٤- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.
- ٥- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية .
- ٦- اختيار عمالة أفضل .

وبالتالي يمكن القول بأن أهمية جودة حياة العمل تتبع من النتائج التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل بـ:

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية.
- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعلية جودة حياة العمل تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح، وهذا ما سيوضحه الشكل رقم (١)



٤. مؤشرات عدم الرضا عن جودة حياة العمل:

يحدد كل من (Schuler & Jackson) مظاهر ومؤشرات عدم الرضا عن جودة حياة العمل والمرتبطة بالظروف النفسية السيئة للعاملين كما يلي^{٢٥}:

١. الانسحاب withdrawal
٢. اللامبالاة Apathy
٣. ضيق الأفق Tunnel vision
٤. الإسقاط Projection
٥. النسيان Forgetfulness
٦. التردد Vacillation
٧. التوتر والقلق Irritability
٨. التبدل Inattentiveness
٩. التسويف Procrastination
١٠. الذهول Distraught
١١. التشويش الداخلي Inner confusion
١٢. فقدان الثقة Mistrust

^{٢٥} سيد محمد، جاد الرب. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨. ص ٢٥.

المبحث الثاني

عناصر جودة حياة العمل

مقدمة

يعد مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتتدرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة، ورغم وجود اختلاف في تعريفات ومفاهيم جودة حياة العمل إلا أن الخط العام يركز على المشاركة، ويرجع كل من Leu & May (١٩٩٨:٢١١) السبب في نقص البحوث في مجال جودة حياة العمل إلى صعوبة تحديد هيكل عام لهذا المجال، أما (Timan, ١٩٩٠:١٨٥) فيرى أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة حياة العمل، ويشير إلى أن معظم التعريفات تتضمن:

- تعويض مناسب للعاملين
- ظروف صحية وأمنة في العمل
- تصميم العمل ليستفيد بمهارات وطموحات واستقلالية العاملين
- ظروف تشجع على نمو الفرد وتوفر له الأمن الوظيفي
- التحرر من العنصرية والفرقة وإيجاد الفرص الملائمة نحو التقدم.

كما يرى (Nadler & Lawler, ١٩٨٣:٢٠) أن جودة حياة العمل تتمثل في وجود بيئة عمل ممتازة بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى تحقيق مركز اقتصادي قوي بالنسبة للمنظمة، ومن ثم فإن العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل هي :

- الاتصال المفتوح
- نظام عادل للمكافآت
- شعور العامل بالأمن
- المشاركة في تصميم الوظيفة
- الجهود العديدة التي تركز على إثراء الوظيفة
- تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية .

أما (Cascio. ١٩٨٦:٢١٢) فيرى أن عوامل جودة حياة العمل تتمثل بالرضا الوظيفي، القدرة على الوفاء بالالتزامات، وتوفير العلاقات الإنسانية وقلة الشكاوى والتظلمات وانخفاض الغياب ومعدل الدوران.

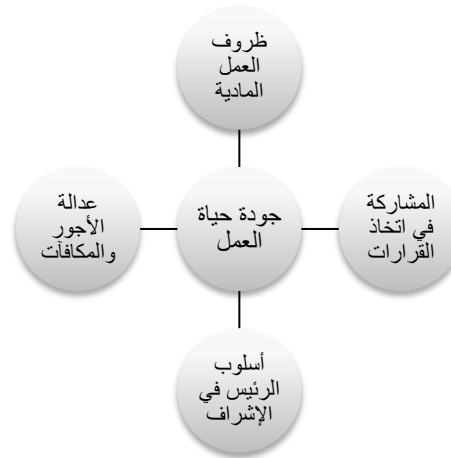
أما (جاد الرب، ٢٠٠٨:ص٨) ركز في دراسته على العناصر التالية :

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض.
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات - الإدارة الذاتية - العوائد - الملكية).
- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية
- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.

كما أظهرت دراسة ل(Wyatt & Wah, ٢٠٠١: p٤٤٧) أن لجودة حياة العمل خمسة عناصر هي :

- بيئة عمل مناسبة
- الاستقلالية في العمل والنمو الشخصي
- تعويضات ومكافآت جيدة
- التحفيز
- زملاء عمل متعاونين.

نلاحظ من خلال ما سبق أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة حياة العمل ولكن يمكن للباحثة تلخيص أهمها بالشكل (٢) التالي:



(من إعداد الباحثة)

^{٢٦} Wyatt Thomas.A, Wah ghay yue, (٢٠٠١) Perceptions of Qwl: a study of Singaporean employee development , Curtin university Singapore human resource institute.

١. ظروف العمل المادية

تعد مسألة الاهتمام بظروف العمل المادية والنفسية في المنظمات بمختلف أنواعها جزءاً هاماً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان ألا وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع، لأن ارتفاع معدل إصابات وأمراض العمل في المنظمات يكلفها أموالاً طائلة تنفقها في علاجها، هذا إلى جانب تعطل العمل. وبالنسبة للمجتمع فإن ارتفاع هذه النفقات يؤثر سلباً في الناتج القومي ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الإنتاجية.

١-١. مفهوم ظروف العمل المادية

يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه^{٢٧}.

أما ظروف العمل المادية فيعرفها (الحجاج ٢٠١٠)^{٢٨} على أنها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل الإضاءة والتهوية وفترات الراحة والتدفئة والرطوبة والضوضاء والنظافة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

بينما (المشرقي ٢٠٠٨)^{٢٩} يرى أن ظروف العمل المادية هي مجموعة العوامل المادية مثل طريقة تصميم المكتب، مستوى الإضاءة، درجة الحرارة، الخدمات المساندة ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين، ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه.

كما نلاحظ أن بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة اتجهوا إلى الاهتمام بالاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكلوجية مثل الألوان والموسيقى على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل أو العاملة وفي درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، كما تؤثر في النهاية على المعنويات^{٣٠}.

^{٢٧} صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة. ١٩٩٩. ص ٢٠٥.

^{٢٨} يوسف، أبو الحجاج. فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية: دار الوليد، حلب ٢٠١٠. ص ٤٦.

^{٢٩} مجاهد بحبي، المشرقي. دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة دمشق، ٢٠٠٨. ص ٦٨.

^{٣٠} أحمد سيد، مصطفى. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (الناشر: المؤلف) ٢٠٠٤، ص ٣٧٤.

ويؤكد ذلك (Luthans, ٢٠٠٥)^{٣١} بالقول إن ظروف العمل المادية تؤثر على الرضا الوظيفي، فعندما تكون ظروف العمل جيدة فإن الأفراد سيجدون رغبة أكبر في تنفيذ العمل، وبالعكس عندما تكون ظروف العمل سيئة فإن الأفراد سيجدون صعوبة في تنفيذ الأعمال.

في حين أثبتت دراسة (Kahya, ٢٠٠٧)^{٣٢} أن افتقار مكان العمل لظروف العمل المادية المناسبة ينتج عنها زيادة معدل دوران العمل، ونقص الإبداع وعدم الاهتمام للعمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين.

من هنا يمكن القول بأن ظروف العمل المادية هي مجموعة الظروف الطبيعية لمكان العمل، والتي تؤثر على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على أدائهم وعلى قدرتهم الإنتاجية.

ويمكن تلخيص أهم هذه الظروف كما يلي :

١- **الإضاءة:** عند تصميم الإضاءة لا بد أن يدرس توزيع الضوء بشكل متناسب على مكان العمل بحيث لا تكون هناك مساحات لا يصلها الضوء بشكل جيد، ومساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، فكلتا الحالتين تؤديان إلى تعب وإرهاق للعينين، وإضعاف القدرة على العمل. فالإضاءة المنخفضة تسبب الصداع أو ألم العين الدائم أو احتقان حول القرنية، بينما الإضاءة الشديدة قد تسبب التهاب العين.

وبشكل عام يمكن القول أن نظام الإضاءة الجيد يعتبر أحد العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج، وإلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وتقليل حوادث العمل كما أنه يحمي العينين من الإرهاق والضعف^{٣٣}.

٢- **الهدوء وتجنب الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه للعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء، كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل ارتفاع ضغط الدم واضطرابات ضربات القلب مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف.

وللسيطرة على الضجيج ينصح بالآتي:

- اختيار موقع المنظمة بحيث لا يكون هناك ضجيج خارجي مرتفع.
- وضع المولدات الكهربائية في غرفة خاصة بعيدة عن المنظمة.
- تحديد مصدر الضجيج وإصلاح العطل في حال وجوده أو استخدام مواد عازلة للصوت.
- استخدام واقيات السمع من قبل العاملين^{٣٤}.

^{٣١} Luthans fred, (٢٠٠٥) organizational behavior, McGraw hill, New York, tenth edition, p٢١٤.

^{٣٢} Kahya, Emin, (٢٠٠٧). The effects of job characteristics and working conditions on job performance, International journal of industrial ergonomics, vol ٣٧, Issue ٦, June ٢٠٠٧, pp٥١٥- ٥٢٣.

^{٣٣} صلاح، الشنواني. مرجع سبق ذكره، ١٩٩٩، ص ٢٠٥.

^{٣٤} عمر وصفي، عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن- عمان، ٢٠٠٥، ص ٥٨٢.

٣- **التهوية والتكييف:** تعد التهوية والتكييف داخل مكان العمل من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية للعاملين خصوصاً في أوقات الحر أو البرد الشديدين، والتهوية والتكييف يشمل عدة عناصر هي درجة الحرارة بالمكتب، نسبة الرطوبة، تجدد الهواء ونظافة ونقاوة الهواء. وتقوم المنظمات الإدارية حديثاً بتكييف مبانيها وفق أنظمة تتحكم في تلك العناصر السابقة، وذلك بهدف توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم.^{٣٥}

٤- **التدخين:** يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً، ويحدث ضرراً لكل من يعمل فيه. وأهم أضرار التدخين ما يلي:

■ يضر بصحة المدخن ويجعله معرضاً للأمراض القلبية والصدرية، مما يرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض.

■ يضر بصحة الفرد الذي يعمل مع المدخن بنفس المكان، بسبب استنشاق الدخان.

■ ازدياد خطر التعرض للحرائق في مكان العمل.

٥- **النظافة:** من المعلوم أن نظافة مكان العمل وحسن ترتيبه له أثراً طيباً في نفوس الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية، كما يؤثر ذلك على انسياب العمل، مما ينمي لدى الموظف أو الفرد الشعور بالثقة في نفسه، وفي حسن تدبيره وتنظيمه لأعماله، كما تعطي نظافة المكان العملاء أو الجمهور المستهدف فكرة حسنة عن المنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن عدم النظافة والترتيب يؤثر على معنويات الموظفين وبالتالي على أدائهم، مما ينعكس أثره على مختلف الأعمال.^{٣٦}

٦- **مراعاة الألوان:** تعتبر من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، فالألوان المستخدمة في المكاتب سواء كانت على الجدران أو الفواصل الخشبية والزجاجية أو ألوان الأثاث نفسه له أثراً واضحاً على إنتاجية العاملين ونفسياتهم، ويرى علماء النفس و خبراء المكاتب بأن لكل لون أثره المميز على الحالة النفسية للموظف فمثلاً الألوان الباردة كالأزرق والأخضر تولد الشعور بالهدوء وبرود الأعصاب، أما الألوان الدافئة كالأحمر والأصفر فإنها تلهب العواطف وتخلق الشعور بالمرح، وأما الألوان المتوسطة كالبيج فتولد شعوراً يبعث على الجد والنشاط بعكس الحال في الألوان الغامقة والرمادية إذ تبعث على الشعور بالاكنتئاب والنعاس، ولهذا يفضل أن تكون الألوان العامة للمكاتب يميل إلى الألوان المتوسطة لتعمل على بعث النشاط في نفوس الموظفين.^{٣٧}

^{٣٥} محمد، الصيرفي. الإدارة المكتبية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-٢٠٠٥، ص٣٧.

^{٣٦} حمود مطلق، العماج. علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة-الرياض، السعودية، ٢٠٠٣، ص٢٤.

^{٣٧} مجاهد يحيى، المشرقي. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، ص٨٠.

٧- **العوامل الفنية:** يقصد بالعوامل الفنية كفاءة أو جودة المستلزمات المادية المستخدمة في العمل، حيث أن انخفاض مستوى جودتها يعرض الأفراد إلى احتمالات الإصابة، ومن أمثلة انخفاض جودة هذه المستلزمات ما يلي:

■ عدم كفاءة أعمال الصيانة

■ عدم كفاءة وسائل النقل والتفريغ والمناولة

■ عدم كفاءة الآلات المستخدمة نتيجة وجود أخطاء فنية فيها أو نتيجة قدمها.

■ عدم كفاءة نشاط ووسائل التدريب فضعف المهارة في العمل يرفع من احتمال تعرض الأفراد لإصابات العمل.

٨- **عبء العمل:** يمثل ضغط عبء العمل الكبير خطورة كبيرة جداً على الأفراد، وقد يؤدي بحياتهم في بعض الأحيان نتيجة الإرهاق والتعب الفسيولوجي أو الذهني، فالفرد الذي يعمل فوق طاقته وإمكاناته يكون معرضاً لمخاطر وحوادث العمل، لذلك ينصح بإجراء دراسات دقيقة في مجال تخطيط القوى العاملة وذلك من أجل دراسة عبء العمل وقوة العمل وتحديد حجم العمالة المناسبة بما يتناسب مع عبء العمل^{٣٨}.

٩- **الصحة والسلامة المهنية:** إن نشاط الصحة والسلامة المهنية يهدف بشكل أساسي إلى تخفيض حوادث وإصابات العمل والتكاليف الناجمة عنها، وكما نلاحظ أن مفهوم الصحة والسلامة المهنية يشمل على مفهومين فرعيين هما مفهوم الصحة ومفهوم السلامة وفيما يلي توضيح بسيط لهذين المفهومين:

٩-١. **السلامة:**

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح، والحروق، والاختناق، أي بمعنى آخر السلامة تعني (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها).

٩-٢. **الصحة:**

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن

^{٣٨} أنس عبد الباسط، عباس. إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، اليمن. الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧ ص ٢٢٦

حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي أي بمعنى آخر يعني مفهوم الصحة (خلو الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية).^{٣٩}

ومن المهم هنا تناول مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية وأهميتها.

- **مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية:** هي الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات التوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المنظمة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع استراتيجيته سواء في برامج التدريب أو التنقيف والوعي التي يمن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية.^{٤٠}

- **أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية:** تبرز أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية فيما يلي^{٤١}:

١. تقليل تكاليف العمل.
 ٢. توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
 ٣. التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية.
 ٤. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين .
 ٥. تخلق الإدارة الجيدة السلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة اتجاه المنافسين ،هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
- **مهام ومسؤوليات إدارة الصحة و السلامة المهنية:**

لتحقيق أهداف السلامة و الصحة المهنية لابد من توفر مهام و مسؤوليات تقوم بها إدارة الصحة والسلامة المهنية وهي كما يلي^{٤٢}:

١. بذل الجهود لتدعيم النشاط الوقائي و التوعية بمصادر الأخطار .
٢. تبصير العاملين بالأضرار الصحية و المادية التي قد تؤثر على صحتهم و سلامتهم.
٣. إثارة اهتمام العاملين دائماً و حثهم على إتباع برامج السلامة و الصحة المهنية.
٤. عقد الدورات التدريبية و التنقيفية للأطقم العاملة و القائمة على أجهزة السلامة و الصحة المهنية.
٥. إجراء الدراسات و البحوث المستمرة ذلك لتحديد أفضل طرق الأداء المهني و أكثرها أمناً للعاملين.

^{٣٩} مؤيد، سالم. سعيد، صالح. عادل، حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٦، ص ٢٥٠.

^{٤٠} بخته، هدار. دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر. ٢٠١٢، ص ٢٠.

^{٤١} سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن. ط٣. ٢٠١١، ص ٣٠٦-٣٠٧.

^{٤٢} خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب. السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط١. 2010، ص ١٠١.

ومن أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية نظام ال ISO ١٨٠٠٠ الذي يعد من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة اعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفية أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي زيادة انتاجهم وسنحاول التعريف أكثر على هذا النظام من خلال بعض النقاط التالية:

- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO ١٨٠٠٠:

يعرف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO ١٨٠٠٠ بأنه عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة يهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاط المنظمة^{٤٣}.

يهدف نظام الصحة والسلامة المهنية ISO ١٨٠٠٠ إلى مايلي^{٤٤}:

١. الحد من الأخطار التي يواجهها العامل بسبب استخدامه للعديد من الآلات والمعدات وكذلك السلامة الصحية من الأمراض الناتجة عن ممارسة الأعمال المهنية وأيضاً السلامة من بيئة العمل ذاتها ومايصاحبها من أخطار.
٢. حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتمييزها.
٣. رفع المستوى الفني للعاملين وذلك بالتدريج والتدريب المستمر.
٤. خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع.
٥. ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة والأمن في العمل.

من هنا يتضح لنا أن التركيز على قضايا الصحة والسلامة المهنية يحتل مكانة هامة وينبغي على كل منظمة العمل على تجاوز الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على صحة العاملين بصفة خاصة وعلى الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة.

❖ من خلال الاستعراض السابق لمفهوم ظروف العمل المادية ترى الباحثة أن الاهتمام بظروف العمل المادية ضرورة يجب أن تقوم بها كل منظمة، وذلك لضمان سير العمل بشكل يحقق الرضا للعاملين ويحقق للمنظمة أهدافها. فالمنظمة التي تعجز أو لا توفر بيئة عمل آمنة وصحية وجيدة ستكون بلا شك عاجزة عن توفير بقية الأبعاد التي تشكل العناصر الأساسية والمهمة لجودة حياة العمل، وبالتالي إن تحسين بيئة العمل المادية يعتبر خطوة مهمة لتطبيق جودة حياة العمل، فعدم وجود إضاءة جيدة أو تهوية مناسبة أو عدم وجود معدات وتجهيزات فنية مناسبة سينعكس سلباً على نفسيات العاملين ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم، وهذا بلا شك ينعكس على المنظمة ككل وعلى قدرتها الإنتاجية من جهة وسمعتها من جهة ثانية.

^{٤٣} ملكية علالي ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير ببسكرة ٢٠٠٤ ص ٧٢.

^{٤٤} خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره ص ٣٦٢.

٢. المشاركة

تزايد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بإشراك الموظفين في كل أنشطة الإدارة، حيث أصبحت مشاركة الموارد البشرية مهمة ونشاطاً أصيلاً من أنشطة إدارة الموارد البشرية وخاصةً في المنظمات الخدمية.

فالمشاركة هي الإطار المنهجي الذي يمارس الفرد من خلاله ميله الطبيعي للابتكار والإبداع، وما يتولد عنه من نتائج ايجابية تشكل مصدراً للاستمتاع بالعمل، وهي الطريقة الأفضل لاستخدام المعرفة الإبداعية لموظفي المنظمة^{٤٥}، فالموظفون في مختلف المستويات الإدارية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المنظمة.

٢-١. مفهوم المشاركة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المشاركة، فيعرفها تومسون و كانويلر (Thompson & Kahnweiler, ٢٠٠٢)^{٤٦} بأنها جهد مقصود وواعي من قبل الأفراد في المستويات الإدارية العليا في المنظمة بتوفير الفرصة للأفراد أو الجماعات في المستويات الإدارية الدنيا بأن يكون لديهم تأثير كبير في صنع القرار ودور واضح في الأداء التنظيمي.

بينما يرى (ستيفن كيرتش، ١٩٩٨)^{٤٧} بأنها استعداد الإدارة لإعطاء الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية لاتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عن أفعالهم إلى الأبد. بحيث تتمثل مشاركة الرؤوس في اشتراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل، بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها ويشارك في المسؤولية عن النتائج.

كما تتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها: سعي الرئيس لإشراك مرؤوسيه قبل وقت كاف من اتخاذ القرار حتى تتاح له فرصة المشاركة، وأن تتوفر سبل الاتصال الفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهما للمشاركة الفاعلة^{٤٨}.

وبالتالي يمكن القول إن مفهوم مشاركة العاملين يعبر عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة من أجل دمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

^{٤٥} عبد الواسع، المخلافي. إدارة المؤسسات الإعلامية. اليمن، ٢٠٠٥، ص ٥٧.

^{٤٦} Thompson, M. Kahnweiler, W. (٢٠٠٢). An exploratory investigation learning culture theory and employee participation in decision making-Human recourse development Quarterly. ١٣(٣). pp ٢٧١-٢٨٨.

^{٤٧} ستيفن، كيرتش، إدارة الجودة الشاملة. الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم - ترجمة حسين حسنين، عمان، ١٩٩٨، ص ١٠٢.

^{٤٨} أحمد، سيد مصطفى. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص ٣٧٥.

وقد أجمع الباحثين على أن الأبعاد الرئيسة لمفهوم المشاركة تتمثل في الآتي:

- ١- إعطاء الموظف الفرصة لإبداء الرأي والانتقاد.
- ٢- إعطاء الموظف الصلاحية للتغيير في طرق أداء عمله.
- ٣- إعطاء الموظف الفرصة لتحديد معوقات الأداء وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ٤- منح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء المستفيدين.
- ٥- الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات أعمال الموظف.

٢-٢. مبررات المشاركة

إن السعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها سواء على مستوى المنظمات، له ما يبرره نظراً لمزايا وعوائد عمليات المشاركة، والتي منها على سبيل المثال لا الحصر^{٤٩}:

- ١- تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين .
- ٢- زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد .
- ٣- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
- ٤- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية.
- ٥- بناء كوادِر وظيفية وتأهيلها للترقي في المناصب القيادية مستقبلاً.

بالإضافة إلى ما سبق هناك المبررات الأخلاقية التي دفعت إلى زيادة مشاركة الموظفين حيث تبين أن المنظمات التي تعتمد المركزية لتنفيذ أعمالها تؤدي إلى إيذاء العمال جسدياً ونفسياً على المدى الطويل^{٥٠}.

٢-٣. مزايا المشاركة

إن المشاركة تؤدي إلى آثار ونتائج إيجابية كثيرة أهمها^{٥١}:

- الثقة التنظيمية بين المنظمة والعاملين والنقابات العمالية.
- الأمان الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين.
- الأمان الوظيفي في بيئة العمل مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.
- المشاركة هي عنصر هام من عناصر تمكين العاملين والذي يدعم جودة حياة العمل.

^{٤٩} محمد سيد، جاد الرب. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨. ص ٧٣.

^{٥٠} Newstrom, J. Davis, K. (٢٠٠٢). Human behavior at work. McGraw-Hill. London, UK.

^{٥١} محمد سيد، جاد الرب. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨. ص ٩٢-٩٣.

- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية والمشاركة في إقرار الخطط واتخاذ القرارات وعلى الأقل تقديم المقترحات والآراء في حل المشكلات ذات الصلة بهم.
- إنّ الاندماج الثلاثي بين العاملين والنقابة وأصحاب العمل برعاية مختلف الحكومات، يؤدي إلى التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعمالية والإنسانية الفعالة.
- إنّ إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية وهذا من شأنه يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم.
- إنّ كل ما سبق يحقق الرضا الوظيفي ويحقق الاندماج والتمكين في المنظمة كما يساهم بدرجة فعالة في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة والمتعاملين مع المنظمة وعلى رأسهم العملاء والموردون.
- الخلاصة أن المشاركة عنصر أساسي لنجاح مبادرات وبرامج جودة حياة العمل في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية.

٢-٤. محددات المشاركة:

- على الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي دعمت المشاركة لما لها من فوائد كبيرة للمنظمات وللأفراد إلا أن هناك قصوراً وملاحظات فيما يتعلق بالمشاركة كونها تؤدي إلى ما يلي :
- ١- قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها، وبهذا قد تجد الإدارة نفسها في حالة صراع مع المرؤوسين فيما لو حاولت إيقاف طموحاتهم^{٥٢}.
 - ٢- قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن المدير يشركهم نتيجة لقلّة خبرته وضعف ثقته بقراراته، كما تمثل مظهراً لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه^{٥٣}.
 - ٣- إنّ إشراك مرؤوسين لا يمتلكون معلومات كافية عن ماهية الموضوع وافتقارهم للخبرات اللازمة سيؤدي إلى وضع قرارات ضعيفة، الأمر الذي سيؤدي إلى إحراج المشاركين وبالتالي التأثير على دافعيتهم مما يؤدي إلى العزوف عن المشاركة في المستقبل^{٥٤}.
 - ٤- تستغرق القرارات التي تصنع بطرق تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من تلك التي تصنع بشكل فردي، ولذلك فإن أساليب المشاركة لا تصلح في الحالات الطارئة والأزمات حيث تتطلب قرارات سريعة^{٥٥}.

^{٥٢} Yukl,G.(١٩٨١). Leadership in organizations. Prentice, Hall, USA

^{٥٣} نواف، كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية، مطبعة دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٧.

^{٥٤} Locke,E. Schweiger,D. Latham,G.(١٩٨٦). Participation in decision making :when should it be used? society in transition. ٣١(٢).pp٦٥-٧٩.

^{٥٥} علي خلف، حجاجة. اتخاذ القرارات الإدارية. مطبعة دار قنديل، عمان. ٢٠٠٤.

❖ يمكن القول بصفة عامة إن جودة حياة العمل تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم، والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية، لذا فإن مشاركة العاملين هو أحد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة حياة العمل، فمشاركة العاملين يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.

٣. عدالة الأجور والمكافآت

تمثل أجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم، وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم، والذي سينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية، وتعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضاً بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة.

كما يعد موضوع الأجور من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماماً كبيراً من جانب الإدارة، فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد للعمل في المنظمة أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها، كما أن قيمة ما يحصل عليه العاملين نقداً وعيناً تسهم في خلق شعور في الرضا والرغبة في الاستمرار في العمل، ولذلك فإن نجاح سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية يتوقف قبل كل شيء على تحقيق التوازن بين ما يساهم به الفرد من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، وذلك عن طريق وضع هيكل الأجور الذي يسمح لكل العاملين بإشباع حاجاتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم، واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لهيكل الأجور لضمان تحقيق التوازن المستمر بين جهد الفرد وما يحصل عليه بالمقابل من أجر^{٥٦}.

٣-١. مفهوم الأجور:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأجور وتباينت تبعاً لوجهة نظر كل باحث، حيث عرفها (رشيد، ٢٠٠١: ص ٨٥٩) بأنها كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر.

أما (الحجاج، ٢٠١٠: ص ٣٢) يعرفها بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو باليوم أو بالشهر مقابل قيامه بالعمل.

^{٥٦} سليمان، الفارس. عيسى، ملدون. يسرى، مباركة. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق. ٢٠٠٦، ص ٢٣٥.

بينما يرى (الفارس، ١٩٨٧:ص٢٢٦) بأنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء محدد.

و يرى (ناصر، ٢٠٠٤:ص٣) أن الأجور هي المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنظمة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار (ولو على المدى الطويل)، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل مزيد من الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته دون إلحاق الضرر بالمنظمة أو بالأفراد.

ومن المهم هنا التفريق بين الأجر والراتب والأجر والحافز.

فمن حيث الشكل: الأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته التي يقدمها لها.

أما من حيث المضمون: هنا يظهر الاختلاف بحيث أن مصطلح الأجر يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية أو الإنتاجية (العمال)، ويكون هذا الأجر على أساس الجهد وكم الإنتاج، أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون هنا التعويض على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوه خلال ذلك الوقت.

أما بالنسبة للفرق بين الأجر والحافز، فالأجر يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، أما الحافز فهو العائد الذي يحصل عليه الفرد للتميز في الأداء.^{٥٧}

كما تمثل الأجور أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع.

٣-٢. أهمية الأجور:

٣-٢-١. أهمية الأجور بالنسبة للعاملين:

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

- ١- تمثل الأجور مصدراً هاماً لمعيشة الفرد، رفايته، خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته.^{٥٨}
- ٢- تلعب الأجور دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي .

^{٥٧} بن عنتر، عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ٢٠١٠. ص٢٢٠.
^{٥٨} مصطفى محمود، أبو بكر. إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص٣٧٣.

- ٣- تمثل الأجور مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.
- ٤- تلعب الأجور دوراً هاماً في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها^{٥٩}.

٣-٢-٢. أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:

تكمُن الأهمية في النقاط التالية:

- ١- الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- ٢- الأجور وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها.
- ٣- تعد الأجور وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال إذ يجب على المنظمة تحقيق العدالة الداخلية قبل اهتمامها بتحقيق الربح أو النتائج.
- ٤- تمثل الأجور جزءاً كبيراً من تكاليف الإنتاج التي تدخل في ميزانية المنظمة^{٦٠}.
- ٥- تعد الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كماً ونوعاً .
- ٦- تعد الأجور من أهم العوامل التي تستخدمها المنظمات لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.
- ٧- إن مقدار ما تدفعه المنظمة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانات المالية لهذه المنظمة، وعلى مركزها المالي بين المنظمات الأخرى.

٣-٢-٣. أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع^{٦١}:

تعد الأجور التي يحصل عليها الأفراد ذات أهمية أيضاً بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها :

- ١- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع فإنها بالتالي تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع.
- ٢- في حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي من الممكن أن يسهم في الاستثمار مما ينعكس بشكل ايجابي على الاقتصاد الوطني .
- ٣- من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.
- ٤- إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك ومن ثم عمليات الإنتاج.

^{٥٩} سومر، أديب ناصر. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٤. ص ٦.

^{٦٠} أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥. ص ١٨٧.

^{٦١} سومر، أديب ناصر، مرجع سبق ذكره. ص ٧.

٣-٣. مبادئ تصميم نظام الأجور

- ١- مبدأ العدالة: بمعنى أن تركز الأجور على أسس ثابتة، وأن تسرى هذه الأسس على جميع العاملين في المنظمة دون التفرقة أو محسوبية ويمثل هذا الجانب النفسي لنظام الأجور.
- ٢- مبدأ المساواة: بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف التي تتشابه في المسؤوليات والواجبات، وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة، ويتمثل هذا المبدأ في الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور.
- ٣- الوضوح: المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر الوظيفي.
- ٤- الشفافية: أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرياً لأن النظام السري يمثل نوع من التمييز والتمييز.
- ٥- مبدأ الكفاية: أن يكون الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف الضرورية ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الأجور^{٦٢}.

٣-٤. خصائص نظام الأجور الجيد

حتى يكون نظام الأجور سليم يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

- ١- التلاؤم مع سياسة المنظمة بالنسبة للعاملين: وتتمثل فيما يلي
✓ تقليل معدلات التخلي عن العمل: إن نظام الأجور الجيد يؤدي إلى خفض معدلات الدوران وأيضاً الحفاظ على الموارد البشرية الجيدة
✓ استقطاب العاملين: وهذا يعني أنه عندما يكون نظام الأجور جيد يؤدي إلى استقطاب العناصر التي تتوافر فيها المواصفات المطلوبة للوظائف الخالية، واختيار أفضلها و بالتالي يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.
✓ التقليل من عدم الرضا: لأن عدم رضا الفرد يؤدي إلى زيادة معدل التغيب عن العمل، وهذا يكون له آثار سلبية على الأداء والإنتاجية.
- ٢- إشراك العاملين في وضع إدارة النظام: أي أن النظام السليم للأجور هو نظام يساهم فيه العاملون بتحديد الأجور التي يقدمها وكذلك تصميم هيكله وينتخبون ممثلين عنهم في إدارته^{٦٣}.
- ٣- أن يتلاءم الأجر مع نوع العمل الذي يؤديه العامل، وأن تبني فروق الأجر على اختلاف في طبيعة الوظيفة، من حيث مسؤوليتها وظروف العمل فيها والمجهود المطلوب لأدائها.
- ٤- مراعاة الجانب الاقتصادي، بحيث لا تمثل تكاليف العمل عبئاً كبيراً على المنظمة^{٦٤}.

^{٦٢} بن عنتر، عبد الرحمن. مرجع سبق ذكره. ٢٠١٠. ص ٢٥٥.

^{٦٣} المرجع السابق مباشرة، ص ٢٥٦.

^{٦٤} علي، عبد الوهاب. استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. دار التوزيع والنشر الإسلامية. جامعة عين شمس
بور سعيد. ٢٠٠٠. ص ٥٣.

٣-٥. المكافآت

لا يكفي الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد في تحفيزه على تحسين الأداء، فهو قد يؤدي إلى محافظة الفرد على وظيفته وعدم التفكير في ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى. أما زيادة الدافعية وزيادة الحافز لتحسين الأداء كماً ونوعاً فيلزمها نظام آخر يطلق عليه "نظام المكافآت" كمكمل لهيكل الرواتب والأجور.

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأكثر الأدوات التحفيزية فعالية، حيث تعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية^{٦٥}.

وتتضمن المكافآت التنظيمية كل أنواع المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة.

وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة. ومن أمثلة هذه المكافآت الرضا عن العمل، والشعور بتحقيق الإنجاز. أما بالنسبة للمكافآت الخارجية فإن معظمها تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها، وعادةً ما تكون في صورة مادية ملموسة^{٦٦}.

٣-٦. أنواع المكافآت

لتحقق المكافآت أهدافها وغايتها يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادية والمعنوية، وأن لا تقدم المكافأة المادية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى. فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة. وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين. وهنا لابد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت وهي:

٣-٦-١. **مكافآت غير رسمية:** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، وتكون هذه المكافآت حالاً وقت الانجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

^{٦٥} محمد، الصيرفي. إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦. ص ٣٢٧.
^{٦٦} راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية-المكتب الجامعي الحديث، كلية التجارة، الإسكندرية. ١٩٩٩. ص ٢٦٧.

١- أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف، بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته.

٢- توافق المكافأة مع العمل الذي تم انجازه،

٣- أن تكون المكافأة آنية، بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

٣-٦-٢. مكافآت رسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح

لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدؤوب، وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق

لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة. وهنا يجب مراعاة التالي:

١- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح.

٢- أن تكون المكافأة ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والانجاز وتناسبه مع المكافأة.

٣- إشراك الفائز في اختيار المكافأة .

٤- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة.

٥- من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم وإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز .

٦- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة.^{٦٧}

٣-٧. العدالة في الأجور والمكافآت :

تعد العدالة **Fairness** شرط أساسي ومهم لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والمكافآت، والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة. ولذلك لا بد لأي منظمة من تحقيق نوعين من العدالة: العدالة الداخلية والعدالة الخارجية.

العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لإشغال الوظيفة، فالنظام العادل و السليم للأجور والمكافآت يجب أن يتضمن مثلاً جعل راتب (المحاسب) يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

أما العدالة الخارجية فتشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى نتيجة القيام بأداء وظائف متشابهة^{٦٨}.

^{٦٧} علاء، العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي-رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧. ص ٢٢.

❖ انطلاقاً من أهمية الأجور والمكافآت التي يتقاضاها الأفراد، والدور الذي تلعبه في تحسين أدائهم في العمل، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد بما يحقق النتائج المرجوة، ترى الباحثة أنه لا بد من القيام بوضع نظام للأجور والمكافآت مبني على أسس علمية مدروسة بعيداً عن التخمين والتقديرية الشخصية لمتخذي القرار بحيث يحقق العدالة والتماثل، أو على الأقل التقارب بالنسبة للأعمال المتشابهة بين المنظمات المختلفة، ويحفز الأفراد ويدفعهم لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجهم وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم. فبقدر ما يحقق نظام الأجور والمكافآت متطلبات الأفراد ورغباتهم بقدر ما يحقق النتائج المرجوة.

إن حسن أداء العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا ويعتبر هذا الشعور في حد ذاته مكافأة، ونقص الكفاية وما ينتج عنه من فشل في أداء العمل هو بذاته عقاب، وهذا النوع من المكافأة والعقاب يستلزم مستوى عال من الإشراف يجعل من الإحساس بالواجب الوظيفي حقيقة واقعة. وهذا ما سنقوم بدراسته في الصفحات التالية.

٤. أسلوب الرئيس في الإشراف

الإشراف هو فن التعامل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملأه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين، بما فيهم المشرف بالطبع، وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبتت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية^{٦٩}.

يرى البعض أن الإشراف هو عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم.

كما عُرِف بأنه عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق الأهداف، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من أجل انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة الإدارية وكسب ود العاملين^{٧٠}.

وبالتالي يمكن القول أن الإشراف هو نشاط إداري يهدف إلى ملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم والتأثير فيهم بالشكل الذي يضمن انجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

^{٦٨} خضير، كاظم حمود. ياسين، الخرشة. إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧: ص ١٧٧.

^{٦٩} عبد الفتاح، حسين. إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة. ١٩٩٧: ص ١٥١.

^{٧٠} جبر، سعيد السبحاني. علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، الرياض. ٢٠٠٤: ص ٦.

٤-١. المبادئ الأساسية في الإشراف^{٧١}

يقرر المشرفون المتمرسون بالعمل الإشرافي في أنه لا يتواجد قاعدة عامة مؤكدة تحكم العمل مع الناس ويوضحون بناءً على خبراتهم أن لكل موظف من العاملين تحت الإشراف شخصية يجب أن توضع في الاعتبار عند تحديد ورسم علاقات العمل، إلا أنه وجد أن المشرف الناجح في أداء عمله الإشرافي يتبع عدة مبادئ تتفاوت درجة استخدامه لكل منها تبعاً لاختلاف الأفراد الخاضعين لإشرافه، وهذه المبادئ هي:

- أ- إعطاء الموظف معلومات كافية عن عمله والجهة التي يعمل بها.
- ب- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين.
- ت- الإشادة بالعمل الجيد للموظف.
- ث- استخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للموظف.
- ج- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفايتهم في تحميل مسؤوليات أكبر.
- ح- عدم التعالي على المرؤوسين.
- خ- لا تقطع وعوداً لا تستطيع الوفاء بها.
- د- لا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك.
- ذ- أن تعترف بأخطائك.
- ر- أن تكون مخلصاً لأفراد مجموعتك.
- ز- أن تكون مسيطراً على نفسك.
- س- أن تكون عادلاً.
- ش- تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم.
- ص- توفير البيئة الصحية للموظفين.

٤-٢. واجبات المشرفين:

يقوم المشرف بمجموعة متنوعة ومتداخلة من الأنشطة والأعباء التي يتطلبها العمل الكفء والفعال، ويمكن تصنيفها إلى:

١. الواجبات الفنية^{٧٢}: وهي كما يلي:

أ- حفظ النظام

ب- التأكد من مراعاة قواعد الأمن المتفق عليها .

٢. الواجبات الإدارية: وهي

^{٧١} السيد، عليوه. تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للنشر والتوزيع- القاهرة. ٢٠٠١: ص ١٩.

^{٧٢} جبر، سعيد السيجاني، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٤: ص ١٣.

أ- يجب أن يوجه المشرف مجهودات الموظفين المسؤول عن الإشراف عليهم ويشمل هذا معرفة كثير من العوامل التي تشكل البواعث النفسية للموظفين وكذلك فهم مبادئ الإشراف ووسائله التي تثبت فاعليتها واستخدامها بمهارة.

ب- يجب أن يتعلم كيفية العمل في المنظمة التي يعتبر هو وموظفوه جزءاً منها - ومعنى هذا أن المشرف يجب أن يعرف شيئاً عن مبادئ المنظمة وكيفية تشغيلها بكفاءة.

ت- يجب أن يعرف التحدث والكتابة بوضوح وفاعلية وكذلك القراءة والاستماع وهناك أساليب للقيام بكل هذا وكلها تندرج تحت مصطلح "الاتصالات" ومن الواضح أن المشرف يجب أن يتقن الإرسال والاستقبال.

ث- يجب أن يتعلم رفع كفاءة الأداء^{٧٣}.

ج- وضع الإجراءات لانجاز العمل .

ح- تدريب و تحفيز المجموعة التي تعمل معه على تنفيذ واجباتهم .

خ- وضع المعايير التي ستقيس أداء العمل^{٧٤} .

كما يصنف الباحثين مسؤوليات المشرف إلى نوعين هما:

- مسؤولياته عن العمل

- مسؤولياته عن العمال

وهذين الصنفين من المسؤوليات متداخلة ويمكن عرضها كما يلي:

أ- اختيار وتدريب المرؤوسين

ب- توزيع العمل والمهام على المرؤوسين

ت- المحافظة على الانضباط

ث- تحفيز العاملين

ج- الاتصال والتنسيق مع الأقسام الأخرى.

٣-٤. أساليب الإشراف:

١-٣-٤. النمط الإشرافي الديمقراطي:

^{٧٣} عبد الفتاح، حسين. مرجع سبق ذكره. ١٩٩٧. ص ١٦٤.

^{٧٤} جبر، سعيد السيجاني، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٤. ص ١٣.

وهنا يقوم المشرف بالحصول على آراء مرؤوسيه ويستشيرهم ثم يعطي لهم تعليمات عامة لتوجيه أعمالهم وفيما يلي الخصائص الأساسية لهذا النوع من القيادة المحترفة:

- ١- الرفق في معاملة المرؤوسين وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليست في صيغة الأمر.
- ٢- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- ٣- يتخذ المشرف دوراً إيجابياً في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.
- ٤- استخدام المشرف لتوجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال المرؤوسين.
- ٥- استخدام المشرف للمكافآت الرسمية حيث إن المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.^{٧٥}

وبالتالي هناك مجموعة من القواعد التي ينبغي على المشرف القائد الديمقراطي أن يتبعها وهي:

- ١- قبول أفراد جماعة العمل .
- ٢- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- ٣- التوسع في تفويض السلطة إلى المرؤوسين .
- ٤- علاج المشاكل والقضاء على عوامل الصراع في العمل .
- ٥- تبني أهداف جماعة العمل والتعاون من أجل تحقيقها .
- ٦- تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين وتنمية روح المبادرة لديهم عن طريق السماح لهم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها والأخذ بها عندما تكون بناءة.
- ٧- يتعلم كيف ينصت للآخرين .
- ٨- على المشرف القائد أن يكون مساند ومدرب ومستشار فني وناقل للمعلومات للآخرين.^{٧٦}

٤-٣-٢. النمط الإشرافي الاستبدادي أو التسلطي:

والمشرف في هذه الحالة هو الذي يضع ويصدر جميع القرارات ولا يشجع الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولا يشركهم معه في رسم السياسة العامة للعمل .

هذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه، ويواجه مصاعب كثيرة إلا أنه قد يكون ناجحاً في بعض الحالات المحددة مثل عمل معين يجب أن يتم في وقت قصير جداً كما في بعض الحالات في الجيوش^{٧٧} .

^{٧٥} حشمت، جبر، ياسر، فاروق. المدير المحترف وحلقات التميز - المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، توزيع شركة البراء. لا يوجد عام. ص ٧١.

^{٧٦} عبد الفتاح، حسين. مرجع سبق ذكره. ١٩٩٧. ص ١٦٧.

^{٧٧} السيد، عليوه. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠١. ص ٣٥.

و لكنه في نفس الوقت يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات ولا يضيع الوقت في المناقشات، كما يعتبر هذا الأسلوب سهل بالنسبة لمعظم المشرفين فلا حاجة بهم إلى تحليل نفسية ومقدرة مرؤوسيه حتى يحددوا أسلوب القيادة المناسب، ويسهل استخدام هذا الأسلوب كلما كثر عدد الموظفين نظراً لصعوبة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات^{٧٨}.

يندرج تحت هذا النمط أنماط إشرافية مختلفة في الأسلوب ولكنها متفقة في الغاية وهي :

- النمط الأوتوقراطي الصالح :والمشرف يكون أقل استبداداً في هذا النمط من المشرف الأوتوقراطي المتسلط، حيث يحاول أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .
- النمط الأوتوقراطي اللبق: يدرك المشرف في هذا النمط أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي وضع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق الندوات والمؤتمرات واللقاءات التي يعقدها المشرف مع مرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطباعاً بوجود مشاركة من جانبهم، ولكن على الرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب ذو طابع أوتوقراطي لأن المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفرداً .

٤-٣-٣. النمط الإشرافي الحر:

والمشرف في هذا النوع من القيادة يعطي لموظفيه قدراً كبيراً من الحرية بل أنه يحاول أن يكون زميلاً طيباً لموظفيه، وهذا المشرف يتردد عادةً في اتخاذ القرارات، ويشغل نفسه في الأعمال الروتينية، إلا أن هناك حالات ينجح فيها هذا النوع من الإشراف ومثال ذلك الإشراف على جماعة من الموظفين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب كالكيميائيين الباحثين الذي يشتغل كل منهم في مشروع مستقل عن الآخر.^{٧٩}

٤-٣-٤. النمط الإشرافي التحويلي (القيادة التحويلية):

يفكر المشرف أو القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة والمشرفين، إن أهدافه عالية والمعايير التي يتطلبها مرتفعة، وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة.

إن هذا القائد التحويلي يستثير تابعيه عقلياً، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة وتحديات فكرية.

^{٧٨} عبد الفتاح، حسين. مرجع سبق ذكره، ١٩٩٧:ص ١٦٩.

^{٧٩} السيد، عليوه. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠١:ص ٣٥.

إن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية أو قدرتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستثارتها العقلية تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي وبالتالي تحقق أداء أكثر مما كان متوقعاً.^{٨٠}

٤-٣-٥. النمط الإشرافي التشاركي:

إن هذا النمط من القيادة لم يعد يركز على سمات وسلوكيات القائد والذي يقع في قمة هرم المنظمة، وإنما أصبح يوجه تركيزه نحو التشارك في القيادة من قبل أفراد واقعين في مستويات مختلفة في هرم المنظمة، ذلك إن فكرة الشخص البطل القادر على قيادة وتحويل المنظمة لم تعد مقبولة، بل أصبحت مهمة القيادة شديدة التعقيد بحيث يصعب على شخص واحد القيام بها.^{٨١}

وينظر الباحثين إلى القيادة التشاركية على أنها إعادة توزيع مسؤوليات المدير على باقي الموظفين، بينما تذهب بعض الدراسات إلى أبعد من هذا التحليل المبسط حين تنادي بتغيير أساسي في التفكير المنظماتي وإعادة تعريف القيادة على أنها مسؤولية الجميع في المنظمة.

من هنا ترى الباحثة ضرورة إتباع النمط التشاركي في القيادة والإشراف، إذ تتأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذي يمارس عليهم إلى حد كبير، فقد أثبتت معظم التجارب بأن أسلوب القيادة المبنية على أساس التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى إيجاد روح الفريق والتعاون والبناء أكثر من غيرها من أساليب القيادة.

٤-٤. الدور الإنساني للمشرف:

تتنازع كل موظف مجموعة من الحاجات من أوضاعها المادية، وهي التي تتمثل عادةً في الراتب الذي يتقاضاه الموظف في نهاية كل شهر للإنفاق منه على إشباع هذه الحاجات، إلا أنه توجد حاجات أخرى يسعى الموظف والفرد بصفة عامة إلى إشباعها ومنه الحاجة إلى الاطمئنان والحاجة إلى تحقيق الذات.

وتظهر أهمية دور المشرف هنا في محاولة إشباع هذه الحاجات لدى العاملين تحت رئاسته كما يلي:

(١) إشباع رغبة الموظف في الاطمئنان:

يستطيع المشرف هنا أن يسلك سبلاً عديدة تؤدي إلى بث الطمأنينة في نفس الموظف منها:

أ- تحديد عمل كل موظف تحديداً كاملاً .

^{٨٠} سيد، الهواري. المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة، جامعة عين شمس: ١٩٩٧، ص ٨٠.

^{٨١} Grenda, j.p.(٢٠٠٦)"Leadership, Distributed".Encyclopedia of Educational Leadership and administration .SAGE publications./www.sage- ereference.com/n٣٢٣.

ب- إعطاؤه التعليمات والتوصيات بوضوح.

ت- أن يكون صبوراً فإن الصبر من الصفات الأولى عند المشرف التي تبعث الطمأنينة والرضا في نفس الموظف عن عمله .

ث- أن يظهر المشرف اهتماماً صادقاً بسعادة ورفاهية موظفيه.

(٢) إشباع حاجة الموظف إلى الانتماء:

إن الانتماء هنا يعني كون الموظف محبوباً من جانب زملائه .. ويعد هذا الجانب جزءاً هاماً من عمل المشرف، وعليه أن يولييه عناية خاصة، إذ أنه يستطيع أن يعمل الكثير في هذا الشأن ومن ذلك ما يلي:

أ- تقديم الموظفين الجدد على زملائهم تقديماً ينطوي على الحذر واللباقة والمهارة.

ب- عقد الندوات الدورية لمناقشة مشاكل المجموعة ومدى تقدمهم في العمل.

ت- أن يتجنب المحاباة ويتوخى العدل.

ث- أن يساعد الموظفين على أن يساعد كل منهم الآخر وخاصة عندما يتراكم العمل عند واحد منهم.

ج- أن يطلب من موظفيه التقدم بمقترحاتهم وتوصياتهم.

(٣) إشباع حاجة الموظفين إلى تحقيق ذاته:

وتتمثل هذه الحاجة برغبة الموظف في التقدم والترقي في عمله، أي أن تهيأ له فرصة التقدم، واكتساب

المعارف الجديدة، ويستطيع المشرف أن يتيح هذه الفرصة أمام مرؤوسيه عن طريق:

أ- إخبار الموظف بكيفية تحسين أدائه ومركزه.

ب- إتاحة الفرصة أمامه لاكتساب مهارات جديدة .

ت- إسناد أعمال أخرى للموظف تكون أكثر مسؤولية ما دام قد أظهر أنه كفء لها ^{٨٢}.

٤-٥. مستويات الإشراف:

قسم علماء الإدارة المستويات الإدارية من الناحية الوظيفية في أي منشأة إلى ثلاث مستويات وهي

المستوى الأعلى وتمثل الإدارة العليا، المستوى الأوسط وتمثله الإدارة الوسطى، المستوى الأدنى ويمثله العاملون.

وبالتالي تنقسم مستويات الإشراف إلى ثلاث مستويات وهي:

^{٨٢} السيد، عليه. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠١، ص ٥٩.

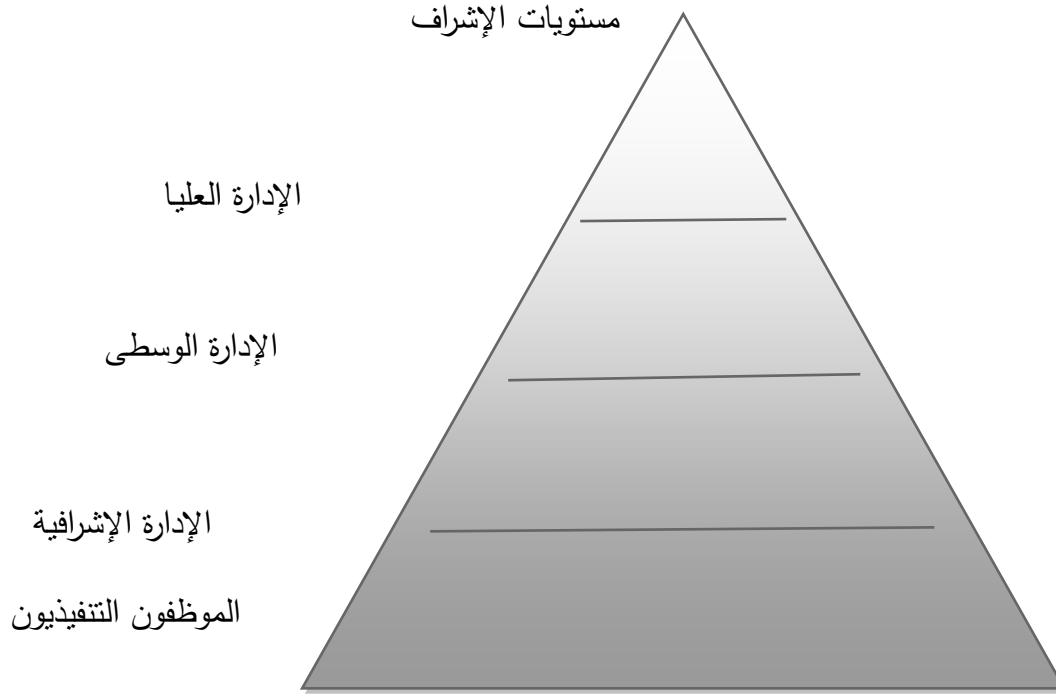
- (١) الإدارة العليا :وهذا المستوى يمثل مدراء العموم ومن في حكمهم ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية ،وهذه المناصب تتطلب رجالاً لديهم كفاءة عالية في التخطيط والتنظيم، وهذه الإدارة مسؤولة عن التوجيه الشمولي لأعمال وسياسات المنظمة والتأكد من سلامة موقفها ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات التي قامت من أجلها، والإشراف والرقابة على الإيرادات والمصروفات والاستثمارات والأصول، واللوائح وإصدار التعليمات وتطوير الموارد المادية والبشرية والمحافظة على موارد المنظمة.
- (٢) الإدارة الوسطى :وهذا المستوى يمثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم، وهم يحتلون موقعاً وسطاً بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي الأول.

وهذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة العليا، وتتركز اختصاصاتها في أعمال المنظمة على المدى القصير والمتوسط وتقوم أيضاً بتنسيق نشاطات المنظمة. وهذه السياسة مسؤولة عن سلامة تطبيق السياسة العامة والخطط والبرامج المعتمدة، بالإضافة إلى بناء علاقات يومية فاعلة مع العملاء وإجراء وتقديم الدراسات والبرامج التطويرية لأعمال المنظمة، واتخاذ القرارات اليومية في حدود الصلاحيات وضمن اللوائح والتعليمات، وأيضاً توزيع العاملين حسب حاجة العمل، وإعداد تقارير العمل الموسمية وإبداء الملاحظات.

- (٣) الإدارة الإشرافية التنفيذية :وهي الإشراف على المستوى التنفيذي الأول، حيث هذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة الوسطى عن الإشراف على تنفيذ الأعمال اليومية، والإشراف على الموظفين ومعالجة المعاملات اليومية، وتوفير النصح والمشورة لموظفي القاعدة التنفيذية.

- (٤) القوى التنفيذية العاملة : تتكون من موظفي الواجهة الأمامية والعمال، وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي الأول، يتلقى التعليمات منه ويرفع أعماله إليه، وليس هناك من يعمل تحت إشرافهم، والقوى العاملة التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي .

والشكل التالي(٣) يوضح المستويات الأربعة للإشراف (المصدر: جبر السبحاني، ٢٠٠٤:ص ٣١)



❖ من خلال الاستعراض السابق، ترى الباحثة إن السلوك القيادي والإشرافي الفعال في العمل يؤثر في جوانب المنظمة، فالقائد الفاعل هو الذي يتمتع بمواهب ومهارات وقدرات فردية وراثية ومكتسبة، وتكون لديه القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية، وتعزيز مبدأ المشاركة، وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن تحقيق أداء وانجاز وإنتاجية عالية في المنظمة يتطلب سلوكاً قيادياً ونمطاً إشرافياً فعالاً متميزاً يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين في المنظمة بمختلف المستويات والإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.

المبحث الثالث

برامج جودة حياة العمل

مقدمة

تعد جودة حياة العمل السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا الأفراد العاملين ، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذل فإن تحسين جودة حياة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية أخلاقية واجتماعية تتحملها المنظمات ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً^{٨٣}.

وكلما استطاعت المنظمة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة عمل العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم ومن ثم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم، تكون قد بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل، وتكون النتيجة نجاحات متواصلة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير^{٨٤}.

١. برامج تحسين جودة حياة العمل

تتوفر لدى المنظمات مجموعة من برامج لتحسين جودة حياة العمل، وتنقسم هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين^{٨٥}:

(١) البرامج التقليدية (٢) البرامج الحديثة

١-١. **البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج منذ ستينيات القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يُقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

(١) تحسين بيئة وظروف العمل Improving work conditions Environment

(٢) برامج الصيانة البشرية Human Maintenance

(٣) الرفاهية الاجتماعية Welfare Programmes

^{٨٣} خالد، الهيتي. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان دار وائل للنشر. ٢٠٠٣. ص ٢٧٥.
^{٨٤} مؤيد السالم. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي عمان دار اثراء للنشر، ٢٠٠٩. ص ٣٥٠.
^{٨٥} خالد، الهيتي. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨. ص ٢٨٠.

٤) الرعاية الصحية Health Programs

٥) التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs

٦) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل Human Relation

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

١-١-١. برامج تحسين بيئة وظروف العمل Improving work conditions Environment

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

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

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

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

ومثل هذه البرامج يمكن أن تتضمن أيضاً أساليب أخرى كأسلوب **السينات الخمسة ٥S**، حيث يُشير Moore (٢٠٠٧: ص ١٦٦) إلى أنّ هذا الأسلوب هو من الأساليب والبرامج اليابانية التي تعتبر جزءاً من فلسفة التحسين المستمر المعروفة بـ **كايزن Kaizen**. حيث أنّ السينات الخمسة عبارة عن برنامج مكوّن من خمس خطوات لتنظيم وتحسين مكان العمل في المنظمات، وهذه الخطوات ملخّصة بخمس كلمات أساسية جميعها يبدأ لفظها بحرف (S) في اللغة اليابانية، وهذه الخطوات هي:

١. **التصنيف sort**: ويقصد به التخلص من كل الأشياء غير الضرورية كالقطع والأدوات وغيرها والاحتفاظ بما هو ضروري فقط.

٢. **الترتيب setinorder**: الاحتفاظ بالأدوات والأشياء الضرورية في مكانها الصحيح، وترتيبها بطريقة تمكّن العامل من سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

٣. **التنظيف shine**: أي تنظيف مكان العمل والحرص دائماً على بقاءه كذلك.

٤. **التنميط standardization** : ويعني وضع القواعد والإجراءات التي تكفل المحافظة على مكان العمل نظيفاً ومرتباً، بحيث يصبح هذا المكان مريحاً ومنتجاً من خلال تكرار ما ورد في البنود السابقة.

٥. **الانضباط sustain**: ويعني تدريب العاملين في المنظمة على إتباع عادات العمل الجيدة وتعليمهم بأن يكونوا منظمين ومراعين لقواعد مكان العمل النظيف والمنظم وجعل الالتزام بالمعايير والإجراءات الجديدة والتحسين المستمر لمكان العمل عادة يمارسونها بشكل فطري طبيعي، بحيث يشعر العاملون بالذنب عندما يعودون ثانية إلى عمل الفوضى في مكان العمل.

إنّ تنفيذ هذه الخطوات الخمس سيساعد في جعل الوقت يُبدل في أنشطة أكثر إنتاجية، ويخفّض احتمال وقوع الأخطاء وإصابات العمل، وهذه جميعها تُعتبر أنشطة عالية التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين من جودة بيئة العمل ومن جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة (Moore، ٢٠٠٧: ص ١٦٧)

١-١-٢. **الصيانة البشرية Human Maintenance** :

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

١-١-٣. **الرفاهية الاجتماعية Welfare Programmes** :

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

١-١-٤. **الرعاية الصحية Health Programs** :

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

١-١-٥. **برامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs** :

تؤثر الصحة والسلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين والتهم بصفة خاصة، وعلى الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة.

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

١-١-٦. برامج العلاقات الإنسانية Human Relation

تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفّزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة. وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح.

١-٢. **البرامج الحديثة:** ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيّرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية كما يقدّمها الهيّتي (٢٠٠٨:ص ٢٨٥) وجاد الرب (٢٠٠٨:ص ١٦٩):

(١) التصميم الوظيفي Job design

(٢) ترتيبات العمل البديلة Alternative Work Schedules

(٣) الإدارة بالمشاركة Management By Participation

١-٢-١. التصميم الوظيفي Job design

إن جودة حياة العمل تعكس أفضلية أو عدم أفضلية بيئة العمل، إنها تهدف إلى تطوير الوظيفة وظروف العمل من خلال إحداث التميز لكل من العاملين ومنظمتهم، وإحدى الطرق التي تناسب إنجاز

وتحقيق جودة حياة العمل هي إعادة تصميم الوظيفة، وحينما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم الوظيفة يكون أمامها ثلاثة بدائل هي:

(١) تكبير العمل (٢) التدوير الوظيفي (٣) الإغناء أو الإثراء الوظيفي

١-١-٢-١. تكبير العمل job Enlargment :

يُقصد بتكبير العمل إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعل الوظيفة غير مملة. وهذه المهام الإضافية تؤدي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف.^{٨٦}

لذا فإن تكبير الوظيفة يناسب الأفراد الذين تكون لديهم قدرات ومهارات أكبر مما يؤديه من وظائف، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين ومن ثم تحسين جودة حياة العمل في المنظمة.

١-١-٢-٢. التدوير الوظيفي job rotatin :

يمكن التعاقب الوظيفي الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل. والهدف الأساسي من ذلك إتاحة الفرصة للموظف لاستخدام مهارات مختلفة وتجنبه الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن أداء المهام الروتينية المتكررة وعدم التنوع في الأداء، إلى جانب إثراء خبراته ومهاراته، كما يستهدف هذا الأسلوب زيادة الفرصة لإبداع الموظفين في مجال العمل، بافتراض أن تولي الموظفين لمسؤوليات جديدة تجعل أذهانهم أكثر تفتحاً.^{٨٧}

١-١-٢-٣. الإثراء الوظيفي job Enrichment :

يُقصد بالإثراء الوظيفي إضافة محفزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية ابتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة، بحيث يُعطى لشاغل الوظيفة المثارة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير والذاتية في الأداء^{٨٨}، إلى جانب زيادة مسؤولية العمل بحيث يتطلب مستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويعطي للقائم به حرية أكبر في التصرف ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ويعطيه الإحساس بمسؤوليته عن نتائج عمله^{٨٩}. ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه^{٩٠}.

- مزايا الإثراء الوظيفي:

١- النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم.

^{٨٦} Saiyadain, Mirza. Human Resources Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill, ٢٠٠٩:٤٠٩.

^{٨٧} مازن، فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠١:ص ١٦٧.

^{٨٨} محمد سيد، جاد الرب. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨:ص ١٧٠.

^{٨٩} عبد الفتاح، حسين. مرجع سبق ذكره. ١٩٩٧:ص ٦٤.

^{٩٠} خالد، الهيتي، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨:ص ٢٨٥.

- ٢- توافر رضا وظيفي متميز لدى الأفراد.
- ٣- تطور الأداء للأحسن والأفضل بالنسبة للمنظمة.
- ٤- دفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين.
- ٥- غياب أقل ومعدلات دوران أقل وشكاوي أقل داخل المنظمة^{٩١}.

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

ومما سبق يمكن القول بأن الهدف من تصميم الوظائف هو إحداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية وأيضاً متطلبات ومهام ومسؤوليات أداء الوظيفة، وهذا من شأنه أن يحقق الدفع والتحفيز للأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية، وكل هذا يأتي في إطار جودة حياة العمل، فإذا لم يكن هناك إثارة وحماس في الأداء والتشغيل فإن العمل سوف يتميز بالركود والخمول والملل .

٢-٢-١. ترتيبات العمل البديلة Alternative Work Schedules

إنّ إدارة الموارد البشرية - مع الإدارات الأخرى في المنظمة- تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية، ومن بين هذه الترتيبات :

(١) جداول العمل المرنة (٢) العمل عن بُعد

١-٢-٢-١. جداول العمل المرنة

إنّ هذه الجداول تعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أي حدود أو قيود على اختياره، كما أنّ هذا النظام يمكّن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله، وأيضاً تحديد عدد أيام عمله مثلاً يحدث عند استخدام ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط، وهذا الأخير يتضمن مثلاً قيام الموظف بالعمل لساعات العمل المطلوبة بخمسة أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام في الأسبوع بواقع ١٠ ساعات عمل يومياً على سبيل المثال^{٩٢}.

- **مزايا وعيوب جداول العمل المرنة من مزايا جداول العمل المرنة:**

^{٩١} محمد سيد، جاد الرب. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨: ص ١٧١.

^{٩٢} خالد، الهيتي، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨: ص ٢٨١.

- ١- تخفيض معدلات دوران العمل.
- ٢- التكيف الأفضل مع العمل.
- ٣- الحفاظ على الروح المعنوية العالية وزيادة رضا العاملين.

أما عيوب الجداول المرنة:

- ١- عدم رضا المشرفين، حيث يقلل هذا النظام من مستويات الرقابة والإشراف التي يقومون بها على العاملين.
- ٢- الافتراض القائل بأن أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن لن يأخذوا العمل مأخذ الجد.
- ٣- قد ينخفض أداء العاملين نتيجة زيادة الضغط في أوقات العمل.

١-٢-٢. العمل عن بُعد

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

- مزايا وعيوب العمل عن بُعد

- ١- توفير أموال المنظمة من خلال التخلّص من التكاليف المكتبية غير الضرورية.
- ٢- الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها، مما يخفّض من التكاليف الإدارية.
- ٣- يسمح هذا النظام بتشغيل والاستفادة من الأفراد أصحاب الخبرات عن بُعد كالخبراء والمستشارين.
- ٤- يسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل وتوفير التكاليف المرتبطة بوظائفهم، وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم.

أما عيوب العمل عن بُعد:

- ١- التخلّي عن الدور الإشرافي المباشر لبعض الإدارات.
- ٢- إنّ عمل الموظفين من منازلهم قد يكون محدوداً، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

٣- الحاجة الضرورية إلى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة أو المتابعة أو الأجور والدعم وغيرها نتيجة استخدام نظام العمل الجديد هذا^{٩٣}.

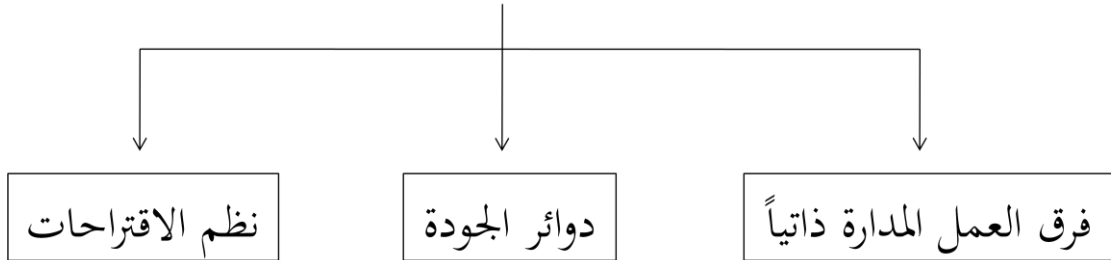
١-٢-٣. الإدارة بالمشاركة Management By Participation :

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

تتعدد طرق وأنماط مشاركة العاملين من منظمة إلى أخرى، حسب الوظائف والمهام التنظيمية، فقد تبدأ المشاركة من تقديم العاملين لمقترحاتهم وآرائهم وتمتد إلى التحديد المتكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة لهم.

من الأنماط أو الأساليب التي تضمن مشاركة العاملين كما يقدمها (المغربي، ٢٠٠٨) في الشكل رقم (٤):

الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين



المصدر: (المغربي، ٢٠٠٨: ص ٢٦٠)

١-٢-٣-١. فرق العمل المدارة ذاتياً Interdepartmental roject teams

وتُعرّف فرق العمل المدارة ذاتياً على أنها مجموعات صغيرة من الأفراد تعزّز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم^{٩٤}. أي أنّ هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميّز. ويتكون فريق العمل المدار ذاتياً من مجموعة أعضاء متنوعو المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقّدة ومتداخلة في نفس الوقت.

^{٩٣} خالد ، الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٧ .

^{٩٤} رعد، الصرن. مرجع سبق ذكره .٢٠٠٩. ص٣٥٣.

ومن أهم الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً كما يقدمها (الصرن، ٢٠٠٩: ص ٣٥٣؛ المغربي، ٢٠٠٨: ص ٢٧٣) هي :

- ١- تخفيض حالات الغياب.
- ٢- زيادة الإنتاجية.
- ٣- تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم البعض.
- ٤- خلق قوى عاملة متعددة المهارات.
- ٥- زيادة المرونة في ممارسات العمل وزيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء.
- ٦- تخفيض الحاجة إلى المديرين.

١-٢-٣-٢. دوائر الجودة Quality circles

تعدّ دوائر الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. إذ تركّز اهتمام اليابانيون على مراقبة الجودة وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية.

ويمكن تعريف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من ٤ إلى ١٠ عاملين، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق.^{٩٥}

وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

- ١- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- ٢- إقامة ورش عمل كفوءة وذات فاعلية في حل المشكلات.
- ٣- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.
- ٤- تخفيض التكاليف التي قد تتكبدها المنظمة أثناء نشاطاتها المختلفة.

وتتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة في: التطوير الذاتي، التطوع، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب رقابة الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، تعزيز

مأمون، الدراكة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. ٢٠٠٦، ص ١٦٢.^{٩٥}

أنشطة دائرة الجودة والحرص على استمرارها، التطوير الجماعي المتبادل، الإبداع، الوعي بالجودة والانتباه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء.^{٩٦}

١-٢-٣-٢-١. إدارة وتنظيم العمل بحلقات الجودة:

يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة في منظمات العمل المعاصرة من عدة مستويات إدارية تبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالقاعدة العريضة للتنظيم كما هو موضح في الشكل رقم (٥):



أ. الإدارة العليا:

يتوقف نجاح نظام حلقات الجودة على مدى التأييد والدعم الذي توليه الإدارة العليا لهذا النظام ولا شك أن هذا التأييد سوف ينعكس على تشجيعها للعاملين على الانضمام لحلقات الجودة والمشاركة فيها.

ب. لجنة التوجيه:

تتكون من مجموعة من الأعضاء المتطوعين والراغبين في الخدمة يتراوح عددهم ما بين ثلاثة وإحدى عشر عضو يمثلون الوظائف التنظيمية المختلفة وذلك برئاسة أحد أعضاء الإدارة العليا ولا يشترط أن يكون أعضاء اللجنة من المديرين وتنحصر وظائفهم في:

- وضع الأهداف وتحديد الأولويات لنظام حلقات الجودة.

- تحديد أدوار كل من المنسق وقائد الحلقات.

^{٩٦} رعد، الصرن. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٩. ص ٣٥٠.

- تقييم أداء كل من المنسق وقائد الحلقات.
- مراجعة تقارير المنسق والإشراف على الأنشطة التي يقوم بها.
- وضع تصور مستقبلي بما يمكن أن تقوم به حلقات الجودة في سبيل تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها.

ج. المنسق:

- وهو المسؤول عن إدارة حلقات الجودة طبقاً للدور الذي تحدده له لجنة التوجيه وهذا يتطلب من المنسق في غالبية الأحوال أن يقوم بـ:
- مساعدة لجنة التوجيه في التخطيط ووضع أهداف وسياسات وموازنات حلقات الجودة.
 - توفير المعلومات وإعداد التقارير التي تطلبها منه لجنة التوجيه.
 - التنسيق بين أعمال حلقات الجودة المختلفة.
 - العمل على توفير كل متطلبات حلقات الجودة من داخل التنظيم أو خارجه.
 - العمل على إمداد الحلقات بالمعلومات التي تحتاج إليها كما وكيفا وفي الوقت المناسب.

د. قائد حلقة الجودة:

- يقوم بإدارة عمليات حلقة أو أكثر من حلقة جودة ويجب أن تتوفر له بعض الصفات القيادية الفعالة للدائرة وتتلخص المهام الأساسية لقائد الحلقة فيما يلي:
- تحفيز وتشجيع الأعضاء على المشاركة الفعالة والإيجابية في اجتماعات حلقات الجودة.
 - المساعدة في تحليل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - القيام بالتوجيه المناسب لأعضاء الحلقة لضمان فعالية العمل داخل الحلقة.
 - إدارة جلسات حلقات الجودة بأسلوب العصف الذهني.
 - تنفيذ القواعد والأنظمة الخاصة بحلقات الجودة.
 - كتابة التقارير الخاصة بالنشاط والتي توضح مدى التطور وتقديمها إلى المستويات الإدارية الأعلى لحلقات الجودة.

هـ. عضو حلقة الجودة:

يمثل هذا الأخير المستوى التنظيمي الأول لدائرة الجودة ويشترط في عضويته التطوعية والرغبة في المشاركة ونجد أن عضوية حلقات الجودة تفرض على الأعضاء الالتزام بـ:

- المشاركة الحقيقية في تحديد ودراسة وحل المشكلات التي تواجهها الحلقة المعنية.

- الالتزام بحضور جلسات الدائرة بصفة منتظمة.

- تشجيع الآخرين على الانضمام لحلقات الجودة.

- تطبيق المقترحات التي تم الموافقة عليها.^{٩٧}

- محددات نجاح فرق العمل (المدارة ذاتياً ودوائر الجودة)

من النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل وتحقيق جودة حياة العمل من خلالها هي:^{٩٨}

١- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم

تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.

٢- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.

٣- العمل في جو مريح وإشعار الجميع أنّ المنافسة الفردية غير مقبولة.

٤- تشجيع الاتصالات التفانيّة والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.

أمّا من أسباب فشل فرق العمل

١- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.

٢- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.

٣- التركيز على العمل، وزيادة حجم الفريق، وإهمال العلاقات بين الأعضاء.

٤- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

١-٢-٣. نظم الاقتراحات Suggestions System

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

^{٩٧} مصطفى، مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٤. ص ٤٥٣.

^{٩٨} عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨: ص ٢٧٧.

ومعظم نظم الاقتراحات الحديثة لديها طريقة "صندوق المقترحات"، حيث يقوم العامل بتقديم اقتراحاته لمشرف وسيط، وبعد تلقّي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية. تعرض الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وتبعث للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة. وعندما تتم عملية التطوير يتم عمل توصية من مكتب نظام الاقتراح. ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعميل. وإذا تم قبول الفكرة، يتلقى العامل تعويض ومكافأة^{٩٩}.

٢ - مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل

إنّ أغلب برامج تحسين جودة حياة العمل تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب.

لذا فإنّ نجاح تطبيق برامج تحسين جودة العمل يعتمد عادةً على جهود ثلاثة أطراف مهمة هي:

- ١- إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة حياة العمل.
- ٢- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
- ٣- الدعم المالي والمعنوي لبرامج جودة الحياة من قبل الإدارة العليا.

وكون أنّ إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين جودة حياة العمل، لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح التالية:

- ١- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- ٢- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.
- ٣- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- ٤- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.
- ٥- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة .
- ٦- التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن تهيئة مستلزمات نجاح برامج جودة حياة العمل.
- ٧- منح الإدارة الصلاحيات الكاملة في مجال الثواب والعقاب.^{١٠٠}

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

^{٩٩} عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨:ص ٢٦١.

^{١٠٠} خالد، الهيتي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨:ص ٣٠٢.

٣. جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية

لاشك في أن توفير جودة حياة العمل للعاملين بالمنظمات الصحية والطبية ذو أهمية كبيرة لارتباطه بتقديم خدمة إنسانية عظيمة، وهي خدمة الرعاية الصحية للإنسان وتخفيف معاناته، وما لأداء هذه الخدمة من تداعيات هامة على الحالة الصحية للمجتمع وقدرة أفرادها على المشاركة في نموه وتطوره.

ولا تقتصر أهمية جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية على نوع معين من العمالة، ولكنها تشمل كافة فئات العمل من الأطباء، والعاملين في مجال التمريض، والعمالة الفنية والمساعدة، فكل منهم له دور يؤديه، ويتطلب الأداء الجيد لهذا الدور أن يشعر العامل بالرضا، وأن يعمل في ظروف عمل مناسبة تسهل قيامه بأداء واجبات وظيفته، ولا تضع ضغوطاً عليه سواء في مكان وعلاقات العمل، أو حتى على المستوى الشخصي والعائلي.

كما أن أهمية توفير جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية لا تنعكس على رضا العاملين بهذه المنظمات، بل إنها تنعكس على جودة أداء الخدمة الصحية التي تقدمها هذه المنظمات للمرضى والمتعاملين معها، ومن ثم الحالة الصحية للمجتمع بأسره، الأمر الذي يتطلب توجيه عناية خاصة من قبل إدارة هذه المنظمات وخاصة في الدول النامية لتوفير مختلف الجوانب المتعلقة بجودة حياة العمل.

٤. عوائق تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية

على الرغم من أهمية توفير جودة حياة العمل في المنظمات الصحية والطبية، إلا أنه نظراً لتعدد وتعدد جوانب جودة حياة العمل، فإن تطبيقها في الحياة العملية يتميز بالصعوبة. حيث يوجد مجموعة من العوائق التي تحد من تحقيقه في هذه المنظمات ومنها^{١٠١}:

٤-١. نقص عدد العاملين:

يؤدي نقص عدد العاملين من الأطباء والعاملين في مجال التمريض والخدمات الفنية والمساعدة إلى زيادة ضغوط العمل، لزيادة الأعباء التي يقومون بها، الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى الرضا عن العمل، وكذلك على جودة الخدمة الصحية التي يقدمونها.

٤-٢. طول عدد ساعات العمل اليومي:

إن طول عدد ساعات العمل اليومي للعاملين بالمستشفيات، يؤثر على حالتهم الجسمية و الصحية، ويؤثر سلباً على حياتهم الشخصية والعائلية، نظراً لضيق الوقت الذي يخصص للأمور الشخصية ورعاية الأسرة،

^{١٠١} محمد سيد، جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. جامعة قناة السويس. الإسماعيلية. ٢٠٠٨. ص ٣٦٩.

كما أن طول ساعات العمل يقلل من فرص العاملين في التدريب ومتابعة المستجدات في الأمور الصحية والطبية المتعلقة بمجالات عملهم من خلال القراءة أو حضور المؤتمرات أو دورات التدريب المتخصصة، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء الخدمة الطبية يؤدونها باستخدام المهارات والتكنولوجيا المستجدة.

٤-٣. سوء ظروف العمل:

يؤدي سوء ظروف العمل أو عدم مناسبتها، أو عدم كفاية الأجهزة والمعدات الطبية إلى التأثير سلباً على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى، بسبب ضياع جزء كبير من الوقت في العمل على توفير هذه الأجهزة وتأجيل بعض الخدمات لحين توافرها، الأمر الذي يؤثر سلباً على رضا العاملين، وعلى جودة الرعاية الطبية المقدمة.

٤-٤. نقص فرص التدريب و الترقى:

إن قصور إدارة المنظمات الصحية في إعداد وتنفيذ خطط التدريب والترقى سوف يكون له انعكاسات سيئة على مستوى مهنية العاملين في مختلف مجالات الرعاية الصحية، ومن ثم على جودة أداء الخدمات الطبية التي يقدمونها.

٤-٥. ضعف تواصل الإدارة مع العاملين :

ذكرنا فيما سبق أن مشاركة العاملين تعتبر من أهم جوانب تحقيق جودة حياة العمل، لذا فإن عدم التفات الإدارة في المنظمات الصحية إلى التواصل مع العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار يمثل أحد ملامح انخفاض جودة حياة العمل في هذه المنظمات، فمن الضروري التواصل مع العاملين في كافة الأمور المتعلقة بنظام العمل في المستشفى.

٤-٦. نقص الاحترام والتقدير:

يشعر بعض العاملين في مجالات التمريض والعمالة المساعدة والفنية بنقص احترام وتقدير الأطباء لمستوى معرفتهم، وخبراتهم العملية، ويؤدي هذا الشعور إلى ضعف فرص التعاون في أداء الخدمات الطبية والصحية، فلا شك أن وجود جو من الاحترام المتبادل والتعاون في خدمة المرضى بين الأطباء وغيرهم من العمالة الفنية والمساعدة سيساهم في أداء العمل بشكل أفضل.

٤-٧. انخفاض المرتبات والمكافآت :

يؤدي نقص رواتب الأطباء وغيرهم من العاملين في مجال الرعاية الصحية إلى عملهم ساعات عما إضافية، أو العمل في مستشفيات أو عيادات أخرى على مدار اليوم، الأمر الذي يمثل عبئاً على حالاتهم الجسمية والنفسية من ناحية، و عبئاً على حياتهم الشخصية والعائلية من ناحية أخرى.

ومما لاشك فيه أن انخفاض المرتبات والحوافز للعاملين في مجال تقديم الخدمات الصحية والطبية يؤثر سلباً على أداء هذه الخدمات، فقيام الطبيب بالعمل لساعات طويلة وفي أكثر من مستشفى أو عيادة يؤدي إلى شعوره بالإجهاد، ويتطلب منه السرعة في أداء العمل، الأمر الذي يؤثر على جودة أداءه المهني، ومن ثم مستوى خدمة الرعاية الصحية والطبية التي يقدمها.

❖ من هنا يمكن القول أنه على المنظمات الصحية في الدول النامية ومنها سوريا أن تقوم بأخذ خطوات جريئة لتطبيق هذا المفهوم، فزيادة مرتبات الأطباء وهيئة التمريض مثلاً يجعلهم أكثر استقراراً في المستشفى.

ولكن يظل نجاح تطبيق أي نظام أو إحداث تغيير مرهوناً برغبة ودعم الإدارة العليا لذلك، وهذا من شأنه أن يساهم وبسرعة في التطبيق، ويقلل المقاومة لأنه في صالح الأفراد وتنعكس نتائجه بشكل ايجابي على الأداء المهني والإداري.

خاتمة

إن الاهتمام بجودة حياة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية ينطلق من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار، فنجاح المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً. ذلك أن التوجهات الحالية للمنظمات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد والتقانة الحديثة فقط، وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده.

المبحث الرابع

الإبداع والسلوك الإبداعي

مقدمة:

تواجه العديد من المنظمات الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها هذه المنظمات، حيث تملّي هذه المتغيرات على المنظمات والعاملين فيها العديد من المشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

كما تعمل منظماتنا الإدارية في ظل بيئة سريعة التطور والتغير في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع جميع الموظفين العاملين في هذه المنظمات بمهارات وخبرات إبداعية واسعة ليتمكنوا من التكيف والتفاعل مع جميع الظروف المحيطة بهم، وليساعدوا إداراتهم في حل المشكلات التي تواجهها أو تتعرض لها عن طريق طرح أفكار جديدة وتقديم حلول سريعة لهذه المشكلات، الأمر الذي يسهم في جعل المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والذي لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلقة.

فالظروف العصرية تفرض على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج، والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك أن تكون المنظمة إبداعية ذات مرونة عالية، وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف والمراقبة. كما يحتاج ذلك إلى توفر موارد بشرية تتمتع بالمواهب والقدرات الإبداعية، ولديهم الرغبة في إحداث التغيير واستمرار بقاءه بعيداً عن الروتين.

ويظهر دور الإبداع إذا تم إدراك أن التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها بالإضافة إلى أداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة، ويعتبر الإبداع مؤشراً ومتطلباً رئيساً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

١. مفهوم الإبداع

الإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق^{١٠٢}، وجاء في لسان العرب تعبير بدع الشيء بمعنى أنشأه وبدأه أولاً، وفي قاموس ويبستر (Webster s Dictionary, ١٩٩٥) وردت كلمة الإبداع

^{١٠٢} عبد الله، البريدي. التفكير العلمي والإبداع: بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٩، ص ٢٣. www.aldawah.net.

بمعنى القدرة على الخلق أو الإيجاد ، والبدیع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها كما قال تعالى ((بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ))^{١٠٣}.

أما من الناحية العلمية فإن مهمة البحث عن عبارة واضحة تلخص معنى الإبداع قد لا تنتهي إلى نتيجة شافية ، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية في حد ذاتها من جهة ، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها .

إلا أنه رغم تباين تعاريف الإبداع وتعددتها فإنه يمكن حصرها ضمن أربعة مداخل كل منها يتناول جانباً من جوانب الظاهرة الإبداعية ، فالمدخل الأول يركز في تعريفه للإبداع على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير ، ويمكن تعريف الإبداع على أساس هذا المدخل كما عرفه ماكينون بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير^{١٠٤}.

كما عرف السليم الإبداع بأنه: "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف ، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها ، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم"^{١٠٥}.

وفي رأي آخر يعرف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق^{١٠٦}.

أما المدخل الثاني يركز على تعريف الإبداع من خلال مراحله أو كونه عملية كالتعريف الذي قدمه تورنس (Torrance, ١٩٧٠) والذي يركز على العملية الإبداعية في تعريفه للإبداع ، حيث يقول بأن الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقص والنقص ، وصياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة ، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج^{١٠٧}.

^{١٠٣} سورة البقرة رقم ١١٧.

^{١٠٤} محمد، العازمي. القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري. الرياض: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٤٧.

^{١٠٥} عبد الله يوسف الزامل، السليم.. أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، ٢٠٠٢، ص ٢١.

^{١٠٦} Judy, Pearsall. (٢٠٠١). *The New Oxford Dictionary*, (New York: Oxford University Press), p ٤٣٠.

^{١٠٧} فتحي عبد الرحمن، جروان. *الموهبة والتفوق والإبداع*: عمان، دار الفكر، ٢٠٠٨، ص ٧٧.

أما كل من (Moorhead. G & Griffin, ٢٠٠٠: ٥٢٤) فيشير إلى أن الإبداع هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة ونقلها إلى التطبيق الفعلي.

ويعرف سميث الإبداع على أساس هذا المدخل على أنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.^{١٠٨}

والمدخل الثالث يعرف الإبداع انطلاقاً من السمات والخصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعين كتعريف جروان للإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.^{١٠٩}

وكذلك جيلفورد يرى أن الإبداع هو عبارة عن سمات تضم طلاقة ومرونة التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد.^{١١٠}

أما التعاريف التي تناولها المدخل الرابع والأخير فتركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد.

فالإبداع ضمن هذا المدخل هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.^{١١١}

كما يرى البعض أن الإبداع هو " قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد "^{١١٢}.

ويوضح لونيغلاند أن المبدع هو الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس.^{١١٣}

^{١٠٨} عبد الله يوسف الزامل، السليم. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٢. ص ١٧.

^{١٠٩} فتحي عبد الرحمن، جروان. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨، ص ٧٤.

^{١١٠} فتحي عبد الرحمن، جروان. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٨، ص ٧٥.

^{١١١} عادل بن صالح، الشقحاء. علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض. ٢٠٠٣. ص ٤٣.

^{١١٢} محمد عبد الغني حسن، هلال. مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً: القاهرة، دار الكتب. ١٩٩٧. ص ٥٣.

^{١١٣} عامر، طارق عبد الرؤوف. الإبداع: القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٢٨.

من هنا ومن خلال العرض السابق للتعريف التي تناولت مفهوم الإبداع يمكن أن نستشف الأفكار الآتية عن الإبداع:

١. يعد الإبداع كل إنتاج جديد غير مألوف يكون مفيداً للفرد ولبيئته ولمجتمعه.
٢. أن العملية الإبداعية ليست حكراً على الأفراد فقط بل ترتقي حتى مستوى الجماعات والمنظمات.
٣. تتحدد نوعية الإبداع المتميزة بالصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الأشخاص المبدعين.
٤. إن العملية الإبداعية ليست عارضة وإنما هي نتاج مراحل متعددة.
٥. يمكن تنمية وتطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الجماعات والأفراد وتوفير المناخ الملائم لذلك.

٢. علاقة الإبداع بالابتكار

تباينت وجهات النظر لدى الباحثين حول علاقة الإبداع بالابتكار ، حيث ترى بعض الأدبيات أن الابتكار هو نتيجة حتمية للإبداع ، وترى أن الإبداع هو عملية توليد للأفكار أما الابتكار هو نتيجة تنفيذ لهذه الأفكار ، فإذا كان الإبداع يأتي بأفكار جديدة فإن هذا غير كافٍ لأننا نحتاج إلى الابتكار لأخذ هذه الأفكار الجديدة ووضعها موضع الفعل والتنفيذ ، فالإتيان بأفكار جديدة يكون الغذاء للابتكار ولذلك يعد الابتكار وظيفة أصعب وأقصى من الإبداع^{١١٤}.

وترى أدبيات أخرى أنه من الناحية الفيزيولوجية فإن الإبداع والابتكار مرتبطان بنشاط جانبي المخ الأيمن والأيسر فكل فص في الدماغ له نشاطاته ، فالإبداع يحدث في الفص الأيسر والذي يختص بالتفكير المتشعب (المتباعد) والذي يشير إلى القدرة العقلية نحو التفكير في العديد من الأفكار المتنوعة والعميقة والمتقنة، أما الابتكار فيحدث في الفص الأيمن والذي يختص بالتفكير المتقارب والذي يتصف بالتركيز والتقييم المنطقي من أجل اختيار أفضل فكرة من بين مجموعة من الأفكار ولذلك نجد أن الفص الأيمن يحدث فيه التكامل بين المعلومات^{١١٥}.

وفي نفس السياق يرى بلوط أن الإبداع يعد بامتياز مدخلاً للابتكار ، فالمؤسسة التي تريد أن تمتاز "ابتكارياً" عن سواها من المؤسسات وتضع منتجات أو سلعاً أو تكنولوجيا جديدة في السوق، إنما تفعل ذلك من خلال مواردها البشرية المبدعة، إلا أن التمايز بين المفهومين يكمن من خلال اختلاف المصادر ، فالإبداع عادةً ما يكون نشاطاً فردياً (شخص مبدع) بالرغم من أنه قد يمتد وينتج من عملية مؤسسية (مؤسسة

^{١١٤} David Gaurtee, Knowledge Management and Creativity, Journl of Knowledge Managemnt, vol.٢, No.١, September ١٩٩٨, p.٥.

^{١١٥} Key Innovative Thinking, ٢٠٠٣-٢٠٠٤, Greative Advantage Inc, (<http://www.greativeadvantage.com\fc.kit.htm>)

مبدعة)، أما الابتكار فهو عادةً ما يكون نشاطاً مؤسسياً موجهاً إلى إدارة وإثارة إبداعات أفراد المؤسسة لما فيه خيرها وخيرهم. كذلك يمكن اعتبار الإبداع على أنه يتناول التفكير النظري للأفكار بينما يمثل الابتكار الشق التطبيقي لها^{١١٦}.

كما يرى علاء قنديل أن :

- الإبداع فكري - أكاديمي أكثر منه تنفيذاً
- الابتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي
- الإبداع هو المثير للابتكار
- الابتكار هو استجابة للمبدعين
- الإبداع هو صناعة فكرة
- الابتكار ترويج وتنفيذ للفكرة
- الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها
- المبتكر مستثمر الفكرة ومدعها ومنميتها ومنفذها
- الشخص المبدع يركز على الفكرة فقط دون اعتبار للمؤثرات الأخرى - المبتكر يتعامل مع المتغيرات البيئية بفاعلية^{١١٧}.

ومن الباحثين من لم يميز بين المفهومين واعتبر أنهما يشيران إلى الشيء ذاته.

وأخيراً نرى أن الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة تكملان بعضهما البعض، حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميتها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار.

٣. عناصر الإبداع الفعال

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف واضح للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعاً على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية والتي تقف وراء التفكير والسلوك الإبداعي لدى الأفراد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثون في دراساتهم العناصر التالية للإبداع وهي كما يلي :

١. الطلاقة : ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها^{١١٨}.

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي :

^{١١٦} حسن، إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات: الجامعة اللبنانية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٣٥٨.

^{١١٧} علاء محمد، سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار: عمان، دار الفكر، ٢٠١٠، ص ١٢٥.

^{١١٨} عبد الله يوسف الزامل، السليم.. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ٢١.

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات :أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

ب- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني :وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار .

ت- طلاقة التعبيرات أو الأشكال :وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم^{١١٩}.

٢. المرونة : ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر ، أي قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة^{١٢٠}. كما يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي المبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين، وقد صنف "جيلفورد" Gelfoord بين نوعين من المرونة هما:

أ- المرونة التكيفية : ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب الذهني أو ما يسمى الجمود الذهني ، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب- المرونة التلقائية :وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع^{١٢١}.

٣. الحساسية للمشكلات :ويعد هذا العنصر أساس العمل الإبداعي ، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد ، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها^{١٢٢}، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة ، وبالتالي إن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون ،أو التفكير في إجراء تحسينات عليها^{١٢٣}.

٤. الأصالة : ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع الأصليل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات . فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع^{١٢٤} .

^{١١٩} عبد الله ، البريدي. مرجع سبق ذكره، ١٩٩٩، ص ٥٤.

^{١٢٠} حاتم علي ، حسن رضا. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، جدة. رسالة ماجستير . ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية

الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية. ٢٠٠٣، ص ٣٥.

^{١٢١} حامد ، عاتق مرزوق السميري . العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في

مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز-جدة. ٢٠٠٣، ص ٣١.

^{١٢٢} هوارى، معراج ، خليل ، عبد الرزاق. الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سطيف:

العدد ٦، ٢٠٠٦، ص ٦٨.

^{١٢٣} عبد الله يوسف الزامل، السليم. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٢، ص ٢٢.

^{١٢٤} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٥٤.

٥. القدرة على التحليل :وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر^{١٢٥} . فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي^{١٢٦} .
 ٦. المخاطرة : ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ زمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة ،وفي نفس لوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك^{١٢٧} .
 ٧. الخروج عن المألوف :ويقصد بها عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التغيير المستمر^{١٢٨} .
 ٨. النقد الذاتي :يميل الشخص المبدع باستمرار إلى نقد وتقويم أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي ،وعدم الركون لأي صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية لاسيما فيما يتعلق بنقدها وتقويمها.
 ٩. الشجاعة أو الثقة بالنفس :يتسم الشخص المبدع بالجسارة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره ،لما يمتاز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح^{١٢٩} .
 ١٠. النزوع إلى التجريب :يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يراها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها ،بل إنه يميل عادةً للشك والانتقاد واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها ، ولذلك إن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين^{١٣٠} .
- إن عناصر الإبداع المشار إليها أعلاه توضح سمات وخصائص الأشخاص المبدعين عن غيرهم ، وهي نتاج دراسات وأبحاث علمية في كل من علم النفس وعلم الاجتماع وبدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال.

٤. مستويات الإبداع

^{١٢٥} محمد ، عودة أبو فارس. الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية: رسالة ماجستير، عمان الجامعة الأردنية: ١٩٩٠، ص ٣٩.

^{١٢٦} حاتم علي، حسن رضا. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٣، ص ٣٧.

^{١٢٧} هوارى، معراج ،خليل ،عبد الرزاق ،مرجع سبق ذكره ،العدد ٦، ٢٠٠٦، ص ٦.

^{١٢٨} عبد الله يوسف الزامل ،السليم،مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ٢٢.

^{١٢٩} هوارى، معراج ،خليل ،عبد الرزاق ،مرجع سبق ذكره ،العدد ٦، ٢٠٠٦، ص ٦.

^{١٣٠} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٥٦.

يتبادر إلى الذهن عندما يرد تعبير "الإبداع" لدى كثير من الناس - أكاديميين وعاديين - فكرة الاختراق الإبداعي أو الانجاز الخارق غير المسبوق ، غير أن عدداً من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع أندرها مستوى الاختراق الإبداعي ، ومن الأمثلة على ذلك تقسيم الإبداع إلى خمسة مستويات كما قدمها (Taylor , 1959) وهي :

- الإبداع التعبيري **Expressive**: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال^{١٣١}. وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية^{١٣٢}.
- الإبداع المنتج **Productive**: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية.
- الإبداع الابتكاري **Inventive**: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.
- الإبداع التجديدي **innovation**: ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة .
- الإبداع الانبثاقي أو التخيلي **Imaginative**: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً ، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين في العلوم، وبيكاسو ورايت في الفنون^{١٣٣}.

كما قسم بعض الباحثين أمثال (Vakola, 2000، الصرن : 2001، الزهري: 2000) الإبداع إلى ثلاثة مستويات :

١. الإبداع على المستوى الفردي :بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها .
٢. الإبداع على مستوى الجماعات :بحيث يكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل ، كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
٣. الإبداع على مستوى المنظمات :وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات وتتصف هذه المنظمات المبدعة بما يلي:

^{١٣١} فتحي عبد الرحمن، جروان. مرجع سبق ذكره. 2008، ص ٧٧
^{١٣٢} رنده، الزهري. الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر: مجلد 30. العدد 3. 2002، ص ٥٨.

^{١٣٣} فتحي عبد الرحمن، جروان. مرجع سبق ذكره. 2008، ص ٨١.

- أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- ب- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ت- مشاركة العاملين من خلال تفهم آرائهم ومقترحاتهم.
- ث- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية^{١٣٤}.

وقد ميّز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع على مستوى المنظمات هما الإبداع الفني و الإبداع الإداري . أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات و الأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة^{١٣٥}.

٥. سمات الشخصية المبدعة

يمكن القول بأن موضوع سمات الشخص المبدع يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع، وذلك لأن هذا النوع من البحث ذو أهمية أو قيمة، سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين^{١٣٦}.

وقد توصلت عدة دراسات إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي تميز الشخص المبدع عن الشخص العادي، ولكن هذه الخصائص تتدرج على ميزان درجات فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها، وإنما يختلفون في مدى توافرها كلها أو بعضها^{١٣٧}. ومن أهم هذه الخصائص :

١. يتميز الأشخاص المبدعون بأصالة الفكر وعدم التقليد الجامح أو غير الواعي.
٢. تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم وأفكارهم وآرائهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم.
٣. يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ويحاولون تعريفها جيداً ويتوفر لديهم قدر من التحدي يحركهم نحو علاجها.
٤. يتوفر لديهم خيال واسع وفكر خلاق.
٥. حب الاستطلاع والبحث عن كل جديد^{١٣٨}.

^{١٣٤} هاشم، الشبيني. الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة: مجلة التنمية الإدارية المجلد ١٨ العدد ٧٥، ص ٩٤.

^{١٣٥} حسين، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٤٦٦.

^{١٣٦} عبد الرحمن أحمد محمد، هيجان. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة: المجلد ٣٥ العدد (١)، ١٩٩٩، ص ١٤٧.

^{١٣٧} علاء محمد، سيد قنديل. مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤.

٦. الثقة بالنفس والاطمئنان لقدرته على فهم الظواهر والمؤشرات والاتجاهات وإمكانية التعامل الفعال معها.
 ٧. يميل بدرجة واضحة إلى جو الود والألفة ولا يفضل مناخ العمل الذي لا يشجع على المرح والفكاهة والاستمتاع بالمهنة .
 ٨. قدرة عالية على ضبط انفعالاته والسيطرة عليها وتوجيهها حسب إرادته والاحتفاظ بتوازنه النفسي والذهني في مواجهة المشكلات أو الأزمات^{١٣٩}.
- ومن الكتاب من حاول تصنيف هذه السمات والخصائص في مجموعات متشابهة، فيرى البريدي أن أهم خصائص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي :

- (١) مجموعة الصفات والخصائص العقلية: وتتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الذكاء والحساسية في تلمس المشكلات .
 - (٢) مجموعة الصفات والخصائص النفسية: وتتمثل في الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها وعدم الغرور، وقوة العزيمة وحب المغامرة، والقدرة العالية على تحمل المسؤوليات، وتعدد الميول والاهتمامات، والميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء، والاتصاف بالمرح والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها .
 - (٣) مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة: وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل ، والميل إلى النقاش الهادئ والقدرة دائماً على التغلب على العوائق^{١٤٠}.
- كما يصنفها البعض إلى^{١٤١}:

١. صفات ذهنية:
٢. صفات عملية
٣. صفات نفسية
٤. صفات إنسانية.

(موضحة في الشكل التالي ((٦))

^{١٣٨} علاء محمد، سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

^{١٣٩} مصطفى محمود، أبو بكر. الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية: الدار الجامعية- الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٦٦.

^{١٤٠} عبد الله، البريدي، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٩، ص ٥٤-٥٨.

^{١٤١} طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني. ميادئ الإبداع: شركة الإبداع الخليجي- الكويت، ٢٠٠٢، ص ٥٠.

صفات إنسانية	صفات نفسية	صفات عملية	صفات ذهنية:
• حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة. • مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط. • قادر على مقاومة ضغوط الجماعة. • شجاع ومقدام. • الانفتاح على التجارب الإنسانية. • يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه. • يستمتع بالجمال. • صبور.	• قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات. • يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد. • متفائل بطبيعته. • يعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره. • لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة. • الثقة بالنفس. • قوة الإرادة. • لا يستسلم بسهولة. • يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها. • يتميز بطموح عالي جداً.	• لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية. • يميل إلى المغامرة ويحب التجريب. • قادر على التعامل مع المواقف الغامضة. • يسعى دائماً لتحسين عمله. • لا يهتم كثيراً بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة. • يحب السفر والتجوال. • يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل.	• يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد. • يمتلك ذاكرة قوية وقادر على الإلمام بالتفاصيل. • يحتاج إلى فترات تفكير طويلة. • يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة. • يركز على النقد البناء. • يعتمد على الملاحظة الشديدة. • متعدد الميول والاهتمامات. • يتنوع باستقلالية في التفكير. • يسأل كثيراً.

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين إن الإنسان المبدع هو شخص له من السمات والخصائص ما لدى الأفراد والأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الإبداعية، فكل فرداً قد يكون مبدعاً فيما لو استعمل قدراته أو طور معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعمل على تنميتها وتطويرها بإرادة قوية^{١٤٢}.

مما سبق نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال الإبداع فيما يتعلق بتصنيف هذه الخصائص، أو مسمياتها أو عددها، مما يجعل البحث عن هذه الخصائص لدى الأفراد المبدعين واكتشافهم مبكراً أو التدريب عليها أمراً ليس باليسير، بالإضافة إلى أن هذه الخصائص مجتمعة أو منفردة ليس بالضرورة أن تقود إلى الإبداع، ولكن ذلك لا يقلل من أهمية هذه الخصائص والسمات وخصوصاً بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يثبت بالفعل انتمائهم إلى المبدعين، حيث يساعدنا الوعي والمعرفة بهذه الخصائص على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.

٦. مراحل العملية الإبداعية

^{١٤٢} رعد، الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الطبعة الأولى، دار الرضا- دمشق ٢٠٠١، ص ٣٣.

تبدأ عملية الإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن والتي تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة حتى يعاد له التوازن، وتعتبر عملية الإبداع مظهراً نفسياً داخلياً للنشاط الذي يشمل التأملات والآليات والتفاعلات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة وانتهاءً بتحقيق الإنتاج الإبداعي ، وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية ، كما تندرج أيضاً العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بأكملها . إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور خلال شخصية المبدع ، وبينه وبين محيطه إلى أن تنتهي بتحقيق الناتج الإبداعي -Shtein, ١٩٩٠: ٤١ (٤٥)^{١٤٣}.

والإبداع كعملية تمر بعدة مراحل قبل أن يظهر الناتج النهائي لها ، ومع أن العديد من الدراسات عالجت هذا الموضوع ، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على ماهية هذه المراحل أو عددها ومن هذه الدراسات:

- ✓ دراسة (Shtein, ١٩٩٠: ٤١: ٤٥) الذي يرى أن هذه العملية تمر بأربع مراحل وهي مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار أو البزوغ ، مرحلة الظهور ومرحلة التحقق.
- ✓ دراسة (عزة نصر، ٢٠٠٨: ص ٢٨) والتي تقدم خمس مراحل للإبداع وهي مرحلة الإعداد ،مرحلة الترقب، مرحلة التنوير، مرحلة الإثبات وأخيراً مرحلة التنفيذ.
- ✓ دراسة (حسين حريم، ٢٠٠٣: ص ٣٠٧) والذي يرى أن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل وهي مرحلة الاهتمام ،مرحلة الإعداد ،مرحلة الاحتضان ،مرحلة البزوغ ومرحلة التحقق.
- ✓ دراسة (كارول جومان، ١٩٩٢: ص ٩٢) الذي يقسم العملية الإبداعية إلى ست مراحل وهي مرحلة الإعداد والتحصير ،مرحلة الاندماج بالمشكلة ،مرحلة احتضان المشكلة،مرحلة الوصول إلى الحل ، مرحلة التقييم وأخيراً مرحلة التطبيق.

كما يشير عدد من الباحثين أن تصنيف (Wallas, ١٩٢٦) هو الأكثر شهرةً وتداولاً ،حيث يمر السلوك الإبداعي بأربع مراحل وهي كما يراها : (عساف، ١٩٩٥: ص ٣٩) (هيجان، ١٩٩٩: ص ١٨٦) (جواد، ٢٠٠٠: ص ١٧٨) (جروان، ٢٠٠٨: ص ٩٢):

١. مرحلة الإعداد والتحصير: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.
٢. مرحلة الاحتضان: تمثل هذه المرحلة عملية تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ،ومرحلة توليد الحلول الممكنة.
٣. مرحلة البزوغ والإشراق : في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد.

^{١٤٣} Shtein, M. (١٩٩٠). Simulating Creativity in Group Procedures. New York: Acad Press. p٤١: ٤٥.

٤. مرحلة التحقق : في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم و التحليل الكلي مهم لملاحظة إذا تم تحقيق القيم والأهداف المنشودة .

في الواقع إن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقاً من وجهة نظر الكثير من الباحثين على الرغم من أهميته، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً .

٧. محفزات الإبداع

يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع، وقد وردت عدة آراء حول العوامل التي تساعد في تحفيز الإبداع، ومن أهم هذه المحفزات كما يراها (Druker ١٩٩٨ - Williams ٢٠٠٢ - Ahmed ١٩٩٨) :

١. الهيكل التنظيمي :حيث يلعب دوراً أساسياً في تحفيز الإبداع عندما يضمن التحرر من القواعد والمشاركة والاتصال ووجود فرق عمل والتقليل من الهرمية.
٢. الثقافة: حيث توصف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تسهل التكامل الداخلي والخارجي المعزز للإبداع.
٣. توفير الموارد: سواءً أكانت مالية، أدوات، تسهيلات، معلومات ومعرفة، فهي تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه.
٤. تصميم فرق العمل :فأعضاء فرق العمل يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في انتقال المعلومات والالتزام بها .
٥. الدعم الاجتماعي : يرتبط الدعم الاجتماعي ارتباطاً إيجابياً مع الإبداع، فإذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الموظفين والمشرفين فإن لذلك تأثيراً إيجابياً على الإبداع .
٦. التقييم: تقييم الأفكار الإبداعية ، فقد وجدت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين التقييم المتوقع و الأداء الإبداعي.^{١٤٤}

أما (West ,١٩٩٠) فيرى أن أهم العوامل التي تساعد في تحفيز الإبداع هي :

١. الرؤية المستقبلية : فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فإن أدائهم يكون فعالاً ويمكن أن يطوروا أهدافاً وطرقاً جديدة للعمل ، ولذلك كلما كانت الرؤية واضحة كلما كانت أكثر فاعلية وكلما كانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع .

^{١٤٤} نازم محمود، ملكاوي. نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق ٢٠٠٧. ص ١٣٢.

٢. أمان المشاركة : يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية ، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع .

٣. مناخ التميز : ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع ، كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء والتغذية الراجعة ، والتعاون ، وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء^{١٤٥} .

بينما (ملكاوي، ٢٠٠٧:ص١٣٦) فيلخص هذه المحفزات في ثلاث مجموعات وهي:

✓ الأنماط الإدارية وتشمل :

١. الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين والاهتمام بها.
٢. العلاقات المتبادلة بين المدراء والعاملين وانفتاح المدراء للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين انجاز المدراء في العمل.
٣. استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازاتهم.
٤. طلب الإدارة للاقتراحات والأفكار المقدمة من قبل المرؤوسين حول تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
٥. حماس المدير للعمل الذي يقوم به مرؤوسيه.

✓ الظروف التنظيمية وتشمل :

١. توفير هيكل تنظيمي ملائم لدعم الإبداع والتركيز على العلاقات الأفقية أكثر من العلاقات العمودية .
 ٢. توفير الإمكانية للإنجاز من خلال الوظيفة.
 ٣. عدم المحسوبية في الوحدة الإدارية.
 ٤. التركيز بشكل كبير على الهياكل غير الرسمية والاتصالات.
 ٥. سهولة انتقال تدفق المعلومات
 ٦. تبني المنظمة لاستراتيجيات وخطط تقبل التغيير وتؤمن به.
- ✓ دعم الإبداع ويشمل :

١. تعدد مراكز القوى ومرونة المخصصات المالية.
٢. تفعيل نظم الحوافز والمكافآت .
٣. منح السلطة الكافية للقيام بالعمل والتشجيع على الإبداع.
٤. ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهم على أداء عملهم .
٥. استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منا وليس للعقاب وإعاقه العمل^{١٤٦}.

^{١٤٥} إيناس عبد الرؤوف، شتات. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. ٢٠٠٣. ص ٤٩.

لاشك إن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى العاملين الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها.

من هنا نرى أن المنظمة يمكن أن تحفز الإبداع بتوفير الدعم وتشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع.

٨. مفهوم السلوك الإبداعي

يعد السلوك الإبداعي أحد أنماط السلوك التنظيمي والذي هو حصيلة تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية فالفرد مكون من أبعاد جسمية ونفسية تؤثر على سلوكه وتشكل جزء لا يتجزأ من الفرد، أي أن الفرد يعبر عن هذه الأبعاد بطريقة أو بأخرى أثناء تعامله مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

تعددت تعريف الباحثين للسلوك الإبداعي ، فقد عرفته (الدهان، ١٩٨٩:ص ١٦) بأنه السلوك الذي يتقرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها ،ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته ، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين .

ويشير (Spence, ١٩٩٤) على أنه سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة^{١٤٧}.

وفي تعريف آخر لـ (Spence, ١٩٩٤)^{١٤٨} يرى بأن السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً.

من جهة أخرى يرى (الصرن، ٢٠٠١:ص ٢٦٠) أن هذا النوع من السلوك يشير إلى إنتاج الأفكار التي تكون جديدة ومفيدة بأن واحد ، ومن ثم ترجمة هذه الأفكار في بعض الأشكال والنماذج التي يمكن أن يفهمها الآخرون .

^{١٤٦} نازم محمود، ملكاوي. مرجع سبق ذكره ٢٠٠٧.ص ١٣٦.

^{١٤٧} W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, First edition, Chapman Hall, UK, ١٩٩٤, pp. ٥٥- ٦٠.

^{١٤٨} W. R, Spence, Ibid. pp. ٥٦-٦٠.

أما (عامر، ٢٠٠٣:ص٣٣٧) فيرى أن السلوك الإبداعي هو الطريقة الثابتة نسبياً المميّزة لتفكير الفرد واستجاباته الوجدانية ، وأدائه السلوكي في المواقف التي تتطلب الوصول إلى نتائج إبداعية جديدة ، أو حلول للمشكلات أو اتخاذ للقرارات .

بينما يعرفه (عبد الله الأحمد، ٢٠٠٨:ص ٦٣) بأنه جميع التصرفات والأفعال المتفردة التي يمارسها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر ، وتشمل استكشاف الفرص ، وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها علمياً ، وتحدي المصاعب وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي ، لينتج عنها تطوير حلول للمشكلات أو تقديم عمليات وأساليب و سلع وخدمات أصيلة ومفيدة للمجتمع.

ويرى بارينز على أنه نمط من السلوك المميز للفرد الفعال في إدراك المواقف المحيرة وفي إيجاد حلول لها^{١٤٩} .

أما (القطاونة، ٢٠٠٠)^{١٥٠} فيعرفه على أنه السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية: تبني التغيير والإسهام في نشره داخل المنظمة ،والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل ،والإسهام في حل المشكلات وتحمل المجازفة، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل ، وعدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد .

من الجدير بالذكر أن هناك فرقاً واضحاً بين السلوك الإبداعي والإبداعية، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة^{١٥١} ، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة^{١٥٢} .

يشير (Robbins and David, ١٩٩٨)^{١٥٣} إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

^{١٤٩} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره. ص ٤٨.

^{١٥٠} أيمن، عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ٥. العدد ٢. ٢٠٠٩. ص ٣.

^{١٥١} محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار

الشروق، عمان، ٢٠٠٣. ص ٢٩٨.

^{١٥٢} مؤيد سعيد السالم، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية

عراقية"، مجلة الدراسات، مجلد ٢٦، عدد ١، ١٩٩٤، ص ١٠٠-١٠١.

^{١٥٣} S. Robbins & D. A. David, Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, second edition, prentice Hall, U. S. A. ١٩٩٨, pp. ٥٣٣-٥٣٤.

١. عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.
٢. عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ويشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. (Scott & Reoinaid, ١٩٩٤)^{١٥٤} (١٩٩٤) فبيئة العمل غير الصحية تقتل الأفكار الإبداعية في حين أن بيئة العمل الصحية والملائمة تعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما تقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

٩. معوقات السلوك الإبداعي

يعد التفكير الإبداعي هدفاً في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، ألا وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه، وتثبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج، التي لا تدخله في تعقيدات ومشكلات إدارية مع الآخرين^{١٥٥}.

وقد تركّز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على محاولة تحديد المعوقات والعراقيل التي تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وقد اختلف الباحثون حول عدد ومسميات معوقات الإبداع شأنهم في ذلك شأن أغلب الموضوعات الخاصة بالإبداع، فقد أشارت دراسة (الزهري، ٢٠٠٢: ص ٢٤٩، هيجان، ١٩٩٩: ص ٤٠٨، حريم: ١٩٩٧: ص ٤٧٧) إلى أن أهم معوقات الإبداع هي:

١. الخوف من الفشل وتجنب المخاطر.

^{١٥٤} S. Scott, & Reoinaid, A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٧, No. ٣, ١٩٩٤, pp ٥٨٠-٥٨٣.

^{١٥٥} عبد الفتاح. نبيل عبد الحافظ. مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، المجلد ١٧، العدد ٦٠، مسقط، عمان. ١٩٩٥، ص ٦٦.

٢. التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة

٣. عدم توافر الحرية

٤. مقاومة التغيير

٥. فقدان التحفيز

٦. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات

٧. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد

٨. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

وفي دراسة أخرى لـ (قنديل، ٢٠١٠: ص ١٤٦) صنف فيها المعوقات في أربع مجموعات وهي:

- ✓ المعوقات الإدراكية وتشمل خطأ الإدراك، خداع الإدراك، ضيق الإدراك .
- ✓ المعوقات الاجتماعية وتتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع ،لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف والتقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل، مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها.
- ✓ المعوقات التنظيمية والتي تتمثل في الالتزام الحرفي بالتعليمات ، وعدم ثقة المديرين بأنفسهم وتطبيق هيكل إداري غير سليم .
- ✓ المعوقات النفسية وهنا يلعب الخوف من الفشل دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية ،فالخوف يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف ، بالإضافة إلى خوف المبدع من التعرض للسخرية والانتقاد.

أما (جروان، ٢٠٠٨: ص ٨٦) فقد ذكر أن معوقات الإبداع تقع في مجموعتين هما :

- العقبات الشخصية وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس ،والميل للمجاعة ،الحماس المفرط ،التفكير النمطي ،عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز ،التسرع ونقل العادة كالقول مثلاً "لقد كنا دائماً نفعل هذا بنجاح ، أو كنا دائماً نحل المشكلة بهذه الطريقة".
- العقبات الظرفية والتي يقصد بها تلك المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة وتتمثل في مقاومة التغيير ،عدم التوازن بين الجد والفكاهة و عدم التوازن بين التنافس والتعاون .

كما يضيف (الفاوري، ٢٠٠٥: ص ٢٣٧) المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من نظم وتكنولوجيا معلومات وأساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية وإضافية وغيرها، بالإضافة إلى غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من استخدام نظم المعلومات والمعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها.

والبعض يصنفها إلى:

١. معوقات إدراكية: والتي تتعلق بإدراك الشخص أو تصوره للبيئة المحيطة من وله، وتحدث عندما يكون هناك خطأ في الإدراك أو ضيق للإدراك أو الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية أو افتراضات زائدة عن المشكلة وعدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة ومنها مثلاً: الأحكام المسبقة بحيث تظهر على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيج الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك فهناك على سبيل المثال من يكرر عبارات مشهورة مثل "ليس بالإمكان أحسن مما كان" أو "هذا هو ما عرفناه وتعلمناه".
٢. معوقات ثقافية: مثل العادات والتقاليد، بمعنى الإبقاء على العادات المألوفة حيث يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج، وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم أو الذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة.^{١٥٦}
٣. معوقات بيئية: وتتمثل في الضجيج، بيئة مكتظة، عدم تأييد الزملاء، وجود رئيس تسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية، قلة الأموال أو المواد اللازمة للعمل.
٤. معوقات تعبيرية: مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين، عدم صحة المعلومات أو نقص المعلومات.
٥. معوقات فكرية: مثل استخدام أفكار غير صحيحة يؤدي إلى حل غير صحيح ومنقوص.
٦. معوقات عاطفية (انفعالية): الغموض، الحكم على الأفكار بدل توليدها وإنتاجها، عدم القدرة على الاسترخاء والراحة والنوم، نقص السيطرة التخيلية وعدم القدرة على تمييز الحقيقة من الخيال.
٧. معوقات الوقت: إنجازات إبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما قدرها المجتمع بعد مماتهم والزمن هنا يؤثر على كمية الإبداع ونوع الإبداع وطبيعة تقييم المجتمع له.
٨. معوقات شعورية ولا شعورية: (تصارع بين الأنا والأنا الأعلى)، المبدع يخشى من الأفكار الجديدة، من الأنا المثالية ويخشى من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار وتبقى هذه الأفكار حبيسة للأننا الأعلى وهذا الصراع يؤدي إلى وهن عصبي.^{١٥٧}

ويلاحظ مما سبق أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد أو مسميات العوامل التي تعيق التفكير أو العمل الإبداعي بالرغم من أن هناك أوجه اتفاق كثيرة بينهم، إلا أن التعرف على معوقات الإبداع يعد الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع.

^{١٥٦} محمد ، الطعمنة. الإبداع مقوماته ومعوقاته: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، القاهرة. ٢٠٠١. ص ٨٨.
^{١٥٧} ناديا، هایل السرور. مقدمة في الإبداع: ديونو للنشر والتوزيع- الأردن. عمان. ٢٠٠٥. ص ٢٥٦.

١٠. دور المنظمات في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه

تستطيع المنظمات أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة^{١٥٨}.

ونظراً لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية المبدعين من العاملين سواء على مستوى المدراء أو الموظفين فإنه يجب على المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بها^{١٥٩}.

ولقد أسهم علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرات الإبداعية لدى الفرد سيما وأن الإبداع يرتبط أساساً بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم اكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة^{١٦٠}.

ومن العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع في المنظمات هي كما يلي:

١. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
٢. التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
٣. أن يكون المدير والمديرين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل وتطبيق الجديد من الأفكار^{١٦١}.
٤. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
٥. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
٦. بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
٧. رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفاً تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
٨. تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة^{١٦٢}.

ويستخلص كل من (قاسم، ٢٠٠٠: ص ٢٠١) و (Druker, ٢٠٠٣: p٢) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

١. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

^{١٥٨} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره. ص ٧٠.

^{١٥٩} محمد زويد، العنبي. الطريقة إلى الإبداع والتميز الإداري: غير مبين الناشر. ٢٠٠٧. ص ١٨.

^{١٦٠} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره. ص ٧١.

^{١٦١} محمد زويد، العنبي. مرجع سبق ذكره: ص ١٨.

^{١٦٢} عبد الفتاح. نبيل عبد الحافظ. مرجع سبق ذكره: ص ٧٠.

٢. الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، حيث تعتبر من العوامل الداخلية التي للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم.

٣. المصادر والموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع. وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يثبط الهمم.

٤. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
- ٥. تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولين ، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها. ويفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

٦. دعم المنظمة : لأن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.

ومنهم من يقسم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين هما:

١. العوامل الداخلية: وتتضمن بيئة العمل - جماعة العمل - الاتصالات الإدارية - اتخاذ القرارات.

٢. العوامل الخارجية: وتتضمن الأسرة - التعليم - وسائل الإعلام.^{١٦٣}

لاشك إن مثل هذه الأمور لها دور كبير في الإسهام في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين بالمنظمات والذين يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لعدم توفر المناخ المناسب لها ومن ذلك يتضح أن تطوير وتنمية تلك القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات يتطلب أساليب هادفة لتعزيز ذلك السلوك لدى العاملين لكي يتم العطاء الهادف داخل المنظمة برمتها ويساهم في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في الوقت نفسه.

^{١٦٣} سعود محمد، النمر. الإبداع الإداري: مجلة المدير العربي. القاهرة، العدد ١١٧، ١٩٩٢. ص ٩١.

١١. أساليب تنمية القدرات الإبداعية

تتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب على توليد الأفكار، وطرق تنفيذها. حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات النفسية لدى الفرد والتي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر^{١٦٤}. وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الوسائل ، ولكن تعد الأساليب التالية هي الأكثر شيوعاً لتنمية السلوك الإبداعي :

١١-١. أسلوب العصف الذهني Brainstorming : ويسمى أيضاً القصف الذهني ، المفكرة ،إمطار الدماغ و تدفق الأفكار ، إلا أننا سوف نتبنى تسمية "العصف الذهني" لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف الوصول إلى الحلول الإبداعية المناسبة.

فالعصف الذهني يعد طريقة منظمة لاستدراار واستمطار الأفكار حول مشكلة معينة، فهي عملية يستثار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة ،ويقوم هذا الأسلوب على أربعة مبادئ وقواعد ضرورية وهي :

- أ- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار.
- ب- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
- ت- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها .
- ث- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها^{١٦٥}.

ويقوم أسلوب العصف الذهني على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من ٦ إلى ١٢ فرداً ،بحيث تمر الجلسة بالمراحل التالية :

- (١) طرح وشرح وتعريف المشكلة
- (٢) بلورة المشكلة وإعادة صياغتها
- (٣) الإثارة الحرة للأفكار
- (٤) تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها
- (٥) الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

١١-٢. أسلوب دلفي Delphi :وهنا لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما (كل على حدة) ، ثم تعاد الإجابات

^{١٦٤} علاء محمد، سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٢.

^{١٦٥} طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني. مرجع سبق ذكره ٢٠٠٢، ص ١٠٠.

لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار ، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة^{١٦٦}.

١١-٣. أسلوب المجموعات الاسمية أو الشكلية Nominal Group : ويطلق مصطلح "اسمية" على مجموعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها ، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادةً بين ٦-٩ أفراد^{١٦٧}. وأهم الخطوات المتبعة:

- (١) أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- (٢) يتم عرض أفكار المجموعة بعد تدوينها من قبل رئيس الجلسة ، ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم
- (٣) يفتح النقاش ويمنع النقد.
- (٤) يقوم كل فرد سرّاً بتقييم الأفكار المعروضة ، ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة أخرى للوصول إلى قرار نهائي^{١٦٨}.

والفرق بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي هو أن أعضاء المجموعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه ويحدث الاتصال بينهم مباشرة .

١١-٤. أسلوب التوفيق بين الأشتات :يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما ، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط: أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب .

وتتلخص هذه الطريقة في قيام قائد المناقشة بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد عرضاً وافياً ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه ،ويطرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز ،بوصفها حياً عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة ،ويؤدي هذا بدوره إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ

^{١٦٦} رنّدة، الزهري. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٢. ص ٢٥٠.

^{١٦٧} خليل محمد ، الشماع. خضر كاظم، حمود. نظرية المنظمة: ط١. دار المسيرة، عمان. الأردن: ٢٠٠٠. ص ٤٢٤.

^{١٦٨} رنّدة، الزهري. مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٢. ص ٢٥١.

الضروري للنشاط الإبداعي، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المعقدة والمركبة التي تواجه الإدارة العليا^{١٦٩}.

خاتمة

من خلال ما سبق نرى أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضاً في كيفية استخدام القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقية والمبدعة فقد أثبتت الدراسات أن كل شخص لديه القدرة التي تمكنه من الإبداع وأنه من الممكن تعزيز هذه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقتها من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم لذلك.

^{١٦٩} محمد، العازمي. مرجع سبق ذكره. ص ٧٧.

المبحث الخامس

جودة حياة العمل وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين

مقدمة

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من الأبعاد التي تمثل جودة حياة العمل، إذ يعكس توفر هذه الأبعاد في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود جودة حياة عمل جيدة في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كانت جودة حياة العمل تمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بها فإما أن تكون مشجعة للإبداع أو معوقاً له، فتوفر جودة حياة العمل يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجاًلاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر جودة حياة عمل ملائمة يتأصل فيها الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

وحيث أن موضوع بحثنا يتعلق بأبعاد جودة حياة العمل وتأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين فسوف نتناول في هذا المبحث أهم هذه الأبعاد ودور كل منها في تحقيق السلوك الإبداعي كما يلي:

١. أثر بعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين.
٢. أثر بعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين.
٣. أثر بعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين.
٤. أثر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين.

١. أثر بعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم ، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع داخل التنظيم^{١٧٠} .

إن تحسين مناخ أو ظروف العمل يعد من أهم أبعاد جودة حياة العمل، لأنه يؤدي إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.

ولما كانت هذه الظروف متمثلة ب (الإضاءة- الهدوء وتجنب الضوضاء - التهوية والتكييف- التدخين- النظافة- الألوان- العوامل الفنية- عبء العمل- الصحة والسلامة المهنية وغيرها)، فإن درجة توفرها تؤثر على نفسية العاملين وعلى مواقفهم وبالتالي على أدائهم و درجة رضاهم، وهذا ما أكده بعض الباحثين إلى أن درجة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله^{١٧١} .

وقد أظهرت دراسة ل (Bockerman and Ilmakunnas, ٢٠٠٨)^{١٧٢} أن معظم حالات الإجازات والغياب المرضي كان يرجع إلى عدم رضا العاملين عن ظروف العمل.

في حين أثبتت دراسة (Kahya, ٢٠٠٧)^{١٧٣} أن افتقار مكان العمل لظروف العمل المادية المناسبة ينتج عنها زيادة معدل دوران العمل، ونقص الإبداع وعدم الاهتمام للعمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين.

من جهة أخرى تسهم البيئة التنظيمية الصحية في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ،إذا روعي فيها أيضاً تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم^{١٧٤} .

^{١٧٠} محمد بن عامر، التنشيطات المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: رسالة

ماجستير. الرياض ٢٠٠٦. ص ٣٦

^{١٧١} ناصر بن ضيف الله، الحربي. الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات السيارات المحدودة: إدارة البحوث

والدراسات. الرياض. ٢٠٠٦. ص ١٤. www.ulum.nl

^{١٧٢} Bockerman, Petri and Ilmakunnas. Pokka, "interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences; Evidence from a representative sample of employees" Social science and medicine, ٢٠٠٨. Vol ٦٧, No ٤, pp: ٥٢٠-٥٢٨.

^{١٧٣} Kahya, Emin, (٢٠٠٧). The effects of job characteristics and working conditions on job performance, International journal of industrial ergonomics, vol ٣٧, Issue ٦, June ٢٠٠٧, pp ٥١٥- ٥٢٣.

^{١٧٤} حاتم علي ، حسن رضا. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، جدة. رسالة ماجستير. ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية. ٢٠٠٣. ص ٨٦.

من هنا ترى الباحثة أن تحسين ظروف العمل المادية يعتبر من العوامل المهمة جداً في مكان العمل بالنسبة للعاملين، فتحسين جودة حياة العمل تقضي الاهتمام بهذا البعد بشكل خاص، لأن عدم توفير الإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة المناسبة ونقاء مكان العمل من التلوث وتوفير التجهيزات الفنية اللازمة وغيرها، سيؤدي إلى شعور العامل بعدم الرضا عن مكان العمل، وهذا سينعكس سلباً على سلوكه وتصرفاته (غياب - إهمال - حوادث...) مما يؤدي إلى انخفاض جودة أدائه للمهام الموكلة ، وسينعكس حتماً على المنظمة بشكل سلبي مما سيضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها.

كما أن توفير عناصر بيئة العمل المادية يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين مما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

٢. أثر بعد المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين:

تطمح الأجهزة الإدارية إلى تلافي السلبيات الموجودة في أبنيتها التنظيمية لمواجهة كافة التحديات والتغيرات المصاحبة لعصر العولمة التي تتطلب إيجاد أبنية تنظيمية مناسبة تعزز ما لدى العاملين من طاقات إبداعية وبما لديهم من مقترحات وأفكار فعالة تسهم في تبسيط الإجراءات التنظيمية وإبعادها عن التعقيد والروتين، والتي يجب أن تكون على درجة من المرونة والسرعة للاستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية على حد سواء، مما يعني إعادة النظر في أي شيء كلما دعت الحاجة إلى ذلك أو كلما تغيرت الظروف أو ظهرت مشكلات فعلية تتصل بها، ولكي تكون المقترحات المتصلة بأوضاع العمل وما يتعلق بشؤون الأنظمة واللوائح المعمول بها ناجحة فلابد من أخذ رأي العاملين فيها، وأن تكون تلك الأفكار والمقترحات نابعة من العاملين لإحاطتهم والتصاقهم القوي بظروف العمل بكافة جوانبه السلبية والإيجابية، ولا يحدث ذلك إلا في ظل الدعم والتشجيع لمثل تلك المبادرات بإشراك الرؤساء والمرؤوسين في الجهاز في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة لها وتقديم الحلول الملائمة للمشكلات وتقديم النتائج واقتراح طرق للتحسين والتطوير من خلال فتح قنوات الاتصال بين كافة مجموعات العمل. حيث تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة للتطوير والتجديد بما يتلاءم مع كافة الظروف المتغيرة للمنظمة ويحقق زيادة الإنتاجية بصورة مستمرة ومنظمة ومتطورة^{١٧٥}.

^{١٧٥} حاتم علي، حسن رضا. مرجع بق ذكره. ٢٠٠٣. ص ١٥٠.

كما أن العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين بالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى^{١٧٦}.

فالإدارة بالمشاركة تركز على العمل الجماعي والذي يمكن اعتباره وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي انجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء دورها كما ينبغي وبفعالية في كافة الظروف والتغيرات وأن العمل الجماعي سمة أساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة بالأسلوب الجماعي حتى تتيح الفرصة لها للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع الإداري.

٣. أثر بعد عدالة الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين:

من الأهداف الرئيسة لوضع هيكل للأجور والمرتبات هو ضمان حصول الفرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته وفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، ولتحقيق هذه الغاية ينبغي على المنظمة أن تحدد بطريقة منطقية ودقيقة متطلبات الوظيفة، وبالتالي الأهمية النسبية لها^{١٧٧}.

إن تبني المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر العادل مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد على الاستمرار في أن يكون أداؤه بأفضل صورة ممكنة^{١٧٨}.

كما تعد المكافآت إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال المكافآت المادية والمعنوية .

فالمكافآت والحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافآت المادية والمعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري.

^{١٧٦} محمد بن عامر، التنقيحات، مرجع سبق ذكره. الرياض ٢٠٠٦، ص ٣٨.

^{١٧٧} عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية-الابراهيمية. جامعة الاسكندرية. ٢٠٠٧، ص ٢٣٥.

^{١٧٨} ايناس عبد الرؤوف، شتات. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. ٢٠٠٣، ص ٦٧.

ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما: المكافآت الفردية التي توجه للفرد، والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، ويمكن استخدام الأسلوبين بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما حققه الفريق من أهداف، بينما تطبق المكافآت الفردية بين العاملين بطريقة لا تتعارض مع أهداف الفريق.

كما يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها نظاماً للحوافز المادية والمعنوية لأولئك الذين يقدمون أفكاراً أو معلومات جيدة أو العمل الذي قاموا به، فالأفراد عندما يلمسون نتائج إيجابية بسلوك معين فإن رد الفعل لديهم يكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإقلاع عن السلوك والأداء الذين قاموا به^{١٧٩}.

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف إلى حاجاته الشاملة والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك لأن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات إبداعية وابتكارية في أدائه لعمله، وبالنظر لسلم الحاجات الخمس في الدوافع لماسلو نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع، وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات، وأن الانجازات الإبداعية تعبير عن ميل الإنسان إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي^{١٨٠}.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن منح الأجور العادلة وتبني نظام للمكافآت والحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي تعد من أهم الوسائل التي لها صلة بالإبداع الإداري وبالأداء الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به في دفع العاملين للأداء الأفضل وترغيبهم في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمات وفي توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي والابتكاري والارتقاء بمستوى الانجاز وتطوير الأداء وعلى طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها، ويعد غيابها أحد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمات، في حين نجد أن وجودها يعزز تلك العملية خصوصاً إذا وضع نظام فعال للحوافز يقدم الجزاء المادي والمعنوي للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية أو أعمالاً متميزة في أدائهم، وتزداد فعالية ذلك النظام إذا لبي حاجات العاملين الشاملة بما يتوافق مع وظروف المنظمة، وإذا وجدت الإدارة الكفاءة التي تستطيع ربط الحوافز بالإبداع وربطها بأهداف العاملين وأهداف المنظمة وإذا منح هذا النظام الجزاء الإيجابي في

^{١٧٩} حاتم علي، حسن رضا. مرجع بق ذكره. ٢٠٠٣. ص ٩٤.

^{١٨٠} أميمة، الدهان. الإبداع والسلوك الإبداعي: مجلة تنمية الراءدين- مجلد ١١ العدد ٢٦. ١٩٨٩. ص ٢٣.

وقته وكان مبنياً على أساس مبدأ العدالة والمساواة بين مختلف الأفراد سواء كانت الحوافز فردية أو جماعية وبما يتناسب مع الجهد المبذول فإن ذلك سيؤدي بلا شك إلى استثارة العمل الإبداعي وفي حل المشكلات.

٤. أثر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين:

وتتمثل بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً فدراسة نمط الإشراف يعتبر تطوراً للعملية الإدارية وارتقاء بمكانتها وقدراتها لتحسين جودة حياة العمل ودعمًا وتشجيعاً لإبداع العاملين.

حيث يلعب أسلوب الرئيس في الإشراف دوراً في تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي، فلا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وهو - كقائد ناجح - يفترض ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل في إطارها الفني فقط، بل أيضاً في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه، وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم^{١٨١}.

وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين والمرؤوسات على الأداء الفاعل يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل: الذكاء والنضج والالتزان الانفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة، من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الكلي الذي يتكون منه وجماعة المرؤوسين والمرؤوسات في ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الإيجابي بين الطرفين في كل موقف.

فالمشرف المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاؤه بشكل لا يخاف التجربة، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية، يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار وللأشياء تفكيره متشعب غير امتثالي.

كما تؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي فإن كان نمط الإشراف تسلطياً، فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم لتحسين الأداء^{١٨٢}.

^{١٨١} أحمد سيد ، مصطفى. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (الناشر: المؤلف) ٢٠٠٤، ص ٣٧٣.

^{١٨٢} حاتم علي، حسن رضا. مرجع بق ذكره. ٢٠٠٣، ص ٩٢.

وفي هذا الصدد أكدت كل من كويستر (Koester) وبيرنسايد (Burnside) على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للإبداع مما يخلق الفرص لتحقيق ذواتهم من خلال ما يقومون به من أعمال إبداعية^{١٨٣}.

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوي على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة.

إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها^{١٨٤}.

إن المرؤوسين في المنظمة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم ليتأكدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاه وأدائه الوظيفي. وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، بالتالي يتوجب على الرؤساء إتباع أسلوب تشاركي في القيادة والإشراف^{١٨٥}، فهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم وأدائهم الأعمال المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل^{١٨٦}.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين الأسلوب الإشرافي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل

^{١٨٣} عبد الرحمن أحمد محمد، هيجان. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة: المجلد ٣٥ العدد (١). ١٩٩٩. ص ١٥٦.

^{١٨٤} محمد، زناتي. أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية. مجلة كلية التجارة. جامعة طنطا. عدد ١. ١٩٩٤. ص ١٣٨.

^{١٨٥} نادر، أبو شيخة. إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان، ٢٠١٠. ص ٢٨٥.

^{١٨٦} محمد سرور، الحريري. إدارة الموارد البشرية. دار البداية للنشر والتوزيع. عمان، ٢٠١٢. ص ١٥٦.

الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات من تحقيق نموها وتطورها واستمراريتها.

من خلال الاستعراض السابق نرى أن عملية تنمية وتطوير الإبداع من أكثر الأمور أهمية لدى المنظمة لاسيما تلك المنظمات المتميزة في أدائها وانجازها ، ويمكن للمنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة لتقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية، وإيجاد مناخ نفسي وعلمي ملائم ومشجع للإبداع يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء والعدل والمساواة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد: يتناول هذا الفصل عرضاً لمجتمع وعينة البحث وتصميم أداة الاستقصاء وثباتها وصدقها، ويتطرق إلى خصائص عينة البحث، وتحليل النتائج، واختبار الفرضيات بالطرق الإحصائية المناسبة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها من الاستبانات الموزعة على أفراد عينة البحث.

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

١. لمحة عن المستشفيات محل الدراسة
٢. مجتمع وعينة البحث
٣. أداة البحث
٤. صدق وثبات أداة البحث
٥. خصائص عينة البحث
٦. الإحصاءات الوصفية
٧. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
٨. اختبار التجانس
٩. اختبار الفرضيات

١. لمحة عن المستشفيات محل الدراسة: نقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً عن كل مستشفى مشمول بعينة البحث^{١٨٧}.

١-١. **مستشفى المواساة:** تم إحداث مستشفى المواساة الجامعي بموجب القانون رقم ٢٥١ تاريخ ١٩٥٦/٥/٩ باسم مؤسسة مستشفى المواساة. وتعتبر من أكبر المراكز العلمية و التعليمية والخدمية الجامعية، فهي تقدم الرعاية الصحية والخدمات الطبية بتقنية عالية مجاناً للمواطنين من خلال إجراء كافة الاستقصاءات الطبية، واستخدام أحدث التقنيات في العمليات الجراحية المختلفة و القيام بما فيها عمليات زرع الكلية. كما تقوم بالتعاون مع المؤسسات و المنظمات الصحية و العلمية بتطوير العمل فيها والمساهمة بالتقدم العلمي، وتضم المستشفى الأقسام الطبية الآتية: قسم الداخلية، قسم الجراحة، قسم العينية، قسم الأذنية، قسم العيادات الخارجية كما تضم الشعب الآتية: المخبر (المركزي، الإسعافي)، التشريح المرضي، التخدير، الأشعة، العنايةات المشددة القلبية والتنفسية والعصبية والعنايةات المتوسطة، الإسعاف. ويبلغ عدد الأسرة في هذا المستشفى في عام ٢٠١٤ / ٨٢٠ / سريراً.

٢-١. **مستشفى الأسد الجامعي:** افتتحه القائد الخالد الرئيس حافظ الأسد بتاريخ ١٩٨٨ / ٣ / ١٤ مستشفى الأسد الجامعي ليكون في طليعة المستشفيات الجامعية في سورية، وصدر مرسوم إحداثه رقم/١٢/عام/١٩٩٢/. ويضم المستشفى في شعبه كل الاختصاصات الداخلية، ومعظم الاختصاصات الجراحية، بالإضافة إلى وحدة زرع الكلية ووحدة زراعة الحزوز ومن الشعب الملحقة هنالك شعبة كبيرة للمعالجة الفيزيائية تغطي كامل متطلبات هذه المعالجة من وسائل وتجهيزات. يقدم المستشفى أفضل الخدمات الطبية العلاجية والجراحية للمرضى ويؤمن تدريب الطلاب والأطباء من خريجي الجامعات السورية ويساهم في البحث العلمي. ويبلغ عدد الأسرة في هذا المستشفى في عام ٢٠١٤ / ٦٤٣ / سريراً.

٣-١. **مستشفى الأطفال:** أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /١٣/ تاريخ ١٩٧٨/٥/١، واعتبرت هيئة عامة بموجب القانون /٢٣/ تاريخ ٢٠٠٠/١٢/٢١، وهي المستشفى الوحيد المتخصصة بأمراض الأطفال في سورية، وتستقبل الأطفال والحدج من جميع المحافظات، وتقدم الاستشارات الطبية والخدمات العلاجية. ويضم الأقسام والشعب الطبية: المخبر، الأمراض الإنتانية والعزل، أمراض الدم والأورام، الأمراض العامة، الأمراض الجراحية، الخديج والوليد، الإسعاف والعيادات الخارجية والإقامة المؤقتة. كما تضم الوحدات الطبية (التشريح المرضي، الأشعة، الأمراض الوراثية والصبغيات، أمراض الهضم والتنظير الهضمي، العناية المشددة، الكلية الاصطناعية، زرع الكلية). ويتم العمل على إنجاز العديد من المشاريع ومنها: مشروع أتمتة أعمال المستشفى، مشروع مركزي زرع النقي، وجراحة القلب عند الأطفال. ويبلغ عدد الأسرة في هذا المستشفى في عام ٢٠١٤ / ٤٢١ / سريراً.

^{١٨٧} وزارة التعليم العالي، مديرية المشافي. الموقع الإلكتروني www.mohe.gov.sy.

١-٤. مستشفى التوليد الجامعي: هو مستشفى تخصصي للتوليد وأمراض النساء، تم بدء العمل بالمستشفى في العام/١٩٨٣/ وصدر مرسوم إحداثه كهيئة عامة مستقلة بالمرسوم التشريعي رقم/١٨/تاريخ/ ٥ / ٨ / ٢٠٠٠ م. وتعد من أهم المستشفيات التعليمية في سورية ، وأكبر مركز تخصصي بأمراض التوليد والنسائية وجراحاتها في القطر. يقدم الخدمات الطبية الأكاديمية والعلمية البحثية عالية المستوى، وهو مجهز بكادر طبي تعليمي مؤهل وبأفضل و أحدث التجهيزات الطبية والعلمية. ويضم الشعب الطبية (الحوامل والحمول عالية الخطورة، الولادية، الجراحة النسائية العامة، الأورام، العقم وطفل الأنبوب، الإسعاف، التخدير، الأطفال، الأشعة). وتهدف المستشفى إلى تقديم خدمات طبية وعلمية بحثية عالية المستوى وتحسين الخدمات المقدمة لكسب ثقة روادها ومواجهة التحديات الصحية المتعلقة بوفيات الأمهات والولدان بما يخدم تحسين الحالة الاجتماعية والصحية للأسرة. ويبلغ عدد الأسرة في هذا المستشفى في عام ٢٠١٤ / ٢٠٤/ سريراً.

٢. **مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق، واختيرت محافظة دمشق كونها العاصمة، والأكثر من حيث عدد السكان، ووجود طلب من سكان المحافظات الأخرى على الخدمات الصحية المقدمة من المستشفيات العامة فيها. أخذت عينة قصدية من المستشفيات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والعاملة في محافظة دمشق تضم المستشفيات الآتية: الموساة، الأسد الجامعي، الأطفال، التوليد الجامعي. ويوضح الجدول (٢) توزع العاملين المستهدفين في المستشفيات المشمولة بالعينة القصدية كما يأتي:

الجدول (٢): توزع العاملين المستهدفين في المستشفيات المشمولة بالعينة القصدية^{١٨٨}. الوحدة: عامل

المستشفى	الموساة	الأسد الجامعي	الأطفال	التوليد الجامعي	الإجمالي
عدد العاملين	١٧٢٦	١٥٧٠	٨٢٠	٥٦٧	٤٦٨٣

قدر حجم العينة الكلية باستخدام العلاقة الرياضية (١) الآتية^{١٨٩}:

$$(١) \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث: n: حجم العينة.

^{٢٢١} وزارة التعليم العالي، مديرية المشافي^{١٨٨}

^{١٨٩} Israel, G.D. (٢٠١٢): Determining sample size, university of Florida, IFAS, extension, ٧, ١٠, Jaun. ٢٠١٢. p.٥.

N: عدد العاملين الإجمالي في المستشفيات محل الدراسة.

e: الحد الأعلى للخطأ المسموح به ويساوي ٥%. ومنه يكون حجم العينة المقدر يساوي إلى:

تم توزيع حجم العينة على المستشفيات محل الدراسة باستخدام التخصيص المتناسب أي بحساب كسر المعاينة الخاص بكل مستشفى w_h من خلال العلاقة الرياضية (٢) الآتية^{١٩٠}:

$$(٢) \quad w_h = \frac{N_h}{N}$$

حيث N_h : عدد العاملين الإجمالي في كل مستشفى محل الدراسة. حيث $h=١,٢,٣,٤$

وبحسب عدد العاملين المشمولين بالعينة من المستشفى ذو الترتيب h بالعلاقة الرياضية (٣) كما يأتي:

$$(٣) \quad n_h = w_h * n$$

ويوضح الجدول (٣) الآتي توزيع العينة على المستشفيات محل الدراسة:

الجدول (٣): توزيع العينة على المستشفيات محل الدراسة.

المستشفى	عدد العاملين الإجمالي N_h	سر المعاينة w_h	عدد العاملين المشمولين بالعينة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة	عدد الاستبانة المستبعدة	الاستبانة الصالحة للتحليل
المواساة	١٧٢٦	٠,٣٦٨٥٦٧	١٣٦	١٣٦	٩٣	١٢	٨١
الأسد الجامعي	١٥٧٠	٠,٣٣٥٢٥٥	١٢٤	١٢٤	٧١	٢٨	٤٣
الأطفال	٨٢٠	٠,١٧٥١٠١	٦٥	٦٥	٤٣	١٤	٢٩
التوليد الجامعي	٥٦٧	٠,١٢١٠٧٦	٤٥	٤٥	٣٩	٠	٣٩
المجموع	٤٦٨٣	١	٣٦٩	٣٦٩	٢٤٦	٥٤	١٩٢

المصدر: حساب الباحثة بالاعتماد على العلاقتين الرياضيتين (٢) و (٣).

^{١٩٠} Rao, C.R., (٢٠٠٩): Handbook of statistics, vol. ٢٩, ELSEVIER, Diacritech, Hungary, p ١١٢.

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم العينة المعتمد في التحليل هو ١٩٢ استبانة، ونشير هنا إلى أن عدم اهتمام المبحوثين بالاستبانة وعدم إجابتهم عليها أعاق عملية الحصول على الحجم المطلوب للعينة، حيث تبلغ نسبة الاستبانات غير المستردة من إجمالي الاستبانات الموزعة ٣٣,٣%، ونسبة الاستبانات المستبعدة من إجمالي الاستبانات الموزعة ١٤,٦%، وذلك لاقتصار الإجابة على عدد محدود من الأسئلة أو استردادها ببيضاء دون إجابة. كما أن نسبة الاسبانات الصالحة للتحليل ٥٢% وهي نسبة مقبولة.

٣. **أداة البحث:** اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتضم قسمين، يتضمن القسم الأول المتغيرات الديمغرافية والتعريفية الخاصة بالمبحوث، وتشمل الآتي: اسم المستشفى، الجنس، فئات العمر، المستوى التعليمي، فئات سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي. بينما يتضمن القسم الثاني ٤٥ عبارة موزعة على خمسة محاور هي الآتية: ظروف العمل المادية (٩) عبارات، المشاركة (٥) عبارات، الأجور والمكافآت (١٠) عبارات، أسلوب الرئيس في الإشراف (٦) عبارات، السلوك الإبداعي (١٥) عبارة. ولمزيد من الإطلاع على الاستبانة انظر الملحق.

صممت الاستبانة بما يخدم أهداف البحث، ووفق مقياس ليكرت الخماسي، ورمزت الإجابات كما في الجدول (٣)، وبالتالي يكون متوسط المقياس $\text{test value} = 3$ ، وحسب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية: (أعلى درجة إجابة - أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات = $(5 - 1) / 0,8 = 0,8$ ، وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو ١-١,٧٩، وهكذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو ٠,٨، كما في الجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤): ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة الرمزية	١	٢	٣	٤	٥
المجال	١-١,٧٩	١,٨-٢,٥٩	٢,٦-٣,٣٩	٣,٤-٤,١٩	٤,٢-٥
النتيجة على مقياس ليكرت	منخفضة جداً	منخفضة نوعاً ما	متوسطة	مرتفعة نوعاً ما	مرتفعة جداً

المصدر: رمزت الإجابات وحسب مجالها من قبل الباحثة.

٤. صدق وثبات أداة البحث:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال البحث، وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل الاستبانة وإعادة صياغة عباراتها وإضافة وحذف بعض العبارات الأخرى.

للحكم على صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، وزعت الاستبانة على ٢٠ مبحوثاً (٥ مبحوثين في كل مستشفى)، وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور معين ودرجة ذلك المحور. وهذا يمكننا من التحقق من مدى صدق العبارات لقياس الأهداف التي يسعى البحث إليها لكل محور.

يبين الجدول (٥) معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور ظروف العمل المادية ودرجات المحور ككل كما يأتي:

الجدول (٥) معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور ظروف العمل المادية ودرجات المحور ككل.

العبارة	تساعد بيئة العمل العامل على بذل أقصى ما يستطيع من مجهود	تتميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين	يتكيف العامل مع بيئة العمل الداخلية للمستشفى	تتوافر نظم السلامة المهنية للعاملين في المستشفى	يتوافر نظام تهوية كاف وملئم في مكان العمل	تتوفر في المستشفى أجهزة ومعدات متطورة تساعد العامل القيام بعمله الإرهاق	لا يخلق تكليف الأعمال إلى أي من العاملين نوع من أدائي لعملي	يؤثر مستوى الضجيج الناتج في مكان العمل على مستوى أدائي لعملي	هناك رضا عن بيئة العمل الطبيعية (التلوث - المناخ- الضوضاء- الحرارة - الإضاءة)
relation Coefficient Spearman's rho	.٦٤٦*	.٦٧٩*	.٥٨٠*	.٥٨٤*	.٦١٦*	.٥٤٥*	.٤١٣*	-.٠٣٥	.٥٧٠*
Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٦٣٥	.٠٠٠
N	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين محور ظروف العمل المادية وعباراته كانت معنوية عند مستوى معنوية ٥%، نظراً لأن مستوى المعنوية المتعلق بكل منها أقل من مستوى المعنوية ٥%،

باستثناء العبارة التي تنص على يؤثر الضجيج الناتج في مكان العمل على مستوى أدائي لعملي، حيث جاء معامل الارتباط غير معنوياً، لذلك نحذف هذه العبارة من الاستبانة.

يبين الجدول (٦) معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور المشاركة ودرجات المحور ككل كما يأتي:

الجدول (٦) معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور المشاركة ودرجات المحور ككل.

العبارة	لدي الفرصة للتأثير على القرارات تمس عملي	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي	أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي
relation Coefficient Spearman's rho	.٧١١**	.٧٩٣**	.٧٥٤**	.٦٩٥**	.٨٠٦**
Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
N	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين محور المشاركة وعباراته كانت معنوية عند مستوى معنوية ٥%، فجميع عبارات هذا المحور تتمتع بالاتساق الداخلي.

يبين الجدول (٧) معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الأجور والمكافآت ودرجات المحور ككل كما يأتي:

الجدول (٧) معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الأجور والمكافآت ودرجات المحور ككل.

العبارة											
أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من عملي في العمل	يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل	أفهم فهماً تاماً نظام الأجور والمكافآت المعمول به في المستشفى	أجري عادل بالنظر إلى مهارتي وجهودي	يحدد أدائي الفردي مقدار أجوري و مكافأتي	تم الترقيّة استناداً إلى معيار التميز في الكفاية في الأداء	تمنح الإدارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	يتم مكافأة الأفكار الجديدة لتطوير الأداء	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة	تتوجه الإدارة نحو بدلاً من الانتقاد والتهديد		
الأجور والمكافآت	Correlation Coefficient Spearman's rho	.٧٣٧**	.٧٤٧**	.٦٦١**	.٧٠٨**	.٦٦٧**	.٧٣٩**	.٦٩٤**	.٧٠٥**	.٦٤٦**	.٤٥٢**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين محور الأجور والمكافآت وعباراته كانت معنوية عند مستوى معنوية ٥%، فجميع عبارات هذا المحور تتمتع بالاتساق الداخلي.

يبين الجدول (٨) معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف ودرجات المحور ككل كما يأتي:

الجدول (٨) معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف ودرجات المحور ككل.

العبارة	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه	يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف	يوضح لي رئيسي أهداف العمل ويحفزني للوصول إليها	يتمتع رئيسي بقدرة عالية على بث روح الحماسة لدي لبذل أقصى جهد ممكن
أسلوب الرئيس في الإشراف	.٦٨٠**	.٧٥٣**	.٧٠٤**	.٧١٢**	.٧٣٩**	.٧٥٦**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

الجدول (٩) معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي ودرجات المحور ككل.

المصدر : مخرجات SPSSV.٢١

تم حساب الصّدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور جودة العمل المتغير المستقل والمحور ككل. وكانت النتائج كما في الجدول (١٠) الآتي:

الجدول (١٠): معاملات ارتباط سبيرمان بين إجابات المبحوثين حول المحاور الفرعية للمتغير المستقل ودرجات المتغير المستقل جودة العمل.

المحور الفرعي	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف
Spearman's rho	Correlation Coefficient	.٥٤٧**	.٧٠٧**	.٥٨٨**
	جودة حياة العمل			
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط معنوية نظراً لأن مستوى معنويتها أقل من ٥%. وبالتالي الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي. وبما أن المتغير التابع السلوك الإبداعي لا يتكون من محاور فرعية، فلا يمكن حساب ذلك له ولكن النتائج الواردة في الجدول ٨ تؤكد صدق بناء عباراته.

حسب معامل (ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach) كمقياس لثبات أداة البحث، حيث تنتمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لمحوري الاستبانة الرئيسيين جودة العمل والسلوك الإبداعي ولمحاور جودة العمل الفرعية (ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف)، كما حسب لكامل عبارات الاستبانة، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١١) الآتي:

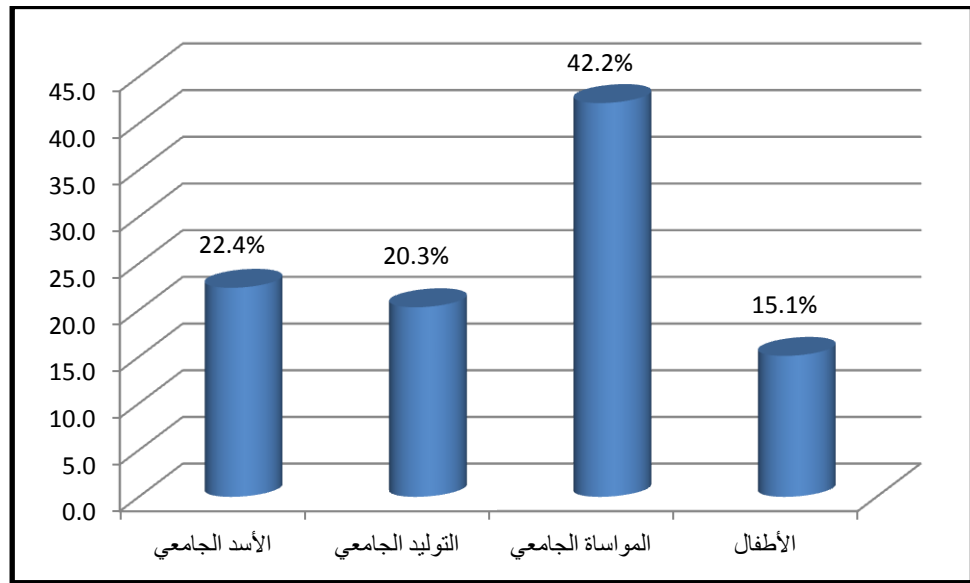
الجدول (١١): معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة ككل ومحاورها.

المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
كامل الاستبانة	.٩٥٧٠	٠,٩٧٨٢٦٤
جودة العمل	٠,٩٥٥	٠,٩٧٧٢٤١
ظروف العمل المادية	٠,٨٦٥	٠,٩٣٠٠٥٤
المشاركة	٠,٩٠١	٠,٩٤٩٢١
الأجور والمكافآت	٠,٩٢١	٠,٩٥٩٦٨٧
أسلوب الرئيس في الإشراف	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣٤١٥
السلوك الإبداعي	٠,٨٢٧	٠,٩٠٩٣٩٥

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠%، وكذلك معامل الصدق، وبالتالي يمكن القول أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية.

٥. **خصائص عينة البحث:** نعرض فيما يأتي التوزيعات التكرارية النسبية للمبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية والتعريفية الآتية:

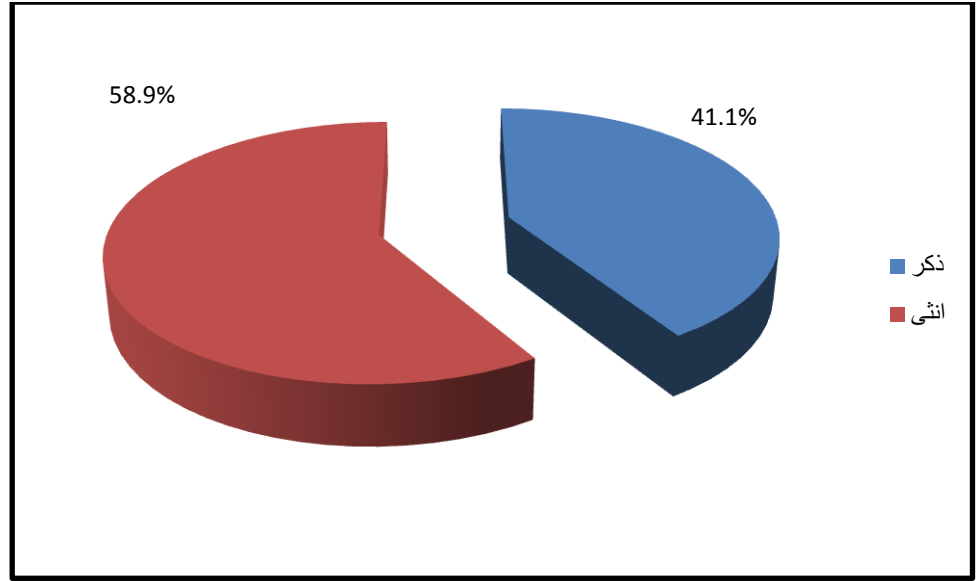
يبين الشكل (٧) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستشفى الذي يعملون فيه كما يأتي:



الشكل (٧): التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستشفى الذي يعملون فيه.

يبين الشكل أعلاه أن ٤٢,٢% من المبحوثين يعملون في مستشفى المواساة، و ٢٢,٤% منهم يعمل في مستشفى الأسد الجامعي، و ٢٠,٣% منهم يعمل في مستشفى التوليد الجامعي، و ١٥,١% منهم يعمل في مستشفى الأطفال. وتعزى النسبة الكبرى لمن يعمل في مستشفى المواساة ومن ثم في الأسد الجامعي لتنوع الخدمات الطبية المقدمة من قبل هذين المستشفيات وحجم الكادر الطبي والإداري اللازم لتقديم هذه الخدمات الأكبر من بقية المستشفيات محل الدراسة.

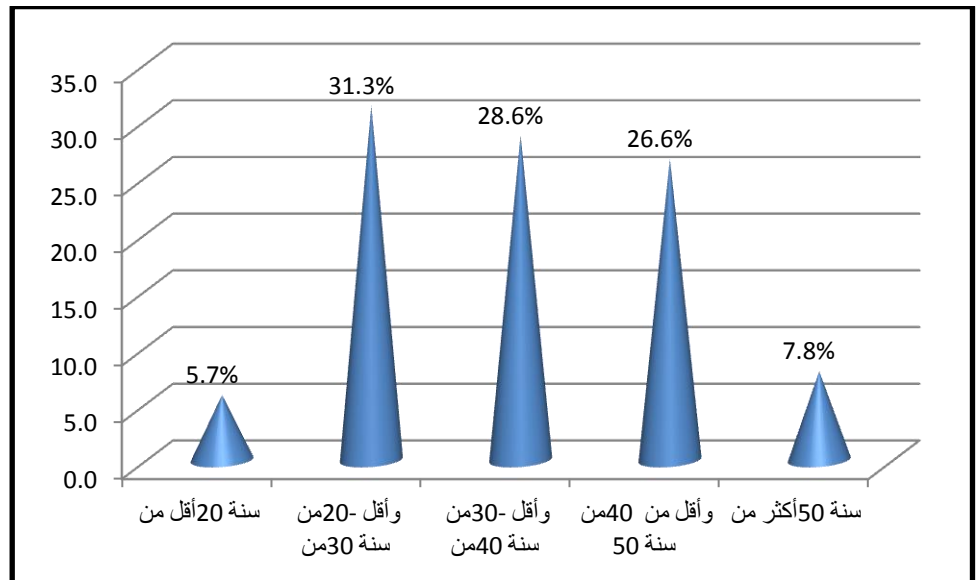
يبين الشكل (٨) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس كما يأتي:



الشكل (٨) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس.

يوضح الشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من الإناث بنسبة ٥٨,٩%، وتبلغ نسبة المبحوثين الذكور ٤١,١%، ويعزى سبب تفوق الإناث على الذكور إلى أن غالبية العظمى من العاملات في مجال التمريض هن إناث، إضافة إلى الإناث الطبييات والعاملات في الكادر الإداري.

يبين الشكل (٩) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات العمر كما يأتي:

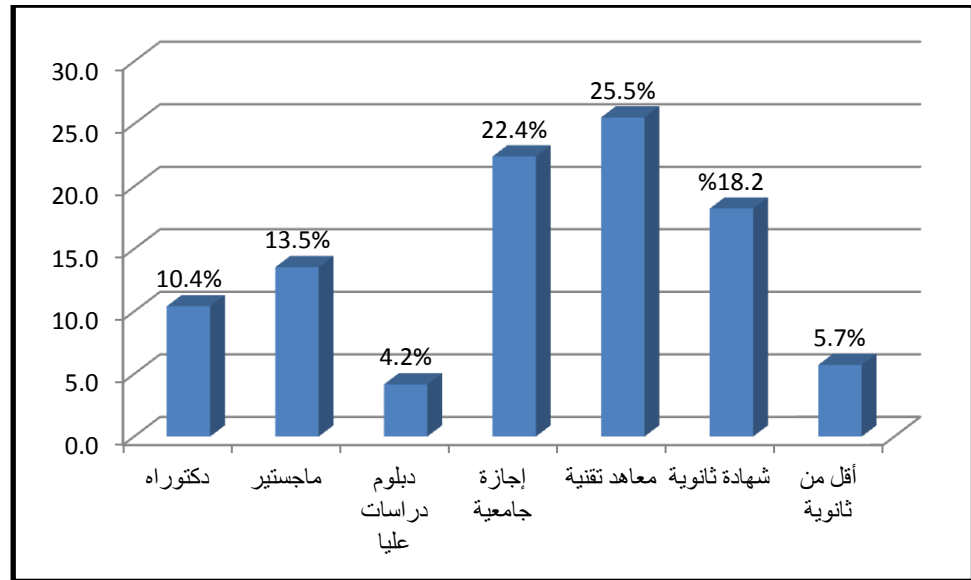


الشكل (٩) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات العمر.

يتضح من الشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة بنسبة ٣١,٣%، يليهم من أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة بنسبة ٢٨,٦%، ومن ثم من تقع

أعمارهم ضمن الفئة العمرية من ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٦,٦%، وتبلغ نسبة من أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة ٧,٨%، والنسبة الأدنى لمن أعمارهم أقل من ٢٠ سنة وتبلغ ٥,٧%.

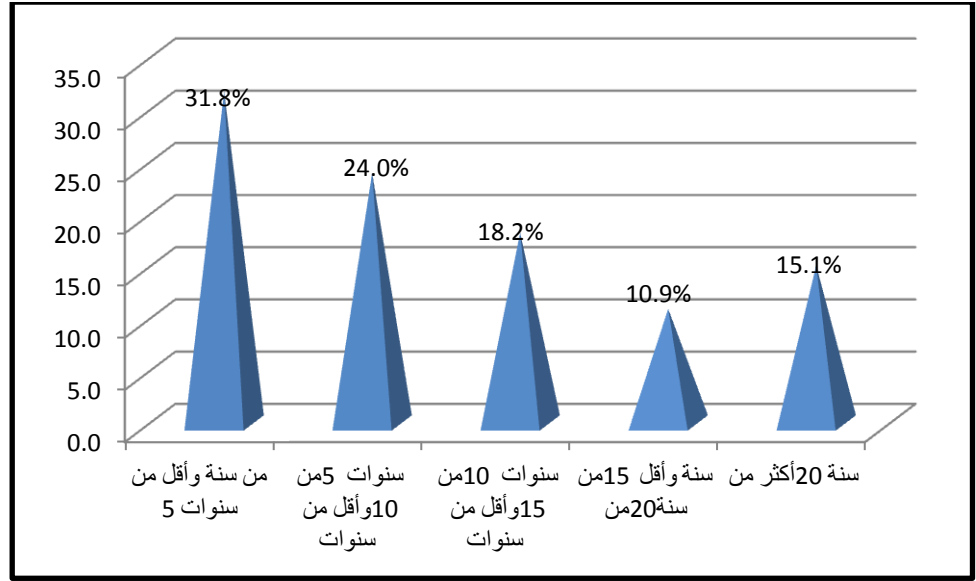
يبين الشكل (١٠) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستوى التعليمي كما يأتي:



الشكل (١٠) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستوى التعليمي.

يتضح من الشكل (١٠) أن غالبية المبحوثين مستواهم العلمي معاهد تقنية بنسبة ٢٥,٥%، يليهم حملة الإجازة الجامعية بنسبة ٢٢,٤%، فحملة الشهادة الثانوية بنسبة ١٨,٢%، فحملة الماجستير ١٣,٥%، والدكتوراه ١٠,٤%، ومن مستواهم العلمي أقل من ثانوية نسبتهم ٥,٧%، والنسبة الأدنى لحملة دبلوم الدراسات العليا وتبلغ ٤,٢%.

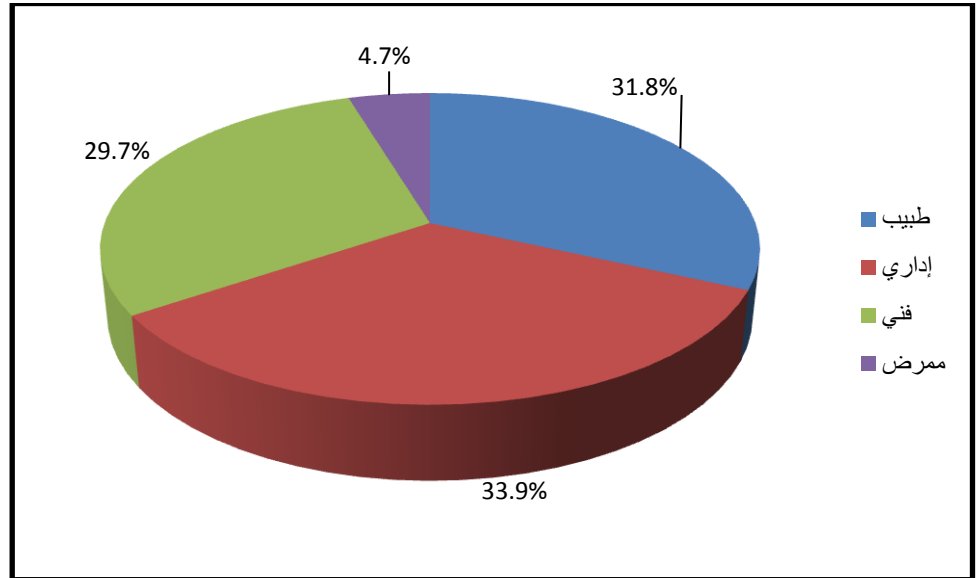
يبين الشكل (١١) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات سنوات الخبرة كما يأتي:



الشكل (١١) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات سنوات الخبرة.

يتضح من الشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين خبرتهم من سنة وأقل من ٥ سنوات بنسبة ٣١,٨%, يليهم من خبرته ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢٤%, ومن ثم من خبرتهم من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة بنسبة ١٨,٢%, وتبلغ نسبة من خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة ١٥,١%, والنسبة الأدنى لمن خبرتهم من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة وتبلغ ١٠,٩%.

يبين الشكل (١٢) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب التصنيف الوظيفي كما يأتي:



الشكل (١٢) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب التصنيف الوظيفي.

يبين الشكل (١٢) أعلاه أن غالبية المبحوثين تصنيفهم الوظيفي إداريين بنسبة ٣٣,٩%، يليهم الأطباء بنسبة ٣١,٨%، ومن ثم الفنيين بنسبة ٢٩,٧%، فالمرضيين بنسبة ٤,٧%.

٦. الإحصاءات الوصفية:

لتحديد نتيجة كل عبارة من عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي التعرف على درجة توفرها في مستشفيات عينة البحث، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة، ونتيجة كل عبارة من عبارات الاستبانة وفق ما ذكرناه في الجدول (٤). ويوضح الجدول (١٢) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور ظروف العمل المادية كما يأتي:

الجدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور ظروف العمل المادية.

العبارة	Mean	Std. Deviation	درجة على مقياس ليكرت الخماسي (درجة الموافقة)
تساعد بيئة العمل العامل على بذل أقصى ما يستطع من مجهود	٣,٥٤	١,١١١	مرتفعة نوعاً ما
تتميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين	٣,٧٣	١,١٠١	مرتفعة نوعاً ما
يتكيف العامل مع بيئة العمل الداخلية للمستشفى	٣,٦٤	١,٠٣٠	مرتفعة نوعاً ما
تتوافر نظم السلامة المهنية للعاملين في المستشفى	٣,٤٣	١,٠٢٦	مرتفعة نوعاً ما
يتوافر نظام تهوية كاف وملئم في مكان العمل	٣,٤٢	١,٢٣٥	مرتفعة نوعاً ما
تتوفر في المستشفى أجهزة ومعدات معطّرة تساعد العامل على القيام بعمله	٣,٥٣	١,٠٨٩	مرتفعة نوعاً ما
لا يخلق تكليف الأعمال إلى أي من العاملين نوع من التعب أو الإرهاق	٢,٦٧	٠,٩٩٨	متوسطة
هناك رضا عن بيئة العمل الطبيعية (التلوث - المناخ - الضوضاء - الحرارة - الإضاءة)	٣,٣١	٠,٩٧٠	متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يمكن القول من خلال النتائج المبينة في الجدول (١١) أن جميع ما تتضمنه عبارات محور ظروف العمل المادية موجودة في المستشفيات محل الدراسة بدرجة مرتفعة نوعاً ما باستثناء العبارتين اللتين تتصان على أن تكليف الأعمال إلى أي من العاملين لا يخلق نوع من التعب أو الإرهاق، ورضا العاملين عن بيئة العمل الطبيعية جاءت نتيجتهما على مقياس ليكرت متوسطة. كما يتضح من النتائج تميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين هو الأكثر توفراً في هذه المستشفيات. يليها تكيف العاملين مع بيئة العمل الداخلية. ويتضح من خلال قيم الانحراف المعياري أن تشتت إجابات المبحوثين كبيراً نوعاً ما.

يوضح الجدول (١٣) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور المشاركة كما

يأتي:

الجدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور المشاركة.

العبارة	Mean	Std. Deviation	النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي
لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	٣,١٦	١,٠٨٨	متوسطة
أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	٣,٤٧	١,٠٧٨	مرتفعة نوعاً ما
أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي	٣,٦٠	.٩٤٩	مرتفعة نوعاً ما
أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل	٣,٧٩	١,٠٦٨	مرتفعة نوعاً ما
لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي	٣,٣٩	١,٠٥٢	متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مشاركة العاملين برأيهم في حل مشكلات العمل، واستمتاعهم بذلك وحصولهم على معلومات كاملة عن أهداف العمل متوفرًا بدرجة مرتفعة نوعاً ما في المستشفيات محل الدراسة، أما الفرصة التي يملكها العاملون للتأثير على القرارات التي تمس العمل هي بدرجة متوسطة، كما أن درجة الحرية الممنوحة للعاملين في أداء عملهم متوسطة. ويتضح من خلال قيم الانحراف المعياري أن تشتت إجابات المبحوثين كبيراً نوعاً ما.

يوضح الجدول (١٤) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور الأجور والمكافآت كما يأتي:

الجدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الأجور والمكافآت.

العبارة	Mean	Std. Deviation	النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي
أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل في عملي	٢,٢٨	١,١٦٣	منخفضة نوعاً ما
يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل	٢,٤٣	١,١٦٠	منخفضة نوعاً ما
أفهم فهماً تاماً نظام الأجور والمكافآت المعمول به في المستشفى	٢,٨٨	١,١٧٥	متوسطة
أجري عادل بالنظر إلى مهارتي وجهودي	٢,٤٢	١,٠٨٥	منخفضة نوعاً ما
يحدد أدائي الفردي مقدار أجوري ومكافأتي	٢,٣٤	١,٠٩١	منخفضة نوعاً ما
تتم الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاية في الأداء	٢,٥٥	١,٠٩٣	منخفضة نوعاً ما
تمنح الإدارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	٢,٩١	١,٢١٥	متوسطة
يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء	٢,٤٦	١,١٢٣	منخفضة نوعاً ما
يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة	٢,٦٢	.٩٩٢	متوسطة

متوسطة	٩٩٨.	٢,٨٤	نتوجه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدلاً من الانتقاد والتهديد
--------	------	------	--

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن عبارات محور الأجور والمكافآت تنقسم حسب درجة توفرها في المستشفيات محل الدراسة إلى قسمين: القسم الأول درجة توفره متوسطة ويشمل العبارات التي تتضمن الفهم التام لنظام الأجور المعمول به في المستشفى، ومنح الإدارة العليا العاملين الحوافز المادية والمعنوية، والتقييم الموضوعي والعاقل لأدائهم، وتوجه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدلاً من الانتقاد والتهديد. ودرجة توفر القسم الثاني منخفضة نوعاً ما ويشمل العبارات التي تتضمن سعادة العامل بدخله، وربط الأجر بمقدار الإنجاز للعمل، وعدالة الأجر بالنظر إلى مهارات وجهود العامل، وتحديد أجر العامل ومكافأته بناء على أدائه، وترقية العامل بناء على التميز في العمل والكفاية في الأداء، وعلى الأفكار الجديدة. ويتضح من خلال قيم الانحراف المعياري أن تشتت إجابات المبحوثين كبيراً نوعاً ما.

يوضح الجدول (١٥) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف كما يأتي:

الجدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف.

العبارة	Mean	Std. Deviation	النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي
يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,١٤	١,٠٦٢	متوسطة
يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	٣,٦٤	٠,٩٢٣	مرتفعة نوعاً ما
يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروؤسيه	٣,٦١	٠,٩٧٤	مرتفعة نوعاً ما
يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف	٣,٣٥	٠,٩٦٩	متوسطة
يوضح لي رئيسي أهداف العمل ويحفزني للوصول إليها	٣,٤٣	١,٠١٨	مرتفعة نوعاً ما
يتمتع رئيسي بقدرة عالية على بث روح الحماسة لدي لبذل أقصى جهد ممكن	٣,٤١	٠,٩٩٦	مرتفعة نوعاً ما

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن عبارات محور أسلوب الرئيس في الإشراف درجة توفرها في المستشفيات محل الدراسة هي متوسطة (التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومعاملة الرئيس بعدالة وإنصاف). ومرتفعة نوعاً ما (امتلاك الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل، وإعطائه معلومات كاملة لمروؤسيه، وتوضيحه لأهداف العمل وبث روح الحماسة عند المرؤوسين). كما أن تشتت إجابات المبحوثين حول هذه العبارات كبيراً نوعاً ما.

يوضح الجدول (١٦) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على محور جودة حياة العمل والمحاور الفرعية (ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف) كما يأتي:

الجدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور جودة حياة العمل ككل والمحاور الفرعية المكونة له.

المتغير	Mean	Std. Deviation	النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي
ظروف العمل المادية	٣,٤٣	.٧٨٣	مرتفعة نوعاً ما
المشاركة	٣,٤٧	.٨٧٤	مرتفعة نوعاً ما
الأجور والمكافآت	٢,٦٧	.٨٩٤	متوسطة
أسلوب الرئيس في الإشراف	٣,٤٧	.٨٨٠	مرتفعة نوعاً ما
جودة حياة العمل	٣,٢٧	.٦٧١	متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن درجة توفر متغير جودة حياة العمل في المستشفيات محل الدراسة هي متوسطة، والأجور والمكافآت أيضاً، أما ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف فهي متوفرة بدرجة مرتفعة نوعاً ما. كما أن تشتت إجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات قليلة نسبياً.

يوضح الجدول (١٧) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور السلوك الإبداعي كما يأتي:

الجدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور السلوك الإبداعي.

العبرة	Mean	Std. Deviation	النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي
أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة كبيرة أمام الإدارة	٣,١٢	١,١٤٥	متوسطة
لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	٣,١٠	١,١٢٥	متوسطة
تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل	٢,٧٧	١,٠٩٨	متوسطة
أملك القدرة على التكيف والمرونة بالاستجابة لمواقف العمل المختلفة	٣,٦٤	.٩٠٦	مرتفعة نوعاً ما
لدي القدرة على استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة	٣,٤٥	.٩٣٦	مرتفعة نوعاً ما
أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	٣,٨٢	.٩١٢	مرتفعة نوعاً ما
تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين	٣,٠٧	.٩٢٠	متوسطة

أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	٣,٧٢	٨٩٣.	مرتفعة نوعاً ما
أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	٣,٨٤	٨٢٥.	مرتفعة نوعاً ما
أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	٣,٨٦	٨٥٤.	مرتفعة نوعاً ما
أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها	٣,٤١	٩٤٤.	مرتفعة نوعاً ما
لدي القدرة على تحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية	٣,٢٤	٩٥٣.	متوسطة
تساعد سياسة المستشفى في بناء الثقة والإبداع بين العاملين فيها	٢,٩٩	٩٤٣.	متوسطة
إمكانية الاتصال المباشر مع الإدارة التي أنتمي إليها متاحة تماماً	٣,٥١	١,٠٢٨	مرتفعة نوعاً ما
السلوك الإبداعي	٣,٤٥	٦٠٣.	مرتفعة نوعاً ما

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن درجة توفر عبارات محور السلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة هي متوسطة لعبارات (التعبير عن المقترحات والأفكار بثقة، توفر الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية، وتوفير الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتشجيع المبادرات الفردية، والقدرة على تحمل مخاطر الفرص الإبداعية، ومساعدة سياسة المستشفى على بناء الثقة والإبداع). أما باقي العبارات فدرجة توفرها مرتفعة نوعاً ما. وجاء متوسط متغير السلوك الإبداعي ككل أعلى من متوسط المقياس ويقابل على مقياس ليكرت درجة توفر مرتفعة جداً. وتشنت بعض العبارات كان كبيراً نسبياً.

٦-١. الإحصاءات الوصفية على مستوى كل مستشفى محل الدراسة:

يبين الجدول (١٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان ومحاورة على مستوى كل مستشفى محل الدراسة كما يأتي.

الجدول (١٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان ومحاورة على مستوى كل مستشفى محل الدراسة.

المستشفى			الأسد الجامعي			التوليد الجامعي			المواساة الجامعي			الأطفال		
العبارة			Mean	Std. Deviation	النتيجة	Mean	Std. Deviation	النتيجة	Mean	Std. Deviation	النتيجة	Mean	Std. Deviation	النتيجة
ساعد بيئة العمل العامل على بذل أقصى ما يستطيع من مجهود			٣,٥١	٩٣٥.	رتفعة نوعاً ما	٣,٤١	١,١٦٣	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٢	١,١٤٦	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٥	١,٢١٣	مرتفعة نوعاً ما
تتميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين			٣,٨٤	١,٠٤٥	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٦	١,١٦٥	رتفعة نوعاً ما	٣,٧٩	١,٠٤٥	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٦	١,٢٦١	مرتفعة نوعاً ما
يتكيف العامل مع بيئة العمل الداخلية للمستشفى			٣,٦٥	٨٩٧.	رتفعة نوعاً ما	٣,٤١	٩٦٦.	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٠	١,١١٤	رتفعة نوعاً ما	٤,٠٠	١,٠٠٠	مرتفعة نوعاً ما
تتوافر نظم السلامة المهنية للعاملين في المستشفى			٣,٢٦	٩٢٨.	متوسطة	٣,٢٣	١,٠٣٨	متوسطة	٣,٤٩	١,٠٣٨	رتفعة نوعاً ما	٣,٧٦	١,٠٥٧	مرتفعة نوعاً ما

يتوافر نظام تهوية كاف وملائم في مكان العمل	٣,١٤	١,١٤٦	متوسطة	٣,٤٩	١,٣١٥	رتفعة نوعاً	٣,٤٩	١,٢٥٣	رتفعة نوعاً	٣,٥٧	١,٢٠٠	مرتفعة نوعاً
ي المستشفي أجهزة ومعدات معطورة تساعد العامل على القيام	٣,٤٤	١,٠٠٧	رتفعة نوعاً	٣,٤٢	١,٢٢٢	رتفعة نوعاً	٣,٦٥	٠.٩٧٧	رتفعة نوعاً	٣,٤٨	١,٣٢٦	مرتفعة نوعاً
لق تكليف الأعمال إلى أي من العاملين نوع من التعب أو الإ	٢,٤٢	٠.٨٧٩	خفضة نوعاً	٢,٥٩	١,٠٦٩	خفضة نوعاً	٢,٧٩	٠.٩٩٦	متوسطة	٢,٨٣	١,٠٣٧	متوسطة
لا عن بيئة العمل الطبيعية (التلوث - المناخ - الضوضاء - الإضاءة)	٣,٥٣	٠.٧٩٧	رتفعة نوعاً	٣,١٣	١,٠٤٤	متوسطة	٣,٣٠	١,٠٣٠	متوسطة	٣,٢٤	٠.٩١٢	متوسطة
لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	٢,٩١	١,٠٨٧	متوسطة	٣,١٣	١,١٠٥	متوسطة	٣,٢٨	١,٠٤٠	متوسطة	٣,٢٤	١,١٨٥	متوسطة
أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	٣,٣٥	١,١٧٣	متوسطة	٣,١٨	١,٠٩٧	متوسطة	٣,٥٩	٠.٩٣٢	رتفعة نوعاً	٣,٦٩	١,٢٢٨	مرتفعة نوعاً
أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي	٣,٦٣	٠.٨٧٤	مرتفعة نوعاً	٣,٤٤	٠.٩٦٨	رتفعة نوعاً	٣,٦٧	٠.٨٩٤	رتفعة نوعاً	٣,٥٩	١,١٨١	مرتفعة نوعاً
أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل	٣,٩١	١,٠٦٥	مرتفعة نوعاً	٣,٧٢	١,١٢٣	رتفعة نوعاً	٣,٨١	٠.٩٨٩	رتفعة نوعاً	٣,٦٦	١,٢٣٣	مرتفعة نوعاً
لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي	٣,٤٠	٠.٩٢٩	مرتفعة نوعاً	٣,١٥	١,٢٠٤	متوسطة	٣,٥٦	٠.٩٧٥	رتفعة نوعاً	٣,٢١	١,١٧٧	متوسطة
أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل في عملي	٢,٠٠	١,١١٣	خفضة نوعاً	٢,٠٠	١,١٠٠	خفضة نوعاً	٢,٣٠	١,٠٦٦	خفضة نوعاً	٣,٠٠	١,٣٠٩	متوسطة
يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل	٢,٢٣	١,١٣٠	خفضة نوعاً	٢,٠٣	١,٠٦٣	خفضة نوعاً	٢,٤٨	١,٠٧٤	خفضة نوعاً	٣,١٠	١,٢٩١	متوسطة
هم فهماً تاماً نظام الأجور والمكافآت المعمول به في المستش	٢,٧٠	١,٠٨١	متوسطة	٢,٥١	١,٢٩٥	خفضة نوعاً	٢,٩٤	١,٠٩٥	متوسطة	٣,٤٨	١,١٥٣	مرتفعة نوعاً
أجري عادل بالنظر إلى مهارتي وجهودي	٢,٢٨	١,٠٠٨	خفضة نوعاً	٢,١٨	١,٠٩٧	خفضة نوعاً	٢,٤٣	١,٠١٢	خفضة نوعاً	٢,٩٠	١,٢٦٣	متوسطة
يحدد أدائي الفردي مقدار أجوري ومكافاتي	٢,٣٠	٠.٩٨٩	خفضة نوعاً	٢,١١	١,٠٦٠	خفضة نوعاً	٢,٢٩	١,٠٤٦	خفضة نوعاً	٢,٨٦	١,٢٧٤	متوسطة
م الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاية في الأد	٢,٢٣	٠.٩٤٧	خفضة نوعاً	٢,٢٤	١,١٢٥	خفضة نوعاً	٢,٥٣	٠.٩٣٧	خفضة نوعاً	٣,٥٢	١,١٥٣	مرتفعة نوعاً
تمنح الإدارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	٢,٤٤	١,١٨١	خفضة نوعاً	٢,٩٧	١,٣٦٧	متوسطة	٢,٩٤	١,١٤٠	متوسطة	٣,٤١	١,٠٥٣	مرتفعة نوعاً
يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء	٢,١٦	١,١١١	خفضة نوعاً	٢,٣١	١,١٠٤	خفضة نوعاً	٢,٣٨	٠.٩٦٩	خفضة نوعاً	٣,٣٦	١,١٩٣	متوسطة
يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة	٢,٤٢	٠.٨٧٩	خفضة نوعاً	٢,٣٩	٠.٩١٦	خفضة نوعاً	٢,٦٣	٠.٩٨٠	متوسطة	٣,١٧	١,١٠٤	متوسطة
تتوجه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدلاً من الانتقاد والتهديد	٢,٩٨	٠.٨٨٦	متوسطة	٢,٦١	١,٠٥٤	متوسطة	٢,٧٥	٠.٩٨١	متوسطة	٣,٢١	١,٠٤٨	متوسطة
يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	٢,٩٣	٠.٩١٠	متوسطة	٣,٢٦	١,١١٧	متوسطة	٣,٢٠	٠.٩٨٦	متوسطة	٣,١٠	١,٣٧٢	متوسطة
يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	٣,٥٦	٠.٨٢٥	مرتفعة نوعاً	٣,٧٧	٠.٩٣١	رتفعة نوعاً	٣,٦٨	٠.٨٥٤	رتفعة نوعاً	٣,٥٢	١,٢١٤	مرتفعة نوعاً
يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروؤسيه	٣,٧٠	٠.٨٦٠	مرتفعة نوعاً	٣,٦٤	٠.٩٨٦	رتفعة نوعاً	٣,٥٠	٠.٩٦٨	رتفعة نوعاً	٣,٧٥	١,١٤٣	مرتفعة نوعاً
يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف	٣,٢٣	٠.٩٤٧	متوسطة	٣,٥٦	٠.٩٩٥	رتفعة نوعاً	٣,٣٥	٠.٨٩٢	متوسطة	٣,٢٤	١,١٥٤	متوسطة
يوضح لي رئيسي أهداف العمل ويحفزني للوصول إليها	٣,٥١	٠.٩٣٥	مرتفعة نوعاً	٣,٥١	٠.٨٨٥	رتفعة نوعاً	٣,٣٤	١,٠٦٧	متوسطة	٣,٤٥	١,١٨٣	مرتفعة نوعاً
يسي بقدرة عالية على بث روح الحماسة لدي لبذل أقصى جه	٣,٤٧	٠.٩٣٥	مرتفعة نوعاً	٣,٥٤	٠.٧٩٠	رتفعة نوعاً	٣,٢٥	٠.٩٧٤	متوسطة	٣,٦٢	١,٣٢١	مرتفعة نوعاً
أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة كبيرة أمام الإدارة	٢,٨٤	٠.٩٩٨	متوسطة	٣,١٠	١,٠٩٥	متوسطة	٣,٢٨	١,١٧٥	متوسطة	٣,١٠	١,٢٩١	متوسطة
لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	٢,٧٩	١,١٤٦	متوسطة	٣,٢٦	١,٠٤٤	متوسطة	٣,١٩	١,٠٦٢	متوسطة	٣,١٤	١,٣٢٩	متوسطة

لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء	٢,٤٩	١,١٨٣	خفضة نوعاً ما	٢,٦٤	٩٣٢	متوسطة	٢,٨٩	١,٠٠٠	متوسطة	٣,٠٠	١,٣٦٣	متوسطة
القدرة على التكيف والمرونة بالاستجابة لمواقف العمل الم	٣,٦٥	٨١٣	رتفعة نوعاً ما	٣,٤٩	٩٩٧	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٩	٨٨٠	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٩	١,٠٠٤	رتفعة نوعاً ما
لدي القدرة على استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة	٣,٣٧	٩٥٢	متوسطة	٣,٢١	٨٣٣	متوسطة	٣,٦٧	٨٥١	رتفعة نوعاً ما	٣,٢٨	١,١٦٢	متوسطة
بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء	٣,٩١	٩٩٦	رتفعة نوعاً ما	٣,٧٢	٧٥٩	رتفعة نوعاً ما	٣,٨٨	٨٩١	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٩	١,٠٣٩	رتفعة نوعاً ما
شجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين	٣,٠٧	٦٦٩	متوسطة	٣,٠٠	٨٠٥	متوسطة	٣,٠٦	٩٩٢	متوسطة	٣,٢١	١,١٧٧	متوسطة
العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في	٣,٨٤	٧٢١	رتفعة نوعاً ما	٣,٧٢	٦٠٥	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٣	١,٠١٨	رتفعة نوعاً ما	٣,٨٣	١,٠٧١	رتفعة نوعاً ما
أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	٤,٠٠	٦١٧	رتفعة نوعاً ما	٣,٩٠	٣٨٤	رتفعة نوعاً ما	٣,٨٣	٩٤٦	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٥	١,٠٨٨	رتفعة نوعاً ما
م بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في ال	٣,٩١	٦٨٤	رتفعة نوعاً ما	٣,٩٢	٣٥٤	رتفعة نوعاً ما	٣,٨٨	٩٦٧	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٦	١,١٧٣	رتفعة نوعاً ما
قدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمّل مس	٣,٠٩	٩٤٧	متوسطة	٣,٦٩	٨٠٠	رتفعة نوعاً ما	٣,٤٩	٩١٠	رتفعة نوعاً ما	٣,٢٤	١,٠٩١	متوسطة
لي القدرة على تحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداع	٣,١٢	٩٣١	متوسطة	٣,٤٩	٧٢١	رتفعة نوعاً ما	٣,٣١	٩٠٣	متوسطة	٢,٩٣	١,٢٨٠	متوسطة
ساعد سياسة المستشفى في بناء الثقة والإبداع بين العاملين في	٣,٠٧	٨٥٦	متوسطة	٢,٦٩	٨٦٣	متوسطة	٣,٠٢	٩٣٥	متوسطة	٣,١٧	١,١٣٦	متوسطة
كافية الاتصال المباشر مع الإدارة التي أنتمي إليها متاحة تم	٣,٦٥	٨٤٢	رتفعة نوعاً ما	٣,٢٨	١,٠٢٥	متوسطة	٣,٥٣	١,٠٣٨	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٢	١,٢٤٣	رتفعة نوعاً ما
ظروف العمل المادية	٣,٣٧	٧٨٧	متوسطة	٣,٢٣	٧٧٧	متوسطة	٣,٥٢	٨٠٨	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٢	٦٨٨	رتفعة نوعاً ما
المشاركة	٣,٤٧	٨٢٧	رتفعة نوعاً ما	٣,٢٦	٩٩٣	متوسطة	٣,٥٧	٨٦٥	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٢	٧٨٥	رتفعة نوعاً ما
الأجور والمكافآت	٢,٤٢	٩٣٢	خفضة نوعاً ما	٢,٤١	٩١٠	خفضة نوعاً ما	٢,٦٨	٨٠٤	متوسطة	٣,٣٤	٧٢١	متوسطة
أسلوب الرئيس في الإشراف	٣,٤٤	٧٩٦	رتفعة نوعاً ما	٣,٦٧	٨٣٨	رتفعة نوعاً ما	٣,٣٨	٨٨٨	متوسطة	٣,٥٢	١,٠٢٢	رتفعة نوعاً ما
السلوك الإبداعي	٣,٤٢	٦٦٣	رتفعة نوعاً ما	٣,٤١	٥٤٩	رتفعة نوعاً ما	٣,٥٢	٥٧٣	رتفعة نوعاً ما	٣,٣٤	٦٧٠	متوسطة
جودة حياة العمل	٣,١٩	٦٦٤	متوسطة	٣,٢١	٧٣٢	متوسطة	٣,٢٧	٦٥٢	متوسطة	٣,٤٨	٦٣٤	رتفعة نوعاً ما

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال الإحصاءات الوصفية الواردة في الجدول الآتي:

١-١-٦. مستشفى الأسد الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- مستوى كل من ظروف العمل المادية، جودة حياة العمل في المستشفى متوسط.
- مستوى كل من المشاركة وأسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي مرتفع نوعاً ما.
- مستوى الأجور والمكافآت منخفض نوعاً ما.
- يكمن القصور في درجة توفر متغيرات الدراسة في عدم الرضا عن الدخل، وعدم ربط الأجر بالإنجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة، وعدم تفويض الصلاحيات

الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات أثناء العمل. وعدم الترقية على أسس ومعايير التميز في العمل والكفاية في الأداء.

٦-١-٢. مستشفى التوليد الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- مستوى كل من ظروف العمل المادية، جودة حياة العمل، المشاركة في المستشفى متوسط.
- مستوى كل من أسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي مرتفع نوعاً ما.
- مستوى الأجور والمكافآت منخفض نوعاً ما .
- يكمن القصور في درجة توفر متغيرات الدراسة في عدم ربط الأجر بالانجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، عدم وضوح نظام الأجور والمكافآت، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة.

٦-١-٣. مستشفى المواساة الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- مستوى كل من أسلوب الرئيس في الإشراف والأجور والمكافآت، جودة حياة العمل في المستشفى متوسط.
- مستوى كل من السلوك الإبداعي، ظروف العمل المادية، المشاركة مرتفع نوعاً ما.
- هناك عدم رضا عن الدخل، وعدم ربط الأجر بالانجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، عدم وضوح نظام الأجور والمكافآت، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم الترقية على أسس ومعايير التميز في العمل والكفاية في الأداء.

٦-١-٤. مستشفى الأطفال: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- مستوى كل من ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل في المستشفى مرتفع نوعاً ما.
- مستوى كل من السلوك الإبداعي، والأجور والمكافآت متوسط.
- إن درجات توفر جميع العبارات الخاصة بمتغيرات البحث جاءت مرتفعة نوعاً ما ومتوسطة.

• يجب قبل اختبار فرضيات البحث إجراء اختباري التوزيع الطبيعي للبيانات والتجانس، لتحديد أي الأساليب الإحصائية (المعلمية، غير المعلمية) التي يجب استخدامها في اختبار الفرضيات التي يستند إليها البحث. وتتمثل شروط استخدام الاختبارات المعلمية بالاستقلال والعشوائية وتوزيع البيانات بشكل طبيعي والتجانس، فشرطي الاستقلال والعشوائية يتحققان أثناء سحب العينة. لذا قامت الباحثة بالتحقق من شرطي التوزيع الطبيعي للبيانات والتجانس.

٧. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: لمعرفة فيما إذا كانت عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم لا، أجرت الباحثة اختبار كولموجوروف سميرونوف وكانت النتائج كما في الجدول (١٩) الآتي:

الجدول (١٩) نتائج اختبار سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات.

المتغير	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	سلوب الرئيس في الاشراف	السلوك الابداعي	جودة حياة العمل
N	١٩٢	١٩٢	١٩٢	١٩٢	١٩٢	١٩٢
Mean	٣,٤٣	٣,٤٧	٢,٦٧	٣,٤٧	٣,٤٥	٣,٢٧
Std. Deviation	.٧٨٣	.٨٧٤	.٨٩٤	.٨٨٠	.٦٠٣	.٦٧١
Absolute	.٢٦٣	.٢٦٨	.٢٣٩	.٢٩٣	.٣٢٨	.٣٠٣
Positive	.٢١٣	.١٨٥	.٢١٤	.٢٠٢	.٣٢٨	.٣٠٣
Negative	-.٢٦٣	-.٢٦٨	-.٢٣٩	-.٢٩٣	-.٢٦٣	-.٢٥٥
Kolmogorov-Smirnov Z	٣,٦٤٠	٣,٧١٤	٣,٣١٣	٤,٠٥٦	٤,٥٥١	٤,١٩٤
Asymp. Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر اختبار كولموجورف سميرنوف عند كافة متغيرات الدراسة هي ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي توزيع البيانات ليس طبيعياً.

٨. اختبار التجانس: شرط التجانس هو تساوي التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجموعات المسحوبة منها العينة، وقد تم إجراء اختبار (Levene's)، للتأكد من تجانس البيانات، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٠) الآتي:

الجدول (٢٠) نتائج تحليل ليفينز لاختبار التجانس.

Test of Homogeneity of Variances				
المحور (المتغير)	Levene's Statistic	df١	df٢	Sig.
ظروف العمل المادية	.٦٣٦	٣	١٨٨	.٥٩٣
المشاركة	١,٠٢٧	٣	١٨٨	.٣٨٢
الأجور والمكافآت	١,٢١٩	٣	١٨٨	.٣٠٤
أسلوب الرئيس في الاشراف	١,٤٣٣	٣	١٨٨	.٢٣٤
السلوك الابداعي	.٧١٤	٣	١٨٨	.٥٤٥
جودة حياة العمل	.٦٤٤	٣	١٨٨	.٥٨٨

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول (٢٠) أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر اختبار ليفينز عند كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي البيانات متجانسة.

يمكن القول من خلال ما سبق أن شرط التجانس محقق ولكن شرط التوزيع الطبيعي للبيانات غير محقق لذلك تستخدم الأساليب الإحصائية اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

٩. اختبار الفرضيات

٩-١. اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل ومتغير السلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الجدول (٢١) معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين المتغير المستقل جودة حياة العمل وأبعادها وبين المتغير التابع السلوك الإبداعي كما يأتي:

الجدول (٢١) معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين جودة حياة العمل وأبعادها والسلوك الإبداعي.

المتغير	وف العمل الما	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	جودة حياة العمل
relation Coeff	.٢٩٩**	.٥٤٩**	.٢٤١**	.٤٥٣**	.٤٥٩**
Spearman's rho					
سلوك الإبداع					
Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠١	.٠٠٠	.٠٠٠
N	١٩٢	١٩٢	١٩٢	١٩٢	١٩٢
**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).					

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يبين الجدول (٢١) أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين جودة حياة العمل وأبعادها ومتغير السلوك الإبداعي هي موجبة ومعنوية نظراً لأن مستوى المعنوية المقابل لكل معامل أقل من ٥%، لذلك نرفض الفرضية الأولى، ونقول هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير جودة حياة العمل وأبعادها (ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف). كما هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ومقبولة بين متغيري السلوك الإبداعي ومتغير المشاركة. ويمكن ترتيب

الأبعاد حسب متانة العلاقة مع متغير السلوك الإبداعي كما يلي: المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت.

٩-١-١. اختبار الفرضية الأولى على مستوى كل مستشفى:

يبين الجدول (٢٢) معاملات ارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل جودة حياة العمل وأبعادها والمتغير التابع السلوك الإبداعي كما يأتي:

الجدول (٢٢) معاملات ارتباط سبيرمان بين متغير جودة حياة العمل وأبعادها ومتغير السلوك الإبداعي.

المستشفى/Spearman's rho			ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	جودة حياة العمل
الأسد الجامعي	السلوك الإبداعي	Correlation Coefficient	.٢٠٢	.٦٨٨**	.٣١٠°	.٣٦٧°	.٣٦٨°
		Sig. (٢-tailed)	.١٩٥	.٠٠٠	.٠٤٣	.٠١٦	.٠١٥
		N	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣
التوليد الجامعي	السلوك الإبداعي	Correlation Coefficient	.٢٩٧	.٥٠٩**	.٢٣١	.٣٠٤	.٣٨٢°
		Sig. (٢-tailed)	.٠٦٦	.٠٠١	.١٥٦	.٠٦٠	.٠١٦
		N	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩
المواساة	السلوك الإبداعي	Correlation Coefficient	.٢٣٤°	.٤٤٣**	.٢٤٠°	.٥٣٤**	.٤٧٢**
		Sig. (٢-tailed)	.٠٣٦	.٠٠٠	.٠٣١	.٠٠٠	.٠٠٠
		N	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١
الأطفال	السلوك الإبداعي	Correlation Coefficient	.٦٢٣**	.٧٠٩**	.٢٨٣	.٦٠٧**	.٧٠٦**
		Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.١٣٦	.٠٠٠	.٠٠٠
		N	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يبين الجدول أعلاه الآتي:

٩-١-١-١. بالنسبة لمستشفى الأسد الجامعي:

- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي وكل من المتغيرات الآتية: الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل ككل.
- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المشاركة.
- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير ظروف العمل المادية.

٩-١-١-٢. بالنسبة لمستشفى التوليد الجامعي:

- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير جودة حياة العمل ككل.
- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة ومقبولة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المشاركة.
- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات ظروف العمل المادية، أسلوب الرئيس في الإشراف، الأجور والمكافآت.

٩-١-١-٣. بالنسبة لمستشفى المواساة الجامعي:

- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات جودة حياة العمل ككل، ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت.
- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة ومقبولة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير أسلوب الرئيس في الإشراف.

٩-١-١-٤. بالنسبة لمستشفى الأطفال:

- هناك علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات: ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل.
- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير الأجور والمكافآت.

٩-٢. اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي

للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

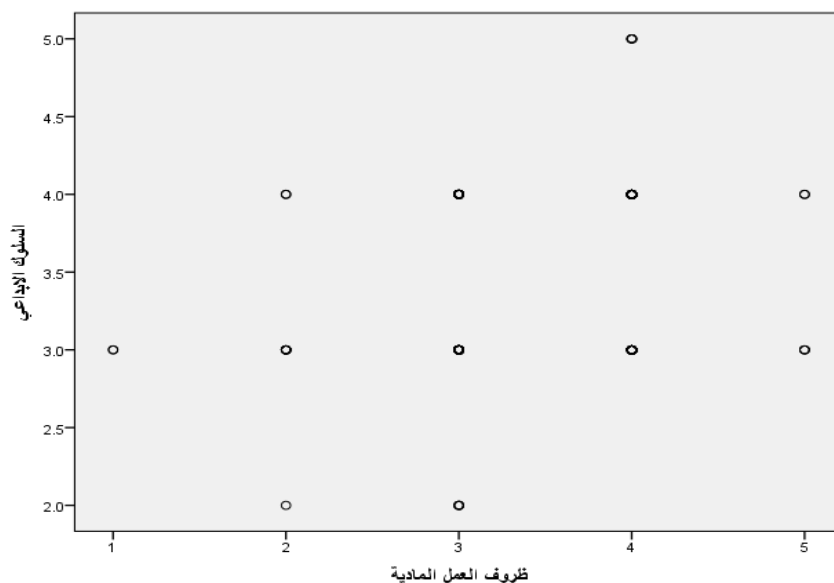
اختبار الفرضيات الفرعية:

يتم اختبار وجود تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل والمتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال دراسة تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

٩-٢-١. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لبعد ظروف العمل

المادية على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الشكل (١٣) الانتشار بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي كما يلي:



الشكل (١٣) الانتشار بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي

يتضح من الشكل أن نموذج الانحدار البسيط هو خطي من الدرجة الأولى وبأخذ الشكل التالي:

$$Y = a + bx_1 + u$$

حيث: y السلوك الإبداعي، x_1 : متغير ظروف العمل المادية، u : الحد العشوائي، a, b : ثوابت النموذج.

وتبين الجداول (٢٣)، (٢٤)، (٢٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول (٢٣): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٥٥٥	.٠٧٨	.٠٨٣	.٢٨٨ ^a	١

Predictors: (Constant), ظروف العمل المادية

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٢٨٨ ومعامل التحديد هو ٠,٠٨٣ أي أن متغير ظروف العمل المادية فسر ما نسبته ٨,٣% من التغير في السلوك الإبداعي.

الجدول(٢٤): جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي.						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	١٧,١٨١	٥,٣٠٠	١	٥,٣٠٠	Regression	١
		.٣٠٩	١٩٠	٥٨,٦١٦	Residual	
			١٩١	٦٣,٩١٧	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						
b. Predictors: (Constant), ظروف العمل المادية						

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر هو ٠,٠٠٠ وهو أقل من مستوى المعنوية ٥% لذلك نقول أن نموذج الانحدار الخطي من الدرجة الأولى جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٢٥): ثوابت نموذج الانحدار بين متغيري ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي ومعنويتها.

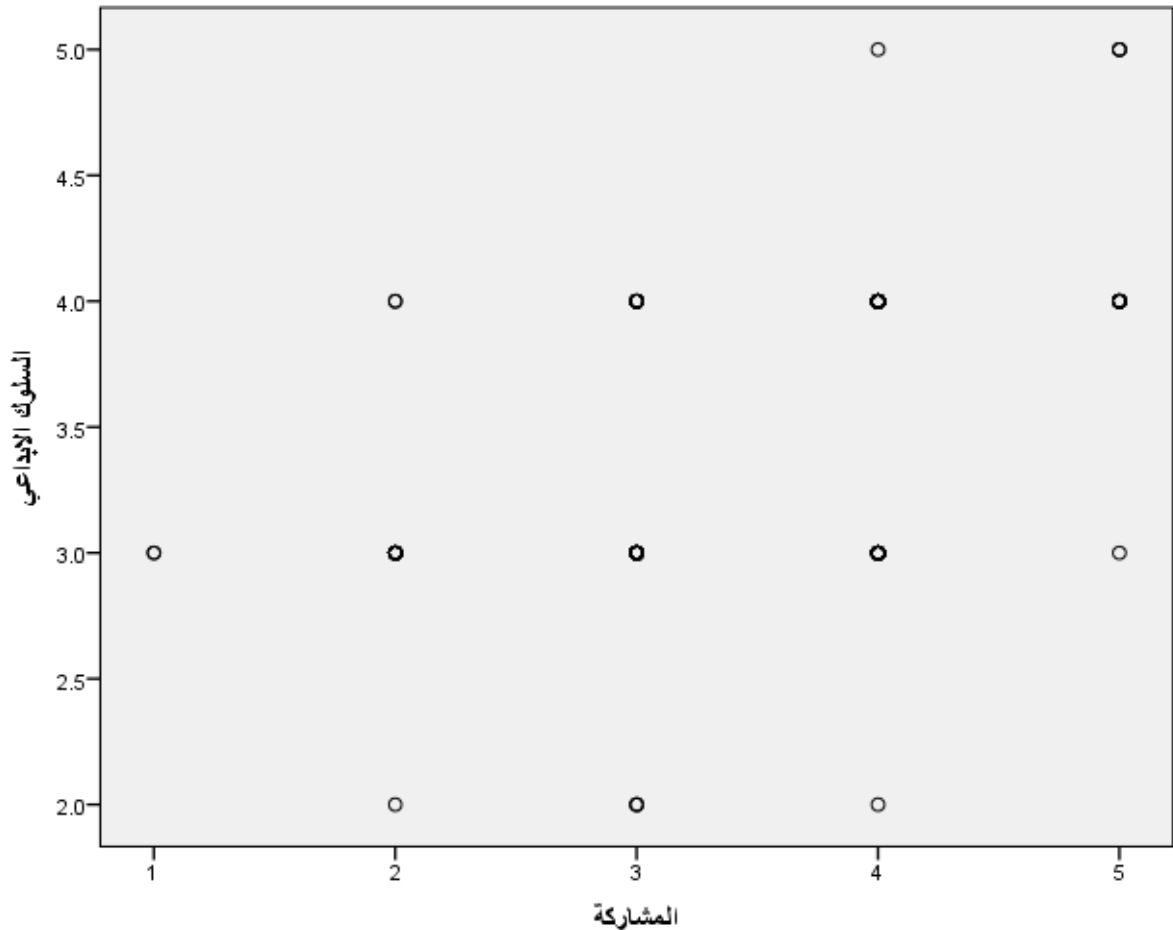
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	١٢,٤١٦		.٢٠٦	٢,٥٥٨	(Constant)	١
.000	٤,١٤٥	.٢٨٨	.٠٥٩	.٢٤٤	ظروف العمل المادية	

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن الثابت a قيمته هي ٢,٥٥٨ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أن السلوك الإبداعي هو ٢,٥٥٨ عندما تكون ظروف العمل المادية معدومة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت b=٠,٢٤٤ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%. وبالتالي الثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أنه عندما تتغير ظروف العمل المادية بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتغير بالاتجاه نفسه بمقدار ٠,٢٤٤.

٢-٢-٩. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لبعء المشاركة على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الشكل (١٤) الانتشار بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي كما يلي:



الشكل (١٤) الانتشار بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي

يتضح من الشكل أن نموذج الانحدار البسيط هو خطي من الدرجة الأولى ويأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+bx_r+u$$

حيث: y السلوك الإبداعي، x_r متغير المشاركة، u : الحد العشوائي، a, b : ثوابت النموذج.

وتبين الجداول (٢٦)، (٢٧)، (٢٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول (٢٦): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٤٩٦	.٢٦٤	.٢٦٨	.٥١٨ ^a	١

a. Predictors: (Constant), المشاركة

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٥١٨ ومعامل التحديد هو ٠,٢٦٨ أي أن متغير المشاركة فسر ما نسبته ٢٦,٨% من التغير في السلوك الإبداعي.

الجدول (٢٧): جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	٦٩,٥٣٣	١٧,١٢٤	١	١٧,١٢٤	Regression	١
		.٢٤٦	١٩٠	٤٦,٧٩٢	Residual	
			١٩١	٦٣,٩١٧	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						
b. Predictors: (Constant), المشاركة						

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر هو ٠,٠٠٠ وهو أقل من مستوى المعنوية ٥% لذلك نقول أن نموذج الانحدار الخطي من الدرجة الأولى جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٢٨): ثوابت نموذج الانحدار بين متغيري المشاركة والسلوك الإبداعي ومعنويتها.

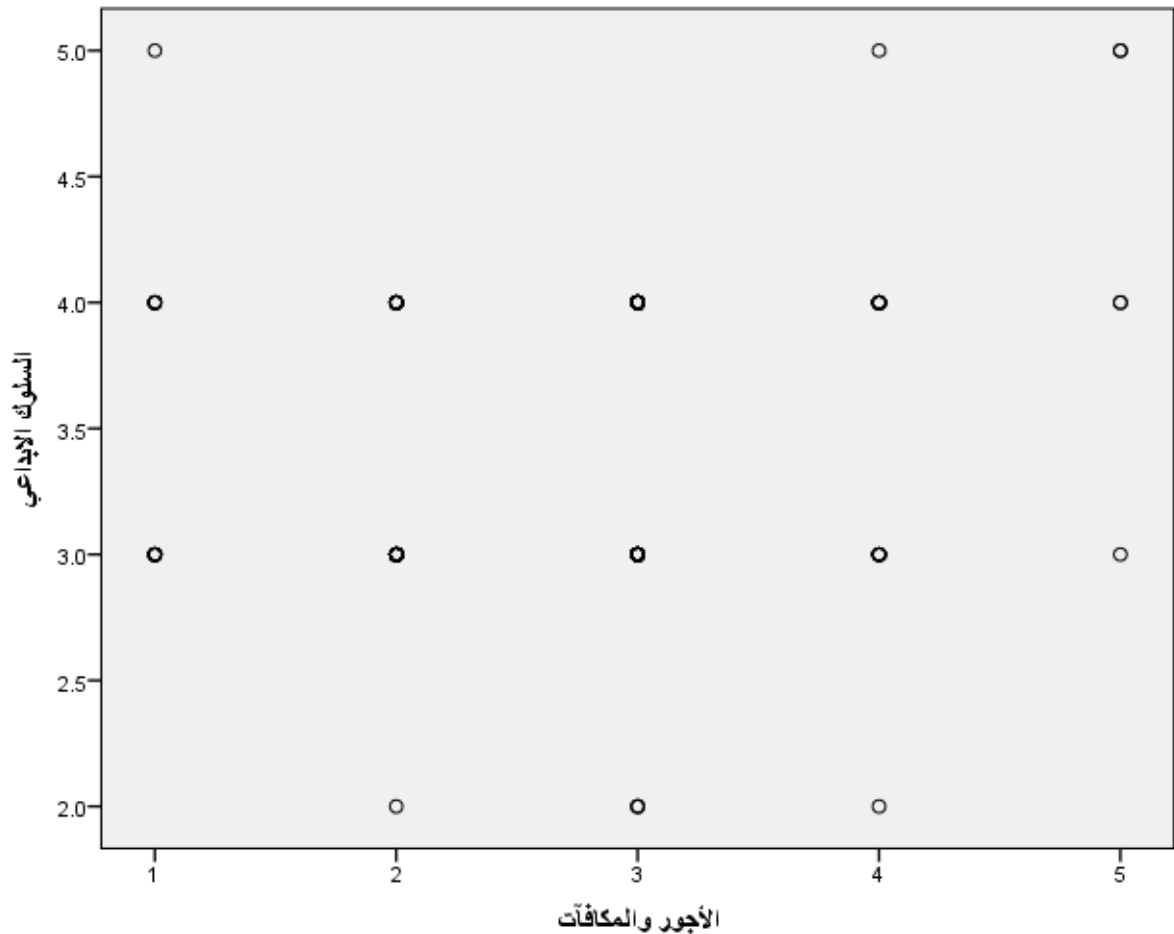
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.٠٠٠	١٤,٩٨٧		.١٤٧	٢,٢٠٦	(Constant)	١
.٠٠٠	٨,٣٣٩	.٥١٨	.٠٤١	.٣٤٣	المشاركة	

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن الثابت a قيمته هي ٢,٢٠٦ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أن السلوك الإبداعي هو ٢,٢٠٦ عندما تكون المشاركة معدومة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت $b=٠,٣٤٣$ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%. وبالتالي الثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أنه عندما تتغير المشاركة بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتغير بالاتجاه نفسه بمقدار ٠,٣٤٣.

٣-٢-٩. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لبعد الأجور والمكافآت على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الشكل (١٥) الانتشار بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي كما يلي:



الشكل (١٥) الانتشار بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي

يتضح من الشكل أن نموذج الانحدار البسيط هو خطي من الدرجة الأولى ويأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+bx_r+u$$

حيث: y السلوك الإبداعي، X_3 : متغير الأجور والمكافآت، u : الحد العشوائي، a, b : ثوابت النموذج.

وتبين الجداول (٢٩)، (٣٠)، (٣١) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول (٢٩): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٢١٦ ^a	.٠٤٧	.٠٤٢	.٥٦٦

a. Predictors: (Constant), الأجور والمكافآت

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٢١٦ ومعامل التحديد هو ٠,٠٤٧ أي أن متغير الأجور والمكافآت قد فسر ما نسبته ٤,٧% من التغير في السلوك الإبداعي.

الجدول (٣٠): جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.003 ^b	9,295	2,981	1	2,981	Regression	1
		.321	190	60,936	Residual	
			191	63,917	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						
b. Predictors: (Constant), الأجر والمكافآت						

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر هو ٠,٠٠٣ وهو أقل من مستوى المعنوية ٥% لذلك نقول أن نموذج الانحدار الخطي من الدرجة الأولى جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٣١): ثوابت نموذج الانحدار بين متغيري الأجور والمكافآت والسلوك الإبداعي ومعنويتها.

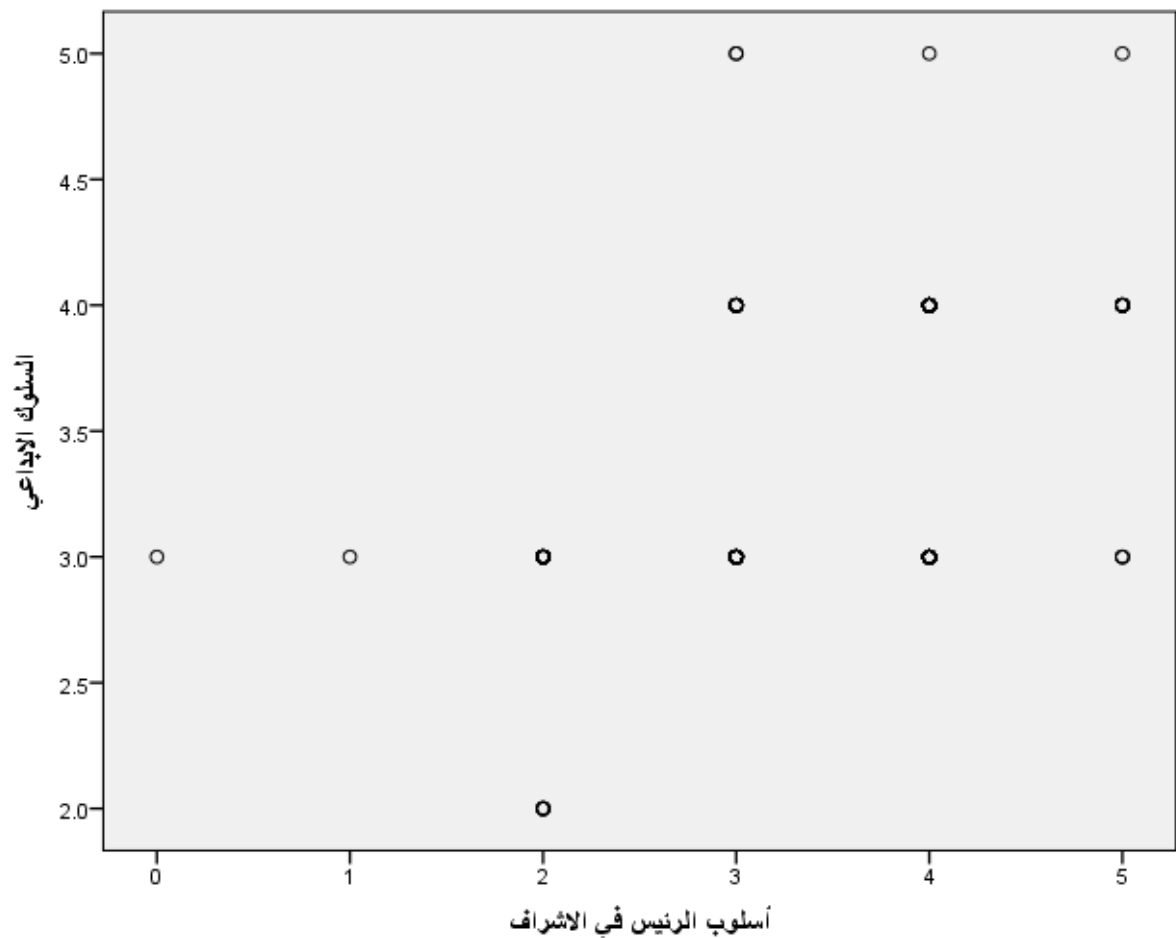
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	٢٣,٤٥٨		.١٢٩	٣,٠٢٣	(Constant)	١
.003	٣,٠٤٩	.٢١٦	.٠٠٤٦	.١٤٠	والمكافآت الأجور	

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن الثابت a قيمته هي ٣,٠٢٣ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أن السلوك الإبداعي هو ٣,٠٢٣ عندما تكون الأجور والمكافآت معدومة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت b=٠,١٤٠ بمستوى معنوية ٠,٠٠٣ أقل من مستوى المعنوية ٥%. وبالتالي الثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أنه عندما تتغير الأجور والمكافآت بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتغير بالاتجاه نفسه بمقدار ٠,١٤٠.

٩-٢-٤. الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لبعد أسلوب الرئيس في الإشراف على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الشكل (١٦) الانتشار بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي كما يلي:



الشكل (١٦) الانتشار بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي

يتضح من الشكل أن نموذج الانحدار البسيط هو خطي من الدرجة الأولى ويأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+bx_{\epsilon}+u$$

حيث: y السلوك الإبداعي، x_{ϵ} متغير أسلوب الرئيس في الإشراف، u : الحد العشوائي، a, b : ثوابت النموذج.

وتبين الجداول (٣٢)، (٣٣)، (٣٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول (٣٢): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٥١٧	.٢٠٠	.٢٠٥	.٤٥٢ ^a	١

a. Predictors: (Constant), أسلوب الرئيس في الإشراف

المصدر: مخرجات SPSSV.21

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٤٥٢ ومعامل التحديد هو ٠,٢٠٥ أي أن متغير أسلوب الرئيس في الإشراف قد فسر ما نسبته ٢٠,٥% من التغير في السلوك الإبداعي.

الجدول (٣٣): جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	٤٨,٨٨٧	١٣,٠٨٠	١	١٣,٠٨٠	Regression	١
		.٢٦٨	١٩٠	٥٠,٨٣٦	Residual	
			١٩١	٦٣,٩١٧	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						
b. Predictors: (Constant), أسلوب الرئيس في الاشراف						

المصدر: مخرجات SPSSV.21

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر هو ٠,٠٠٠ وهو أقل من مستوى المعنوية ٥% لذلك نقول أن نموذج الانحدار الخطي من الدرجة الأولى جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٣٤): ثوابت نموذج الانحدار بين متغيري أسلوب الرئيس في الإشراف والسلوك الإبداعي ومعنويتها.

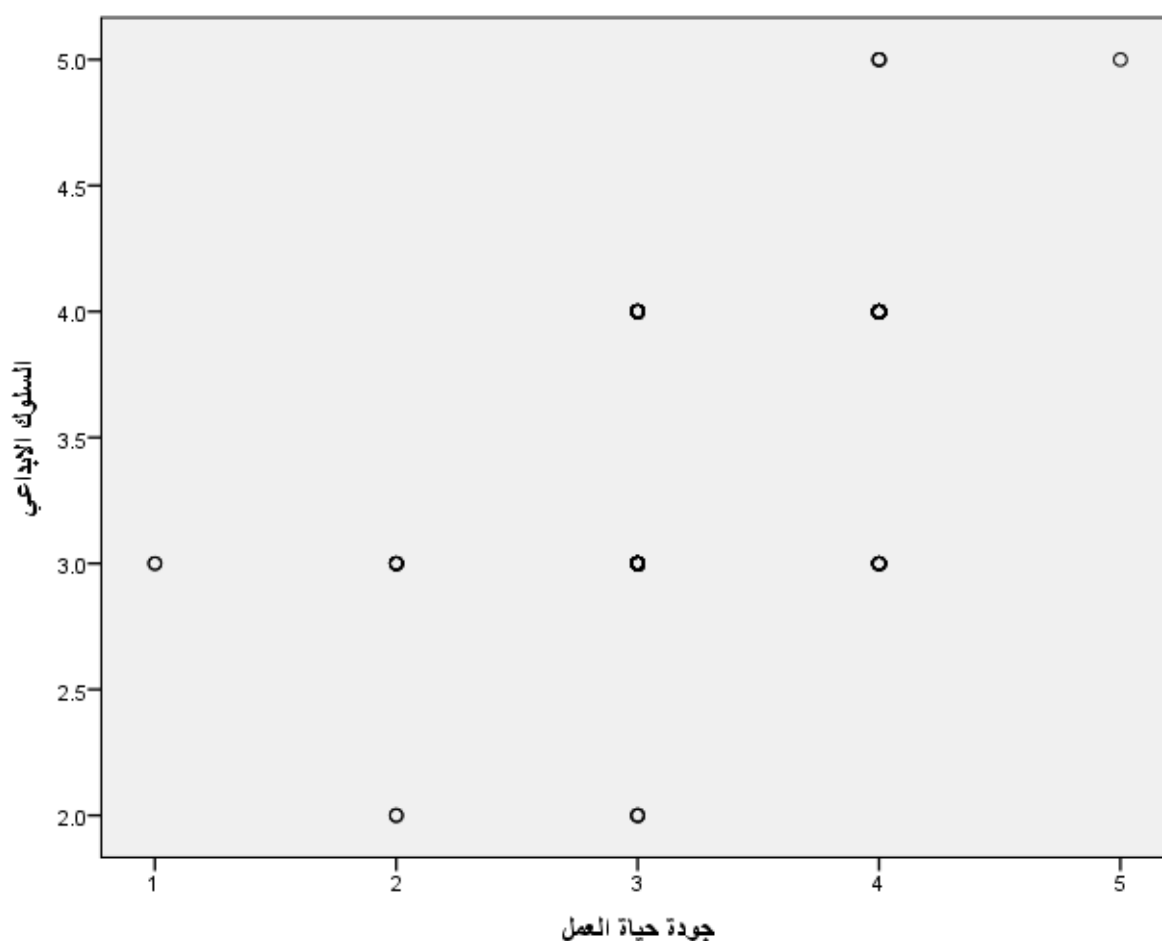
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	١٥,٥٠١		.١٥٢	٢,٣٦٣	(Constant)	١
.000	٦,٩٩٢	.٤٥٢	.٠٤٣	.٢٩٧	أسلوب الرئيس في الإشراف	

المصدر: مخرجات SPSSV.21

يبين الجدول أعلاه أن الثابت a قيمته هي ٢,٣٦٣ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أن السلوك الإبداعي هو ٢,٣٦٣ عندما يكون أسلوب الرئيس في الإشراف معدوماً. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت $b=٠,٢٩٧$ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%. وبالتالي الثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أنه عندما يتغير أسلوب الرئيس في الإشراف بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتغير بالاتجاه نفسه بمقدار ٠,٢٩٧.

٩-٢-٥. الفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

يبين الشكل (١٧) الانتشار بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي كما يلي:



الشكل (١٧) الانتشار بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي

يتضح من الشكل أن نموذج الانحدار البسيط هو خطي من الدرجة الأولى ويأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+bx+u$$

حيث: y السلوك الإبداعي، x متغير جودة حياة العمل، u : الحد العشوائي، a, b : ثوابت النموذج.

وتبين الجداول (٣٥)، (٣٦)، (٣٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول (٣٥): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٤٦٨	.٣٤٤	.٣٤٨	.٥٩٠ ^a	١

a. Predictors: (Constant), جودة حياة العمل

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٥٦٠ ومعامل التحديد هو ٠,٣٤٨ أي أن متغير جودة حياة العمل قد فسر ما نسبته ٣٤,٨% من التغير في السلوك الإبداعي.

الجدول (٣٦): جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	101,263	22,222	1	22,222	Regression	v
		.219	190	41,695	Residual	
			191	63,917	Total	
a. السلوك الابداعي. Dependent Variable:						
b. جودة حياة العمل. Predictors: (Constant),						

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر هو ٠,٠٠٠ وهو أقل من مستوى المعنوية ٥% لذلك نقول أن نموذج الانحدار الخطي من الدرجة الأولى جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٣٧): ثابته نموذج الانحدار بين متغيري جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي ومعنويتها.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.٠٠٠	٨,٣٢٨		.١٨٦	١,٥٥٢	(Constant)	١
.٠٠٠	١٠,٠٦٣	.٥٩٠	.٠٥٦	.٥٦٤	جودة حياة العمل	

المصدر: مخرجات SPSSV.٢١

يبين الجدول أعلاه أن الثابت a قيمته هي ١,٥٥٢ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أن السلوك الإبداعي هو ١,٥٥٢ عندما تكون جودة حياة العمل معدومة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت b=٠,٥٦٤ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%. وبالتالي الثابت معنوي وموضوعي ويشير إلى أنه عندما تتغير جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتغير بالاتجاه نفسه بمقدار ٠,٥٦٤

مما سبق نرفض الفرضيات الفرعية كافة والفرضية الأساسية الثانية ونقول هناك تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة.

ويمكننا ترتيب أبعاد جودة حياة العمل وفق شدة تأثيرها من الأعلى تأثيراً إلى الأدنى تأثيراً على السلوك الإبداعي كما يلي: المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت.

٩-٣. اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث في المستشفيات محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والتعريفية (لخصائصهم).

أجريت الاختبارات اللامعلمية للحكم على جوهرية الفروق ومعنويتها بين إجابات المبحوثين وفقاً لخصائصهم كما يأتي:

٩-٣-١. وفقاً لمتغير المستشفى الذي يعملون فيه:

يبين الجدول (٣٨) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً للمستشفى الذي يعملون فيه كما يأتي:

الجدول (٣٨) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً للمستشفى الذي يعملون فيه.

ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل	
٤,٠١٧	٢,٨٠٧	٢٤,٣١٨	٢,٤٠٢	٢,٤٣٧	٣,٩٧٩	Chi-Square
٣	٣	٣	٣	٣	٣	df
.٢٦٠	.٤٢٢	.٠٠٠	.٤٩٣	.٤٨٧	.٢٦٤	Asymp. Sig.

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر الاختبار عند كل متغير هي أكبر من ٥%، باستثناء متغير الأجور والمكافآت. لذلك نقول أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستشفى الذي يعملون فيه. باستثناء متغير الأجور والمكافآت، حيث يتفوق مستشفى الأطفال على بقية المستشفيات من حيث الأجور والمكافآت بمتوسط رتب قدره ١٣٦,٦٦، يليه مستشفى المواساة بمتوسط رتب ٩٧,٤٥، فالأسد الجامعي بمتوسط رتب ٨١,٧٢، ومستشفى التوليد بمتوسط رتب ٨٠,٩٦.

٩-٣-٢. وفقاً لمتغير الجنس:

يبين الجدول (٣٩) نتائج اختبار مان ويتي للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير الجنس كما يأتي:

الجدول (٣٩) نتائج اختبار مان ويتي للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير الجنس.

ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل	
٣٤٠٢,٠٠٠	٤١١٤,٥٠٠	٤٠٣٨,٥٠٠	٣٣٧٣,٥٠٠	٤٣٥٥,٠٠٠	٣٥١٤,٠٠٠	Mann-Whitney U
٦٤٨٣,٠٠٠	٧١٩٥,٥٠٠	٧١١٩,٥٠٠	٦٤٥٤,٥٠٠	١٠٦٨٣,٠٠٠	٦٥٩٥,٠٠٠	Wilcoxon W
-٢,٨٠٧	-٧٢٨	-٩٤٥	-٢,٨٨٨	-٠٣٩	-٢,٥٧٦	Z
.٠٠٥	.٤٦٧	.٣٤٥	.٠٠٤	.٩٦٩	.٠١٠	Asymp. Sig. (٢-tailed)

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر الاختبار عند المتغيرات (المشاركة، الأجور والمكافآت، السلوك الإبداعي) هي أكبر من ٥%، لذلك نقول انه لا اختلاف معنوي بين إجابات العاملين الذكور والإناث حول هذه المتغيرات. كما يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر الاختبار عند المتغيرات (ظروف العمل المادية، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل) أقل من مستوى المعنوية ٥%، لذلك نقول هناك اختلاف معنوي بين إجابات العاملين الذكور والإناث حول هذه المتغيرات. وجاءت الفروقات لصالح الإناث عند كل هذه المتغيرات بمتوسطات رتب: ١٣، ١٠٤، ١٢، ١٠٢، ١٣، ١٠٣ عند كل متغير على الترتيب.

٩-٣-٣. وفقاً لمتغير فئات العمر:

يبين الجدول (٤٠) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات العمر كما يأتي:

الجدول (٤٠) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات العمر.

ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل	
٩,٤٢٦	٢٥,١٧٨	٢١,٦٧٢	٢٣,٨١٤	٢٠,٠٩٤	٢٠,٢١٢	Chi-Square
٤	٤	٤	٤	٤	٤	df
.٠٠١	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	Asymp. Sig.

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المقابلة لمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات باستثناء متغير ظروف العمل المادية هي أقل من ٥%، لذلك نقول أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات العاملين تبعاً لفئاتهم العمرية حول هذه المتغيرات. وجاءت الفروقات لصالح العاملين الذين أعمارهم أكثر من ٥٠ بالنسبة لمتغيرات المشاركة، وأسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل، بمتوسطات رتب ١٤٥,٠٣، ١٢٩,٦٧، ١٣٧,٤، ١٢١,٤ على التوالي. ولمن أعمارهم أقل من ٢٠ سنة بالنسبة لمتغير الأجور بمتوسط رتب ١٣٦,٣٦. كما يمكن القول بأن لا اختلاف معنوي بين الإجابات حول متغير ظروف العمل المادية تبعاً لمتغير العمر.

٩-٣-٤. وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

يبين الجدول (٤١) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي كما يأتي:

الجدول (٤١) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	سلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل
Chi-Square	١٣,٨٠٢	١٨,٠٣٧	٢٨,٩٣٢	٣١,٧١٦	١٣,٢٤٠	٢٥,٤٦٥
df	٦	٦	٦	٦	٦	٦
Asymp. Sig.	.٠٠٣٢	.٠٠٠٦	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٣٩	.٠٠٠٠

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يمكن القول من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت الفروق لصالح حملة شهادة الدكتوراه بالنسبة لمتغيرات ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل بمتوسطات رتب ١٢٢,٩٨، ١٢٤,٣، ١١٧,٢٥، ١٢٣,٨٣، ١٢١,٢٥ على التوالي، أما الفروقات حول متغير أسلوب الرئيس في الإشراف لصالح حملة مؤهل المعاهد التقنية بمتوسط رتب ١٢٠,٩٨.

٩-٣-٥. وفقاً لمتغير فئات سنوات الخبرة:

يبين الجدول (٤٢) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة كما يأتي:

الجدول (٤٢) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة.

	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	سلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل
Chi-Square	٧,٨٦٩	١٧,٣٤٥	١٣,٢٨٥	١٧,٦٣١	١٢,٠٠٧	١٨,٢٦٣
df	٤	٤	٤	٤	٤	٤
Asymp. Sig.	.٠٠٩٦	.٠٠٠٢	.٠٠١٠	.٠٠٠١	.٠٠١٧	.٠٠٠١

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يمكن القول من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات (المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل) تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة، حيث جاءت الفروق لصالح من أعمارهم من ١٥ وأقل من

٢٠ سنة بالنسبة لمتغيري المشاركة والسلوك الإبداعي بمتوسطي رتب ١٢٢,٧٩ ، ١١٤,٥٥ على التوالي، ولصالح الفئة العمرية من ١٠ وأقل من ١٥ سنة بالنسبة لمتغيري الأجور وجودة حياة العمل بمتوسطي رتب ١١٥,٨١ ، ١١٤,٢ على التوالي، ولصالح من أعمارهم أكثر من ٢٠ سنة بالنسبة لمتغير أسلوب الرئيس في الإشراف بمتوسط رتب ١٢٢,١٩. كما يمكن القول أن لا اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول ظروف العمل المادية تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة.

٩-٣-٦. وفقاً لمتغير التصنيف الوظيفي:

يبين الجدول (٤٣) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي كما يأتي:

الجدول (٤٣) نتائج اختبار كروسكال واليز للفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.

ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	السلوك الإبداعي	جودة حياة العمل	
١٠,٦١٧	١٧,٠٠١	١٩,٢٠٦	١٠,٣١٠	٦,٥١٠	١٤,٤٧٦	Chi-Square
٣	٣	٣	٣	٣	٣	df
.٠١٤	.٠٠١	.٠٠٠	.٠١٦	.٠٨٩	.٠٠٢	Asymp. Sig.

المصدر: مخرجات SPSS.V.٢١

يمكن القول من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات (ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل) تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي، حيث جاءت الفروق لصالح الفنيين بالنسبة لمتغيرات ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل بمتوسطات رتب: ١١٣,٤٢ ، ١١٧,٩١ ، ١١١,٩٥ ، ١١٧,٣٠ على التوالي. وبالنسبة لمتغير الأجور والمكافآت جاءت الفروق لصالح الممرضين بمتوسط رتب ١٣٧,٤٤. كما يمكن القول أن لا اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغير السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

١. النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

١-١. النتائج على مستوى المستشفيات ككل:

١-١-١. أثبتت الدراسة أن ظروف العمل المادية موجودة في المستشفيات محل الدراسة بدرجة مرتفعة نوعاً ما. كما أظهرت الدراسة تميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين، وتكيف العاملين مع بيئة العمل الداخلية.

١-١-٢. بينت الدراسة أن مشاركة العاملين برأيهم في حل مشكلات العمل، واستمتاعهم بذلك وحصولهم على معلومات كاملة عن أهداف العمل متوفرًا بدرجة مرتفعة نوعاً ما ، أما الفرصة التي يملكها العاملين للتأثير على القرارات التي تمس العمل هي بدرجة متوسطة، كما أن درجة الحرية الممنوحة للعاملين في أداء عملهم متوسطة.

١-١-٣. أظهرت الدراسة أن الأجور والمكافآت تنقسم حسب درجة توفرها في المستشفيات محل الدراسة إلى قسمين: القسم الأول درجة توفره متوسطة ويشمل العبارات التي تتضمن الفهم التام لنظام الأجور المعمول به في المستشفى، ومنح الإدارة العليا العاملين الحوافز المادية والمعنوية، والتقييم الموضوعي والعادل لأدائهم، وتوجه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدلاً من الانتقاد والتهديد. ودرجة توفر القسم الثاني منخفضة نوعاً ما ويشمل العبارات التي تتضمن سعادة العامل بدخله، وربط الأجر بمقدار الإنجاز للعمل، وعدالة الأجر بالنظر إلى مهارات وجهود العامل، وتحديد أجر العامل ومكافأته بناء على أدائه، وترقية العامل بناء على التميز في العمل والكفافية في الأداء، وعلى الأفكار الجديدة.

١-١-٤. بينت الدراسة أن أسلوب الرئيس في الإشراف وتشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات متوفرة بدرجة متوسطة ، ومرتفع نوعاً ما ل (امتلاك الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل، وإعطائه معلومات كاملة لمرؤوسيه، وتوضيحه لأهداف العمل وبث روح الحماسة عند المرؤوسين).

١-١-٥. متغير جودة حياة العمل في المستشفيات محل الدراسة هي متوسطة، والأجور والمكافآت أيضاً، أما ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف فهي متوفرة بدرجة مرتفعة نوعاً ما.

١-١-٦. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى الافراد العاملين في المستشفيات محل الدراسة متوسط وذلك نتيجة قلة الأساليب التي تسمح لهم بالتعبير عن المقترحات والأفكار بثقة، وعدم توفر الجراءة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية، و عدم توفر الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتشجيع المبادرات الفردية، وعدم القدرة على تحمل مخاطر الفرص الإبداعية، ومساعدة سياسة المستشفى على بناء الثقة والإبداع).

٢-١. النتائج على مستوى كل مستشفى:

١-٢-١. مستشفى الأسد الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- ١-١-٢-١. مستوى كل من ظروف العمل المادية، جودة حياة العمل في المستشفى متوسط.
- ٢-١-٢-١. مستوى كل من المشاركة وأسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي مرتفع نوعاً ما.
- ٣-١-٢-١. مستوى الأجور والمكافآت منخفض نوعاً ما.

يكن القصور في درجة توفر متغيرات الدراسة في عدم الرضا عن الدخل، وعدم ربط الأجر بالإنجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات أثناء العمل. وعدم الترقية على أسس ومعايير التميز في العمل والكفاية في الأداء.

٢-٢-١. مستشفى التوليد الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- ١-٢-٢-١. مستوى كل من ظروف العمل المادية، جودة حياة العمل، المشاركة في المستشفى متوسط.
- ٢-٢-٢-١. مستوى كل من أسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي مرتفع نوعاً ما.
- ٣-٢-٢-١. مستوى الأجور والمكافآت منخفض نوعاً ما.

يكن القصور في درجة توفر متغيرات الدراسة في عدم ربط الأجر بالإنجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، عدم وضوح نظام الأجور والمكافآت، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة.

٣-٢-١. مستشفى المواساة الجامعي: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

- ١-٣-٢-١. مستوى كل من أسلوب الرئيس في الإشراف والأجور والمكافآت، جودة حياة العمل في المستشفى متوسط.
- ٢-٣-٢-١. مستوى كل من السلوك الإبداعي، ظروف العمل المادية، المشاركة مرتفع نوعاً ما.

هناك عدم رضا عن الدخل، وعدم ربط الأجر بالإنجاز وعدالته بما يتناسب مع المهارة والجهد والأداء، عدم وضوح نظام الأجور والمكافآت، إضافة إلى انخفاض الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض المكافآت على الأفكار الجديدة، وعدم الترقية على أسس ومعايير التميز في العمل والكفاية في الأداء.

١-٢-٤. مستشفى الأطفال: تشير النتائج على مقياس ليكرت إلى الآتي:

١-٢-٤-١. مستوى كل من ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل في المستشفى مرتفع نوعاً ما.

١-٢-٤-٢. مستوى كل من السلوك الإبداعي، والأجور والمكافآت متوسط.

١-٢-٤-٣. إن درجات توفر جميع العبارات الخاصة بمتغيرات البحث جاءت مرتفعة نوعاً ما ومتوسطة.

١-٣. نتائج اختبار الفرضيات:

١-٣-١. نتائج اختبار الفرضية الأولى على مستوى كل مستشفى:

١-٣-١-١. بالنسبة لمستشفى الأسد الجامعي:

١-٣-١-١-١. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي وكل من المتغيرات الآتية: الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل ككل.

١-٣-١-١-٢. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المشاركة.

١-٣-١-١-٣. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير ظروف العمل المادية.

١-٣-١-٢. بالنسبة لمستشفى التوليد الجامعي:

١-٣-١-٢-١. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير جودة حياة العمل ككل.

١-٣-١-٢-٢. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة ومقبولة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المشاركة.

١-٣-١-٢-٣. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات ظروف العمل المادية، أسلوب الرئيس في الإشراف، الأجور والمكافآت.

١-٣-١-٣. بالنسبة لمستشفى المواساة الجامعي:

١-٣-١-٣-١. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات جودة حياة العمل ككل، ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت.

١-٣-١-٢. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة ومقبولة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير أسلوب الرئيس في الإشراف.

١-٣-١-٤. بالنسبة لمستشفى الأطفال:

١-٣-١-٤-١. يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغيرات: ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل.
١-٣-١-٤-٢. لا يوجد علاقة رتباط معنوية بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير الأجور والمكافآت.

١-٣-٢. نتائج اختبار الفرضية الثانية :

١-٣-٢-١. هناك تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة.

ويمكننا ترتيب أبعاد جودة حياة العمل وفق شدة تأثيرها من الأعلى تأثيراً إلى الأدنى تأثيراً على السلوك الإبداعي كما يلي: المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت.

١-٣-٣. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

١-٣-٣-١. لا يوجد اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستشفى الذي يعملون فيه. باستثناء متغير الأجور والمكافآت، حيث يتفوق مستشفى الأطفال على بقية المستشفيات من حيث الأجور والمكافآت ، يليه مستشفى المواساة ، فالأسد الجامعي ، ومستشفى التوليد.

١-٣-٣-٢. لا اختلاف معنوي بين إجابات العاملين الذكور والإناث حول متغيرات (المشاركة، الأجور والمكافآت، السلوك الإبداعي). ووجود اختلاف معنوي بين إجابات العاملين الذكور والإناث حول هذه متغيرات (ظروف العمل المادية، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل) وجاءت الفروقات لصالح الإناث عند كل هذه المتغيرات.

١-٣-٣-٣. هناك اختلاف معنوي بين إجابات العاملين تبعاً لفئاتهم العمرية حول متغيرات الدراسة. وجاءت الفروقات لصالح العاملين الذين أعمارهم أكثر من ٥٠ بالنسبة لمتغيرات المشاركة، وأسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل. ولمن أعمارهم أقل من ٢٠ سنة بالنسبة لمتغير الأجور. كما يمكن القول بأن لا اختلاف معنوي بين الإجابات حول متغير ظروف العمل المادية تبعاً لمتغير العمر.

١-٣-٤. هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت الفروق لصالح حملة شهادة الدكتوراه بالنسبة لمتغيرات ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل ، أما الفروقات حول متغير أسلوب الرئيس في الإشراف لصالح حملة مؤهل المعاهد التقنية .

١-٣-٥. هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات (المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، السلوك الإبداعي، جودة حياة العمل) تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة، حيث جاءت الفروق لصالح من أعمارهم من ١٥ وأقل من ٢٠ سنة بالنسبة لمتغيري المشاركة والسلوك الإبداعي ، ولصالح الفئة العمرية من ١٠ وأقل من ١٥ سنة بالنسبة لمتغيري الأجور وجودة حياة العمل، ولصالح من أعمارهم أكثر من ٢٠ سنة بالنسبة لمتغير أسلوب الرئيس في الإشراف. كما يمكن القول أن لا اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول ظروف العمل المادية تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة.

١-٣-٦. هناك اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات (ظروف العمل المادية، المشاركة، الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل) تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي، حيث جاءت الفروق لصالح الفنيين بالنسبة لمتغيرات ظروف العمل المادية، المشاركة، أسلوب الرئيس في الإشراف، جودة حياة العمل. وبالنسبة لمتغير الأجور والمكافآت جاءت الفروق لصالح الممرضين. كما يمكن القول أن لا اختلاف معنوي بين إجابات المبحوثين حول متغير السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي

وفيما يلي الجدول رقم (٤٤) و(٤٥) الذي يلخص أهم النتائج:

الفرضية	المستشفى	السلوك الإبداعي	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	جودة حياة العمل
الفرضية الأولى	الأسد الجامعي		لا يوجد علاقة ارتباط	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة
	التوليد الجامعي		لا يوجد علاقة ارتباط	يوجد علاقة ارتباطية معنوية ومقبولة	لا يوجد علاقة ارتباط	لا يوجد علاقة ارتباط	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وضعيفة
	المواساة		يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية ومقبولة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وضعيفة
	الأطفال		يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة	لا يوجد علاقة ارتباط	يوجد علاقة ارتباطية معنوية وموجبة وجيدة
الفرضية الثانية	الأسد الجامعي	السلوك الإبداعي	هناك تأثير معنوي				
	التوليد الجامعي		هناك تأثير معنوي				
	المواساة		هناك تأثير معنوي				
	الأطفال		هناك تأثير معنوي				

الجدول (٤٤)

الفرضية الثالثة	المتغيرات الديمغرافية والتعريفية للمبحوثين	السلوك الإبداعي	ظروف العمل المادية	المشاركة	الأجور والمكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	جودة حياة العمل
	تبعاً للمستشفى	لا يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي
	تبعاً للجنس	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي
	تبعاً للفئة العمرية	يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي
	تبعاً للمؤهل العلمي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي
	تبعاً لسنوات الخبرة	يوجد اختلاف معنوي	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي
	تبعاً للتصنيف الوظيفي	لا يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي	يوجد اختلاف معنوي

الجدول (٤٥)

٢. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

١. بالنسبة لظروف العمل المادية:

- ١-١. تشغيل واستخدام المعدات والأجهزة بطريقة تضمن سلامة العاملين ،والقيام بصيانة دورية لهذه الأجهزة.
- ٢-١. تصميم وتنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة المهنية ، وإعداد برامج تدريب متميزة تختص بالصحة والسلامة المهنية.
- ٣-١. أخذ مواقف ايجابية من قبل إدارة المستشفيات بشأن قضايا البيئة والصحة المهنية من خلال انشاء لجنة قانونية تضع قانوناً واضحاً يضمن توفير بيئة عمل آمنة صحية لكافة العاملين.
- ٤-١. ضرورة تشكيل فرق عمل متعددة الاختصاصات ضمن كل مستشفى مما يساهم في توزيع عبء العمل على اكثر من فرد.

٢ - بالنسبة للمشاركة:

- ١-٢. السماح للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة بالتعبير عن المقترحات والأفكار بثقة وتشجيعهم على القيام بأعمال إبداعية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات الفردية.
- ٢-٢. القيام بورشات عمل وندوات واجتماعات دورية على مستوى الأقسام والإدارات يوضح من خلالها أهمية عملية اتخاذ القرارات ليكون العاملون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة في تحديد أهداف العمل وانجاز مهامه.
- ٣-٢. تبني إدارة المستشفيات مبدأ تفويض السلطة على كافة المستويات وإعطاء العاملين درجة من الحرية في أداء أعمالهم.

٣ - بالنسبة للأجور والمكافآت:

- ١-٣. ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال مرتبط بنظام العمل وكفاءة الأداء بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين وزيادة قدرتهم على الإبداع.
- ٢-٣. قيام إدارة المستشفيات بشرح لنظام الأجور المعمول به في المستشفى ومنح الإدارة العليا للعاملين الحوافز المادية والمعنوية.

٣-٣. تحقيق مبدأ عدالة الأجر بالنظر إلى مهارات وجهود العامل وتحديد أجر العامل ومكافأته بناء على أدائه.

٣-٤. ضرورة بناء نظام فعال واضح لتقييم أداء العاملين يضمن وضع أسس مناسبة للأجور والمكافآت تتلاءم مع كفاءة الأداء الحقيقي الفعال للعاملين.

٤ - بالنسبة لأسلوب الرئيس في الإشراف:

١-٤. العمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين بالمستشفيات محل الدراسة على أن تتوفر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مرؤوسيه على المشا ركة في صياغة الخطط والأهداف وصنع واتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم.

٢-٤. إعطاء الموظفين الفرصة في اختيار قيادة كل إدارة عن طريق الانتخابات دون تدخل أو تحيز من أحد، للوصول إلى قيادة ديمقراطية وفاعلة تتبع النمط التشاركي في العمل.

٥ - بالنسبة للسلوك الإبداعي:

١-٥. ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بإسهامات العاملين وتشجيعهم والاعتناء برفا هيتهم لتعزيز مستويات السلوك الإبداعي لديهم.

٢-٥. ضرورة الاهتمام بأفكار العاملين الجديدة وتهيئة الظروف المناسبة لهم من خلال تحديد العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي، وتشجيع الخصائص الشخصية والوظيفية الايجابية ودعمها وتحفيزها.

٣-٥. توجيه سياسة المستشفى على بناء الثقة والإبداع لدى العاملين.

المراجع العربية

الكتب

١. أبو الحجاج، يوسف (٢٠١٠). فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية. حلب: دار الوليد.
٢. أبو الكشك، محمود (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن. عمان: دار جرير.
٣. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
٤. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٨). الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
٥. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن (١٩٩٩). التفكير العلمي والإبداعي: بيت الأفكار الدولي. من موقع النت www.aldawah.net
٦. الدرادكة، مأمون (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٧. السالم، مؤيد. صالح، سعيد. حrchوش، عادل (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة
٨. السرور، ناديا هایل (٢٠٠٥). مقدمة في الإبداع. الأردن. عمان: ديبونو للنشر والتوزيع.
٩. السويدان، طارق محمد. العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢). مبادئ الإبداع. الكويت: شركة الإبداع الخليجي.
١٠. الشماع، خليل محمد. حمود، خضر كاظم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة: ط١. الأردن. عمان: دار المسيرة.
١١. الشنواني، صلاح (١٩٩٩). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
١٢. الصرن، رعد (٢٠٠١). إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: الطبعة الأولى، دار الرضا.
١٣. الصرن، رعد (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة: الوظائف والمبادئ والممارسات في العالم التنافسي. دمشق: دار الرضا.
١٤. الطعمانة، محمد (٢٠٠١). الإبداع مقوماته ومعوقاته. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية.

١٥. الفاعوري، رفعت (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٦. الفارس، سليمان. ملدعون، عيسى. مباركة، يسرى (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق.
١٧. القريوتي، محمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: ط٣، دار الشروق.
١٨. القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل): الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٩. العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧). الطريقة إلى الإبداع والتميز الإداري: غير مبين الناشر.
٢٠. الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). الإدارة المكتبية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
٢١. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢٢. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية.
٢٣. الهيتي، خالد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل.
٢٤. المخلافي، عبد الواسع (٢٠٠٥). إدارة المؤسسات الإعلامية. اليمن.
٢٥. الموسوي، سنان (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٢٦. الهواري، سيد (١٩٩٧). المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة. جامعة عين شمس .
٢٧. بطرس، سليم، عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار. عمان، دار كنوز المعرفة .
٢٨. بلوط، حسن ابراهيم (٢٠٠٥). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربية.
٢٩. حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٣٠. حجاجبة، علي خلف (٢٠٠٤). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: مطبعة دار قنديل.
٣١. حسن، راوية (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، كلية التجارة.
٣٢. خضير، كاظم حمود. ياسين، الخرشنة (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٣. حسين، عبد الفتاح (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية: جامعة القاهرة.
٣٤. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية جامعة الاسكندرية. الدار الجامعية-الابراهيمية.
٣٥. جاد الرب، محمد سيد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. جامعة قناة السويس. الإسماعيلية.
٣٦. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. الإسماعيلية: مطبعة العشري.
٣٧. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الاسماعيلية: غير مبين الناشر .
٣٨. جبر، حشمت. فاروق، ياسر (لا يوجد عام). المدير المحترف وحلقات التميز: المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، توزيع شركة البراء.
٣٩. جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع. عمان: دار الفكر.
٤٠. جروان، عبد الرحمن (١٩٩٨). الإبداع: الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.
٤١. زويلف، مهدي (١٩٩٤). إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجلاوي.
٤٢. كنعان، نواف (١٩٩٢). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان -الأردن.
٤٣. كنعان .نواف (٢٠٠٧). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: مطبعة دار الثقافة.
٤٤. طارق عبد الرؤوف، عامر (٢٠٠٥). الإبداع. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
٤٥. عامر، أيمن (٢٠٠٣). الحل الإبداعي للمشكلات بين الوعي والأسلوب. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
٤٦. عباس ،سهيلة محمد (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر، الاردن. ط٣.
٤٧. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية: المنصورة: المكتبة العصرية.
٤٨. عبد الفتاح المغربي ،عبد الحميد (٢٠٠٥). وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين: المنصورة، المكتبة العصرية .
٤٩. عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٥) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة.الأردن. عمان: دار وائل للنشر.
٥٠. عبد الرحمن، بن عنتر (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية.الأردن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٥١. عبد الوهاب، علي (٢٠٠٠) . استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز جامعة عين شمس ،بورسعيد:دار التوزيع والنشر الإسلامية.
٥٢. عباس،أنس عبد الباسط (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية.اليمن الطبعة الثالثة: دار الكتب .
٥٣. عليوه، السيد (٢٠٠١). تنمية المهارات الإشرافية.القاهرة:ايتراك للنشر والتوزيع.
٥٤. قنديل، علاء محمد سيد(٢٠١٠).القيادة الإدارية وإدارة الابتكار.عمان: دار الفكر.
٥٥. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤) .إدارة الموارد البشرية :الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (الناشر: المؤلف) .
٥٦. ماهر، أحمد (٢٠٠٥).إدارة الموارد البشرية.الاسكندرية: الدار الجامعية.
٥٧. ماضي، خالد- الخطيب، أحمد راجب. السلامة المهنية العامة ،دار كنوز المعرفة ،الأردن، ط١. ٢٠١٠.
٥٨. نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٠٨).الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: المكتب الجامعي الحديث.
٥٩. هلال ، محمد عبد الغني حسن(١٩٩٧) .مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً.القاهرة: دار الكتب.

الكتب المترجمة

٦٠. ألكسندر وروشكا(مصطفى ناصف)(١٩٩٠).ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر،الإبداع العام والخاص.الكويت:عالم المعرفة.
٦١. كيرتش، ستيفن (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة. الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم.عمان :ترجمة حسين حسنين.
- رسائل الماجستير

٦٢. الأحمد، حسام عبد الله (٢٠٠٨).أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة حلب،كلية الاقتصاد.
٦٣. أديب ناصر،سومر (٢٠٠٤).أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا.جامعة تشرين: رسالة ماجستير غير منشورة.

٦٤. الحايك، عبد الحليم (٢٠١٠). أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل على أداء العاملين. جامعة حلب: رسالة ماجستير غير منشورة.
٦٥. الحري، ناصر بن ضيف الله (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات السيارات المحدودة. الرياض: إدارة البحوث والدراسات. www.ulum.nl.
٦٦. السلمي، سعود مسفر (٢٠٠٧). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام: رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أم القرى .
٦٧. السليم، عبد الله يوسف الزامل (٢٠٠٢). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦٨. السميوي، حامد عاتق مرزوق (٢٠٠٣). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة. جدة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
٦٩. الشقحاء، عادل بن صالح (٢٠٠٣). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري. الرياض: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية.
٧٠. المشرقي، مجاهد يحيى (٢٠٠٨). دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية. جامعة دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة.
٧١. العازمي، محمد (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. الرياض: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية.
٧٢. العماج، حمود مطلق (٢٠٠٣). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة.
٧٣. العكش، علاء (٢٠٠٧). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. غزة: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
٧٤. الليثي، محمد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري. الرياض: رسالة ماجستير: جامعة أم القرى.
٧٥. النتيقات، محمد بن عامر (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: رسالة ماجستير.

٧٦. بطاينة،لؤي (٢٠٠٨). أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني.رسالة ماجستير،جامعة اليرموك.
٧٧. حسن رضا، حاتم علي (٢٠٠٣). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.جدة:رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية.
٧٨. خضري، هيثم (١٩٨٣). حوافز العمل والإنتاج.جامعة دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة.
٧٩. سامي، عمري (٢٠٠٧). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي.الجزائر:رسالة ماجستير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
٨٠. سعيد السبحاني، جبر (٢٠٠٤). علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي.الرياض: رسالة ماجستير.
٨١. شتات، إيناس عبد الرؤوف(٢٠٠٣). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: رسالة ماجستير،جامعة اليرموك.كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٨٢. علالي ، مليكة(٢٠٠٤). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرجامعة محمد خضير.الجزائر.
٨٣. عودة أبو فارس، محمد(١٩٩٠). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.عمان: رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
٨٤. ملكاوي، نازم محمود(٢٠٠٧). نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع :دراسة في البنوك التجارية الأردنية ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق .
٨٥. ماضي، خليل إسماعيل(٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه ،جامعة قناة السويس،كلية التجارة.
٨٦. هدار،بختة (٢٠١٢). دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.رسالة ماجستير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.الجزائر.
- الدوريات**
٨٧. العزب، حسين (٢٠٠٦). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،السنة الخامسة والأربعون،العدد ٣٦ .
٨٨. دسوقي،نجلاء (٢٠١٥). تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.كلية الزراعة،جامعة الاسكندرية.مجلد ٦٠-عدد ٢.

٨٩. زناتي، محمد (١٩٩٤). أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية. مجلة كلية التجارة. جامعة طنطا. عدد ١.
٩٠. عبد الفتاح المغربي. عبد الحميد (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: كلية التجارة جامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية-العدد الثاني .
- المجلات:**
٩١. الزهري، رندة (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية: عالم الفكر: مجلد ٣٠ العدد ٣.
٩٢. الدهان، أميمة (١٩٨٩). الإبداع والسلوك الإبداعي: مجلة تنمية الرافدين- مجلد ١١ العدد ٢٦.
٩٣. السالم، مؤيد سعيد (١٩٩٤). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، مجلة الدراسات، مجلد ٢٦، عدد ١.
٩٤. السالم، مؤيد سعيد (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: (مجلة دراسات، مجلد ٢٦، العدد ٢).
٩٥. الشيبيني، هاشم. الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه: مجلة التنمية الإدارية المجلد ١٨ العدد ٧٥. القاهرة.
٩٦. الصفار، أحمد، العجلوني، محمود، جرادات، عبد الناصر (٢٠٠٩). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٣.
٩٧. النمر، سعود محمد (١٩٩٢). الإبداع الإداري: مجلة المدير العربي. القاهرة، العدد ١١٧.
٩٨. عباس ، سهيلة، الزامل، علي (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي ودوره في جودة حياة العمل: مجلة العلوم الإنسانية.
٩٩. فضل الله، فضل الله. المقومات الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري: المجلة العربية للإدارة، عمان-العدد ١٤٠٦، ٣.
١٠٠. عودة المعاني، أيمن (٢٠٠٩). أخو أرشيدة، عبد الحكيم عقلة. التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ٥. العدد ٢.
١٠١. عبد الحافظ ، عبد الفتاح نبيل (١٩٩٥). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات: المجلد ١٧. العدد ٦٠. مسقط، عمان.

١٠٢. معراج ،هوارى.عبد الرزاق،خليل (٢٠٠٦). الإبداع فى القطاع الحكومى الجزائري:مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة صطيف: العدد.

١٠٣. هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد (١٩٩٩). معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية، الإدارة العامة:المجلد ٣٥ العدد(١).

المراجع الأجنبية

- a. Anderson,C.R (١٩٩٨) ,**Management skills ,functions and organization performance** .London.
- b. Bowey, A. Lupton, T. (١٩٨٩) **Managing Salary and Wage Systems**, (٣rd ed).Great Britain: Billing and Sons Ltd.
- c. Bockerman,Petri and Ilmakunnas. Pokka,"**interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences; Evidence frm a representative sample of employees** 'Social science and medicin, ٢٠٠٨. Vol ٦٧, No٤.
- d. Casio, W. (١٩٨٦). **Managing Human Resources ,Productivity, Quality of Work Life ,Profits**. NY: McGrow–Hill.
١٢. Cetro,S.C,(١٩٩٢) **Modern, Mangmanet: Quality, Ethics & the Global Environment** , London .
١٣. David ,Gaurtee,(١٩٩٨) **Knowledge Management and Creativity**, Journl of Knowledge Managemnt, vol.٢, No.١, September.
١٤. Daud, Normala, (٢٠١٠) **Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms**: International Journal of Business and Management Vol. ٥, No. ١٠; October.

١٥. Dowing, S; Ryan, G, McNeive, A; Mariani, M; Parlangeli, O. (١٩٩٥) "**The Quality of Working Life Concept**". Advances in Human Factors/ Ergonomics, Vol. ٢٠, Part. ٢.

١٦. fortune, Darla.(٢٠٠٦) **An Examination of Quality of Work Life And Quality of Care Within a Health Care Setting** : Waterloo, Ontario, Canada.

١٧. Guna Seelan Rethinam, Maimunah Ismail.(٢٠٠٨) **Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals**.European Journal of Social Sciences, Vo ٧, N,١.

١٨. Havlovic , S. J. (١٩٩١) , "**Quality of work life and Human Resource Outcomes**", Industrial Relations , Vol . ٣٠ , No. ٣ .

١٩. Heery, Edmund; Noon, Mike.(٢٠٠٨) **A Dictionary of Human Resource Management**. Oxford University Press. <http://www.oxfordreference.com>

٢٠. Judy, Pearsall (٢٠٠١), **The New Oxford Dictionary**, New York: Univerity Press.

٢١. Kahya,Emin,(٢٠٠٧). **The effects of job characteristics and working conditions on job performance**, International journal of industrial ergonomics, vol ٣٧,Issue ٦.

٢٢. Key Innovative Thinking, (٢٠٠٤), **Greative Advantage** Inc. (<http://www.greativeadvantage.com/fc.kit.htm>).

٢٣. Lathans fred, (٢٠٠٥) **organizational behavior** ,McGraw hill, New York, tenth edition.

٢٤. Leu , Rsm & May , B.E. , (١٩٩٨) **A win – win paradigm for Quality of work life and Business performance** , Human Resource Development Quarterly san Francisco , Vol. ٩. No. ٣ .

۲۵. Lussier, R.N,(۱۹۹۶); **Human Relations in organizations: A skills Building approach** ,N.Y.
۲۶. Locke,E. Schweiger,D. Latham,G.(۱۹۸۶).**Participation in decision making :when should it be used?society in transition.**۳۱(۲).
۲۷. Mathes, K.(۱۹۹۲) **Aprescription for healcare offices**, HR focus, April.
۲۸. Moorhead. G & Griffin. R.(۲۰۰۰) **Organizational Behavior**, ۵th ed., A-I-I-B-S Publishers & Distributors Aegd, Delhi.
۲۹. Nasl saraji, Dargani,H,(۲۰۰۶) "**Study of Quality of work life**" Iranian J pub Health , vol, ۳۵, No ۴ , .pp۸-۱۲۲.
۳۰. Newstrom,J. Davis,K. (۲۰۰۲). **Human behavior at work** .McGraw-Hill. London, UK.
۳۱. Nadler, David A. Lawler , Edward E. , (۱۹۸۳) "**Quality of work life : perspectives and Directions**", Organizational Dynamics , wenter .
۳۲. Rose, Raduan; Beh, LooSee; Uli, Jegak; Idris, Khairuddin.(۲۰۰۶) "**Quality of Work Life: Implications of career Dimensions**". Journal of Social Sciences, Vol. ۲, No. ۲.
۳۳. Ron, Moore.(۲۰۰۷), **Selecting the Right Manufacturing Improvement Tools: What Tool? When?** Elsevier.
۳۴. Ryohei, Matsumura,et al(۲۰۰۳) ,**an analysis of an incentive problem considering ,non monetary utility**, Kybernetes , vol۳۲, no۴.
۳۵. Sayanaragana, (۱۹۷۴) **Incentive and productivity in public enterpriser.** India, Jmate Avishwaker malit .
۳۶. Saiyadain, Mirza.(۲۰۰۹) **Human Resources Management**. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
۳۷. Saiyadain, Mirza.(۲۰۰۹) **Human Resources Management** New Delhi: Tata McGraw:-Hill, <http://www.books.google>.

٣٨. Sam hong, Wahtan ,Suraini bujang(٢٠١٠). **Relationships Between Work Life Quality Of Teachers With Work Commitment, Stress and satisfaction: A study in Kuching, Sarawak ,Malaysia: Journal Technology**, Vol ٥٢.
٣٩. Seelan Rethinam, Guna, Ismail ,Maimunah (٢٠٠٨). **Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals:** European Journal of Social Sciences – Volume ٧, Number ١.
٤٠. Shtein, M.(١٩٩٩) **Simulating Creativity in Group Procedures**. New York: Acad Press.
٤١. . S. Robbins &, D. A. David,(١٩٩٨) **Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications**, second edition, prentice Hall, U. S. A.
٤٢. s. Scott, & Reoinaid,(١٩٩٤) **A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace"**, *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٧. No. ٣.
٤٣. Titman L.G,(١٩٩٠) **The effective office :a handbook of modern office management**, London ,gassel educational limited .
٤٤. Thompson,M. Khnweiler,W. (٢٠٠٢). **An exploratory investigation learning culture theory and employee participation in decision making– Human recourse development Quarterly**. ١٣(٣).
٤٥. W. R Spence, Innovation(١٩٩٤): **The Communication of Change in Ideas**, First edition, Chapman Hall, UK.
٤٦. Wyatt Thomas.A, Wah ghay yue, (٢٠٠١) **Perceptions of Qwl: a study of Singaporean employee development** , Curtin university Singapore human resource institute.
٤٧. Yukl,G.(١٩٨١).**Leadership in organizations** .Prentice, Hall, USA

Abstract

Crystallize the research problem in the study of the impact that could be caused by the quality of work life with its various dimensions on the development of creative behavior of workers in the hospitals under study, which is formulated following question :

What is the degree of influence of the quality of work on the creative behavior of workers in the hospitals under study life dimensions ?

Thus this study aims mainly to identify the impact of the quality of working life and the dimensions of B (physical working conditions, participation, fairness of wages and bonuses, the president method of supervision) on the creative behavior of workers in the teaching hospitals .

To achieve the objectives of the study was to develop and distribute a questionnaire to a sample of / ٢٦٩/ in four hospitals have been selected is my intention, it was retrieval and analysis of ١٩٢ questionnaire by the statistical program spss .

The study found a number of the most important results: the existence of a positive and significant correlation between the variable and creative variable behavior, quality of work and the dimensions of the life of the relationship. The study also indicated that there is a significant effect between each dimension of the quality of work life and creative behavior in hospitals under study, dimensions, and we can arrange the quality of work life dimensions according to the severity of the impact of the higher impact to the minimum impact on the creative behavior as follows: participation, in the style of President supervision, physical working conditions, wages and bonuses .

In light of these results the researcher made a series of recommendations including: the design and implementation structures and programs to ensure identification of risks that threaten the occupational health and safety, and to prepare a distinct training programs concerned with occupational health and safety, allowing for workers in hospitals under study to express their proposals and ideas with confidence and encourage them to do creative and give them the necessary powers to take decisions

and to encourage individual initiatives, wages and bonuses effective system linking linked to the work and efficiency of the performance system, allowing workers to obtain appropriate returns for their effort, work a good selection of leaders and supervisors in hospitals under study that possess the ability and skill to encourage their subordinates to participate in the formulation of plans and objectives and making and decision-making, and provide the required information while allowing them moral character and creativity and motivation, and the need for attention to the ideas of the new employees and create appropriate conditions for them.

ملحق

أداة الدراسة



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

ملحق

أداة الدراسة

أخي العامل/ أختي العاملة:

صمم هذا الاستقصاء لدراسة أثر جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للعاملين، وسوف تساعدنا المعلومات التي تقدمها على تحسين فهمنا لمستوى جودة حياة العمل في المستشفيات العامة بمحافظة دمشق. ونظراً لأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة عن تجربتك في مكان عملك فإنني أرجوك أن تجيب عن أسئلة الاستقصاء بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: زهاء ديوب

إشراف الدكتور: طارق الخير

-تم تحكيم هذا الاستقصاء من قبل (الدكتور مجد صقور-الدكتور رعد الصرن-الدكتور بسام التزه).

أولاً - بيانات عامة :

١- اسم المستشفى :

الجنس :

() ذكر () أنثى

٢- العمر :

() أقل من ٢٠ سنة . () من ٢٠ - وأقل من ٣٠ سنة .

() من ٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة . () من ٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة .

() ٥٠ سنة فأكثر .

٥- المستوى التعليمي :

() دكتوراه . () ماجستير .

() دبلوم دراسات عليا . () إجازة جامعية .

() معاهد () شهادة ثانوية

() أقل من الثانوية .

٦- عدد سنوات الخبرة :

() من سنة وأقل من ٥ سنوات .

() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .

() من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة .

() من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة .

() ٢٠ سنة فأكثر .

٧- التصنيف الوظيفي: () طبيب () إداري () فني ()

ممرض

ثانياً - فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد جودة حياة العمل الرجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها.

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
ظروف العمل المادية						
١	تساعد بيئة العمل العامل على بذل أقصى ما يستطيع من مجهود					
٢	تتميز بيئة العمل بروح الأخوة والالتزام المتبادل بين العاملين					
٣	يتكيف العامل مع بيئة العمل الداخلية للمستشفى					
٤	تتوافر نظم السلامة المهنية للعاملين في المستشفى					
٥	يتوافر نظام تهوية كاف وملائم في مكان العمل					
٦	تتوفر في المستشفى أجهزة ومعدات معطورة تساعد العامل على القيام بعمله					
٧	لا يخلق تكليف الأعمال إلى أي من العاملين نوع من التعب أو الإرهاق					
٨	يؤثر مستوى الضجيج الناتج في مكان العمل على مستوى أدائي لعملي					
٩	هناك رضا عن بيئة العمل الطبيعية (التلوث - المناخ - الضوضاء - الحرارة - الإضاءة					
المشاركة						
١٠	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي					
١١	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي					
١٢	أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي					
١٣	أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل					
١٤	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي					
الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

الأجور والمكافآت					
١٥	أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل في عملي				
١٦	يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل				
١٧	أفهم فهماً تاماً نظام الأجور والمكافآت المعمول به في المستشفى				
١٨	أجري عادل بالنظر إلى مهارتي وجهودي				
١٩	يحدد أدائي الفردي مقدار أجوري ومكافأتي				
٢٠	تتم الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاية في الأداء				
٢١	تمنح الإدارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين				
٢٢	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء				
٢٣	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة				
٢٤	تتوجه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدلاً من الانتقاد والتهديد				
أسلوب الرئيس في الإشراف					
٢٥	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات				
٢٦	يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل				
٢٧	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروؤوسيه				
٢٨	يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف				
٢٩	يوضح لي رئيسي أهداف العمل ويحفزني للوصول إليها				
٣٠	يتمتع رئيسي بقدرة عالية على بث روح الحماسة لدي لبذل أقصى جهد ممكن				
الرقم	الفقرات				
	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
السلوك الإبداعي					
٣١	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة كبيرة أمام الإدارة				

٣٢	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية				
٣٣	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل				
٣٤	أملك القدرة على التكيف والمرونة بالاستجابة لمواقف العمل المختلفة				
٣٥	لدي القدرة على استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة				
٣٦	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل				
٣٧	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين				
٣٨	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل				
٣٩	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل				
٤٠	أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل				
٤١	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها				
٤٢	تعد ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل				
٤٣	لدي القدرة على تحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية				
٤٤	تساعد سياسة المستشفى في بناء الثقة والإبداع بين العاملين فيها				
٤٥	إمكانية الاتصال المباشر مع الإدارة التي أنتمي إليها متاحة تماماً				

ملاحظة: أية مقترحات أخرى يمكن اضافتها لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفى.

.....

.....

أشكرك جداً على وقتك وعلى تعاونك، من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

الباحثة: زهاء ديوب