

الرقم التسلسلي :

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص : نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى

موظفي مديريات الشباب والرياضة

- دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضة لكل من الجلفة، المسيلة،

برج بوعريريج -

إعداد الطالب : بكاي سعد

لجنة المناقشة مكونة من :

بن رجم أحمد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
بن دقفل رشيد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مقررا ومشرفا
مرنيز أمينة	أستاذ محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عضوا
زيوش أحمد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة زيان عاشور - الجلفة	عضوا
سعيد مصطفي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة زيان عاشور - الجلفة	عضوا
عثماني عبد القادر	أستاذ محاضر " أ "	جامعة محمد خيضر - بسكرة	عضوا

السنة الجامعية : 2017/2018

شكر وعرافان

يقول الحق تبارك وتعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ عملا بالآية الكريمة اشكر الله

سبحانه وتعالى أن وفقنا إلى انجاز هذا العمل .

وعملا بقول المصطفى عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله " .

اتقدم بالشكر الجزيل الدكتور المشرف بن دقفل رشيد على كل ما قدم من نصائح

وارشادات طيلة مدة انجاز هذا العمل فكان لي نعم العون والسند .

كما اشكر كل الاساتذة وخص بالذكر الدكتور بكاي الميلود والدكتور عمراوي

محمد والدكتور بن ترقو محمد والاستاذ هطال سمير وجميع الزملاء وعمال المكتبة

الذين قدموا لنا يد المساعدة ولم يخلوا عنا بأرائهم واقتراحاتهم .

كما لا ننسى أن نشكر مدراء مديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية الجلفة،

المسيلة، برج بوعرييج الذين سهلوا علينا البحث والدراسة .

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الاهداء
	الفهرس
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة
05	- تمهيد
06	1- نظريات الرضا الوظيفي.
06	1-1- نظرية تسلسل الحاجات.
07	1-2- نظرية E. R. G لكلايتن الدرفير.
08	1-3- نظرية العاملين.
09	1-4- نظرية X و y لدوغلاس ما غريغور.
10	1-5- نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي.
11	1-6- نظرية عملية المقاومة.
11	1-7- نظرية العدالة.
13	1-8- نظرية Z ل وليام أوشي.
14	1-9- نظرية التوقع.
16	1-10- نظرية بورتر ولولر .
17	1-11- نظرية التعارض.
17	1-12- نظرية الإدراك.
17	1-13- نظرية مكلياند في الحاجات أو نظرية الإنجاز.
18	1-14- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك.
19	1-15- النظرية الإسلامية في تفسير الدافعية نحو العمل و تحقيق الرضا الوظيفي 1985
21	2- عناصر الرضا الوظيفي (عوامل الرضا الوظيفي).
22	2-1- الرضا عن العمل.
22	2-2- الرضا عن الزملاء.
23	2-3- الرضا عن الإشراف.

24	4-2- الرضا عن الأجر.
24	5-2- الرضا عن الترقية.
25	3- نواتج الرضا وآثار انخفاضه.
26	4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.
27	5- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي.
28	6- نظريات الإبداع.
28	6-1- نظرية التحليل النفسي.
29	6-2- النظرية الجشطاطية.
29	6-3- النظرية الإنسانية.
30	6-4- نظرية البحث عن التطور.
31	6-5- نظرية الأداء الظافر.
31	6-6- النظرية الارتباطية.
33	6-7- نظرية برنز وستولكر.
33	6-8- نظرية هايج وأيكن.
33	6-9- نظرية مارش، سيمون.
33	6-10- نظرية Zaltman, others.
34	6-11- نظرية شنك.
34	6-12- النظرية السمات.
36	7- مستويات الإبداع.
36	8- مراحل العملية الإبداعية.
37	9- برنامج حل المشكلات الإبداعي.
39	10- علاقة الرضا الوظيفي بالقدرات الإبداعية.
41	11- الدراسات السابقة والمشاهدة.
رقم الصفحة	الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة
68	1- ضبط المفاهيم والمصطلحات.
68	1-1- الرضا الوظيفي satisfaction.
69	1-1-1- ظروف العمل.
70	1-1-2- الرضا عن الزملاء.

70	1-1-3-الرضا عن الإشراف.
70	1-1-4-الرضا عن الأجر.
71	1-1-5-الرضا عن الترقية.
71	1-2-القدرات الإبداعية.
73	1-2-1-الأصالة.
74	1-2-2-الطلاقة الفكرية.
74	1-2-3-المرونة الذهنية.
75	1-2-4-الحساسية للمشكلات.
75	1-2-5-القدرة على التحليل والربط.
76	1-3-الموظف.
76	2-إشكالية الدراسة.
79	3-أهداف الدراسة.
80	4-أهمية الدراسة.
80	5-فرضيات الدراسة.
رقم الصفحة	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
83	- تمهيد.
84	1- الدراسة الاستطلاعية.
85	2- المنهج المتبع في الدراسة.
86	3- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.
88	4- المجال المكاني والزمني.
88	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
90	6- الخصائص السيكميترية للأداة.
93	7- تحديد وضبط متغيرات الدراسة.
93	8- إجراءات التطبيق الميداني.
94	9- الأساليب الإحصائية.
رقم الصفحة	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
142-96	- تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

رقم الصفحة	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
144	استنتاجات.
150	خلاصة عامة.
151	اقتراحات الدراسة.
	المصادر والمراجع.
	الملاحق.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
06	شكل يوضح المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ماسلو.	01
09	شكل يوضح نظرة العاملين هرزبرج.	02
12	شكل يوضح مقارنة الفرد بين معدل عوائده إلى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم.	03
14	شكل يوضح نظرية Z ل وليام اوشي.	04
15	شكل يوضح يخطط نظرية التوقع.	05
16	شكل يوضح نظرية بورتر ولولر.	06
40	شكل يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية.	07
88	شكل يوضح طريقة فهرس العمل لقياس الرضا الوظيفي.	08
96	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن العمل.	09
97	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الزملاء.	10
98	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الإشراف.	11
100	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الأجر.	12
101	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الترقية.	13

102	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي.	14
108	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى الأصالة.	15
109	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى الطلاقة الفكرية.	16
110	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى المرونة الذهنية	17
112	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى الحساسية للمشكلات.	18
113	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى القدرة على التحليل والربط.	19
114	شكل يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى القدرات الإبداعية.	20

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
26	جدول يوضح أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.	01
38	جدول يوضح نموذج حل المشكلات الإبداعي.	02
87	جدول يوضح طبيعة وعدد المناصب بمديريات الشباب والرياضة.	03
87	جدول يوضح المؤهل التعليمي لأفراد العينة.	04
87	جدول يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة.	05
91	جدول يوضح قيم الثبات و الصدق الذاتي لمحاور الرضا الوظيفي.	06
92	جدول يوضح قيم الثبات والصدق الذاتي لمحاور القدرات الإبداعية.	07
92	جدول يوضح قيمة الثبات الكلية و الصدق الذاتي الكلي للرضا الوظيفي و القدرات الإبداعية.	08
96	عرض نتائج المتعلقة بدرجة الرضا عن العمل.	09

97	عرض نتائج المتعلق بدرجة الرضا عن الزملاء.	10
98	عرض نتائج المتعلق بدرجة الرضا عن الإشراف.	11
99	عرض نتائج المتعلق بدرجة الرضا عن الأجر.	12
101	عرض نتائج المتعلق بدرجة الرضا عن الترقية.	13
102	عرض نتائج المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	14
107	عرض نتائج المتعلق بمستوي الأصالة لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	15
109	عرض نتائج المتعلق بمستوي الطلاقة الفكرية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	16
110	عرض نتائج المتعلق بمستوي المرونة الذهنية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	17
111	عرض نتائج المتعلق بمستوي الحساسية للمشكلات لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	18
113	عرض نتائج المتعلق بمستوي القدرة على التحليل والربط لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	19
114	عرض نتائج المتعلق بمستوى القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.	20
119	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا عن العمل ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	21
122	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	22
125	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا عن الإشراف ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	23
129	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا عن الأجر ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	24
133	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا عن الترقية ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	25
137	جدول يوضح نتائج تقدير النموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية.	26
138	جدول يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	27
139	جدول يبين أثر درجة الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.	28

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية في مجال علم النفس الاجتماعي ذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات، ومفهوم الرضا من أكثر المفاهيم غموضاً لأنه عبارة عن حالة انفعالية ضمنية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ونظراً لاعتباره في كثير من الدراسات كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العمال كالاتصال، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بعوامل مرتبطة بالعمل وظروفه كالأجر، والإشراف ونمط الاتصال المتبع ولعل غموض هذا المفهوم يكمن في صعوبة تحديده تحديداً دقيقاً نظراً لتداخله مع بعض المفاهيم السيكولوجية المشابهة كالدافعية والروح المعنوية (مصطفى عشوي: 1992، 133).

فالرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه من اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل، ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل (سالم تيسير الشرايدة: 2008، 13).

وقد لا نبالغ في هذا العصر إذا ما اعتبرنا العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساس للإنتاج في منظمات الأعمال. فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقي غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها. فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، أليس من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله، لاسيما وأنه قد يقضي نصف عمره في هذا العمل بل قد يكون الوقت الذي يقضيه الفرد في العمل يفوق الوقت الذي يقضيه مع عائلته.

علاوة على أن الوظيفة هي المصدر الأساس إن لم يكن الوحيد للدخل، ومن خلالها يستطيع الموظف الوفاء باحتياجاته الضرورية. فالإنسان يذهب إلى عمله كل يوم ويحمل معه حاجات متنوعة منها ما هو فسيولوجي ومنها ما هو اجتماعي ومنها ما هو نفسي، وهذه الحاجات قد تولد عنه التوتر ما لم يتم إشباعها، والوظيفة هي الوسيلة والمصدر الأساس لإشباع هذه الحاجات والشعور بالرضا. وهكذا يصبح الرضا الوظيفي ضرورياً بكل ما تعنيه الكلمة من معنى. فهناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن شعور الموظف بالرضا الوظيفي لا يكون مقصورياً على بيئته العمل فحسب، بل يتعدى ذلك إلى حياته الشخصية خارج العمل (سالم محمد السالم: 1997، 16).

إن العنصر البشري في المؤسسات يمثل العامل الأساس لنجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه. فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات

إلى أفعال ومنجزات، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين من حيث رفع إنتاجيتهم، من خلال تنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج. فإن كان العنصر البشري بهذه الأهمية فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى إلى أن يكون الفرد راضيا عن عمله، لاسيما وأنه يقضي أكثر من نصف عمره في العمل. فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده كما أن رضا الفرد عن عمله يؤثر على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه، ويزداد جهد الفرد في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلاله لقدراته(سوسن عبد الفتاح أحمد: 1995، 14).

وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات والبحوث أن رضا الموظف عن عمله وذلك انطلاقا من إشباع حاجياته ومتطلباته يولد لديه ارتياحا نفسيا و ارتفاعا في روحه المعنوية وهذا ما يمكنه من إبراز طاقاته الإبداعية. حيث أنه يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والهندسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف(خضير كاظم حمود الفريجات و اخرون: 2009، 118-119). فالرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه (الحراشة محمد عبود : 2008، 323). فإن هذا الأخير يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات(النمر سعود محمد : 1992، 62).

وعليه فإن أي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية اذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم(عساف عبد المعطي : 1995 : 81).

وعليه مما سبق فإن موضوع بحثنا الذي جاء بعنوان: (الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة) والذي نسعى ونهدف من ورائه إلى إبراز ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية.

ومن أجل الإلمام بجميع الجوانب التي تطرحها طبيعة الدراسة فقد تم وضع وبناء هيكل الدراسة كالتالي:
تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول وهي :

الفصل الأول المتعلق بالخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرأ فيها الباحث إلى أهم النظريات التي تمس متغيرات الدراسة منها النظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي والنظريات المفسرة للإبداع وكما يحتوي الفصل ذاته أهم الدراسات السابقة التي مست متغيرات الدراسة محاولين الاستفادة منها خاصة ما تعلق بالجانب النظري كمصدر علمي أما الجانب التطبيقي نأخذ أهم الأدوات المستعملة وتكييفها مع طبيعة موضوعنا.
كما لا يفوتنا أن نأخذ بعين الاعتبار أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسات، وتكمن الأهمية من الاطلاع على الدراسات تجنب وتفاديا للتكرار وتعتبر أيضا همزة وصل ونقطة بداية لبحثنا.

ثم نتقل إلى الفصل الثاني المتعلق بالإطار العام للدراسة والذي يضم الكلمات الدالة في الدراسة أي تعريف اللغوي والاصطلاحي لمتغيرات الدراسة ثم نتقل إلى مبرط الفرس وهي إشكالية التي تقف عليها الدراسة والإشكاليات الجزئية .

كما نستعرض أهداف وأهمية موضوع دراستنا، ويختم الفصل بالحلول المؤقتة للإشكاليات المطروحة أي ما يسمى بالفرضيات.

أما الفصل الثالث يختص بالإجراءات الميدانية للدراسة انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية ثم المنهج المتبع في الدراسة وأيضا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وصولا في الأخير تحديد أساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

الفصل الرابع فقد خصص إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها أي أن الباحث يعمل على تحليل النتائج وربطها ونقدها بين مختلف المعطيات مع الاستعانة بالجانب النظري.

وفي الفصل الخامس والأخير فهو أعد خصيصا للاستنتاجات العامة ومحاولين وضع أهم الاقتراحات التي تخرج بها الدراسة والتي من شأنها تخدم قطاع الادارة الرياضية بصفة عامة ومديريات الشباب والرياضة خصوصا.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء العاملين أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى الدافعة لدراسة هذا الموضوع هي وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الانتاجية - الأداء - مما يعود النفع على المنظمة وعلى العاملين (يوسف محمد القبان: 1981، 18). لكن لا يتحقق هذا الأخير إلا بإعطاء صبغة نوعية وذات طابع جديد والذي يسمى بالعمل الإبداعي ولهذا كان لعلماء الإدارة دور مهم أيضا في دفع عجلة البحث العلمي لدراسة موضوع الإبداع الإداري أو القدرات الإبداعية التي تعتبر أحد المواضيع المهمة لذلك فإن إعداد مؤسسات الإدارة وتمكينها من أداء دورها وبوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً، وهذا يقتضي أن تتوجه جهود الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية لإحداث تغيير نوعي في الأجهزة الإدارية للدول العربية بصورة تنهي الاستمرار الآلي لممارسات الماضي وسليباته تنظيمياً وأداءً (ميرغني حمور: 1983، 25).

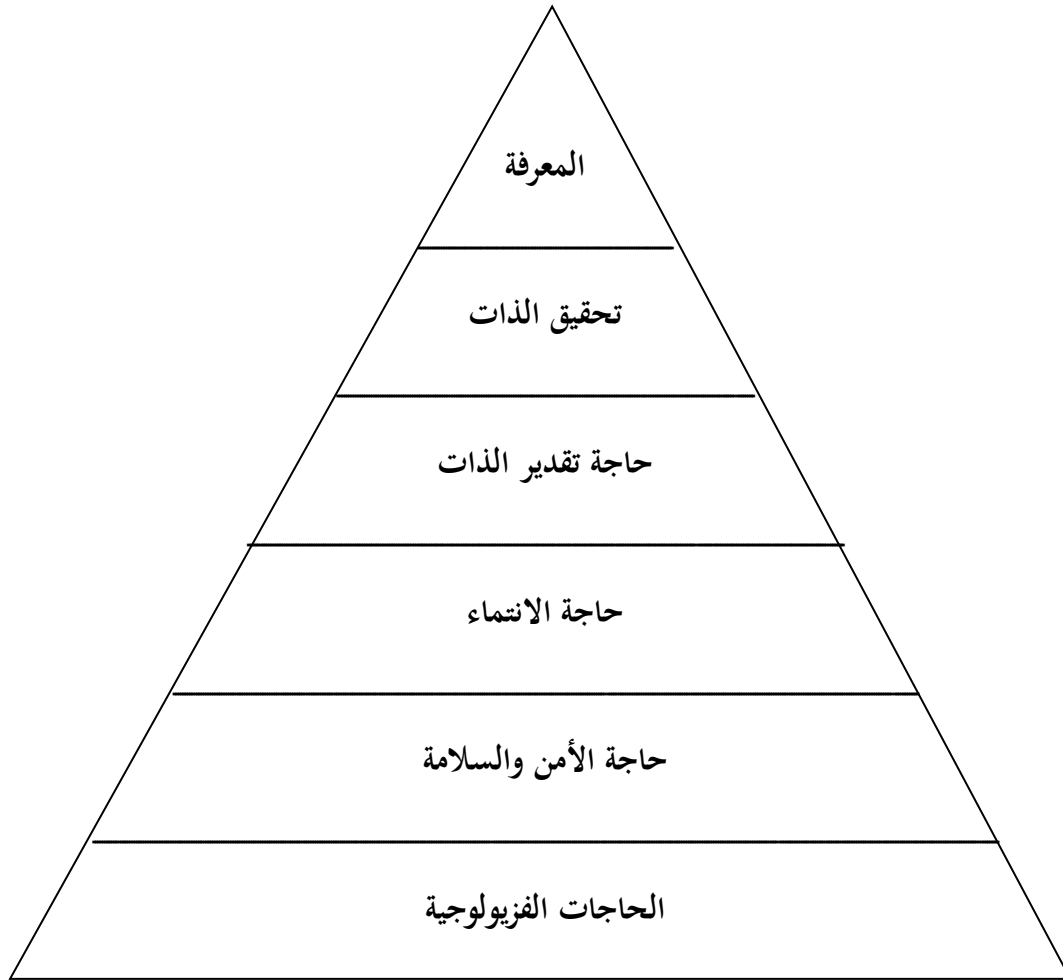
وعلى هذا الأساس من خلال ما يتناوله موضوع دراستنا لعاملين مهمين وهما الرضا الوظيفي والإبداع الإداري في مجال الإدارة الرياضية نحاول عرض جملة من النظريات التي تمس متغيري الدراسة وكذا تناول بعض الدراسات السابقة والمشابهة لطبيعة الموضوع محاولين أيضاً الاستفادة منها من ناحية المادة العلمية والنتائج المتوصل إليها وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة وإبراز قدر الإمكان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

1-نظريات الرضا الوظيفي :

1-1-نظرية تسلسل الحاجات Hirarchyneeds Theory:

تسمي هذه النظرية غالبا نظرية إبراهيم ماسلو وهي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكيات معينة، وتعتمد على ترتيب الحاجات في مدرج هرمي وعلي أساس تسلسل هذه الحاجات على قاعدة، كلما أشبعت حاجة ما ظهرت حاجة أخرى في المستوي الأعلى(علي عسكر:1986، 121).

فدرجة إشباع حاجة معينة تعتمد علي إشباع الحاجات السابقة لها وقد وضع "ماسلو"(Maslow) نظريته في الشكل التالي:



شكل رقم (01): المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ماسلو.

المصدر: (علي عسكر: 1986، 121).

تتلخص النظرية السابقة في الخطوات التالية :

- الحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدي الفرد يود أن ينهيه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة.
- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم.
- الحاجات الغير مشبعة تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية تؤدي إلى ردود أفعال من طرف الفرد يحاول من خلالها أن يحمي نفسه (محمد صالح الحناوي: 1997، 214-215)
- ووضع لولر lawler قائمة اخري للحاجات وهي:
- حاجات الوجود " الحاجات الفزيولوجية عند ماسلو "
- حاجات الأمن.
- الحاجات الاجتماعية.
- حاجة التقدير والسمعة.
- الاستقلالية وحاجة الحرية.
- تحقيق الذات (sheila Cameron:1973,04).

1-2-1 نظرية E. R.G لكلايتن الدرفير Cloytok Alderfer :

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء Alderfer الذي اقترح استبدال مستوي الحاجات لدي ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات.

وعرفت نظريته بالرموز الثلاثة (E. R.G) وهي على النحو التالي:

1-2-1-1 حاجة البقاء Existence Need : وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان علي تحقيقها لضمان البقاء ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفزيولوجية، وحاجته إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الطعام والمأوي، والحاجة إلى العلاج.

1-2-2-1 حاجة الارتباط Relaedness Need :

وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة التي يعيش بها أو المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع "العلاقات الشخصية".

1-2-3- حاجات النمو Growth Need :

وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوي الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين اثنين وهما :

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

- تقتصر نظرية ماسلو علي أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فإن الدرافير يري أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتعديلها وتطويرها بشكل أفضل.

وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدي العاملين هو مدي إشباع الحاجات لديهم (صادق محمد عفيفي: 1981، 294).

1-3-3- نظرية العاملين (Two factor theory):

قام العالم الأمريكي فردريك هرتزبرج Hertzberg وزميله سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل.

1-3-3-1- العوامل الدافعة Motivators :

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة .

1-3-3-2- العوامل الوقائية Hygiene :

وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد المشاعر الأشياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء (احمد ماهر: 2002، 273).

أي ان هذه النظرية تقدم رؤية محددة عن كيفية تنشيط دافعية الأفراد وربط إشباع هذه الدوافع بسلوك الأداء (عبد الغفار حنفي وحسين قزاز : 1996، 212).

أي أنها تفسر دافعية العمال بنوعين من العوامل أولها هو الدافعية ويتضمن الانجاز والتقدير والتطور والعمل في حد ذاته ، أما الثاني فهي العوامل الصحية وتتكون من سياسة المؤسسة، والرقابة وظروف العمل، والأجر، والضمان الوظيفي ...

حضت هذه النظرية باهتمام كبير عندما قدمها هرتزبرج وذلك لمخالفتها للنظريات السابقة فهي تنظر للرضا علي أنه عامل مختلف عن عدم الرضا (عبد الغفار حنفي: 1996، 222).

واعتبر هرزبرج ان العوامل الدافعة تحفز الفرد وتحثه علي العمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل ولا تدفعه للعمل، فمشاعر الرضا هي التي تؤثر علي الأداء، أما مشاعر عدم الرضا فلا علاقة لها بالدافعية لأداء الفرد ولهذا فإن هذين البعدين مستقلان.

ولقد بين هرزبرج أن العوامل الدافعة هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدي الأفراد وتنظم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسن الإنتاجية(محمد قاسم القريوتي: 1989، 44).

العوامل الوقائية

توافرها يؤدي
الى حياد
الاستياء

عدم توافرها
يؤدي الى
استياء عدم
الرضا

عدم توافرها
يؤدي الى حياد
الرضا

العوامل الدافعة

توافرها يؤدي
الى الرضا

أمثلة

- ظروف العمل
- الإشراف
- سياسات المنظ
- الأجر
- العلاقات الشخصية

أمثلة

- الإنجاز التحصيل
- المسؤولية
- التقدير
- التقدم
- أهمية العمل

شكل رقم(02) : يوضح نظرة العاملين هرزبرج

المصدر(محمد سعيد سلطان:2002، 200)

1-4- نظرية x و y لدوغلاس ما غريغور 1906-1964:

قدم العالم النفسي الاجتماعي (ماك ريجور) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظري X و Y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة.

وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين:

الفئة الأولى: تطبيق X والتي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل الا قليلا، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا أن يكون قائدا وهذه الاخيرة تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

- الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.
- لابد من دفع العامل الى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية.
- الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، لا يرغب تحمل أي مسؤولية فهدفه الوحيد تحقيق الأمان ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزرة(حامد العرفة:1980، 170).

الفئة الثانية : فتطبق نظرية Y، التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويملك القدرة العالية والكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية، ويكون متحمسا للقيادة ويسعي دائما لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة في هذه الحالة إلا توفير الظروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق أهدافه، و تحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوجيه أنشطته وتحمل مسؤوليته بنفسه(علي غربي:2004، 85-86).

1-5- نظرية القيمة (Value theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها العالم النفساني الأمريكي إدوين لوك Edwin locke عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فن الرضا الوظيفي يتحقق الى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه(رواية محمد حسن:2004، 171).

ويشير لوك في نظريته الى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الإشراف، الترقية....) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له(جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: 2004، 209).

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود

فرق ايجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلا. وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول الى درجة عالية من الرضا الوظيفي (أحمد ماهر: 2003، 229).

1-6- نظرية عملية المقاومة "لاندي" landy s opponent theory:

قدم لاندي هذه النظرية التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، علي الرغم من أن المكافآت نفسيا تبقي ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن. ويعتقد لاندي أن السبب يعود الى وجود عوامل غير منظمة بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعد على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري و بما أن الرضا و اللارضا استجابات عاطفية، فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي (عبد المحسن بن صالح الحيدر، ابراهيم عمر بن طالب: بدون سنة، 69).

1-7- نظرية العدالة Equity Theory :

أظهرت دراسة آدامز (Adams 1963) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي. ويعرف آدامز المساواة علي أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب علي هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل له، وما يترتب علي أداء ذلك الشخص من نتائج ويترب علي عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر سواء كان هذا التساوي في الدخل أو الامتيازات أو فرص الترقى، إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي إلى أن يخفض من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات (قاسم الصراف: 1994، 13) وتشير المدخلان، في نظرية العدالة إلى عوامل :

الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز وهي عملية مكونة من ثلاثة خطوات:

- مقارنة النتائج والمدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المراجع.

- اتخاذ القرار: المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا.

- السلوك المدفوع لتخفيف عدم الإنصاف (أو التفاوت) (اندرودي سيزلاقي ومارك جي دالاس: 1991، 16)

ويقول ادمز أن الفرد يعمل علي مواجهة عدم المساواة التي يشعر بها وبطرق مختلفة حتى يحقق عند خفض الشعور بعدم المساواة أو العدالة وذلك علي النحو التالي:

- تقليل مستوي مدخلاته بالعمل ساعات اقل، وبالتالي تحقيق المساواة بزملائه.

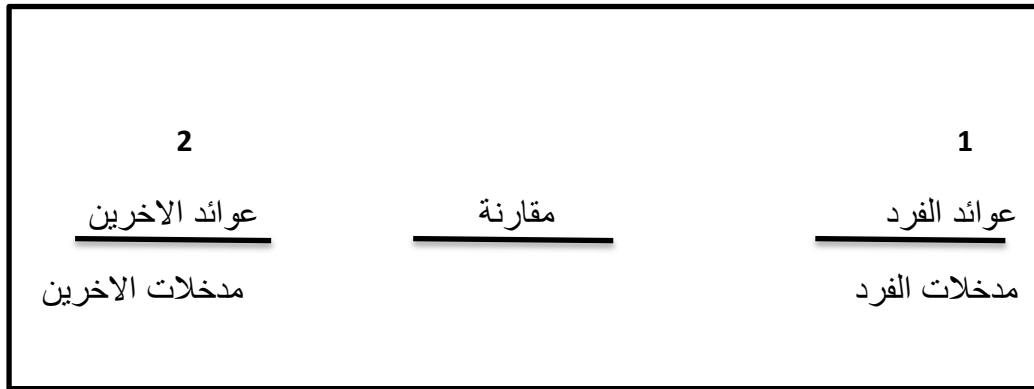
- المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات.

- الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة (محمود محمد السيد: 1991، 260)

وتبين هذه النظرة أن الرضا الوظيفي يتوقف على إحساس الشخص بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

فالفرد يميل إلى مقارنة وتحديد قيمة عمله مع ما يتلقاه الآخرين الذين هم بنفس المؤهلات ولهذا تسمى هذه النظرية (المقارنة الاجتماعية) بسبب تأثير الجماعة على الفرد وتعتبر أكثر ديناميكية ولهذا تسمى هذه النظرية أيضا (نظرية العمليات). ويميل العامل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أو غير عادل (Gelleman:1971,157).

علي ضوء هذه المقارنة تتحد درجة الرضا فإذا أحس أن عائدته مساويا للمجهودات التي يبذلها فانه يكون راضي، وإذا أدرك بان عائدته لا يساوي جهده فيشعر بلا عدالته وبالتالي يكون غير راض، فهذه النظرية تركز على المكافآت المالية علي اعتبار أن المال من المكافآت الملموسة خلافا للتقدير المعنوي (علي عسكر: 1986، 48).



شكل رقم (03) يوضح مقارنة الفرد بين معدل عوائده الى مدخلاته مع معدل عوائد الاخرين إلى

مدخلاتهم:

المصدر: (عاشور، أحمد صقر : 1989، 159).

كما أن هذه النظرية تقسم الى نوعين هما :

- انصاف في التوزيع : يتعلق هذا النوع بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.
- انصاف في الإجراءات: يتعلق بالسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة كالترقيات، العقوبات وتقييم الموظفين.
- وعند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاث نواع من الموظفين:
- الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

- الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل ما يستحقون مما سيحصلونهم يقومون بتقليل الجهد المبذول. الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور. لكن ليس الجميع سيشعر بهذا الشعور ولا يقوم بزيادة جهده حتى لو كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فليس من السهل أن يبقى الشخص على أداء بنفس المستوى ويقارن نفسه مع غيره ويحصل على نفس الراتب والمكافآت (ناصر محمد العديلي: 1983، 21).

1-8- نظرية Z ل وليام أوشي:

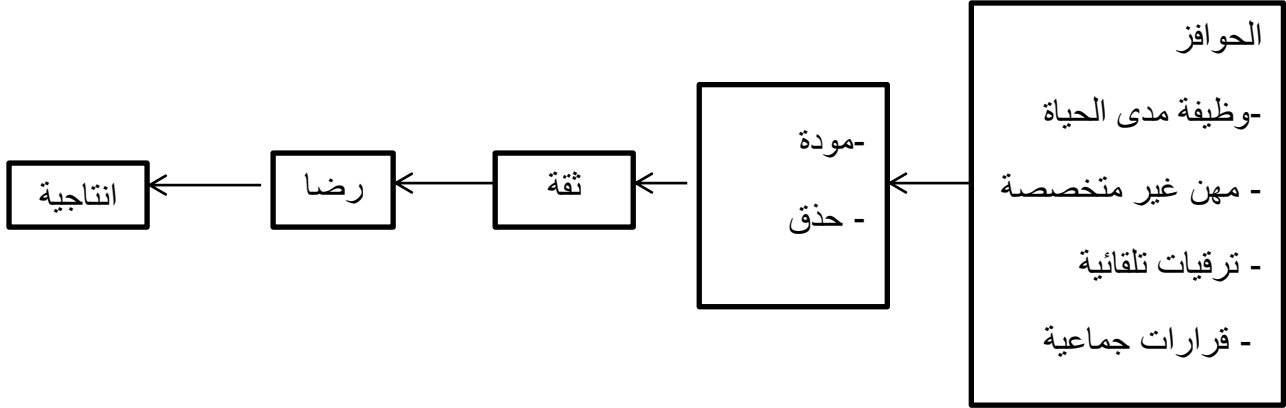
هي نظرية نابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة ، يركز فيها على التخطيط الطويل المدى و إنجاز قرارات بالإجماع، ووجود علاقة ولاء متينة أسرية بين أرباب العمل والعمال (حبيب الصحاف: 2003، 165).

فهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد أوشي أن مسألة زيادة إنتاجية العامل - تحفيزه- لا يرتبط ببذل المال، أو تطوير الحوث فقط بل لابد تعلم كيفية ادارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة . لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة عائلية . وذلك من خلال اعتمادها على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات ودعم الآخرين . ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية، واقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيراتهم وأحزانهم، إلى جانب تأكيد استمرارية الوظيفة للعامل مدى الحياة، وتوطيد علاقته بالمؤسسة مادام قادرا على العمل، ومما لفت نظره اتجاه الإدارة اليابانية أنها تمارس وظائفها بالدقة والتهديب وحدة الذهن (الحدق والمهارة في التعامل من الموظفين) مع توفير كل التسهيلات الرخاء الاجتماعي. ان تطبيق نظرية Z يؤدي الى تحقيق نتائج هامة تكون في صالح العامل ورب العمل وهذا من خلال:

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- زيادة الاستقلالية والحرية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين.

ومما سبق فإن نظرية Z تندرج ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الانسانية وتشبع الحاجات، وتعزز الولاء لدى العمال اتجاه المؤسسة وبالتالي تغرس فيهم حب العمل ومحاوله الحفاظ على سلامة المؤسسة والإدارة (ناصر محمد العديلي: 1995، 174).



شكل (04): يوضح نظرية z ل وليام اوشي.

المصدر: (ناصر محمد العديلي: 1995، 174).

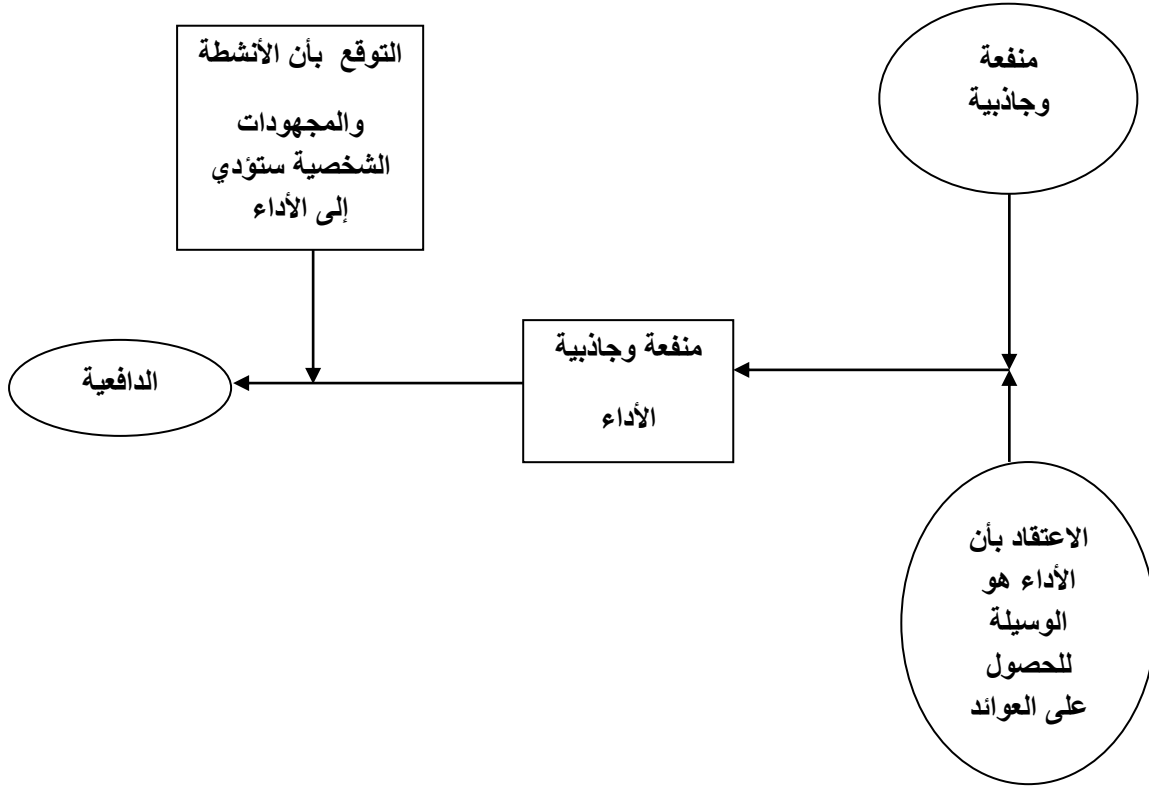
1-9- نظرية التوقع Performance Expectation:

تسمي غالبا بنظرية فروم VROOM وتقوم هذه النظرية علي مبدأين وهما:

- إن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النتائج علي البعض الأخر.
 - إن تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضيع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، وإنما أيضا مدي إيمانهم بان جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها.
- فإذا قام الفرد بمهاذين الاقتراحين يكون لها أثر كبير علي رضاه العملي، لأن التوقع السلبي أو الايجابي يساعد علي تكييف الفرد مع موقف ما (سيد عبد الحميد مرسي: 1974، 115).

فالعالم VROOM يري أن الدافعية ترتبط بعاملين وهما التفضيل والتوقع، فإذا كان التفضيل هو ما يتمني الفرد حدوثه فإن التوقع هو ما يعتقد حدوثه، وتتم المفاضلة علي أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي توقع أن يحصل عليها. وتنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية متعلقة بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز والاستمتاع بأداء عمله، وعوائد خارجية كالمكافآت المالية والتقدير الذي يحصل عليه عند أداء عمله (عبد الغفار حنفي وحسين قزاز: 1996، 226).

ويمكن توضيح نظرية التوقع في الشكل التالي:



شكل رقم (05): مخطط نظرية التوقع.

المصدر: (محمد صالح الحناوي: 1997، 233).

وتعد نظرية فروم إطارا مقبولا لتفسير سلوك الأفراد إلا أنها تفترض فردا يتميز بدرجة عالية من التعقيد الإدراكي لأنه يتميز:

- يحدد لنفسه بدائل التصرف المتاحة أمامه كلها.
 - لكل بديل يقوم بتحديد تقديره كل المتغيرات ومن ثم يحدد قوة الجذب المرتبطة بكل بديل.
 - يقوم بالمفاضلة بين البدائل بأن يختار البديل الذي حصل على أعلى قوة بين البدائل.
- ومن عيوب هذه النظرية أن الفرد يحتاج إلى ساعات عديدة للتفكير والاختيار، فكل موقف ينتاب الإنسان في حياته يمكن أن يقدم له عددا ضخما من البدائل السلوكية تجعله إما أن يختار سلوكه بناء على تقدير كل بديل سلوكي أو أن يختصرها إلى مجموعات قليلة تدخل في إطار ما يسميه العلماء المعقول القريب (عبد الغفار حنفي وحسين قراز: 1996، 227).

10-1- نظرية بورتر ولولر 1968 :

اهتم العالمان في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الدوافع والرضا والأداء مؤكدين أنه لا توجد علاقة بينهما، فالجهد والدوافع لا تقود إلى الأداء لأنها مرتبطة بالسمات الشخصية، فالعلاقة بين الجهد والجزاء والرضا ليست دائما علاقة مستقيمة وذلك لتداخل عدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض، وأن الشرح للعناصر السابقة التي أوردها الباحثان ستوضح وجود أو عدم وجود هذه العلاقة (مصطفى عشوي: 1992، 135).

10-1-1- احتمال الجهد والجزاء المدرك :

يبين بورتر ولولر ربا نه يترتب عن هذه احتمالات وهما:

- الاحتمال الأول يتمثل في أن تحسين الأداء سيؤدي إلى جزاء حسن.
- الاحتمال الثاني يتمثل في إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء.

10-1-2- الأداء :

يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوي القدرات التي يتمتع بها الفرد.

10-1-3- قيمة الجزاء :

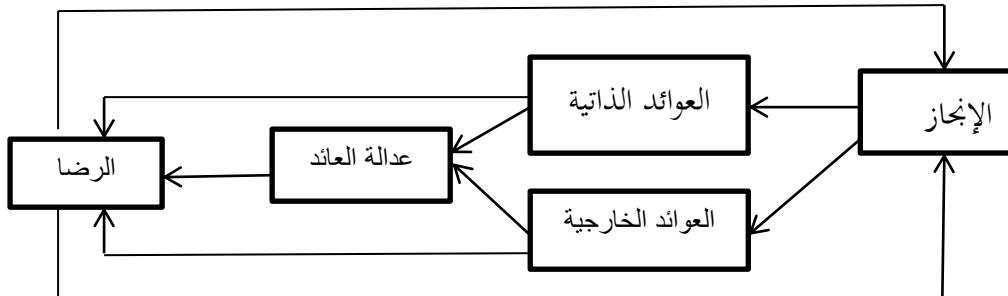
توجد علاقة بين قيمة الجزاء ودرجة الرضا.

10-1-4- الجزاء : يميز العالمان بين نوعين من الجزاء وهما:

- جزاء داخلي وهو الذي يشبع حاجات نفسية ذات مستوي عال كتقدير الذات.
- جزاء خارجي وهو الذي يحصل عليه الفرد من المحيط الخارجي.

10-1-5- الرضا :

- إذا أدرك الفرد أن الجزاء الذي يتلقاه ساوي أو يفوق الجزاء المقارن فإن هذا الفرد يكون راضيا والعكس.



شكل رقم (06) يوضح نظرية بورتر ولولر

المصدر: (حسين حريم: 2004، 124)

1-11- نظرية التعارض Lawler:

قدم لولر سنة 1973 نموذج المستقل الذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تحدد بالفارق بين أجره وما يجب إن يحصل عليه في نظره، فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجرته فلا يكون بذلك راضياً، فالرضا هو عبارة عن الاختلاف بين شعور الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه "أ" وما يدرك أنه حصل عليه بالفعل "ب" ، فعندما يفوق إدراك عدالة الأجر الكمية الفعلية يكون غير راض وفي حالة التساوي يكون الشخص راضياً. في حين عندما تكون المكافأة أو الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح (ناصر محمد العديلي: 1993: 48).

1-12- نظرية الإدراك:

لقد أكملت هذه النظريات الجانب الذي أهملته نظرية الحاجة، وهو ادراك الحاجات وليس احصائها فحسب، وهذا يعني التركيز على خيارات الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم الهادفة الى اتباع الحاجات وتقييم النتائج بعد بلوغها الأهداف، فتفهم أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته هو حادث وبرز هذه النظريات (محمد سعيد سلطان: 2002، 201).

1-13- نظرية مكلياند في الحاجات أو نظرية الإنجاز Achievement Theory:

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند David Mclelland سنة 1967 ويعود أساسها الى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند، وقد تم استخدام أساليب تنبؤ Projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.

1-13-1- الحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وتري هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي ما لم ينظر اليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهنة فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة الى الإنجاز بشكل قوي جدا كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة الى الانتماء.

1-13-2- الحاجة إلى القوة Need for Power:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول الى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال موضوع معين (العميان محمود : 2005، 291).

1-13-3- الحاجة الى الانتماء Need for Affiliation :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل (علاقي مدني: 1981، 559).

1-14- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك Reinforcement Theory:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر Skinner ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وتري أن سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.

واعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
 - إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- وانتقدت هذه النظرية لكونها تجاهلت دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز (العميان محمود: 2005، 298).

ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
 - تحديد المكافآت والحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .
 - جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
 - اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.
 - عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
 - اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.
- وهكذا فإن نظرية التدعيم تعتمد على منح أو حجب العوائد اعتمادا على سلوك الفرد، وربط الرضا بالسلوك، ويمكن زيادة تكرار سلوك إيجابي عن طريق منح مدعم إيجابي كالزيادة في الأجور والعلاوات ... أو حجب نتائج غير سارة كتوقف المدير عن توجيه اللوم للعاملين حينما ينفي العامل بمتطلبات العمل. أما منع سلوك غير مرغوب فيتم من خلال العقوبة كمنح نتيجة غير سارة بسبب سلوك غير مرغوب، أو عدم المكافأة (حسين حريم: 2004، 257-258).

1-15- النظرية الإسلامية في تفسير الدافعية نحو العمل و تحقيق الرضا الوظيفي 1985:

تتجسد النظرية الإسلامية في تفسير الدافعية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي بالأبعاد الآتية:

- الإيمان بالله عز وجل، الذي يدخل في التركيب النفسي للفرد (القناعة).
- العوامل الوظيفية التي تتبلور من العمل نفسه والبيئة المحيطة به.
- الرضا والإنتاجية.
- الحوافز المادية والمعنوية.

وتعتبر هذه النظرية أن الإيمان بالله تعالى يعد جزءاً أساسياً في التركيب النفسي للفرد ليشعر الفرد بالقناعة والرضا فإذا ما اكتسب الفرد خصائص النضوج التي يعززها الإيمان في تركيبه النفسي تتكون لديه قوة دافعية للعمل،. فينظر إلى العمل على أنه أمانة يكلفه الله تعالى بأدائها فيتحمل المسؤولية راضياً، ويطلب من الله القادر أن يعينه على أدائها، ثم يبذل ما بوسعه وقدراته ومهارته ومعارفه لإتمام هذا العمل على أفضل صورته(نبأ، مي نوري محي: بدون سنة، 202-203).

-التعليق على النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي:

استعرض الباحث جملة من النظريات ذات الصلة بمتغير الرضا الوظيفي فكل نظرية تري من وجهة نظرها المحددات الأساسية والتي من شأنها تمكن من تحقيق الرضا لدى الفرد العامل، ومن خلال استقراء مختلف النظريات تبين اتفاق بعضها على نقاط واختلاف بعضها عن الآخر في نقاط أخرى.

- فنظرية الحاجات أو نظرية ماسلو التي تري أن الرضا لا يتحقق إلا بالتدرج في إشباع الحاجيات والتي بينها هرم الحاجات وبينت أنه كلما أشبعت حاجة تولد طلب حاجة أعلى منها ولقد اتفقت معها نظرية درفيير فكلاهما يري أن مبدأ تحقيق الرضا يتم بإشباع حاجات البقاء منها الطعام ، المأوى، العلاج ثم الحاجات الارتباطية والتي تتمثل في العلاقات الإنسانية (الزمالة). ومنه يسعى الفرد إلى تحقيق الذات وهو المطلب الارقى والأسمى يتمثل في تأدية وإنجاز المهام بصيغة نوعية إبداعية والتي يتميز بها عن الغير.

- أما نظرية العاملين فقد أرجعت الرضا إلى كونه أمر دافعي يولد الإنجاز والتقدير والتطور وذلك في الظروف الوقائية التي يجب أن توفرها المؤسسة من السياسة الداخلية والرقابة والأجر ...

- نظرية Y التي تنظر للفرد أو الموظف بنظرة إيجابية وذلك من خلال النظر إليه بأنه يمتلك قدرات وخبرات وطاقاتوما إلا على الإدارة توفير المناخ والجو الملائم لاستغلالها وطبعاً لا يأتي هذا إلا بإشباع حاجات الفرد داخل المؤسسة من هياكل وإمكانيات وعليه فإنها تري أن العمل الإبداعي مرهون بتحقيق رضا لدى العامل من خلال السياسات التي تنتهجها المؤسسة في حرية العمل والتشجيع وتوفير الوسائل ونظام الأجور الخ.

- بالنسبة لنظرية القيمة فقد ربطت رضا العامل بمقدار ما يحقق إشباع حاجة من حاجياته التي يراها مناسبة فعلاً لديه من أجر أو ترقية، فكلما إشبعت هذه الحاجة شكلت رضا وظيفي لديه. لقد ضيقت هذه النظرية محددات الرضا وتري بأن الرضا لا يمثل إلا في زوية معينة.

- أما نظرية العدالة فهي تري بأن الفرد يعود رضاه إلى إدراكه ما يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله مقارنة مع زملائه وتعتمد على المقارنة الاجتماعية. فمن خلال هذه النظرية لقد حصرت الرضا في الإشباع العائد المادي فقط وأهملت بقية المحددات الأخرى. كذلك الأمر نفسه بالنسبة لنظرية Z التي تري أن العلاقات الإنسانية والجو

الأسري داخل المؤسسة هو العامل الأساسي والمهم جدا في تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين فبطبيعة الحال لقد حثت هذه النظرية في كون التكتل ومبدأ العمل الجماعي يولد الشعور بالرضا وتعزز الولاء. لكن ظروف العمل وعدالة العائد والإشراف الجيد لها أدوار مهمة.

- نظرية تعزيز وتدعيم السلوك والتي مفادها تري أنه من الواجب لتحقيق الرضا لدى الأفراد الإعتماد على أسلوب الحافز والمكافأة لتدعيم واستمرارية السلوك المرغوب فيه وهذه النظرية تحث على تشجيع العمل الإبداعي.

وعليه فإن الرضا الوظيفي من خلال مجمل ما نصت عليه النظريات فإنه متغير وليس ثابتا .

-ومنه يمكن القول من خلال ماسبق في ظل تباين واختلاف النظريات أن الرضا الوظيفي هو عامل نفسي وجداني عاطفي يصعب تحديد وضبط بدقة المحددات التي تتحكم ولذا يرى الباحث من وجهة نظره أن الرضا الوظيفي مرتبط بعاملين أساسيين مهمين وهما: - إشباع لحاجات الفرد ومايريده ويصبو إليه من عمله إضافة إلى وجود عامل رقابي متتبع ماتفرزه من خلال إشباع تلك الحاجات هذا من جهة.

- ومن جهة أخرى يرى الباحث أن مسألة الرضا الوظيفي ترتبط بمدأ العقائدي والضمير المهني والأخلاقي وهو الذي أشارت إليه النظرية الإسلامية في تفسير الدافعية نحو العمل و تحقيق الرضا الوظيفي وإن كان هناك قصور وإجحاف وعدم تلبية المتطلبات من هذا العمل إلا جعل هذا الأخير أمر تعبدي في حد ذاته. وكذلك أن القناعة والرضا بالقدر والطمع فيما عند الله من جزاء هو الوحيد الذي ييث في روح الفرد الطمأنينة والسكينة والرضا. فعلى تباين بقية النظريات السابقة الذكر إلا أنه تبقى حالة الرضا الوظيفي هي مسألة وجدانية تختلف من شخص لأخر وهو اختلاف نسبي.

2- عناصر الرضا الوظيفي (عوامل الرضا الوظيفي):

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي، ومن بين الذين ساهموا في ضبط هذه العناصر نجد احمد عباس مكي، الذي يحددها في العناصر التالية:

الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية، أما منتظر حمزة حكيم فيحددها كما يلي:

- التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدات.

- الخدمات الوظيفية.

- سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الأخرى(احمد فاضل عباس:1978، 506).

أما ناصر محمد العديلي، فيقدم ترتيباً مغايراً شكلاً ومضموناً :

- الرضا عن محتوى الوظيفة وتشمل إنجاز العمل، الاعتراف والتقدير، العمل نفسه، مسؤوليات الوظيفة.
- الرضا عن بيئة العمل وتشمل أنظمة وإجراءات المنظمة، الإشراف والطرق المتبعة، ظروف العمل وبيئته المادية (الإضاءة)، الراتب، الحالة الاجتماعية، ضمانات العمل وعلاقات العمل.
- أما عمر تيسير عبد الرحمان البطاينة فيحدد عامل وعناصر الرضا الوظيفي في خمسة عناصر:
- العلاقة مع المسؤول المباشر في العمل.
- العلاقة مع الزملاء.
- ظروف العمل وطبيعته.
- الراتب والحوافز.
- المكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي (عمر تيسير عبد الرحمان بطاينة: 1999، 194).

وعليه مما سبق سنقوم بشرح بعض العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي وهي:

2-1- الرضا عن العمل :

تعتبر درجة السيطرة الذاتية عنصر من عناصر الرضا الوظيفي لأنها تقدم للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل وهو ما دلت عليه أبحاث فروم وولتر وفشت سنة 1952، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وهو ما يؤكده ماسلو Maslow الذي يعتبر أن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات (احمد صقر عاشور: 1985، 144).

في حين يؤكد على سلمى على ضرورة اهتمام الجهات المستخدمة بعوامل الضوء والرطوبة والتهوية (علي السلمى: 1981، 303).

وفي دراسة أنجزت سنة 2001 على عينة من 1003 عاملاً أمريكياً لا تقل أعمارهم عن 18 سنة، تناولت كثافة العمل من جوانب ساعات العمل وعدد أيام العمل ومتطلبات الحياة اليومية، توصلت إلى تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي للعمال. ونفس النتيجة توصلت إليها الدراسة التي قام بها جران واخرون سنة 1997 على عينة من 1345 عاملاً يكفلون على الأقل بطفل واحد، كن هذه الدراسة تناولت عوامل كثافة العمل والتوقيت والتنقل للعمل (Diane, Gabrielle: 2007, 05).

2-2- الرضا عن الزملاء:

الرضا الوظيفي مرتبط بالعلاقات التي يكوها الفرد مع زملائه في العمل والتفاعل الذي يقيمه معهم لهذا فإن الظاهرتين الأساسيتين اللتين تحددان العلاقة بين العامل وزملائه داخل المؤسسة هما التعاون والمنافسة، لهذا تلجأ

أغلب المؤسسات إلى استخدام عامل المنافسة، وقد بحث سلوك هوت ويت في أثر المنافسة على جو العمل فوجد أن البنات اللائي يعملن في مؤسسة الورق زاد إنتاجها بمعدل 46 بالمائة ثم تمكن من الحصول علي زيادة إضافية بمقدار 30 بالمائة، فقبل إدخال نظام المنافسة كانت المعاملات تتحدثن سويا ويتبادلن الآراء إلا أن نظام المنافسة اظهر الحسد والدليل على ذلك عدد الشكاوي التي تتلقاها الإدارة. (احمد صقر عاشور: 1985، 143).

فالعلاقات الجيدة بين الزملاء تجعلهم يتفاعلون مع بعضهم وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها هذه العلاقة اذا اقامت على التخوف والحذر والتنافس على تولي المناصب القيادية ستؤدي حتما إلى التنافر وتسبب ظهور الصراعات. ويعتمد الرضا الفرد على مقدار المنافع التي يحققها من علاقته بجماعة العمل أو الزملاء فكلما كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق منفعة للفرد، كانت جماعة العمل مصدر رضاه. أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يحقق توترا أو يحول دون تحقيقه لحاجات معينة كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضاه مما قد ينعكس على أدائه (Anthony Gary Dworkin: 1982, 31).

2-3- الرضا عن الإشراف:

يعتبر الإشراف سلسلة من حلقة الاتصال المختلفة في جميع المستويات، حيث يعبر عن عملية تنظيمية تدور حول الجهود التي يبذلها الرئيس نحوي مرؤوسيه بغية تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف الأمثل لأنه من الصعب على شخص واحد الإشراف على عدد غير محدد من المرؤوسين وبهذا تتحدد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة، تتحدد درجة مركزية السلطة (مصطفى محمود أبو بكر: 2004، 277).

وفي حين أثبتت عدة الدراسات أن هناك علاقة بين نوع الإشراف وشعور العمال بالرضا ومن هذه الدراسات، دراسة لفين L'avine ولبدت Lepdit، ومن هذا المنطلق تم تأكيد أن التكافؤ والتآخي كانا أكثر ظهورا في المجموعة التي يشرف عليها القائد التشاوري وباعتبار أن المشرف هو القائد المباشر يجب أن يكون خبيرا في العلاقات الإنسانية، لأنها عاملا حساسا في تحقيق الرضا لدى العمال، ودلت الأبحاث أن المشرف يشكل ربما اخطر عامل في البيئة السيكولوجية للعامل (أحمد عزت راجع: 1965، 465).

ولقد توصلت دراسة ليكرت وزملائه الى أن المشرف الذي يسعى لكسب ولاء العامل ويهتم بقضاياهم ومشاكله جعل هذا العامل يحس بالاهتمام به وبمشاكله ومشاعره، مما يؤدي به الي تقديم أداء متميز يعبر من خلاله العامل عن رضاه عن مثل هذه المعاملات (أحمد صقر عاشور: 1985، 148).

ويمكن طرح ثلاث أنماط للإشراف وهي:

- النمط الإشرافي التسلسلي: يجمع المشرف جميع السلطات والصلاحيات.

- النمط الإشرافي الديمقراطي: يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات.
- النمط الإنساني غير المؤجل: الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة، وتكون الرقابة ذاتية والإيصال مفتوح مع الجميع (جبر سعيد صايل السبحاني: 2004، 25).

2-4- الرضا عن الأجر:

أجريت في المصانع الانجليزية دراسة من طرف ماريوت ودينرلي Denerle أكدت وجود علاقة طردية بين مستوي الدخل والرضا الوظيفي وهذا عكس ما ذهب إليه. هيرزبرغ الذي اعتبر أن الأجر ما هو إلا وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط وان توفره لا يسبب الرضا وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء، كما أجريت دراسة للباحث المخلفي التي توصلت إلى عدم رضا الأساتذة عن الأجر الذي اعتبروه منخفضاً (المخلفي محمد: 1992، 247)

الأجر يعبر عن الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، ويمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، و أدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته (ناصر محمد العديلي: 1983، 190).

2-5- الرضا عن الترقية:

تعني الترقية زيادة في المرتب والدرجة ودليل على اعتراف الإدارة بالمجهود المبذول والتفاني في العمل وتتيح الترقية الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد ولهذا تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، لذا يجب علي المؤسسات أن تعمل على تحقيق فرص الترقية من خلال جعل طموح العمال واقعي وذلك من أجل الوصول إلى رضاه الوظيفي. والترقية هي دليل على اعتراف الإدارة بالمجهود المبذول والتفاني في العمل وتتيح الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، كما تعتبر هدفا مشروعاً لأي موظف يحسن من خلالها وضعه الاجتماعي والمادي (Churchill: 1974, 322).

تعليق:

ما تم التطرق إليه من خلال عناصر الرضا الوظيفي والمتمثلة في كل من الرضا عن العمل والزملاء والإشراف والأجر والترقية أفادت الباحث من حيث المفاهيم والمعارف لكل العناصر ولكونها أيضاً هي محددات ومحاور المقياس الذي يستعمل في الدراسة وبالتالي مما سهل العمل بالمقياس وأهميته وابعاده وكيفية الاستفادة أيضاً منها من خلال المناقشة حول أبعاد الرضا الوظيفي أثناء الدراسة الاستطلاعية وايضا للدراسة الميدانية.

3- نواتج الرضا وآثار انخفاضه :

3-1- نواتج الرضا : نحن نميل عن الإفصاح عن رضانا عن أعمالنا مما نكنه فعلا، أي أن السلوك الظاهري لرضانا يظهر براق أكثر من الحقيقي، فإذا سألنا الشخص عن رضانا عن العمل فأننا نكتب الحقائق. وبالتالي فان نواتج الرضا عن العمل فيظهر تأثيرها في عدة مؤشرات منها معدل الغياب، التأخير، فزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخر ويقل معدل ترك الخدمة بالمؤسسة أو المنظمة(احمد سيد مصطفى:2000، 404) .

ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتقاء في المنظمة حيث يشعر الفرد أنه عنصر أساسي في تكوين المنظمة ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل: التعاون وتقوية العلاقات في التنظيم، والرغبة في الحفاظ علي موارد المنظمة، والقدرة علي تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.

وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ علي مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية، وأكثر من هذا فان الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة وهي :الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء للمنظمة(احمد ماهر:2002، 212).

3-2- آثار انخفاض الرضا:

يمكن للفرد العامل أو الموظف أن يعبر عن عدم رضاه بعدة مظاهر وسلوكيات وهناك أربعة مظاهر يمكن أن يتبعها الفرد غير الراضي وهي : الترك، النقد، الولاء، الإهمال ضمن بعدين وهما :البناء والهدم – النشاط والسلبية.

3-2-1- سلوك ترك العمل : يساهم في رفع معدل دوران العمالة.

3-2-2- سلوك النقد: في هذا الجانب يحاول العامل الغير الراضي إلى تغيير الظروف التي تسبب عدم رضاه بتقديم الاقتراحات ومناقشة المشكلات مع الرؤساء.

3-2-3- سلوك الولاء: تعد سلوكيات الولاء سلبية ولكنها بناءة تفاعلية حيث يميل الفرد إلى تحسين الظروف في المستقبل ولذلك يلجأ إلى الدفاع عن المنظمة ضد الانتقادات الموجهة إليها.

3-2-4- سلوك الإهمال:

هو سلوك سلبي حيث يترك فيه العامل الأمور تتفاقم وتزداد سوءا غير مكترث لها ، وذلك بسلوكه في التأخر والغياب وعدم بذل الجهود(محمد عدنان:1993، 142).

وعليه يمكن القول بأن نواتج الرضا واثار انخفاضه ساعدت الباحث من خلال تزويده بأهم العوامل أو المؤشرات التي تدل على ارتفاع مستوي الرضا لدي العامل بصفة عامة ومن جهة اخري أيضا تم التعرف علي مؤشرات انخفاض الرضا هذا حتما مما يساعد على اسقاطها في ميدان الدراسة ويأخذ من خلالها أوجه المقارنة.

4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها :

من خلال الجدول التالي يمكننا تلخيص و توضيح أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:
جدول رقم (01): يوضح أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفية		عوامل متعلقة بالعامل
- مدي رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.	- مدة ووقيت العمل.	- من حيث أداء العامل للوظيفة:	- من حيث أداء طبيعة تصميم الوظيفة:	- عامل السن.
- نظرة المجتمع للموظف.	- ظروف العمل المادية.	- الشعور بالإنجاز.	- درجة تكبير الوظيفة.	- الأقدمية في العمل.
- الانتماء الديمغرافي(حضري، ريفي)	- أساليب العمل. الإجراءات	- الأجر والحوافز.	- درجة إثراء الوظيفة.	- نوع الجنس
- اختلاف الجنسية.	- القانونية للعمل.	- فرص الترقية.	- الوظيفة.	- المستوي التعليمي
- البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	- نظم الاتصال. التكنولوجيا.	- الشعور بالأمن الوظيفي	- السيطرة على الوظيفة.	- أهمية العمل للعامل
	- نمط القيادة و الإشراف.	- العلاقات مع الاخرين.	- طبيعة الوظيفة	- شخصية العامل(اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه).
			- المشاركة في اتخاذ القرار.	

المصدر : (شونفي نور الدين: 2005، 192).

5- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبع لشعور العامل بالرضا الوظيفي وتمثل في:

5-1- الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم منتج وشاق.

5-2- جودة العمل: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا، إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.

5-3 الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلوماته وقدراته وتحسين قراراته يشكل أيضا أحد عوامل الارتياح والرضا لديه.

5-4- إظهار القدرات الابتكارية: إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها. وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية، والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية:

- الحساسية الفائقة للمشكلات.

- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.

- الطلاقة : بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.

- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.

يجب على القائد الناجح أن يسعى إلى تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني لا بد أن يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة إن المساهمة في إحداث التغيير في العمل وتطويره وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وإتاحة الفرصة لذلك بل وتشجيع العاملين في هذا الشأن... كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5-5- الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد عناصر الرضا بل يرونه أكثر أهمية من العائد

المادي... والتقدير قد يكون مصدره المديرين، الزملاء، أو حتي الأصدقاء.

5-6- العمل الفريق : المشاركة في أنشطة و أعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق

و أنهم في مركب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

5-7-الرضا الاجتماعي: يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعاً من

الشعور بالرضا لذلك على المنظمات العمل أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل(مدحت محمد أبو النصر: 2005، 91).

6- نظريات الإبداع:

6-1- نظرية التحليل النفسي : يرى "فرويد" Freud أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي في بداية حياة

الفرد (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها. وفي الإبداع يتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية، ويكون الإبداع استمرار للعب الإيهامي الذي بدأه المبدع عندما كان طفلاً صغيراً(جليل شكور: 1994 ، 162).

ويربط فرويد الإبداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور. فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته، فإن تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى، أو يتم تعويضها . فالإبداع طبقاً له يمثل شكل صحي من أشكال التعويض Sublimation، وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية (، Starko, 1995). (30).

إن ظهور الأفكار الإبداعية سواء كانت فنية تشكيلية ، أو موسيقية ، أو أدبية ، أو في شكل إنتاج علمي مبتكر قد يتطلب من الشخص إعادة تشكيل تخيلاته بشكل واقعي جديد ، ويؤدي الإغلاء أو الإبدال بهذا المسلك الجديد إلى ظهور العمليات العقلية العلمية والفنية ، والنشاطات الفكرية والتصورية ، مما يسمح لأصحابها بأن يلعبوا دوراً هاماً مع مسرح الحياة المدنية. (رمضان القذافي : 2000 ، 84).

والذي يحدث في أثناء الابتكار من وجهة نظر فرويد هو أن يتعد المبتكر عن الواقع الى حياة وهمية يقوم اثنائها بالتعبير عن المحتويات اللاشعورية التي لم يستطيع اشباعها في أثناء حياته الواقعية وبناء على ذلك يكون الابتكار هو استمرار الخيال الذي بدأه المبتكر عندما كان طفلاً صغيراً، وهكذا يصبح الابتكار تعبيراً عن محتويات لا شعورية مرفوضة اجتماعياً في صورة يقبلها المجتمع(عبد الغفار عبد السلام: 1977، 180).

وهناك تفسيراً آخر للعملية الابتكارية ضمن نظرية التحليل النفسي وصفه كريس، يرى فيه أن الابتكار هو نكوص في خدمة الأنا، فالأنا توقف ضوابطها بصورة مؤقتة فتسمح للمحتويات اللاشعورية بالتعبير عن نفسها في صورة الإنتاج الابتكاري.

ويميز "يونج" Yong بين نوعين من اللاشعور ، إحداهما شخصي ، وهو ما تكلم عنه "فرويد" والآخر جمعي ينتقل بالوراثة إلى الشخص حاملاً خبرات الأسلاف وتراثهم. وهذا اللاشعور الجمعي عند "يونج" هو مصدر الإبداع (حسن عيسى: 1994، 1665).

أما "كريس" Kris يرى أن الأفراد المبدعين قادرين على إعادة خلق حالة عقلية تشبه عقلية الطفولة ، تكون فيها الأفكار اللاشعورية Unconscious Ideas أسهل توصلًا للعقل الواعي Conscious. في حين أكد "جونج" Jung وهو أحد مساعدي وأتباع "فرويد" على أهمية التجربة الشخصية واللاشعورية في وضع إطار الإنتاج الإبداعي ، وقد عرف المبدع بأنه الشخص القادر على الانغماس في اللاشعور الجمعي (Starko, 1995,31).

6-2- النظرية الجشطاطية :

تفسر وجهة نظر الجشطاطية في قضية الإبداع من خلال المجال الإدراكي للشخص المبدع ، وتصف حدوث عملية التفكير الإبداعي على النحو التالي :

في البداية يبرز جزء هام من المجال ، بحيث يصبح هو المركز ، ودون أن يبدو منفصلاً عن باقي المجال، فعندما يكون جزء من المجال البصري مختلفاً في اللون أو الظل فإنه يبدو في هذه الحالة كشكل ، بينما يبدو ما سواه أرضية ، ويتبع ذلك رؤية المجال وإدراكه بشكل بنائي أعمق، مما يؤدي إلى إدخال تعديلات وإحداث تغييرات في المعنى الوظيفي. إن الإبداع حسب وجهة نظر الجشطاطية تتمثل في القدرة على النظر إلى مكونات المجال، وإدراك العلاقات التي لا يمكن تبيينها بالنظرة العابرة، ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة كحل للمشكلة (رمضان القذافي 2000 ، 87).

وقد قامت هذه النظرية على يد "فرتهامر" Werthemer الذي يرى أن التفكير الإبداعي يبدأ عادة مع مشكلة ما، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار (هناك عبد العزيز: 1997، 38).

6-3- النظرية الإنسانية :

يؤكد المذهب الإنساني على الخبرة الذاتية التي يمر بها الفرد بحيث لا يتنافى ذلك مع متطلبات العلم ويرى هذا المذهب أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع وأن ذلك يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه، فإذا كان المجتمع متحرراً من القيود والتعصب بكافة أشكاله فإن ذلك سيسمح للفرد بأن يتقدم في إبداعه وتحقيق ذاته الأمر الذي يفتح الطريق على مصراعيه أمام طاقات الإنسان لتخرج من سجنها أو أسرها أو قمقمها كالموارد العملاق.

ويرى هذا المذهب أن التلقائية Spontaneity والحرية في التعبير عن محتويات طاقات الفرد الكامنة (غير الغرائزية والجنسية والعدوانية) - كما يرى الفرويديون - ستوصله إلى الإبداع.

إلا أن ماسلو - وهو من أقطاب هذا المذهب - لم يذكرنا بمحتويات النفس الداخلية، ويرى هذا المذهب أن الاختلاف بين الناس بالنسبة للإبداع هو اختلاف في الدرجة، كما يتحدث هذا المذهب على لسان فروم 1959 عن الإبداع كاتجاه نحو الحياة يحدد للفرد الأساليب في تعامله معها (سعيد عبد العزيز: 2006، 53).

كما وصف "ماسلو" Maslow الإبداع بالسمات الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية، وهي قدرة تمنح لكل أو معظم البشر منذ ميلادهم، بشرط أن يكون المجتمع حراً خالياً من الضغوط وعوامل الإحباط. وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

- القدرة الإبداعية الخاصة وتعتمد على الموهبة والعمل الجاد المتواصل.

- إبداع التحقيق الذاتي أو الإبداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته.

فيرى "ماسلو" أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال (سواء حجازي: 2001، 31).

ويرى "روجرز" Rogers أن الإبداع هو نتاج النمو الإنساني الصحي

وأول السمات المميزة للإبداع التي عرفها "روجرز" هي: التفتح للتجربة. فالأفراد المبدعين أحرار من وسائل الدفاع النفسية التي قد تمنعهم من اكتساب الخبرات من بيئتهم.

السمة الثانية هي التركيز الداخلي على التقييم، وهو الاعتماد على الحكم الشخصي وخصوصاً في النظر للمنتجات الإبداعية.

السمة الثالثة هي القدرة على اللهو بالعناصر والمفاهيم، حيث أن الأفراد المبدعين كما يذكر "روجرز" يجب أن يكونوا قادرين على اللعب بالأفكار وتخيل التراكيب الممكنة، وتقدير الافتراضات (Starko: 1995، 37).

6-4- نظرية البحث عن التطور:

سميت نظرية "ووترمان وبيتز بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتائهما "in search of exelance" واللذان أوردتا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحث عن المبادئ والقيم المشتركة بينهما، ونحاول عرض تلك القيم والمبادئ فيما يلي:

- الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء تفادياً لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات.

- تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.

- إعطاء استقلالية للوحدات وأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينهما على الأداء الأكثر تميزاً.

- تنمية القدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على التفوق المؤسسة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم.
- تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة.
- استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها التميز.
- تبسيط المستويات الادارية.
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدي تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة (رعد حسن الصرن: 2001، 38).

6-5- نظرية الأداء الظافر:

- توصل كليفورد وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر ويعود السبب في ميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية حيث يرجع إلى السمات تميز بيئتهما التنظيمية.
- وتتمثل هذه السمات فيما يلي:
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - تحفيز العاملين على التدريب والتدريب.
 - تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والأبداع لإرضائهم.
 - تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم لأداء المتميز والإبداع (رعد حسن الصرن: 2001، 38-39).

6-6- النظرية الارتباطية :

- ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة ، وتُعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها " تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات ، أو لتحقيق بعض الفائدة وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة أزداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي " (حسن عيسى ، 1994 : 166)

ويعتقد "ميدنيك" Mednick أن العملية الإبداعية تتأثر بعدة عوامل ، منها :

- أن يحصل الأفراد على العناصر الذين هم في حاجة إليها في بيئتهم.
- أن يحصل الأفراد على شبكة معقدة من الارتباطات مع المثيرات، فالأفراد الذين حصلوا على تجارب مع مثير متفق عليه في إطار مألوف هم أقل الأفراد القادرين على عمل ارتباطات بعيدة مع المثيرات، لأن أنماط الاستجابة لديهم تصبح معروفة (Starko: 1995, 95).

كما يرى ميدنيك بأن العملية الابتكارية تتمثل في الوصول إلى تكوينات جديدة من عناصر ارتباطية بحيث تتوفر فيها شروط معينة وأن تكون ذات فائدة أي أن تكون ارتباطات بين مشيرات واستجابات لم يكن بينها ارتباطات سابقة، ويقول إنه كلما تباعدت العناصر المترابطة لتكوين الترابط الجديد كان ذلك دليلاً على ارتفاع مستوى القدرة على التفكير الإبداعي بمعنى أنه كلما كان الارتباط بعيداً عن المثير والاستجابة كانت غريبة وغير مألوفة وجديدة كان ذلك دالاً على رقي مستوى التفكير الإبداعي شرط أن يكون للناتج الجديد فائدة ويقول إن أصالة الاستجابة تكمن في مدى ندرتها Rareness بين الناس.

ويشير من ذلك إلى أن الأفراد غير القادرين على إيجاد العناصر اللازمة للتكوينات الجديدة لا يستطيعون تقديم إنتاج إبداعي. كما أن قدرة الفرد على تنظيم ارتباطاته يؤثر في مدى احتمال وسعة وصول الفرد إلى العمل الإبداعي الذي يسعى إلى تحقيقه، أنه كلما كان الارتباط بالعنصر الارتباطي كبيراً كانت احتمالية سرعة إنتاج عمل إبداعي أكبر أي أن التفكير الابتكاري عند ميدنيك ما هو إلا نوع من البحث من عناصر ارتباطية لم يسبق حدوثها مع المثير كي تكون ارتباطات جديدة (سعيد عبد العزيز: 2006، 51).

كما أن هناك ثلاثة أساليب لكيفية حدوث هذه الارتباطات وهي :

- **المصادفة السعيدة** : وذلك عندما تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض بواسطة مشيرات بيئية تحدث مصادفة ، فتظهر ارتباطات جديدة بين عناصر لم يسبق لها أن ارتبطت. ومن أمثلة ذلك اكتشاف أشعة أكس ، البنسلين ، قاعدة أرخميدس .

- **التشابه** : ومعناها أنه قد تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض نتيجة للتشابه بين هذه العناصر أو بين المثيرات التي تستثيرها . ويبدو هذا الأسلوب في مجال الكتابة الإبداعية ، والشعر ، والتأليف الموسيقي ، والرسم ، حيث يعتمد على التشابه بين الوحدات المكونة للإنتاج ، كالألفاظ مثلاً . ويمكن إرجاع حدوث الاقتران بين هذه العناصر إلى "تعميم المثير" .

- **الوسيط** : قد تستثار العناصر الارتباطية المطلوبة مقترنة بعضها ببعض زمنياً عن طريق توسط عناصر أخرى مألوفة ، وهذا شائع في الميادين التي تعتمد على استخدام الرموز ، مثل الرياضيات ، والكيمياء (سواء حجازي: 2001، 28-29) .

بينما يرى "سكينر" Skinner أن أفعال الأفراد يقررها تاريخ التعزيزات ، فإن تلى الأفعال نتائج مبهجة فإنها تتكرر ، أما إذا كانت غير سارة فإن الشخص لن يحاول مثل هذه الأفعال مرة أخرى . وقد وضع افتراضاً لو أن شخص آخر مر بخبرات حياة شكسبير Shakespeare لن يكون له أي خيار إلا أن ينتج نفس مسرحياته (Starko: 1995,35).

6-7- نظرية برنز وستولكر 1961:

كانا هما السباقيين من تأكيد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يتلأم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (امينة بوشاري: 2011، 13).

6-8- نظرية هايچ وأيكن : Hang , Aiken 1970 :

تعد من أهم و أكثر النظريات شمولية اذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم : تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
 - مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
 - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمتنوعة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية، المركزية، الرسمية، الكفاءة والرضا عن العمل (جلدة، سليم يطرس: 2006، 40).

6-9- نظرية مارش ، سيمون March.Simon 1958 :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، اذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث ايجاد بدائل، وتمر عملية الأبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل وهي: فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم ابداع حيث تعزي الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية(التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الى عوامل داخلية تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية(الصرايرة اكنم عبد المجيد: 2003، 196).

6-10- نظرية Zaltman, others 1973:

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا

على نظرية Hang , Aiken الا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات اخري هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع(الغزوي نجم: 2011،).

6-11- نظرية شنك 1993 Schank Theory :

يرى أن الإبداع عملية ميكانيكية وليست سحرا أو لغزا وأن الإتيان بأفكار جديدة يبدأ مما هو معلوم أو من الأفكار القديمة. وأن التذكر قدرة حاسمة في العملية الإبداعية التي تعتمد على وجود مخزون معرفي من التفسيرات والتعميمات، والرجوع لهذا المخزون ومعالجته ليتلاءم مع المشكلة القائمة في الوقت المناسب.

ويعتقد شنك أن عملية الفهم تتطلب ذاكرة فعالة ومليئة بالأبنية المعرفية والخبرات التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد كإطار مرجعي. ويطلق على أحد هذه الأبنية " نمط التفسير " الذي هو بمثابة تفسير معياري استخدم عدة مرات في السابق، وهو الأساس الذي يعتمد الإبداع على استخدامه.

ويفترض أن الإبداع يتألف من عمليتين أساسيتين هما:

- عملية بحث تهدف إلى إيجاد نموذج ملائم لتفسير المشكلة.

- عملية تعديل تهدف إلى تكييف النموذج بطريقة تجعل التفسير الذي اشتق من خبرة سابقة وموقف معين ملائما لخبرة جديدة أو موقف مختلف.

ويعتقد شنك أن أهم عنصرين في العملية الإبداعية هما:

- القدرة على اكتشاف موضع الخطأ أو عدم صحة التوقعات.

- القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة(فتحي عبد الرحمان جروان: 2002، 104).

6-12- النظرية السمات :

وتمثل اراء ووجهات نظر جليفورد أهم النقاط التي جاءت بها نظرية السمات في مجال الإبداع ويرى جليفورد أن الذكاء يختلف عن الإبداع، وأن الاخير يعتمد على مجموعة من العمليات التي لا تعود الى ذكاء الشخص بقدر ما تعود الى ما لديه من قدرات ابداعية خاصة.

وترى نظرية السمات بأن الإبداع سمة من السمات التي تميز الاشخاص بعضهم عن بعض تبعا للفروق الفردية بينهم. ويتم تعريف السمة وفقا لهذه النظرة على أنها " الطريقة المميزة والدائمة التي يختلف بها شخص عن اخر" كما يمكن وصف عملية الإبداع بأنها عملية تتطلب ما يلي:

- توفر حساسية مرهفة للتعرف على المشاكل.

- توفر القدرة على طلاقة التفكير والتي تنقسم بدورها الى أربعة عوامل وهي:

- الطلاقة اللفظية: وتعنى سرعة الكلام تلقائيا وبدون تردد.

- الطلاقة الارتباطية: وتشير الى عدد الأفكار المترابطة التي يمكن ايجادها أو التعرف عليها.

- الطلاقة التعبيرية: وتشير الى القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة ويسر.

- طلاقة الافكار : وتشير الى القدرة على ايجاد أكبر عدد من الأفكار بسهولة .

مرونة التفكير(رمضان محمد القذافي: 1996، 78).

- تعليق على النظريات الخاصة بالقدرات الإبداعية:

استعرض الباحث عدد من النظريات والمتعلقة بمتغير الدراسة وهو الإبداع أو القدرات الإبداعية وهذا ما دفعنا بتلخيص ما جاءت به:

- هو أن العملية الإبداعية تنطلق عادة من حدوث مشكلة تعترض العامل أثناء تأديته لوظيفته وهذا ما أشارت إليه نظرية الجشطالت. وهذا مايسمى بالقدرة على حساسية للمشكلات من خلال تجنب الأسوء أو وضع الحول والبدائل

- القدرة على الإبداع تعتمد ايضا على الخبرة المسبقة والمعارف لدى العامل وهذا الأخير يرتبط بالمناح الإجتماعي الذي يعيش فيه فإذا كان الفرد في بيئة متحررة من كافة القيود وأنواع التعصب، تسمح له من تطوير إبداعيته وهذا ما أشارت إليه النظرية الإنسانية، ومنه فإن بيئة العمل لها دور مهم في تحرير الطاقات الإبداعية للموظفين.

- يلعب التحفيز و إشراك الموظفين في النتائج الإيجابية وتشجيع روح المنافسة وإعطاء الإستقلالية للوحدات والأقسام دورا مهما في تنمية القدرات الإبداعية وتطويرها. هذا ما أكدته نظرية البحث عن التطور، ونظرية الأداء الظافر ونظرية zaltman أكدت بدورهما أيضا ضرورة تعزيز العلاقات بين المتعاملين لتبادل الخبرات والتجارب. مايفسر العلاقة بين الزمالة والإبداع.

- إن الهياكل والوسائل والإمكانيات المادية منها خاصة و محيط العمل من الرطوبة والتهوية والإضاءة كلها عناصر ملائمة تسهم في تطبيق الإبداع وسهولة جمع البيانات ومعالجتها... وهذا ما يفسر العلاقة الموجودة بين بيئة العمل والإبداع حسب نظرية برنز وسنولكر.

- أما عن نظرية السمات فهي ترى القدرات الإبداعية هي سمات يمتاز بها شخص دون آخر أي عبارة عن فروق فردية. لكنها نفت كلياً دور المكتسبات القبلية والخبرات والمعارف ودورها في تكوين المخزون الإبداعي لدى الفرد العامل ولكن تحتاج إلى الظروف المواتية والملائمة لتبرز وتظهر.

7- مستويات الإبداع:

لقد صنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي :

7-1- الإبداع التعبيري : يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

7-2- الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعيرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

7-3- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق وذا نفع مثل ابتكارات لمنتجات جديدة .

7-4- الإبداع التجديدي: ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

7-5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة (بوزيان عثمان: 2010، 187).

8- مراحل العملية الإبداعية :

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما أستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته وحسب دوبراين Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:

8-1- إيجاد المشكلة **Problem finding**: حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطراباً أو ازعاجاً لا بد من معالجته.

8-2- الانغمار: Immersion: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموزا فيها، فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

8-3- الحضانة Incubation: بعد تجميع المعلومات ، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتي عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة.

8-4- التبصر Insight: وهو ماي عرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل(نجم عبود نجم: 2003، 44).

9- برنامج حل المشكلات الإبداعي:

قام بتطوير هذا البرنامج دونالد تريفيغر Triffinger بهدف تعريف المتدربين ببعض الوسائل والأفكار المفيدة التي تسهل عملية حل المشكلات الإبداعي.

ويتكون البرنامج من ثلاثة عناصر رئيسية هي :

9-1- فهم المشكلة ويتطلب ذلك ما يلي :

- إيجاد الثغرات بحيث يتم تحديد المشكلة ووضع الهدف.
- إيجاد معلومات بحيث يتم فحص الكثير من المعلومات التي يمكن أن توجد خلال المشكلة بحيث يتم إنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة.

9-2- انتاج الأفكار:

تستخدم المجموعة العصف الذهني لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والبدائل في حل المشكلة.

9-3- التخطيط للعمل ويشمل ذلك ما يلي:

- إيجاد الحل واختيار الأفكار الجديدة ومن ثم اختيار الفكرة المناسبة في النهاية.
- تقبل الحل للتغلب على القلق المتعلق بالحل المحتمل.
- عدم الحكم على الفكرة.
- البحث عن العديد من الأفكار.
- تقبل جميع الأفكار.
- جمع ودمج الأفكار(سعيد عبد العزيز: 2006، 151).

جدول رقم (02): يوضح نموذج حل المشكلات الإبداعي

إيجاد المشكلة	المحتوى الأول: فهم المشكلة ويشمل: البحث عن فرصة لحل المشكلة وضع هدف واسع وعمام لحل المشكلة
إيجاد المعلومات	فحص التفاصيل والنظر في المشكلة من عدة جهات تحديد المعلومات الأكثر أهمية لحل المشكلة
إيجاد المشكلة	الأخذ بعين الاعتبار عروض المشكلة المحتملة عرض التحدي
إيجاد الفكرة	المحتوى الثاني: توليد الأفكار إنتاج العديد من الأفكار غير المألوفة وضع بدائل واحتمالات للمشكلة
إيجاد حل	المحتوى الثالث: التخطيط للعمل تطوير معيار للاحتتمالات اختيار معايير وتطبيقها لتدعيم الحلول
إيجاد القبول	الأخذ بعين الاعتبار مصادر مساعدة محتملة صياغة خطة محددة للتنفيذ

المصدر: (سعيد عبد العزيز: 2006، 152).

10- علاقة الرضا الوظيفي بالإبداع أو القدرات الإبداعية:

من خلال ما تقدم من مجمل النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية فإننا نستطيع إبراز العلاقة القائمة بينهما من خلال الإطار النظري وكذا الأبحاث المتعلقة بهذا الشأن ويمكن حصرها وتلخيصها في النقاط الآتية:

- إن تحقيق الذات و تميز الموظف عن بقية أقرانه وزملائه في مجال العمل لا يتم ذلك إلا برضاه الوظيفي أي بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته والتي من بينها الحاجات الفيزيولوجية، حاجة الارتباط أي العلاقات التي يقيمها سواء داخل إطار العمل أو خارجه وكذا حاجة الأمن والسلامة...كلها متطلبات عندما يشبعها ويلبها من بعدها يسعى الفرد العامل أو الموظف إلى إثبات الذات من خلال الإبداع والتميز وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو من خلال المدرج الهرمي للحاجات. من خلال قاعدة كلما أشبعت حاجة يسعى إلى تحقيق حاجة أعلى منها ومن المدرج الهرمي جاءت حاجة إثبات وتقدير الذات في أعلى الهرم وعليه فإن تحقيقها لا يتم إلا بإشباع الحاجات التي قبلها .

- وترجع العلاقة القائمة بينهما من خلال ما أشارت إليها نظرية Y من خلال الصفات الإيجابية التي يتمتع بها الموظف بأنه يملك قدرات عقلية وملكات فكرية لكن هذه الأخيرة لا تظهر على السطح ولا تبرز في الواقع إلا بتوفير المؤسسة أو المنظمة الظروف الملائمة - الرضا عن العمل - وتحرير الموظف من القيود والرقابة المباشرة وترك الحرية له أي - الرضا عن الإشراف - كلها عوامل تساهم في تحقيق الإبداع في الأداء.

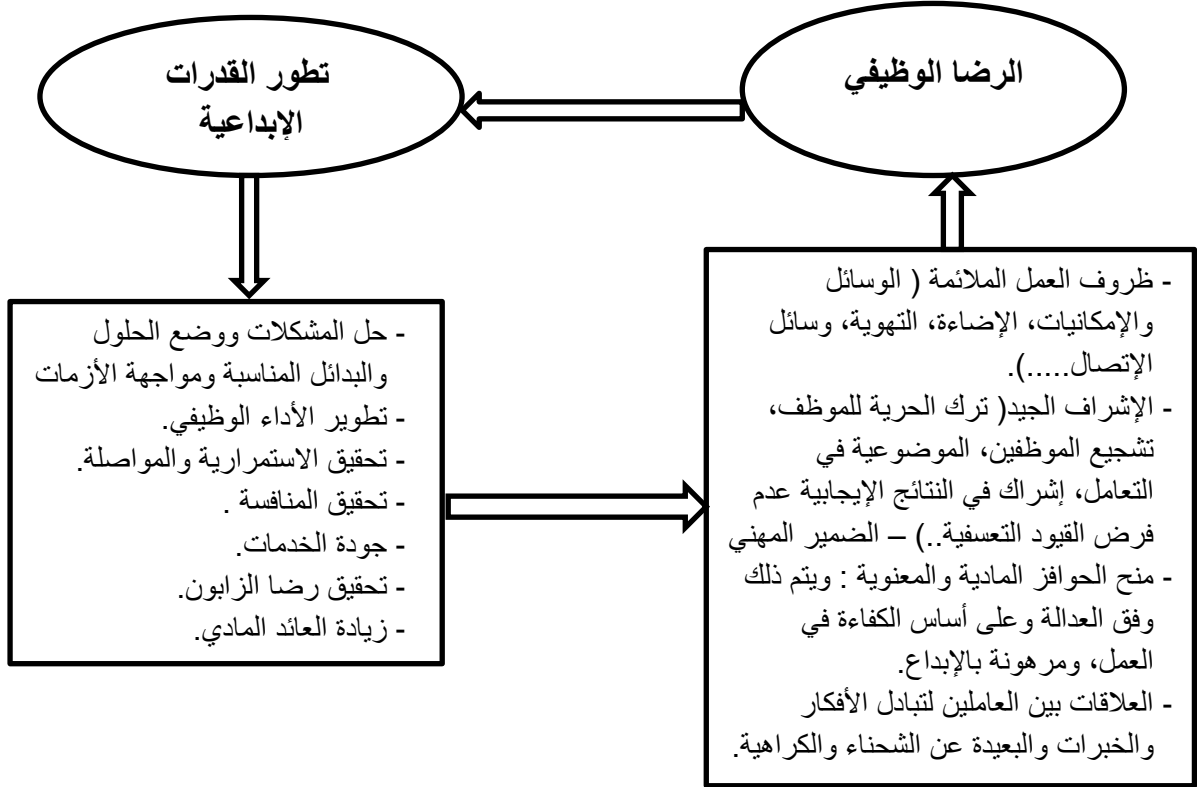
- العدالة في منح الحوافز والمكافآت للموظفين أي يجب أن لا يتساوي فيها أصحاب الكفاءة مع غيرهم لأن ذلك يولد لديهم الإحباط النفسي والمعنوي وتفشل لديهم العزيمة وتنطفئ لديهم القدرات الإبداعية فالأجر الذي يراه اللوزي موسى يعتبر من أهم الحوافز التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم و تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية خصوصا إذا كان الراتب مرهون بالكفاءة فالأجر الذي اعتبره اللوزي حافزا مهم يقوم الفرد من خلاله بإشباع حاجاته الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم(اللوزي موسى: 1995، 3769).

- إن تحقيق الرضا عن العمل وعن الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل كلها عوامل دافعة للإبداع والتطوير والترقية. فإن توفير الظروف الملائمة للنمو المهني للعاملين، وإعداد نظام متطور للأداء الجيد لجميع الفعاليات والاعتراف بأهمية الكفاية العلمية، وتقديم المكافآت للجهد المتميز والتسهيلات التقنية، والتقدير المعنوي والمكافآت المادية كلها عوامل مهنية وحوافز تدفع إلى الإنتاج المتميز(مجيد مصطفى منصور: 2010، 797).

كما أن هذه الزيادة في الرواتب هي مرهونة بمبدأ المقارنة بالجهد المبذول أو العوائد التي يتقاضاها زملاء الموظفين في مؤسسات أخرى أو في نفس القطاع في جهات أخرى وهذا ما أكدته نظرية العدالة Equity Theory حيث أظهرت دراسة آدامز (Adams 1963) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي (قاسم الصراف: 1994، 13).

- كذلك العلاقات المتبادلة بين العاملين أي الرضا عن الزملاء يعتبر عاملا مهما في تشجيع القدرات الإبداعية وكذا منح الإستقلالية للوحدات والأقسام في الأداء وإشراك الموظف في النتائج الإيجابية كلها عوامل إيجابية تحفز على الإبداع وهذا ما حثت عليه نظرية البحث عن التطور - نظرية البحث عن التفوق -.

- وتعتبر أيضا العلاقة هي علاقة تبادل بين العملية الإبداعية والرضا الوظيفي حيث أن السعي نحو التطوير وتحقيق العمل الإبداعي في المنظمة أو المؤسسة تساعد في الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية... الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور للمستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حسن حريم: 1997، 176). وهذا ما ينعكس حتما على رضا الموظف من تلك العوائد والمزايا التي يحققها من وراء وظيفته.



شكل رقم (07): يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية.

- من تصميم وإعداد الباحث. انطلاقا من الأدبيات المتعلقة بالرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية.

11- الدراسات السابقة والمشابهة :

إن الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث الجديد تعتبر خطوة رسمية وأساسية في البحث العلمي، إذ يجب لزاما علي الباحث الاطلاع عليها ودراستها وتحليلها لمعرفة الجوانب التي تم التطرق اليها، وكذا النتائج التي تم التوصل اليها.

ومن خلال تتبع واستقراء الباحث جملة من الدراسات وجد بأن موضوع الرضا الوظيفي والإبداع نال اهتمام العديد من الباحثين وشغل اذهان وافكار العلماء لاسيما المتخصصين في مجال الإدارة والتسيير وعلى هذا الاساس نحاول استعراض بعض الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا الحالية سواء كانت تتعلق بالمتغير المستقل " الرضا الوظيفي " أو المتغير التابع " محاولين الاستفادة منها وذلك من خلال المادة العلمية والأساليب الإحصائية المستعملة والأهداف المرجوة من البحث وكذا الاطلاع على مختلف النتائج التي تم الوصول اليها ومقارنتها بالنتائج التي تخرج بها دراستنا انشاء الله.

11-1- الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي :

الدراسة الأولى: الدراسة التي أجراها الباحث مسعود بورغدة تحت عنوان: " الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، جامعة قسنطينة سنة 2007 / 2008 تحت إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي. وكانت تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- الوقوف على مستويات أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- التوصل الى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية ورفع مستوى رضاهم الوظيفي(مسعود بورغدة: 2008، 06).

وتكمن أهمية الدراسة الباحث في معرفة مستوى الأداء الكلي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ومستوي الأداء الجزئي في المحاور التالية : التخطيط والتنفيذ والتقويم، وادارة وتنظيم الفصل. ودراسة الرضا الكلي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ورضاهم عن ستة عوامل هي: ظروف العمل والزملاء والإشراف، والترقية والأجر والتلاميذ. ايضا دراسة تأثير الخصائص الشخصية مثل الجنس والخبرة وعلاقة العمل و الالتحاق بقسم التربية البدنية على الأداء.

وكانت إشكالية الدراسة مطروحة كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وأدائهم؟
اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي منهج الوصفي الذي كان المناسب والملائم للدراسة والاداة المستعملة في الدراسة هي الاستبيان الذي يضم عبارات الخاصة بالرضا الوظيفي والعبارات الخاصة بالأداء.
ولقد وقع اختيار الباحث عينة الدراسة أساتذة التربية البدنية لكل من ولاية الجزائر وقسنطينة وسطيف وباتنة.
وكان حجم العينة 115 أستاذا.

ولقد توصل الباحث في الأخير إلى:

- تدني درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وامتلاكهم لمستوي متوسط في الكفايات اللازمة لأداء واجبهم الدراسي.
- ملاحظة الالتحاق بالقسم (مباشر، تحويل)، وعلاقة العمل (مثبت، مستخلف) لهما أثر في المتغيرين الرضا الوظيفي، الأداء.

وأهم توصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

- إجراء المزيد من الدراسات للبحث في آثار التحويل والاستخلاف.
- البحث في النماذج الأخرى التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.
- تحسيس المسؤولين بخطورة التحويل والاستخلاف.

الدراسة الثانية: التي اجراها الباحث بوعلي لخضر سنة 2008 بجامعة الجزائر والتي جاءت بعنوان " الرضا الوظيفي و أثره على دافعية الإنجاز لدي اساتذة التربية البدنية والرياضية" تحت اشراف الدكتور زيان سعيد وكانت تهدف الدراسة الى:

- الكشف عن مكانة أستاذ التربية البدنية والرياضية في المجتمع الجزائري.
- إلغاء الضوء على الظروف التي يؤدي فيها استاذ التربية البدنية عمله.
- معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدافعية الإنجاز.
- إيجاد العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز(بوعلي لخضر: 2008، 06).

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي : هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية؟

- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على دافعية الإنجاز لدي اساتذة التربية البدنية والرياضية.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، وتراوح عدد افراد عينة الدراسة 60 استاذ تربية بدنية ورياضية واستخدم الباحث مقياس خاص بدافعية الإنجاز ومقياس خاصة بالرضا الوظيفي وعينة الدراسة هي عينة قصدية لجمع البيانات.

وبعد التحليل والمناقشة توصل الباحث الى:

- هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية.

- تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد.

ومن أهم مقترحات الدراسة:

- توعية وتحسيس أساتذة التربية البدنية والقائمين على التربية والتعليم بضرورة الاهتمام بالمادة كتخصص في الوسط التربوي.

- ضرورة مراجعة نظام الرواتب لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

- على مديري المؤسسات الابتعاد على الأساليب التسلطية في تسيير الموارد البشرية.

- على الهيئات الوصية الاهتمام بتوفير الظروف الملائمة في ممارسة نشاطات التربية البدنية من منشآت والمرافق الرياضية والمرشات... الخ

الدراسة الثالثة : التي اجراها علي حينش بجامعة الجزائر سنة 2008 والتي كانت بعنوان : اسلوب الاشراف

الاداري وعلاقته بمستوي الرضا الوظيفي عند اساتذة التربية البدنية والرياضية. وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف علي اسباب التقليل من شان التربية البدنية والرياضية.

- التعرف علي مستوي الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

- الكشف عن العلاقة بين اسلوب الاشراف ومستوي الرضا الوظيفي.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي :

- ما مدي علاقة اسلوب الاشراف الاداري بمستوي الرضا الوظيفي عند اساتذة التربية البدنية والرياضية؟

- هل اختلاف اسلوب الاشراف الاداري يؤدي الى اختلاف في مستوي الرضا الوظيفي عند اساتذة التربية البدنية والرياضية؟

- هل نظرة المشرف المباشرة لمادة التربية البدنية لها علاقة بالرضا الوظيفي عند اساتذة التربية والرياضية؟

وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي في هذه الدراسة وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية وادوات الدراسة تمثلت في الملاحظة والاستمارة.

وأهم النتائج التي تم الوصول إليها :

- يؤثر النمط الإشراف الإداري المباشر سلبا في مستوى الرضا .
 - الأسلوب الاشراف الإداري غير المباشر يؤثر ايجابا علي مستوى الرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية قوية نسبيا في انعكاس نظرة المشرف للمادة على نفسية الاستاذ .
- الدراسة.

الدراسة الرابعة : الدراسة التي أجراها الباحث شرفي عامر سنة 2012، بجامعة الجزائر تحت اشراف الدكتور بن عكي محمد اكلي بعنوان " الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة البعد النفسي لأساتذة التربية البدنية" وتهدف الدراسة الى:

- معرفة أهم المشاكل التي تعيق أستاذ التربية البدنية والرياضية في تطبيقه للمنهاج الجديد الذي ينعكس في حالة من الرضا.
- التعرف على مستقبل المدرسة الحديثة في ضوء هاته الإصلاحات.
- الاقتراب من واقع عدم الرضا الوظيفي التي نلمسها عند الأساتذة التربية البدنية(شرفي عامر:2012، 08).
- وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: هل يساهم المنهاج الجديد المقاربة بالكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ من خلال حصة التربية البدنية والرياضية؟
- واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعينة الدراسة هي عينة قصدية وتراوح عدد أفراد العينة 150 أستاذ ولاية الجلفة ، الأغواط، غرداية.

وأهم نتائج الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا عن طبيعة العمل وكذا المنهاج.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا عن علاقة الأستاذ بالمسؤولين وكذا المنهاج.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا عن العمل وكذا المنهاج.
- وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:
- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية وأن يراعي كفايات وقدرات الأساتذة.
 - العمل على توطيد العلاقات ما بين الأساتذة والزملاء والرؤساء.
 - توفير جو عملي جماعي للمساهمة وللمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

- الدراسة الخامسة: الدراسة التي أجراها الباحث حول وليد سنة 2013، بجامعة الجزائر 2 وجاءت بعنوان الرضا الوظيفي لدي اساتذة علم المكتبات والتوثيق وأثرهم على أدائهم.

وكانت تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن بعض العوامل المتعلقة بالوضع الراهن لأساتذة علم المكتبات والتوثيق في جامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعتي الجزائر وقسنطينة بصفة خاصة.

- قياس مدى الرضا عن مجموعة العوامل التي تؤثر في بيئة العمل في الجامعة مثل انجازات العمل، الاعتراف والتقدير من طرف المسؤولين...

- التعرف على العوامل الأكثر أهمية في تحقيق الرضا عن العمل لدى اساتذة علم المكتبات والتوثيق.

- تقديم بعض المقترحات التي تساعد علي تعزيز حالة الرضا الوظيفي (لحول وليد، 2013، 09).

وكانت اشكالية الدراسة : ما مدى رضا أساتذة علم المكتبات والتوثيق عن وظائفهم؟ وما تأثير ذلك على أداء أعمالهم؟

ولقد اعتمد الباحث علي المهج الوصفي المسحي التحليلي والاداة المستعملة في الدراسة هي الاستبيان وعينة الدراسة هي عينة عشوائية.

ولقد توصل الباحث الى:

- يتأثر أداء أساتذة علم المكتبات والتوثيق بمستوي رضاهم عن مختلف العوامل المحيطة بوظيفتهم.

- العوامل التي تؤثر على رضا أساتذة علم المكتبات عن مهنتهم هي ظروف العمل والأجر، الاتصال والعلاقات

- ايضا أن مستوي الرضا العام لأساتذة علم المكتبات والتوثيق هو متوسط خاصة ما تعلق بالأمور البيداغوجية والمادية.

ومن بين اقتراحات الدراسة:

- تحسين ظروف العمل داخل قاعات الدراسة.

- توفير الأمن والرقابة داخل محيط الجامعة وخارجه وتفعيل الاتصال بين الأساتذة والإدارة.

الدراسة السادسة: الدراسة التي أجراها الطالب الباحث (عبد النور ارزقي) سنة 1997م، بجامعة الجزائر لنيل

شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم وجاء عنوان الدراسة كالتالي:

"محددات الرضا ومعني العمل عند الجزائريين " أجريت هذه الدراسة علي 215 عاملا.

وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة عوامل الرضا وترتيبها حسب الأهمية لتشكيل تصورا أوليا حول العوامل التي تؤدي إلى حالة الرضا عند العمال الجزائريين .

وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما هي العوامل المؤدية للرضا الوظيفي؟

- ما هو ترتيبها حسب أهميتها وتدخلها في تكوين مستوى الرضا؟

- ما هو المعنى الذي يعطيه العامل لعمله؟

وعليه فالباحث افترض أن العوامل المؤدية للرضا المهني تنقسم إلى قسمين:

- عوامل داخلية : مثل الأجر ، فرص العمل ، الإشراف ، ساعات العمل ...

- عوامل خارجية : مثل السكن، المواصلات، الظروف المعيشية ...

ولقد استخدم الباحث في الدراسة الميدانية المقابلة بالإضافة إلى الاستبيان والدراسة الوثائقية للملفات والوثائق الخاصة بالعمال .

وفي تحليل النتائج استعان الباحث بالطرق الإحصائية اللازمة مثل اختبارات (t, test) وكاف مربع لإيجاد الدلالة الإحصائية .

وتوصل الباحث من هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لا بين المستويات ولا بين منطقتي السكن (الريف والمدينة)

وتوصل أيضا إلى ترتيب العوامل المؤدية للرضا كما يلي:

- العوامل الخارجية.

- العوامل المحيطة بالعمل.

- العوامل الاجتماعية.

- محتوى العمل.

ومن بين أهم الاقتراحات التي خرج بها الباحث :

هي ضرورة توسيع معنى الرضا الوظيفي كمنطلق بحوث في ميادين احيى (اجتماعية، اقتصادية، سياسية)

الدراسة السابعة : البحث الذي أجراه الدكتور بوعجناق كمال قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

لمركز الجامعي خميس مليانة تحت عنوان: مهنة التربية الرياضية بين دوافع اختيارها ودرجة الرضا الوظيفي عند

أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر.

حاولت هذه الدراسة تقصي دوافع اختيار مهنة التربية الرياضية عند أساتذة وأستاذات التعليم الثانوي في الجزائر وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي لعينة عشوائية من ثانويات الجزائر مكونة من 220 أستاذاً وأستاذةً. واستخدم الباحث المقاييس التالية مقياس دوافع الاختيار المهني الذي أعده الباحث بعد اطلاعه على إنجازات الباحثين السابقين في هذا المضمار واستطلاع آراء أساتذة وأستاذات التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي. ومقياس الرضا الوظيفي الذي أعده سميث وهولن 1969 وكيفه للواقع الجزائري طيب محي الدين سنة 1982. وكانت إشكالية البحث : ما هي الدوافع التي كانت وراء اختيار أساتذة التعليم الثانوي بالجزائر لمهنة التربية الرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديمغرافية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دوافع اختيار مهنة التربية الرياضية عند أساتذة وأستاذات التعليم الثانوي في الجزائر وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دوافع اختيار أساتذة التعليم الثانوي لمهنة التربية الرياضية بالجزائر عن مستويات الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، علاقة العمل، الالتحاق بالمعهد، العمر، والخبرة العملية مما يثبت صحة فرضيات التي وضعها الباحث.

الدراسة الثامنة : الدراسة التي اجراها الباحث **شعلان عبد المجيد** من جامعة تيسمسيلت والتي نشر ملخصها في مجلة الرياضة المعاصرة سنة 2012.

وجاء عنوان البحث كالتالي :

الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم واجريت الدراسة الميدانية بولايات (مستغانم، تيسمسيلت، تلمسان).

وهي دراسة وصفية تحليلية للعلاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية والأداء. والبحث كذلك عن العلاقة بين مشكلات أساتذة التربية البدنية و الرياضية في كل من رضاهم الوظيفي و أدائهم.

وتهدف هذه الدراسة: إلى إبراز أهم العراقيل و الصعوبات التي تؤدي بأساتذة التربية البدنية و الرياضية إلى عدم الرضا الوظيفي و بالتالي تؤثر على أدائهم

وشملت عينة البحث 42 ثانوية أما عدد الأساتذة فبلغ عددهم 100 اختيروا بطريقة عمدية. وبعد تحليل النتائج توصل الباحث إلى معرفة مدى تأثير مستويات المؤهل العلمي في كل من الرضا الوظيفي والأداء و يرجع ذلك إلى الضغط في محيط العمل الذي يولد الإنهاك النفسي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية أما عن العلاقة معا لإدارة والمفتشين والإمكانات المادية والراتب الشهري كلها عوامل تؤثر عليه و تنعكس سلبا على المردود المهني.

وفي الأخير اقترح الباحث جملة من الاقتراحات أهمها:

- إعطاء اهتمام لأستاذ التربية البدنية والرياضية من قبل الإدارة والمسؤولين وذلك بضرورة توفير الملاعب والأدوات والأجهزة والوسائل الملائمة لكي يكون أدائه نموذجيا.
- الرفع من الراتب الشهري لمدرس التربية البدنية والرياضية وهذا لمساعدته على توفير حاجياته ولوازمه.
- الدراسة التاسعة : التي قام بها الباحث ايهاب محسن حمود الحبيشي تحت اشراف الدكتور بن عكي محمد اكلي، جامعة الجزائر 03، سنة 2013، بعنوان " أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية"
- وكانت تهدف الدراسة الى :

- التعرف على مستوى الأداء الإداري لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف بمدى تأثير الأداء الإداري على الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة(ايهاب محسن حمود الحبيشي: 2013، 24).

أما اشكالية الدراسة فهي :

- ما مدى تأثير الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة؟.
- المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي ، والأداة المستعملة هو الاستبيان لجمع البيانات، وعينة الدراسة هي عينة عمدية.

وأهم ما توصلت اليه معطيات الدراسة:

- يؤثر الأداء الإداري على رضا الموظفين من الجوانب المالية.
- يؤثر الأداء الإداري على رضا الموظفين عن فرص الترقية والنمو الإداري في وزارة الشباب والرياضة .
- يؤثر الأداء الإداري على رضا الموظفين عن علاقات العمل.
- يؤثر الأداء الإداري على رضا الوظيفي لموظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.
- وأهم مقترحات الدراسة :
- تحسين الدخل بما يتناسب مع الوضع المعيشي.
- العمل على تحسين مناخ العمل.
- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتمادا على الشهادة والخبرة.

الدراسة العاشرة : وهي الدراسة التي أجراها الباحث **العرباوي سحنون** تحت اشراف الدكتور شعلال عبد المجيد جامعة الشلف سنة 2009/2008 وجاءت بعنوان **الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة**

التربية البدنية والرياضية"

وتهدف الدراسة الى :

- معرفة نوع العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- التعرف على الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية.
- معرفة مستوى رضا أساتذة التربية البدنية في ضل الضغوط المهنية(العرباوي سحنون:2008، 05).

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي وعينة الدراسة هي عينة عشوائية 100 استاذ والأداة المستعملة في الدراسة هي الاستبيان.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والضغوط المهنية.
- إن اساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضيين وظيفيا في حياتهم المهنية.
- إن اساتذة التربية البدنية والرياضية يوجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم سلبا في عملهم.

توصيات الدراسة:

- إعطاء اهتمام لمدرس التربية البدنية والرياضية من قبل الإدارة والمسؤولين.
- الرفع من الراتب الشهري لمدرس التربية البدنية وذلك لإشباع حاجياته المختلفة.
- توزيع الأساتذة على أقرب المؤسسات التعليمية الى مقر سكنهم.
- ترقية الاتصال الايجابي بين المدرسين والمدراء والمشرفين التربويين

الدراسة الحادي عشر : للباحث **العبودي فاتح** تحت اشراف الدكتور العايب رابح ، جامعة منتوري قسنطينة،

سنة 2007، وجاءت بعنوان " **الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي**"

وتهدف الدراسة الى :

- محاولة تشخيص عوامل الرضا الوظيفي بمؤسسة الخزف الصحي.
- التعرف على العلاقة القائمة بين الضغط النفسي وبين معدل الرضا.
- تحديد الارتباط الموجود بين لضغط النفسي ومحتوي العمل (العبودي فاتح: 2007، 08).

وكانت اشكالية الدراسة : هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغط النفسي والرضا الوظيفي لدى

العمال ؟.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين الضغط النفسي ومحتوي العمل.
- لا توجد علاقة بين الضغط النفسي ونمط الإشراف.
- لا توجد علاقة بين الضغط النفسي والأجر.
- ومنه لا توجد اية علاقة بين الضغط النفسي والرضا الوظيفي.

ومن بين اقتراحات الدراسة:

- ضرورة مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرار مما يزيدهم الشعور بالإئتماء لمنظمة.
- ضرورة وضع نمط اشراف عادل.
- وضع سياسة أجور عادلة تتماشى مع الجهودات التي يبذلها العمال.
- محاولة تقليص من مسببات الضغوط النفسية وذلك بمراعاة الطبيعة والظروف التي يتعرض لها العامل.

الدراسة الثاني عشر: للباحث عبد القادر عثمانية تحت اشراف الدكتور عزوق الخير، جامعة الجزائر 03، سنة

2011، جاءت بعنوان " الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال في الصحافة المكتوبة الجزائرية"

وتهدف الدراسة الى :

- رصد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- اختبار علاقة المتغيرات الديمغرافية بمدى رضاء القائم بالاتصال عن عمله.
- قياس متوسط الرضا الوظيفي العمل لدي القائم بالاتصال في الصحافة الجزائرية.
- التعرف على مقترحات الاثم بالاتصال لزيادة مستوي الرضا الوظيفي (عبد القادر عثمانية : 2011، 06).

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي: هل القائم بالاتصال راض عن عمله؟ وهل العوامل الداخلية المرتبطة بالصحف

العائد المادي... الخ هي التي تؤثر على الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال؟

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها :

- اتجه معظم القائمين بالاتصال ايجابي نحو العوامل الداخلية المطروحة في الدراسة. أي وجود علاقة بين العوامل الداخلية وبين الرضا الوظيفي.

ومن بين أهم مقترحات الدراسة :

- توزيع العمل بعدالة وتساوي بين الصحفيين.
- الموازنة بين العمل وحياة الموظف الخاصة.

- التأكد من أن المكافأة نابعة من مشاركة حقيقية وفعالة.

الدراسة الثالث عشر: للباحثة زرفاوي امال، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، بعنوان "اثر الصراع

التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"

وتهدف الدراسة الى :

- تقييم مستوي العاملين داخل المنظمة.

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

- القاء الضوء على اسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة(زرفاوي امال: 2013، 15).

وكانت اشكالية الدراسة: الي أي مدي يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لعاملين؟.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من بينها :

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.

- لجوء العمال الى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع.

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدي الى الشعور بالتمهيش.

- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يؤدي الى عدم الرضا.

الدراسة الرابع عشر: من اعداد الباحثة طويل كريمة ، اشراف الدكتور دوقة أحمد، جامعة الجزائر، سنة 2007،

بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات"

وتهدف الدراسة الى:

تهدف من البحث هو ابراز أهمية المتغيرات الثلاث (الدافعية، الرضا الوظيفي، ومدي تأثيرهما على الأداء) في أي

منظمة لتحقيق أهدافها خاصة الاستمرار والبقاء الذي يكون إلا بتحقيق انتاجية جيدة وذات جودة عالية تنافس

بها المنظمات الأخرى في محيطها وخارجه من جهة وتحقيق اهداف المنظمة والعمال من جهة اخري.

وكانت اشكالية الدراسة: هل توجد علاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي؟ وان وجدت كيف تؤثر على أداء

الإطارات؟

ومن أهم نتائجها :

- وجود علاقة تفاعلية بين انماط الدافعية ومستوي الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على أداء الإطارات.

- عدم وجود اختلاف في مستوى الأداء باختلاف انماط الدافعية.

اقتراحات الدراسة:

- ضرورة ربط المكافآت والعلاوات بفاعلية الأداء.
- ضرورة تطبيق الموضوعية في تقييم الأداء حتى يشعر العامل بعدالة التقييم .
- التركيز على اشباع الحاجات ذات المستوي الأعلى.

الدراسة الخامس عشر: للطلاب الباحث عمر تيسير بطاينة لنيل شهادة الماجستير سنة 1998 وكان عنوان الدراسة دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب، جامعة اليرموك الأردن .

هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، العمر، الجامعة على الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام استبانة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية وقد تكونت هذه الاستبانة من 75 فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: العلاقة مع المسؤول المباشر في العمل، والعلاقة مع الزملاء في العمل، وظروف العمل وطبيعته، والراتب والحوافز والمكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي، بحيث تكون كل مجال من (15) فقرة.

وكانت الإشكالية كالتالي: ما هو دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية؟

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ما يلي: إن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية متوسطة وجيدة بشكل عام.

الدراسة السادس عشر: للباحثة سناء أحمد كمال عبد السلام لنيل شهادة الماجستير في التربية بجامعة عين شمس - مصر - سنة 2005 تحت عنوان العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة وأجريت الدراسة الميدانية علي كلية التربية .

وكانت الإشكالية: - ما مدى ارتباط عملية التدريس التي يقوم بها أستاذ الجامعة التربوي ومستوى رضاه الوظيفي؟

واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي الأكثر ملاءمة للموضوع.

وكانت تهدف الباحثة من وراء هذا البحث :

-تعرف واقع مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئات التدريس التربويين بالجامعات المصرية.

قامت الباحثة ببناء " مقياس العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي"، اعتماداً على بعض نظريات الرضا الوظيفي، والدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي.

وبعد جمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS على الحاسب الألي، واستخدام المعالجات الإحصائية المختلفة توصلت إلى إن واقع العلاقة بين المحاور الأربعة للعوامل الأكاديمية- تدريس - إنتاج علمي - نشاط علمي - حرية أكاديمية، ومستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي أعلى بين الإناث عنه بين الذكور.

الدراسة السابع عشر: التي أجراها الدكتور حابس سليمان العوالمة تحت عنوان "الرضا الوظيفي لدي موظفي مؤسسة التدريب المهني في الأردن" وكانت هذه الدراسة تبحث عن درجة الرضا الوظيفي للموظفين من حيث المتغيرات التالية: ممارسة المهنة، الراتب، الإشراف، زملاء العمل ومدى اختلاف النتائج تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وكانت الدراسة تهدف للإجابة عن أسئلة والمصاغة كالتالي:

- ما درجة الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة التدريب المهني؟

- هل يختلف الرضا الوظيفي باختلاف المهنة، الراتب، الإشراف، وزملاء العمل؟

ونائج الدراسة كانت كالتالي؟

لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة علي مستوى الرضا الوظيفي ضمن الإبعاد المذكورة سابقا

-عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الشخصية ومستوي التعليم.

الدراسة الثامن عشر: الدراسة التي اجراها هوبك HOPPOK سنة 1935 حول الرضا الوظيفي لدي عمال

مصنع صغير NEZHOPE بقرية بالولايات المتحدة الأمريكية وكانت إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يكون عمال في NEZHOPE مسرورين بصفة مطلقة؟

إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهنة أخرى؟.

وكانت نتائج البحث كالتالي:

- 12% من مجموع العمال غير راضون.

- 78% تمثل نسبة الراضين عن عملهم.

أما في ما يتعلق بالسؤال الثاني فكانت الاجابة ذات فروق دالة بين مستوي وظيفي واخر.

واستعمل الباحث مقياس يحتوي علي 700 درجة من 100 إلى 700 درجة من 100 الى 700 من عدم رضا

تام إلى رضا تام وتوصل الباحث من الدراسة إلى أن :

- الراضون لهم مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي.

- الراضون أكثر تدينا من غيرهم.

- الراضون يتمتعون بعلاقات انسانية افضل مع رؤسائهم وزملائهم.

- الراضون يشعرون بنجاح أكثر(عمار الطيب كشرود:1995، 448).

الدراسة التاسع عشر: الدراسة التي أجراها العالم ونكلرwinkler سنة 1982 أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت موسومة بعنوان الرضا عن العمل عند هيئة التدريس، حيث أشارت نتائج دراسته إلى إن الراتب هو العنصر الوحيد الذي يساهم بشكل أساسي في عدم الرضا لدي أعضاء هيئة التدريس، بينما كان العنصر الذي يساهم بشكل أساسي في رضاهم هو العلاقات مع الزملاء، إما متغيرات العمر والرتبة والتثبيت في الخدمة لم يكن لها أي أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد مستوي الرضا عن العمل(حابس سليمان العوالمة: 2006، 25)

الدراسة العشرون :- دراسة كيرتس وآخرون سنة 1999هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين في ضوء بعض المتغيرات الديمقرافية ، واشتملت العينة على (125) من المرشدين النفسيين وأسفرت نتائج الدراسة عن:

- وجود رضا وظيفي عام لدى أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقة مع الإشراف.

- وجود رضا وظيفي منخفض لدى أفراد العينة بالنسبة (الراتب ، فرص الترقية).

- أن المرشدين الذين يتقاضون راتبا أعلى لديهم رضا وظيفي أكثر من المرشدين الذين يتقاضون راتبا.

أقل.

الدراسة الواحد والعشرون : التي أجراها كاتزل سنة 1921 والتي هدفت للتعرف على علاقة الرضا عن العمل بالإنتاجية وتكونت عينة الدراسة من 35 مستخدم في 32 مصنعا بالولايات المتحدة الامريكية .
وأهم النتائج المتحصل عليها هو ان رضا العاملين كان عاليا في المصانع التي تتمتع بنسبة عالية من الانتاج .وايضا توصل إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل وزيادة الانتاج.

11-2- الدراسات الخاصة بالإبداع :

الدراسة الأولى: الباحث توفيق عطية توفيق العلجة، غزة ،سنة 2009 ،بعنوان " الإبداع الاداري وعلاقته

بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدي مديري العاملين بوزارة القطاع غزة.

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري العاملين بوزارات قطاع غزة.
- دعوة لتحرر من التفكير النمطي والنظر الى الأمور بشمولية (توفيق عطية، 2009، 06).
- إشكالية الدراسة: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟
- والمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي ونوع العينة هي عينة طبقية والأداة المستعملة هي الاستبيان.

ومن بين أهم النتائج الدراسة:

- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية.
- تتوفر لدى المديرين العاملين عناصر الأداء الجيد.
- توصيات الدراسة:

- انشاء ادارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسؤولة ومشجعة للمبدعين.
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهبين.
- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد واجراءات العمل.

الدراسة الثانية: التي اجراها الباحث عادل بن صالح الشقحاء، الرياض، 2003، بعنوان علاقة الأنماط

القيادية بمستوى الإبداع الإداري"

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية الامن للجوازات بالرياض.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة .
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري(عادل بن صالح الشقحاء: 2003، 08).
- وكانت اشكالية الدراسة: ما علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة لجوازات بالرياض؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعينة الدراسة هي عينة مسحية، والأداة المستعملة هي الاستبيان.

نتائج الدراسة : - تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات وكان متوسط على العموم.

- توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الأنماط القيادية ومستوى الأبداع الإداري.
- التوصيات: - ضرورة تخلص المنظمات السعودية عامة والأمنية خاصة من اساليب القيادة التسلطية.
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الاداري في المنظمات وذلك من خلال تنمية المهارات الموظفين في عناصر الإبداع.
- الدراسة الثالثة: دراسة الطالب فضل قيس، 2009، جامعة الجزائر، "بعنوان القدرة على التفكير الابتكاري وعلاقتها بالأداء المهاري في الألعاب الجماعية".

وتهدف الدراسة : إلى

- الكشف على القدرات الابتكارية الخام التي يتميز بها الناشئ الرياضي الجزائري.
- تحديد الاختلاف في القدرات الابتكارية بين الذكور والاناث.
- تحديد الفروق في القدرات الابتكارية المرتبطة باختلاف نوع الرياضة (فضل قيس: 2009، 07).
- وإشكالية الدراسة: ما طبيعة القدرات الابتكارية التي تميز تلاميذ اقسام رياضة ودراسة ان وجدت، والفروق بين أفراد عينة البحث حسب المتغيرات (السن، الجنس، المستوي الدراسي) ومدى العلاقات الارتباطية بين التفكير الابتكاري و أبعاده والأداء المهاري؟
- تكونت عينة الدراسة من 95 تلميذ ، 20 تلميذة. وقد استخدم الباحث اختبار القدرة على التفكير الابتكاري وبطاريات لقياس الاداء المهاري.

توصلت النتائج :

- تلاميذ اقسام رياضة ودراسة يتميزون بدرجة عالية في قدرة الطلاقة.
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين الاناث والذكور في القدرة على التفكير الابتكاري.
- عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين درجة الكلية للتفكير الابتكاري وابعاده بالأداء المهاري في الألعاب الجماعية

الدراسة الرابعة : التي قام بها الطالب بن رجم ادريس، جامعة المسيلة تحت اشراف الدكتور بوسكرة احمد، سنة 2014. بعنوان: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى اطارات مديريات الشباب والرياضة.

وتهدف الدراسة الى :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مديريات الشباب والرياضة.
- تحديد مستوي الإبداع الإداري لدى اطارات مديريات الشباب والرياضة.
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى اطارات مديريات الشباب والرياضة.

- تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الإبداع لدي اطارات مديريات الشباب والرياضة (بن رجم ادريس، 2014، 56).

واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ، وعينة الدراسة هي عينة مسحية، والأداة المستعملة هي الاستبيان.

وأهم النتائج التي تم الوصول اليها: تمارس القدرات الإبداعية لدي اطارات مديريات الشباب والرياضة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول القدرات الإبداعية تعزي باختلاف المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة.

أهم التوصيات :

- انشاء ادارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى بنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.

- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية.

الدراسة الخامسة التي قامت بها الطالبة دربوش شهيناز سنة 2012 ، جامعة قسنطينة، بعنوان " أثر الأنماط القيادية على تنمية ابداع الموارد البشرية"

وتهدف الدراسة: الى تبيان أثر الأنماط القيادية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة،

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، عينة دراسة 40 مؤسسة صناعية خاصة، والأداة المستعملة هي الاستبيان لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها:- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

- النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية هو نمط القيادي التشاوري.

وقد أوصت الدراسة: - ضرورة تبني اساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع في المؤسسات.

- ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل انواعه الاداري والتكنولوجي والخدمي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.

الدراسة السادسة: دراسة الليثي السعودية، سنة 2008، بعنوان الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي.

- وتهدف الدراسة: إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية. وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

ونائج الدراسة:

- إن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- إن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 12 سنة فأكثر.

الدراسة السابعة: التي اجراها الباحث العساف ، سنة 2004، بعنوان " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.

وتهدف الدراسة: للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض

والإشكالية المطروحة: - ما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري؟

وكانت نتائج الدراسة: - إن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، حيث تبين ان اربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس وهي على التوالي- المرونة، التحليل والربط، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه- في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي على التوالي : الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات- لا تتوفر إلا في النادر.

- إن من اهم معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري هي: ضغوط العمل، تكاليف لإبداع، عدم كفاية الحوافز، عدم موضوعية معايير تقويم الأداء، غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير، غياب جو الحرية.

الدراسة الثامنة : التي قام بها رضا، 2003، جدة ، بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي الأجهزة الأمنية.

وتهدف الدراسة: الى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن أهم نتائج الدراسة: - يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.

- تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد اهداف الادارة علي ايجاد روح الابداع .

وأوصت الدراسة :

- التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم.

- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف الى زيادة وتحسين الأداء.

- اختيار القيادات الأمنية المؤهلة علميا وعمليا لما لذلك من اسهام في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

الدراسة التاسعة: الباحث أبو فارس، 1990، الاردن، بعنوان " الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

وتهدف الدراسة الى: التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، كما تهدف الى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع .

ومن بين نتائج الدراسة:

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع 83.3 بالمئة.

- هناك علاقة قوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع لدي العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية من جهة اخري.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزي لمتغير طبيعة الوظيفة.

الدراسة العاشرة: دراسة التي اجراها جيزيكي، اندور، سنة 1997، سان فرانسيسكو، بعنوان " تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

وتهدف الدراسة : إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوي التعليمي وفعالية الدور المدرسي.

وأهم النتائج الدراسة:

- أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين 95.4 وقد اوضح أفراد العينة في اجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التلقيني.

- إن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.

وقد اوصت الدراسة :

- عقد برامج تدريبية تهدف إلى تدريب أفراد العينة على التفكير الابتكاري.
- ضرورة توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار لدى مجتمع الدراسة الأمر الذي يدفع إلى جودة الأداء.
- اختيار قيادات للمؤسسات التعليمية مؤهلة وتمتع بالتفكير الإبداعي تكون قادرة على التنبؤ بمشاكل العمل وحلها.

الدراسة الحادي عشر: التي اجراها سمولنسكي وكليئر، 1995، بعنوان " كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر ابداعية"

وتهدف الدراسة: إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل وموقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (إن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر اساسية لنجاح أي مدير) وأن اولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.
- أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، الا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

11-3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

الدراسة الأولى التي أجراها محمد رضوان بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، كلية التربية الرياضية جامعة صنعاء 2013
ومن بين أهداف الدراسة :

- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.
- التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن (رضوان محمد: 2013، 975).

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي :

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن؟

- ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية ؟

- ما درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية ؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي المناسب للدراسة ومجتمع الدراسة متمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن حيث بلغ عددهم 85 فرداً، أما عينة الدراسة بلغ عددهم 41 فرداً واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ويحتوي على قسمين قسم متخصص لقياس الرضا الوظيفي وقسم لقياس الإبداع الإداري.

- ومن بين أهم نتائج الدراسة :

- أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن يشعرون بدرجة رضا وظيفي متوسط.

- يتوفر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس .

- توجد علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس.

ومن بين توصيات الدراسة:

- تعزيز درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية.

- تعزيز الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية من خلال عقد دورات في مجال مختلف الإدارات وتنمية الحس الإبداعي لديهم.

الدراسة الثانية : الدراسة التي اجراها الباحثان ايمان عبد الرضا محمد وكوثر كامل داود وجاءت عنوان الدراسة

" اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات

ومعاهد هيئة التعليم التقني " في محافظة بغداد سنة 2010 . وتهدف الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي

وأثره في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني

وذلك من خلال :

- تعزيز التوجه الإبداعي لدى متخذي القرار في هيئة التعليم التقني.

- الكشف عن دور الرضا الوظيفي في القدرات الإبداعية لمتخذي القرار.
- الكشف عن العناصر التي تسهم في إثارة الإبداع للتدريسيين.

اشكاليات البحث:

- هل هناك فروق معنوية بين الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي.
 - هل هناك فروق معنوية بين الإبداع والمؤهل العلمي
 - هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع.
 - هل هناك تأثير للرضا الوظيفي في الإبداع.
- واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة 85 فرد من أصل 105 فرد من بين كليات ومعاهد محافظة بغداد واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات

- نتائج البحث :

- توصلا الباحثان إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الرضا الوظيفي والإبداع.
- اظهرت الدراسة ايضا عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي.

كما أوصت الدراسة:

- تشجيع المنظمات بما فيها كليات ومعاهد هيئة التقني على وضع خطط والأفكار الخاصة بنشر الإبداع في تلك المنظمات.
- عمل دراسات موضوعية مستمرة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين نظرا لأهميته البالغة.
- بناء قاعدة معرفية للإبداع من خلال تأليف مناهج دراسية تعرف الدارسين بحقيقة الإبداع.

الدراسة الثالثة : الدراسة التي اجرتها الباحثة خولة عبد الحميد محمد الطالباري سنة 2013 بعنوان " دور وامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري" ببابل العراق

وتهدف الدراسة الى:

- عرض المفاهيم الاساسية للعوامل التنظيمية والذاتية للرضا الوظيفي لما لها من اهمية واثر كبيرين في حياة كل منظمة والعاملين فيها، اضافة الى عرض المفاهيم الاساسية الخاصة بالمحافظة على رأس المال الفكري باعتباره الثروة الحقيقية لنجاح أية منظمة و وذلك كما وردت في المراجع العربية والاجنبية .
- دراسة العلاقة والأثر بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري(خولة عبد الحميد: 2013، 684).

- وكانت اشكالية الدراسة :

- ما هو واقع الرضا الوظيفي في المنظمة وعلاقته برأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين فيها؟
 اما مجتمع الدراسة كان المعهد التقني بابل وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 90 فردا من بين 800 فرد متمثلة في
 أعوان العميد ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاستبيان كأداة
 لجمع المعلومات.

- ومن بين أهم نتائج الدراسة:

- وجود تباين من وجهة نظر افراد العينة حول متغيرات المحافظة على رأس المال الفكري حيث أكد 48 بالمئة بأن
 ادارة المنظمة لا تعمل وفقا لنظام التكريم لغرض تحفيز المتميزين كما أن 69 بالمئة أكدوا أن المنظمة تحافظ على
 الاستقلال الذاتي للعاملين ليصبحوا مبدعين.

- نلاحظ أن أغلب افراد العينة راضيين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية.

- كانت العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي ورأس المال الفكري علاقة ارتباطية موجبة وقوية اذ بلغت قوة الارتباط
 0.92 .

- أهم التوصيات :

- إن الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد قيمة وأهمية رأس المال الفكري ومكانته الاجتماعية ، لذا نوصي بأن
 يرتبط الأداء الريادي المتميز بنظام تكريم لغرض تحفيز الكوادر العلمية بشكل متميز ، وذلك من خلال عمل
 احتفالية نصف سنوية او سنويا وتكريمهم امام الجميع ، كما انها تعتبر فرصة لتحفيز الباقين .
 - تشكيل لجنة دائمة للتطوير الوظيفي تضم (رؤساء الاقسام حصرا) وتحت اشراف العميد ومصادق عليها من
 قبل هيئة التعليم التقني، يقع على عاتقها مسؤولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية بما يعزز مشاعر الانتماء
 والولاء والرضا الوظيفي بين مجموع العاملين، كما تقع عليها مسؤولية تخطيط ومتابعة البرامج التطويرية لديهم.

الدراسة الرابعة:

الدراسة التي أجراها الباحث الأحمدى حنان عبد الرحيم بعنوان " الرضا الوظيفي والإبداع للعاملين في الرعاية
 الصحية في المملكة العربية السعودية" سعت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع بين
 العاملين وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية . توصلت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي
 والإبداع وتبين أيضا وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والإبداع وفقا لعدد من الخصائص
 الشخصية والوظيفية(الأحمدى حنان عبد الرحيم: 2006، 46).

- التعليق علي الدراسات السابقة :

استعرض الباحث جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن موضوع الرضا الوظيفي والإبداع يعتبران من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، وعليه من خلال استقراء وإطلاع الباحث تبين منها مايلي:

- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث طبيعة متغيرات الدراسة:

- تتشابه دراستنا مع دراسة التي قام بها محمد رضوان بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية.

- تتشابه أيضا مع الدراسة التي قام بها ايمان عبد الرضا محمد وكوثر كامل داود وجاءت عنوان الدراسة " اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي.

- الدراسة التي أجراها الباحث الأحمدى حنان عبد الرحيم بعنوان " الرضا الوظيفي والإبداع للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية"

- من حيث الهدف:

- تشترك دراستنا مع الأهداف المرجوة ومنها معرفة درجة الرضا الوظيفي ومستوى الإبداع وطبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإبداع وهي تقريبا أهداف مشابهة للدراسات التي قام بها محمد رضوان ودراسة كوثر كامل داود و حنان عبد الرحيم.

-من حيث المنهج : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وهو مشابه للدراسات سابقة الذكر.

- من حيث الأداة: جل الدراسات إعتمدت على استمارة الإستبيان لجمع البيانات. وهو عنصر مشابه لموضوع الدراسة.

- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لإثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الرضا الوظيفي. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الرضا الوظيفي والإبداع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

- تناولت دراستنا العلاقة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية بينما كانت دراسة التي قام كوثر كامل داود هي دراسة اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي وهو ما يختلف مع نوع الدراسة، أيضا تختلف مع دراسة كل من بوعلي لخضر سنة 2008، لحول وليد سنة 2013، بجامعة الجزائر، الباحث مسعود بورغدة سنة 2007، الباحث العراوي سحنون سنة 2008، فضل قيس 2009، جامعة الجزائر.

- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في كون أن مجتمع الدراسة هو على مستوى مديريات الشباب والرياضة. بينما كانت الدراسات الاخرى في الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية لحنان عبد الرحيم، ايضا دراسة تمت على مستوى أصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني " في محافظة بغداد - محمد كوثر كامل، أيضا الدراسة التي أجرتها الباحثة خولة عبد الحميد محمد الطالباني سنة 2013 المعهد التقني بابل. أيضا دراسة محمد رضوان سنة 2013 على أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.

- تمت الاستفادة منها فيما يلي

- أن الدراسات التي تم الاطلاع عليها تسهم جميعاً للاهتمام بالرضا الوظيفي وتطوير القدرات الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها وهو عنصر مشابه من بين أهداف موضوع دراستنا وما يصبو اليه.

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة وضبط مشكلات وفروض الدراسة بشكل دقيق.

- الاستفادة من المادة العلمية وتدعيم للخلفية النظرية

- ضبط المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة.

- ضبط عبارات الاستبيان الخاص بالدراسة من خلال الإطلاع على جل الاستبيانات المستعملة في هذا الصدد.

- تم الاطلاع على الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة ومحاولة الاستعانة ببعضها طبعا التي تتماشى مع فرضيات الدراسة.

- الاستفادة من أهم النتائج واقتراحات الدراسات السابقة ومحاولة مقارنتها مع معطيات نتائج التي تخرج بها دراستنا إن شاء الله و توظيفها في المناقشة والتفسير.

- جديد الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي في دراسة الماجستير أعطت للباحث فكرة موسعة ونظرة شمولية وموسعة لهذا المتغير من خلال مفاهيمه و عناصره ومحدداته وعوامل واثار ارتفاعه وانخفاضه وخاصة كانت الدراسة أعمق

أننا تناولنا العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي الذي يعتبر هذا الأخير الشغل الشاغل لكل منظمة ومؤسسة على اختلاف أنواعها وأهدافها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة أي أنه كلما إرتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين زاد الأداء والعكس.

لكن المنظمات اليوم و نخص بالذكر مجال الإدارة الرياضية والذي هو محل الدراسة ليست مطالبة بتحقيق الأداء فحسب وإنما مطالبة بتحقيق الإبداع أي العمل الإبداعي، وذلك نظرا لمواكبة التطورات والعصرنة و تحقيق المنافسة للمحافظة على الديمومة والاستمرارية. وعليه مما سبق فإن الجديد من الدراسة هو:

- في حدود إطلاع الباحث لمختلف الدراسات السابقة والمشاهدة ومختلف المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي فإن دراستنا هي الأولى تسنى لها ربط متغير الرضا الوظيفي بالقدرات الإبداعية في ميدان الإدارة الرياضية.
- تطرقنا في دراسة الماجستير إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء هذا الأخير الذي يعبر عن مختلف المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة للمسير داخل الوحدة الرياضية والمطالب بإنجازها في وقت محدد لكن في الدراسة الحالية هي التطرق إلى الإبداع في الأداء لدى موظف بمديريات الشباب والرياضة وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- ميدان الدراسة هو بمديريات الشباب والرياضة فهو يعتبر مربط الفرس وحجر الزاوية لكل دولة لأن تطوره أي خدماته مجال الرياضة والشباب يصبح مجتمع صحي أي خال من الأمراض وبالتالي مجتمع قوي وفتي.
- معرفة محددات الرضا الوظيفي التي لها علاقة بمستوى القدرات الإبداعية.
- دراسة أبعاد القدرات الإبداعية ذات الصلة بميدان مديريات الشباب والرياضة.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- ضبط المفاهيم والمصطلحات :

1-1- الرضا الوظيفي **satisfaction**:

- مفهوم الرضا :

- لغة: يقول الله سبحانه وتعالى "ارجعي إلى ربك راضية مرضية" الآية 31 سورة الفجر.

ويقول الحق تبارك وتعالى " وجوه يومئذ ناعمة لسعيها راضية" الآية 8-9 سورة العاشية.

قوله تبارك وتعالى " رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه" الآية 08 سورة البينة.

- رضي عن الشيء بمعنى اختاره وقنع به (قاموس المنجد في اللغة والإعلام: 1997، 265)، الغرض هو السرور واللغة الناتجة عن اكمال ما كنا ننتظره ونرغب فيه ورضي عنه وعليه ، رضا ورضوانا ومرضاة ضد السخط.

- من الفعل رضي، رضاء، رضوانا، ومرضاة: بمعنى زال استياؤه واستعاد هدوؤه، رضي بعد أن قبض إكرامية "

وراض جمع مرضاة: قانع بالشيء، غير مضمّر وقانع مما هو فيه، راض عن العمل (صحي حمري وآخرون: 2000، 562)

وراض عن الشيء وبه : بمعنى اختاره وقنع (امل بديع يعقوب: 1996، 112).

- هي الإحساس الجيد الذي ينتج من تحقيق ما أراد الفرد تحقيقه (A.S Hornby: 2004, 1180).

-الوظيفي: من كلمة الوظيفة جمع وظائف ووظف: ما يعتن من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك واستخدمت بمعنى المنصب والخدمة (قاموس المنجد في اللغة والإعلام: 1997، 1970).

-اصطلاحا: يعرف الرضا بأنه عنصر يشارك في بعث الارتياح لدى الفرد، وهو حالة الكائن عندما يشبع حاجة من حاجات (عبد النور ارزقي: 1997، 33).

- هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن ارجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه (يعقوب نشوان: 1986، 64).

- ويشير الرضا بأنه الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها فرد معين من وضع معين، وما يحصل عليه منها (جورج فريدمان، بيار نافيل: 1975 ، 181).

- ويعرف ايضا بأنه وحدة مكونة من مستوي طموح الفرد ومقدار العائد من البيئة، فالرضا يتحقق عندما يكون هذان العاملان في اتجاه واحد، وأن عدم الرضا يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل من مستوي حاجة الفرد) عباس محمد عوض: 1975، 54).

ويعرفه **Locke** بأنه تلك الحالة العاطفية الانفعالية والايجابية الناشئة عن عمل الفرد أو خبرته المهنية (Pierre, 1996, 31).

الحالة الوجدانية السارة المترتبة علي تقويم الشخص لوظيفته باعتبارها محققة لقيمة الوظيفة (الحسن محمد المفيدى:1996،13).

هناك من يعرف الرضا الوظيفي هو : شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات والمطالب التي يرغب في تحقيقها من خلال العمل الذي يزاوله(حامد بدر:1983، 61)

ويعرفه أيضا الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا (ابو حامد الغزالي:2004، 243).

وهو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (طلعت إبراهيم:1985، 134).

ويعرفه فروم :هو اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (سلطان محمد سعيد أنور:2003، 195).

ويعرفه ويليام: أن الرضا الوظيفي هو الفرق بين ماينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا (William 1985,37).

وفي نفس السياق عرفه "روبنز" 2005 Robins على أنه مجموعة لمشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، فالشخص الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر ايجابية اتجاه العمل في حين يحمل الشخص الغير الراضي مشاعر سلبية(Beverly:2005, 52).

في حين يراه بيرز "Beers" أنه اتجاه أو موقف العاملين نحو المنظم أو المؤسسة التي يعملون فيها أو العمل في حد ذاته أو زملاء العمل أو عوامل نفسية أخرى متعلقة ببيئة العمل(Bull, Ian Howard: 2005, 26).

التعريف الإجرائي: من خلال ما تطرقنا إليه من التعاريف السابقة يمكن أن نقول عن الرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة النفسية الوجدانية السارة والمعبرة عن الارتياح والسعادة التي يجدها الموظف بمديرية الشباب والرياضة وذلك نتيجة لإشباع حاجياته المختلفة ومن خلال دراستنا نركز على رضا الموظف عن العناصر الآتية (العمل، الزملاء، الإشراف، الأجر، الترقية).

1-1-1- ظروف العمل :

لغة: الظروف هي كل ما يستقر فيه غيره، فهي الوضع الخارجي الذي يرتبط بالشخص أو الشيء (petit larousse:2000,1028).

- **العمل:** هو نشاط الشخص اليدوي و الفكري، وهو الجهد الذي يقوم به لتحقيق شيء معين (henri bertand duchazau:1992,724).

- إجرائيا : هو القيام وإنجاز كافة المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة على عاتق الموظف والمتفق عليه بينه وبين المستخدم تبعا لشروط متعارف ومصادق عليها من كلا الطرفين.

1-1-2- الرضا عن الزملاء:

- لغة: مفردة زميل وهو الرفيق وجمعه الزملاء (الفيروز أبادي: 1998، 1288).

- إجرائيا : هي درجة رضا الفرد المتحصل عليها من خلال العناصر التالية وفقا للعبارة المتمثلة في مستشير ، ممل بطيء ، طموح ، أحمق ، واعى ، ثرثار ، لا يكتفم السر ، نشيط ، مخلص وصعب اللقاء.

1-1-3- الرضا عن الإشراف :

- لغة : عملية الإحاطة و تأزير شخص معين (المنهل: 1999، 456).

- اصطلاحا: المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد، أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم، ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى

الهدف (محمد فهمي العطرزي : 1969، 274)

- إجرائيا : يقصد بالرضا عن الإشراف هو المتابعة المستمرة او الدورية والتي من شأنها تحدد وجهة نظر العامل أو الموظف من خلال ما يمليه عليه المسؤول وذلك عن طريق الأخذ بالاقترحات أو لا يأخذ يشجع عن العمل أو يثبط ، مزعج ، عنيد حاضر وقت الضرورة ...

1-1-4- الرضا عن الأجر:

- لغة: اجر أجرا ، كافاه وأتابه عليه (قاموس المنجد في اللغة والإعلام: 690).

- اصطلاحا:

- هو مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر و أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم، و رغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا (اللوزي موسى: 1995، 769) .

- ويعرف ايضا على أنه الشيء الطبيعي الذي ينبغي أن يتقاضاه العامل المنتج مقابل ما يبذله من جهد جسماني أو ذهني في عملية الإنتاج (أمين عز الدين: 1964، 38) .

- إجرائيا: يتمثل الأجر في المقابل أو العائد المادي (الراتب) الذي يتلاقاه الموظف داخل مديرية الشباب والرياضة نتيجة لجهد بذله.

1-1-5- الرضا عن الترقية :

- لغة : ترقى في السلم، رقي درجة درجة، ارتقي وترقي (جاء الله ابي القاسم بن عمر الزمخشري: 1979، 247). ويقصد بالترقية أنها نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر (عادل حسن: 1974، 144).

وتعرف بأنها نقل العامل إلى وظيفة اعلي من وظيفته طالما تتوفر فيه الشروط لشغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الاقدمية أو الاختبار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة (محمد السيرفي: 2003، 32)

ويري الدكتور محمد حلمي أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أو فئة أعلى (محمد انس: 1973، 20-21).

إجرائيا : والقصد منه بأنه الفرص التي يتحصل عليها الفرد داخل المؤسسة أو المنظمة والتي من شأنها تمكنه الحصول على انتقال الموظف من درجة إلى درجة أحسن والتي توفر له الجو الملائم لأداء مهامه وواجباته على أكمل وجه.

1-2- القدرات الإبداعية:

- الإبداع : التعريف اللغوي للإبداع يعني أن الإبداع يأتي من بدع الشيء وابتدع اتي ببدعة، أي أوجده من لا شيء أو من العدم أو أنشأه من غير مثال سابق .

والابداع (عند الفلاسفة) : إيجاد الشيء من عدم (المعجم الوجيز، 2000، 40).

وأصل الكلمة في الإنجليزية Creativity or Creativeness والفعل يخلق Create أصله اللاتيني

Creare ومعناه القاموسي يخرج إلى الحياة ، ويصمم ويخترع أو يكون سببا (Elias, 1994 , 177).

- كما جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة (أميمة الدهان: 1989، 16).

1-2- اصطلاحا القدرات الإبداعية :

- هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة (الشريبي زكرياء: 2002، 109).

- أسلوب من أساليب التفكير الموجه والمهادف، يسعى الفرد من خلاله لاكتشاف علاقات جديدة أو يصل إلى حلول جديدة لمشكلاته ، أو يخترع أو يبتكر مناهج جديدة أو طرقاً جديدة أو أجهزة جديدة أو ينتج صوراً فنية جميلة (عبد الرحمن العيسوي، 1991: 144).
- أيضاً تعرف بأنها: "عملية أو نشاط يقوم به الفرد، وينتج عنه اختراع شيء جديد، والجددة هنا منسوبة إلى الفرد وليست إلى ما يوجد في المجال الذي يحدث فيه الابتكار". (عبد الغفار عبدالسلام ، 1977، 10)
- عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين (torrance: 1993, 46).
- قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة عن طريق تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل لإعادة صياغة هذه الخبرة بأساليب متنوعة وملائمة للموقف الذي يواجهه الفرد بحيث تتميز هذه الأنماط الجديدة الناتجة بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه ، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها (محمود عبد الحليم منسي: 1991، 235).
- قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة (عبد الرحمان أحمد هيجان: 1999، 24)
- قدرة الفرد الإنتاج انتاجاً يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كالاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (خير الله سيد : 1981، 25).
- تقديم شيء جديد أو استخدام أساليب أو أفكار أو تقنيات جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط الغير معروفة في أشكال فريدة (قوريش نصيرة: 2010).
- نشاط عقلي هادف له القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة لم تكن معروفة سابقاً تنسم بالجددة والمرونة" (ماجدة السيد عبيد: 2000، 95).
- كما تعرف القدرات الإبداعية: "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل و ذي قيمة للفرد و الجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لإنجاز العمل (صبيح تيسير: 1992، 27).
- القدرات الإبداعية: بأنه "عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد غايتها إيجاد حلول أصلية لمشكلات قائمة في الحياة الإنسانية الواحد حقول المعرفة " (فتح عبد الرحمان جروان: 2002، 31).

- هو القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى.

- أو هو عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (طارق سويدان: 2004، 18).

التعريف الاجرائي للقدرات الإبداعية:

المقصود بالقدرات الإبداعية من خلال طبيعة الموضوع هو مدي إمكانية واستطاعة الموظف داخل مديرية الشباب والرياضة إلى تحقيق و انتاج أفكار جديدة تعطي صبغة نوعية في الأداء و ايضا إعطاء حلول مسبقة أو انية للمشكلات التي تعترض سيرورة العمل كما تعتبر بأنها تمكن و قدرة الموظف داخل مديرية الشباب والرياضة من ناحية (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط).

1-2-1- الأصالة:

-وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة (الشريبي صادق: 2002، 109).

وتعرف ايضا بأنها القدرة على انتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعني الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها(منصور أحمد: 1989، 86).

كما تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجددة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المألوف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعدية بالمشكلة محل البحث(عبد الرحمان توفيق: 2004، 12).

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أ/ الاستجابة غير الشائعة (القدرة على انتاج أفكار نادرة).

ب/ الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ج/ الاستجابة الماهرة (القدرة على انتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، اذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها (الخطيب أحمد : 1995، 137).

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- الأصالة لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد في الطلاقة، بل تهتم بقيمة وجديتها.

- الأصالة لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تصير الى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها ن المرونة، فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الحيزان عبد الاله : 2002، 33) .

1-2-2- الطلاقة الفكرية:

-الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية(السويدان العدلونى: 2002، 57).

- كما يقصد بها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك اذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى لتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من يره من ذوي التفكير التقليدي (عبد الفتاح نبيل : 1995، 65). وهي عبارة عن مقياس مدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع 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(طارق السويدان: 2002، 57).

- كما يقصد بالطلاقة أنها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل جداً من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي ، كما يمكن تقدير الطلاقة كأحد العناصر المهمة للسلوك الإبداعي انطلاقاً من كونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات، من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار(فهد عايض الشمري: 2002، 65).

1-2-3- المرونة الذهنية :

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور ناديا: 2002، 118).

فالشخص المبدع يحاول ألا يجعل تفكيره أسيراً لنهج معين، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتحدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو بذلك يلجأ إلى تحديث أساليب العمل، وإتباع طرق عديدة عند إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأمور من خلال قدرته على التحليل متعدد الأبعاد الذي يساعده على الربط بين الأشياء المتباعدة والتي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، مما يمكنه

من اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل (جمال محمود محمد الخباز: 2008 ، 200).

1-2-4- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (فتحي عبد الرحمان جروان: 2002 ، 157).

كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يدرك نواحي النقص و القصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة (البريدي عبد الله عبد الرحمان: 1999 ، 54). ولعل إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن، والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب إن يكون وما هو فعلا (ممدوح الكنانى: 1990 ، 20)

1-2-5- القدرة على التحليل والربط:

هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيره (حسين عبد الحميد رشوان: 2002 ، 43).

لا شك أن الخبرة السابقة للفرد هي الأساس الذي تنطلق منه جميع محاولاته لحل المشكلات التي تواجهه، عندما يتصدى لإيجاد حل مشكلة ما، فإن عمله يكون مبنيا على استشارة خبراته السابقة والبحث في مخزونه المعرفي عن عناصر ذات علاقة بالمشكلة. وعندما لا تنجح المحاولة الأولى في حل المشكلة فإن المحاولات التالية تبقى محكومة بمحددات الخبرات السابقة من جهة، وما يمكن الحصول عليه من معلومات مرتبطة بالمشكلة من جهة أخرى (فتحي عبد الرحمان جروان: 2002 ، 69).

1-3- الموظف:

- تعريف الموظف إجرائياً: هم جميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة والذين يشتغلون في جميع مستويات الإدارة حاملي شهادات في مجال شباب والرياضة أو التسيير سواء خريجي المعاهد الخاصة التابعة للجهات الوصية - وزارة الشباب والرياضة- أو خريجي الجامعات أو معاهد أخرى... ولهم مناصب دائمة.

2- إشكالية الدراسة:

يعتبر الفرد النواة الأساسية في أية منظمة فإن الاهتمام به يجب أن يكون من أولويات الإدارة، كما أن كثيراً من كتب السلوك التنظيمي يعتقدون بأن الرضا الوظيفي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، وهم يرون أن المنظمة التي لا يتمتع العاملون فيها بالرضا الوظيفي سيكون مصيرها الفشل وان أبدعت على صعيد العمليات الأخرى (ابو شيحة احمد نادر: 1997، 37).

كما أن العمل يعتبر جزء هام من حياتنا، ومع مرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول هذا العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، واخيراً يميل الفرد ويتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخره وفي تركه للعمل وفي طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة المؤسسة (ماهر أحمد: 2005، 224).

فالعنصر البشري مصدر الفكر والتطوير والإبداع من خلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو الوحيد القادر على التطوير والتغيير لما يملكه من ميزة تنافسية تؤهله دائماً للقيام بأعمال تعود بالنفع على المنظمة فهذه الأخيرة حتى تضمن فعاليتها عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم لتحقيق درجة عالية من الرضا وولاء الأفراد العاملين، وتضمن بذلك أداء راقى ومرضي هذا من جهة ومن جهة أخرى على الباحثين أن يحاولوا بصورة مستمرة اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه وترتبط به.

ومما لاشك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالرضا الوظيفي، إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات التي تتشابه في طبيعة عملها، وتختلف في أشياء أخرى. لكونه موضوعاً مهماً فهو يعبر عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن (ناصر عبد الخالق: 1982، 24).

فمنظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي كونه حالة إنفعالية يصعب التحكم فيها، وذلك راجع لما يرغب فيه أي فرد، كالأجر المرتفع الذي له أهمية كبيرة من حيث إشباع حاجات الفرد كشعوره بالأمن والإرتياح، و كدليل لإعتراف منظمته بأهميته ومكانة ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق، وكذلك محتوى العمل الذي يعتبر عنصر مهم جدا في زيادة ارتباط الفرد بمنصبه، فكلما كانت الوظيفة تحتوي على قدر كبير من المسؤولية و تسمح للفرد بإبراز قدراته العالية كلما كان راضيا عن عمله، وكذلك وجود نمط إشراف مراعي لانشغالات و اهتمامات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه حول مرؤوسيه، باهتمام قضاياهم ومشاكلهم ويعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم، ويحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، يكسب ولائهم ويحقق درجة عالية من رضاهم(العبودي فاتح:2007، 05).

وهذا ما كان لزاما على المفكرين والباحثين وعلماء النفس خاصة إعطاء أهمية بالغة لهذا الموضوع، فالمشاهد والملاحظ أن جل المؤسسات والهيئات مهما كانت طبيعتها أو نوعها سواء كانت عامة أو خاصة شغلها الشاغل والدائم هو السعي نحو الأفضل والأرقى ولا يتأتى هذا إلا من خلال ما يسمى بالقدرات الإبداعية أو الإبداع الإداري.

فهذا الأخير هو جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجددة والأصالة، وتقبله مجموعة كبيرة من الناس في مكان وزمان محددين، نظرا لفائدته أو ملائمته أو قيمته، ولم يعد مقبولا ما كان يعتقد بأن الإبداع حدث عارض أو قوة خارقة تأتي فجأة من العدم على شكل حلم أو إلهام يستعصي على التفسير أو الدراسة العلمية. وإذا كان الإبداع عملية فإنه بالضرورة يأخذ وقتا ويتطلب جهدا وعملا حثيثا، ويمر في مراحل متعددة ومتداخلة، تتضمن بحثا معمقا وتجريبا ومراجعة وغير ذلك من المهمات والنشاطات التي تنطوي عليها العملية الإبداعية بما في ذلك التفاعلات النفسية الداخلية للمبدع، والتفاعلات بين المبدع ومحيطه الاجتماعي والمادي، وهي بلا شك عناصر حاسمة في وصول العملية الإبداعية إلى نهايتها بالتوصل إلى ناتج إبداعي أو تعثرها على الطريق(فتححي عبد الرحمان جروان:2002، 134).

فالإبداع الإداري أصبح عنصرا أساسيا في عملية التنمية الشاملة بدأ يستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة أو مرحلة جديدة من مراحل التطور الحضاري ويشير خبراء التنمية العربية إلى ضرورة توفر درجة عالية من الإبداع في الجهود التنموية، وإلى الحد من المحاكاة بكل أنواعها، لأن المجتمعات لن تكون مؤهلة للصمود ومواجهة التحديات إذا بقيت في نطاق التقليد ولم تسع إلى الإبداع(حسن الطيب: 1988، 13).

لأن الإنتاجية والكفاءة والنجاح لن تتحقق إلا بتحقيق في الكثير من المهام الموكلة للعاملين، فالرضا الوظيفي يمثل دافعا أساسيا لبذل المزيد من الجهد خلال الأعمال المقترحة لرفع الروح المعنوية والعمل على التشجيع والتحفيز والتقدير وإيجاد روح المنافسة، فهو يمثل العمود الفقري لكل العلاقات الإنسانية و يعمل على تحقيق حاجات الفرد و إشباع رغباته، والتي بدورها ترفع المعنويات لدى الفرد للظهور بشكل أكثر ولاء وانتظاما واهتماما بالعمل ويحفز الطاقات الإبداعية على الظهور(رضوان محمد: 2013، 984).

فطبيعة ونوعية العمل من خلال الهدف وظروف تأديته من الناحية الصحية والجو الملائم كلها عوامل تساهم في زيادة الرضا الموظف ومنها تشجع العمل الإبداعي فتعتبر درجة السيطرة الذاتية عنصر من عناصر الرضا الوظيفي لأنها تقدم للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل وهو ما دلت عليه أبحاث فروم وولتر وفشت سنة 1952، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وهو ما يؤكد ماسلو Maslow الذي يعتبر أن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات(احمد صقر عاشور: 1985، 144).

كما يعد الأجر الحافز الأكثر أهمية عند اختيار الوظيفة، فمن المهم جدا أن يحصل الفرد على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحقق له مختلف حوائجه ويحفزه للاستمرار في العمل في المنظمة وفي الوقت نفسه يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة وبالمواصفات المحددة(ونوغى فيحة: 2014، 83).

ولقد أثبتت بعض البحوث من بينها دراسة محمود أبو فارس 1991 والذي كان يهدف من دراسته التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة بالأردن وايضا التعرف على الدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع وكشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع(عاطف عوض: 2013، 200). وايضا القدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها(محمد زنتاي: 1994، 138)

وعليه فالشخص الراضي عن عمله أكثر إبداعا وأكثر عطاء من زميله غير الراضي عن عمله وقد دلت الكثير من الدراسات والبحوث أن الذين ينخفض مستوى رضاهم المهني يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات وقد ينسحبون من المجتمع هربا مما يعانونه من التوترات وقد يمارس البعض العدوان الموجه نحو الذات أو نحو

الاخرين بينما تساعد المهنة على تحقيق أهداف الشخصية واتزانها من خلال ما تساعده به امكاناته المهنية وبين تلك الأهداف التي تتناسب مع قدراته الفعلية (الدلمي أحمد : 2009، 126).

ومن خلال ما سبق جاءت دراستنا لمعرفة طبيعة ونوع العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

وعليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالى:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

ومن هذا التساؤل تدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

- ماهو مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة المرتبطة بالرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن الإشراف ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟.

3- أهداف الدراسة :

من خلال هذا البحث نريد الوصول الى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- معرفة مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- معرفة نوع وطبيعة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- نود معرفة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي ومستوي القدرات الإبداعية.
- الغاء الضوء على الظروف التي ينجز فيها الموظف لدى مديرية الشباب والرياضة عمله.
- محاولة الخروج باقتراحات التي من شأنها تخدم القطاع بشكل خاص والبحث العلمي بشكل عام لمثل هذه المواضيع.

4- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي و أبعاده وكذا موضوع القدرات الإبداعية قد ركزت على المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية والاقتصادية. وقليلة هي الدراسات التي تمس أو اهتمت بالمنظمات الخدمائية ونخص بالذكر المنشآت الرياضية أو مديريات الشبيبة والرياضة وهي الصبغة والأهمية البالغة التي تمس دراستنا.

- كما تكمن الأهمية من وراء هذه الدراسة هو لفت انتباه القائمين على هذا القطاع بالخصوص والقطاعات الأخرى بشكل عام بمدى بضرورة رضا الموظف عن وظيفته وايضا ايجاد اليات مستحدثة لتطوير الفكر الإبداعي أو القدرات الإبداعية وهذا ما تسعى إليه الإدارة الحديثة من أجل عصرنه الأداء وتوفير الجهد.

- محاولة تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه البحوث والتي تعتبر مرجع لبحوث قادمة في هذا المجال.

5- فرضيات الدراسة:

5-1- الفرضية العامة :

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

5-2- الفرضيات الجزئية :

- درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.
- مستوى القدرات الإبداعية المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوى القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الإشراف ومستوى القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدارسة

تمهيد:

بعدها تطرقنا للخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشاهدة والتي أفادت الباحث في الامام بمختلف الجوانب المتعلقة بطبيعة الموضوع. وأيضا الفصل المتعلق بالاطار العام للدراسة حيث تم من خلاله ضبط المفاهيم والمصطلحات، وكذا تحديد اشكالية الدراسة، وإعطاء الحلول المؤقتة للإشكاليات المطروحة والتي تسمى بالفرضيات.

سنحاول التطرق إلى هذا الفصل المتعلق بالإجراءات الميدانية للدراسة حيث يعتبر لكل بحث المنهج الخاص به وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول تحديد المنهج المناسب المتبع في الدراسة، وايضا ضبط مجتمع الدراسة وتحديد عينة التي ستجري عليها عملية الدراسة.

كما نتطرق في هذا الفصل تحديد الأداة المناسبة للبحث وإجراء الخصائص السيكومترية لأداة القياس ويتم ايضا ضبط متغيرات الدراسة و تحديد المجالين المكاني والزمني للبحث.

وفي الأخير سيتم الوقوف وتحديد أهم الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها الباحث في الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية هي بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها (محي الدين مختار: 1995، 47).

فالدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل، ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (ناصر ثابت: 1984، 47).

وهي بمثابة الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب الموضوع من خلال تحديد المتغيرات التي نحن بصدد دراستها وصياغة فرضيات البحث على ضوءها.

ويعتبر موكلي MUCCHILLI " الدراسة الاستطلاعية هي المرحلة التحضيرية من البحث، أنها مرحلة البحث عن الفرضيات الممكنة (mucchilli: cit 1983, 122).

وفي هذا الصدد قام الباحث:

- بدراسة استطلاعية ابتدائية أولية وذلك بإجراء مقابلة مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لكل من الجلفة، المسيلة وبرج بوعريج.

- الهدف منها :

هو جمع المعلومات الخاصة بالموضوع واخذ معلومات الكافية عن مجتمع الدراسة وأيضا التعرف على طبيعة ووظائف المهام الموكلة للموظف داخل مديرية الشباب والرياضة و المتعلقة بهذا القطاع. واثناء المقابلة قام الباحث بإثراء المناقشة مع بعض الموظفين وذلك انطلاقا من المفاهيم المعتمدة للرضا الوظيفي واهم عوامله واثار انخفاضه لدي قطاعهم، مما دفعنا الى التعرف على اشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات أي أن الهدف الجوهرى منها هو الاحساس بوجود مشكلة وضبط صياغتها وتحديد مختلف الفرضيات أي الحلول المؤقتة ليتم في الاخير اثبات مدي صحتها أو نفيها.

كما اجري الباحث :

- دراسة استطلاعية ثانية وتهدف إلى:

- ضبط عينة الدراسة.

- التأكد من مدى ملائمة وصلاحيه أداة القياس.
- الاستفادة من ضبط عبارات وبنود الاستبيان.
- إجراء الخصائص السيكومترية للمقياس المستخدم أي يتم فيها قياس صدق وثبات الاختبارات التي تم تصميمها لجمع البيانات(مسلم محمد: 2002، 26) .
- المعرفة المسبقة لأهم الصعوبات التي تعترض الباحث والعمل على تذليلها لتسهيل الدراسة الميدانية.
- الكشف عن المصاحبات النفسية والانفعالية والأسئلة كالشعور بالحرج أو التردد في الإجابة أو الامتناع عنه(محمد جابر سامية: بدون سنة، 396).

2-المنهج المتبع في الدراسة :

لكل دراسة علمية أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث انطلاقة في عملية البحث والدراسة، وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية، فالمنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة (عمار بوحوش ومحمد دنيات: 1998، 89) ويتم ذلك عبر تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (حمد السعاف صالح: 1989، 169). يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج الملائم والمناسب لدراستنا.

فالمنهج الوصفي هو الذي يعتمد عليه في البحوث والدراسات الاجتماعية والإنسانية فهو يهتم على جمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسة الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف الى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة(محمد عبد الحفيظ: 2000، 97)

ويعتبر ايضا حسب محمد زيان عمر عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد، بحيث يحاول الباحث كشف ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل (محمد زيان عمر: 1983، 18)، كما تهتم البحوث الوصفية بالظروف والعلاقات القائمة بين المتغيرات (خير الدين غويس: 1997، 96).

ومن جهة اخري يهدف البحث الوصفي إلى جمع بيانات لمحاولة اختيار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتبرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث. والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها ولكن يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات(محمد حسن علاوة وأسامة راتب: 1999، 140).

ويري عبد العزيز بن محمد علي أن المنهج الوصفي يوفر وصفا دقيقا لموضوع المراد دراسته ويوضح العلاقات بين الموضوع وما هو متعلق به كما يساعد على وصف النتائج وتحليلها (عبد العزيز بن محمد: بدون سنة، 05).

3- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

3-1- مجتمع الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص أو صفات محددة يتم إقرارها بمعرفة الباحث وفقا لعض الأسس (محمد نصر الدين : 2009، 15).

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي مديريات الشباب والرياضة التابعين لكل من ولاية الجلفة ، المسيلة و برج بوعريريج. والمقدر عددهم ب 105 موظف.

3-2- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع ولكن ليس أي جزء، بحيث تمثل المجتمع أحسن تمثيل ويتم اختيارها بطرق متعددة، والهدف منها الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث، فليس من السهل أن يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع في الوحدة المصرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا للمجتمع ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها (ذوقان عبيدات: 2009، 15).

كما ينظر إلى العينة علي أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع تتلخص محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، 141). فهي ذلك الجزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (كامل محمد المغربي: 2002، 139).

فعينة الدراسة هي عينة مسحية، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع أفراد المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث.

وعينة الدراسة تتمثل في مجموع موظفي مديريات الشباب والرياضة لكل من:

- ولاية الجلفة 45 موظف.
- ولاية المسيلة 30 موظف.
- ولاية برج بوعريريج 30 موظف.

3-3-3- خصائص عينة البحث:

3-3-3-1- من حيث طبيعة وعدد المناصب:

جدول رقم (03): يوضح طبيعة وعدد المناصب بمديريات الشباب والرياضة - الجلفة، المسيلة وبرج بوعريريج -

الوظائف	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	مفتش شباب	مستشار رياضي	متصرف رئيسي	متصرف إداري	مناصب أخرى	المجموع
الجلفة	02	10	01	14	01	04	13	45
المسيلة	04	12	03	02	01	05	03	30
برج بوعريريج	04	12	02	02	01	05	04	30

3-3-3-2- من حيث المؤهل العلمي:

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

النسب المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
30.47 %	32	ثانوي + شهادة
38.09 %	40	جامعي
20 %	21	مهندس
11.42 %	12	دراسات عليا.
100 %	105	المجموع

3-3-3-3- من حيث عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (05) يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة .

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
53.33 %	56	أقل من 05 سنوات
20 %	21	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
26.66 %	28	أكثر من 10 سنوات
100 %	105	المجموع

4- المجال المكاني والزمني :

4-1- المجال المكاني: مديريات الشباب والرياضة التابعة لكل من ولاية الجلفة، المسيلة، برج بوعرييج.

4-2- المجال الزمني : بدأت الدراسة انطلاقا من بداية شهر ماي 2015 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2016 بالنسبة للجانب النظري والفصل الأول الخاص بالجانب التطبيقي أما الفصل الثاني الخاص بالتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفصل الخاص بالاستنتاجات والمقترحات كان ابتداء من نهاية شهر ديسمبر 2016 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2017.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية تبين أنه من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه أنه يتم الاعتماد و استخدام استمارة الاستبيان والتي تعد أداة المناسبة والاكثر ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية وايضا تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص (طلعت إبراهيم: 1995، 185)، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات المعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق (فوزي عبد الله العكش: 1986، 210)، ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من طرف المستجوب (غريب سيد احمد: 1997، 314). وهي النموذج الذي يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو ترسل الى الباحثين عبر البريد(رشيد زرواتي: 2002، 58).

ويحتوي الاستبيان على قسمين رئيسيين وهما:

5-1- القسم الأول من الاستبيان خاص بعبارات الرضا الوظيفي:

تم الاعتماد على مقياس فهرس العمل أو فهرس وصف العمل (job descriptive index) الذي صمم من طرف كل من هولين كاندل وبات سميث Smith, Hullin, Kendall كأداة لجمع البيانات سنة 1969م في الولايات المتحدة الأمريكية عندما حاولا قياس رضا العمل في خمس محاور أساسية وهي العمل، الزملاء، الإشراف، الأجر، الترقية. حيث يجيب العامل على الأسئلة ب نعم، لا ، لأدري، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تستطيع تحديد بكل دقة أي جزء من العمل الذي يشعر العمال بالرضا أو عدم الرضا (محمد ناصر العديلي: 1995، 138).

ويعمل الشكل التالي نموذج لهذا المقياس:

الشكل رقم (08): يوضح طريقة فهرس العمل لقياس الرضا الوظيفي.

هل عمالك الحالي:			
رائع:	نعم	لا	لا أدري
روتيني:	نعم	لا	لا أدري
مرضي:	نعم	لا	لا أدري
ممل:	نعم	لا	لا أدري
ممتع:	نعم	لا	لا أدري

المصدر: (ناصر محمد العديلي: 1995، 138)

وتم تكييف المقياس للواقع والبيئة الجزائرية في دراسة مقارنة بين رضا العمال الجزائريين والعمال الأمريكيين طيب محي الدين سنة 1982م وتبين انه يتسم بالثبات، حيث يتسم عامل العمل بثبات قدره (0.81)، أما ثبات عامل الأجر فانه يقدر ب(0.84)، وثبات عامل الزملاء يقدر ب(0.94)، وثبات عامل الترقية يقدر ب(0.70)، وأخيرا عامل الإشراف يقدر ب(0.84) (مسعود بورغدة: 2002، 73).

5-1-1- محاور الاستبيان الخاص بقسم الرضا الوظيفي :

يتكون من خمسة أجزاء وهي :

- الرضا عن العمل ويشمل (17) بندا.
- الرضا عن الزملاء يشمل (16) بندا.
- الرضا عن الإشراف يشمل (16) بندا.
- الرضا عن الأجر يشمل (08) بنود.
- الرضا عن الترقية يشمل (09) بنود.

5-1-2- تنقيط الاستبيان :

يشمل المقياس على عبارات ايجابية وأخرى سلبية

- تنقيط العبارات الايجابية : نعم=03 ، لا =01 ، لا أدري=02.

- تنقيط العبارات السلبية : نعم=01 ، لا = 03 ، لا أدري=02.

5-2- القسم الثاني من الاستبيان يضم عبارات الخاصة بالقدرات الإبداعية:

اعتمد الباحث في تصميم وضبط العبارات الخاصة بالقدرات الإبداعية على عدة مصادر وهي :

- بعض المراجع الخاصة بهذا الموضوع منها أطروحة مكاملة لنيل شهادة الدكتوراه (محمد السعيد جوال: 2014).
- مجموعة من الاستبيانات الخاصة بموضوع القدرات الإبداعية في الدراسات السابقة والمشابهة (رضوان محمد: 2013، 1005). (توفيق عطية توفيق العلجة: 2009) (رمضان مسعود بدوي: 2012).
- توجيهات وأراء المحكمين والخبراء الأساتذة المختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.
- الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية من خلال وجهات نظر بعض الموظفين بقطاع مديريات الشباب والرياضة.

5-2-1- محاور الخاصة بالقدرات الإبداعية:

يضم قسم الخاص بالقدرات الإبداعية على خمسة محاور وهي كالتالي:

- محور الخاص بالأصالة: 5 بنود.
- محور الخاص بالطلاقة الفكرية 4 بنود.
- محور خاص بالمرونة الذهنية 5 بنود.
- محور خاص الحساسية للمشكلات 5 بنود.
- محور خاص القدرة على التحليل والربط 5 بنود.

5-2-2- تنقيط عبارات القدرات الإبداعية:

تم الاعتماد على تنقيط الاستبيان الخاص بالقدرات الإبداعية كالتالي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

6- الخصائص السيكومترية للأداة:

6-1- صدق الأداة الاستبيان- الرضا الوظيفي و القدرات الإبداعية :

الصدق أهم شروط المقياس الجيد فيعتبره تايلر أهم عامل يجب توافره في الاختبار (عاطف عدلي: 1997، 48) وكما يعرف الصدق بأنه يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه(العساف صالح: 1995، 429)، أو هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه (فاطمة عوض صابر: 2002، 167)

وللتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على ما يلي:

6-1-1- طريقة الصدق الظاهري :

حيث تم توزيع الاستبيان في صورته الأولية وذلك بعد الاطلاع المشرف عليه على مجموعة من المحكمين والذين لهم درجة دكتوراه والمختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي وبعد استرجاع الاستبيان من السادة المحكمين تم تأكيد على صلاحية وملائمة مقياس الرضا الوظيفي مع طبيعة الدراسة هذا من جهة.

ومن جهة اخري تم اجراء مختلف التعديلات وضبط بعض العبارات الخاصة بقسم القدرات الإبداعية وذلك من ناحية مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له وايضا تم التصحيح اللغوي أي سلامة الصياغة اللغوية للفقرات كما تم حذف محور من المحاور الخاصة بالقدرات الإبداعية وهو محور قبول المخاطرة وأجمع المحكمين لعدم ملائمته وتماشيه مع طبيعة الدراسة ، وبالتالي أصبح الاستبيان يضم خمس محاور أساسية بعد ما كان يحتوي على ست محاور.

6-1-2- ثبات الأداة:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار وهو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم أكثر من مرة (فاطمة عوض صابر: 2002، 165).

5-1-3- الصدق الذاتي:

حيث تم حساب لكل محور من محاور مقياس الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية:

- معامل الثبات α كرونباخ.

- الصدق الذاتي: وهو عبارة عن الجذع التربيعي لقيم معاملات الثبات.

وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) يوضح قيم الثبات و الصدق الذاتي لمحاور الرضا الوظيفي:

المحور	معامل الثبات α كرونباخ	الصدق الذاتي
الرضا عن العمل	0.71	0.84
الرضا عن الزملاء	0.75	0.86
الرضا عن الإشراف	0.93	0.96
الرضا عن الأجر	0.90	0.94
الرضا عن الترقية	0.84	0.91

جدول رقم (07) يوضح قيم الثبات والصدق الذاتي لمحاور القدرات الإبداعية :

المحور	معامل الثبات α كرونباخ	الصدق الذاتي
الأصالة	0.96	0.97
الطلاقة الفكرية	0.94	0.96
المرونة الذهنية	0.94	0.96
الحساسية للمشكلات	0.95	0.97
القدرة على التحليل والربط	0.94	0.96

جدول رقم (08) يوضح قيمة الثبات الكلية و الصدق الذاتي الكلي للرضا الوظيفي و القدرات الإبداعية:

المحور	معامل الثبات α كرونباخ	الصدق الذاتي
الرضا الوظيفي	0.73	0.85
القدرات الإبداعية	0.98	0.98

من خلال الجدول الخاص بالثبات الكلي للاستبيان والجزئي للمحاور تبينت القيم المحصل عليها في الجداول أعلاه وهي قيم مرتفعة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات α بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي ب 0.73، وبالنسبة للقدرات الإبداعية ب 0.98 وهذه المعطيات تسمح لنا باستخدام هذا الاستبيان في الدراسة. مع العلم أنه تم حذف العبارتين (02) و (10) من محور العمل الخاص بمقياس الرضا الوظيفي والذي وجد فيهما تأثير كبير على معامل الثبات α كرونباخ.

6-2- الموضوعية :

يقصد بالموضوعية عدم التأثر بالأحكام الذاتية للمصححين، وأن تعتمد نتائجه على الحقائق المتعلقة بموضوع الاختبار وحده، أي لا تختلف درجة الفرد باختلاف المصححين الذين يقومون بتقدير الاجابات على اسئلة الاختبار. كما يقصد بالموضوعية أن يكون لعناصر الاختبار أو اسئلته نفس المعني عند مختلف أفراد عينة البحث الذين يطبق عليهم الاختبار، أي يجب أن يكون السؤال المطروح دقيقا لا يقبل التأويل (بوداود: 2009، 107). كما أنه كلما كانت قيمة الثبات مرتفعة كانت أكثر دقة وموضوعية.

7- تحديد وضبط متغيرات الدراسة:

7-1- المتغير الأول : وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر " (محمد حسن علاوي واسامة: 1999، 219) و المتغير المستقل في دراستنا هو (الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة).

7-2- المتغير الثاني : هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث الى قياسها، وهي تتأثر تبعا للمتغير المستقل (Angers: 1996) كما يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل " (رشيد زرواتي: 2002، 191) والمتغير التابع في دراستنا هي (القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة).

8- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد الأخذ بكافة توجيهات المحكمين و ضبط الاستبيان في صورته النهائية تم توزيع الاستمارات على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 105 موظف وذلك ابتداء من 25 ديسمبر 2016 وتم استرجاع الاستمارات في أواخر شهر جانفي 2017 وذلك نظرا للظروف الجوية المتدهورة وتماطل الكثير من الموظفين في الاجابة على الاستبيان وتعتبر من أبرز الصعوبات التي تعرض اليها الباحث وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 96 استمارة. وبعد الاطلاع عليها وجد 06 استمارات كانت الاجابة عليها بشكل فوضوي وعشوائي وثنائية الإجابة وغير صالحة ومنه فمجموع الاستمارات الصالحة والقابلة للتفريغ هي 90 استمارة.

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة والمرفوضة	عدد الاستمارات غير المسترجعة
90	06	09

9 - الأساليب الإحصائية :

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى ب: الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستعملنا

التقنيات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي لقياس مدي مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري.
- معامل الثبات ∞ كرونباخ.
- الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعاملات الثبات.
- معامل الارتباط برسون Pearson لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- قانون χ^2 (كاف تربيع)
- درجة الحرية df .
- النسب المئوية = عدد التكرارات X 100 / العدد الكلي للعينة.

الفصل الرابع

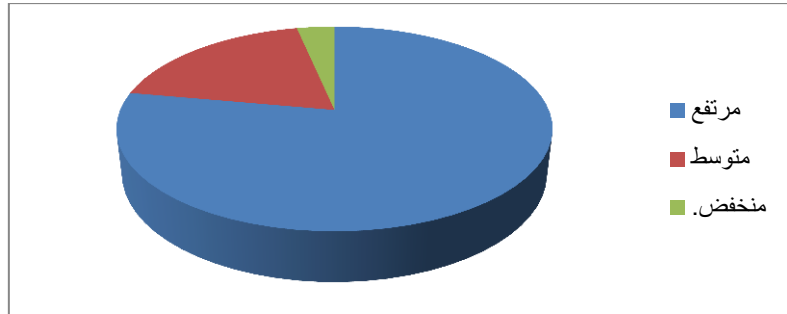
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الاولى:

والتي تنص: درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.

1-1- عرض وتحليل نتائج جدول رقم (09) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي عن العمل :

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا عن العمل
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	46.165	3.33	03	18.8	17	77.7	70	



شكل رقم (09): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات

الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي عن العمل.

- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (09):

يبين الجدول رقم (09) عدد التكرارات والنسب المئوية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن

العمل حيث بلغ عدد المبحثين الذين كانت إجاباتهم بمرتفع 70 تكرار والتي قدرت نسبتها ب 77.7%.

بينما عدد المبحثين الذين كانت اجاباتهم حول رضا عن العمل بمتوسط بلغ ب 17 تكرار أي بنسبة 18.8%.

في حين كان عدد التكرارات حول الاجابة حول الرضا عن العمل بمنخفض ب 03 تكرارات أي بنسبة 3.33

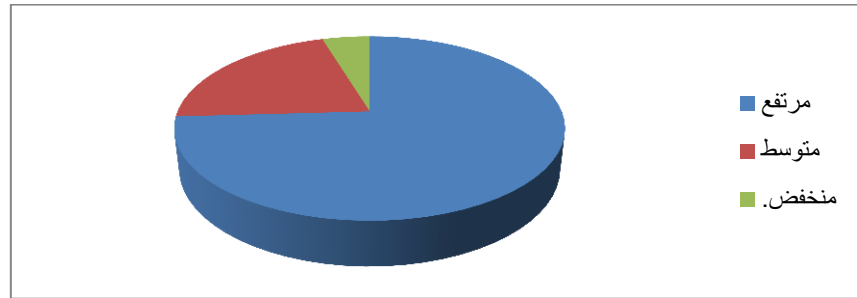
% كما يبين الجدول (09) قيم كاف ترييع كا² المحسوبة و كا² المجدولة الخاصة بعبارات محور العمل حيث

قدرت قيمة χ^2 المحسوبة ب (46.165) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والمقدرة ب (5.99) عند مستوي الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

وعليه فإن رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة حول العمل كان مرتفع وهذه محققة احصائية عند مستوي الدلالة (0.05). وهذا ما يمكن ارجاعه إلى الظروف العمل المناسبة وذلك من خلال بنود محور العمل الايجابية التي دارت حولها إجابات أغلبية الموظفين من كون أن العمل صحي ومفيد ومحترم ومنافس ... الخ عكس العبارات السلبية التي كانت الإجابات عليها ضئيل جدا.

1-2- عرض وتحليل نتائج جدول رقم (10) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي عن الزملاء :

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا عن الزملاء
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	52.57	4.44	04	20	18	70	63	



-شكل رقم (10):يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات

الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي عن الزملاء.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (10):

يبين الجدول رقم (10) عدد التكرارات والنسب المئوية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن

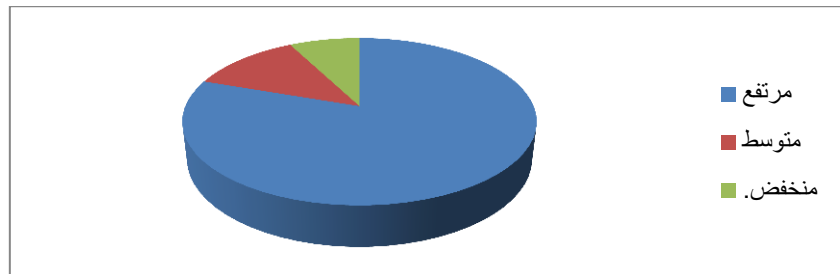
الزملاء حيث بلغت عدد التكرارات عند (مرتفع) ب 63 تكرار أي بنسبة 70%.

بينما بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (متوسط) عن زملاء ب 18 تكرار أي بنسبة 20%. في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (منخفض) ب 04 اجابات أي ما يعادل نسبة 4.44%. كما يبين الجدول قيم كاف تربيع الخاصة بمحور الزملاء حيث بلغت قيمة χ^2 المحسوبة ب (52.57) وهي قيمة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يعني على وجود دلالة احصائية. ومنه فإن رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عن الزملاء محققة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

ويرجع إرتفاع رضا الموظفين عن الزملاء إلى استحسان أغلبية الموظفين عن العلاقات الأخوية بينهم داخل مديريات الشباب والرياضة وهذا ما أكدته جل الإجابات المحصل عليها على بنود محور الزملاء الأيجابية والتي من بينها طموح، ذكي، مخلص، نشيط،..... الخ عكس العبارات السلبية التي كانت الإجابات عنها ب لا أغلبية الموظفين.

1-3- عرض وتحليل نتائج جدول رقم (11) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي عن الإشراف :

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا عن الإشراف
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	277.64	7.77	07	12.2	11	81.11	73	



شكل رقم (11): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي عن الإشراف.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (11):

يبين الجدول رقم (11) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بموظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الإشراف حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (مرتفع) 73 تكرر أي ما يعادل نسبة 81.11 %.

بينما بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (متوسط) ب 11 تكرر أي بنسبة 12.2 %.

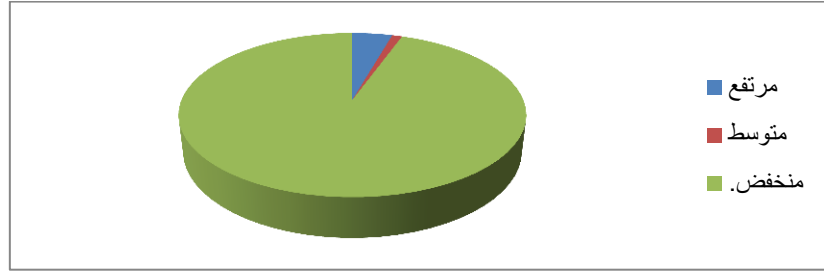
أما الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (منخفض) بلغ عددهم 07 تكرارات أي بنسبة 7.77 %

كما الجدول رقم (11) يبين قيم χ^2 المحسوبة و χ^2 الجدولة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة ب (277.64) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قدرت قيمتها ب (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يبين على وجود دلالة احصائية. وعليه فإن رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عن الإشراف مرتفع وهي محققة احصائيا.

ومن خلال الجدول يرجع ارتفاع درجة رضا الموظفين عن الإشراف وذلك بمعنى أن الإشراف الذي يتلقونه جيدا من متابعة وفتح قنوات الحوار وهذا ما بينته أغلبية إجابات الموظفين عن العبارات الإيجابية التي يحتويها محور الإشراف من: يأخذ باقتراحك، يشجع على العمل المتقن، لين، حاضر وقت الضرورة، وهذا عكس العبارات السلبية التي كانت نسبة الإجابات عنها ضئيل جدا مثل عبارات عنيد، سيء، مزعج.....

1-4- عرض وتحليل نتائج جدول رقم (12) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي عن الأجر:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا عن الأجر
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	385.37	94.4	85	1.11	01	4.44	04	



شكل رقم (12): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات

الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي عن الأجر.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (12):

يبين الجدول رقم (12) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الأجر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (مرتفع) ب 04 تكرارات أي ما يعادل نسبة 4.44%.

بينما بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (متوسط) ب 01 تكرار أي بنسبة 1.11% في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت اجاباتهم ب (منخفض) ب 85 تكرار أي بما يقدر بنسبة 94.4%.

كما أن الجدول يبين قيم كاف تربيع حيث بلغت قيمة كا2 المحسوبة ب 385.37 وهي أكبر من قيمة كا2 الجدولة والمقدرة ب (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02).

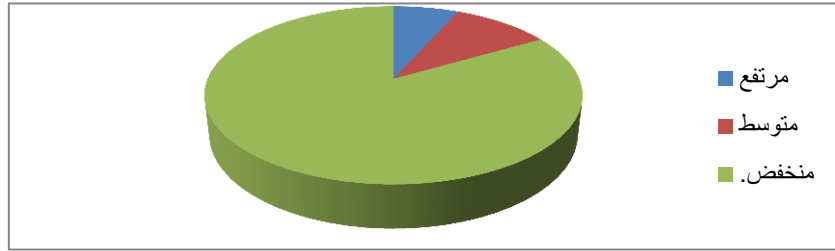
وهذا يدل على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عن الأجر كان منخفض وهي محققة احصائيا.

يرجع إنخفاض رضا الموظفين عن الأجر وذلك من خلال المعطيات المبينة في الجدول وذلك إلى تضمر الموظفين عن الرواتب التي تدفع لهم شهريا مقابل أدائهم حيث يرونها لا تمثل ولا تعكس مقابل الجهد المبذول وهذا مادلت عليه أغلب إجابات الموظفين حول العبارات السلبية التي يحتويها محور الأجر مثال على ذلك : أقل مما أستحق، منخفض، سيء..... وذلك عكس الإجابات حول العبارات الإيجابية التي كانت ضئيلة جدا.

1-5- عرض وتحليل نتائج جدول رقم (13) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي عن الترقية :

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا عن الترقية
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	156.40	83.3	75	10	09	6.66	06	



شكل رقم (13): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي عن الترقية.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (13):

يبين الجدول رقم (13) عدد التكرارات وقيم النسب المئوية الخاصة بموظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم عن الترقية.

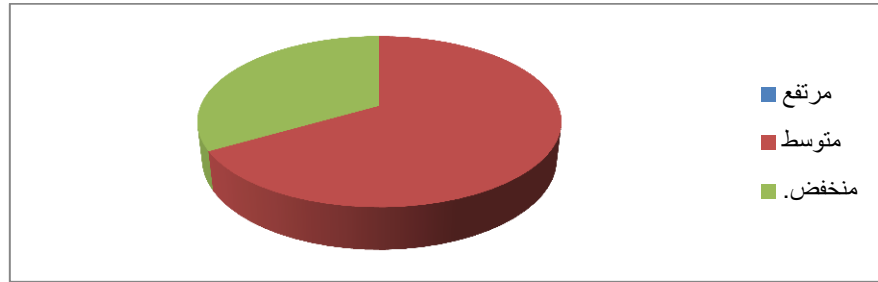
حيث المشاهد لمعطيات الجدول نلاحظ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب (مرتفع) بلغ عددهم ب06 تكرارات أي بنسبة 6.66 % في حين بلغ عدد التكرارات حول الإجابة ب (متوسط) ب 09 تكرارات أي بنسبة 10 %.

أما عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (منخفض) بلغ عددها ب 75 تكرار أي ما يعادل نسبة 83.3 % . كما يبين الجدول رقم (13) قيم كا² المحسوبة و كا² الجدولة حيث اتضح من خلال الجدول بأن قيمة كا² المحسوبة هي 156.40 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة والتي قيمتها (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يدل على وجود دلالة احصائية .

وعليه فإن رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عن الترقية منخفض وهي محققة احصائيا. ويرجع انخفاض رضا الموظفين حول الترقية إلى تضرر الكبير والإحباط النفسي لديهم وهذا ما دلت عليه أغلب الإجابات حول العبارات السلبية التي يضمها محور الترقية والتي من بينها: فرص محدودة للترقية، سياسة الترقية جائرة، ترقية قليلة.

1-6- عرض نتائج جدول رقم (14) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		الرضا الوظيفي
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	82.267	33.3	30	66.6	60	00	00	



شكل رقم (14): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي.

- عرض و تحليل نتائج جدول رقم (14):

يبين الجدول رقم (14) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بموظفي مديريات الشباب والرياضة حول رضاهم الوظيفي.

حيث بلغ عدد التكرارات لدي الموظفين بالإجابة (مرتفع) ب 00 أي بنسبة 00 % في حين بلغ عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (متوسط) ب 60 تكرار أي ما يعادل نسبة 66.6 %.

كما بلغت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (منخفض) ب 30 تكرار أي بنسبة 33.3 %.

كما يوضح الجدول رقم (14) قيم χ^2 المحسوبة و χ^2 الجدولة حيث تبين من الجدول قيمة χ^2 المحسوبة ب (82.267) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها ب (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) . وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن موظفي مديريات الشباب والرياضة حسب معطيات الجدول رقم (14) الذي يوضح وبين رضاهم الوظيفي كان متوسط وهي محققة احصائيا.

وترجع المعطيات المبينة في الجدول والتي تبين وجود رضا وظيفي متوسط إلى ارتفاع رضا الموظفين حول العمل، الزملاء، والإشراف حيث أبدى الموظفون جل إجاباتهم حول العبارات الإيجابية التي تضمنها جميع المحاور الثلاث بينما كانت الإجابات مرتفعة حول العبارات السلبية في محور الأجر، والترقية حيث كان رضاهم جد منخفض.

- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج نتائج الجدول رقم (14) :

من خلال معطيات النتائج المحصل عليها من الجداول رقم (9-10-11-12-13-14) تبين أن الرضا عن العمل والذي كانت عدد التكرارات 70 أي بنسبة مقدرة ب 77.7 % وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على الحالة النفسية المعبرة عن الارتياح ومقدار السعادة التي يجدها الموظف من عمله أي الموظفون راضون عن عملهم هذا ما يتوافق مع الدراسة التي اجراها هوبك سنة 1935 بالولايات المتحدة الأمريكية والذي توصل إلى أن العمال مسرورين وراضون عن عملهم.

فالباحث هوبيك سنة 1935 يقول أن رضا الموظف يعبر عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي (محمد الصيرفي: 2007).

بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية في حين يرى فروم سنة 1964 أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها ويرى شنيدر وسيندر سنة 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها (ME Sermpene et Al, 2002). (23).

وهذا ما يؤكد رأي الباحث لوك 1976 Lock الذي راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي

بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، فالرضا العام أم المتوسط التي تولت إليه نتائج الدراسة والذي يطلق عليه الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة (رواية حسن: 2004، 169). وهذا يعني أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راض.

كما ترجع معطيات نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها أن رضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة متوسط الى إشباع الحاجيات وهذا ما ذهبت إليه نظرية الحاجات ماسلو وهي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكيات معينة وتعتمد على ترتيب الحاجات في مدرج هرمي وعلى أساس تسلسل هذه الحاجات على قاعدة كلما أشبعت حاجة ما ظهرت حاجة أخرى في المستوى الأعلى (علي عسكر: 1986، 121) كما أن نظرية لكلايتين الدرفير والتي عرفت بالرموز الثلاثة (E. R.G) ومنها ما يفسر نتائج تحقق الفرضية الأولى وهي رضا الموظفين إلى حاجة البقاء وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان البقاء ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفيزيولوجية، وحاجته إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الطعام والمأوى، والحاجة إلى العلاج.

كما يمكن تفسير معطيات المتحصل عليها إلى العوامل الوقائية وهذا ما تفسره نظرية العاملين وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد وضروري لتحديد المشاعر الأشياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدي الأداء (احمد ماهر: 2002، 273). أي أنها تفسر دافعية العمال بنوعين من العوامل أولها هو الدافعية ويتضمن الانجاز والتقدير والتطور والعمل في حد ذاته، أما الثاني فهي العوامل الصحية وتتكون من سياسة المؤسسة والرقابة وظروف العمل، والأجر والضمان الوظيفي كما حضرت هذه النظرية أي نظرية العاملين باهتمام كبير عندما قدمها هرزبرج وذلك لمخالفتها للنظريات السابقة فهي تنظر للرضا على أنه عامل مختلف عن عدم الرضا.

كما فسرت نظرية X و Y رضا العامل عن عمله بحيث نظرية Y، التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويملك القدرة العالية والكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية، ويكون متحمسا للقيادة ويسعى دائما لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة في هذه الحالة إلا توفير الروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق

أهدافه، و تحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوجيه أنشطة وتحمل مسؤوليته بنفسه (علي غربي: 2004، 85-86).

كما أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد رضا مرتفع عن الزملاء حيث بلغت عدد التكرارات 63 تكرار أي بنسبة 70 % وعدد التكرارات بالنسبة للمتوسط 18 تكرار أي بنسبة 20 % وعدد التكرارات بالنسبة للمنخفض 4 تكرارات أي بنسبة 4.44 % ومنه يعود ارتفاع رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عن الزملاء وهذا ما توافق مع اغلب الدراسات التي تناولت رضا العمال عن الزملاء، وفي الصياغ ذاته نجد أن نظرية درافير تؤكد ذلك من خلال ما يسمى بحاجة الارتباط والتي تعبر عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة التي يعيش فيها أو المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع "العلاقات الشخصية، كما انها تعبر عن الشعور بالانتماء وهذا ما تفسره نظرية الحاجات لموسلوا (على عسكر: 1986، 121).

وهذا ما فسرتة نظرية Z ل وليام أوشي حيث تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد أوشي أن مسألة زيادة انتاجية العامل - تحفيزه- لا يرتبط ببذل المال، أو تطوير الحوث فقط بل لابد تعلم كيفية ادارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة . لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة عائلية . وذلك من خلال اعتمادها على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات ودعم الآخرين . ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية، واقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيراتهم وأحزانهم ، الي جانب تأكيد استمرارية الوظيفة للعامل مدى الحياة، وتوطيد علاقته بالمؤسسة مادام قادرا على العمل، ومما لفت نظره اتجاه الإدارة اليابانية أنها تمارس وظائفها بالدقة والتهديب وحدة الذهن (الحذق والمهارة في التعامل من الموظفين) مع توفير كل التسهيلات الرخاء الاجتماعي (ناصر محمد العديلي: 1995، 174)..

ومن الثابت حقا أن العلاقة مع الزملاء في العمل تعتبر من الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية والتي تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته حيث أن العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل ينعكس أثرها على مدى الانسجام والتوافق أو التنافر بينهم وهذا بدوره ينعكس على مستوى الأداء ونوعيته، فالفرد الذي يستطيع تحقيق التوافق والانسجام مع زملائه في العمل فإنه يشارك في خلق جو اجتماعي ملائم لعمل تسوده روح المودة والتعاون والتماسك، ويعني ذلك إيجاد قوة عمل متعاونة ومتفاهمة ومترابطة. إن المجموعة المتماسكة في العمل عن طريق الزمالة والصدقة وتبادل الآراء والأفكار، تستطيع أن تؤدي عملا جماعيا وأن تحقق رضا اجتماعيا لأعضائها وأن ترفع معنوية الأفراد وهو ما لا يستطيع أن يحققه المجموعات التي تكون أقل تماسكا وتعاوننا (الطخيس ابراهيم: 1985)

كما أبدت نتائج الدراسة رضا الموظفين عن الإشراف حيث بلغت عدد التكرارات التي تعبر عن ارتفاع رضا الموظفين عن الإشراف ب 73 تكرار أي بنسبة 81.11 % أما بالنسبة للتكرارات التي تعبر عن رضا عن الإشراف متوسط 11 تكرار أي ما يعادل 12.2 % وبالنسبة لعدد التكرار التي تعبر عن رضا منخفض ب 07 تكرارات أي بنسبة قدرها 7.77%. فالإشراف لعب دورا كبيرا في ارتفاع رضا الوظيفي وهذا يدل على أن الموظفين يتلقون إشرافا جيدا من قبل رؤسائهم وهي بذلك تتوافق مع دراسة كيرتس حيث توصل إلى وجود رضا وظيفي عام لدى أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقة مع الإشراف

ومنه ما نفسر ارتفاع رضا الموظفين عن الإشراف إلى كون المسؤولين المباشرين أو المدراء لهم تسيير وإشراف جيد والتي من شأنها تفتح قنوات الحوار وتشجع العلاقات الإنسانية وهذا ما فسرتة نظرية Z التي تندرج ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات، وتعزز الولاء لدى العمال اتجاه المؤسسة وبالتالي تغس فيهم حب العمل ومحاولة الحفاظ على سلامة المؤسسة والإدارة (ناصر محمد العديلي: 1995، 174). وهي بذلك تتوافق مع دراسة كيرتس حيث توصل إلى وجود رضا وظيفي عام لدى أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقة مع الإشراف. كما تتوافق مع دراسة حينش علي الذي توصل في دراسته الأسلوب الاشراف الإداري غير المباشر يؤثر ايجابا علي مستوي الرضا الوظيفي .

كما بينت النتائج إلى وجود تضمر الموظفين وعدم رضاهم عن الأجر والترقية، فالأجر يعتبره العمال كدليل لاعتراض المؤسسة بهم وبوجودهم، وهنا قد يوجه الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية مع الآخرين، كتبادل الهدايا والمجالات بين العمال. وقد يشير أو يرمز إلى النجاح والتفوق خاصة. ومن هنا فإن ارتفاع الأجر وانخفاضه يؤثر على إشباع أو عدم إشباع الحاجات التي يطمح إليها العامل ومنه يؤدي إلى تحقيق أو عدم تحقيق الرضا ولقد أثبتت العديد من البحوث علاقة الأجر بالرضا عن العمل كالدراسة الذي أجراه سانترو من خلال طرحهم للأسئلة على 1200 شخص من السن 18 فما فوق وكان الهدف منها هو قياس مستوى طموح الفرد وكانت النتيجة أن أكثر من نصف العينة أي بتقدير 68 بالمئة تشعر بعدم الرضا عن دخلها وبالتالي أن الدخل هو معيار لقياس الشعور بالرضا أكثر من بقية العوامل الأخرى كوظيفة الفرد ومستوى تعليمه (عبد الرحمان عيسوي: 1966، 83). وحسب المعطيات المتوصل إليها والتي تبين وجود رضا متوسط لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة هي تختلف مع دراسة التي أجراها الباحث مسعود بورعدة والتي تهدف إلي التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تدني درجة الرضا الوظيفي لدي أساتذة التربية البدنية والرياضية. كما تختلف ايضا مع الدراسة التي أجراها الباحث العربي سحنون والتي كانت تهدف

دراسته إلى معرفة مستوى رضا أساتذة التربية البدنية في ظل الضغوط المهنية وتوصلت نتائج دراسته إلى أن اساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضين وظيفيا في حياتهم المهنية.

في حين تنفق نتائج الدراسة مع دراسة الباحث لحول ولید التي كانت تهدف دراسته إلى معرفة مستوى الرضا لدي اساتذة علم المكتبات والتوثيق وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام لأساتذة علم المكتبات والتوثيق هو متوسط خاصة ما تعلق بالأمر البيداغوجية والمادية.

وايضا اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الطالب عمر تيسير بطاينة والذي كان يهدف من وراء دراسته إلى بيان أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على الرضا الوظيفي لدى عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية البدنية والرياضية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية متوسطة وجيدة بشكل عام.

وعليه من خلال ما سبق تم تفسير و ونفي صحة الفرضية الأولى وتم الوصول إلى أن الرضا الوظيفي لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة متوسط.

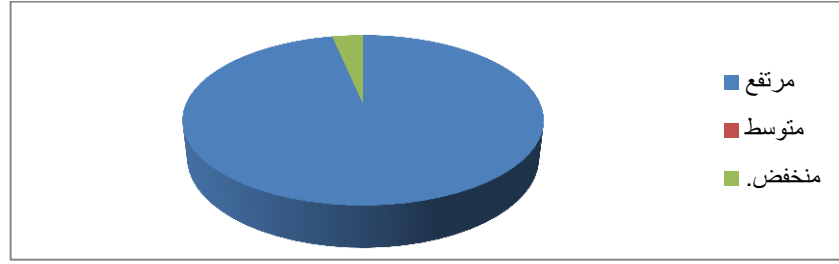
2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: مستوي القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.

2-1- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (15) المتعلق بمستوي الأصالة لدي موظفي مديريات الشباب

والرياضة

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي الأصالة
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	180.68	3.33	03	00	00	96.6	87	



شكل رقم (15): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي

مديريات الشباب والرياضة حول مستوي الأصالة.

- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (13):

يبين الجدول رقم (15) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستواهم من ناحية الأصالة.

من خلال الجدول رقم (15) بلغت عدد التكرارات الخاصة بالذين كانت اجاباتهم ب (مرتفع) ب 87 تكرار أي ما يعادل نسبة 96.6 % في حين كانت عدد التكرارات الخاصة بالذين كانت اجاباتهم ب (متوسط) ب 00 أي بنسبة 00 % .

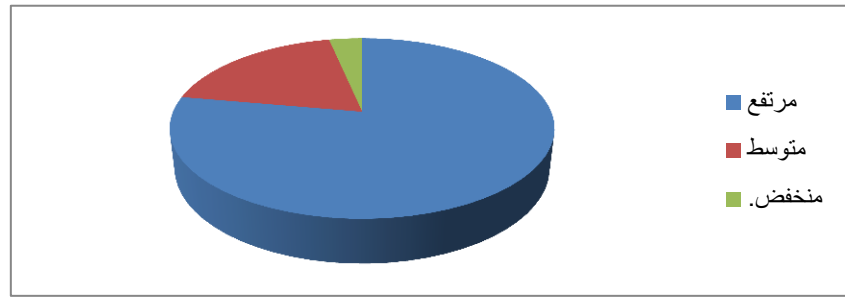
بينما كان عدد التكرارات الذين كانت اجاباتهم ب (منخفض) ب 03 تكرارات أي ما يعادل نسبة 3.33 % كما يبين الجدول رقم (15) معطيات و قيم χ^2 المحسوبة و χ^2 الجدولة حيث تبين من الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة 180.68 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يبين على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن مستوى الأصالة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة وهي محققة احصائيا.

وهذا يرجع إلى قدرة الموظفين وتمكنهم من الأصالة وهذا ما دلت عليه أغلب الإجابات حول العبارات المحور الخاص بالأصالة بموافق بشدة أو موافق والتي من بينها أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار في العمل، أشعر بأن لي مساهمة خاصة في طرح أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل....

2-2- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (16) المتعلق بمستوي الطلاقة الفكرية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي الطلاقة الفكرية
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	92.667	2.22	02	1.11	01	96.6	87	



شكل رقم (16): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى الطلاقة الفكرية.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (16):

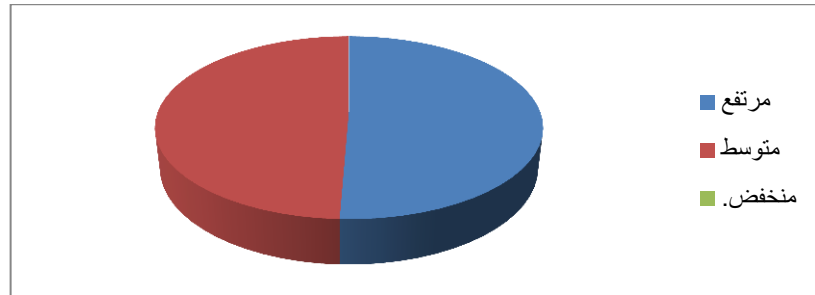
يبين الجدول رقم (16) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستواهم من ناحية الطلاقة الفكرية.

فقد بلغت عدد التكرارات الخاصة بإجابات الموظفين ب (مرتفع) 87 تكرار أي بنسبة مقدرة ب 96.6 % أما عدد التكرارات حول اجابات الموظفين ب (متوسط) كانت 01 تكرار أي بنسبة 1.11 % في حين بلغ عدد التكرارات الخاصة بالإجابة (منخفض) ب 02 تكرار أي بنسبة 2.22 % .
كما يبين الجدول رقم (34) قيم كا² المحسوبة و كا² الجدولة حيث اتضح من الجدول أن قيمة كا² المحسوبة هي (92.667) وهي أكبر من قيمة كا² الجدول والتي قيمتها (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن مستوى الطلاقة الفكرية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة وهي محققة احصائيا. وهذا يرجع إلى قدرة واستطاعة الموظفين من ناحية الطلاقة الفكرية وهذا ما بينته النسب حيث كانت أغلب إجاباتهم بموافق حول العبارات التي يضمها هذا المحور من بينها لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة

3-2- عرض نتائج الجدول رقم (17) المتعلق بمستوي المرونة الذهنية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي المرونة الذهنية
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	63.378	00	00	8.88	08	91.1	82	



شكل رقم (17): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى المرونة الذهنية.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (17):

يبين الجدول رقم (17) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستواهم من ناحية المرونة الذهنية.

ولقد بلغت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (مرتفع) 82 تكرر أي ما يعادل 91.1 % أما عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (متوسط) ب 08 تكرارات أي بنسبة 8.88 %.

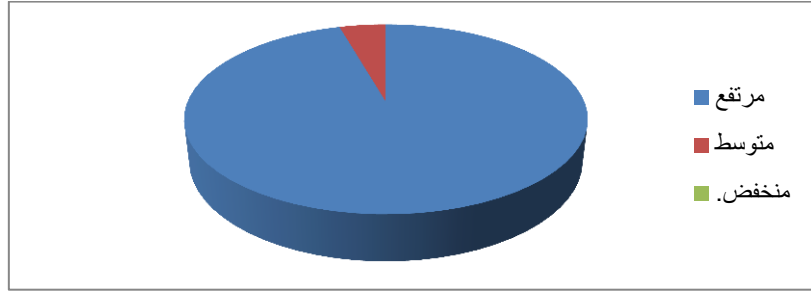
بينما كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (منخفض) ب 00 تكرر أي بنسبة 00 % . كما يوضح الجدول قيم χ^2 المحسوبة وقيم χ^2 الجدولة حيث بلغت قيمة χ^2 المحسوبة ب (63.378) وهي قيمة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (02) وهذا ما يعني على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن مستوى المرونة الذهنية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة وهي محققة احصائيا. ويرجع هذا إلى تمتع الموظفين بالمرونة الذهنية حيث دلت عليها جميع إجابات الموظفين حول العبارات الخاصة بهذا المحور بموافق وموافق بشدة ومن بينها أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي للاستفادة منه، أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

2-4- عرض نتائج الجدول رقم (18) المتعلق بمستوي الحساسية للمشكلات لدي موظفي مديريات

الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي الحساسية للمشكلات
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	39.80	00	00	4.44	04	95.5	86	



شكل رقم (18): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى الحساسية للمشكلات.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (18):

يبين الجدول رقم (18) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستواهم من ناحية الحساسية للمشكلات.

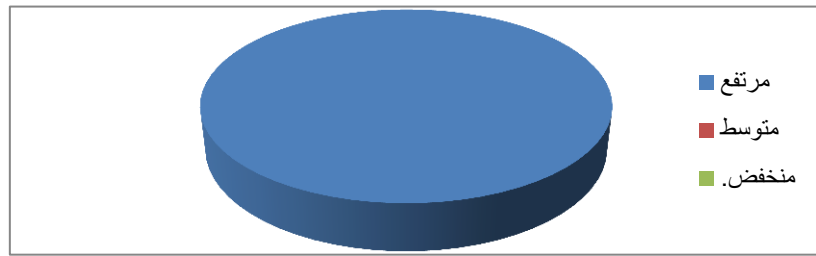
من خلال الجدول نلاحظ عدد التكرارات الخاصة بإجابة الموظفين ب (مرتفع) حيث بلغت عدد التكرارات 86 تكرار أي بنسبة 95.5%. وفي المقابل بلغت عدد التكرارات الإيجابية ب (متوسط) 04 تكرارات أي بنسبة 4.44% في حين كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (منخفض) 00 تكرار أي بنسبة 0.06% كما يبين الجدول قيم χ^2 المحسوبة وقيم χ^2 الجدولة حيث بلغت قيمة χ^2 المحسوبة ب (39.80) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (02) وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية .

وعليه فإن مستوى الحساسية للمشكلات لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة وهي مؤكدة احصائيا عند 0.05.

وترجع ارتفاع الإجابات الموظفين حول محور الحساسية للمشكلات وهذا لكونهم يتمتعون بالقدرة على التنبأ وامتلاك خاصية الإحساس بوجود مشكلات التي تنتابه في عمله وهذا ما دلت عليه أغلب الإجابات المحصل عليها بموافق حول عبارات هذا المحور ومثال على ذلك لدي القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون، أحرص على معرفة نقاط الضعف التي تعترضني.

2-5- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (19) المتعلق بمستوي القدرة على التحليل والربط لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي القدرة على التحليل والربط
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	199.86	00	00	00	00	100	90	



شكل رقم (19): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوي القدرة على التحليل والربط.

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (19):

يبين الجدول رقم (19) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة فيما يتعلق بمستواهم من ناحية القدرة على التحليل والربط.

من خلال الجدول رقم (19) يتضح عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (مرتفع) ب 90 تكرار أي بنسبة 100 % . كما كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (متوسط) 00 تكرار أي بنسبة 00 % .

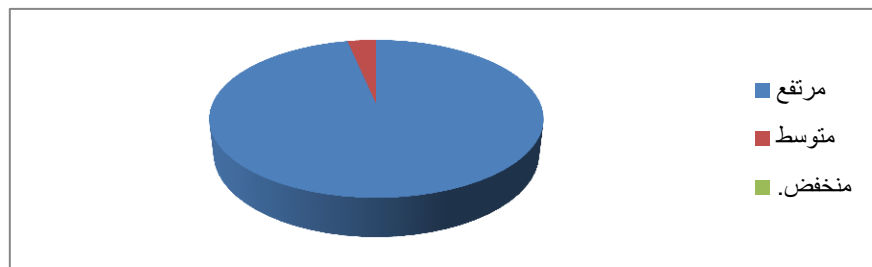
في حين عدد التكرارات المتعلقة بالإجابة ب (منخفض) 00 تكرار أي بنسبة 00 % .

كما يبين الجدول قيم χ^2 المحسوبة و χ^2 الجدولة حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (199.86) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن مستوى القدرة على التحليل والربط لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة محققة احصائيا. يرجع هذا إلى تمتع الموظفين وقدرتهم على التحليل والربط بمعنى لديهم إمكانية تحليل وتجزئة المهام الموكلة لديهم من البسيط إلى المعقد أو الاعتماد على مبدأ الأولويات في إنجاز المهام. وأيضا قدرتهم على ربط مختلف خبراتهم ومعارفهم السابقة وتوظيفها في مجال العمل وهذا ما بينته الإجابات المحصل عليها بموافق بشدة وموافق على عبارات المحول الخاص بالقدرة على التحليل والربط.

2-6- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (20) المتعلق بمستوي القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة:

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	منخفض		متوسط		مرتفع		مستوي القدرات الإبداعية
					النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دال	0.05	02	5.99	53.733	00	00	3.33	03	96.6	87	



شكل رقم (20): يمثل النسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة حول مستوى القدرات الإبداعية.

- عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (20):

يبين الجدول رقم (20) عدد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإجابات موظفي مديريات الشباب والرياضة فيما يتعلق بمستواهم من ناحية القدرات الإبداعية.

فامن خلال الجدول رقم (20) يتضح عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (مرتفع) ب 87 تكرار أي بنسبة 96.6%. كما كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة ب (متوسط) للقدرات الإبداعية 03 تكرار أي بنسبة 3.33%.

في حين عدد التكرارات المتعلقة بالإجابة ب (منخفض) كانت 00 تكرار أي بنسبة 00%. كما يبين الجدول قيم χ^2 المحسوبة و χ^2 الجدولة حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (53.733) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن مستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة وهي محققة احصائيا. يرجع ارتفاع مستوي القدرات الإبداعية لدى الموظفين وذلك نظرا لتمكنهم من ناحية الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط وهذا ما أفرزته جميع إجاباتهم بموافق وموافق بشدة حول العبارات الخاصة بهذا الجزء من الاستبيان.

- مناقشة الفرضية الثانية على ضوء النتائج الجدول رقم (20) :

انطلاقا من معطيات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية (16-17-18-19-20) والتي مفادها القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفع وهي محققة احصائيا.

حيث كانت عدد التكرارات الخاصة بالمحور الأول والتي بينت القيم الإحصائية في الجدول وهو الأصالة حيث كانت عدد التكرارات التي تعبر بالإجابة ب مرتفع 87 تكرار أي بنسبة 96.6% أما عدد التكرارات التي تعبر عن الرضا متوسط ب 00 تكرار أي بنسبة 00% في حين عدد التكرارات التي تعبر عن الرضا بمنخفض ب 03 تكرارات أي بنسبة قدرها 3.33%. ومن خلال القراءة الإحصائية يمكن تفسير المعطيات المتحصل عليها إلى كون الموظفين لهم القدرة على الإتيان بأفكار جديدة ونادرة الخاصة والمتعلقة بمجال العمل. فالأصالة تعرف هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها(منصور أحمد: 1989، 86).

وهي توافق دراسة توفيق عطية توفيق العجلة حيث توصل في دراسته أن درجة ممارسة عنصر الأصالة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا لدى مديري القطاع العام " وزارات قطاع غزة" (توفيق عطية العجلة: 2009).

كما توافق دراسة الليثي الذي كان يهدف من دراسته إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية وتوصل من دراسته إلى أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا.

ايضا بينت النتائج الاحصائية الخاصة بمحور مستوى الطلاقة الفكرية لدى حيث كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمرتفع 87 تكرر أي بنسبة 96.6 % و عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمتوسط كانت 01 تكرر أي بنسبة قدرها 1.11 % أما الإجابة المتعلقة بمنخفض كانت عدد التكرارات 02 تكرر أي بنسبة 2.22 % . وهي نتائج تمثل وتعبر عن ارتفاع مستوى الطلاقة الفكرية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

فالطلاقة الفكرية التي تعرف بأنها تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (السويدان والعدلوني: 2002، 57).

كما يقصد بالطلاقة أنها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي ، كما يمكن تقدير الطلاقة كأحد العناصر المهمة للسلوك الإبداعي انطلاقا من كونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات، من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار (فهد عايض الشمري: 2002، 65)

وهي تتوافق نتائج ومعطيات الدراسة الباحث القرشي وعديلة الذي توصل في دراسته الى توفر مهارات الإبداع لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. كما تتفق مع دراسة الباحث فضل قيس الذي كان يهدف من وراء دراسته إلى الكشف على القدرات الابتكارية الخام التي يتميز بها الناشئ الرياضي الجزائري وتوصل إلى أن التلاميذ اقسام رياضة ودراسة يتميزون بدرجة عالية في قدرة الطلاقة.

ودلت النتائج ايضا عدد التكرارات الخاصة بمحور المرونة الذهنية حيث بلغت عدد الإجابات بمرتفع 82 تكرر أي بنسبة 91.9 % أما عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمتوسط 08 تكرارات أي بنسبة 8.88 % أما عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمنخفض كانت 00 تكرر أي بنسبة 00 % وهذا يدل على ارتفاع عنصر المرونة الذهنية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة هذا الأخير الذي يعرف وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة

السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بجد ذاتها (السرور ناديا: 2002، 118).

ومن خلال القراءة الإحصائية أيضا بالنسبة لمحور الحساسية للمشكلات فعدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمرتفع 86 تكرار أي بنسبة 95.5 % في حين بلغت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمتوسط 04 أي بنسبة 4.44 % أما بخصوص الإجابة بمنخفض بلغت عدد التكرارات 00 تكرار أي بنسبة 00 % ومنه فإن الحساسية للمشكلات لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفع والذي يعرف كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يدرك نواحي النقص و القصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة(البريدي عبد الله عبد الرحمان: 1999، 54). وهذا ما ذهبت إليه نظرية مارش وسيمون التي فسرت الإبداع وذلك من خلال القدرة على معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات فتحاول من خلال عملية البحث ايجاد بدائل.

وهذا ما ذهبت إليه نظرية السمات حيث ترى بأن الإبداع سمة من السمات التي تميز الاشخاص بعضهم عن بعض تبعا للفروق الفردية بينهم. ويتم تعريف السمة وفقا لهذه النظرة على أنها " الطريقة المميزة والدائمة التي يختلف بها شخص عن اخر" كما يمكن وصف عملية الإبداع بأنها عملية تتطلب على:

- توفر حساسية مرهفة للتعرف على المشاكل.

- توفر القدرة على طلاقة التفكير.

كما فسرت نظرية شنك سنة 1993 على أن الإبداع يتألف من عمليتين أساسيتين وهما :

- القدرة على اكتشاف موضع الخطأ أو عدم صحة التوقعات.

- القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة (فتحى عبد الرحمان جروان: 2002، 104).

وبالنسبة لمحور القدرة على التحليل و الربط من خلال النتائج كانت عدد التكرارات الخاصة بالإجابة بمرتفع 90 تكرار أي بنسبة 100% أما الإجابة بمتوسط و منخفض كانت 00 تكرار أي بنسبة 00 % ومنه ما نفسر على تمتع الموظفين بقدرة عالية على التحليل والربط.

لا شك أن الخبرة السابقة للفرد هي الأساس الذي تنطلق منه جميع محاولاته لحل المشكلات التي تواجهه، عندما يتصدى لإيجاد حل مشكلة ما، فإن عمله يكون مبنيا على استشارة خبراته السابقة والبحث في مخزونه المعرفي عن عناصر ذات علاقة بالمشكلة. وعندما لا تنجح المحاولة الأولى في حل المشكلة فإن المحاولات التالية تبقى محكومة

بمحددات الخبرات السابقة من جهة، وما يمكن الحصول عليه من معلومات مرتبطة بالمشكلة من جهة أخرى (فتحي عبد الرحمان جروان: 2002، 69).

ولقد فسرت النظرية الارتباطية أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة، وتعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات أو لتحقيق بعض الفائدة وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة أزداد مستوى التفكير الإبداعي (حسن عيسى، 1994: 166). كما فسرت النظرية الارتباطية على ارتفاع مستوى القدرة على التحليل والربط والذي يراه ميدنيك بأن العملية الابتكارية تتمثل في الوصول إلى تكوينات جديدة من عناصر ارتباطية بحيث تتوافر فيها شروط معينة وأن تكون ذات فائدة أي أن تكون ارتباطات بين مثيرات واستجابات لم يكن بينها ارتباطات سابقة، ويقول إنه كلما تباعدت العناصر المترابطة لتكوين الترابط الجديد كان ذلك دليلاً على ارتفاع مستوى القدرة على التفكير الإبداعي بمعنى أنه كلما كان الارتباط بعيداً عن المثير والاستجابة كانت غريبة وغير مألوفة وجديدة كان ذلك دالاً على رقي مستوى التفكير الإبداعي.

وتتفق معطيات الدراسة التي تبين على ارتفاع مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة مع دراسة توفيق عطية توفيق العلجة سنة 2009 الذي كان يهدف من دراسته هو التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديريين العاملين بوزارة القطاع غزة وتوصل في دراسته إلى أنه تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية.

كما تتفق دراسة بن رجم ادريس الذي كان يهدف من دراسته تحديد مستوي الإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة والذي توصل إلى أنه تمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

واتفقت مع دراسة التي قام بها رضا 2003 جدة السعودية الذي يهدف من دراسته للتعرف على مستوي الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية وتوصل إلى أن العاملون في الأجهزة الأمنية يقومون بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.

في حين تختلف معطيات المتحصل عليها مع دراسة العساف سنة 2004 الذي كان يهدف للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وتوصل إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة

الرياض بشكل عام ومتوسط. حيث تتوفر لدى المديرات المدارس عنصر المرونة والقدرة على التحليل والربط والطلاقة. في حين العناصر الأخرى الأصالة والحساسية للمشكلات لا تتوفر إلا في النادر.

ايضا تختلف مع دراسة الباحث عادل بن صالح الشقحاء سنة 2003 الذي كان يهدف إلى تحديد مستوي الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة وتوصل من دراسته إلى أنه تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات.

فدراسة الزعبي والعزب سنة 2007 ترى بأن الإبداع يساعد على تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما يمكنها من إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها مما يتيح لها مواجهة التحديات المتجددة بفعالية، كما أن الإبداع يضمن للمنظمة حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية بما يضمن لها تحقيق مزايا تنافسية وتدعيمها باستمرار (خالد يوسف: 2007، 75).

وهذا ما أكد صحة الفرضية المطروحة وهي أن مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفع.

3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

- نص الفرضية : هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن العمل ومستوي القدرات الإبداعية لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي عن العمل ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الرضا عن العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الرضا عن العمل	37.07	0.296	0.906	0.183	88	0.05	دال
القدرات الإبداعية	86.80	0.666					

- عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (21):

من خلال الجدول رقم (21) يبين لنا قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من محور الرضا عن العمل و القدرات الإبداعية حيث قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن العمل (37.07) أما قيمة انحرافه المعياري فقيمته (0.296).

كما نلاحظ من الجدول رقم (21) قيمة المتوسط الحسابي للقدرات الإبداعية (86.8) وانحرافه المعياري (0.666).

كما يبين الجدول قيم معامل الارتباط بين محور العمل والقدرات الإبداعية حيث بلغت قيمة r المحسوبة ب (0.906) وهي أكبر من قيمة r الجدولة والتي قيمتها (0.183) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (88) وهذا يعني على وجود دلالة احصائية.

و هذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين العمل والقدرات الإبداعية.

فالفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية هي محققة احصائياً.

- تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج جدول رقم (21):

من خلال النتائج المفردة والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن العمل والقدرات الإبداعية أي علاقة ارتباطية طردية كلما زادت درجة الرضا عن العمل زادت مستوى القدرات الإبداعية.

وهذا ما يفسر جميع مؤهلات وطبيعة العمل كانت مرضية لدى الموظف وخاصة ما تعلق بالظروف المبتدائية لكون أن العمل له هدف وصحي وهو عنصر رئيسي في تحقيق الذات حسب نظرية ماسلوا (على عسكر: 1986،

12

أي أن تلك العوامل تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي الصياغ ذاته انها اسلوب يسمح للعامل للتعبير عن ذاته واستعمال قدراته الإبداعية مما يؤدي إلى زيادة قيمة العمل في نظر العامل باعتبار أن الاداء الناجح لعمل ذي قيمة حسب كورت ليفين يزيد من التقدير للذات والرغبة في وضع اهداف أكبر واعلى(على عسكر: 1986، 48).

تعتبر درجة السيطرة الذاتية عنصر من عناصر الرضا الوظيفي لأنها تقدم للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل وهو ما دلت عليه أبحاث فروم وولتر وفشت سنة 1952، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن

العمل وهو ما يؤكدده ماسلو Maslow الذي يعتبر أن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات (احمد صقر عاشور: 1985، 144).

كما أن ادراك الموظفين لمهامهم التي يمارسونها دعم رضاهم عن العمل وهذا ما ذهب إليه أصحاب نظرية الإدراك لقد أكملت هذه النظريات الجانب الذي أهملته نظرية الحاجة، وهو ادراك الحاجات وليس احصائها فحسب، وهذا يعني التركيز على خيارات الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم الهادفة الى اتباع الحاجات وتقييم النتائج بعد بلوغها الأهداف، فتنفهم أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته هو حادث وابرز هذه النظريات (محمد سعيد سلطان: 2002، 201).

في حين تعد وضعية العمل من بين عوامل وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العمل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فأن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة، فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم ، سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون على حالته العقلية (بوعلي لخضر: 2009، 94) وهذا ايضا ما ذهبت إليه نظرية Y التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويملك القدرة العالية والكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية، ويكون متحمسا للقيادة ويسعي دائما لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة في هذه الحالة إلا توفير الظروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق أهدافه، و تحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوجيه أنشطته وتحمل مسؤوليته بنفسه (علي غربي: 2004، 85-86).

فكلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه الوظيفي، واستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في سلم ماسلو. وتدلل البحوث التي قامت بها بروني عام 1959 وفروم وكورنهلوسر عام 1964 على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهارته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطا طرديا برضاه عن العمل (رضاوية جازية: 2010، 73).

وبمعني اخر فإن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

وبالتالي فإن رضا الموظف عن العمل هذا الأخير الذي تتوفر فيه جميع الظروف والمؤهلات تمكن الموظف من إبراز قدراته الإبداعية وهذا ما ذهبت إليه نظرية برنز وستولكر سنة 1961 كانا هما السابقين من تأكيد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يتلأم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها) امينة بوشاري: (2011، 13).

وهذا ما يفسر على وجود العلاقة الارتباطية بين رضا الموظفين عن عملهم ومستواهم في القدرات الإبداعية.

4- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

– نص الفرضية: هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن الزملاء ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي عن الزملاء ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

الرضا عن الزملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة
الرضا عن الزملاء	38.38	0.315	0.182	0.183	88	0.05	غير دال
القدرات الإبداعية	86.80	0.666					

– عرض و تحليل معطيات نتائج الجدول رقم (22):

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من محور الرضا عن الزملاء والقدرات الإبداعية.

حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن الزملاء (38.38) والقدرات الإبداعية قيمته (0.315).

كما يبين الجدول قيمة الانحراف المعياري لمحور الرضا عن الزملاء (0.315) والقدرات الإبداعية (0.666). أيضا من خلال الجدول يوضح قيمة معامل الارتباط بين محور الرضا عن الزملاء والقدرات الإبداعية حيث بلغت قيمة r المحسوبة (0.182) وهي أصغر من قيمة r الجدولة والتي قيمتها ب (0.183) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 88. ومنه الفرضية التي تنص بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوى والقدرات الإبداعية وهي غير محققة احصائيا.

- مناقشة وتفسير الفرضية الرابعة على ضوء نتائج الجدول رقم (22) :

أفرزت النتائج المحصل عليها وهي وجود دلالة احصائية بين الرضا الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة عن الزملاء ومستوى القدرات الإبداعية لديهم. وهذا ما تؤكدته نظرية الحاجات لموسلو وهي حاجة الفرد إلى الانتماء وهي ضرورة الإشباع العاطفي وتكوين العلاقات الإنسانية وهي حاجة تسبق حاجة تقدير الذات من خلال ما بينه المدرج الهرمي. وايضا نظرية E. R.G لكلايتن الدرير في حاجة الارتباط Reladness Need وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة التي يعيش بها أو المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع "العلاقات الشخصية" (صادق محمد عفيفي: 1981، 294).

كما فسرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الرضا عن الزملاء ضروري وله علاقة بالإبداع في العمل لدى الموظفين حيث أن الأفراد جميعا لديهم القدرة على الإبداع وأن ذلك يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه، فإذا كان المجتمع متحررا من القيود والتعصب بكافة أشكاله فإن ذلك سيسمح للفرد بأن يتقدم في إبداعيته وتحقيق ذاته الأمر الذي يفتح الطريق على مصرعيه أمام طاقات الإنسان لتخرج من سجنها (سعيد عبد العزيز: 2006، 53).

كذلك إن جانب إظهار القدرات الابتكارية لدى الموظفين هو مصدره رضاهم عن الزملاء داخل مديريات الشباب والرياضة ، حيث يكون العمل كفريق واحد داخل المنظمة أي المشاركة في أنشطة و أعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق و أنهم في مركب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي (مدحت محمد أبو النصر: 2005، 91).

كما تتفق النتائج المتحصل عليها مع نظرية Z ل وليم أوشي فهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد أوشي أن مسألة زيادة انتاجية العامل - تحفيزه- لا يرتبط ببذل المال، أو تطوير الحوث فقط بل لابد تعلم كيفية ادارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة . لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة عائلية. وذلك من خلال اعتمادها على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات ودعم الآخرين. ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية، واقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها

مسيراتهم وأحزانهم، إلى جانب تأكيد استمرارية الوظيفة للعامل مدى الحياة، وتوطيد علاقته بالمؤسسة مادام قادرا على العمل، ومما لفت نظره اتجاه الإدارة اليابانية أنها تمارس وظائفها بالدقة والتهديب وحدة الذهن (الحدق والمهارة في التعامل من الموظفين) مع توفير كل التسهيلات الرخاء الاجتماعي (ناصر محمد العديلي: 1995، 174).

وهي تتفق مع دراسة التي أجرتها الباحثة زرفاوي امال، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013 توصلت إلى:

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع. (زرفاوي امال: 2013، 15).

وهذا ما يفسر أن العلاقات التي تسودها الشحناء والصراعات تؤثر سلبا على رضا الموظفين وهذا ما يعيق حتما من إبداعهم في العمل. كما نفسر وجود العلاقة بين الرضا عن الزملاء والقدرات الإبداعية لديهم وذلك لوجود التعاون الجماعي و العلاقات الإنسانية الحسنة التي بدورها تشجع العمل الإبداعي وهذا ما أشارت إليه نظرية البحث عن التطور وذلك بضرورة تنمية العلاقات مع المتعاملين في المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.

ايضا نظرية الأداء الظاهر التي حثت على تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والأبداع لإرضائهم(رعد حسن الصرن: 2001، 38-39).

فالعلاقات الأخوية والإنسانية داخل المنظمة لها دور كبير في إحداث العمل الإبداعي وذلك من خلال طريقة استثارة المنبه والاستجابة وهذا ما حثت عليه نظرية التعزيز وتدعيم السلوك وتري أن سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر(العميان محمود: 2005، 298).

كما يمكن تفسير إلى وجود دلالة بين الرضا عن الزملاء والقدرات الإبداعية لدى الموظفين إلى كون جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدرا منفعة أو مصدرا توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فلزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على زيادة درجة الرضا، فالمناخ الناتجة عن الفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه ضعيفا(فاروق عبده فليح: 2005، 263).

وكما فسرت نظرية عملية المقاومة حيث يعتقد لاندي أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منظمة بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعد على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري و بما أن الرضا و الارضا استجابات عاطفية، فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي(عبد المحسن بن صالح الحيدر، ابراهيم عمر بن طالب: بدون سنة، 69).

ومسألة الرضا عن الزمالة عبارة عن تحقيق حاجة الانتماء وذلك بمعنى أن الفرد يحافظ على علاقاته مع الآخرين، وهي تتضمن الحاجة إلى أن يشعر الأفراد بالأمان الناتج عن الارتباط مع الآخرين وبالرضا الناتج عن المشاركة والانخراط في البيئة الاجتماعية(ونوعي فتيحة: 2014، 54).

وهذا ما ما يفسر إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الموظفين عن الزملاء بمستوى القدرات الإبداعية لديهم.

5- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

نص الفرضية :

هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن الإشراف ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي عن الإشراف ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة	
42.74	0.428	0.758	0.183	88	0.05	دال	الرضا عن الإشراف
86.80	0.666						القدرات الإبداعية

- عرض وتحليل معطيات نتائج الجدول رقم (23):

يبين الجدول رقم (23): قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية.

حيث نلاحظ قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن الإشراف (42.74) أما قيمة المتوسط الحسابي للقدرات الإبداعية (86.80).

في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لمحور الرضا عن الإشراف (0.428) والقدرات الإبداعية ب (0.666).

كما يبين الجدول (23) قيمة معامل الارتباط r بين محور الرضا عن الإشراف والقدرات الإبداعية حيث بلغت قيمة r المحسوبة ب (0.758) وهي أكبر من قيمة r الجدولة (0.183) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 88 وهذا ما يؤكد على وجود دلالة احصائية.

ومنه فإن الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين محور الرضا عن الإشراف والقدرات الإبداعية هي محققة احصائياً.

أي توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الرضا الوظيفي عن الإشراف والقدرات الإبداعية أي كلما زادت درجة الرضا عن الإشراف زاد مستوى القدرات الإبداعية.

- مناقشة و تفسير الفرضية الخامسة على ضوء نتائج الجدول رقم (23) :

أفرزت النتائج المتحصل عليها والتي مفادها توجد دلالة احصائية بين الرضا عن الإشراف والقدرات الإبداعية حيث أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الرضا عن الإشراف والقدرات الإبداعية لدى الموظفين بالمديريات الشباب والرياضة أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن الإشراف زادت القدرات الإبداعية.

وترجع معطيات ونتائج المتحصل عليها إلى كون الموظفين بالمديريات الشباب والرياضة يتلقون إشرافاً جيداً حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم ورضاهم عن عملهم، ويتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرية واسعة لمرؤوسيه يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية. تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباطاً

وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير استيائهم (فاروق عبده فله: 2005، 263)

كما ترجع كون العلاقة القائمة بين درجة الرضا عن الإشراف بالقدرات الإبداعية إلى كون أن القائد الناجح هو الذي يسعى إلى تنمية القدرات الابتكارية لدي جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني لا بد أن يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة إن المساهمة في إحداث التغيير في العمل وتطويره وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وإتاحة الفرصة لذلك بل وتشجيع العاملين في هذا الشأن.. كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي (مدحت محمد أبو النصر: 2005، 91).

كما أن لإبداع في مجال العمل الإداري ينشأ نتيجة للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع، ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في قدرة المدير على تكييف المنظمة وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المنظمة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة (القحطاني سالم : 1993 : 338).

ولقد أكدت دراسة دراكر سنة 1996 إلى أهمية تشجيع المشرفين بحيث يجب أن يحذر المدير من الوقوع في مصيدة الاشتغال الدائم بالعمليات والنتائج وإهمال العاملين وإنجازاتهم، حيث تشير العديد من الدراسات إلى ضغط العمل يفوت على المديرين الكثير من الفرص لتشجيع الجهود الإبداعية سواء الناجحة أو غير الناجحة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباط العاملين وميلهم إلى الروتين والجمود التفكيرى والعملية، والمطلوب هنا أن يقابل المدير الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو برد فعل مثبط (دراكر: 1996، 32). وفي هذا الصدد أيضا تؤكد دراسة Hughes على وجود العلاقة بين الرضا عن الإشراف والقدرات الإبداعية فالقادة المدعمن والمشاركين يسعون دوما إلى زيادة التوقعات الايجابية بالنسبة للموظفين، عن طريق خلق معايير التميز وتشجيع المبادرات الفردية مهما كانت، الأمر الذي ينعكس إيجابا على السلوك الإبداعي فينمو ويزدهر، والعكس تماما فإن القادة ذوي الأنماط الموجهة وغير المشاركة يسعون دوما إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلبا على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يصبحون أكثر ميلا للتنميط والجمود والروتين. (Hughes.2011, 436).

ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم، فلا نتوقع من الرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا للتجديد، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدماً عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم

بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين (توفيق عطية توفيق العجلة: 2009، 35). وعليه فإنه يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤوسيه. فالقادة يؤثرون في سلوكيات مؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم يحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمؤوسيه يحددون أدوار هؤلاء المؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال (السليم عبد الله يوسف : 2002، 30).

فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (Schermerhorn: 2000,67).

كما أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيرا حيويا 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 و إتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. يقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين (فضل الله: 1996، 104). ولقد حث نظرية Y التي تضع افتراضا إيجابية بأن معظم العمال يتمتعون بقدرات الإبداعات والابتكارات وروح المبادرة بالإضافة إلى الخيال الواسع ولا تقتصر هذه المواصفات على المديرين، كما أن العمال يحاولون أن يجدوا حلول المشاكل الإنتاج وأنهم على استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظر إلى العمال على أنهم أكفاء وأن التضامن في العمل أمر طبيعي، لهذا على الإدارة خلق ظروف ملائمة تجعل العمال أكثر قدرة على تحقيق الأهداف (نبيل رسلان: 1990، 42). وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة رضا الموظفين عن الإشراف و مستوى القدرات الإبداعية لديهم.

6- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة :

- نص الفرضية: هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن الأجر ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- جدول رقم (24): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي عن الأجر ومستوي القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة	
8.75	0.289	0.632-	0.183	88	0.05	دال	الرضا عن الأجر
86.80	0.666						القدرات الإبداعية

- عرض و تحليل معطيات نتائج الجدول رقم (24):

يبين الجدول رقم (24) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من محور الرضا عن الأجر والقدرات الإبداعية

حيث نلاحظ قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن الأجر هو (8.75) أما القدرات الإبداعية قيمته المتوسط الحسابي ب (86.80).

أما الانحراف المعياري لمحور الأجر فبلغت قيمته (0.289) وبالنسبة للقدرات الإبداعية فقيمتها (0.666). كما يبين الجدول رقم (23) قيمة معامل الارتباط بين درجة الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية.

حيث نلاحظ قيمة ر المحسوبة (-0.632) وهي أقل من ر المجدولة (0.183) وذلك عن مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 88. وهي دالة احصائياً.

كما يبين الجدول رقم (24) قيمة معامل الارتباط بين درجة الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية حيث نلاحظ قيمة ر المحسوبة (-0.632) وهي أقل من ر الجدولة (0.173) وذلك عن مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 88. وهي دالة احصائيا.

ومنه الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية هي محققة احصائيا وهي علاقة ارتباطية طردية سلبية.

حيث أنه كلما زادت درجة الرضا عن الأجر نقص مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- مناقشة وتفسير الفرضية السادسة على ضوء نتائج الجدول رقم (24) :

افرزت النتائج المحصل عليها والتي تتمثل في وجود علاقة ارتباطية طردية سلبية بين درجة الرضا عن الأجر و مستوى القدرات الإبداعية حيث كلما زادت درجة الرضا عن الأجر نقص مستوى القدرات الإبداعية.

فهي لا تتفق مع الكثير من الدراسات مثل دراسة الغنام - السعودية - حول دور الحوافز في مكافحة التهريب وتوصل من خلال دراسته إلى أن الراتب يعد الحافز الأول الذي يدفع العامل إلى القيام بالعمل على الوجه المطلوب.

وايضا مع الدراسة التي أجراها فضل الله سنة 2000 - السعودية - حول الأجور والحوافز وأثرها في رفع فعالية رجال الأمن في الدول العربية تم تطبيق الدراسة على 09 دول عربية وتوصلت نتائج الدراسة أن الراتب يعتبر الحافز الأول وتليه الترقية في المرتبة الثانية حيث أن الأجر يمكن من رفع فالية رجال الأمن وزيادة كفاءتهم.

فدراسة ميلر Millert عام 1939 وتوبسن سنة 1941 وغيرها من الدراسات الأخرى التي أجريت في الدول المختلفة والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الأجر زاد مستوي الرضا عن العمل وهي ترى أن الأجر في الحقيقة ليس تلبية لحاجات مادية كما اعتبره هزربرغ وإنما للأجر معان ومعطيات اجتماعية تصبغه بصبغتها الاجتماعية التي تزيح عنها الصبغة المادية. فنجد أن الأجر يمنح الشعور بالأمن وخاصة ما تعلق بالخوف من المستقبل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالأجر يرمز للدور الذي يؤديه الفرد وقد يعبر عن إشباع الحاجات الاجتماعية(عبد الباسط محمد حسن:1982، 144).

وفي نفس الصياغ أكدت نظرية الكلاسيكية للمفكر لفرديريك تايلور 1911 الذي حاول الحصول على إنتاجية عالية رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج، معبرا إياه أي الأجر الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل مؤكدا على أهمية المكافأة المادية باعتبارها الحوافز المثالية والوحيدة التي تدفع العمال لزيادة الإنتاج وبكفاءة. فقد رأى تايلور أن العمال كلما زادت إنتاجيتهم كلما زاد رضاهم ولهذا وضع تايلور نظام الأجور التشجيعية إذ كل زيادة في الإنتاج يقابلها الزيادة في الأجر فقد اعتبر هذا الأخير هو الحافز الوحيد الذي يمكن إرضاء العامل وحثه على العمل، فكلما حصل عامل على وعد بزيادة أجره فلا بد و أن يضاعف من مجهوده (رضاءية جازية: 2010، 87-88).

وترجع العلاقة السلبية الموجودة بين الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية بتفسيرنا لكون أن الأجر أو العائد ليس مرهون بالكفاءة ولا توجد دراسة مثالية وهادفة والتي يتم على أساسها الزيادة في الرواتب فإذا كانت الزيادة تشمل المقصرين مع ذوي الكفاءة فذلك يولد إحباط لدى أصحاب المهارات الإبداعية . فالأجر الذي يراه اللوزي موسى يعتبر من أهم الحوافز التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم و تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية خصوصا إذا كان الراتب مرهون بالكفاءة فالأجر الذي اعتبره اللوزي حافزا مهم يقوم الفرد من خلاله بإشباع حاجاته الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي موسى: 1995، 3769).

كما أن هذه الزيادة في الرواتب هي مرهونة مبدأ المقارنة بالجهد المبذول أو العوائد التي يتقاضاها زملاء الموظفين في مؤسسات أخرى أو في نفس القطاع في جهات أخرى وهذا ما أكدته نظرية العدالة Equity Theory حيث أظهرت دراسة آدامز (Adams 1963) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي. ويعرف آدامز المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب علي هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل له، وما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج ويترب على عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر سواء كان هذا التساوي في الدخل أو الامتيازات أو فرص الترقى، إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي إلى أن يخفض من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات (قاسم الصراف: 1994، 13).

فصحيح الراتب يعد من أهم الحوافز المادية التي تحقق إشباع حاجيات الموظف وفي الوقت نفسه تعتبر حسب هيكل أنها تلعب دورا مهما في تشجيع الإبداع فهي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى

تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة (هيكل محمد: 1998، 16).

وهذا ما ما أشارت إليه الباحثة طويل كريمة سنة 2007، في دراستها بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات" حيث توصلت إلى:

- ضرورة ربط المكافآت والعلاوات بفاعلية الأداء.

- ضرورة تطبيق الموضوعية في تقييم الأداء حتى يشعر العامل بعدالة التقييم.

وعلى هذا الأساس يجب ربط رضا الموظفين عن الرواتب على أساس الكفاءة والعدالة وأساس التوقع فهذا الأخير يتم على أساس استقصاء ودراسة ميدانية تكون بصفة دورية وهذا ما أكدته نظرية التوقع فالعالم VROOM يرى أن الدافعية ترتبط بعاملين وهما التفضيل والتوقع، فإذا كان التفضيل هو ما يتمني الفرد حدوثه فإن التوقع هو ما يعتقد حدوثه، وتتم المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي توقع أن يحصل عليها. وتنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية متعلقة بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز والاستمتاع بأداء عمله، وعوائد خارجية كالمكافآت المالية والتقدير الذي يحصل عليه عند أداء لعمله (عبد الغفار حنفي: 1996، 233)

وهذا ما يمكننا إرجاع تفسير العلاقة الطردية السلبية إلى كون عدم وجود عدالة العائد وعدم ربطه على أساس الإبداع في الأداء لأن في الحقيقة أن الأجر هو من بين أهم الحوافز المادية والذي أشار إليه العساف سنة 1999 أن الحافز المادي له جملة من الأهمية والتي نذكر من بينها:

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكوينية معها.

- المساهمة في تحقيق أية أعمال و أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها (عساف عبد المعطي محمد: 1999، 86).

وعليه نؤكد أن رجوع العلاقة العكسية بين الرضا عن الأجر والقدرات الإبداعية إلى تدخل الذاتية في منح تلك الحوافز. فإن المكافآت الخارجية تعزز وتدعم المكافآت الذاتية ايجابيا حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافأة الخارجية لجهد وكفاءته في العمل. فإذا ما حصل العامل على ترقية أو علاوة تشجيعية فإنه يشعر بمزيد من الرضا

والارتياح إذا ما اعتقد أن الفضل في ترقيته أو زيادته هو مقدرته وكفاءته، وليس منة أو محاباة من رئيسه (حسن حريم : 2004، 305)

ومنه يمكننا تفسير العلاقة السالبة العكسية القائمة بين درجة الرضا الوظيفي عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

7- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السابعة:

- نص الفرضية :

هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الدلالة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	قيمة ر المجدولة	قيمة ر المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
					0.417	11.83	الرضا عن الترقية
دال	0.05	88	0.183	0.631-	0.666	86.80	القدرات الإبداعية

- عرض وتحليل معطيات نتائج جدول رقم (25):

يبين الجدول رقم (25) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من محور الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية.

حيث نلاحظ من الجدول قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن الترقية هو (11.83). أما قيمة المتوسط الحسابي للقدرات الإبداعية (86.80).

أما قيمة الانحراف المعياري لمحور الرضا عن الترقية هو (0.417) والقدرات الإبداعية فقيمته هو (0.666).

كما يبين الجدول قيمة معامل الارتباط بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية حيث بلغت قيمة r المحسوبة (-0.631) وهي أقل من قيمة r الجدولة والتي بلغت قيمتها (0.183) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 88 وهي دالة احصائياً.

ومنه فإن الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية هي غير محققة احصائياً وهي علاقة ارتباطية عكسية حيث كلما زادت درجة الرضا عن الترقية انخفضت مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- مناقشة وتفسير الفرضية السابعة على ضوء نتائج الجدول رقم (25) :

دلت النتائج المحصل عليها على تأكيد وجود علاقة ارتباطية طردية سلبية بين درجة الرضا الوظيفي عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة حيث كلما كان هناك ارتفاع في درجة الرضا عن الترقية انخفضت مستوى القدرات الإبداعية.

ومن بين أهم التفسيرات التي يمكننا إرجاع إلى وجود العلاقة الارتباطية السلبية بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لكون عدم وجود دراسة حقيقية يعتمد عليها في توزيع الترقية وخصوصاً مبدأ الكفاءة و أيضاً غياب العدالة في منح درجة الترقية للأفراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية فإذا لم يتم انصافهم في درجات الترقية وتم مساواتهم مع غيرهم فذلك يولد لديهم الإحباط والشعور بالتضمر ويفقدهم العزيمة والجدية في العمل ومنه قتل روح الإبداع لديهم فالترقية تعتبر من بين وأهم الحوافز الدافعة لاستثمار الطاقات الإبداعية وهذا ما يطلق عليه بالتحفيز المعنوي والذي يعرف بأنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال بل تعتمد على وسائل معينة هدفها احترام العنصر الإنساني والرفع من معنوياته بما يتلاءم مع مجهوداته وطموحاته مثل الشكر والثناء والأوسمة، والدورات التدريبية والترقية، والسكن المريح (عبد الرحمان بن علي الوابل: 2005، 19)

فتعد الترقية أهم عامل محفز والذي بدوره يعد مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، فال محور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متحدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ لذا تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والأداء.

- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز (العمرى عوض سعيد : 2003، 87).
- وتعتبر حاجة تحقيق الذات من بين أهم الحاجات التي يسعى إليها الموظف لتحقيقها والتي ألحت عليها نظرية ماسلو ويجب وإشباعها حيث يرغب الفرد في أن يحقق كل شيء يجعل منه الشخص الذي يريد أن يصبح عليه، بمعنى تحقيق طموحاته ورضاه الذاتي وتطويره الشخصي المستمر إلى أن يصبح مبدعا، فقد يبدأ الموظف حياته الوظيفية كمشرف وينتهيها كمدير عام. و إذا لم يتم إشباع حاجة تحقيق الذات فإن الإنسان قد لا يشعر بالسعادة حتى لو أشبعت كل الحاجات الأخرى (ونوغى فيحة: 2014، 26).
- ولا يتاح للموظف إشباع هذه الحاجة إلا بتوفير مناصب الترقية وهذا ما دعمته نظرية التعزيز وتدعيم السلوك ومن أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر Skinner ومحور ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وتري أن سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.
- وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا لفرد قد يكون غير ذلك لفرد اخر (العميان محمود: 2005، 298).
- ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية ما يلي:
- تحديد السلوك المرغوب بدقة. - تحديد المكافآت والحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .
 - جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- وعلى هذا الأساس حسب نظرية التعزيز وتدعيم السلوك أن المنظمة يجب عليها أن تعتمد على مبدأ المكافأة من أجل إثارة السلوك الإبداعي لدى موظفيها ومن أهم هذه المثيرات هو الترقية والعلوات والاجازات ...
- كما أن نظرية التطور والتي سميت بنظرية " ووترمان وبيتز بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما " in search of exelance" واللذان أوردا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحث عن المبادئ والقيم المشتركة بينهما، حيث أشارت إلى مبدأ المكافأة لما لها من دور إيجابي في تشجيع الموظفين أو الأفراد العاملين لقدراتهم الإبداعية ونصت على ضرورة: - إعطاء استقلالية للوحدات ولأقسام لتشجيعها على الابداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينهما على الأداء الأكثر تميزا.

- تنمية القدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الايجابية المترتبة على التفوق المؤسسة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم(رعد حسن الصرن: 2001، 38). فهناك عدة عراقيل يجب تفاديها لمنح تلك الحوافز المادية والمتمثلة في (الأجور) أو الحوافز المعنوية والمتمثلة في (الترقية) حتى يكون هناك ثمار ومقابل تلك الحوافز ومن أهمها الإبداع في الأداء والذي يعتبر من أهم الغايات التي تسعى إليها المنظمات اليوم والذي يمكننا تفسير به معطيات النتائج ونذكر من بينها:- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد والمستفيدين من الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم، والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة، والظروف البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية).- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، حيث نجد أن أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات أدائهم، فالأمر الذي يترتب عليه إحباط المحيدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز، وغياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز. - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المحقق منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك. - نقص المهارة لدى المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز، وتمييز البعض، وتدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز(عبد الرحمان بن علي الوابل: 2005، 63). ويعتبر هذين العنصرين الآخرين من أهم العناصر المسببة والمشكلة للعلاقة الارتباطية السلبية بين الرضا عن الأجر والترقية بالقدرات الإبداعية لدى الموظفين.
- ومما يجدر ذكره في هذا الصياغ هو أن ترتبط الترقية بالكفاءة أو المهارات الإبداعية حيث تعرف بأنها مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة. ومما لاشك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني ومضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم(فوزي حيش:1982، 83) فربط الترقية على أساس الكفاءة هنا تجعل من الموظفين دائما يسعون إلى البحث عن المستجدات في إطار العمل وبيث فيهم روح الإبداع في الأداء. لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق فرص الترقية من خلال جعل طموح العمال واقعي وذلك من اجل الوصول إلى رضاه الوظيفي. والترقية هي دليل على اعتراف الإدارة بالجهود المبذول والتفاني في العمل وتتيح الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، كما تعتبر هدفا مشروعاً لأي موظف يحسن من خلالها وضعه الاجتماعي والمادي (Churchill: 1974, 322).

فالحوافز تعتبر مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فالحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما (عساف عبد المعطي: 1995، 42). إذن فالعلاقة المبدومة بين الحوافز (الأجر، الترقية) على أساس الكفاءة والعدالة والموضوعية هي ما نفسر به وجود العلاقة الطردية السلبية الموجودة بين الرضا عن (الأجر، الترقية) ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (26) يوضح نتائج تقدير النموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية.

المتغير التابع القدرات الإبداعية							
R	R2	Sig F	F	الاحتمال	قيمة t	المعامل	المتغيرات المستقلة
				0.012	2.583	1.88	الثابت
				0.000	4.932	0.88	الرضا عن العمل
				0.000	-5.536	-0.93	الرضا عن الزملاء
0.975	0.916	0.000	182.408	0.000	4.666	0.93	الرضا عن الإشراف
				0.000	-7.060	-0.64	الرضا عن الأجر
				0.961	-0.049	-0.007	الرضا عن الترقية

8- عرض وتحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (27) المتعلق بالفرضية العامة :

والتي تنص : هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
138.77	0.087	0.469	0.183	88	0.05	دال
86.80	0.666					

- عرض وتحليل معطيات نتائج الجدول رقم (27):

يبين الجدول رقم (27) القيم الاحصائية لكل من الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية ولقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (138.77) أما قيمة المتوسط الحسابي لمستوى القدرات الإبداعية (86.80) في حين نلاحظ قيمة الانحراف المعياري لدرجة الرضا الوظيفي (0.087) ، أما مستوى القدرات الإبداعية بلغت قيمة انحراف المعياري ب (0.666).

كما يبين الجدول رقم (27) قيمة معامل الارتباط بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية حيث تبين من الجدول قيمة ر المحسوبة (0.469) وهي أكبر من قيمة ر المجدولة (0.183) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 88 وهي دالة احصائيا.

وعليه فإن الفرضية العامة التي تنص بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية هي محققة احصائياً، حيث أنه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي ارتفع مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

نتائج تقدير النموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية:

من خلال تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي على القدرات الإبداعية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): يبين أثر درجة الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

المتغير التابع : القدرات الإبداعية							
R	R2	(f) Sig	F	الإحتمال	قيمة t	المعامل	
0.469	0.22	0.000	24.791	0.016	-2.463	-3.514	الثابت
				0.00	4.979	3.582	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (28) الذي يبين أثر درجة الرضا الوظيفي على مستوى القدرات الإبداعية حيث نلاحظ أنه:

- يوجد تأثير طردي دال احصائياً للرضا الوظيفي على القدرات الإبداعية والعكس.
- اختبار فيشر (F) يثبت المعنوية الاحصائية الكلية للنموذج نظراً لأنه دال احصائياً.
- الرضا الوظيفي يؤثر في مستوى القدرات الإبداعية بدرجة 22 % وهو مستوى ضعيف . أما بالنسبة الباقية وهي 78 % تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.
- والتباين في مستوى القدرات الإبداعية تقدر ب 39.504 حيث أن 8.683 منه مصدره الرضا الوظيفي أما التباين الباقي والمقدر ب (30.821) فيعود إلى عوامل أخرى.

مناقشة وتفسير الفرضية العامة على ضوء نتائج الجدول رقم (28):

انطلاقاً من مناقشة الفرضيات (03، 04، 05، 06، 07) ومن خلال ما أفرزته النتائج الجدول رقم (28) والتي بينت قيمة ر المحسوبة وهي أكبر من قيمة ر الجدولة وهي تثبت على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الرضا الوظيفي لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة ومستواهم في القدرات الإبداعية بمعنى أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي زادت مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بالمديريات الشباب والرياضة ولقد وافقت نتائج الدراسة التي أجراها الباحث محمد رضوان سنة 2013 والتي كانت تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن وتوصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس (رضوان محمد: 2013، 975).

كما وافقت النتائج المتحصل عليها أيضاً نتائج دراسة الباحثان إيمان عبد الرضا محمد وكوثر كامل داود سنة 2010 بمحافظة بغداد حيث كانت تهدف دراستهما إلى الكشف عن دور الرضا الوظيفي في القدرات الإبداعية لمتخذي القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الرضا الوظيفي والإبداع.

كما وافقت نتائج الدراسة أيضاً دراسة التي أجرتها الباحثة خولة عبد الحميد محمد الطالباي سنة 2013 حيث كانت تهدف من وراء الدراسة إلى إبراز العلاقة والأثر بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري لدى أعوان العميد ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي ورأس المال الفكري وكانت العلاقة ارتباطية موجبة وقوية إذ بلغت قوة الارتباط 0.92. (خولة عبد الحميد: 2013، 684).

وأكدت نظرية هاييج وأيكن Hang, Aiken 1970 أن العوامل المؤثرة في الإبداع فمتنوعة وبالغة التعقيد وأهمها زيادة التخصصات المهنية، المركزية، الرسمية، الكفاءة. والرضا عن العمل (جلدة، سليم يطرس: 2006، 40).

ولقد أبدت النتائج المحصل عليها إلى وجود رضا مرتفع لدي الموظفين وذلك من ناحية العمل والزملاء والإشراف وهذا ماساهم طبعاً في توفير بيئة ملائمة وجو مناسب لدى الموظف لإبراز قدراته الإبداعية وهذا ما يمكن تفسير به النتائج حيث أن تنمية الإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع

الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرض الإبداع والتميز، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ إن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، ومستوى الصيانة، والإضاءة، التهوية، والتكييف، والرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار(عاطف عوض:2013، 210).

كما يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث غلاس مان بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي سوف يقضي بها وقته في معالجته المشكلات التي تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدايل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين(صفاء الأعسر: 2000، 120).

فالرضا الوظيفي يعد في المؤسسة من أهم الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأن الإنتاجية والكفاءة والنجاح لن تتحقق إلا بتحقيق في الكثير من المهام الموكلة للعاملين، فالرضا الوظيفي يمثل دافعا أساسيا لبذل المزيد من الجهد خلال الأعمال المقترحة لرفع الروح المعنوية والعمل على التشجيع والتحفيز والتقدير وإيجاد روح المنافسة، فهو يمثل العمود الفقري لكل العلاقات الإنسانية و يعمل على تحقيق حاجات الفرد و إشباع رغباته، والتي بدورها ترفع المعنويات لدى الفرد للظهور بشكل أكثر ولاء وانتظاما واهتماما بالعمل ويحفز الطاقات الإبداعية على الظهور(رضوان محمد: 2013، 984).

كما أن البناء التنظيمي داخل المنظمة الذي يدخل ضمن إطار العمل والذي يمكننا من تفسير العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية يلعب دورا مهما في تشجيع العملية الإبداعية. حيث تكمن أهمية البناء

التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيه الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس (حسين حريم: 1997، 175).

وفي الوقت نفسه فأهمية الإبداع الإداري تكمن في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حسين حريم: 1997،).

فالرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه، ويسهم الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينة في قلب الموظف، وعندما يشعر المرء بالرضا عن نفسه وعمله، فإنه يشعر بسمو الروح وعلو الهمة وصفاء الفكر ونشاط الذهن، فيلتهب حماسه ويركز طاقاته على عمله وتزداد إنتاجيته ويبذل في عمله (الحراشة محمد عبود: 2008، 323). ومن النتائج المتحصلة عليها اتضح وتبين أن متغيرات الرضا الوظيفي (العمل، الزملاء، الإشراف) هي المتغيرات التي أعطت أعلى مؤشر للإبداع أو القدرات الإبداعية لدى الموظفين. وهذا ما أثبت صحة وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة. بينما كانت هناك علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين الرضا عن كل من (الأجر والترقية) بالقدرات الإبداعية.

الفصل الخامس
استنتاجات واقتراحات

- الاستنتاجات:

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

بينت النتائج المحصل عليها أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لديهم بمعنى أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة زادت القدرات الإبداعية لديهم وعليه نستنتج أن العلاقة الموجودة بين رضا الموظفين عن وظائفهم ومستوى القدرات الإبداعية راجع إلى:

- وجود علاقة ارتباطية بين الرضا عن محتوى العمل ومستوى الإبداع فتتبع المهام وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- طبيعة ونمط الإشراف يلعب دورا كبيرا في تشجيع العمل الإبداعي وهذا ما توصلت إليه الدراسة بإثبات العلاقة بين رضا الموظفين عن الإشراف و القدرات الإبداعية لديهم.

- الرضا عن الزملاء ولما لها من علاقة في إرتفاع مستوى القدرات الإبداعية حيث أن إشباع الفرد في حاجة الإنتماء مهم جدا وذلك من خلال الصداقة والحب واقامة العلاقات الإجتماعية مع الاخرين والتواصل معهم يمكن الفرد من سعيه نحو تحقيق إشباع حاجة تقدير الذات وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو..

فكل هذه العناصر وغيرها من ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء وسياسة المنظمة تفيده في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومنه فأن المنظمة اليوم اصبحت مطالبة بأكثر من أي وقت مضى بأن تحقق الإبداع أو العمل الإبداعي سواء في تأدية المهام او الإنتاجية أو الخدماتية ونخص بالذكر قطاع وميدان مديريات الشباب والرياضة الذي يعتبر ميدان خصب وأرضية ملائمة بأن تحقق ذلك وعليه فعلى الجهات الوصية أن تولى اهتمام كبير بمدى رضا الموظفين عن وظائفهم وذلك بتحقيق اشباع حاجيتهم ورفع الرواتب الذي يحفظ ويصون عيشتهم وكرامتهم وربط هذه الحوافز بالكفاءة وفتح وتنويع مجالات الترقية وايضا تشجيع العمل الإبداعي الذي يعطي صبغة نوعية للأداء وهذه المعطيات توافقت مع كثير من الدراسات من بينها دراسة التي أجراها محمد رضوان سنة 2013 والذي كان يهدف من دراسته التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس فالرضا الموظف عن وظيفته أصبح ضرورة حتمية يجب أن يولى عناية خاصة بهذا الموضوع وبالبحث والدراسة

ومعرفة أسباب ارتفاعه وانخفاضه والذي يسمى بالرضا النوعي أو الجزئي والذي يتمثل في شكل عناصر فرعية للرضا الوظيفي.

- درجة الرضا الوظيفي من خلال نتائج الدراسة كانت متوسطة لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.

من خلال معطيات نتائج الدراسة والتي أظهرت أنه يوجد رضا وظيفي متوسط لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة يمكننا ارجاع ذلك إلى:

وجود رضا وظيفي عن محور العمل والزملاء والإشراف ومن هذا المنطلق تم تأكيد أن التكافؤ والتآخي كانا أكثر ظهوراً في المجموعة التي يشرف عليها القائد التشاوري وباعتبار أن المشرف هو القائد المباشر لان يكون خبيراً في العلاقات الإنسانية، لأنها عاملاً حساساً في تحقيق الرضا لدي العمال، ودلت الأبحاث أن المشرف يشكل ربما اخطر عامل في البيئة السيكلوجية للعامل (احمد عزت راجع: 1965، 465).

في حين بينت النتائج إلى عدم وجود رضا عن الأجر والترقية ولقد وافقت نتائج الدراسة دراسة التي اجراها محمد سنة 1996 حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد من خلال تسعة أبعاد من بينها الراتب وفرص الترقية، وظروف العمل وطبيعته، والإشراف، والتوجيه الفني، والعلاقة مع الزميلات.... ودلت النتائج على أن درجة رضا العاملات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد متوسطة بشكل عام، وكان لمجالي العلاقات مع الزميلات والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع إسهام عال في درجة الرضا، وكان الرضا أقل من المتوسط في مجالا القوانين والأنظمة والراتب وفرص الترقية، (مجيد مصطفى منصور: 2010، 806).

- وعليه أن رضا الموظفين كان جله حول طبيعة العمل وايضا الزملاء والإشراف وفي المقابل كان هناك تضرر كبير حول الأجر والترقية وعليه يمكننا القول بأن ارتفاع رضا الموظفين عن وظائفهم لا يتم إلا بدراسة حقيقية حول أنظمة الأجور التي تتماشى مع إشباع الحاجيات وتحقيق على الأقل الحد الأدنى للرغبات وايضا تنوع مجالات الترقية حتى يتم التخلص من الروتين في العمل ولا يتم ذلك إلا على حساب معايير إبداعية في العمل.

- مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة مرتفعة:

بينت النتائج أن القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة بمعنى إنه يوجد ارتفاع في مستوى جميع عناصر الإبداعية لديهم من (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط). أي أن الموظف داخل مديريات الشباب والرياضة له القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة وفي الوقت المطلوب كما أنه لا يتعصب للفكرة في حد ذاتها وله القدرة على تقبل الرأي المخالف لرأيه كما يتمتع ايضا بالقدرة على التعرف على المشاكل التي ممكن أن تعترضه أثناء عمله ويستطيع أن يوظف مختلف خبراته السابقة ومعارفه في مجال عمله.

ومما سبق نستنتج أن:

- بيئة وظروف العمل المناسبة التي تتمتع بها إدارة مديريات الشباب والرياضة والتي توفر جو مناسباً من الإضاءة والتهوية والهياكل والمكاتب المواكبة للعصرنة تسمح للموظف وتمكينه من إبراز طاقته الإبداعية.

- كذلك العلاقات الانسانية والأخوية البعيدة عن الصراعات والشحناء بين الموظفين الإداريين تسهم في ارتفاع مستوى القدرات الإبداعية لديهم.

- فتح المجال من طرف المشرفين والجهات الوصية المباشرة للموظفين وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة بأساليب جديدة ونادرة والتي من شأنها تسمح للقطاع بالرقى والازدهار ومواكبة مختلف المنظمات التي حققت ذلك. لأن المشرف المباشر يلعب دوراً مهماً في تشجيع الموظفين على العمل الإبداعي.

وعليه يمكننا القول أنه يجب تشجيع العمل الإبداعي وذلك بربطه بحوافز مادية أو معنوية وإقامة دورات تدريبية لصالح الموظفين التي تسمح لهم بتطوير قدراتهم الإبداعية. فالمنظمة التي لا تضع الإبداع هدفاً أساسياً من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد على اختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه، ووظيفته، ومنظّمته (عساف عبد المعطي: 1995، 43).

وعليه يمكننا من استنتاج ارتفاع مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين بمديريات الشباب والرياضة .

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

أوضحت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل زادت مستوى القدرات الإبداعية وهذا يدل على أن مناخ وجو العمل والإمكانيات المتاحة داخل مديريات الشباب والرياضة كلها ملائمة للموظف وتمكنه من تطوير قدراته الإبداعية.

- فطبيعة ونوعية العمل من خلال الهدف وظروف تأديته من الناحية الصحية والجو الملائم كلها عوامل تساهم في زيادة الرضا للموظف ومنها تشجيع العمل الإبداعي فتعتبر درجة السيطرة الذاتية عنصر من عناصر الرضا الوظيفي لأنها تقدم للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل وهو ما دلت عليه أبحاث فروم وولتر وفشت سنة 1952، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وهو ما يؤكد ماسلو Maslow الذي يعتبر أن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات (احمد صقر عاشور: 1985، 144).

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

دلت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا عن الزملاء زاد مستوى القدرات الإبداعية لديهم ومنه نستنتج:

- أن الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة يتمتعون بروح الجماعة والعلاقات الأخوية.

- هناك إشباع في حاجة الإرتباط لدى الموظف بالمديريات الشباب والرياضة وهي درجة إرتباط الفرد مع البيئة التي يعيش بها أو المحيطة به وبالتالي تمكنه من إبراز طاقته الإبداعية. وهذا ما تؤكدته دراسة الشيبني سنة 1997 على أن الإبداع الفردي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة، مثل: الشخصية، والقدرات الإدراكية، والسياق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي، والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع (هاشم الشيبني: 1997، 94).

- الموظفين يستطيعون تكوين جماعات متماسكة في العمل لتبادل الآراء والأفكار والخبرات وإحداث منبهات واستشارات فيما بينهم تمكنهم لإيجاد الحلول للمشكلات ووضع البدائل المناسبة وتطوير قدراتهم الإبداعية داخل العمل وايضا توفير جو ملائم ومناسب بعيد عن الصراعات والنزاعات التي تخنق الإبداع.

- نستنتج ايضا لكون الفرد أنه يعتمد على مقدار المنافع التي يحققها من علاقته بجماعة العمل أو الزملاء فكلما كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق منفعة للفرد، كانت جماعة العمل مصدر رضاه. أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يحقق توترا أو يحول دون تحقيقه لحاجات معينة كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضاه مما قد ينعكس على أدائه (Anthony Gary Dworkin: 1982, 31).

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الإشراف ومستوى القدرات الإبداعية.

بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة وهذا يدل على أن:

- يوجد إشراف جيد داخل المديريات لأن الإشراف له دور كبير في تشجيع العمل الإبداعي فالرؤساء أو المسؤولين المباشرين على الموظفين من خلال أسلوب القيادة يجعلنا نستنتج أنه توجد حنكة لديهم في التسيير وإعطاء حرية تامة للموظف في تأدية مهامه فالمتتبع لجل الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع يجد أن العمل الإبداعي له صلة وعلاقة كبيرة بالجانب الإشرافي.

- القدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم.

كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (محمد زناتي: 1994، 138) .
ومنـه يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين رضا الموظفين بمديريات الشباب والرياضة عن الإشراف وعلاقته بقدراتهم الإبداعية.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية سلبية بين درجة الرضا عن كل من (الأجر والترقية) بمستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

بينت النتائج على وجود علاقة ارتباطية طردية سلبية بين درجة الرضا عن الأجر ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة الرضا عن الأجر نقص مستوى القدرات الإبداعية لديهم. كما أن الأمر نفسه بالنسبة للترقية حيث أفرزت النتائج المحصل عليه أنه توجد علاقة ارتباطية طردية سلبية بين درجة الرضا عن الترقية ومستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين بمديريات الشباب والرياضة. وهذا ما نستنتج:

- عدم وضع مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز، وعدم وضع برنامج للتقويم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.

- عدم ربط رضا الموظفين بمديريات الشباب والرياضة عن الأجر والترقية بالكفاءة ومستوى الإبداع لديهم فإذا كانت الزيادات في الرواتب ومنح الترقية لجميع الموظفين دون استثناء يتساوى فيها الكفاء بغيره فهذا حتما يولد لديه الإحباط النفسي والمعنوي ويفقده العزيمة ويثبط قدراته الإبداعية.

- عدم المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المحقق منها.

- تدخل الذاتية لدى المشرفين في منح تلك الحوافز ويجب أن تتم على أساس الموضوعية والكفاءة والجهد المبذول.

- عدم تحقيق العدالة والمساواة في منح الترقية على أساس الكفاءة في توزيعها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتطوير القدرات الإبداعية لديهم.

فاحقيقة يعتبر الأجر تعويض عن الجهد والجزاء الذي يتحصل عليه الموظف كما أنه وسيلة لتحقيق وإشباع حاجياته المختلفة مما يخلق ارتياحا وسعادة لدى نفسية الموظف ومنه يمكنه من استقلال طاقاته الإبداعية فالأجر يمكنه من تحقيق الاستقرار وهذا ما دلت عليه نظرية نظرية E. R.G لكلايتن الدرفير حيث نصت على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة البقاء Existence Need وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان علي تحقيقها لضمان البقاء ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفزيولوجية، وحاجته إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الطعام والمأوي، والحاجة إلى العلاج.

ويعد الأجر الحافز الأكثر أهمية عند اختيار الوظيفة، فمن المهم جدا أن يحصل الفرد على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحقق له مختلف حوائجه ويحفزه للاستمرار في العمل في المنظمة وفي الوقت نفسه يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة وبالمواصفات المحددة (ونوغلي فييحة: 2014، 83).

كذلك الترقية لها دور مهم وتعتبر أحد الحوافز التشجيعية التقديرية لا سيما إذا ارتبطت بالأداء الإبداعي أي أن انتقال الموظف من درجة إلى درجة عمل أكبر على حساب الكفاءة. وهذا ما توصلت إليه الكثير من الدراسات من بينها دراسة محمود أبو فارس 1991 والذي كان يهدف من دراسته التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة بالأردن وايضا التعرف على الدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع وكشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع (عاطف عوض: 2013، 200).

وعليه يجب أن تكون العدالة في العائد و المساواة و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية.

خلاصة عامة :

إن العنصر البشري يعتبر اللبنة الأساسية التي تبني عليها المنظمات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراجعة في العمل والإنتاج أو الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة (علي بن يحيى الشهري: 2002، 34)، ويعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم الأسس التي يجب أن تولي عناية كبيرة وبمحت ودراسة وتحقيق عوامله ومبادئه داخل المنظمة وبالتالي يمكنها من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها.

ولقد توصلنا من بحثنا هذا من وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي والقدرات الإبداعية وهذا يدل أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة داخل المنظمات فهو يساهم في تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الانتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
- انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عال وانخفاض في الرقة والعدر والضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء.
- انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة والسعي الحثيث لتحقيق أهدافها.
- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والهندسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز المادف.
- تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الادارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال (خضير كاظم حمود الفريجات و اخرون: 2009، 118-119)
- وعليه يجب على الجهات الوصية الاهتمام بمدى رضا الموظفين عن وظائفهم وذلك بوضع جملة من الدراسات والبحوث في هذا الشأن وتجسيد نتائجها ومقترحاتها على الأرض وايضا تعزيز القدرات الإبداعية لديهم.

- اقتراحات الدراسة :

- يجب أن يكون الرضا الوظيفي من بين واهم المواضيع الرئيسية التي يجب أن تولي باهتمام كبير لكونه موضوع الساعة لدى الجهات المعنية (الوصية) وعليه يجب طرحه واثراء عوامل ارتفاعه واسباب انخفاضه في كافة الاجتماعات والمواسم ووضع ايام دراسية لهذا الشأن، وخصوصا ما اثبتته نتائج الدراسة لكونه مرتبط ارتباط وثيق بالقدرات الإبداعية أو الأداء الإبداعي فلا يتحقق هذا الاخير إلا اذا ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لديهم.
- لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود لابد من اهتمام بالعوامل والمتغيرات التي تمس الرضا ويأتي في مقدمتها معدلات الرواتب والاجور التي اوضحت نتائج الدراسة الى عدم رضا موظفي مديريات الشباب والرياضة عنه، فلا يخفي ان رواتبهم هي التي تحدد مستوي عيشهم وهذا ما أكدته نظرية الحاجات، بمعنى أن الأجور تتماشى مع متطلبات تكاليف الحياة والعيش الكريم، ولذلك ينبغي رفع الحد الأدنى لرواتب موظفي مديريات الشباب والرياضة .
- يجب توفير وتسهيل فرص الترقية لهذا القطاع لأنه من خلال ما اوضحته نتائج الدراسة من تضرر الموظفين حول هذا العامل نظرا لمحدوديته او عدمه وبالتالي هذا ما يضيء ويسرب الملل لدي الموظف وهذا ما يؤثر سلبا على رضاهم ويقلل من انتمائهم الوظيفي، وبالتالي يجب تشجيعهم من خلال فتح فرص الترقية وتنويعها سواء ترقية افقية او عمودية وبمعني اخر علي الجهات المعنية ان تقوم بمنح الترقيات تبعا لسياسة معينة وان تقوم بمنحها للموظفين في الوقت المناسب ما ينعكس ايجابا على قدراتهم الإبداعية.
- تحسيس المسؤولين بمدى اهمية الرضا الوظيفي لموظفي مديريات الشباب والرياضة وذلك من خلال ضبط وتحسين مكوناته وعناصره وعوامله لأنه بها تؤثر سلبا او ايجابا على القدرات الإبداعية لديهم وذلك من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بينهما.
- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزي في روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد.
- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف الى زيادة وتحسين الأداء.

- جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه.
- إقامة دورات وندوات وملتقيات التي من شأنها تشجيع العمل الإبداعي والأفكار الجديدة والنادرة التي تعطي صبغة نوعية في الأداء وتقضي على مختلف المشاكل التي تعرقل سيرورة العمل.
- انشاء ادارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى بينك الأفكار تكون مسؤولة ومشجعة للمبدعين
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية أي إقامة و اجراء دراسات متعلقة حول كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي من محتوى العمل، الأجر- الترقية، الإشراف العلاقات مع الزملاء، وعلاقته بالجانب الإبداعي.

المراجع

المعتمدة في الدراسة

- قائمة المصادر والمراجع :

- المصادر:

- القرآن الكريم.

- المراجع باللغة العربية :

1. البريدي عبد الله عبد الرحمان: الإبداع يخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 1999.
2. الحيزان عبد الإله: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطبع أضواء على المنتدى، الرياض، 2002.
3. الخطيب احمد : ادارة التغير والإبداع - استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي - دار وائل للنشر، عمان، 1995.
4. الدليمي احمد واخرون : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار الأوائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
5. السرور ناديا: مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
6. السويدان العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب ، الكويت، 2002.
7. الشربيني زكريا : أطفال عند القمة- المهوبة، التفوق العقلي الإبداع ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
8. الطخيس ابراهيم: العلاقات الإنسانية والعمل، مؤسسة الممتاز، الرياض، 1985 .
9. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.
10. الكناني ممدوح: الاسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1990.
11. ابو حامد الغزالي : احياء علوم الدين، دار المعرفة للطباعة والنشر، ج4، 2004.
12. ابو شيحة نادر احمد: الرضا الوظيفي لرجل الامن في أجهزة الأمن، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض ، 1997.
13. احمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية، منظور ق 21، جامعة نبها، مصر، القاهرة، 2000.
14. أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
15. احمد غزت راجع: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
16. احمد فاضل عباس مكى: التطور التنظيمي، برامج القادة الاداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، القاهرة، 1978.
17. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، 2002.
18. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 2003.
19. أمين عز الدين :المدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، 1964.
20. اندوري سيزلاقي ومارك جي دالاس : - ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد- السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الادارة العامة ، الرياض، 1991.
21. بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
22. بيتر دراكر: المهام، الإدارة، المسؤوليات، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
23. جلدة سليم بطرس: ادارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006 .

24. جليل شكور : كيف تجعل ابنك مجتهداً أو مبدعاً ، سلسلة المعرفة ، ط 1 ، عالم الكتب ، بيروت ، 1994.
25. جورج فريدمان، بيار نافيل : رسالة في سيكولوجيا العمل، ج2، ترجمة حسين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1975.
26. جيرالد جرينبرج، روبرت براون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004.
27. حامد العرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، ج1، 1980.
28. حبيب الصحاف: الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 2003.
29. حسن أحمد عيسى: سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، مكتبة الإسراء، طنطا، 1994.
30. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
31. حسين حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
32. حسين عبد الحميد رشوان : الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
33. حمد السعاف صالح : مدخل الي البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1995.
34. خضير كاظم حمود الفريجات واخرون: السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
35. خير الدين غويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997.
36. خير الله سيد: بحوث نفسية و تربوية ،دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
37. ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس: الإحصاء الاستدلالي، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
38. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار همومة، ط1، الجزائر، 2002.
39. رعد حسن الصرن: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ادارة الإبداع والابتكار، ط1، ج2، دار رضا للنشر، 2001.
40. رمضان محمد القذافي : رعاية الموهوبين والمبدعين ،المكتب الجامعي الحديث ، ط2، الإسكندرية ، 2000.
41. رمضان محمد القذافي: رعاية الموهوبين والبدعين، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1996.
42. رمضان مسعد بدوي: استراتيجيات للحل الإبداعي للمشكلة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
43. رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
44. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
45. سالم محمد السالم: الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
46. سعيد العزة: تربية الموهوبين والمتفوقين، دار الثقافة والدار الدولية، ط1، عمان، 2000.
47. سعيد حسيني العزة: تربية الموهوبين والمتفوقين، دار الثقافة والدار الدولية، ط1، عمان، 2000.
48. سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
49. سلطان محمد سعيد انور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، مصر، 2003.
50. سناء حجازي : سيكولوجية الإبداع ، تعريفه وتميمته وقياسه لدى الأطفال، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، 2001.

51. سيد عبد الحميد مرسي : السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة ، مصر ، 1974.
52. صادق محمد عفيفي ، وآخرون : الادارة في مشروعات الاعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1981.
53. صبحي تيسير: المهوبة والإبداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة، ط1 ، دار إشراق، الأردن، 1992.
54. صفاء الأعرس: الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2000.
55. طارق السويدان ومحمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002.
56. طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، الناشر المؤلف، بدون بلد، ط 03، 2004.
57. طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم ، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985.
58. عادل حسن: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1974.
59. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
60. عاطف عدلي العبد العبيد: صورة المعلم في وسائل الاعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط01، 1997.
61. عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1975.
62. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة التغير، 1982.
63. عبد الرحمان أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
64. عبد الرحمان توفيق: التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
65. عبد الرحمان عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1966.
66. عبد الغفار حنفي وحسين قزاز : السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
67. عبد الغفار عبد السلام : التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1977.
68. عبد المحسن بن صالح الحيدر و ابراهيم عمر بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة.
69. عدنان محمد النجار: ادارة الأفراد، ادارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، دمشق، 1993.
70. عساف عبد المعطي محمد : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
71. علاقي مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، جدة، المملكة العبية السعودية، 1981.
72. علي السلمي: ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1981.
73. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
74. عمار بوحوش ومحمد دنيبات : منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
75. غريب سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
76. فاروق عبده فليه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
77. فاطمة عوض صابر: أسس ومبادئ البحث العلمي ، كلية التربية الرياضية ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002.
78. فاطمة محمود الزيات: علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
79. فتحي عبد الرحمان جروان : الإبداع - مفهومه، معايير، مكوناته نظرياته- دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002.

80. فتحي عبد الرحمان جروان: الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط2، عمان، الأردن، 2004.
81. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه- معايير، نظرياته، قياسه- دار الفكر للطباعة والنشر، عمان. 2002.
82. فضل الله علي فضل الله : القيادة الإدارية في الإسلام، الناشر المؤلف، الرياض، 1996.
83. فهد عايش الشمري: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، السعودية، بدون دار نشر، 2002.
84. فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة الوطنية، بيروت، 1982.
85. فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والاجراءات، مطبعة العين الحديثة، الامارات، 1986
86. قاسم الصراف : مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم ، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية ، الكويت ، 1994.
87. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
88. لطفي طلعت ابراهيم: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة.
89. ماجدة السيد عميد: تربية الموهوبين ، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000.
90. ماهر احمد: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
91. محمد السيربي: ادارة الموارد البشرية(المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج، عمان، الاردن، 2003.
92. محمد انس، قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، مصر، 1973
93. محمد جابر سامية: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة.
94. محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، مصر، 1999.
95. محمد زيان عمر: البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
96. محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
97. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
98. محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن باجي: طرق الحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000.
99. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1 القاهرة، 1969.
100. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني والفردي الجماعي في المنظمات الادارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 1989.
101. محمد نصر الدين رضوان: الاحصاء الاستدلالي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.
102. محمود عبد الحليم منسي : علم النفس التربوي للمعلمين ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الإسكندرية، 1991.
103. محمود محمد السيد وتحيه محمد حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، عين الشمس، مصر، 1991.
104. محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
105. مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.

106. مروان عبد المجيد : أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الاردن، 2000.
107. مسلم محمد: منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية والانسانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
108. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
109. مصطفى محمود أبو بكر: ضغوط العمل، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
110. منصور أحمد: تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، 1989.
111. ميرغني حمور: اجتماع خبراء في ادارة التغيير والإبداع خلاصة مداوات ومناقشات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1983.
112. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كل مقارن، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
113. ناصف ثابت: اضواء علي الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، الكويت، 1984.
114. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، ط2، القاهرة، مصر، 1990.
115. نجم عبود نجم: ادارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة- دار وائل للنشر ، ط1، الأردن، 2003.
116. يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1986.

-المراجع باللغات الأجنبية(الفرنسية، الانجليزية):

- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Angers, M: imitation pratique a la méthodologie des sciences humaines, 2ème édition, CEC Inc. Québec, 1996.
2. Didier Blanchet & Thierry De brand, Aspiration a la retraite, santé et satisfaction au travail, une comparaison européenne, Institut de recherche et documentation, Paris, février 2007.
3. Gellerman, S,W , les motivation Clefs d' une gestion efficace, edition d'undo, paris, 1971.
4. Henri, dictionnaire de synonymes, et contraires, édition le robert, Paris, 1992.
5. Michelle, rôle et communication dans les organisations, psychologie des organisations, 1^{ère} édition, paris, 1983.
6. Petit la rousse illustre, Edition la rousse, Paris, 2000

7. Pierre, Roussel Rémunération et satisfaction au travail, édition économique, paris, 1996.
8. William, des ressources humaines, Québec, 1985.

- المراجع باللغة الانجليزية:

1. A.S Hornby, Oxford advanced learner's dictionary, International student's edition, Oxford University . Press, Sixth edition, UK, 2004.
2. Anthony Gary Dworkin, Teacher burnout in the public schools, structural causes and consequences for children, Sunny Press, New York, 1982.
3. Beverly, Ann joists: the relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section an electricity utility, university of western cape, 2005.
4. Bull, Ian Howard: the relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the western cape, magister thesis, university of westencape, 2005.
5. Churchill G.A, and al, Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, Journal of Marketing Research, vole 11, 4,1974, p322
6. Elias, Edward, E. : Elias Modern Dictionary-English/Arabic, Elias Modern Publishing House, Cairo, Egypt, 1994.
7. Hsthes: Gannett, Curphy, leader ship, Enhancing the Lessons of Experience, 7 th Ed , USA,2011.
8. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn Organizational behavior (5th ed). John Wiley , R (2000).
9. Sermpene et Al, job Satisfaction in Relation to Organizational Culture, Journal of Industrial psychology, 28, 2002,
10. Sheila Cameron ,job satisfactiion, the concept and its measurement in worker search unit , Occasional paper N04 Advisory conciliation and arbitration service, Michigan, 1973.
11. Starko: Creativity In The Classroom, Schools Of Curious Delight, Eastern Michigan State University, Longman, Publishers, U.S.A, 1995.
12. Torrance, The nature of creativity as manifest testing, Press Syndicate of the university of Cambridge, New York, 1993.

- القواميس:

1. الفيروز ابادي :القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 1998.
2. المعجم الوجيز : مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم ، جمهورية مصر العربية، 2000.
3. المنهل :قاموس فرنسي عربي، دار الادب ،بيروت ،1999.
4. امبل بديع يعقوب: المعجم المفضل في شواهد اللغة ،الرضا المجلد الثامن، دار الكتاب العلمي، ط1، 1996.
5. جاب الله ابي القاسم بن عمر الزمخشري، اساس البلاغة ، دار صادر للنشر ، بيروت ، 1979.
6. صبحي حمري وآخرون :المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، بيروت ،دار المشرق، 2000.
7. قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، ط36، 1997.
8. قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت ، ط3، 1997.

- الأطروحات والرسائل العلمية:

1. السليم عبد الله يوسف الزامل: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإداري للعاملين، رسالة ماجستير، الرياض، 2002.
2. العبودي فاتح: الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
3. العرابوي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي اساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، 2008.
4. ايهاب محسن حمود الحبوشي: أثر الأداء الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2013 .
5. بن رجم ادريس: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي اطارات مديريات الشباب والرياضة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2014.
6. بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة وادارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
7. بوعلي لخضر: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدي اساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير منشورة، معهد التربية البدنية بسيدي عبد الله ، جامعة الجزائر، 2009 .
8. توفيق عطية توفيق العلجة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري العام، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، غزة، 2009 .
9. جبر سعيد صايل السيحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004
10. جبر سعيد صايل السيحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوي الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
11. رضاوية جازية: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تنظيم وعمل، جامعة الجزائر02، 2010.

12. زرفاوي امال : اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013.
13. سوسن عبد الفتاح أحمد: أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1995.
14. شرفي عامر: الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2012.
15. شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: أطروحة دكتوراه دولة تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
16. طويل كريمة : الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل، جامعة الجزائر، 2007.
17. عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
18. عبد الرحمان بن علي الوابل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005.
19. عبد القادر عثمانية: الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال في الصحافة المكتوبة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011.
20. عبد النور ارزقي : محددات الرضا المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس والتربية، الجزائر، 1997.
21. علي بن يحيى الشهري : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، السعودية، 2002.
22. فضل قيس: القدرة على التفكير الابتكاري وعلاقتها بالأداء المهاري في الالعب الجماعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 03، 2009.
23. لحول وليد: الرضا الوظيفي لدى اساتذة علم المكتبات والتوثيق وأثره على ادائهم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02، 2013.
24. محمد السعيد جوال: التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014.
25. مسعود بورغدة: الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
26. مسعود بورغدة: الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
27. هناء عبد العزيز عيسى : فاعلية برنامج مقترح في تدريب الطلاب معلمي العلوم بالتعليم الأساسي على استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة الإسكندرية ، 1997.
28. ونوغي فتيحة: أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

29. يوسف محمد القبلان: أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

الملتقيات الوطنية والدولية:

1. العزاوي، نجم: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية، الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ايام 18-19 ماي، جامعة شرق الأوسط، الاردن، 2011.
2. امينة بوشاري : دور الإبداع والابتكار في ادارة التغيير التنظيمي والتغير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، ايام 18-19 ماي 2011.
3. قوريش نصيرة: الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات، جامعة الشلف، ايام 9-10 نوفمبر، 2010.

المجلات والدورات العلمية:

1. الأحمد حنان عبد الرحيم: الرضا الوظيفي والإبداع في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 03، 2008.
2. الحراحشة محمد عبود: النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 01، 2008.
3. الحسن محمد المفيدي : اثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي ،مجلة مركز البحوث التربوية ،قطر العدد 09، 1996
4. الصرايرة أكثم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
5. العمري عوض سعيد : أثر الحوافز على الإبداع الإداري، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 82، السعودية، 2003.
6. القحطاني سالم: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة معهد الإدارة، العدد78، 1993.
7. اللوزي موسى: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الاردنية مجلد 22، العدد 6، 1995.
8. المخلفي محمد: مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد 12، عدد 02، 1992.
9. النمر سعيد محمد: الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد 117، 1992.
10. أميمة الدهان: الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، تنمية الرافدين ، العراق، العدد 26، 1989.
11. جمال محمود محمد الحنزاب: الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، مصر، جامعة الأزهر، العدد 135، ج1، 2008.
12. حامد بدر : الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد، مجلة جامعة الكويت، قطر، العدد03، 1983.

13. حسن الطيب: محاور التنمية لتجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، الرياض، 1988.
14. خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب: قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، الأردن، جامعة ال البيت، المجلد 13، العدد 2، 2007.
15. خولة عبد الحميد محمد الطالباي: دور الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، العراق، المجلد 21، العدد 03، 2013 .
16. رضوان محمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعلم الإنساني)، المجلد 27، العدد 05، الأردن، 2013.
17. عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، المجلد 29، العدد 03، 2013 .
18. عبد الرحمن محمد العيسوي : علم نفس الشخصية ، بسلوكولوجية الإبداع ، مجلة الثقافة النفسية ، عدد7، مجلد2، مركز الدراسات النفسية- الجسدية ، طرابلس - لبنان ، 1991.
19. عبد العزيز بن محمد : الرضا الوظيفي لدي معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، المجلة العربية للتربية الخاصة، قسم التربية الخاصة، جامعة الملك سعود، العدد05، بدون سنة.
20. عبد الفتاح نبيل: مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، 1995.
21. عساف عبدالمعطي: مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، العدد62، سبتمبر، عمان، 1995.
22. علي عسكر: اتجاهات في زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد52، 1986.
23. عمر تيسير عبد الرحمان البطانية : دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية البدنية والرياضية في اكتساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردني، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر، 1999.
24. مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين المجلد 12، العدد 01، 2010.
25. محمد بن عبد الله الثبيتي: عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد06، 2014.
26. محمد زناتي: أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، مجلة التجارة والتمويل، طنطا، العدد 01، 1994.
27. ناصر محمد العديلي: الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الإدارة الحكومية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 369، المملكة العربية السعودية، 1983.
28. ناصف عبد الخالق: الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد06، العدد01، عمان، 1982.
29. نبأ، مي نوري محي: الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، بغداد، العراق، العدد 31، بدون سنة.
30. هاشم الشبيبي: الإبداع- ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، مصر، المجلد 18 العدد57، 1997.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	الجامعة	الاسم وللقب
	أ.م.ع.م.أ. "4"	جامعة أوساكي مع تخصيص ملباندا	أوباجي رشيد
	أ.م.ع.م.أ. "4"	جامعة السنده	موسي فريد
	استاذ باضريه	جامعة سين سينج استاذ، م.م.ب.ب.ر	أوس عبد العزيز
	استاذ باضريه	جامعة سنه لوعاكي معهد كرشيه لبيديه الرياضة (ITPS)	بورزامة راجب
	استاذ باضريه قسم 1	جامعة السنه	تركي أحمد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة لموظفي مديريات الشباب والرياضة

في إطار انجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه فرع الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة للمساهمة في اثراء البحث العلمي.

ونفيد سيادتكم علما بأن هذا الاستمارة تتكون من قسمين :

القسم الأول : عبارات خاصة بمحور الرضا الوظيفي.

القسم الثاني : عبارات خاصة بمحور القدرات الإبداعية.

ملاحظة :

- وضع دائرة بالنسبة لعبارات الرضا الوظيفي.
- وضع علامة (x) في المكان المناسب بالنسبة لعبارات القدرات الإبداعية.

المحور الأول : عبارات الرضا الوظيفي

ملاحظة : أخي الموظف عليك بوضع دائرة في المكان المناسب و ذلك من اجل استغلالها في البحث العلمي .

<u>les collègues</u> الزملاء			<u>le travail</u> العمل			
لا أدري	لا	نعم	مستثير	لا	نعم	جذاب
لا أدري	لا	نعم	ممل	لا أدري	لا	مرضي
لا أدري	لا	نعم	بطيء	لا أدري	لا	ممل
لا أدري	لا	نعم	ظموح	لا أدري	لا	مبدع
لا أدري	لا	نعم	أحمق	لا أدري	لا	محترم
لا أدري	لا	نعم	واعي	لا أدري	لا	مفيد
لا أدري	لا	نعم	سريع	لا أدري	لا	ممتع
لا أدري	لا	نعم	ذكي	لا أدري	لا	محمس
لا أدري	لا	نعم	عدواني	لا أدري	لا	صحي
لا أدري	لا	نعم	ثرثار	لا أدري	لا	منافس
لا أدري	لا	نعم	كسول	لا أدري	لا	محبط
لا أدري	لا	نعم	لا يكتم السر	لا أدري	لا	بسيط
لا أدري	لا	نعم	نشط	لا أدري	لا	بدون هدف
لا أدري	لا	نعم	اهتمامات محدودة	لا ادري	لا	له هدف
لا أدري	لا	نعم	مخلص	لا ادري	لا	حسن
لا أدري	لا	نعم	صعب اللقاء			

الأجر le salaire

يغطي تكاليف الحياة	نعم	لا	لا	أدري
دخلي يلبي الحاجات الأساسية	نعم	لا	لا	أدري
سيئ	نعم	لا	لا	أدري
يمكن الادخار	نعم	لا	لا	أدري
غير مستقر	نعم	لا	لا	أدري
اقل مما استحق	نعم	لا	لا	أدري
دخل مرتفع	نعم	لا	لا	أدري
منخفض	نعم	لا	لا	أدري

الترقية la promotion

فرص حسنة للترقية	نعم	لا	لا	أدري
فرص محدودة للترقية	نعم	لا	لا	أدري
الترقية حسب القدرات	نعم	لا	لا	أدري
عمل بدون ترقية	نعم	لا	لا	أدري
فرص كبيرة للترقية	نعم	لا	لا	أدري
سياسة الترقية جانرة	نعم	لا	لا	أدري
ترقية قليلة	نعم	لا	لا	أدري
ترقية عادلة	نعم	لا	لا	أدري
ترقية منظمة	نعم	لا	لا	أدري

الإشراف l'encadrement

يأخذ باقتراحك	نعم	لا	لا	أدري
يشجع علي العمل المتقن	نعم	لا	لا	أدري
لين	نعم	لا	لا	أدري
مؤثر	نعم	لا	لا	أدري
إشراف غير كاف	نعم	لا	لا	أدري
سريع التقلب	نعم	لا	لا	أدري
مزعج	نعم	لا	لا	أدري
عنيد	نعم	لا	لا	أدري
متقن عمله	نعم	لا	لا	أدري
سيئ	نعم	لا	لا	أدري
ذكي	نعم	لا	لا	أدري
حاضر وقت الضرورة	نعم	لا	لا	أدري
يبين لي حدودي	نعم	لا	لا	أدري
كسول	نعم	لا	لا	أدري
يعرف عمله جيدا	نعم	لا	لا	أدري
يترك لي حرية العمل	نعم	لا	لا	أدري

المحور الثاني : عبارات القدرات الإبداعية

ملاحظة : عليك بوضع العلامة (x) في المكان المناسب و ذلك من أجل استغلالها في البحث العلمي .

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أشعر بأن لي مساهمة خاصة في طرح أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	الأصالة
					أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار في العمل.	
					أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع بأفكاري في العمل.	
					أشعر بالروتين والملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	
					أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	الطلاقة الفكرية
					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	
					لدي القدرة على إنتاج أكثر عدد ممكن من الألفاظ والمصطلحات ذات المعنى الواحد للدلالة على الفكرة.	
					استطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة و صياغتها في جمل مفيدة.	المرونة الذهنية
					لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية وسهولة.	
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	
					لا أتعصب لرأيي وأمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	الحساسية للمشكلات
					لدي القدرة علي رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	
					لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	
					لدي القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل.	
					أستطيع وضع بدائل في الحلول للمشكلات التي تعترضني في العمل.	الحساسية للمشكلات
					أحرص على معرفة نقاط الضعف التي تعترضني أثناء سير العمل.	
					لدي القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					لدي القدرة على تنظيم وتسطير أفكارى.	القدرة على التحليل والربط
					لدي القدرة على تجزئة وتقسيم مهام العمل الموكلة إلي.	
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	
					أمتلك القدرة على ربط افكارى وخبراتي السابقة واستعمالها في حل المشكلات.	
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	

GET

FILE='C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=y1 y2 y3 y4 y5 y

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Chi-Square Test

Frequencies

y1

	Observed N	Expected N	Residual
1,80	3	6,9	-3,9
2,20	2	6,9	-4,9
2,60	1	6,9	-5,9
2,80	1	6,9	-5,9
3,00	17	6,9	10,1
3,20	4	6,9	-2,9
3,40	3	6,9	-3,9
3,80	6	6,9	-,9
4,00	38	6,9	31,1
4,20	3	6,9	-3,9
4,40	6	6,9	-,9
4,60	2	6,9	-4,9
5,00	4	6,9	-2,9
Total	90		

y2

	Observed N	Expected N	Residual
1,75	2	7,5	-5,5
2,00	1	7,5	-6,5
2,25	2	7,5	-5,5
2,50	13	7,5	5,5
3,00	13	7,5	5,5
3,25	15	7,5	7,5
3,50	2	7,5	-5,5
3,75	6	7,5	-1,5
4,00	27	7,5	19,5
4,25	2	7,5	-5,5
4,50	3	7,5	-4,5
4,75	4	7,5	-3,5
Total	90		

y3

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	8	6,4	1,6
2,20	6	6,4	-,4
2,40	2	6,4	-4,4
2,60	2	6,4	-4,4
2,80	6	6,4	-,4
3,00	10	6,4	3,6
3,20	1	6,4	-5,4
3,40	23	6,4	16,6
3,60	5	6,4	-1,4
3,80	3	6,4	-3,4
4,00	8	6,4	1,6
4,20	8	6,4	1,6
4,40	1	6,4	-5,4
4,60	7	6,4	,6
Total	90		

y4

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	4	8,2	-4,2
2,40	3	8,2	-5,2
2,60	12	8,2	3,8
3,00	4	8,2	-4,2
3,20	4	8,2	-4,2
3,40	3	8,2	-5,2
3,60	19	8,2	10,8
3,80	13	8,2	4,8
4,00	4	8,2	-4,2
4,20	9	8,2	,8
4,40	15	8,2	6,8
Total	90		

y5

	Observed N	Expected N	Residual
2,60	3	7,5	-4,5
2,80	3	7,5	-4,5
3,00	5	7,5	-2,5
3,20	5	7,5	-2,5
3,60	2	7,5	-5,5
3,80	9	7,5	1,5
4,00	44	7,5	36,5
4,20	2	7,5	-5,5
4,40	2	7,5	-5,5
4,60	6	7,5	-1,5
4,80	4	7,5	-3,5
5,00	5	7,5	-2,5
Total	90		

y

	Observed N	Expected N	Residual
2,03	2	2,0	,0
2,08	1	2,0	-1,0
2,25	1	2,0	-1,0
2,33	1	2,0	-1,0
2,46	1	2,0	-1,0
2,54	1	2,0	-1,0
2,62	1	2,0	-1,0
2,66	3	2,0	1,0
2,70	3	2,0	1,0
2,74	2	2,0	,0
2,86	1	2,0	-1,0
2,96	1	2,0	-1,0
3,02	1	2,0	-1,0
3,04	1	2,0	-1,0
3,12	3	2,0	1,0
3,16	1	2,0	-1,0
3,24	3	2,0	1,0
3,32	1	2,0	-1,0
3,36	2	2,0	,0
3,40	1	2,0	-1,0
3,53	3	2,0	1,0
3,57	1	2,0	-1,0
3,61	2	2,0	,0
3,65	9	2,0	7,0
3,70	2	2,0	,0
3,75	1	2,0	-1,0
3,79	5	2,0	3,0
3,84	4	2,0	2,0
3,88	4	2,0	2,0
3,92	1	2,0	-1,0
3,96	3	2,0	1,0
4,04	5	2,0	3,0
4,08	2	2,0	,0
4,12	1	2,0	-1,0
4,20	1	2,0	-1,0
4,28	3	2,0	1,0
4,28	1	2,0	-1,0
4,32	2	2,0	,0
4,41	1	2,0	-1,0
4,45	1	2,0	-1,0
4,54	1	2,0	-1,0
4,58	1	2,0	-1,0

y

	Observed N	Expected N	Residual
4,62	1	2,0	-1,0
4,75	4	2,0	2,0
Total	90		

Test Statistics

	y1	y2	y3	y4	y5	y
Chi-Square	180,689 ^a	92,667 ^b	63,378 ^c	39,800 ^d	199,867 ^b	53,733 ^e
df	12	11	13	10	11	43
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,126

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,9.
- b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,5.
- c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,4.
- d. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,2.
- e. 44 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,0.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=x1 y  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		x1	y
x1	Pearson Correlation	1	,906**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
y	Pearson Correlation	,906**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y x2  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		y	x2
y	Pearson Correlation	1	,182
	Sig. (2-tailed)		,087
	N	90	90
x2	Pearson Correlation	,182	1
	Sig. (2-tailed)	,087	
	N	90	90

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y x3  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		y	x3
y	Pearson Correlation	1	,758**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
x3	Pearson Correlation	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y x4  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		y	x4
y	Pearson Correlation	1	-,632**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
x4	Pearson Correlation	-,632**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y x5  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		y	x5
y	Pearson Correlation	1	-,631**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
x5	Pearson Correlation	-,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y x
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Correlations

		y	x
y	Pearson Correlation	1	,469**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
x	Pearson Correlation	,469**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT y
 /METHOD=ENTER x.

Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,469 ^a	,220	,211	,59181	,220	24,791

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	88	,000

- a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,683	1	8,683	24,791	,000 ^b
	Residual	30,821	88	,350		
	Total	39,504	89			

- a. Dependent Variable: y
- b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-3,514	1,427		-2,463	,016
	x	3,582	,719	,469	4,979	,000

a. Dependent Variable: y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=ENTER x1 x2 x3 x4 x5.

```

Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x5, x4, x1, x2, x3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,957 ^a	,916	,911	,19915	,916	182,408

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	5	84	,000

a. Predictors: (Constant), x5, x4, x1, x2, x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,172	5	7,234	182,408	,000 ^b
	Residual	3,332	84	,040		
	Total	39,504	89			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x5, x4, x1, x2, x3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,889	,731		2,583	,012
	x1	,888	,180	,396	4,932	,000
	x2	-,930	,168	-,440	-5,536	,000
	x3	,937	,201	,603	4,666	,000
	x4	-,644	,091	-,280	-7,060	,000
	x5	-,007	,149	-,005	-,049	,961

a. Dependent Variable: y

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x310 x311 x312 x313 x314
x315 x316
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x31	40,1011	39,615	,800	,922
x32	40,0562	41,190	,781	,923
x33	40,1798	39,285	,785	,922
x34	40,3146	42,991	,374	,935
x35	40,3596	42,597	,456	,932
x36	40,1910	41,611	,636	,926
x37	39,9775	42,590	,819	,924
x38	39,9326	44,086	,477	,930
x39	40,0225	41,590	,809	,923
x310	40,0225	41,318	,725	,924
x311	40,1461	40,763	,709	,924
x312	40,0000	41,227	,700	,925
x313	40,1685	39,937	,747	,923
x314	39,9326	44,086	,477	,930
x315	39,9438	42,372	,652	,926
x316	39,9438	42,372	,652	,926

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x51 x52 x53 x54 x55 x56 x57 x58 x59  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x51	10,5955	11,085	,692	,820
x52	10,5169	10,798	,606	,828
x53	10,5730	10,884	,739	,815
x54	10,2022	12,640	,128	,894
x55	10,7865	12,761	,572	,840
x56	10,6180	10,693	,731	,814
x57	10,5843	10,564	,726	,814
x58	10,6180	11,352	,627	,826
x59	10,6966	11,827	,635	,829

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y51 y52 y53 y54 y55  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y51	15,7556	5,243	,884	,928
y52	15,6000	5,569	,872	,933
y53	15,7889	5,876	,830	,942
y54	15,6333	5,134	,932	,920
y55	15,8000	4,364	,866	,946

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x11 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x111 x112 x113 x114 x115 x116 x117 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x210 x211 x212 x213 x214 x215 x216 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x310 x311 x312 x313 x314 x315 x316 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x51 x52 x53 x54 x55 x56 x57 x58 x59 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	97,8
	Excluded ^a	2	2,2
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	64

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	135,2841	80,528	,754	,706
x13	136,0568	94,123	-,391	,752
x14	135,8523	86,426	,153	,730
x15	135,9545	92,297	-,270	,747
x16	135,4091	78,428	,742	,701
x17	135,2727	78,798	,821	,700
x18	135,5795	82,453	,403	,717
x19	135,8750	91,812	-,225	,746
x111	135,3068	79,801	,768	,704
x112	135,9545	91,883	-,248	,745
x113	135,1705	84,925	,385	,721
x114	135,5795	84,315	,289	,723
x115	134,9886	87,575	,302	,728
x116	135,0682	85,076	,442	,721
x117	135,1705	82,028	,629	,712
x21	136,2955	96,234	-,500	,759
x22	135,6136	85,458	,202	,727
x23	135,2386	81,885	,687	,710
x24	135,5114	84,575	,309	,723
x25	135,1250	84,249	,552	,718
x26	135,5568	85,192	,244	,725
x27	135,9773	90,482	-,124	,744
x28	135,4432	83,744	,428	,718
x29	135,2273	84,752	,357	,722
x210	135,3295	83,189	,451	,717
x211	135,0455	87,239	,217	,728
x212	135,8295	86,626	,178	,728
x213	135,1705	81,959	,879	,709
x214	135,9545	88,573	-,006	,738
x215	135,3409	78,066	,828	,698
x216	135,5000	83,701	,349	,720
x31	135,2614	79,230	,746	,703
x32	135,2159	80,447	,816	,705
x33	135,3409	77,308	,852	,696
x34	135,4773	82,712	,430	,717
x35	135,5227	82,160	,513	,714
x36	135,3523	81,196	,656	,709
x37	135,1364	83,659	,694	,715
x38	135,0909	85,785	,367	,723
x39	135,1818	81,415	,801	,708

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x310	135,1818	81,760	,650	,711
x311	135,3068	79,066	,811	,701
x312	135,1591	82,572	,543	,714
x313	135,3295	77,948	,840	,698
x314	135,0909	85,785	,367	,723
x315	135,1023	84,116	,479	,718
x316	135,1023	84,116	,479	,718
x41	136,8636	90,027	-,222	,735
x42	136,7841	91,987	-,418	,742
x43	136,7159	94,849	-,563	,752
x44	136,8409	90,618	-,310	,737
x45	136,7841	92,148	-,366	,743
x46	136,7500	92,856	-,378	,746
x47	136,8636	90,027	-,222	,735
x48	136,8636	90,027	-,222	,735
x51	136,6023	94,633	-,502	,752
x52	136,5227	101,241	-,870	,771
x53	136,5795	95,350	-,556	,754
x54	136,2273	98,568	-,598	,766
x55	136,7955	92,142	-,499	,742
x56	136,6250	97,869	-,716	,761
x57	136,5909	98,888	-,761	,764
x58	136,6250	93,915	-,446	,750
x59	136,7045	93,728	-,510	,748

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y24 y31 y32 y33 y34 y35 y41  
y42 y43 y44 y45 y51 y52 y53 y54 y55  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y11	82,4222	232,471	,932	,988
y12	82,5222	235,443	,903	,988
y13	82,4778	230,252	,924	,988
y14	82,4556	235,285	,911	,988
y15	82,4444	236,025	,836	,989
y21	82,8667	232,836	,890	,988
y22	82,9111	231,161	,911	,988
y23	82,6667	234,742	,840	,989
y24	82,4556	233,599	,927	,988
y31	83,2778	232,832	,864	,989
y32	82,9556	235,571	,880	,989
y33	82,2444	235,760	,906	,988
y34	82,9556	231,549	,896	,988
y35	82,7333	222,804	,942	,989
y41	83,0556	234,300	,902	,988
y42	82,9111	232,711	,894	,988
y43	82,2667	228,467	,943	,988
y44	82,2889	233,219	,929	,988
y45	82,5333	239,196	,857	,989
y51	82,2667	238,153	,862	,989
y52	82,1111	240,617	,825	,989
y53	82,3000	241,740	,839	,989
y54	82,1444	237,698	,886	,989
y55	82,3111	230,149	,943	,988

NPART TESTS

```
/CHISQUARE=x1 x2 x3 x4 x5  
/EXPECTED=EQUAL  
/MISSING ANALYSIS.
```

NPart Tests

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Mon PC\Bureau\bbbbbb.sav

Chi-Square Test

Frequencies

x1

	Observed N	Expected N	Residual
1,93	3	8,2	-5,2
2,00	17	8,2	8,8
2,07	4	8,2	-4,2
2,13	3	8,2	-5,2
2,27	2	8,2	-6,2
2,40	9	8,2	,8
2,47	20	8,2	11,8
2,53	4	8,2	-4,2
2,60	11	8,2	2,8
2,73	5	8,2	-3,2
2,87	12	8,2	3,8
Total	90		

x2

	Observed N	Expected N	Residual
1,63	2	5,6	-3,6
1,75	1	5,6	-4,6
1,88	1	5,6	-4,6
2,00	9	5,6	3,4
2,06	9	5,6	3,4
2,13	6	5,6	,4
2,19	2	5,6	-3,6
2,25	7	5,6	1,4
2,44	2	5,6	-3,6
2,50	6	5,6	,4
2,56	10	5,6	4,4
2,63	17	5,6	11,4
2,69	3	5,6	-2,6
2,75	5	5,6	-,6
2,81	9	5,6	3,4
2,88	1	5,6	-4,6
Total	90		

x3

	Observed N	Expected N	Residual
1,75	4	5,6	-1,6
1,81	2	5,6	-3,6
1,94	1	5,6	-4,6
2,00	6	5,6	,4
2,06	5	5,6	-,6
2,13	1	5,6	-4,6
2,19	2	5,6	-3,6
2,31	1	5,6	-4,6
2,38	2	5,6	-3,6
2,44	3	5,6	-2,6
2,50	1	5,6	-4,6
2,69	1	5,6	-4,6
2,75	4	5,6	-1,6
2,81	6	5,6	,4
2,88	8	5,6	2,4
3,00	43	5,6	37,4
Total	90		

x4

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	78	12,9	65,1
1,25	3	12,9	-9,9
1,38	2	12,9	-10,9
1,88	2	12,9	-10,9
2,00	1	12,9	-11,9
2,13	3	12,9	-9,9
2,25	1	12,9	-11,9
Total	90		

x5

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	45	10,0	35,0
1,22	17	10,0	7,0
1,44	4	10,0	-6,0
1,67	4	10,0	-6,0
1,78	1	10,0	-9,0
1,89	4	10,0	-6,0
2,00	9	10,0	-1,0
2,11	2	10,0	-8,0
2,22	4	10,0	-6,0
Total	90		

Test Statistics

	x1	x2	x3	x4	x5
Chi-Square	46,156 ^a	52,578 ^b	277,644 ^b	385,378 ^c	156,400 ^d
df	10	15	15	6	8
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,2.
- b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,6.
- c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,9.
- d. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

- Summary of the study:

Theses title:

functional satisfaction and its relation to the creative abilities of the youth and sports directorates staff

Field study of the youth and sports directorates of departements - Djelfa, Messila, and Bordj Bou Arreridj-

- Objectives of the study :

study aims to :

- To determine the degree of *functional* satisfaction of the youth and sports directorates staff .
- Knowing of the youth and sports directorates staff creativity level
- Know the relationship between the degree of *functional* satisfaction.and creativity level

Problematic study:

Is there a correlation between the degree of *functional* satisfaction and creativity level of the youth and sports directorates staff ?

Hypotheses of the Study:

- There is a correlation between the degree of *functional* satisfaction and creativity level of the youth and sports directorates staff.

- **Sample of the study:** Sample of 105 employees the youth and sports directorates staff for the departements of - Jalfah, Msela, and Bordj Bou Arreridj ; and the methodology used in the study is descriptive approach, and the tools used in the study questionnaire contains tow section one of creative capabilities and second of *functional* satisfaction.

- Results:

- Degree of *functional* satisfaction the youth and sports directorates staffis average.
- The creativity level of the staff of the youth and sports directorates staff is high.
- There is a correlation between the degree of of *functional* satisfaction and creativity level.

- suggestions of Study:

- responsible must pay attention of how Employee is satisfied of his job because relationship with creativity level mainly salary and promotion .
- It is very important that the directorates encourage their employees to exchange their ideas that develop work in the institution through the organization of forums, seminars and workshops as well as competitions to encourage creativity.

Résumé :

- **Le thème de la recherche** : « la satisfaction professionnelle et sa relation avec les capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports » Etude réalisée au niveau des directions de la jeunesse et des sports des wilayas suivantes : (Djelfa-m'sila-Bourdj Bouariredj)

- Les objectifs de cette recherche :

- connaître le degré de la satisfaction professionnelle chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports. - connaître le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports. - connaître le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- connaître la relation entre le degré de la satisfaction professionnelle et le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- **la problématique** : y a-t-il une relation de corrélation entre le degré de la satisfaction professionnelle et le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports ?

- les hypothèses :

- Il y a une relation de corrélation entre le degré de la satisfaction professionnelle et le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- l'échantillon : Notre échantillon est formé de 105 fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports de Djelfa, m'sila, Bourdj Bouariredj. en adoptant une méthode de recherche descriptive et en utilisant un questionnaire divisé en deux parties (partie réservée au degré de la satisfaction professionnelle et une autre qui est réservée aux capacités créatives) comme outil d'investigation.

- les résultats :

- le degré de la satisfaction professionnelle est chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- le niveau des capacités créatives est élevé chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- Il y a une relation de corrélation entre le degré de la satisfaction professionnelle et le niveau des capacités créatives chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

- les suggestions de l'étude :

- il faut que les services concernés donnent l'importance à la satisfaction du fonctionnaire de son travail vu la relation qu'elle a avec son côté créatif sur tout en ce qui concerne le paiement et les promotions dont on a constaté que le degré de satisfaction est faible.

- il est nécessaire que les directions encouragent leurs fonctionnaires pour le progrès et l'échange des idées qui ont un rôle important pour l'amélioration du travail au sein de l'établissement et ça via l'organisation des séminaires, colloques, conférences, ateliers et des concours cycliques afin d'encourager la créativité.

ملخص الدراسة:

- **عنوان الدراسة:** الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة

ميدانية لمديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية - الجلفة، المسيلة، برج بوعرييج -

- **أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- معرفة مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- **اشكالية الدراسة:** هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي

مديريات الشباب والرياضة؟.

- **فرضيات الدراسة :**

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات

الشباب والرياضة.

- **عينة الدراسة:** عينة مسحية (105) موظف تابعون لمديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية - الجلفة،

المسيلة، برج بوعرييج) والمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي، والأدوات المستعملة في الدراسة تتمثل في

استمارة استبيان يحتوي على قسمين خاص بالرضا الوظيفي وقسم خاص بالقدرات الإبداعية.

- **النتائج المتوصل إليها:** - درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات

الشباب والرياضة.

- **اقتراحات الدراسة :** - يجب اهتمام الجهات الوصية بمدى رضا الموظف عن وظيفته وذلك لما له من ارتباط

وثيق بالجانب الإبداعي وخاصة ما تعلق بالأجر والترقية والذي وجد فيهما رضا وظيفي منخفض.

- من الضروري أن تسعى المديريات على تشجيع موظفيها على ترقية و تبادل الأفكار التي تساهم في تطوير

العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال تنظيم المنتقيات والندوات والورشات وايضا المسابقات الدورية لتشجيع

العمل الإبداعي.