



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: الطرق الكمية

بعنوان:

*نمذجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع و الأداء باستخدام المعادلات البنوية *

دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة

من اعداد الأستاذ الباحث: كافي ميمون

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بن بوزيان مُجَّد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. صوار يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
د. مولاي أمينة	أستاذة محاضرة أ	المركز الجامعي البيض	ممتحنا
د. صلعة سمية	أستاذة محاضرة أ	المركز الجامعي البيض	ممتحنا
د. خطيب سيدي مُجَّد بومدين	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. حليمي وهيبية	أستاذة محاضرة أ	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 - 2022



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: التقنيات الكمية

بعنوان:

« نمذجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع والأداء باستخدام المعادلات البنوية »
-دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة-

تحت إشراف: أ.د. يوسف صوار

من إعداد الطالب: كافي ميمون

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي (جامعة تلمسان)	أ.د محمد بن بوزيان
مشرفا	أستاذ التعليم العالي (جامعة سعيدة)	أ.د. يوسف صوار
عضوا	أستاذ محاضر - أ -	د. سمية صلعة
عضوا	أستاذ محاضر - أ -	د. أمينة مولاي
عضوا		
عضوا		

السنة الجامعية 2021-2022



إهداء:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها والوالد الكريم رحمه الله

عائتي، صغاراً وكباراً

الأصدقاء الأعزاء

الزملاء المحترمين





شكر وعرفان:

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً

كل الشكر والتقدير للأستاذ البروفيسور يوسف صوار لتفضله بالإشراف على الأطروحة

الشكر والامتنان للأساتذة المناقشين لتفضلهم بمراجعة ومناقشة الأطروحة

الشكر والثناء لكل الأساتذة والباحثين الذين ساهموا بدراساتهم وأبحاثهم في إثراء الموضوع

الشكر موصول:

لأساتذة المركز الجامعي نور البشير البيض وأساتذة جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

لمساهماتهم القيمة في إتمام العمل

عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكل من جامعة سعيدة وتلمسان

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان وكل موظفيها

وأخص بالذكر السيد معلاش عبد الرزاق



ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس بجامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة-الجزائر، ووضعها في نموذج واحد، ذلك باستخدام أحد أهم الأساليب الإحصائية من الجيل الثاني وهي المعادلات البنائية (الهيكلية)، الانطلاقة كانت من نموذج نظري مبني على أساس الدراسات السابقة والانتهاج بنموذج قياسي وهيكل للبيانات المجمع ميدانيا. كما استعنا في دراستنا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم بناؤه انطلاقا من نماذج قياس مستخدمة ومحقة في مجموعة من الدراسات السابقة. النتائج المحققة أثبتت وجود أثر مباشر معنوي للرضا الوظيفي على كل من الأداء والسلوك الإبداعي لدى الأستاذ الجامعي، وجود أثر مباشر معنوي للسلوك الإبداعي، وكذلك وجود أثر غير مباشر معنوي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: رضا وظيفي، أداء وظيفي، سلوك إبداع، معادلات هيكلية

Abstract: This study aims to examine the relationship between job satisfaction, innovative behavior and performance among university teachers at Dr. Moulay Taher University, Saïda–Algeria, and modeling it using one of the second–generation statistical methods, namely the structural equations. Questionnaires were developed, based on models validated and verified in previous studies. Results obtained demonstrated the existence of a direct and significant effect of job satisfaction on both performance and innovative behavior among teachers, and the existence of a direct and significant effect of innovative behavior on performance, as well as the existence of a significant indirect effect of job satisfaction on job performance where innovative behavior plays a mediating role.

Keywords: job satisfaction, job performance, creative behavior, structural equations

Résumé : cette étude tente de vérifier la relation entre la satisfaction au travail, le comportement innovant et la performance chez les enseignants de l'Université du Dr. Moulay Taher Saïda–Algérie, et la modéliser en utilisant l'une des méthodes statistiques de la deuxième génération, à savoir les équations structurelles. Pour ce faire, des questionnaires ont été élaborer, en partant de modèles validés et vérifiés dans des études antérieures. Les résultats obtenus ont démontré l'existence d'un effet direct et significatif de la satisfaction au travail à la fois sur la performance et le comportement innovant chez les enseignants, et l'existence d'un effet direct et significatif du comportement innovant sur la performance des membres de l'échantillon, ainsi que l'existence d'un effet indirect significatif de la satisfaction au travail sur la performance au travail où le comportement innovant joue un rôle médiateur.

Mots–clés : satisfaction au travail, performance au travail, comportement innovant, équations structurelles.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الجداول
مقدمة	
ب	- توطئة
ت	- الإشكالية والفرضيات
ث	- أهمية وأهداف الدراسة
ج	- منهجية البحث
ح	- مصادر جمع البيانات
ح	- الحدود الزمكانية للدراسة
خ	- خطة البحث
الأدبيات النظرية والتطبيقية	
الفصل الأول: الرضا الوظيفي	
3	تمهيد
4	1. مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
4	1. مفهوم الرضا الوظيفي
6	2. أهمية الرضا الوظيفي
7	أ. الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل
7	ب. الرضا الوظيفي ومعدل الغياب
8	ت. الرضا الوظيفي والإصابات
8	ث. الرضا الوظيفي والأداء
9	II. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
9	1. نظريات الدافعية

9	أ. نظرية الحاجات الهرمية لماسلو Maslow Hierarchical Needs
11	ب. نظرية كلاين ألدرفر C.Aldreffer
14	ت. نظرية العاملين لفريدريك هيزربرغ Herzerberg Frederic
17	2. نظريات العمليات (النسق)
17	أ. نظرية ديفيد ماكلياند الثلاثية Theory McCleeland's Trichotomy Need
19	ب. نظرية التوقع لفروم theory Froom's Expectancy
21	ت. نظرية العدالة equity theory
23	ث. نظرية التعزيز Reinforcement theory
25	ج. نظرية الهدف Goal Setting Theory
26	III. قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
27	1. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
27	أ. العوامل الداخلية
28	ب. العوامل الخارجية
29	2. قياس الرضا الوظيفي
30	أ. المقاييس الموضوعية
31	ب. المقاييس الذاتية
33	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: السلوك الإبداعي	
35	تمهيد
36	1. مفهوم الإبداع وتصنيفاته
36	1. مفهوم الإبداع
37	أ. تعريف الإبداع
40	ب. مفاهيم قريبة من الإبداع
42	2. تصنيفات الإبداع
42	أ. حسب طبيعة الإبداع
44	ب. حسب درجة الإبداع (الأثر)
45	ت. حسب التخطيط
47	ث. الإبداع الإداري والإبداع التقني

48	ج. الإبداع الابتكاري والإبداع بالتبني
49	ح. حسب المستوى
53	II. النظام الإبداعي
53	1. نماذج العملية الإبداعية
54	أ. الجيل الأول والثاني
55	ب.الجيل الثالث
56	ت.الجيل الرابع
58	ث.الجيل الخامس
59	ج. الجيل السادس
61	ح. الجيل السابع
64	2. المزيج الابتكاري
65	أ. الشخص المبدع
65	ب.السياق
66	ت.المشكلة
66	III. السلوك الإبداعي ومعوقاته
66	1. السلوك الإبداعي
67	أ. تعريف السلوك الإبداعي
68	ب. أهمية السلوك الإبداعي
69	2. السمات الإبداعية
70	أ. الطلاقة Fluency
71	ب.المرونة Flexibilit
72	ت.الأصالة Originality
72	ث.الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems
73	ج. القدرة على التحليل Ability to Analyze
74	ح. روح المجازفة Risk taking
74	3. معوقات الإبداع
77	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

79	تمهيد
80	1. ماهية الأداء الوظيفي
80	1. مفهوم الأداء الوظيفي
81	أ. تعريف الأداء الوظيفي
84	ب. مفاهيم قريبة من الأداء
87	2. أبعاد الأداء الوظيفي
87	أ. أداء المهام Task Performance
88	ب. الأداء التكيفي Adaptive Performance
90	ت. الأداء السياقي Contextual Performance
93	II. محددات الأداء الوظيفي
93	1. منظور الفروق الفردية
94	أ. المعرفة الصريحة
94	ب. المعرفة الإجرائية والمهارات
94	ت. الدافع
95	2. المنظور الظرفي
96	أ. الفئة الأولى
96	ب. الفئة الثانية
98	3. المنظور الاجرائي
100	III. تقييم الأداء
101	1. ماهية تقييم الأداء
101	أ. تعريف تقييم الأداء
102	ب. أهمية تقييم الأداء
105	2. نظام تقييم الأداء
106	أ. عملية تقييم الأداء
109	ب. طرق تقييم الأداء
112	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: الأدبيات التطبيقية	
114	تمهيد

115	1. دراسات تناولت متغيرات الدراسة
115	1. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
120	2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الفردي
124	3. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
129	II. دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة
129	1. دراسات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
134	2. دراسات تناولت العلاقة بين الإبداع والرضا الوظيفي
140	3. دراسات تناولت العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي
146	III. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
146	1. الهدف والمتغيرات
147	2. العينة
147	3. النتائج المحققة
الدراسة الامبريقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة د. مولاي الطاهر / سعيدة-الجزائر	
الفصل الخامس: الطريقة والأدوات	
150	تمهيد
151	1. الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة
151	1. منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية
153	2. طرق النمذجة بالمعادلات الهيكلية
156	3. مراحل نمذجة المعادلات الهيكلية
160	4. مؤشرات مطابقة النموذج
161	II. النموذج الفرضي للدراسة
166	III. مجتمع وعينة الدراسة
166	1. مجتمع الدراسة
168	2. عينة الدراسة
168	IV. أداة الدراسة
169	1. الخلفية النظرية لأداة القياس
170	2. محور الرضا الوظيفي
171	3. محور الأداء الوظيفي

172	4. محور السلوك الإبداعي
174	٧. اختبار البيانات
174	1. اختبار اعتدالية البيانات Normality Test
179	2. اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity test
179	٧١. اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة Validity & Reliability
179	1. الصدق الظاهري Validity Face
180	2. صدق المحتوى Validity Content
181	3. صدق التقارب والتميز Convergent Validity & Divergent
187	4. الصدق البنائي للأداة Construct Validity
189	5. ثبات أداة الدراسة Reliability
190	٧١١. التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis
191	1. شروط التطبيق
193	2. تصفية العبارات
197	خاتمة الفصل
الفصل السادس: تحليل النتائج ومناقشتها	
199	تمهيد
200	١. وصف عينة الدراسة
200	1. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
205	2. اختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية
215	3. تحليل إجابات أفراد العينة
233	١١. اختبار جودة المطابقة لنماذج القياس
234	1. نموذج قياس السلوك الإبداعي
246	2. نموذج قياس الأداء الوظيفي
251	3. نموذج قياس الرضا الوظيفي
258	4. نموذج القياس الكلي
260	١١١. تقييم النموذج الهيكلي
261	1. اختبار التوزيع الطبيعي
262	2. اختبار التعدد الخطي

262	3. مطابقة النموذج الهيكلي
266	IV. مناقشة فرضيات الدراسة
267	1. الأثر المباشر
272	2. الأثر غير المباشر
274	3. الأثر الكلي
277	الخاتمة العامة
290	قائمة الملاحق
297	قائمة المراجع

قائمة الأشكال	
الرقم/ العنوان	الصفحة
الشكل رقم 1-1: هرم ماسلو (Maslow) للحاجات	11
الشكل رقم 2-1: هرم الحاجات عند ألدرفر	12
الشكل رقم 3-1: نظرية العاملين لهيرزبرغ وآخرون (1959)	16
الشكل رقم 4-1: المزيج الديناميكي للعوامل الثلاثة لنظرية التوقع	19
الشكل رقم 5-1: نظرية العدالة	23
الشكل رقم 1-2: العوامل المؤثرة في الابداع على المستوى الفردي	50
الشكل رقم 2-2: عمليات المجموعة في نموذج الابداع الجماعي	51
الشكل رقم 3-2: الجيل الأول والثاني لنماذج الابداع (PUS & PULL MODELS)	55
الشكل رقم 4-2: الجيل الثالث لنماذج الابداع (COULPING MODEL)	56
الشكل رقم 5-2: نموذج شبكي للابداع	58
الشكل رقم 6-2: مقارنة بين النموذج الإبداعي المفتوح والمغلق	60
الشكل رقم 7-2: نموذج "الصورة الكبيرة" (BIG Picture)	62
الشكل رقم 8-2: نموذج شامل لعملية الابتكار	65
الشكل رقم 9-2: معوقات التفكير الابداعي الإبداعي	75
الشكل رقم 1-3: النموذج الثلاثي The Triple P-model	86
الشكل رقم 2-3: أبعاد الأداء	92
الشكل رقم 3-3: نموذج كامل لمحددات الأداء الوظيفي	93
الشكل رقم 4-3: نموذج بلومبورغ وبرينغل لمحددات للأداء	95
الشكل رقم 5-3: نموذج خصائص الوظيفة (هاكمان واولدهام)	97
الشكل رقم 6-3: نظرية الفعل وفق المنظور الاجرائي	99
الشكل رقم 7-3: محددات الأداء	100
الشكل رقم 8-3: عملية تقييم الأداء	107
الشكل رقم 1-5: مراحل النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية	156
الشكل رقم 2-5: نموذج الدراسة	161
الشكل رقم 1-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور السلوك الإبداعي	223
الشكل رقم 2-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور الرضا الوظيفي	227
الشكل رقم 3-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور الأداء الوظيفي	232
الشكل رقم 4-6: نموذج القياس المعياري الأولي للسلوك الإبداعي	234
الشكل رقم 5-6: نموذج القياس المعياري للسلوك الإبداعي بعد التعديل	241

246	الشكل رقم 6-6: نموذج القياس المعياري للأداء الوظيفي
252	الشكل رقم 6-7: نموذج القياس المعياري الأولي للرضا الوظيفي
257	الشكل رقم 6-8: نموذج القياس المعياري الأولي للرضا الوظيفي
258	الشكل رقم 6-9: نموذج القياس المعياري الأولي والكلية للدراسة
260	الشكل رقم 6-10: نموذج القياس المعياري الكلي للدراسة المعدل
263	الشكل رقم 6-11: النموذج الهيكلي المعياري الكلي للدراسة المعدل

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم/العنوان
54	الجدول رقم 2-1: تطور مختلف أجيال نماذج العملية الإبداعية
57	الجدول رقم 2-2: نموذج برنامج مينيسوتا لأبحاث الإبداع (MIRP)
59	الجدول رقم 2-3: الاختلافات المبدئية بين الإبداع المغلوق والإبداع المفتوح
103	الجدول رقم 3-1: استخدامات نظام تقييم الأداء
109-110	الجدول رقم 3-2: أساليب تقييم الأداء القديمة والحديثة (إيجابيات وسلبيات)
155	الجدول رقم 5-1: أوجه الاختلاف بين النمذجة المبنية على التغيرات CB والنمذجة المبنية على التباين PLS
162-166	الجدول رقم 5-2: الدراسات السابقة المعتمدة في بناء للنموذج النظري للدراسة
167	الجدول رقم 5-3: دراسات تناولت الأستاذ الجامعي كعينة
169	الجدول رقم 5-4: القاعدة النظرية لنماذج القياس
170	الجدول رقم 5-5: ترميز فقرات الرضا الوظيفي
171	الجدول رقم 5-6: ترميز فقرات الأداء الوظيفي
172-173	الجدول رقم 5-7: ترميز فقرات السلوك الإبداعي
175	الجدول رقم 5-8: التوزيع الطبيعي لمؤشرات السلوك الإبداعي
176	الجدول رقم 5-9: التوزيع الطبيعي لمؤشرات الرضا الوظيفي
177	الجدول رقم 5-10: التوزيع الطبيعي لمؤشرات للأداء الوظيفي
178	الجدول رقم 5-11: التوزيع الطبيعي لعوامل الدراسة
182	الجدول رقم 5-12: الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي (معاملات الارتباط)
184	الجدول رقم 5-13: الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي (معاملات الارتباط)
185	الجدول رقم 5-14: تصنيف أبعاد عبارات الرضا الوظيفي وفق دراسات مختلفة
186	الجدول رقم 5-15: الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي (معاملات الارتباط)
187	الجدول رقم 5-16: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان (معاملات الارتباط)
189	الجدول رقم 5-17: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
192	الجدول رقم 5-18: شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي

194-195	الجدول رقم 5-19: تصفية العبارات بناء على الاشتراكية
200	الجدول رقم 6-1: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديمغرافية (%)
202	الجدول رقم 6-2: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة (%)
206-207	الجدول رقم 6-3: متغيرات الدراسة والبيانات الديمغرافية والخاصة
208	الجدول رقم 6-4: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس
209	جدول رقم 6-5: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية
210	الجدول رقم 6-6: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن
211	الجدول رقم 6-7: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير النظام
212	الجدول رقم 6-8: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي
213	الجدول رقم 6-9: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير الرتبة
214	الجدول رقم 6-10: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير الخبرة
215	الجدول رقم 6-11: فئات المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة
216-217	الجدول رقم 6-12: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) السلوك الإبداعي
218	الجدول رقم 6-13: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد روح المجازفة-
219	الجدول رقم 6-14: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأصالة-
220	الجدول رقم 6-15: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الطلاقة-
221	الجدول رقم 6-16: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد المرونة-
222	الجدول رقم 6-17: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد تحسس المشكلات-
222	الجدول رقم 6-18: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد التحليل-
224	الجدول رقم 6-19: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) الرضا الوظيفي
225	الجدول رقم 6-20: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الرضا الداخلي-
226	الجدول رقم 6-21: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الرضا الخارجي-
228-229	الجدول رقم 6-22: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) الأداء الوظيفي
229	الجدول رقم 6-23: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأداء السياقي-
230	الجدول رقم 6-24: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأداء السياقي-
231	الجدول رقم 6-25: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأداء السياقي-
233	الجدول رقم 6-26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الكامنة
233	الجدول رقم 6-27: مؤشرات مطابقة النموذج في برنامج AMOS ومعيار المطابقة الجيدة
235	الجدول رقم 6-28: معاملات الانحدار والارتباط المقدر لنموذج قياس السلوك الإبداعي
240	الجدول رقم 6-29: مؤشرات المطابقة للسلوك الإبداعي
247	الجدول رقم 6-30: معاملات الانحدار والارتباط المقدر لنموذج قياس الأداء الوظيفي
251	الجدول رقم 6-31: مؤشرات المطابقة للأداء الوظيفي

253	الجدول رقم 6-32: معاملات الانحدار والارتباط المقدره لنموذج قياس الرضا الوظيفي
256	الجدول رقم 6-33: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي
257	الجدول رقم 6-34: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل
259	الجدول رقم 6-35: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل
259	الجدول رقم 6-36: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل
261	الجدول رقم 6-37: مؤشرات الالتواء والتفلطح لمتغيرات النموذج الهيكلي
262	الجدول رقم 6-38: مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الهيكلي
267	الجدول رقم 6-39: نتائج فرضيات الدراسة للعلاقات المباشرة
273	الجدول رقم 6-40: نتائج فرضيات الدراسة للعلاقة الغير مباشرة
274	الجدول رقم 6-41: الأثر الكلي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي مع السلوك الإبداعي كمتغير وسيط

مقدمة عامة

- توطئة:

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير وأساسي على أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض عن عمله بفرد آخر لا يجد ذلك الشعور بأن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه وبمطالباته، وهو ما ينعكس بدوره على ابداع الفرد داخل المنظمة ويدفعه إلى تبني أو عدم تبني سلوك ابداعي.

لقد أقرت البحوث والدراسات على اختلافها بأهمية العنصر البشري داخل المنظمة واعتبرته اللبنة الأساسية لبنائها، حيث أن إنتاجية الفرد ومستوى أدائه ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية وأداء المنظمة، ولقد دفعت التطورات التكنولوجية المتسارعة والانفجار المعرفي إلى تجاوز الحديث عن المورد البشري كمورد مادي وظهر مصطلح رأس المال الفكري، وحيث أن القدرات ومهارات المورد البشري تختلف بين الأفراد، تظهر فئة معينة تتميز عن البقية بتبنيها لسلوك ابداعي، هؤلاء يشكلون المصدر الأساسي لرأس المال الفكري للمنظمة ويعتبرون كميزة تنافسية حقيقية للمنظمات الحديثة. كل هذا يستوجب من الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري عموما وبالأفراد المبدعين خصوصا، مع مراعاة تطلعاته ورغباته، والحرص على فهم حاجاتهم وتوجهاته وجعلها تتماشى مع أهداف المنظمة. إن جوهر المنظّمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على تشجيع الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتّصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الشفاف الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

في ظل ما ذكر آنفاً، يتجلى لنا مدى أهمية دراسة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى الأفراد، ومحاولة تحليل العلاقة التفاعلية بين العناصر الثلاث ووضعها في نموذج واحد، من خلال ما يعرف بالمعادلات الهيكلية أو البنائية، حيث تعتبر هذه الأخيرة الأسلوب الإحصائي الأكثر ملائمة لدراسة هذا النوع من النماذج التي تحتوي أكثر من متغير كامن وكل متغير كامن ينطوي على مجموعة من المتغيرات الجلية أو الظاهرة، كما تتمثل قوة هذا الأسلوب الإحصائي في كونه يشمل مجموعة من الأساليب الإحصائية المتكاملة وفي آن واحد، هذه الأساليب تشمل الانحدار المتعدد وتحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي، كما يمكننا هذا الأسلوب من التأكد من النموذج النظري للعلاقة من خلال بناء نموذج قياسي والتحقق من صدق النموذج ومدى مطابقته للبيانات المجمعة.

- الإشكالية والفرضيات:

وفي ظل ما ذكر سابقاً وفي إطار النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والابداع والأداء الوظيفي من جهة وبين الابداع ومستوى الأداء من جهة أخرى، وباستخدام المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

كأسلوب احصائي لنمذجة هذه العلاقة، تمت صياغة إشكالية الدراسة كالتالي: ما طبيعة

العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والابداع؟

وتتطوي هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية:

ما هي العناصر المحددة للرضا الوظيفي؟

ما هي السمات الإبداعية المسؤولة عن السلوك الإبداعي لدى الأفراد؟

ماهي الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي؟

كيف يؤثر الرضا الوظيفي على كل من الابداع والأداء؟

كيف يؤثر السلوك الإبداعي على الأداء الوظيفي؟

وإجابة على الإشكالية افترضنا ما يلي:

- أولاً: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الرضا الوظيفي والأداء والابداع.

- ثانياً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

- ثالثاً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي

- رابعاً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي

- أهمية وهدف الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه الفرد المبدع داخل المنظمات الحديثة،

حيث من شأن تبني الأفراد لسلوك ابداعي أن يرفع من مستوى أداء الموظفين من

أداء جيد إلى أداء مبدع، وبطبيعة الحال فإن الاهتمام بالعنصر البشري لا يمكن أن يكون دون الاهتمام بتطلعاته ورغباته، وبالتالي العمل على زرع الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد، هذا ما شكل السبب الرئيسي لاختيار المتغيرات الثلاث ومحاولة وضعها في نموذج واحد، وهذا من شأنه أن يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة حيث لمسنا في حدود ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة غياب نموذج يجمع المتغيرات الثلاث معا.

في هذا الإطار هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين المتغيرات الثلاث ووضعها في نموذج واحد باستخدام المعادلات البنائية (الهيكلية)، ذلك انطلاقاً من نموذج نظري مسبق وانتهاءً بنموذج قياسي وهيكل مطابقتاً للبيانات المجمعة ميدانياً. كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما يلي:

- العناصر المحددة للرضا الوظيفي
- السمات الشخصية المؤثرة على تبني الأفراد للسلوك الإبداعي
- الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي

- منهجية البحث:

في محاولتنا للإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اهتمنا بوصف متغيرات الظاهرة من خلال مجموعة من المعلومات النظرية والبيانات الميدانية ومن تم تحليلها، وذلك باتباع جملة من الأساليب الإحصائية

الوصفية لعرض ووصف خصائص عينة الدراسة إضافة إلى أسلوب المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات وبناء نموذج قياسي وهيكل للدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث للدراسة ومن تم التحقق من فرضيات الدراسة.

- مصادر جمع البيانات:

كما هو متعارف عليه في الأبحاث التطبيقية، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والمعطيات، في الشق النظري تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية كمصدر للمعلومة سواء من رفوف المكتبات الجامعية أو من الشبكة العنكبوتية. وأما في الشق التطبيقي، فلقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ذلك أن طبيعة متغيرات الدراسة تتطلب ذلك، وتم بناء الاستبيان انطلاقاً من الدراسات السابقة مع عرضه على مجموعة من الاساتذة يتقدمهم الأستاذ المشرف.

- الحدود الزمكانية للدراسة:

من الناحية المكانية فقد تم اختيار جامعة سعيدة لإجراء الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة الجامعة. ومن الناحية الزمانية فقد امتدت الدراسة الميدانية من توزيع واسترجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة طيلة الفترة الممتدة من ديسمبر 2019 إلى أفريل 2020.

- خطة البحث:

تم بناء خطة البحث باتباع منهجية IMRAD حيث قسم البحث الى جزئين، خصص الأول للأدبيات النظرية والتطبيقية، بينما خصص الثاني. حيث كان المحتوى كالتالي:

- الجزء الأول: يشمل أربعة فصول، ثلاث فصول الأولى خصصت للأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشملت الرضا الوظيفي والابداع والأداء الوظيفي، حيث حاولنا توضيح كل العناصر المتعلقة بالمتغيرات الثلاث وتوضيح المفاهيم الثلاثة تحضيراً لدراسة العلاقة بينها. أما الفصل الثاني فخصص للأدبيات التطبيقية واحتوى على الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كل على حدة وكذا الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

- الجزء الثاني: دائماً وبتابع منهجية IMRAD، قسم الجزء الثاني إلى فصلين، الفصل الأول تحت عنوان الطريقة والأدوات، شمل هذا الفصل وصف مجتمع وعينة البحث وعرض متغيرات النموذج، كما تناول الأداة المستخدمة في جمع البيانات ممثلة في الاستبيان، إضافة إلى عرض الأسلوب الاحصائي المتبع والمتمثل في النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية. بينما شمل الفصل الثاني المراحل المختلفة لبناء نموذج القياس والتأكد من مطابقته وفقاً لمجموعة من المؤشرات الخاصة بالمعادلات البنائية (الهيكلية)، وفي مرحلة مواءمة مناقشة النتائج المتحصل عليها وتحليلها والإجابة على فرضيات الدراسة.



الأدبيات النظرية والتطبيقية





الفصل الأول: الرضا الوظيفي



تمهيد:

قد يتخذ الأفراد مواقف مختلفة في بيئة العمل، هذه المواقف تكون اتجاه الوظيفة أو الرؤساء أو المرؤوسون أو الزملاء أو التعويضات أو نظام الترقية... أو أي شيء من شأنه إثارة ردود فعل إيجابية أو سلبية. تعكس هذه المواقف حالة نفسية من الرضا أو عدم الرضا اتجاه الأشخاص الآخرين والأشياء والأحداث والأنشطة في البيئة المحيطة بهم. ومن المحتمل جدا أن تؤثر بعض المواقف القوية على سلوك الأفراد. من هنا تتجلى أهمية دراسة الرضا الوظيفي (job satisfaction) باعتباره حالة عاطفية من شأنها التأثير على موقف الموظف الذي من شأنه، هو الآخر، التأثير على سلوك الموظف. هذا السلوك قد يكون إيجابيا كارتفاع مستوى الأداء والابداع والولاء... أو سلبيا كارتفاع معدلات التغيب وترك العمل وانخفاض مستوى الأداء والولاء للمنظمة.

1. مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

يشير اغليسياس (Iglesias) وآخرون إلى ضرورة فهم العلاقات التي تربط الرضا الوظيفي بباقي المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية مثل نية ترك العمل والالتزام التنظيمي، كما يشير الباحثون أنفسهم إلى أن جودة الدراسات تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية أدوات القياس المستخدمة. وعليه فإن العمل على تحديد تعريف لمفهوم الرضا الوظيفي وكذا الاختيار المدروس لأداة القياس يعتبر من الأهمية بمكان قبل إجراء أي دراسة قياسية تتناول الرضا الوظيفي¹.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

شكل الرضا الوظيفي مادة دسمة لعدد الباحثين، حيث تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، نذكر من بينها:

التعريف الأكثر تداولاً في الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كان وبدون شك ذلك الخاص بلوك (Locke)، حيث عرفه على أنه "حالة عاطفية سارة وإيجابية ناتجة عن تقييم شخص ما لعمله أو لإحدى خبراته في العمل". غير أن مقارنة لوك التي كانت ولسنوات عديدة متفقاً عليها، أصبحت محل تشكيك من طرف العديد من الباحثين الذين ركزوا على مجموعة من النقص التي احتوتها تلك المقاربة. باترسون (Paterson) وآخرون يعتبرون الرضا الوظيفي تفاعل بين المعرفة (cognition) والعاطفة (affection)، أو بين التفكير

¹ Sophie Randon, actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le ccecqa en 2000. CLARTE, 2010, P6

(reflexion) والإحساس (feelings). أما مينيوناك (Mignonac) فيشير إلى اتفاق الباحثين على كون الرضا الوظيفي عبارة عن موقف (attitude) مع اختلافهم في تحديد مفهوم الموقف. فبالنسبة للعديد من الباحثين يعتبر الموقف مركب متعدد الأبعاد يتكون من: بعد معرفي؛ بعد عاطفي؛ بعد إرادي. وبالتالي فإن تعريف لوك للرضا الوظيفي ضيق ومحصور لا يشمل إلا بعدا واحدا ألا وهو البعد العاطفي متناسيا البعد المعرفي والبعد الإرادي للرضا الوظيفي¹.

كما يعرفه عبد الخالق على أنه "الحالة التي يتكامل الفرد فيها مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل، وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين: الشخص غير المتكامل مع وظيفته... والشخص المحايد".

فيما يعرفه الخصاونة بقوله: "شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته، ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه". في حين يعرفه السهل والموسوي بأنه " حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر إيجابية"²

¹ Sophie Randon, Ibid., pp. 10-12

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص.ص 63-64.

ويتضح مما سبق تعدد التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي، وذلك لارتباطه بنفسية ومزاج الكائن البشري وثقافته وبيئته، غير أنه ورغم اختلافها في بعض المسميات إلى أن جوهرها واحد. وبعيدا عن الجدل القائم حول تعريف الرضا الوظيفي، ارتأينا أن نعتمد في دراستنا على تعريف (Igalens) للرضا الوظيفي، حيث يصفه بقوله:

" استجابة عاطفية موجبة أثناء العمل أو إحدى تجارب العمل. الرضا الوظيفي مفهوم ديناميكي، هو إدراك متذبذب يتغير تبعا للتجارب المعاشة من جهة وتطلعات الموظف من جهة أخرى طيلة حياته المهنية"¹

2. أهمية الرضا الوظيفي:

لقد أقرت البحوث والدراسات على اختلافها أهمية العنصر البشري داخل المنظمة واعتبرته اللبنة الأساسية لبنائها، حيث أن إنتاجية الفرد ومستوى أدائه ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية وأداء المنظمة، ما يستوجب من الإدارة الاهتمام بهذا العنصر البشري ومحاولة فهم سلوكياته وتوجهاته، وذلك من خلال مراعاة تطلعاته ورغباته، دائما في إطار أهداف المنظمة. ومن هنا تظهر أهمية دراسة الرضا الوظيفي ليس لذاته بل لما له من نتائج وانعكاسات على بعض العناصر المؤثرة في مستوى أداء المنظمة، فما الذي يحدث عندما يكون العمال راضين عن عملهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مجموعة من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، نذكر منها:

¹ SophieRando, Op.Cit., p.12

أ- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:

الفرضية السائدة تقول بأن الموظف الراضي عن عمله يميل إلى البقاء فيه، وهو ما تأكده
عديد الدراسات التي تحققت من صحة الفرضية، وخلصت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي
ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل كلما رغب الشخص في البقاء
في وظيفته وبالتالي انخفض معدل دوران العمل. معظم النظريات المتعلقة بالدوران الطوعي
مستمدة من نظريات مارش وسيمون (March & Simon). بناءً على هذه النظرية، يقترح
الباحثان أن قرار الموظف بترك الوظيفة يتأثر بمدى استسهاله الرحيل ومدى رغبته بذلك،
والتي تتأثر بالرضا الوظيفي.¹

ب- الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل:

لقد سعى العلماء إلى فهم دوافع غياب الموظف والإجابة على التساؤل حول سبب تغيب
الأفراد عن العمل، والجواب البديهي سيكون أنهم غير راضين عن ذلك، فوفقاً لساجي وآخرين
(Sagie, 1998؛ Hackett & Guion, 1985) التغيب عن العمل هو استجابة سلوكية
لموقف منفر، ويشيرون إلى الرضا الوظيفي كدافع رئيسي للغياب عن العمل. فحسب فريتز
وباريش (Fritzsche & Parrish, 2005) الرضا ببساطة هو إلى أي مدى يحب الناس
وظائفهم أو يكرهونها.²

¹ O'Connor J. The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs. Education Sciences. 2018; 8(2):69, pp. 2-3

² Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(6), 982–992. p. 1. <https://doi.org/10.1037/apl0000208>

ت- الرضا الوظيفي والإصابات: إن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل

الإصابات بقيت محل جدل بين الباحثين والمنظرين، فالبعض يرى وجود علاقة عكسية، على افتراض أن الموظف الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده أقرب للإصابة، وهو ما أثبتته مجموعة من البحوث، التي فسرت هذه الظاهرة بأن الموظف الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله يكون أكثر عرضة للإصابات، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير واجه جملة من الانتقادات والرفض حيث يرى بعض الكتاب ومن بينهم فرووم، أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا وليس العكس.

ث- الرضا عن العمل والأداء: شكلت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي ومستوى

الأداء الفردي موضوعا لعدد الدراسات والبحوث، حيث يرى بعض المنظرين والإداريين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء الجيد، ذلك أن الموظف السعيد هو موظف ذو إنتاجية مرتفعة، والبعض الآخر يرى أن الأداء هو الذي يسبب الرضا، حيث أنه كلما ارتفع أداء الفرد كلما كان أكثر رضا. وهناك آخرون يرون وجود علاقة تأثير وتأثر متبادلة، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته يكون ذو أداء جيد، والموظف ذو الأداء الجيد يكون راضيا عن عمله. ومنه يتضح صعوبة معرفة طبيعة العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف باختلاف الأفراد، والأکید هو وجود تلك العلاقة الطردية.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص.ص 204-205

II. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

كما تتعدد تعريفات ومفاهيم الرضا الوظيفي وتتعدد أيضا عوامله نجد أن نظريات الرضا الوظيفي هي الأخرى عديدة ومتنوعة وهي بهذا التنوع تدل دلالة واضحة على تباين النظرة التي يرى بها الدارسون الرضا لدى العاملين، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا، ويمكن حصرها في فئتين رئيسيتين:

1. نظريات الدافعية:

الفئة الأولى اهتم فيها الباحثون بالدافعية من خلال التركيز على الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها ومنه سميت بنظريات الحاجات، والبعض يسميها نظريات المحتوى (content) والتي تركز على العوامل المثيرة للدافعية من أهم هذه النظريات نجد: نظرية ماسلو (Maslow) للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرغ (F.Herzberg) ونظرية البقاء والإنتماء والتطور لأدلفر (Adelfer).

أ. نظرية الحاجات الهرمية لماسلو (Maslow Hierarchical Needs) :

قدم أبراهام ماسلو (Maslow) عام 1943 م نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات، والتي تؤكد على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان كما يظهره الشكل رقم (1-1). حيث أنه كلما تم إشباع حاجة

من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي:

– الحاجات الفسيولوجية (Physiological needs): تشكل قاعد الهرم وتشتمل على المأكل والمشرب والنوم والراحة، وهي الحاجات الأساسية للإنسان من أجل البقاء على قيد الحياة والتي يسعى الفرد إلى إشباعها وإلا لن ينتقل إلى المستويات الأخرى من الحاجات.

– الحاجة إلى الأمان (Safety needs): تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن ما يلي: الحماية من المخاطر المادية؛ الحماية من المخاطر الصحية؛ الحماية من التدهور الاقتصادي؛ تجنب المخاطر غير المتوقعة.

– الحاجة إلى الإنتماء (Social needs): تتعلق بالطبيعة الاجتماعية للأفراد وحاجتهم إلى التواصل مع الآخرين وإلى الرفقة، تمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

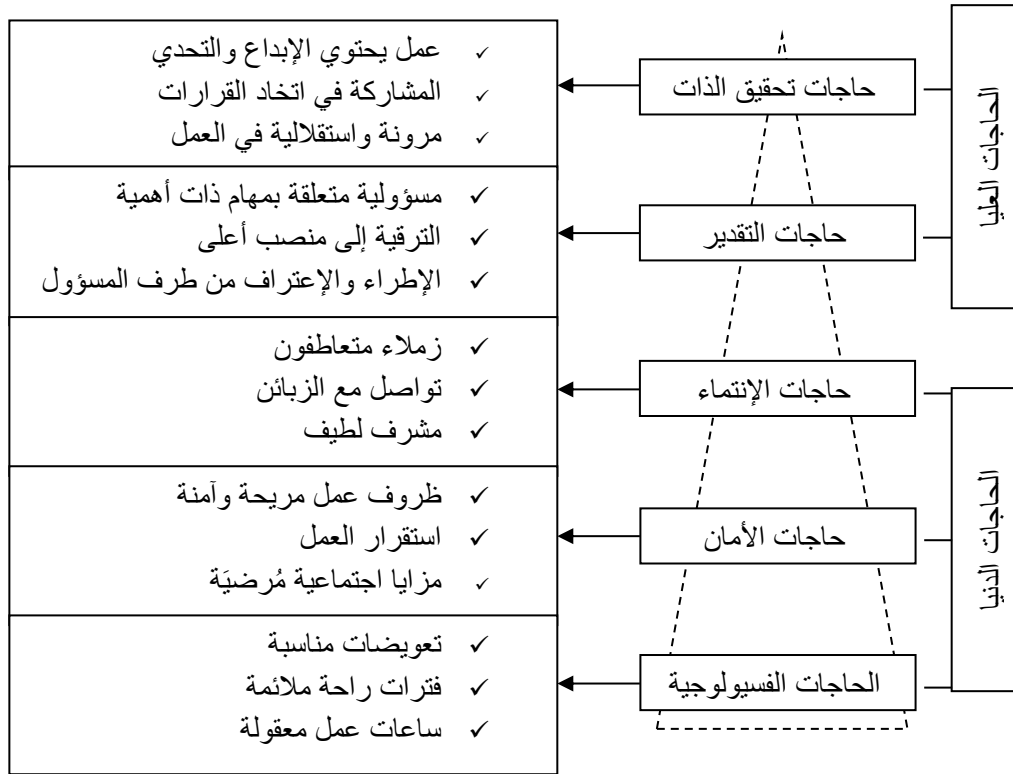
– الحاجة إلى التقدير (Esteem needs): بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجاته إلى الإحترام التي تتضمن احترام الذات، الاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته، وأن يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم، واستيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

– الحاجة إلى تحقيق الذات (Self actualization needs): وتمثل هذه الحاجة قمة الهرم، وعند هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق

من داخل نفسه، كما أن الفرد عند هذا المستوى يستطيع أن يتحقق بشكل كامل من الفرص

المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته.¹

الشكل رقم 1-1: هرم ماسلو (Maslow) للحاجات



المصدر: J.R. Schermerphorn & al, principe de management, édition

RPI,2e édition,2008, p. 281

ب. نظرية كلايتن ألدرفر (C.Aldrefer):

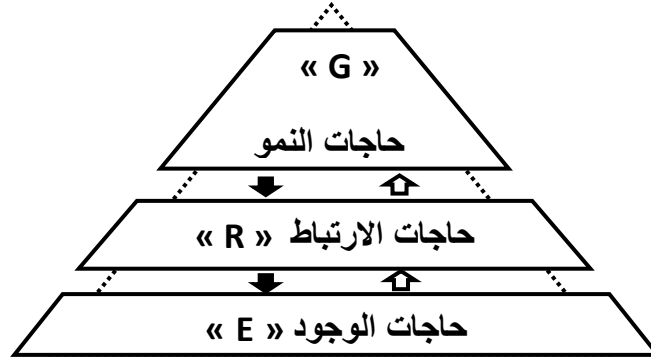
إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا

بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة

¹ Reid-Cunningham, A. R. (2008). Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. Unpublished thesis, School of Social Welfare, University of California Berkeley, 2008, PP. 5-23

نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام ألدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، وذلك بتجميع الحاجات في ثلاث مجموعات كما يظهر في الشكل رقم (1-2)، مماثلة في عمومها لتلك التي جاء بها ماسلو. وقد قام كل من لاندي وترامبو عام 1980 بتلخيص لهذه النظرية وأعطوها رمزا مختصرا بالحروف اللاتينية (E.R.G) والتي تمثل المجموعات الثلاث الرئيسية للحاجات، وهي كالآتي:

الشكل رقم 1-2: هرم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Edition Economica, Paris, 1996, p150

– حاجات الوجود (Existence needs): تقابل المستوى الأدنى من هرم ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن كالحاجة إلى الماء والغذاء وتحسين ظروف العمل ورفع الأجر.

– حاجات الارتباط الاجتماعي (Relatedness need): وتتعلق بالحاجات التي تدفع بالفرد إلى إقامة علاقات مع أشخاص آخرين. علاقات تبادل إيجابية (مشاعر، عاطفة،

أفكار...) أو علاقات عدائية (كره، تنافسية...). في المنظمة يمكن ترجمة هذه الحاجات من خلال رغبة الفرد في العمل في فريق أو الإنضمام إلى النقابات. تقابل هذه الحاجات تلك الموجودة عند ماسلو والمتعلقة بالحاجة إلى الإنتماء والحاجة إلى الإحترام والتقدير (بشكل جزئي).

– حاجات النمو والتطور (Growth need): يسعى الفرد إلى تلبية هذه الحاجات من أجل إرضاء طموحاته في الإبداع والتجديد ورغبته في المشاركة في نشاطات مثرية من جهة، ومواجهة وضعيات تتحدى قدراته من جهة أخرى. هذه الحاجات تقابل حاجات التقدير (جزئيا) وحاجات تحقيق الذات لدى ماسلو. تجدر الإشارة إلى أن فكرة تحقيق الذات لماسلو تختلف عن فكرة تطوير الذات عند ألدرفر. فكرة تحقيق الذات لماسلو تعني تحقيق وبلوغ القدرات الكامنة الفطرية، أما تطوير الذات لألدرفر فتعني رغبة الفرد في التفاعل بنجاح مع محيطه بهدف مراجعته واستكشافه والتحكم به.¹

ويتفق ألدرفر وماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي وفي أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع الفرد وتحفزه وأيضا في كون الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، ولكن اختلف ألدرفر مع ماسلو في نقطتين أساسيتين: أولا، يمكن للفرد أن يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل منتقلا بين المستويات المختلفة للحاجات، حيث وفي حالة اخفاقه في محاولاته لإشباع حاجات النمو تظهر له رغبة بإشباع حاجات الارتباط وبالتالي الانتقال نزولا. ثانيا، يمكن للفرد أن يسعى

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 83

إلى تحقيق حاجات عدة بصورة منفصلة وفي وقت واحد، حيث يقول روجو وبرغمان (Rojot) et Bergmann, 1989 بأن "إشباع الحاجات الدنيا (حاجات الوجود) يجعل من الممكن أن تصبح الحاجات الأعلى (حاجات الارتباط والنمو) أكثر تحفيزاً، ولكن ليس بالضرورة شرطاً لكي يحدث ذلك"¹

ت. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ (Frederic Herzberg):

لقد قدم هيرزبرغ (Hertzberg, 1987) نظريته بعد دراسة أجراها بالتعاون مع مركز الخدمات النفسية لمدينة بتسبرغ وذلك من خلال مقابلات مكثفة مع حوالي 200 فرد من المهندسين والمحاسبين العاملين في تلك المنطقة². تقوم نظرية هيرزبرغ على فكرة أساسية مفادها: هناك عوامل أو مؤثرات دافعة تؤدي إلى الشعور بالرضا وهي تكون متوافقة مع دافعية داخلية نابعة من داخل الفرد أو من ذاتيته، ومن بين هذه العوامل نجد الإحترام والإحساس بالمسؤولية، سماها هيرزبرغ بالعوامل الدافعة تناسبا مع الدافعية الداخلية والتي تؤدي إلى حدوث الرضا لدى الأفراد والحافز للعمل، وغيابها يؤدي إلى عدم حدوث "الرضا" وليس بالضرورة حدوث "عدم الرضا".

إلى جانب العوامل السابقة، وضح هيرزبرغ بأن هناك عوامل أخرى، أسماها بالعوامل البيئية أو الصحية، غيابها يؤدي إلى حدوث استياء (عدم رضا) وجودها يؤدي إلى عدم

¹ Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Edition Economica, Paris, 1996, p.p. 35-36

² حميدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، الطبعة الأولى، 1990، ص 126

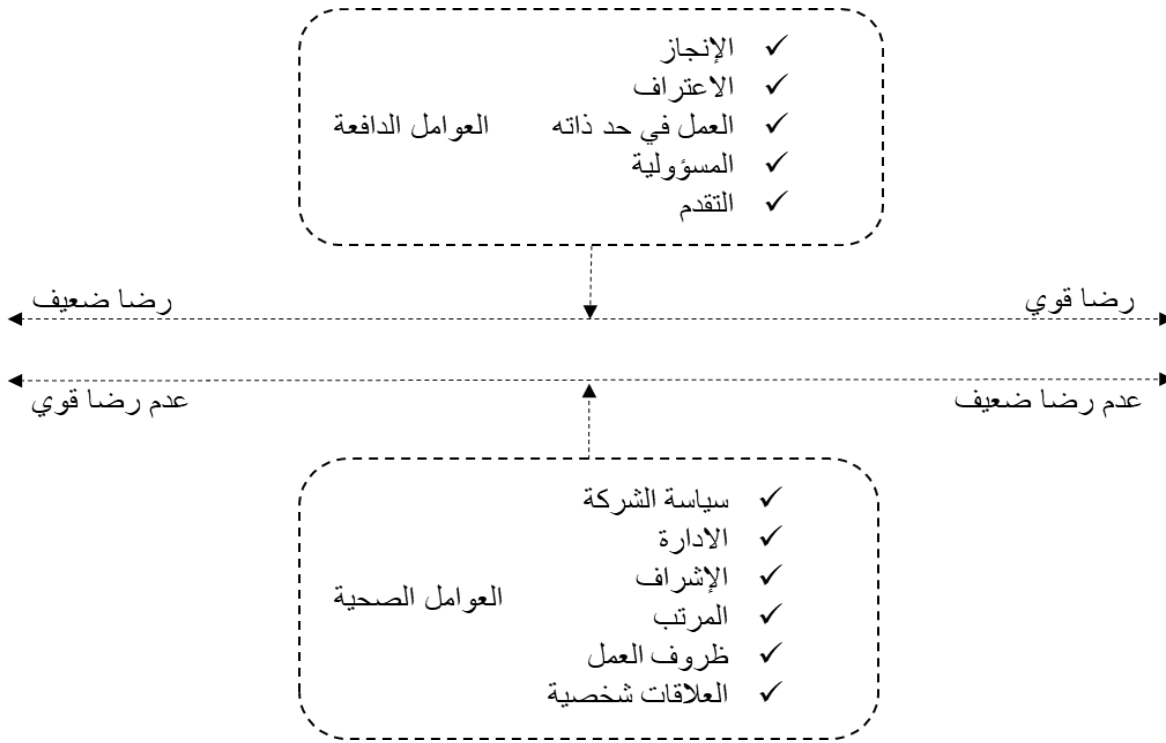
حدوثه، لكنه لا يحدث لديهم شعورا بالرضا والحافز للعمل، ذلك لأنها لا تحدث دافعية داخلية. وقد أعطى مثلا على ذلك فقال: إن شرب الماء النقي يحمي الإنسان من الإصابة بالمرض، لكن لا يشفيه في حالة الإصابة به. وبناءً عليه فعندما ترغب المنظمة في أن تخلق الشعور بالرضا لدى العاملين، عليها أن توجه اهتمامها إلى العوامل الدافعة، إضافة إلى الحد من العوامل الصحية، ذلك أن العوامل الصحية ليست عكس العوامل الدافعة. وتلك العوامل هي كالاتي:

– العوامل الصحية: وهي التي يؤدي توافرها إلى المحافظة على عدم وجود حالة "عدم الرضا" (dissatisfaction) ولكن ليس بالضرورة وجود حالة "الرضا" (satisfaction). وهذه العوامل هي: الراتب، أمان الوظيفة، ظروف العمل، المكانة، إجراءات الشركة، جودة الإشراف، جودة العلاقات الشخصية مع الزملاء والرؤساء.

– العوامل المشبعة (الدافعة): والتي يؤدي توافرها إلى حالة "الرضا" (satisfaction) أو الدافعية وفي نفس الوقت فإن غيابها يؤدي إلى غياب حالة الرضا ولا يعني بالضرورة وجود حالة "عدم الرضا" (dissatisfaction)، وهي: الإنجاز، الاعتراف، التقدم، العمل نفسه، المسؤولية، إمكانية النمو.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران، الأردن، 1991، ص.ص 304-305

الشكل رقم 1-3: نظرية العاملين لهيرزبرغ وآخرون. (1959)



المصدر: Nwachukwu Prince Ololube, Kingsley Obilor, Chinyere Prince, Ugbomah Nwachukwu, Prince Chinedu Mmom, Institutional Management, Motivation and Human Performance, Encyclopedia of Institutional Leadership, Policy and Management, Pearl Publishers, 2018, p. 621

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة كيف أن هيرزبرغ قلص مستويات ماسلو الخمس للحاجات إلى مستويين فقط، تقابل فيها العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا، وتقابل العوامل الدافعة المستويات العليا. كما أشار إلى أن العوامل الدافعة (المحفزة) تساهم بشكل أكبر في الرضا الوظيفي، وأن العوامل الصحية تساهم بشكل أكبر في عدم الرضا الوظيفي¹. غير أنه ورغم أهمية التحليل الذي جاء به هيرزبرغ فقد تلقت نظريته العديد من

¹ Mardanov, I, "Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay", Evidence-based HRM, Vol. 9 No. 3, 2021, p. 225

الانتقادات لعل أهمها تبسيطه الشديد للميكانيزم الذي من خلاله يتحقق الرضا أو عدم الرضا، وكذلك اعتباره للرضا وعدم الرضا كمفهومين مستقلين وليس طرفين لمفهوم واحد.

2. نظريات العمليات (النسق):

الفئة الثانية يطلق عليها اسم نظريات العمليات أو النسق (process) لأنها تعتمد في تفسيرها للدافعية على العمليات المعرفية التي تحدث عندما يتخذ الفرد قرارا بإتباع سلوك معين. فعلى سبيل المثال بينما نظريات المحتوى تحكم على الأمان والاستقرار المهني بأنه حاجة ملحة يجب تلبيتها للفرد، تذهب نظريات النسق إلى أبعد من ذلك محاولة فهم لماذا يتبنى الفرد سلوكا دون آخر في سعيه لإشباع تلك الحاجة؟ وتقوم هذه النظريات على مجموعة من الافتراضات منها: أن الإنسان كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي فعل ولا يكتفي بالحاجات الأساسية. وتشمل نظرية التوقع لفروم (Froom) ونظرية العدالة لأدمس (Adams) ونظرية التعزيز لسكينر (Skinner) ونظرية الهدف للوك (Lock).

أ. نظرية ديفيد ماكلياند الثلاثية (McClelland's Trichotomy Need Theory):

وصف ماكلياند في كتابه the achieving society الذي صدر عام 1961 ثلاثة أنواع من الاحتياجات التحفيزية والتي حددها في ثلاث عناصر: الإنجاز، السلطة، الاندماج.

- الحاجة للإنجاز (The Need for achievement): وتشمل التعامل مع التحديات

وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج؛ يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى

الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت؛ يختارون مهام يمكنهم من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- الحاجة للانتماء (Need For Affiliation): ويعبر عنها ماكلياند برغبة الموظف بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع الزملاء والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات: الاهتمام بمشاعر الآخرين؛ القدرة على بناء صداقات بسهولة؛ الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين.

- الحاجة للسلطة (Need For Power): وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين، ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي: الاهتمام بالأمور التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع القرارات، واستخدام المكاتب الفاخرة والسيارات الفارهة؛ ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعدم التردد في استغلالهم¹.

وكباقي النظريات فإن نظرية الإنجاز لماكلياند تعرضت لجملة من الانتقادات لعل أهمها تركيزه على دافع الإنجاز منتقاصاً من أهمية باقي الدوافع الأخرى التي من الممكن أن تكون محفزاً للفرد في وظيفته. كما أنه وخلافاً لماسلو وألديفر، لم يهتم ماكلياند بالتسلسل الهرمي

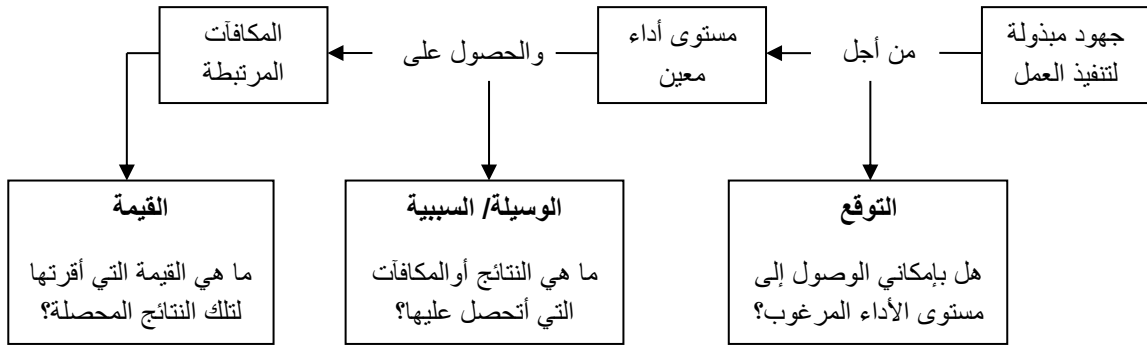
¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 87-88

للحاجات الإنسانية بل اهتم بالنتائج السلوكية المحددة لتلك الحاجات، وبعبارة أخرى فإن ماكيلاند حاول الإجابة عن السؤال التالي: تحت أي ظرف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي إلى نموذج معين من الدافعية؟¹

ب. نظرية التوقع لفروم (Froom's Expectancy theory):

وفق هذه النظرية فإن الدافعية في العمل عبارة عن نتاج منطقي يقوم على مدى اقتناع الفرد بأن الجهود التي يبذلها تمكنه من بلوغ مستوى مرجو من الأداء؛ ومدى اقتناع الفرد بالمكافئة المحصلة تكون متناسبة مع مستوى الأداء المحقق؛ وأيضا القيمة التي يوليها الفرد للمكافئة المحصلة. المزيج الديناميكي للعوامل الثلاثة المذكورة أعلاه يؤثر على الدافعية كما هو موضح في الشكل رقم (1-4)، هذه النظرية تعتمد على المفاهيم الأساسية التالية:

الشكل رقم 1-4: المزيج الديناميكي للعوامل الثلاثة لنظرية التوقع



المصدر: John R. Schermerhorn & al, Comportement humain et organisation. édition RPI, 3e édition, Québec, 2006, p. 286

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 270

– التوقع (expectancy): احتمال يقيمه الفرد بأن الجهود المبذولة لتنفيذ العمل ستؤدي إلى مستوى معين من الأداء، يكون معدوم (0) إذا اعتقد الفرد بأنه من المستحيل الوصول إلى مستوى معين من الأداء ويكون في مستواه الأقصى (1) إذا كان متأكدا تماما من وصوله إلى ذلك المستوى.

– الوسيلة (instrumentality): تعرف أيضا بالسببية (causality) وهي عبارة عن احتمال يقيمه الفرد بأن مستوى الأداء المحصل تقابله مكافئة مناسبة. هو الآخر محصور بين 0 (عدم التأكد) و 1 (التأكد التام). فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجزرية عالية، في حين يشعر آخر بأن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت فراغ وتحسن علاقته الاجتماعية مع زملائه¹.

– القيمة المكافئة (Valence): ويقصد بها القيمة التي يقرنها الفرد بكل مكافئة ممكن أن يتحصل عليها، قيمة محصورة بين -1 (قيمة سلبية جدا) و 1 (قيمة إيجابية جدا). وبطبيعة الحال فان قيم المكافآت المحصلة تختلف من شخص لآخر، فما قد يعتبره البعض ذو قيمة عالية يعتبره البعض الآخر ذو قيمة متدنية. أي أن عملية التقييم التي تقوم عليها نظرية التوقع ذاتية وليست موضوعية.

يعبر فروم عن العلاقة بين الدافعية (M) من جهة والتوقع (E) والوسيلة (I) والمكافئة (V) من جهة أخرى من خلال المعادلة: $(M = E \times I \times V)$. وكون المعادلة عبارة عن جداء

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 273

فإن الدافعية تتعدم في حال كان أحد العناصر الثلاثة يؤول إلى الصفر. وعليه كي تكون الدافعية قوية يجب أن تكون قيم التوقع والوسيلة والمكافئة موجبة ومرتفعة (تقترب من الواحد). لقد شكلت ولا زالت تشكل نظرية التوقع لفرود موضوعا للعديد من الدراسات والأبحاث، ولكن رغم ذلك تبقى بعض النقاط محل نقاش كالعلاقة الجذائية بين عناصر الدافعية الثلاثة. ومن بين أهم الإضافات التي ألحقت بها تلك المتعلقة بعنصر المكافئة، حيث تم الفصل بين نوعين من المكافئة: مكافئة ذاتية (intrinsic) نابعة من داخل الفرد كشعوره بالإنجاز وتقابل الحاجات العليا؛ ومكافئة خارجية (extrinsic) يتحصل عليها الفرد من طرف شخص آخر لإشباع حاجاته الدنيا كالأجر والأمن الوظيفي¹.

ت. نظرية العدالة (equity theory):

تعرف أيضا بنظرية الإنصاف وتقوم على فكرة المقارنة ويعود الفضل لأدمز (J. Stacy Adams) في وضع أسس هذه النظرية وتطبيقاتها في مجال العمل. حيث يرى بأن الفرد يقارن بين ما يتحصل عليه مقارنة بما يتحصل عليه الآخرون عن تأدية عمل مشابه لعمله، وكل تفاوت ملحوظ يصبح مصدر حفز ودفع، وبصيغة أخرى فأى فرد يحس بظلم أو بتفضيل عند مقارنته للمكافئات التي يتحصل عليها لدى قيامه بعمله مع تلك التي يتحصل عليها باقي زملائه في العمل يسعى إلى تصحيح الوضع بهدف القضاء على الضغط النفسي الناجم عن

¹ John R. Schermerhorn & al, Comportement humain et organisation. édition RPI, 3e édition, Québec, 2006, pp. 157-158

ذلك التفاوت الملحوظ¹. وقد عرف آدمز التفاوت بالاختلاف القائم بين نسبة المخرجات أو عوائد الوظيفة (الراتب، الترقية، التقدير... إلى مدخلاتها (الجهد، المهارات، المعرفة...)) مقارنة بشخص آخر مرجعي، قد يكون هذا الشخص المرجعي يعمل في نفس المجموعة أو في نفس المنظمة أو حتى خارج المنظمة. شريطة أن يكون الأفراد المقارنون برتب متساوية أو متقاربة². وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية: تقييم وقياس نسبة المخرجات إلى المدخلات؛ ثم مقارنة تلك النسبة مع شخص مرجعي؛ وأخيرا، إدراك الواقع والاستجابة له سواء بشكل إيجابي (الرضا) أو سلبي (عدم الرضا)³. وهو موضح في الشكل رقم (1-5).

الإحساس بالتفاوت السلبي أو عدم الإنصاف يظهر عندما يشعر الفرد بأنه كوفئ بدرجة أقل مقارنة بالآخرين مع الأخذ بعين الاعتبار لمساهمات كل فرد في العمل. أما الإحساس بالتفاوت الإيجابي أو الإنصاف الزائد يكون في الحالة العكسية أي حيث يستلم الفرد أكثر من الآخرين. وفي كلتا الحالتين فإن الفرد سيسعى إلى إيجاد الشعور بالإنصاف والعدالة وبالتالي يتبنى سلوكا أو مجموعة من السلوكيات كالاتي: تغيير مساهمته في العمل بالزيادة أو بالنقصان في مستوى أداءه محاولة تغيير المكافئة المحصلة كطلبه لعلاوة على سبيل المثال؛ إنهاء الحالة التي يعيشها عن طريق الاستقالة مثلا؛ تغيير عناصر المقارنة كاختيار زملاء آخرين؛ البحث عن تفسير عقلاني للوضعية، كإقناع نفسه بأن عدم الإنصاف المؤقت وغير الدائم؛ اتخاذ

¹ Ibid., p. 156

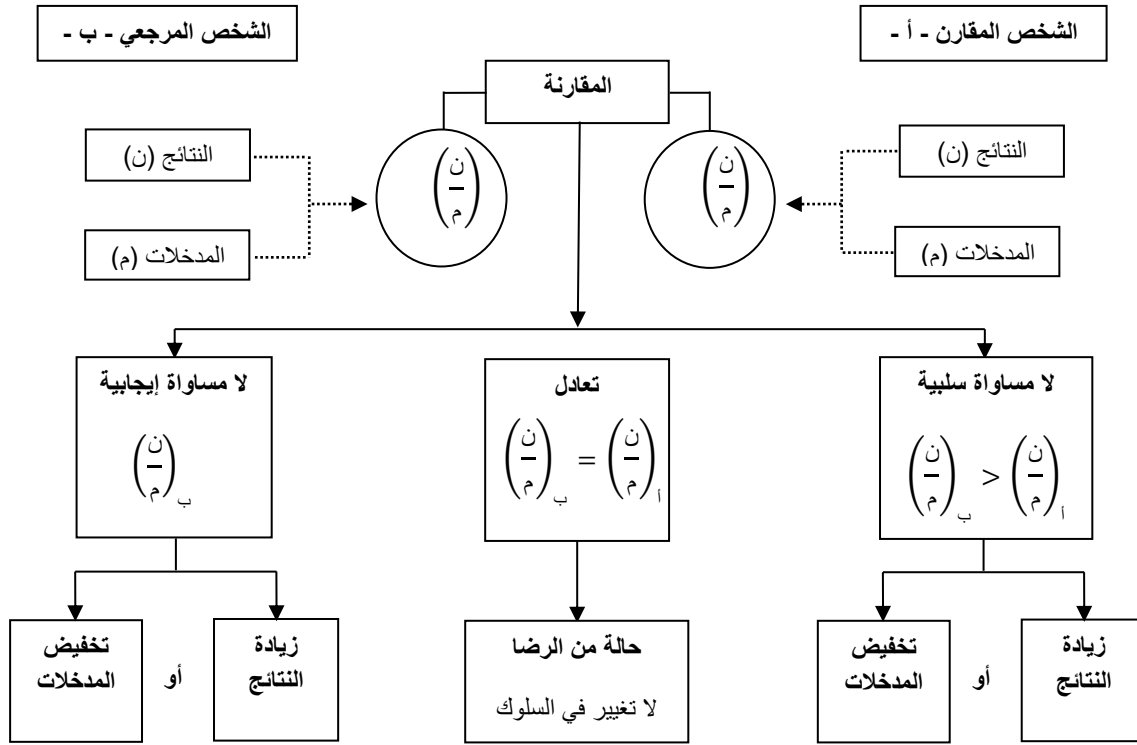
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص.ص 139-140

³ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص89

إجراءات لتغيير مستوى الأداء أو مستوى العوائد والمكافئات للأفراد محل المقارنة، كالعمل

على أن يتحصل زميل ما على عائد أكبر أو أن يقوم بعمل أكثر.¹

الشكل رقم 1-5: نظرية العدالة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص141

ث. نظرية التعزيز (Reinforcement theory):

يعتبر سكنر (Burrhus Fredreic Skinner) المؤسس لهذه النظرية في مجال السلوك

التنظيمي التي تقوم على مبدأ الاثارة والاستجابة (stimulus-response)، حيث يرى أن الوسط

الذي يتواجد فيه الفرد هو المحدد لمجموع السلوكيات التي ينتهجها وأنه تبعاً لنتائج تلك

¹ John R. Schermerhorn et al., Op.Cit., p156

السلوكيات إما يكررها أو يمتنع عنها. ففي الحالة الأولى نحن نتحدث عن التعزيز الإيجابي (positive reinforcement) وفي الحالة الثانية عن التعزيز السلبي (negative reinforcement) حيث يعتقد سكرن بأننا غير أحرار في تصرفاتنا التي تتبع في كثير من الأحيان المؤثرات المحيطة بها¹. أما على مستوى التنظيمي فإن الفرد الموظف يستجيب للعوائد والمكافآت حيث أن ذلك يعزز سلوكه لكي يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يُعزز يتوقف ولا يتكرر. حيث يمكن لإدارة المنظمة أن تحصل على سلوكيات جيدة من العاملين، وأن تمنعهم من القيام بتصرفات غير مرغوب فيها عن طريق عملية التعزيز بشقيه الإيجابي والسلبي، لذلك يطلق على هذه النظرية تسمية أخرى هي "تعديل السلوك". إن وجود تلك الحوافز الإيجابية والسلبية لا يكفي لتعديل سلوك الأفراد بل يشترط الاستمرارية في وجود تلك الحوافز، كما أن قوتها تلعب دورا مهما في تحديد درجة الاستجابة، فكلما كانت الحوافز الإيجابية مجزية، والعقوبات شديدة، كان الدافع للسلوك الجيد وتجنب السلوك السيء قويا².

اعتمد سكرن على فكرة تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والتي تركز على المبادئ التالية: أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية؛ أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

¹ Michel Hansenne, Psychologie de la personnalité. Edition De Boeck, 1^o édition, 2003, p. 145

² عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 302-303

وكباقي النظريات المفسرة للدافعية فقد تعرضت نظرية سكرن لجملة من الانتقادات لعل أهمها حصرها لمحددات السلوك الإنساني في المؤثرات والعوامل الخارجية وتجاهلها لدور القيم والاتجاهات الفردية الداخلية في عملية الحفز¹.

ج. نظرية الهدف (Goal Setting Theory):

يقصد بالأهداف مستويات محددة من الأداء وهي تمثل القاعدة أو الفكرة الأساسية التي ترتكز عليها نظرية الأهداف. حيث تسعى هذه النظرية إلى الإجابة عن السؤال التالي: "كيف نحفز الأفراد؟" وتقترح الإجابة التالية: "تحديد الأهداف لهم". ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي لمؤسسها لوك (Edwin Locke). والافتراض الذي تقوم عليه هو النظر إلى الفرد باعتباره مجموعة من الأهداف التي يسعى بإدراك ووعي إلى بلوغها. تلك الأهداف محددة بعمليات معرفية وردود فعل عاطفية. وتهتم بالبحث في الكيفية التي تؤثر بها تلك الأهداف على سلوكيات الموظفين وأدائهم. كما قام لوك وشركاؤه بمجموعة من الأبحاث وتوصلوا إلى أن تحديد الأهداف في المنظمة يحسن من أداء موظفيها وذلك عندما: يعتبر الموظفون أنهم يملكون المؤهلات الضرورية لبلوغ تلك الأهداف؛ يُوضَع نظام للتغذية العكسية (feed-back)، حيث أن الرؤساء مطالبون بالتواصل مع الموظفين وإطلاعهم بالتطورات الحاصلة لبلوغ الأهداف المسطرة. ما يمكن الموظفين من ضبط وقياس مستوى الجهود الواجب بذلها لبلوغ تلك الأهداف؛ تُمنَح المكافآت عند بلوغ هدف ما؛ تؤخذ بعين الاعتبار الأهداف

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص.ص 287-288

الفردية للموظفين حين تحديد أهداف المنظمة؛ يقبل الموظفون الأهداف التي سطرت لهم استنادًا على المعلومات التي زودوا بها.

كما توصل لوك وشركائه إلى أن محتوى الأهداف يزيد من مستوى الأداء، حيث أن الأهداف الصعبة ينتج عنها مستوى أداء أعلى ما دامت في حدود مؤهلات الموظف، وكذلك فإن وضوح الأهداف يؤثر بدوره على مستوى الأداء. وبصورة أعم فإن أهداف صعبة مع وضوح الغاية يعتبر تحد لقدرات الفرد ما من شأنه تحسين مستوى الدافعية والأداء لديه. يتضمن تحديد الأهداف الخطوات التالية:

- أولاً: تحديد الأهداف المرجوة وتوضيح الحوافز المقترنة بها.
- ثانياً: المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس وذلك بأحد الصيغ التالية:
ذات اتجاهين، أي تحديد الأهداف بالمشاركة؛ ذات اتجاه واحد، أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس؛ أو تكون بأسلوب "افعل ما شئت"¹.

III. قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم للرضا الوظيفي يرافقه اختلاف آخر في تحديد العوامل المؤثرة فيه، بل وتعدى الاختلاف في تسميتها فالبعض سماها عوامل والآخر سماها أبعاد أو محددات، فيما ذكر آخرون أنها عناصر الرضا الوظيفي. وهوما يعتبر أمراً منطقياً

¹ Patrice ROUSSEL, Op.Cit., p 66

كون الرضا الوظيفي كظاهرة يرتبط بالذات البشرية وبالأحاسيس والمشاعر الفردية، ما يجعل من الصعوبة بمكان الإحاطة بكافة جوانبه وكذا قياسها. غير أن الاختلاف في المسميات يجاريه اتفاق في المضمون،

1. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

كمفهوم مجرد، الرضا الوظيفي يتكون من العديد من المركبات. يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: عوامل الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية. تشير العوامل الداخلية إلى موقف الفرد تجاه وظيفته، بينما تشير العوامل الخارجية إلى العوامل المتعلقة ببيئة العمل. عند الجمع بينهما، تؤثر هاتان المجموعتان على الحالة الفيزيولوجية والنفسية للفرد وتشكل حالة الرضا الوظيفي لديه.

أ. العوامل الداخلية:

حسب لي (Lee, 2017) فإنه عندما تتبع العوامل التي ترضي الفرد من الفرد نفسه، فإن هذا يسمى "الرضا الداخلي". تشمل عوامل الرضا الوظيفي الداخلية مكونات مثل الشعور بالنجاح، والعلاقات مع الزملاء والعملاء، والاستقرار الوظيفي، والعلاقات، واستخدام المهارات. كما ترتبط العوامل الداخلية ارتباطاً مباشراً بالوظيفة: الوظيفة نفسها، والاستقلالية التي تمنحها الوظيفة، وأهمية الوظيفة للفرد، والمشاركة في الإدارة، وتحمل المسؤولية، وفتح مساحة للإبداع وتمكين الفرد من الاستفادة من مهاراته وقدراته. يذكر إرجيش (Erciş, 2010) أن العوامل الداخلية أكثر تأثيراً على الأفراد من العوامل الخارجية. يضيف شيه (Xie et al., 2017)

أن الأفراد الذين يتمتعون بالرضا الداخلي يمكنهم تحمل المسؤولية في المنظمة بسهولة. ويميل الأفراد الذين يتحملون المسؤوليات إلى تقديم تضحيات من أجل منظماتهم، وهذا ما يبين أهمية الرضا الداخلي.¹

ب. العوامل الخارجية

حسب هيرزبرغ وآخرون (Herzberg, 1966; Herzberg et al., 1959) هي العوامل الأخرى التي تؤثر في رضا الموظف بعيدا عن مشاعره الشخصية اتجاه العمل نفسه. لا تؤدي هذه العوامل صراحة إلى إرضاء الموظفين، ولكن غيابها يمكن أن يخلق حالة من عدم الرضا². ترتبط العوامل الخارجية بالبيئة المحيطة بالفرد في مكان العمل، وهي داعمة للعوامل الداخلية. وتشمل التعويضات وظروف العمل والإشراف والعلاقة مع زملاء العمل والأمن الوظيفي، وهي تقابل العوامل الصحية في نموذج هيرزبرغ. وجد باحثون آخرون علاقات مهمة بين الرضا الوظيفي والعوامل الخارجية. على سبيل المثال، وجدت كارولين وآخرون (Carolyn, Jeni and Paul, 2011) أن الراتب هو العامل المهيمن في اختيار الوظيفة والالتزام بها. وتوصل بوغمان (Baughman, 2003) إلى أن خفض الأجور أو المزايا قد يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي. بينما أثبت لي (Lee, 2006) أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي ببيئة العمل المواتية. وذكر مصباح وأمبرين (Misbah & Ambreen,)

¹ Bektaş, Ç. Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. Business & management studies, 5(3), 2017, p. 630.

² Toccaro Jeneshia Lee , Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions Among Internal Auditors, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, February 2017, p. 8

(2012) أن توفير بيئة عمل آمنة يعزز الرضا الوظيفي. كما توصل كرام وكرنيس (Kram and Cherniss, 2001) إلى أن العلاقات في العمل تؤثر على عاطفة وسلوكيات الأفراد. كما لاحظ كوبر (Cooper, 2006) أن الأمن الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي¹. عند تناول العوامل المحددة للرضا الوظيفي، لا نلاحظ اختلافا جوهريا بين الباحثين والمنظرين وإن اختلفت المسميات، حيث نجد أن البعض دمج أكثر من عنصر في نقطة واحدة في حين قام الآخرون بتفصيلها أو عزلها إلى أكثر من عنصر، غير أن هناك شبه اتفاق حول مجموعة من الأبعاد والتي تعد عوامل محددة ومؤثرة على الرضا².

2. قياس الرضا الوظيفي

إن أهمية الرضا الوظيفي وأثره المباشر على أداء الأفراد والمنظمات أكسبه مكانة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تزايد الاهتمام به سواء من طرف المنظرين أو المسيرين والإداريين. وكأي ظاهرة أخرى فقد كانت هناك عدة محاولات لقياس مستوى الرضا لدى العمال، غير أن كون الرضا الوظيفي شعور وإحساس فردي اتجاه العمل أو أحد مكوناته جعل من الصعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة، ولكن التطور الحاصل في مجال علم النفس وأدوات القياس ساعد كثيرا على تخطي تلك الصعوبات.

¹ Teresia Kavoo-Linge, Janet Mutinda, EXTRINSIC FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN FAITH BASED ORGANIZATIONS, JOURNAL OF LANGUAGE, TECHNOLOGY & ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA, VOL 6. NO.1, 2015, p. 73

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص.ص. 176-178

ولقد فرق المنظرون بين نوعين أساسيين من أدوات القياس فبعضها موضوعي والآخر

نظري:

أ. المقاييس الموضوعية:

تعرف أيضا بطرق تحليل ظواهر الرضا، وهي من أكثر الطرق بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على دراسة وتحليل الظواهر المرتبطة والمعبرة عن درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد¹، ومن هذه المقاييس الموضوعية نجد:

– معدل الغياب: إن نسبة التغيب عن العمل تعتبر مؤشرا يمكن من خلاله التعرف على درجة رضا الموظف عن عمله بصورة عامة، حيث أن رضا الفرد عن عمله يجعله أكثر ارتباطا به، على عكس الفرد الذي يملك شعورا سيئا حيال عمله. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن كل حالات التغيب عن العمل تعبر عن الاستياء أو عدم الرضا، فهناك حالات تغيب تعزى إلى أسباب أخرى قهرية كالمرض والحوادث وما إلى ذلك من الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد العامل.

– دوران العمل أو ترك الخدمة: إن معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه كمؤشر لمدى رضا الفرد على عمله، فبالتأكيد يعتبر تقديم الفرد لاستقالته دليلا مهما على عدم رضاه، وعلى العكس من ذلك فإن بقاء الموظف في عمله يدل على ارتباطه ورضاه عن عمله².

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص107

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1999، ص.ص 403-405

ب. المقاييس الذاتية:

سميت كذلك لارتباطها بذات الفرد حيث تعتمد على وصفه لمشاعره وأحاسيسه اتجاه العمل أو مجموعة من مكوناته، سواء بصورة شفوية أو كتابية، نذكر من بينها:

– المقابلات الشخصية: وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه لتُوجَّه إليهم مجموعة من الأسئلة بُغية معرفة مشاعرهم وآرائهم اتجاه عملهم، مما يمكن الإدارة من معرفة نفسية الموظف والحالات المختلفة المؤثرة عليها، غير أن أسلوب المقابلة تعثره بعض الحساسية، فنجاح هذا الأسلوب منوط بدرجة الخصوصية والأريحية التي يوجد فيها الفرد. وعليه يتوجب إجراء المقابلة في بيئة يشعر العاملين فيها بحرية الكلام وبالحماية التامة لحقوقهم وخصوصيتهم¹.

– المواقف الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على وصف الموظف لحالات العمل المختلفة وما يقترن بها من حالات نفسية من انزعاج أو ارتياح، ليتم جمعها وتحليلها لمعرفة مدى رضا أو عدم رضا الموظف والعوامل المتسببة في ذلك.

– طريقة الاستقصاء: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وذلك لسهولة تصنيف البيانات كمًّا، وإمكانية استخدامها في حالة العينة الكبيرة، وقلة تكلفتها، وخصوصية المعلومات. وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة من خلال نماذج لاستطلاع الرأي كالاتبيان، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يحقق أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات أفراد العينة².

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 198

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص. 107-108

إغليسياس (Iglesias) وآخرون يشيرون إلى أن أدوات الاستقصاء المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي يمكنها قياس ثلاثة عناصر: المعرفة (cognition) والعاطفة (affect) والسلوك (conation)، وبناءً عليه يقترحون تقسيمًا لأهم الاستبيانات:

- تلك التي تقيس الأبعاد أو المكونات المختلفة للرضا الوظيفي: مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي (MSQ)، المؤشر الوصفي للعمل (JDI)، مسح الرضا الوظيفي (JSS).
- تلك التي تقيس الرضا الوظيفي بصورة عامة: سلم (Hoppock)، رسم الوجوه (Faces scale) لصاحبه (Kunin)، سلم الرضا الوظيفي العام (ESGT)، استبيان الرضا الوظيفي (PUR) لـ (Semmer & Baillot)، سلم الرضا عن الحياة العملية (ESVP).
- تلك التي تشمل كل أبعاد الرضا الوظيفي وكذلك الرضا بصورة عامة: استبيان المسح التشخيصي للعمل (JDS).¹

¹ Sophie Randon, Op.Cit., p 17

- خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بأهم المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي بداية بتعريفه، حيث يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه يتمتع باستقرار وظيفي ونمو وظيفي وتوازن مريح بين العمل والحياة. يشعر الموظف بالرضا في الوظيفة حيث يلبي العمل توقعاته. الموظف الراضي يسعى إلى تقديم أفضل ما لديه من قدرات، ويتطلع إلى رد الجميل للمنظمة، ما يجعل الرضا الوظيفي من الأهمية بمكان للمنظمة. يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل حاولت عديد النماذج تحديدها، ومن بين النماذج المستخدمة بكثرة في الدراسات نجد نموذج هيرزبرغ والذي قسم هذه العوامل إلى مجموعتين: داخلية تتعلق بمشاعر الفرد، وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة في العمل. كما أن تحديد تعريف واضح لمفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته، يسمح بوضع مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، بعضها موضوعي، كمعدلات التغيب ودوران العمل؛ والآخر ذاتي، كالمقابلات والأساليب الاستقصائية



الفصل الثاني: السلوك الابداعي



تمهيد

أصبح الابداع مصطلحا شائعا في الوقت الحالي، إذ تقوم المنظمات الرائدة بتضمينه في رسالتها وأهدافها، بل وتم خلق منصب رئيس مسؤولي الابداع ليصبح من أكثر المناصب الحديثة شيوعا في المنظمات الرائدة. لعل أفضل مثال عن الإبداع تظهره الحادثة التي يرويها أحد المسؤولين التنفيذيين في شركة تكنولوجيا رائدة. حيث أن شركته فازت بعقد قيمته مليون دولار لتصميم جهاز استشعار يُمكن من كشف الملوثات بتركيزات صغيرة جدا تحت الماء. كانت المشكلة معقدة ومتشابكة، لذلك شكلت الشركة فريقا من المصممين البارعين، شرعوا فوراً في تجميع أفكارهم للبحث عن الحل. بعد مرور حوالي 45 دقيقة، تقدم أحد أعضاء فريق البحث وهو متخصص في علم الأحياء البحرية وقام بوضع كيس مليء بالمحار على الطاولة وسط ذهول زملائه، فأوضح لهم كيف أن المحار يمكنه الكشف عن الملوثات مهما قلت، حتى أجزاء قليلة في المليون، إذ يقوم المحار بفتح صدفته عند استشعاره للملوثات. تم اقتصاد 999.000,00 دولار وأكلوا المحار على العشاء!¹

¹ <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve>, Accessed 23/02/2021.

1. مفهوم الإبداع وتصنيفاته

الإبداع ظاهرة إنسانية قديمة قدم البشرية، غير أن تسارع التطور التقني وعلم النفس ساهما في بلورة هذا المفهوم وإبرازه. فلكي تواكب المؤسسات هذا التطور المتسارع توجب عليها العمل على تطوير المورد البشري وتنميته تماشيا مع التطور التكنولوجي، ولا نقصد هنا مواكبة التطور التكنولوجي من خلال استخدام الآلات والتقنيات الحديثة كبديل للأعمال اليدوية فهذا الأمر يدخل في سياق التغيير الطبيعي، إنما تطوير الفكر وانفتاحه وتوفير البيئة الملائمة ليكون الفرد قادرا على تجاوز المصاعب وإعطاء الحلول العملية فهذا يدخل ضمن العملية الإبداعية التي أصبحت نواة القدرة التنافسية للمؤسسة الحديثة. لقد اتضح للباحثين أن القدرة على الإبداع ليست سمة شخصية يمتاز بها شخص دون غيره، بل هي استعداد فطري قابل للنمو والتطور من خلال التدريب والتعلم كأى مهارة أخرى مع تفاوتات في تلك القدرة بين فرد وآخر.

1. مفهوم الإبداع:

بمفهومه الحديث ينسب الإبداع للاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter الذي يعتبر المنظر الأول للإبداع. يعكس تعقيد مفهوم الإبداع تعقيد الطبيعة البشرية والتي من الصعوبة بمكان الإحاطة بها بصورة كاملة ومحكمة، حيث حاولت مختلف الميادين المعرفية إعطاء تعريف لهذا المصطلح. على غرار الفلسفة والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها

من العلوم، كل منهم أعطى تحليلاً معقولاً ولكن يبقى محصوراً ضمن نطاق تصور معين ليس بالضرورة ملائماً لجميع الميادين الأخرى. ولتجنب الوقوع في فخ التشعب والتشابك سنحاول في دراستنا هذه أن نتبنى مقاربة اقتصادية لمفهوم الإبداع.

أ. تعريف الإبداع:

كما هو الحال بالنسبة للنظرية الاقتصادية حيث هناك فترة ما قبل وما بعد Adam Smith فبالنسبة لاقتصاد الإبداع هناك فترة ما قبل وما بعد جوزيف شومبيتر¹. اشتهر بترويجه لنظرية "الفوضى الخلاقة"، فقبل أن يقدم هذا الأخير طرحه، لم يكن هناك نظريات اقتصادية مخصصة لدور الإبداع²، فتناول الموضوع كان محصوراً في تصور النتائج المترتبة عن التطور التقني بشقيه المتفائل والمتشائم. ففي الفترة التي ألف فيها A. Smith كتابه الشهير "ثروة الأمم" كانت الثورة الصناعية البريطانية لا تزال في فترة المخاض، ما أدى إلى انحصار تناوله للموضوع في طرق الإنتاج، حيث قال بأن عملية الإبداع، في إطار تقسيم العمل، تصبح وظيفة مستقلة يقوم بها أفراد سماهم العلماء أو المنظرين وتقوم مهمتهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة المهارات وتوفير الوقت في العمل، بهذا تزداد ثروة الأمم كما ونوعاً³

¹ Joseph Alois Schumpeter ، عالم أمريكي من أصل نمساوي متخصص في الاقتصاد والعلوم السياسية، 8 فبراير 1883-9 يناير 1950.

² Vincent Blok, "What is Innovation? Laying the Ground for a Philosophy of Innovation". *Techne: Research in Philosophy and Technology*, 2019, P3.

³ Paolo Sylos Labini, « Développements scientifiques, innovations technologiques, croissance et productivité », *Revue d'économie industrielle [En ligne]*, N°118 | 2e trimestre 2007, PP 2-6

على عكس المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وغيرها، جاءت المدرسة النمساوية لتساهم بشكل فعال في إعطاء الإبداع المكانة التي يستحقها، وتمثلت تلك المساهمة أساسا في طرح مفهوم مهم لصاحبه شومبيتر، وهو "المقاول المبدع" (innovative entrepreneur) الذي اعتبره الفاعل الأساسي في عملية الإبداع؛ فحسب شومبيتر فهو ليس المخترع ولا صاحب رأس المال ولا مالك المنظمة ولا - أيضا - مجرد مسير بسيط. هذا الفرد لا يحفزه فقط السعي وراء الربح بل يسعى إلى تحقيق النجاح ورفع التحديات. كما أن مهارة المقاول المبدع ليست مكتسبة منذ الولادة ولا تورث ولكن تُكتسب وتُستحق، حيث عرفه في كتابه نظرية التطور الاقتصادي (1912)، إذ يراه ذلك "الشخص الثائر في الإقتصاد والرائد العفوي للثورة السياسية والاقتصادية"¹. كمثل عن هذا المقاول نذكر هنري فورد (Henry Ford) في مجال صناعة السيارات؛ بيل غايتس (Bill Gates) وستيف جوبس (Steve Jobs) في مجال الحواسيب.

يبقى الإبداع مفهوما معقدا ومثيرا للجدل، حيث يشير الباحثون إلى أن الإبداع ظاهر إنسانية معقدة جدا ذات أوجه وأبعاد مختلفة. ينعكس هذا على المحاولات الكثيرة والمتعددة لإعطاء تعريف محدد لهذا المصطلح، وسنحاول فيما يلي سرد مجموعة من التعاريف:

- جوزيف شومبيتر: يمثل الإبداع في توفيقات جديدة من إنجاز فرد استثنائي يسمى المقاول المبدع، تأخذ تلك التوفيقات خمسة أشكال: إطلاق منتج جديد أو نوع جديد من منتج معروف مسبقا؛ تطبيق طرق جديدة للإنتاج أو لبيع المنتجات؛ فتح سوق جديد؛ الحصول على مصادر

¹ Sophie Boutillier, Le potentiel de ressources de l'entrepreneur innovateur, Technologie et innovation, volume 18-3, P3, DOI : 10.21494/ISTE.OP.2018.0235,

جديدة للتموين بالمواد الخام أو البضائع نصف المصنعة؛ إعادة هيكلة القطاع الصناعي مثل إنشاء أو تدمير مركز احتكاري¹. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "إصدار منتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة بشكل كبير؛ أو طريقة تسويق جديدة؛ أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الشركة أو بيئة العمل أو العلاقات الخارجية"². ستيفات وآخرون (Stephen Robbins et al.): تحويل نتائج العملية الابتكارية (التي تعرف على أنها القدرة على الجمع بين الأفكار بطريقة فريدة وغير اعتيادية) إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل مفيدة³. شيرمرهورن وآخرون (Schemerhorn et al.): "الابداع هو عملية ابتكار أفكار جديدة ثم تطبيقها. هو وسيلة لتكوين أفكار مبتكرة والتي تطبق في الحياة اليومية، هو الممارسات التي تساهم في تحسين خدمات المستهلك وإنتاجية المنظمة"⁴. Peter Drucker: "تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"⁵. Jean Lachmann: "الابداع هو السلاح الرئيسي الذي تستخدمه الشركة لمواجهة المنافسة... الابداع ليس عملا معزولا أو وليد الصدفة، هو عمل مدروس ومنظم وجماعي"⁶. Gary Johns & Alan M. Saks: "هو عملية تطوير وتطبيق للأفكار

¹ KAROL ŚLEDZIK, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, SSRN Electronic Journal · April 2013, P90, DOI: 10.2139/ssrn.2257783/

² Organisation for Economic Cooperation and Development , Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 3e édition, 2005, P54.

³ Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter, Management, Volume 7, Pearson Australia, 2015 , P253.

⁴Henny Suharyati, Thamrin Abdullah, Bibin Rubini, Relationship between Organizational Culture, Transformational Leadership, Working Motivation to Teacher's Innovativeness, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 4, Issue 3, March 2016, PP 29-34, P30

⁵ نجمة عباس، واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، 2016، ص 213.

⁶ Faïz GALLOUJ, Faridah DJELLAL (eds), The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective, innovations Revue d'économie et de management de l'innovation, 2010/3 – n° 33, PP 230-231

الجديدة في المنظمة¹. Richard L. Daft : " تبني فكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حتى وإن كانت مطبقة في مكان آخر، بحيث تغير الطريقة المعتادة للقيام بالأشياء"². القطاونة: "تغيير متطور وجديد ومحدد يمهد بجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فعالية"³. جروان: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي لإنتاجات أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة"⁴

ب. مفاهيم قريبة من الإبداع:

كما أشرنا إليه سابقا فإن الإبداع كمصطلح يعتبر مثيرا للجدل ولقد أسأل الكثير من الحبر، وما يزيده تعقيدا هو تشابهه وتداخله مع مفاهيم أخرى نذكر منها:

– الابتكار: قد يلتبس على البعض التفريق لغويا بين كلمتي الإبداع (innovation)

والابتكار (creativity) وذلك راجع بدرجة كبيرة إلى اعتبارهما كلمتان مترادفتان في جل القواميس والمعاجم العربية وهو ما لاحظناه في الثير من الدراسات العربية، حيث هناك اختلاف

¹ Gary Johns, Alan M. Saks, Organisational Behavior understanding and managing life at work, tenth edition, Pearson, Toronto, 2017 , P563. <https://www.yumpu.com/en/document/read/65194767/organizational-behaviour-understanding-and-managing-life-at-work-by-gary-johns-and-alan-m-saks-z-liborg>, Accessed 25/02/2021

² Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPES OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Journal of Management Studies, 26(6), 587–602. doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x. P 588

³ هشام احمد عثمان عبدالفتاح، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات (دراسة تطبيقية على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2015 إلى 2018)، دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019، ص46

⁴ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع: مفهومه- معايير- نظرياته- قياسه- تدريبيه- مراحل العمله الإبداعيه، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002، ص22

في ترجمة مصطلح Innovation من الإنكليزية إلى العربية فتارة يستخدم مصطلح الابداع وتارة أخرى يستخدم مصطلح الابتكار. أما اصطلاحاً، فيدخل كلا المفهومين في العمليات والمخرجات الناجمة عن محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة، ولكن تقتصر مرحلة الابتكار في "توليد الفكرة"، بينما يمثل الإبداع المرحلة اللاحقة والتي تخص "تنفيذ الفكرة" من أجل الحصول على مخرجات جديدة قد تكون إجراءات أو ممارسات أو منتجات... يمكن أن يظهر الإبداع والابتكار على مستوى الفرد أو فريق العمل أو المنظمة، ويمكن لنتائجه أن تؤثر في واحد أو أكثر من هذه المستويات مجتمعة¹

– الإختراع: في الأدبيات العلمية بمجال الاقتصاد، تعتبر محاولة ستامب (Stamp, 1929) الأولى من نوعها للتمييز بين الإبداع والإختراع. ثم جاء شومبيتر وتعمق في الموضوع، حيث ينظر هذا الأخير إلى الإختراع على أنه فعل "ابتكار فكري intellectual creativity"، والإختراع ليس له أهمية في التحليل الاقتصادي. الإبداع هو فعل تطبيق أو اعتماد الإختراع، لذلك ووفقاً لشومبيتر فالإبداع هو بالفعل القرار الاقتصادي. ويتفق العديد من المنظرين على هذا الأساس للتفريق بين الإبداع والإختراع، حسب فريمان (Freeman, 1982) فإن الفرق بين الإختراعات والإبداعات يتم تحديدها بالدرجة الأولى من خلال التطبيق العملي للإبداع؛ وحسب هينكس (Heunks, 1998) فإن الإبداع هو التنفيذ التقني والاقتصادي الناجح للفكرة،

¹ Nakano, T. de C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3), 237–246, PP :240-242.

دولي وأوسوليفان (Dooley & O'Sullivan, 2009) : الإبداع على النقيض من الاختراع

هو أكثر من مجرد خلق شيء جديد فهو يتضمن استخدام منتج جديد مع فوائد ذات قيمة¹،

ومن خلال ما ذكرنا سابقا نلاحظ كيف أن الإبداع يعتبر مفهوم أشمل من الابتكار

والاختراع، فهو يأخذ جانب تطبيقي عملي، حيث يذهب أبعد من مجرد اقتراح فكرة جديدة بل

يستغلها لخلق قيمة وفائدة اقتصادية ملموسة.

2. تصنيفات الإبداع:

عند تصفحنا للأبحاث والأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع نلاحظ العديد من

التصنيفات؛ سنحاول فيما يلي تصنيف الإبداع وفقا لمعايير مختلفة: طبيعتها أو غرضها

الأولي؛ وفقاً لدرجة التوقع والتخطيط لها؛ وفقاً لحجم الأثر الناجم عنها... وغيرها من المعايير،

سنحاول فيما يلي عرض بعض هذه التصنيفات.

أ. حسب طبيعة الإبداع:

تبعاً لطبيعة وموضوع الإبداع قدمت عديد الدراسات تصنيفات مختلفة كدراسة باريرا

(Barreyre,1975) ودراسة بورش (Burch, 1986)، كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية التصنيفات التالية:

¹ Maxim Kotsemir, Alexander Abroskin, Innovation Concepts And Typology – An Evolutionary Discussion, National Research University Higher School Of Economics (Hse), Moscow, Working Papers Series: Science, Technology And Innovation, Wp Brp 05/Sti/2013, P7

- إبداع المنتج: يعرف على أنه إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ مع الحفاظ على خصائصها واستخداماتها...وتشمل تلك التحسينات المواصفات الفنية، المكونات المواد، سهولة الاستخدام والخصائص الوظيفية الأخرى.

- إبداع العمليات: وهو تطبيق طريقة جديدة أو محسنة بشكل كبير للإنتاج أو التسليم. يتضمن ذلك تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات والبرمجيات؛ أساليب جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ في إنشاء الخدمات وتقديمها. بحيث يمكن أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الجودة؛ والحصول على منتجات وخدمات جديدة أو محسنة. ومن المهم أيضا أن نشير إلى أن هناك، على المستويين المؤسسي والصناعي، صلة بين إبداعات العمليات وإبداعات المنتجات.

- إبداع التسويق: تعطي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفا شاملا ومتنق عليه في مجال التسويق. حيث تعرف الإبداع التسويقي بأنه "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتجات أو التعبئة والتغليف، أو توزيع المنتجات، أو الترويج للمنتجات، أو التسعير". ويمكن تنفيذ تلك الأساليب التسويقية على المنتجات سواء كانت جديدة/محسنة أو لا. وتهدف إلى:

✓ معالجة احتياجات العملاء بشكل أفضل،

✓ فتح أسواق جديدة،

✓ تموقع جديد لمنتج الشركة في السوق.

- الإبداع التنظيمي: بالنسبة لدمانبور (Damanpour) يعني مصطلح الإبداع التنظيمي خلق أو تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة. يمكن اعتبار هذه النوع من الإبداع كرد فعل (استجابة للتغير البيئي) أو كفعل (طريقة لإحداث تغيير داخلي للمؤسسة)¹. وتعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه "تطبيق طريقة تنظيمية جديدة على ممارسات وأعمال الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية". ويتضمن ذلك النقاط والأهداف التالية: أساليب تنظيم الإجراءات الروتينية المتعلقة بسير العمل؛ طرق توزيع المسؤوليات وصنع القرار بين الموظفين؛ طرق تنظيم العلاقات مع الشركات الأخرى أو المؤسسات العامة؛ زيادة أداء الشركة عن طريق خفض التكاليف المعاملات الإدارية؛ تحسين الارتياح والرضا في محيط العمل؛ الوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول، خفض تكاليف التمويل.²

ب. حسب درجة الإبداع (الأثر):

وفقا لهذا المعيار يصنف الإبداع على قدر درجة التغيير التي يحدثها في المنظمة. بعض الإبداعات تولد تغييرات كبيرة وتسمى الإبداعات الراديكالية (الجذرية/النافذة)، بينما هناك إبداعات أخرى لها تأثير أقل في المنظمة تسمى بالإبداعات الجزئية أو الطفيفة. ولقد طوّر الباحثون تصنيفات عديدة؛ انطلاقا من هذا المعيار. على سبيل المثال، ميز نورمان (Normann, 1971) بين التغييرات (variations) حيث لا يختلف المنتج الجديد عن القديم إلا ببعض التعديلات والتحسينات الطفيفة، وإعادة التوجيه (reorientation) حيث تخضع

¹ Pateli A, Mylonas N, Spyrou A. Organizational Adoption of Social Media in the Hospitality Industry: An Integrated Approach Based on DIT and TOE Frameworks. Sustainability. 2020; 12(17):7132. <https://doi.org/10.3390/su12177132> , P3

² Organisation for Economic Cooperation and Development , Op.Cit., PP 56-62

المنتجات إلى تغييرات. حسب نورمان، يمكن استيعاب "التغييرات" في إطار النظام العام المتبع في منظمة ما، بينما "إعادة التوجيه" تميل أكثر لإحداث تغييرات في النظام. ما قد يترتب عنه: تغيير في قيم وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، أو ظهور عمليات إعادة توجيه. في حين تحدث نورد وتاكر (Nord & Tucker, 1987) عن الإبداعات الروتينية والإبداعات الجذرية، حيث عرفوا الإبداع الروتيني (routine) على أنه عملية ادخال شيء مع احداث تعديلات طفيفة فقط من الإجراءات الروتينية للمنظمة. في حين وصفوا الإبداع الراديكالي (radical) بأنه عملية ادخال شيء يتطلب احداث تغيير جذري في روتين المنظمة.¹ على الرغم من أن كل من الأنواع المذكورة سابقاً لها أصالتها، إلا أن معيار التصنيف يظل هو نفسه بشكل أساسي، وهو حجم الأثر ومدى التغييرات التي يولدها الإبداع على الأنظمة الفرعية المختلفة للمنظمة.²

ت. حسب التخطيط:

تصنف الإبداعات هنا إلى نوعين؛ الأولى مخطط لها والثانية لم يخطط لها. على سبيل المثال قام نايت (Knight, 1967) بتصنيف الإبداعات وفقاً لدرجة الترقب والقدرة على التنبؤ بها في المنظمة. حيث ميز بين الإبداعات المبرمجة أو الروتينية، التي خطط لها ونظمت مسبقاً، والإبداعات غير المبرمجة غير الروتينية، والتي تحدث بشكل متقطع. وأعطى مثالاً

¹ Tansik, D.A., Chakrabarti, A.K. Implementing routine and radical innovations. *J Technol Transfer* **14**, 44–45 (1989). P44, <https://doi.org/10.1007/BF02371389>

² Carrier, C. et D. Garand, 1996. « Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés ». Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, France. PP 8-10

للتغييرات في شكل ولون المنتجات حيث يتم برمجت مثل هذه التغييرات مسبقًا، كما أشار إلى أن هذا النوع من الابداع يحدث في ظروف جيدة. يضيف نايت، أن الابداعات الغير مبرمجة قد تحدث بينما تمر المنظمة بظروف جيدة أو سيئة، ففي حالة كانت المنظمة تمر بظروف جيدة وتعتبر نفسها ناجحة، يسميه ابداع الركود (slack innovations)، ذلك لأنه يتزامن مع وفرة في الموارد وامكانية تغيير وضعية ومكانة الأفراد والوحدات الفرعية، أي أن القيام بذلك يترتب عنه نجاحات تفضي إلى فرص جديدة للتطور. أما إذا كانت المنظمة تمر بظروف سيئة فإن المنظمة تكون بحاجة إلى تغييرات داخلية بدل من التغيير في المنتجات أو العمليات، حيث لا تتمتع المنظمة بوفرة الموارد ولا القدرة على تحمل خطر وتكلفة اطلاق عمليات أو منتجات جديدة، وتركز على خطط خفض التكاليف، أي أن المنظمة تكون مضطرة للإبداع لأنها تواجه وضعية صعبة ويسمي هذا النوع إبداع الاستغاثة (distress innovations) ويذهب نايت أبعد من ذلك، حيث يفترض أن الظروف السيئة التي تمر بها المنظمة يمكن أن تكون اجهادا خفيفا أو شديدا. تحت ظروف الاجهاد الخفيف، يمكن يتوقع إجراءات داخلية معتدلة ومركزة على خفض التكاليف، أو تغيير الهيكل التنظيمي، أو إعادة تنظيم وتوزيع الموظفين. بينما تحت الاجهاد الشديد، تكون ابداعات الاستغاثة أوسع وأكثر عشوائية، حيث يتم اتخاذ خطوات جذرية لتحسين الظروف التنظيمية.¹

¹ Jack Rabin, Marcia B. Steinhauer, Handbook Of Human Services Administration, Marcel Dekker, Inc. New Yourk, 1988, P453.

ث. الإبداع الإداري والإبداع التقني:

يقترح بعض المنظرين نمطا آخر من التصنيف، يشمل فئتين رئيسيتين، هما الإبداع الإداري والإبداع التقني. ويرى دامنبور وايفان (Damanpour & Evan, 1984) أنّ الإبداعات بمختلف أنواعها يؤثر ويكمل كل منها الآخر، وأنّ الاعتماد المتوازن على الإبداعات الإدارية والتقنية أكثر فعالية في مساعدة المنظمات للحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه مقارنة باعتماد كل منهما لوحده. ويعرف افانيسكو وكيمبرلي (Evanisko & Kimberly, 1981) الإبداع الإداري على أنه إدخال نظام إداري جديد أو عملية إدارية أو برنامج لتطوير قدرات الموظفين. لا يوفر الإبداع الإداري منتجا جديدا أو خدمة جديدة، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر على عملية الإنتاج والمنتجات أو الخدمات... بينما الإبداع التقني هو اعتماد فكرة جديدة تتعلق بمنتج جديد أو خدمة جديدة، أو إدخال عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو عمليات الخدمة في المنظمة. يعرف كامينغز (Cummins, 1987) الإبداع التقني بأنه تلك الإبداعات التي تحدث في مكونات أنظمة التشغيل وتؤثر على النظام التقني في المنظمة. ويتألف النظام التقني من معدات وطرائق العمليات المستخدمة لتحويل المواد الخام أو المعلومات إلى منتجات أو خدمات¹. ويعرف كامينغز وسريفاستا (Cummins & Srivastva, 1977) الإبداعات الإدارية بأنها تلك الإبداعات التي تحدث في النظام الاجتماعي للمؤسسة. ويشير النظام الاجتماعي هنا إلى العلاقات بين الأشخاص الذين يتفاعلون لإنجاز هدف معين أو مهمة. ويشمل أيضا

¹ Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat, William M. Evan, The Relationship Between Types Of Innovation And Organizational Performance, Journal Of Management Studies, 26 :6, November, 1989, Pp 587-588

تلك القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بالاتصالات والتبادلات بين الأفراد أنفسهم، وبين البيئة والأفراد. ويقول إيفان (Evan, 1966) أن الإبداع الإداري يمكن أن يكون من خلال طريقة جديدة لتوظيف الأفراد وتخصيص الموارد وتقسيم المهام والسلطات والمكافآت. أما نايت (Knight, 1967) فيرى بأن الابداع الاداري يشمل الإبداع الهيكل التنظيمي و إدارة الأفراد.¹ (المرجع p39421,).

ج. الإبداع الابتكاري والإبداع بالتبني:

يعطي تومسون تصنيفا آخر للإبداع، حيث يصنفه إلى الإبداع الابتكاري (creative-innovation) والإبداع المتبني (Adoptive-innovation). يقصد بالإبداع الابتكاري قدرة المنظمة على إدراج وتنفيذ الإبداع التكنولوجي من خلال نظامها الخاص داخليا، ويتجسد عادة في منتجات أو خدمات جديدة. بينما يشير الإبداع بالتبني إلى القدرة على استخدام أفكار جديدة من خارج المنظمة، وتكييف تلك الأفكار لتنفيذ التغيير في نظام إدارة المنظمة أو في العلاقة بين مكونات النظام. ويعالج نهج التبني للإبداع أساسا مجالات معينة، مثل الاستراتيجية أو الإدارة بالعمليات، والتي بدورها تؤدي إلى استراتيجيات جديدة أو إلى صورة منظمة جديدة أو إلى هياكل تنظيمية جديدة.²

¹ Fariborz Damanpour and William M. Evan, Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3 (Sep., 1984), pp. 392-409, P394. <http://www.jstor.org/stable/2393031?origin=JSTOR-pdf> Accessed 02/03/2021

² Ioan Lala Popa, Gheorghe Preda, Monica Boldea, A THEORETICAL APPROACH OF THE CONCEPT OF INNOVATION, Managerial Challenges of the Contemporary Society, 2010, P 153.

ح. حسب المستوى:

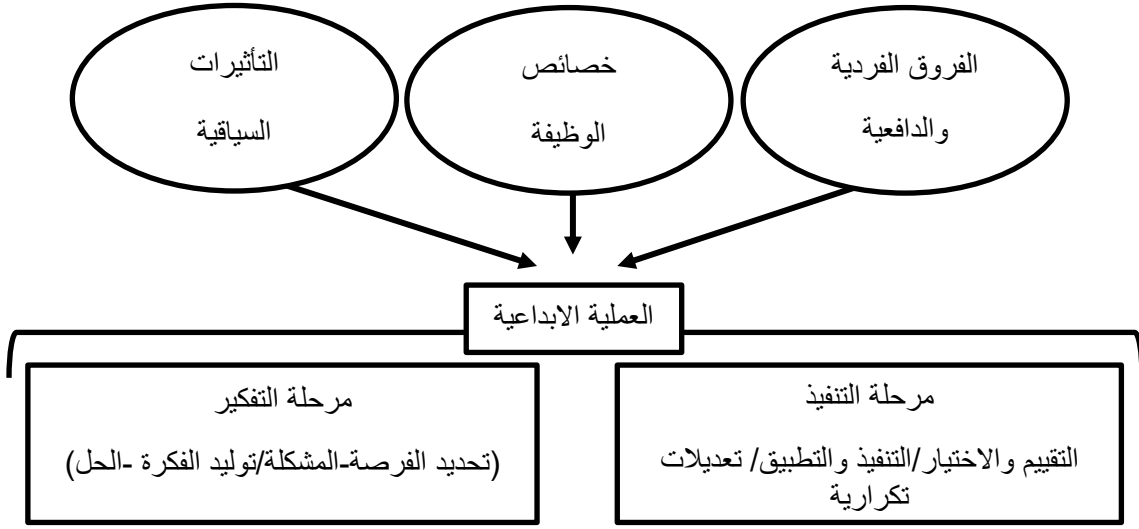
اقترح فار وفورد (Farr & Ford, 1990) تصنيفاً وفقاً لعدد الأشخاص المشاركين في تنفيذه. حيث يميزان بين أربع مستويات: الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي والإبداع المختلط (فردى-جماعى)¹. حيث يقوم كل مستوى على خصائص معينة.

على المستوى الفردي: عرف فار وفورد الإبداع الفردي على أنه "استخدام الفرد لأفكار أو عمليات أو وسائل أو إجراءات جديدة ومفيدة أثناء القيام بدوره في العمل"². وأجرى هاومند وآخرون (Hammond et al., 2011) تحليلاً شاملاً للعوامل المؤثرة في الإبداع على المستوى الفردي، واقترحوا النموذج الموضح في الشكل الموالي، حيث تم تحديد أربعة عوامل مهمة: الفروق الفردية (شخصية الفرد، المستوى التعليمي...)، الدافعية (الداخلية والخارجية)، خصائص الوظيفة (الاستقلالية، الحجم الساعي، المتطلبات..)، والتأثيرات السياقية (ظروف العمل، الاشراف...).

¹ Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. Français. <NNT : 2014GRENG016>. <tel-01236624>, P32

² Van der Vlist, R. (1992). Book Reviews : M. A. West and J. L. Farr (eds.): Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies 1990, Chichester: Wiley. 349 pages. Organization Studies, 13(2), 281-287. doi:10.1177/017084069201300209, P282

الشكل رقم 2-1: العوامل المؤثرة في الابداع على المستوى الفردي

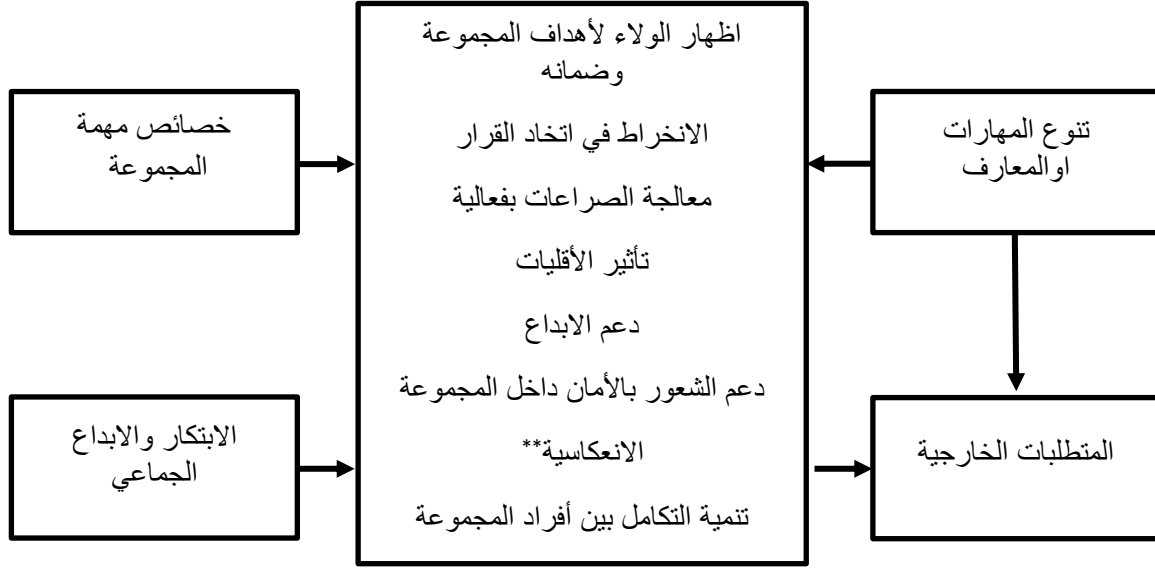


المصدر: Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.

- على المستوى الجماعي: تُعرّف المجموعة على أنها شخصان أو أكثر يتمتعان بدرجة معينة من الاعتماد المتبادل ويشتركان في هدف أو مهمة، وتلعب البيئة الداعمة التي يتمكن الأفراد فيها من مشاركة الأفكار مع الآخرين دورا فعالا في دعم وتشجيع الابداع. حيث أن جوهر العملية الإبداعية هنا هو تعاون الناس. حيث يرى جونسون (Johnson, 2010) أن "الأفكار ليست فقط وليدة لحظة إلهام عظيم لفرد ما؛ الفكرة تتطور وتحتاج إلى المنافسة والتعاون الذي يدعمها". ويضيف، "إن الفرد الذي يعمل في المختبر بمفرده ويخرج بفكرة جديدة ورائعة هو استثناء". ويقترح واست (West, 2002) نموذجا يحتوي أربع عوامل من شأنها التأثير على ابداع الجماعة: خصائص المهمة الجماعية(الأفراد المشاركين، توزيع الأدوار،

العلاقات...)، تنوع مهارات ومعارف المجموعة، المتطلبات الخارجية (المناخ التنظيمي، بيئة السوق...)، وتكامل عمليات المجموعة¹. وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-2: عمليات المجموعة في نموذج الابداع الجماعي



West, M.A. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. In: Applied Psychology. 2002 ; Vol. 51, No. 3. pp. 355-387, P369

- على المستوى التنظيمي: تمت الإشارة إلى الابداع التنظيمي بمصطلحات أخرى كالابداع الإداري (administrative, managerial, management) وغير التكنولوجي (non-technological). ولقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تناولت الابداع التنظيمي. على سبيل المثال، بيركينشو وآخرون (Birkinshaw et al., 2008) يعرفون الابداع التنظيمي بأنه "توليد وتنفيذ ممارسة إدارية أو عملية أو هيكل أو تقنية جديدة من أحدث ما تم التوصل

** يعرف ويست (West, 1996) انعكاسية الفريق (team reflexivity) على أنها "مدى انعكاس أعضاء الفريق بشكل جماعي على أهداف الفريق واستراتيجياته وعملياته،... وتكييفها وفقاً لذلك"

¹ West, M.A. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. In: Applied Psychology. 2002 ; Vol. 51, No. 3. pp. 355-387, PP :375-369

إليه، والتي تخدم أهداف المنظمة. " تحدث دامانبور وإيفان (Damanpour & Evan, 1984) بدلاً من ذلك عن "الابداع الإداري" باعتباره ابداعاً يحدث في النظام الاجتماعي للمؤسسة (على سبيل المثال، القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل الجديدة)؛ بينما أشار هامل (Hamel, 2006) إلى مصطلح "الابداع الإداري" على أنه "خروج ملحوظ عن مبادئ الإدارة التقليدية من عمليات وممارسات أو خروج عن الأشكال التنظيمية العرفية التي تؤثر بشكل كبير على طريقة أداء الإدارة. " في حين عرفه دامانبور وأرافيند (Damanpour & Aravind, 2011) على أنه "مناهج معرفية جديدة لأداء عمل الإدارة وعمليات جديدة تنتج تغييرات في استراتيجية المنظمة، والهيكل، والإجراءات الإدارية، والأنظمة".¹

إن أنماط التصنيف المذكورة أعلاه تبين لنا بالفعل مدى اهتمام الباحثين بالتمييز بين الأصناف المختلفة للإبداع التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمة. حيث نلاحظ تنوع النماذج المقترحة لتصنيف الإبداعات (انظر الملحق رقم 02)، ما يوجب على الباحث المهتم بمشكلة الإبداع أن يركز على الظاهرة المدروسة ويحدد الأطر المفاهيمية الملائمة، مع حصر حقل الدراسة للحصول على تحليل دقيق.

¹ Goudarz Azar, Francesco Ciabuschi, Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness, International Business Review, Volume 26, Issue 2, 2017, Pages 324-336, P 325, ISSN 0969-5931, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>.

2. النظام الإبداعي:

إن تبني المنظمة للابداع لا يمكن أن ينجح دون وجود خطة واضحة ومفهومة لدى جميع الافراد في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يتوجب على المنظمات الإحاطة بالعملية الإبداعية وطريقة تنظيمها والقضاء على أي لبس أو عدم اليقين داخل مشروع ابداعي وتحديد الخطوات ومراحل اتخاذ القرارات وتقسيمها بشكل واضح لاستغلال القدرات الإبداعية للمنظمة بشكل فعال، مع تجنب المخاطر المحتملة في نفس الوقت. سنحاول فيما يلي فهم العملية الإبداعية من خلال عرض تسلسلي لتطور نماذج العملية الإبداعية، كما سنتطرق إلى المزيج الابتكاري باعتباره جزء من مراحل العملية الإبداعية ومن أهمها.

1. نماذج العملية الإبداعية:

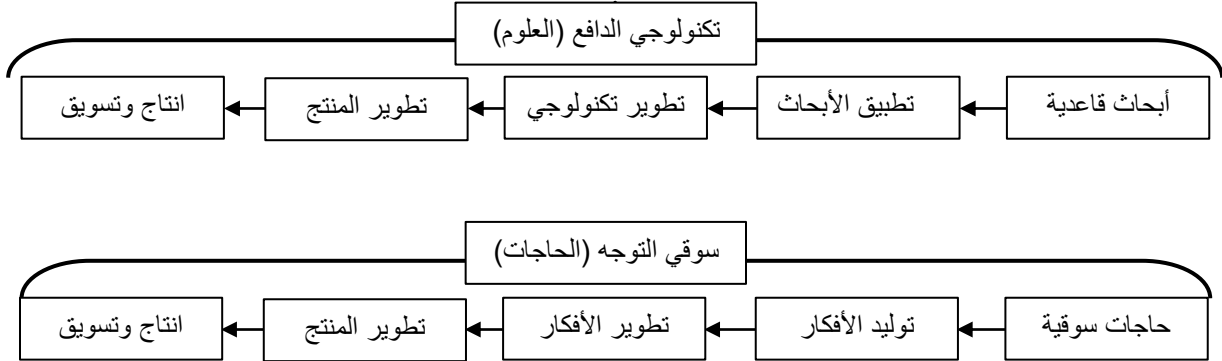
تعددت الأدبيات والأبحاث التي تناولت العملية الإبداعية، والتي تصف مختلف المراحل التي تمر بها العملية من الفكرة إلى التنفيذ. يصف روثويل (Rothwell, 1994) تطور نماذج عملية الابداع في خمسة أجيال من الخمسينيات إلى التسعينيات. منذ ذلك الحين يمكن اضافة جيلين آخرين من النماذج. يلخص الجدول التالي هذه الأجيال السبعة من نماذج عملية الابداع التي تطورت من نماذج خطية بسيطة إلى نماذج تفاعلية أكثر تعقيداً¹:

¹ Du Preez, N.D., Louw, L., Essmann, H. (2006). An innovation process model for improving innovation capability. *Journal of High Technology Management Research*, 1-24. P2.

الجدول رقم 2-1: تطور مختلف أجيال نماذج العملية الابداعية	
النماذج	الأجيال
تكنولوجي الدافع يركز على البحث والتطوير والعلم.	الجيل الأول ('1930)
سوقي التوجه: يركز على السوق كمصدر للأفكار الجديدة.	الجيل الثاني ('1960)
نموذج الاقتران: يوضح التفاعل بين عناصر مختلفة وحلقات التغذية الرجعية فيما بينها، ويركز على دمج البحث والتطوير والتسويق.	الجيل الثالث ('1970)
النموذج المدمج: يوفق بين النموذج سوقي التوجه وتكنولوجي التوجه ويركز على الروابط الخارجية.	الجيل الرابع ('1980)
النموذج الشبكي: يركز على تراكم المعرفة والروابط الخارجية، اندماج الأنظمة والشبكات الموسعة	الجيل الخامس ('1990)
الابداع المفتوح: أفكار ومسارات داخلية وخارجية بين المنظمة والسوق يتم دمجها لتطوير تكنولوجيات جديدة	الجيل السادس ('2000)
النموذج الشبكي الموسع: يوفق بين نموذج الابداع المفتوح والنموذج الشبكي	الجيل السابع (الوقت الحالي)
المصدر: Du Preez, N.D., Louw, L., Essmann, H. (2006). An innovation process model for improving 3innovation capability. <i>Journal of High Technology Management Research</i> , 1-24. P3	

أ. الجيل الأول والثاني: بالنسبة للجيل الأول والثاني فهي نماذج خطية وتفسر الابداع من خلال حاجات سوقية تسحبه إليها (market pull) أو تطورات تكنولوجية وعلمية تدفعه (technology push)، وهي موضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم 2-3: الجيل الأول والثاني لنماذج الابداع (PUS & PULL MODELS)



المصدر: Moraes, M. B., Campos, T. M., & Lima, E. (2019). Models of innovation development in small and median-sized enterprises of the aeronautical sector in Brazil and in Canada. *Gestão & Produção*, 26(1), e2002. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2002-19>, P3

الجيل الثالث: بينما نموذج الجيل الثالث (انظر الشكل التالي) فهو نموذج يقرن تأثير القدرات

التكنولوجية واحتياجات السوق، ومن بين النماذج المعروفة في هذا الجيل نجد نموذج المراحل

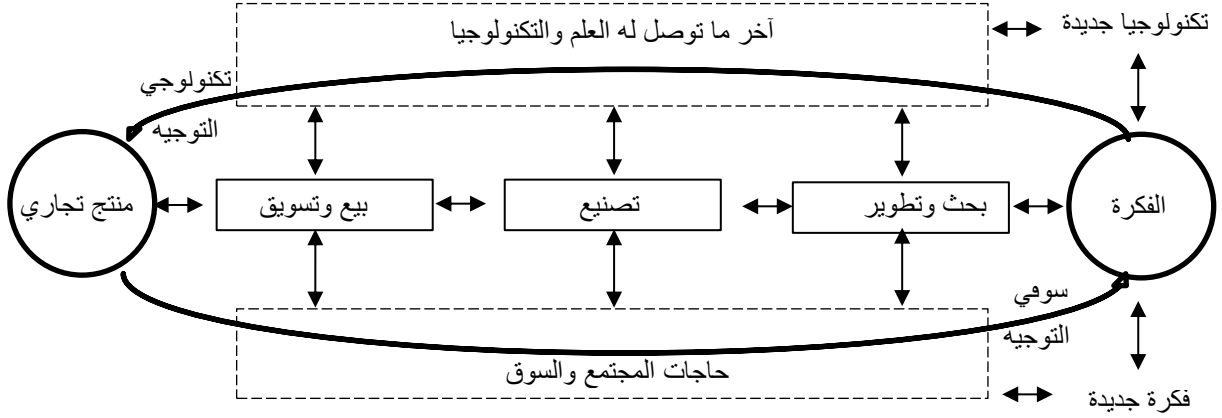
المبوبة (the Stage-Gate model) لصاحبها كوبر (Cooper, 1990)، عملية الابداع

التعاوني (Collaborative Innovation) التي تم تطويرها في مركز أبحاث التكنولوجيات

المجموعة (UTRC)¹

¹ Du Preez, N.D., Louw, L., Essmann, H. Ibid., PP :4-5

الشكل رقم 2-4: الجيل الثالث لنماذج الابداع (COULPING MODEL)



المصدر: Du Preez, N.D., Louw, L., Essmann, H. (2006). An innovation process model for improving innovation capability. *Journal of High Technology Management Research*, 1-24. P4

ب. الجيل الرابع: لتخطي مشكل غياب التكامل الوظيفي في النماذج الخطية السابقة، تم تطوير نماذج الجيل الرابع للعملية الابداعية وفق منهج تفاعلي. ينظر هذا النهج إلى عملية الابداع على أنها مجموعة من الأنشطة المتوازية والتي تخرق مختلف الوظائف التنظيمية. من بين النماذج المصنفة ضمن الجيل الرابع نجد نموذج مينيسوتا لأبحاث الابداع (MIRP) الذي تم تطويره خلال فترة الثمانينيات. يشرح هذا النموذج الخصائص الأساسية لدورة تحول الفكرة المبتكرة إلى واقع ملموس. تتكون كل دورة من ثلاث فترات متتالية: فترة البدء وفترة تطوير وفترة تنفيذ. يتم تمييز كل فترة من هذه الفترات عن بعضها البعض على أساس خصائص المحددة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: نموذج برنامج مينيسوتا لأبحاث الابداع (MIRP)

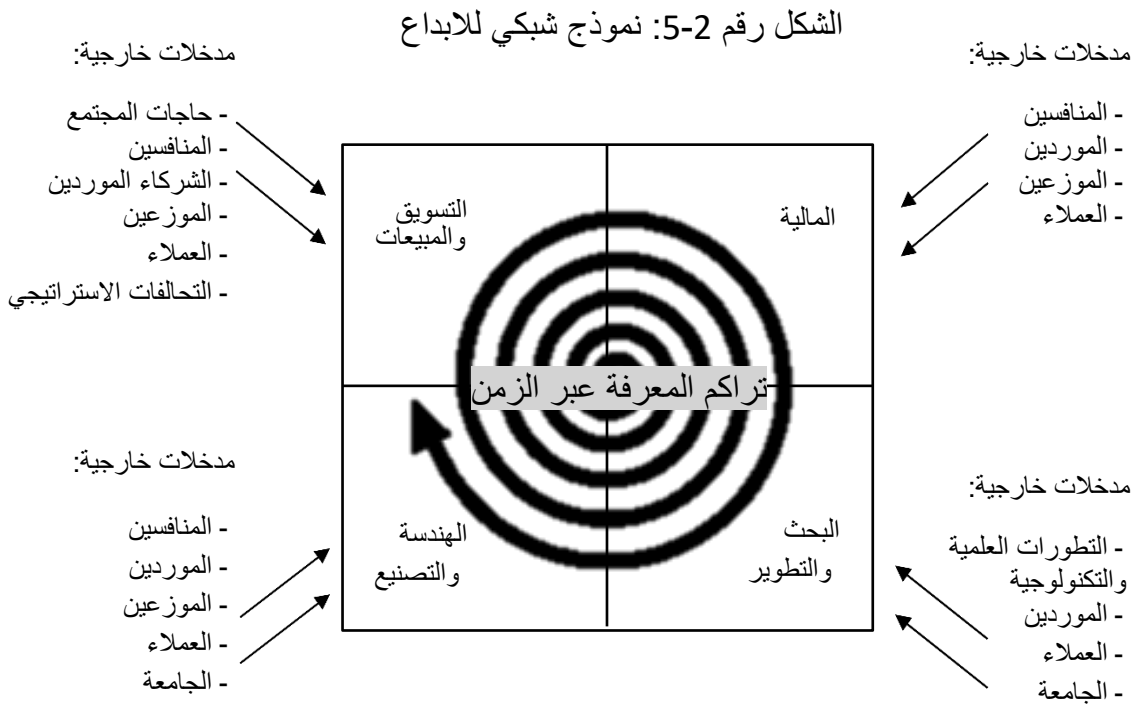
الفترات	خصائص العملية الابداعية
أ. البدء	1. التصور والتطوير (الفكرة) 2. الحصول على الموارد الصدمات 3. الصدمات
ب. التطوير	4. الانتشار 5. النكسات 6. توسيع وتغيير معايير النجاح 7. المشاركة السلسة للموظفين 8. مشاركة المستثمرين وكبار المسيرين 9. بناء العلاقات 10. إنشاء البنية التحتية الاجتماعية لدعم الابداع
ج. التنفيذ	11. دمج الجديد مع القديم 12. التحقق من أسباب الفشل/النجاح

المصدر: Du Preez, N.D. and Louw, L. (2008). "A framework for managing the innovation process", Portland International Conference: Management of Engineering & Technology (PICMET2008) , 27-31 July, Cape Town- South Africa. pp. 546-558. P549

بالنظر إلى الجدول أعلاه يمكن ملاحظة انه لا يوجد حدود واضحة بين الفترات الثلاث، وفي كثير من الحالات يوجد تداخل بين فترة التطوير وفترة التنفيذ، حيث يتم تطوير العديد من الابداعات من خلال التفاعل بين فرق الابداع والسوق¹.

¹ Du Preez, N.D. and Louw, L. (2008). "A framework for managing the innovation process", Portland International Conference: Management of Engineering & Technology (PICMET 2008) , 27-31 July, Cape Town- South Africa. pp. 546-558. P549

ت. الجيل الخامس: بالنسبة لنماذج للجيل الخامس والمعروفة بالنماذج الشبكية فلقد حاولت شرح مدى تعقيد عملية الابداع، ذلك من خلال ادخال تأثير البيئة الخارجية والتواصل الفعال معها، إذ يحدث الابداع ضمن شبكة من أصحاب المصالح (stakeholders) الداخليين والخارجيين، لذلك من المهم إقامة روابط بين جميع اللاعبين. من بين النماذج الشبكية نجد نموذج تروت (Trott)، وهو موضح في الشكل التالي:



المصدر: Akhilesh K.B. New Product Development. In: R&D Management. Springer, New Delhi. 2014, P205

يمكننا ملاحظة كيف أن نموذج تروت يصور العملية الإبداعية من خلال شبكة تربط تراكم المعارف مع تأثيرات خارجية، والتي تحدث في مستويات وظيفية مختلفة، حيث تتعدد مصادر "المدخلات الخارجية" وتشمل حاجات المجتمع والمنافسين والموردين والموزعين والعملاء والتطورات التكنولوجية والعلمية والجامعة. نماذج الجيل الخامس هذه هي في الأساس

شبكات مغلقة للابداع، حيث تتم عمليات التطوير وتسويق المنتجات الجديدة داخل حدود المنظمة. في أنظمة الابداع المغلقة، يقوم الموظفون داخل المنظمة بتطوير الأفكار داخلياً وفي سرية¹. الجدول التالي يوضح ستة نقاط اقترحها تشسبرو (Chesbrough, 2003) للتفريق بين أنظمة الابداع المغلقة والمفتوحة:

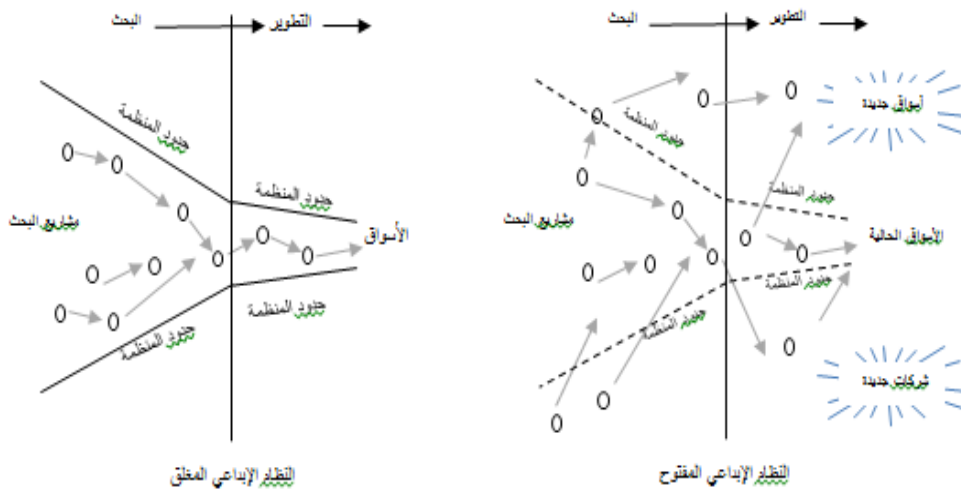
الجدول رقم 2-3: الاختلافات المبدئية بين الابداع المغلق والابداع المفتوح	
الابداع المغلق (Closed innovation)	الابداع المفتوح (Open innovation)
1. كل الأشخاص الأنكياء يعملون في منظمتنا.	1. ليس كل الأنكياء يعملون في منظمتنا.
2. لاستغلال وظيفة البحث والتطوير، يجب علينا تموين واكتشاف وتطوير كل شيء بأنفسنا.	2. البحث والتطوير الخارجي يمكن أن يخلق قيمة لمنظمتنا.
3. فقط اذا اكتشفناه نحن، فسننجح في طرحه في السوق أولاً	3. البحث والتطوير الداخلي ضروري لفهم هذه القيمة (المذكورة أعلاه).
4. إذا كانت منظمتنا هي الأولى في تسويق منتج ابداعي، فسنهزم منافسينا.	4. يجب أن نشارك في البحث الأساسي للاستفادة منه، لكن لا يجب أن يكون الاكتشاف ملكنا.
5. إذا ابتكرنا أكثر وأفضل الأفكار في صناعتنا، فسننتصر.	5. إذا استفدنا بشكل أفضل من الأفكار الخارجية والداخلية ووجدنا المعارف المكتسبة، فسننتصر.
6. إذا كان لدينا سيطرة كاملة على عملية الابداع، فلن يتمكن منافسوننا من الاستفادة من أفكارنا الابداعية	6. يجب علينا تحسين نتائج منظمتنا، والجمع بين بيع أو ترخيص ابداعاتنا مع شراء الابداعات الخارجية كلما كانت أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
المصدر: João P. C. Marques, Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination?, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3; 2014, P199	

ث. الجيل السادس: ظهر الجيل السادس عندما طرح تشسبرو (Chesbrough, 2003) نموذج الابداع المفتوح، الذي يسلط الضوء على استخدام تدفقات المعرفة (الداخلة والخارجة) لتسريع الابداع الداخلي، إضافة إلى توسيع الأسواق للاستخدام الخارجي للإبداع، على وجه

¹ Du Preez, N.D. and Louw, L. Op. Cit., P551

الخصوص. وهي تفترض أن المنظمات يمكنها بل ويتوجب عليها، في سعيها إلى تطوير تقنياتها، استخدام الأفكار ومسارات السوق سواء أكانت داخلية أو خارجية. لم يعد يُنظر إلى الابداع على أنه مجرد عملية تشارك فيها وظائف مختلفة داخل المنظمة، بل يشارك فيها بدرجات متفاوتة، كيانات مختلفة بما في ذلك الموردين ومراكز البحث والتطوير العامة (التجارية) ومراكز البحث والتطوير الخارجية¹. يوضح الشكل التالي الفرق بين النظام الإبداعي المغلق والمفتوح:

الشكل رقم 2-6: مقارنة بين النموذج الإبداعي المغلق والمفتوح



المصدر: Benjamin Taferner, A Next Generation Of Innovation Models? An Integration Of The Innovation Process Model Big Picture Towards The Different Generations Of Models, Review Of Innovation And Competitiveness Volume 3, Issue 3, 2017, P54

¹ Dirk Meissner, Maxim Kotsemir, Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm'—trends and outlook, Meissner and Kotsemir Journal of Innovation and Entrepreneurship (2016) 5:14, DOI 10.1186/s13731-016-0042-z, PP :6-7

نلاحظ جليا من خلال الشكل أعلاه كيف أن نموذج الابداع المفتوح، على عكس النموذج المغلق، وضع حدود مرنة للمنظمة تسمح بتدفق المخرجات الإبداعية من وإلى المنظمة ما يسمح لها التفاعل مع محيطها الخارجي بشكل أكثر فعالية. إذ لا تركز نماذج الجيل السادس على الأفكار الداخلية أو الشبكات القريبة فقط، ولكنها تركز على الانفتاح على السوق بأكمله. بهذه الطريقة يمكن للمنظمة أيضا الاستفادة من الأفكار المنتجة خارج حدودها، سواء أكان مصدرها العملاء أو الدول أو الشركات الأخرى. كتب تشسبرو (Chesbrough, 2003) أنه ستنتقل جميع الصناعات، إن عاجلاً أم آجلاً، من الابداع المغلق إلى الابداع المفتوح¹.

ج.الجيل السابع: على الرغم من أن الجيل السادس من نماذج الابداع المفتوح لا يزال جديداً نسبياً، إلا أنه يمكن اضافة جيل سابع. تجمع هذه النماذج بين نماذج الابداع المفتوح ونماذج الابداع الشبكي لتشكيل شبكة ابداع متكاملة.² ومن بين النماذج الحديثة التي تصف العملية الإبداعية نجد نموذج "الصورة الكبيرة (BIG Picture) لصاحبه ليرشر (Lercher, 2017). وما يمكن ملاحظته في هذا النموذج (انظر الشكل التالي)، وجود اختلاف واحد كبير عن النماذج الموصوفة سابقا، حيث وأنه في حين أن جميع النماذج الأخرى تصف عملية من الألف إلى الباء، فإن نموذج "الصورة الكبيرة" تصف العملية الإبداعية من الأف إلى الباء

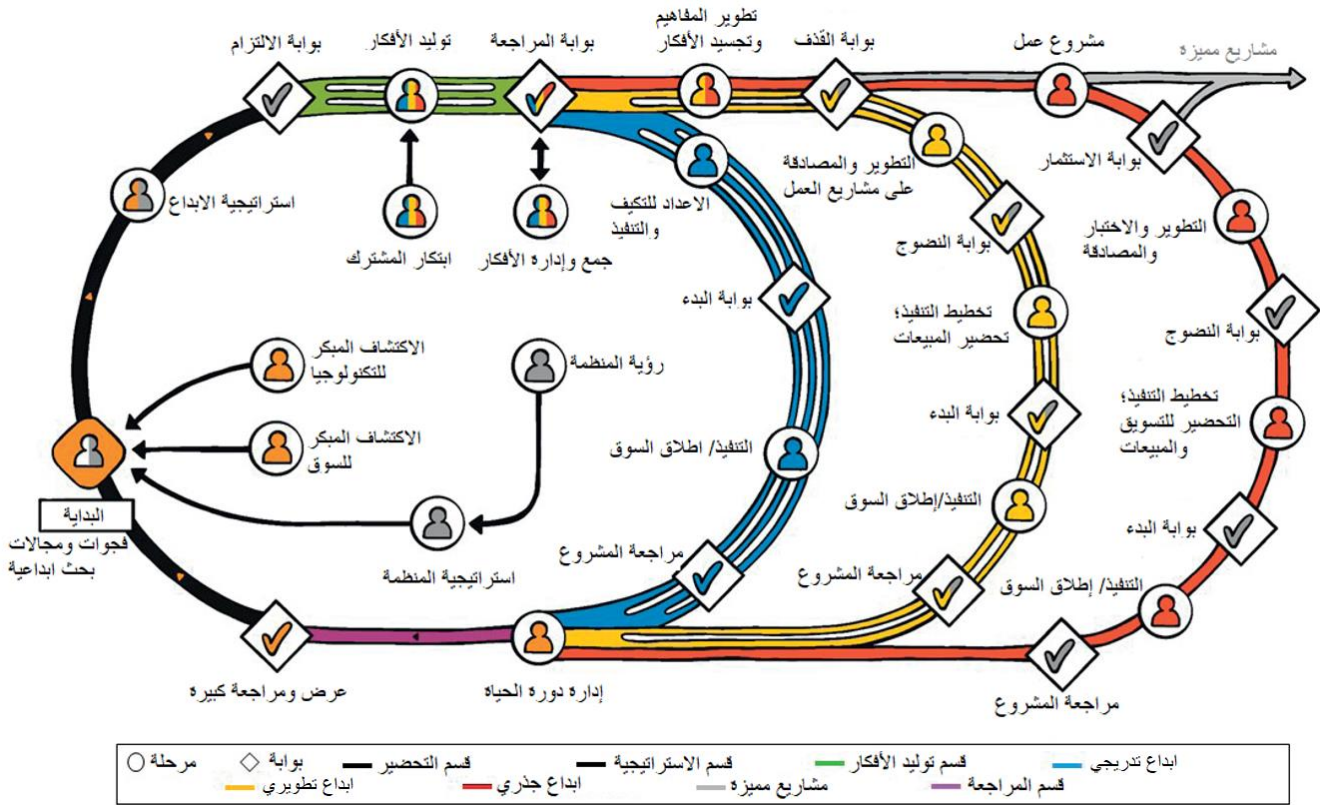
¹ Benjamin Taferner, A Next Generation Of Innovation Models? An Integration Of The Innovation Process Model Big Picture Towards The Different Generations Of Models, Review Of Innovation And Competitiveness Volume 3, Issue 3, 2017, P54

² Du Preez, N.D., Louw, L., Essmann, H. Op.Cit., P10

ثم رجوعا إلى الألف، مشكلا دورة كاملة لا متناهية. وهو يمثل رؤية متكاملة لعمليات الابداع،

كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 2-7 : مقارنة بين النموذج الإبداعي المفتوح والمغلق



المصدر: Benjamin Taerner, A Next Generation Of Innovation Models? An Integration Of The Innovation Process Model Big Picture Towards The Different Generations Of Models, Review Of Innovation And Competitiveness Volume 3, Issue 3, 2017, P55

يظهر هذا النموذج تشابها مع نموذج المراحل المبوبة لكوبر (the Stage-Gate)

(model, cooper, 1990)، حيث تظهر المراحل على شكل دوائر والبوابات على شكل

معينات. كل بوابة في النموذج تمنح الشركة الفرصة لإتمام العملية الجارية والانتقال إلى مرحلة

¹ Benjamin Taerner. Op. Cit., P55

مالية. بالنظر إلى الشكل نلاحظ بأن بعض المسارات تحتوي على أكثر من سطر لترمز إلى إمكانية وجود أكثر من عملية مستمرة في نفس الوقت. كما يظهر في الشكل أعلاه، يتميز هذا النموذج بوجود الألوان. حيث قسم التطوير مقسم إلى ثلاثة مسارات باللون الأزرق والأصفر والأحمر، في إشارة إلى وجود مستويات مختلفة من الإبداع، من الإبداعات الصغيرة للأعمال اليومية (تدرجية) إلى المشاريع ذات الاستثمارات والمخاطر العالية ولكن دون مخرجات جديدة للسوق (تطويرية) وأخيرا المشاريع عالية المخاطر التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة داخل الشركة وأيضًا في السوق الحالية (جزرية). في حين خط الخروج (المسار الرمادي) فهو مخصص للمشاريع المميزة والتي تعتبر ابداعات مزعزة والتي ستحدث تغييرًا هائلًا في السوق وغالبًا ما تؤدي إلى إنشاء سوق جديد. كما يتميز نموذج ليرشر بتفصيلات مهمة عبر عنها من خلال الأشكال والألوان وتضمنت عناصر مهمة للعملية الإبداعية، كتضمينه لإستراتيجية الإبداع في النموذج ورؤية الشركة، قسم خاص لإيجاد مجالات وثغرات الإبداع، مصدر المعلومات الضرورية، أيضا، تضمينه أربع مستويات من الإبداع بداية من الإبداعات التدرجية وصولًا إلى الإبداعات المزعزة. إضافة إلى وجود قسم خاص بمراجعة الكفاءة. عموماً، النموذج منظم بشكل جيد من خلال البوابات التي تسمح بتفصيل وبشكل واضح مختلف المراحل التي من المحتمل أن تمر بها العملية الإبداعية، ما يجعل منه نموذجًا شاملاً.¹

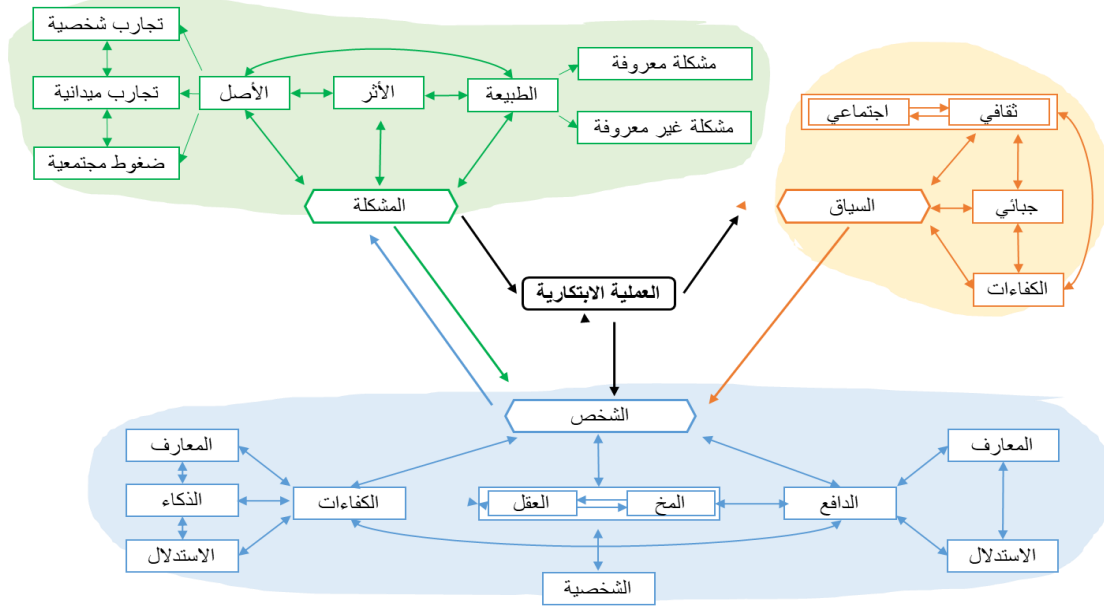
¹ Benjamin Taferner, Ibid.,P56

2. المزيج الابتكاري:

يمثل الابتكار نقطة الانطلاق في العملية الابداعية وفرصة اقتناص مجالات أو ثغرات إبداعية محتملة. ينتج الابتكار أفكارًا جديدة في مجالات مختلفة كتطوير التكنولوجيا والاختراعات، الاكتشافات العلمية، الإبداعات الفنية... والتي وفقًا للنجاح المحقق، ستصبح مخرجات ابداعية قادرة على إنتاج تحسينات جوهرية في المنظمات أو الأسواق أو حتى المجتمعات. الابتكار ظاهرة معقدة تتعدد وتتداخل العوامل المؤثرة فيها، عوامل يصعب قياسها وقياس العلاقة بينها، ما يجعل فهم هذه الظاهرة يتطلب تناولها ككلٍ واحد معقد دون فصل عنصر عن الآخر، بهاته الطريقة يمكن تمثيل الابتكار كنظام تتوسطه العملية الابتكارية التي تؤثر وتتأثر بالعناصر الأخرى: الشخص، البيئة، والمشكلة. الكل مترابط في شبكة علاقات تأثير وتأثر متبادلة. كما يمكن اعتبار كل عنصر من العناصر المذكورة نظامًا مستقلًا بذاته وبعناصر خاصة به¹. وهذا ما يظهره الشكل التالي:

¹ Renzo Boccardo, Joaquim Lloveras, A Model of Creativity from the Paradigm of Complexity, First International Conference on Design Creativity, ICDC 2010, 29 November - 1 December 2010, Kobe, Japan, P4

الشكل رقم 8-2 : نموذج شامل لعملية الابتكار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع التالي: Renzo Boccardo, Joaquim Lloveras, A Model of Creativity from the Paradigm of Complexity, First International Conference on Design Creativity, ICDC 2010, 29 November - 1 December 2010, Kobe, Japan, PP:2-5

أ. الشخص المبدع: بالنظر إلى الشكل أعلاه نلاحظ أنه بالنسبة للشخص المبدع فإن التفاعل يكون بين ثلاث عناصر أساسية: السمات الشخصية والعقلية حيث تحدث التركيبات الأصلية للمعرفة وتنشأ الأفكار، المهارات العملية من ذكاء ومعرفة، إضافة إلى الدافعية بعواملها الداخلية والخارجية.

ب. السياق: أما البيئة المحيطة بالشخص فهي مهمة ومؤثرة بشكل كبير، حيث وكما نلاحظ في الشكل أعلاه، فإن البيئة التي تحدث فيها العملية الإبداعية تتكون من ثلاثة جوانب مختلفة: البيئة المادية، النفسية، الاجتماعية والثقافية. في علاقة متشابكة ومتبادلة تؤثر في العملية الإبداعية.

ت. المشكلة: في حين المشكلة كنظام فرعي فهو يتكون من طبيعة المشكلة ومصدرها وآثارها. كما نذكر هنا أن البعض يستخدم مصطلح المنتج بدل المشكلة. حيث أن الأصل هو المشكلة التي دفعت إلى البحث عن منتج أول حل ملائم¹. حيث سبق وأن ذكر موني (Mooney, 1963) أن الإبداع تركيب معقد يتكون من البيئة والشخص والعملية والمنتج الإبداعي².

III. السلوك الإبداعي ومعوقاته

أشار باحثون إلى أن 80% من الأفكار الإبداعية في المنظمات تنطلق من العاملين فيها وهو ما يشكل دافعا كبيرا للمنظمات لتحفيز الأفراد العاملين فيها على تبني سلوكيات إبداعية تكسب المؤسسة الريادة والإستباقية في بيئة شديدة التغير والتنافسية، حيث أكد كاتز وكاهن (Katz & Kahn, 1987) على أن "سلوك العمل الإبداعي ليس جزءًا من الوصف الوظيفي لعمل الفرد العامل، عدا العاملين في أقسام البحث والتطوير في المنظمات والتي يمثل الإبداع جزءًا من أساسيات العمل فيها، إنما هو سلوك تطوعي للفرد العامل"³

1. السلوك الإبداعي:

تسعى المنظمات الرائدة إلى كسب الميزة التنافسية من خلال توظيف القدرات الإبداعية التي تتمتع بها مواردها البشرية، وفي سبيل ذلك تسعى تلك المنظمات إلى توفير الأجواء

¹ المرجع السابق، ص ص: 2-5

2 Aldous, C. (2014) Attending to Feeling: It May Matter More than You Think. Creative Education, 5, 780-796. doi: 10.4236/ce.2014.510091. p783

³ صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (1)-(2018) 8-27، ص12

الملائمة لدعم وتشجيع الأفراد نحو تبني سلوكيات إبداعية من خلال تحديد معوقات الابداع والقضاء عليها، ما من شأنه تعزيز ريادة المنظمة.

أ. تعريف السلوك الإبداعي:

عرفه الدهان (1989) على أنه "السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين". في حين عرفه وودمان وآخرون (Woodman et al., 1993) "نتاج معقد من سلوك الفرد ومعطيات الموقف، إذ يتميز الموقف من حيث التأثيرات التي إما تسهل أو تمنع الإنجاز الإبداعي". ويرى هينكس (Heunks, 1998) أن "السلوك الإبداعي هو ناتج عملية الابتكار وهو عملية تحويل إلى أرباح". وعرفه الزبيدي (2017) على أنه "عملية لخلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة". يرى جورج وتشو (George & Zhou, 2001) أن السلوك الإبداعي هو "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق التعاون"¹. أومو وكولفيريد (Åmo & Kolvereid, 2005) يعرفونه على أنه "مبادرة من الموظفين تتعلق بإدخال عمليات جديدة أو منتجات جديدة أو أسواق جديدة أو توفيقات من هذا القبيل في المنظمة"². يعرفه جونج (Jong, 2007) فيقول: "سلوك الأفراد

¹ وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال/ المجلد 60 العدد 63 / 2020، ص167.

² Åmo, B.W.; Kolvereid, L. Organizational strategy, individual Personality and innovation Behavior. J. Enterp. Cult. 2005, 13, 7–19. P8

الموجه نحو المبادرة والادخال المقصود (ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة) لأفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة"¹

ما يمكن ملاحظته من خلال التعريفات السابقة هو أن تعريف السلوك الإبداعي ينبع من تعريف الإبداع على أنه ادخال أو تبني شيء جديد خارج عن المؤلف، إلا أنه يركز على دور الفرد ذلك من خلال تبنيه لسلوك يتضمن ابداعاً أثناء أدائه لوظيفته، والذي يعتبر كقدرة يتمتع بها الموظف والتي تساعد في تحسين الأداء وجودته بشكل عام، وهو ورقة رابحة لضمان تنافسية ونجاح واستمرارية المنظمات.

ب. أهمية السلوك الإبداعي:

أضحت الحاجة إلى الإبداع ضرورة ملحة أمام المنظمات الطامحة إلى الريادة والتميز وحتى الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة متغيرة وتنافسية محتدمة، وفي هذا السياق يتوجب على المنظمة توفير أجواء ملائمة لتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وحثهم على التفكير الإبداعي، باعتبار الإبداع عامل مساعد في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها كما يساهم في إيجاد الحلول لمشكلاتها. حيث اعتبر غراهام (Graham, 2000) أن السلوك الإبداعي مورد هام لتحسين العمل إذا ما تمكنت المنظمة من تنميته. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول قيمة في المنظمة. كما أن دعم العملية الإبداعية يعمل

¹ Mohammad Ahmad Al-Omari, Ling Suan Choo, Innovative Work Behavior A Review of Literature, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 23, Issue 02, 2019, P40

على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة وأيضاً الإنفتاح على بيئة الأعمال الخارجية، إضافة إلى إتاحة الفرصة لتطوير المنتجات والحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجهها المنظمة.

كما يشكل الإبداع مرتبط الفرس لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الاستمرارية والتميز وبالتالي يتوجب عليها جعله في قلب أنشطتها وعملياتها، كما يتوجب عليها نشر ثقافة إبداعية تشجع وتحفز الأفراد والجماعات على تبني سلوك إبداعي، ما من شأنه تعزيز ثقة الأفراد لطرح أفكارهم وتأدية مهامهم بطرق مبتكرة قد تختصر الوقت والجهد والمال. كما يمكن المنظمة من الوقوف على أوجه القصور والنقص في مختلف المستويات التنظيمية، وبالتالي حل المشكلات وتحسين مخرجات العمل وتطويرها. وينطوي السلوك الإبداعي على مجموعة من القدرات الإبداعية كالحساسية للمشكلات وروح المجازفة والمرونة... وتأتي في مقدمتها الأصالة.¹

2. السمات الإبداعية:

لقد أقر علماء النفس بأن كل ذكي يجب أن يكون مبدعا وليس كل مبدع يجب أن يكون ذكيا، حيث يتبنى الأفراد سلوكا إبداعيا بدرجات متفاوتة تبعا لمجموعة من السمات والقدرات الإبداعية التي قد يتميز بها البعض وتغيب عند البعض الآخر، ومن هذه القدرات نجد: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة... هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى عقلية، جسدية، اجتماعية وبيئية، حيث يؤدي توفر كل هاته العوامل والقدرات لظهور سلوك إبداعي

¹وردة حواطي، أحمد دروم، مرجع سبق ذكره ، ص168.

لدى الفرد وعكس ذلك يؤدي إلى اضمحلاله وخموده. وحسب جيلفورد وتورانس تتلخص أهم القدرات الإبداعية فيما يلي¹:

أ. الطلاقة (Fluency):

يقصد بها كمية الأفكار أو الإجابات التي يمكن للفرد أن يقدمها في موقف معين وفي مدة زمنية قصيرة نسبياً. والطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية². فالأشخاص المبدعين لديهم القدرة على خلق الأفكار والحلول الملائمة أكثر من الشخص العادي في فترة زمنية محددة، وتتضمن الطلاقة أربعة أنواع:

– الطلاقة اللفظية (Verbal): تعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات معنى وعلى علاقة بموضوع ما في فترة زمنية محدودة، فنقول أن فلانا طليق اللسان.

– طلاقة التداعي (Associational): القدرة على خلق الكثير من الروابط على اتصال بشيء أو حدث أو كلمة أو مفهوم³

– الطلاقة الفكرية (Ideational): هي القدرة على إنتاج قدر كبير من الأفكار بسرعة معتبرة خلال فترة زمنية محددة.

¹ إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع "إبداع العبقريّة وعبقرية الإبداع"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 2015، ص ص 24-27
² طارق محمد السويديان، محمد أكرم العلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 57.

³ American Psychological Association, APA Dictionary of Psychology, <https://dictionary.apa.org/associative-fluency>, Accessed 03/05/2021

– الطلاقة التعبيرية (Expressional): هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أوصياغتها في عبارات مفيدة، ويصفها جيلفورد على أنها "القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة وملائمة".¹

ب. المرونة (Flexibilit) :

يقصد بها مرونة التفكير، بمعنى مدى سهولة تغيير التفكير، حيث يتميز المبدعون عن الأشخاص العاديين بالجمود وصعوبة تغيير فكرهم، ويطلق علماء النفس مصطلح التصلب العقلي أو القصور الذاتي السيكولوجي على الفكر غير المرن. وهي القدرة على خلق أو استخدام جديد لمفاهيم ومكونات عقلية لإعادة النظر بصورة مختلفة لتجاربنا. وهي مرتبطة بأصالة التفكير والقدرة على الهروب من الجمود الفكري². وتشمل المرونة نوعين:

– مرونة تلقائية (Spantaneous): يقصد بها القدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة ويسر نحو مسارات مختلفة وبطريقة فيها نوع من العشوائية وبدون تحديد مسبق للنتيجة النهائية، ذلك بغرض إنتاج أكبر قدر من الأفكار المختلفة التي قد ينجم عنها حل معين.

¹ Shamshad Hussain, Creativity, Concept and Findings, Motilal Banarsidass Publ., Delhi, 1988, PP : 5-6

² Kenett, Y. N., Levy, O., Kenett, D. Y., Stanley, H. E., Faust, M., & Havlin, S. (2018). Flexibility of thought in high creative individuals represented by percolation analysis. Proceedings of the National Academy of Sciences, 115(5), 867–872, PP. doi:10.1073/pnas.1717362115

– مرونة تكيفية (Adapptative): هي القدرة على تغيير زاوية التفكير والنظر إلى الأمور من زاوية مختلفة تبعا لتغير الظروف والمواقف أو نتيجة ظهور مشاكل جديدة، تعطي صاحبها قدرة كبيرة على التكيف مع التغييرات التي قد تحدث في محيطه.¹

ت. الأصالة (Originality):

هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول غير الشائعة لمشاكل معينة أو لتحقيق أهداف محددة، وهي تعني الجدة والندرة والنفور من كل ما هو شائع. ولا يمكن لفرد أن يتميز بالأصالة دون الحساسية للمشكلات. الأصالة تأتي في قمة القدرات الإبداعية وينجم عنها توليفات غير متعارف عليها وفريدة من نوعها في الزمان/ المكان/ الدور، وبعبارة أخرى يمكن أن تكون الفكرة شائعة في زمان/مكان/دور آخر وتعتبر أصيلة في زمان/مكان/دور آخر. تطلق سمة الأصالة على الأفكار التي تكون غير مألوفة ليس فقط لصاحبها وإنما للمحيطين به أيضا، كما يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أو قليلة التكرار، بالمعنى الإحصائي، في المجموعة التي ينتمي إليها الفرد.²

ث. الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems):

هي من القدرات المميزة للأشخاص المبدعين الذين، عكس غيرهم من الأفراد العاديين، يمكنهم ملاحظة بعض التفاصيل والتي وإن كانت صغيرة من شأنها أن تكون مشكلة، حيث

¹ Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. Creativity and Innovation Management, 13(3), 166–175, PP : 167-168. doi:10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x

² عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي -دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية / العدد (3)، ص330.

تمكنهم تلك الحساسية من إدراك أوجه القصور والنقص. ويعرفها الجروان على أنها "الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف". كما تمكن هذه الميزة أصحابها من الإسراع في ملاحظة الأخطاء مقارنة بالآخرين ما يمكنهم من لعب دور مهم في عملية التطوير والتحسين المستمر¹. حيث يمثل اكتشاف المشكلة الخطوة الأولى لحلها لاحقاً، وترتبط الحساسية للمشكلات بدقة الملاحظة لاكتشاف كل ما هو غير عاد أو شاذ في محيط الفرد، وتثير في صاحبها الرغبة الدائمة في طرح التساؤلات لما يحيط به

ج. القدرة على التحليل (Ability to Analyze):

تعرف على أنها "القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض". ويفسر ذلك على أنه لا يمكن اعتبار موقف ما مشكلةً إلا إذا تألف من جزئيات متداخلة وملتبس بعضها ببعض، ما يجعل من الضروري تفكيكها إلى عناصر يسهل التعامل معها واستيعابها، ما يجعل المشكلة المعقدة بسيطة وأكثر قابلية للحل. كما تعني قدرة الشخص على رؤية الأمور بصورة مغايرة ومختلفة عن باقي الأشخاص، تمكنه ليس فقط من تفكيك المعقد والمتشابك بل أيضاً من ربط العناصر المتباعدة وتصور النتيجة النهائية.²

¹ وردة حواطي، أحمد دروم، مرجع سبق ذكره ، ص270.
² عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، مرجع سبق ذكره، ص331.

ح.روح المجازفة (Risk taking):

تعرفها الجمعية الأمريكية لعلم النفس بأنها "قبول مهمة صعبة تتطوي في الوقت نفسه على إمكانية الفشل أو النجاح..."¹، "وهي تعبر عن تمتع الفرد بالشجاعة لاقتحام الأمور المجهولة والغامضة، من خلال التفكير المستقل المتجه نحو الخوض في المسائل الأكثر صعوبة لاكتشاف خباياها، وهو ما يؤدي إلى سلوك إبداعي فعلي"². كما يقصد بها عموماً اقبال الفرد على تبني أساليب أو أفكار جديدة مع الاستعداد التام لتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عنها. فهي تتطوي على شجاعة كبيرة حيث يعمل الفرد في ظروف غامضة تعرضه للنقد مع وجود إمكانية الفشل والتعرض للطرد، ويتميز صاحبها بروح المبادرة والقدرة على العمل تحت الضغط وتقبل الانتقاد والدفاع عن أفكاره. مع وجود هامش الخطأ يجب على المنظمة توفير أجواء ملائمة تشجع الأفراد المبدعين على تبني روح المجازفة لما تتطوي عليه من إمكانيات كبيرة على التقدم عن الآخرين وتحقيق الميزة التنافسية³

3. معوقات الإبداع:

في ظل الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الإبداع والدور الكبير الذي يلعبه في ضمان الإستمرارية والتطور والتنافسية، توجب على المنظمات الإهتمام برأسمالها الفكري، من خلال ترسيخ ثقافة التفكير الإبداعي والحث عليه من خلال توفير الأجواء الملائمة، لذا يتوجب على المنظمات

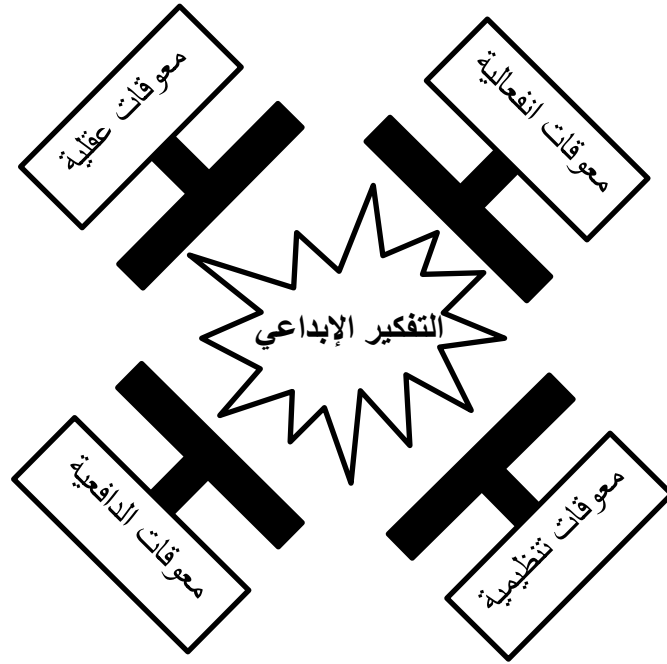
¹ American Psychological Association, APA Dictionary of Psychology, <https://dictionary.apa.org/risk-taking>, Accessed 03/05/2021

² وردة حواطي، أحمد دروم، مرجع سبق ذكره ، ص168.

³ قدور بن نافلة، احمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، 18-19 مايو 2011، ص10.

ضرورة التعرف على مختلف المعوقات التي من شأنها أن تحول دون ذلك، والشكل التالي يلخص العوامل التي من شأنها إعاقة التفكير الإبداعي لدى الأفراد:

الشكل رقم 2-9: معوقات التفكير الابداعي الإبداعي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع التالي: أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 (1)، ص.ص 185-186


ويقصد بالمعوقات العقلية إصدار الأحكام المسبقة والمندفعة على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وعدم الخروج عن التفكير النمطي، وتقييد الفكر. أما فيما يخص المعوقات الإنفعالية فهي تلك الإنفعالات السلبية مثل

الخوف والقلق والتي من شأنها الحد من الإبداع. بينما تعني معوقات الدافعية عدم وجود الحافز حيث أثبتت الدراسات بأن عدم تشجيع الأفراد وتحفيزهم بالطريقة الملائمة وكذا عدم تلقي الإحترام والتقدير من شأنه التأثير عليهم سلبا بحيث يحد من رغبتهم بتبني سلوكيات إبداعية وتدفعهم إلى النفور من التفكير الإبداعي. أما المعوقات التنظيمية فيقصد بها مركزية القرار واستفراد المسؤولين بالسلطة وعدم تمكين الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية، حيث تكون صلاحيات الموظفين محدد بدقة ويمنع منعاً باتاً الخروج عن الإطار المحدد للوظيفة، مع وجود تعليمات وإجراءات عمل صارمة، ما قد يدفع الفرد إلى التفكير النمطي وعدم الإقدام على أي مبادرة أو عمل إضافي خوفاً من العقوبة، هذا بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية¹.


¹ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 (1)، 2015، ص ص 185-186

خاتمة الفصل:

في نهاية الفصل يمكننا أن نقول أنه وعلى الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام مصطلح الابداع في الآونة الأخيرة، لا تزال العديد من المنظمات تجد الابداع بعيد المنال، وقد يكون أحد أسباب ذلك هو أن الكثير مما يقال عن الابداع يساهم في سوء الفهم. لتوضيح مفهوم الابداع واستغلاله بشكل جيد، من الضروري النظر إلى الابداع من ثلاث زوايا مختلفة: الابداع كمخرجات (outcome)، والابداع كعملية (process)، والابداع كعقلية (mindset)، هذا يمكن المنظمة من الإحاطة بمفهوم الابداع، ما من شأنه تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشر وتبني الابداع كعقيدة داخل المنظمة. كما أن العملية الإبداعية لا يمكن اعتبارها عملية عقلية فقط، بل ثقافية واجتماعية ونفسية. حيث اقترح عديد الباحثين نماذج لمكونات العملية الإبداعية والتي على اختلافها تتفق على وجود عناصر محددة تتمثل في البيئة أو السياق العام الذي تحدث فيه العملية الإبداعية، المشكلة أو الفرصة التي يتوجب حلها أو اقتناصها، إضافة إلى الشخص المبدع والذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية. هذه الشخصية المبدعة تتميز بجملة من السمات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتحليل والحساسية للمشكلات، وغيرها من السمات التي تسمح للفرد بإنتاج أفكار وحلول عملية لا يمكن للأفراد العاديين مجاراته بها، وبما أن الأفراد يمثلون المصدر الأساسي للأفكار الإبداعية، يتوجب على المنظمات تحفيز الأفراد العاملين فيها على تبني سلوكيات إبداعية من خلال توفير بيئة إيجابية تحفز على ذلك.



الفصل الثالث: الأداء الوظيفي



تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي للأفراد مهما للغاية بالنسبة للمنظمة وللأفراد العاملين بها على حد سواء. كما يعتبر الأداء مفهوما ديناميكيا متعدد الأبعاد. سنحاول في هذا الفصل توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء، حيث نتطرق لماهية الأداء من خلال تعريفه ووصف ديناميكيته وطبيعته متعددة الأبعاد. ومع اشتغال الأداء على جانبيين أحدهما سلوكي والآخر يتعلق بالمنتجات، سنتناول مفهوم الأداء من ثلاث منظورات مختلفة: منظور الفروق الفردية حيث يكون التركيز على الخصائص الفردية كمتسبب في تباين مستوى الأداء بين الأفراد؛ المنظور الظرفي حيث تكون ظروف العمل كمحفز أو مثبط للأداء؛ وأخيرا المنظور التنظيمي/الميكانيكي لعملية الأداء. وفي مرحلة مواءمة سنتناول موضوع تقييم الأداء أدواته وأهميته بالنسبة للمنظمة والأفراد.

1. ماهية الأداء الوظيفي:

قد يبدو تعريف الأداء الوظيفي واضحًا وبسيطًا للوهلة الأولى، فهو يتعلق بكيفية قيام الموظفين بأدوارهم إما بشكل جيد أو ضعيف. ولكن عندما نفكر في الآثار التي قد تترتب عن الأداء الفردي الضعيف/الجيد سواء على المنظمة أو على الفرد، وعندما نأخذ بعين الاعتبار القدرات والخصائص الفردية وظروف العمل، وكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على أداء الأفراد، في هذه الحالة يتضح لنا مدى تعقيد مفهوم الأداء، إذ يعتبر مفهومًا مركبًا ومتعدد الأبعاد.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للأداء الفردي ودراسته كمتغير تابع في العديد من البحوث التجريبية، فقد تم بذل جهد قليل نسبيًا في توضيح مفهوم الأداء. فقد وصف كامبل (Campbell) الأدبيات المتعلقة بالأداء بـ "صحراء افتراضية". ومع ذلك، فلقد شهدت السنوات الخمس عشرة الماضية، اهتمامًا متزايدًا بوضع تعريف للأداء وتحديد مفهومه¹. إن تناول مفهوم الأداء يتم من خلال وجهتي نظر مختلفتين: الأداء باعتباره سلوكًا والأداء باعتباره مخرجات. سنحاول فيما يلي تناول أهم التعريفات والأفكار المطروحة في هذا السياق.

¹ Hussaini Danladi, Audu Kafwa Dodo, A comparative Analysis of Joint Admissions and Matriculation Board's (JAMB) Performance, Pre and Post Electronic migration, SSRG International Journal of Humanities and Social Science (SSRG-IJHSS) – Volume 6 Issue 5 – Sep – Oct 2019, PP:80-85, P:81.

أ. تعريف الأداء الوظيفي:

إحدى المشكلات المتعلقة بمفهوم الأداء هي التمييز بين السلوكيات والنتائج، إذ يتضمن الأداء كلا من الجانبين، والفرق بين المفهومين ليس واضحًا دائمًا. حسب موتويدلو وآخرون (Motowidlo et al. 1997) فإن السلوك هو ما يفعله الأفراد في العمل، في حين أن النتائج هي الدورة التي من خلالها يساعد أداء الفرد أو يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا هو السبب المغري وراء التركيز على النتائج¹.

فيما يوضح روتونديو (Rotundo, 2000) أن التعريف النموذجي يجب أن يركز على سلوكيات أو أفعال الأفراد وليس مخرجات أو نتائج هذه الإجراءات والسلوكيات. في حين يناقش سميث (Smith, 1976) بعض المشكلات المتعلقة بالتعريفات المختلفة للأداء الوظيفي ويؤكد أن القياس الدقيق للأداء الوظيفي يتضمن الملاحظة المباشرة للسلوك. أما مورفي (Murphy, 1989) فيصرح بوجود تعريف الأداء الوظيفي من حيث السلوك وليس النتائج. ويوضح أن المقاييس القائمة على النتائج ليست فعالة دائمًا بالنسبة للمنظمة، حيث قد يحاول الموظفون تعظيم النتائج على حساب أشياء أخرى. يعطي مورفي مثالًا عن القائم على مبيعات بالتجزئة لمنتج ما، حيث تشمل السلوكيات تصرفات معينة كتحية العملاء والإجابة على أسئلتهم وإظهار الالمام بسياسات وإجراءات المتجر، في حين تشمل المخرجات إجمالي المبيعات في الأسبوع أو الشهر، ففي الحالة التي يتم فيها تقييم الموظفين على المخرجات

¹ Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. Social Indicators Research, . 2015, 126(1), 279–307. doi:10.1007/s11205-015-0883-z

فقط، قد لا يلتزم الموظف بسلوكيات معينة، كأن لا يكون مهذبًا مع العملاء ويفرض عليهم منتجات معينة أثناء سعيه لزيادة المبيعات. يعرف مورفي أيضًا الأداء على أنه سلوكيات مرتبطة بأهداف المنظمة¹. إذا أخذنا مثال الأستاذ الذي يحاضر بشكل جيد وسلس (منظور سلوكي) غير أن بعض الطلبة لم يحققوا نتائج جيدة في المقياس (منظور المخرجات) نتيجة مشاكل شخصية. أيضًا، إذا أخذنا موظف الإستقبال في فندق لا يستقبل الزبائن بطريقة لبقة (منظور سلوكي) غير أن عدد الحجوزات في الفندق مرتفعة (منظور المخرجات) بسبب سمعة الفندق الجيدة.

أما توماس (Thomas Gilbert) فيرى أن " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد على العمل، أي أنه مُخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه اجتماع السلوك والنتائج المترتبة عنه، على أن تكون هاته النتائج قابلة للقياس"²

عملياً، قد يكون من الصعب تناول الأداء من المنظور السلوكي دون الإشارة إلى منظور المخرجات أو العكس. كما لا يمكن اعتبار أي سلوك كأداء إلا إذا اتصل بتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإننا نحتاج إلى معايير لتقييم مستوى تطابق أداء الفرد مع أهداف المنظمة.

¹ Rotundo, M., ve Rotman, J. Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration. Journal of Applied Psychology, 2002, 90(5), 225-254. PP :229-230

² عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية

للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15

ما يجعل من الصعوبة بمكان وضع تصور لهذه المعايير دون مراعاة مخرجات الأداء . وعليه فإن تناول الأداء كسلوك أو كمخرجات فقط يعتبرنا تصورا قاصرا ومنقوصا¹. ومن هذا المنطلق هناك ثلاثة معايير لتقييم الأداء:

– معيار الجودة والنوعية: هنا لا نركز على مقدار الجهد المبذول أو وتيرته وإنما على جودته، وهناك الكثير من الطرق لقياس نوعية الأداء ومدى خلوه من الأخطاء عن طريق المقارنة بين مخرجات الأداء وما كان متوقعا، أين الفرق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة

– معيار الحجم أو الكمية: هو مقدار الجهد الفكري أو الجسدي الذي يبذله الفرد خلال مدة زمنية محددة، ويدخل في هذا الإطار كل المقاييس التي تقدر سرعة أو كمية الأداء في مدة زمنية محددة.

– معيار النمط والكيفية: المقصود هنا هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الفرد لتأدية وظيفته سواء كان الجهد المبذول جسديا أو فكريا².

يعرف كامبل (Campbell, 1990) الأداء بأنه "تلك الإجراءات أو السلوكيات الخاضعة لسيطرة الفرد، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن قياسها وفقاً لمستوى الكفاءة الفردية"³.

¹ SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance. Chichester; UK John Wiley & Sons, p. 03-25, 2002. P5

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 220.

³ Rotundo, M., ve Rotman, J. Op.Cit., PP :229-230

يمكن اعتبار التعريف المقدم من طرف كامبل متوافقا مع الأفكار المطروحة سابقا، والذي يركز فيه على السلوكيات التي تخضع لسيطرة الفرد دون اغفال النتائج، ويحصرها في السلوكيات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما يضيف كامبل شرط القياس حيث لا يعتبر أداءً أي سلوك غير قابل للتقييم والقياس.

ب. مفاهيم قريبة من الأداء:

ما زاد تعريف الأداء تعقيدا، هو تداخله مع مفاهيم أخرى كالفعالية والفاعلية (effectiveness & efficiency) والإنتاجية (productivity)، والتي يتوجب التمييز بينها. عندما يتعلق الأمر بالتعريف والتفريق بين إنتاجية الموظف وأدائه، فلا يزال هناك قدر كبير من الالتباس. على الرغم من أن المصطلحين غالبًا ما يستخدمان بالتداخل حتى من قبل أهل الاختصاص، إلا أن هناك اختلافات دقيقة بين هذين المفهومين.

قديمًا كان مصطلح الإنتاجية يستخدم في المجال الزراعي للإشارة إلى جودة ونوعية التربة أو النباتات التي تنتج أكبر محصول. أما حديثًا وفي مجال الأعمال والادارة، فتستخدم الإنتاجية لحساب مقدار العمل المنجز وجودة هذا العمل وقيمه مقارنة بالأهداف التنظيمية. ترتبط الإنتاجية بعدد ساعات العمل أو الأموال المخصصة وهي دائمًا كمية. من الناحية المثالية، تبحث الشركات عن أعلى نتيجة ممكنة (إنتاجية) بالحد الأدنى من المدخلات.

في حين أن الأداء والإنتاجية مفهومان مختلفان، إلا أنهما مرتبطان إلى حد كبير. فمن خلال مراقبة أداء الموظف، من الممكن التأثير على إنتاجيته وتحسينها. يمكن للمسيرين، من خلال المراقبة المنتظمة للأداء، التعامل مع الموظفين، ومعنوياتهم ومستويات مشاركتهم وموقفهم تجاه عمليات معينة في مكان العمل. يمكن للمسيرين أيضًا التعرف على مشاكل مثل التمر في مكان العمل، وهي سلوكيات ستؤثر حتماً على إنتاجية الموظف. تؤثر أبعاد الأداء في رفع إنتاجية الأفراد والمنظمة عموماً، إذ يرى بعض الباحثين والمسيرين أن أهداف الأداء، خاصة الجودة، جزء من مفهوم الإنتاجية، بينما الأصح هو اعتبارها عوامل مؤثرة على الإنتاجية.¹

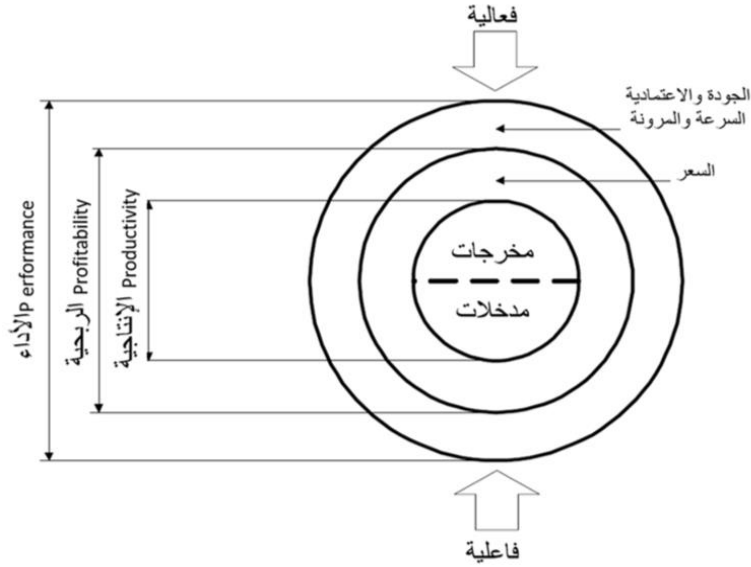
يضاف إلى الإنتاجية مصطلحا الفعالية (فعل الأشياء الصحيحة) والفاعلية (فعل الأشياء بشكل صحيح)². الفعالية هي القدرة على تحقيق النتيجة المرجوة وهي تتعلق بالمخرجات. في حين تعرف الفاعلية أو الكفاءة بأنها القدرة على فعل شيء ما أو إنتاج شيء ما دون إضاعة المواد أو الوقت أو الطاقة، ويفرق بادر وآخرون (Buder et al.) بين الجودة (الفعالية) والجهد المطلوب (الفاعلية)³. الشكل رقم 3-1 يوضح العلاقة والاختلاف بين مختلف المصطلحات.

¹Stefan Tangen Understanding the concept of productivity Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei, P3

² Idem

³ Magnus Wilson, Krzysztof Wnuk, Johan Silvester, Tony Gorschek, A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling, e-Informatica Software Engineering Journal, Volume 12, Issue 1, 2018, pages: 265–302, DOI 10.5277/e-Inf180111, P267

الشكل رقم 3-1: النموذج الثلاثي The Triple P-model



المصدر: Stefan Tangen? Understanding the concept of productivity, Proceedings of the 7th Asia Pacific industrial Engineering and management Systems Conference, 2002, Taipei, P3

تم تطوير النموذج الثلاثي لإعطاء نظرة تخطيطية لمختلف المصطلحات. يتضمن النموذج خمس مصطلحات؛ الإنتاجية والربحية والأداء والفاعلية، ويشرح كيفية ارتباطها ببعضها البعض. من خلال نموذج Triple-P، يمكن بسهولة ملاحظة الاختلافات الرئيسية بين هذه المصطلحات. حيث تشغل الإنتاجية مركز النموذج وعرضت في صورة نسبة للمدخلات (أي عدد المنتجات المصنعة بشكل صحيح والتي تفي بالمواصفات) مقسومة على كمية المدخلات (أي كل أنواع الموارد المستخدمة في العملية التحويلية). بينما يُنظر إلى الربحية أيضًا على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ولكنها تشمل تأثيرات عوامل السعر. في حين أن الأداء هو المصطلح الشامل للتميز في التصنيع ويتضمن الربحية بالإضافة

إلى العوامل غير المتعلقة بالتكلفة مثل الجودة والسرعة والتسليم والمرونة. الفعالية مصطلح يستخدم عند التركيز على ناتج عملية تحويل، بينما تمثل الكفاءة مدى جودة استخدام مدخلات عملية التحويل (أي الموارد).¹

2. أبعاد الأداء الوظيفي:

كما تمت الإشارة إليه سابقاً، الأداء مفهوم متعدد الأبعاد حيث يمكن التمييز بين الجانب الإجرائي أو السلوكي للأداء، وجانب المخرجات أو النتيجة المتوقعة. يشير السلوك هنا إلى ما يقوم به الأفراد لإنجاز المهام الموكلة لهم، بينما يوضح جانب المخرجات النتائج المترتبة عن السلوك الوظيفي للفرد. من الناحية العملية يرتبط سلوك الفرد في إطار العمل مع المخرجات المتوقعة. في هذا الإطار يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد للأداء:

أ. أداء المهام Task Performance:

عرّف بورمان وموتويدل (Borman and Motowidlo, 1997) الأداء الوظيفي في سياق أداء المهمة بأنه "الفعالية التي ينفذ بها الموظف المهام المنوطة إليه، والتي تحقق رؤية المنظمة بما يكافئ المنظمة والفرد في آن واحد". بينما عرفه فيرنر (Werner, 1994) بالقول "المهارة والسلوك الظاهر الذي يؤثر على الإنتاج المباشر للسلعة أو الخدمة، أو أي نوع من الأنشطة التي توفر دعماً غير مباشر للعمليات التقنية داخل المنظمة". يتكون أداء المهمة

¹ Stefan Tangen, Op.Cit., P3

من السلوكيات المتعلقة بالوظيفة والتي تتضمن المسؤوليات الأساسية المترتبة عنها. بينما يرى

كونواي أن أداء المهمة يعتمد على: مدى فهم الفرد لوظيفته بناء على:

– القدرات المعرفية cognitive abilities: المعرفة التقنية أو المبادئ اللازمة لضمان أداء

الوظيفة والقدرة على التعامل مع مهام متعددة؛

– المهارات skills: تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الحاجة إلى الإشراف؛

– العادات habits: قدرة فطرية على الإستجابة للعمل الموكل والتي قد تسهل أو تعرقل الأداء.¹

ب. الأداء التكيفي Adaptive Performance:

حسب نيل وهسكيث (Neal & Hesketh, 1999)، يشير الأداء التكيفي إلى قدرات

الموظفين على التكيف مع مواقف العمل المتغيرة بسرعة. أما بولاكوس وآخرون (Pulakos

et al., 2000) فيعرفون الأداء التكيفي على أنه تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو

الحدث أو الوضع الجديد². ويعتقدون بأن الأداء التكيفي يشمل حل المشكلات، والتعامل مع

عدم اليقين، وتعلم المهام والإجراءات الجديدة، والتكيف الشخصي والثقافي والمادي.³

يشار به إلى قدرة الفرد على التأقلم وتقديم الدعم اللازم لخصائص الوظيفة في إطار

ديناميكية العمل. كما قد أشارت دراسات سابقة أنه بمجرد أن يستمد الموظفون قدرًا معيناً من

¹ Pradhan, R. K., & Jena, L. K. Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 2017. 5(1), 69–85. doi:10.1177%2F2278533716671630., P3

² Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. Adaptive performance: A criterion problem. Team Performance Management: An International Journal, 16(3/4), 2010, 212–230. doi:10.1108/13527591011053278, P213

³ Timothy Colin Bednall, Matthew D Henricks, Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions, Chapter5, IGI GLOBAL, January 2021, DOI: 10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005, P72

الإلتقان في المهام المنوطة بهم، فإنهم يحاولون تكيف مواقفهم وسلوكياتهم مع المتطلبات المتنوعة لأدوارهم الوظيفية. يتطلب الأداء التكيفي الفعال قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع ظروف العمل المتقلبة، على سبيل المثال، التحولات التكنولوجية والتغيرات في مهمة الفرد الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك. إن تطور وظهور مهن جديدة كنتيجة للإبداع التكنولوجي تحتم على الموظفين ضرورة التعلم والتكيف مع التغييرات بطريقة فعالة. يُتوقع من الموظفين أيضًا ضبط سلوكهم التفاعلي في مثل هذه الظروف المتغيرة للعمل بنجاح مع مجموعة واسعة من الزملاء والرؤساء. في السياق الشامل للأداء الوظيفي، أشار جريفيث ونيل وباركر إلى أن الكفاءة الوظيفية قد تساعد في أداء المهام، ولكن القدرة على التكيف والاستباقية ضرورية لمجابهة بيئة العمل غير المؤكدة.¹

إن أداء الأفراد غير مستقر بمرور الوقت، حيث ينعكس هذا التباين في أداء الفرد مع مرور الوقت من خلال عمليات التعلم وتغييرات الأخرى طويلة الأجل وتغييرات أخرى مؤقتة. يتغير الأداء الفردي نتيجة التعلم، حيث أظهرت الدراسات أن الأداء يزداد في البداية مع زيادة المدة الذي يقضيها الفرد في وظيفة معينة ليصل إلى حالة من الاستقرار. علاوة على ذلك، تتغير حتى العمليات التي يقوم عليها الأداء بمرور الوقت. فخلال المراحل المبكرة من اكتساب المهارات، يعتمد الأداء إلى حد كبير على المعالجة المعرفية المقيدة الخاضعة للرقابة، وتوافر المعرفة الجلية والتخصيص الأمثل للموارد المحدودة، بينما في وقت لاحق من عملية اكتساب

¹ Pradhan, R. K., & Jena, L. K. Op.Cit., P6

المهارات، يعتمد الأداء إلى حد كبير على المعالجة التلقائية، والمعرفة الإجرائية، والقدرات الحركية النفسية¹.

ت. الأداء السياقي Contextual Performance:

الأداء السياقي هونوع من المواقف مثل: التطوع للعمل الإضافي، ومساعدة الآخرين في القيام بمهام صعبة، نشر الحماس في العمل، مساعدة الآخرين عند الحاجة، مشاركة الموارد والمعلومات الهامة للعمل، الإلتزام بالقواعد واللوائح المحددة ودعم القرارات التنظيمية من أجل تغيير أفضل. لقد سعت بعض الدراسات إلى التحقق من أهمية المكونات غير الوظيفية للأداء والدور الذي تلعبه في خلق بيئة أفضل للعمل. لقد أشار علماء النفس الصناعي إلى بعض العناصر غير الوظيفية مثل سلوك المواطنة التنظيمية أو الأداء السياقي الذي يشير إلى الأعمال التطوعية للموظفين التي تعود بالفائدة على المنظمة بشكل غير ملموس. الأداء السياقي هونوع من السلوك الإيجابي الذي يظهره الأفراد عند القيام بالعمل. هذه السلوكيات متوقعة من الموظف لكنها غير مذكورة صراحة في الوصف الوظيفي للشخص. ويطلق على هذا النوع من التوقعات غير المعلنة السلوك الإجتماعي الإيجابي prosocial أو السلوك خارج الدور extra role behavior. يعرفه Brief و Motowidlo على أنه سلوك يقوم به عضو في المنظمة، هذا السلوك موجه نحو المنظمة أو مجموعة من الأفراد والذي يتفاعل معهم العضو

¹ SONNENTAG, S.; FRESE, M. Op.Cit., P7

أثناء تنفيذه لدوره التنظيمي، وأخيراً، يتم تنفيذ هذا السلوك بقصد تشجيع تحسين مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة بما يتماشى مع توجهاتها.

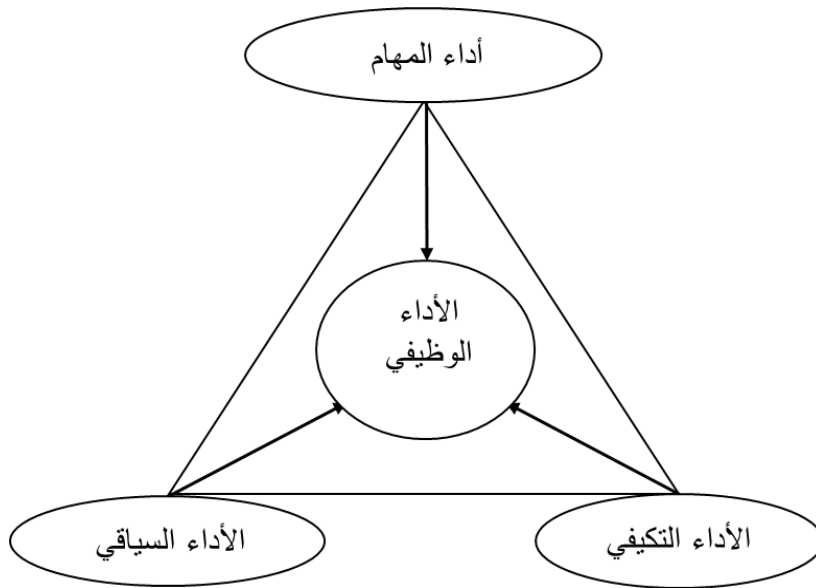
كما عرف علماء النفس الأداء السياقي بأنه مساعدة الآخرين على التكيف مع أدوار العمل المتنوعة. ويشير Bergeron إلى أن الأداء السياقي يتألف من "أبعاد فرعية" متعددة مثل العمل الجماعي والولاء والعزيمة. بينما يعتقد كوهن أن الموظف المنخرط يعمل بشغف، ما يؤدي ليس فقط إلى أداء عالٍ بل إلى سلوك خارج الدور المنوط به.

كما أشار كوهلي إلى أن تطوير الأداء السياقي يتم من خلال الشعور ووجهة النظر التي يتبناها الموظف اتجاه زملائه والتي يطلق عليها اسم روح الفريق. ينشأ شعور الزمالة من خلال روح الفريق، حيث يكون الموظفون قادرين على مشاركة مشكلاتهم بكل أريحية ودون حرج مع بعضهم البعض داخل المنظمة. يساهم هذا النوع من السلوك في خلق ثقافة تحفيزية ومناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الإنتاجية الفردية والفعالية التنظيمية. في هذا السياق، لاختيار وتعيين الموظفين المناسبين في المؤسسات، يُقترح تقديم اختبارات شخصية ومناقشة جماعية لقياس قدرة المرشح المحتمل على الأداء السياقي إلى جانب اختبارات الكفاءة (اختبارات القدرة والخبرة) لقياس أداء مهامهم¹.

¹ Pradhan, R. K., & Jena, L. K. Op.Cit., P6

في ظل ما ذكر سابقا يمكن القول أن الأداء يحتوي على مجموعة من السلوكيات التي تنتج عن معرفة الفرد التقنية في مجال خبرته، والمهارة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والعلاقات الشخصية التفاعلية كروح الفريق والولاء. من المتوقع أن تؤدي هذه الأنواع من السلوكيات إلى نتائج تنظيمية طويلة الأمد لتحسين الأداء، كرفع الإنتاجية، وإرضاء العملاء، والتطوير التنظيمي والنمو وما إلى ذلك، وهو ما يوضحه الشكل التالي الأبعاد الثلاثة للأداء الموظف.

الشكل رقم 3-2: أبعاد الأداء



المصدر: Pradhan, R. K., & Jena, L. K. Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 2017. 5(1), 69–85. doi:10.1177%2F2278533716671630., P6

II. محددات الأداء الوظيفي:

عند دراسة الأداء الوظيفي غالباً ما يثار تساؤل حول ما الذي يشكل بالضبط أداء العمل الفردي. الأداء هو بناء مجرد وكامن لا يمكن الإشارة إليه أو قياسه مباشرة، إلا أن له محددات يمكن قياسها بشكل مباشر. عند مراجعة الأدبيات النظرية نلاحظ أن الباحثين تناولوا محددات الأداء من زوايا مختلفة ولكنها مكملة لبعضها البعض. عموماً، يمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة تقوم على الفروقات الفردية، الموقف أو الظرف الذي يتم فيه الأداء، وأخيراً تشخيص اجرائي لعملية الأداء.

1. منظور الفروق الفردية:

في هذا السياق اقترح كامبل نموذجاً عاماً، يوضحه الشكل التالي، قائماً على الاختلافات الفردية كمحدد أساسي لمستوى الأداء، مع إهمال تام للموقف وعملية الأداء، حيث يميز في نمودجه بين ثلاث محددات أساسية:

الشكل رقم 3-3: نموذج كامبل لمحددات الأداء الوظيفي

<u>المعرفة الصريحة</u>	<u>المعرفة الإجرائية والمهارات</u>	<u>الدافعية</u>] = محددات الأداء
حقائق	مهارات معرفية	خيار الأداء	
مبادئ	مهارات نفسية-حركية	مستوى الجهد	
أهداف	مهارات بدنية	استمرار الجهد	
معرفة شخصية	مهارات الإدارة الذاتية		
مهارة التعامل مع الآخرين			

المصدر: Richard Symonds Williams, Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations, Thomson Learning, USA, 2002, P122

أ. المعرفة الصريحة:

تشمل المعرفة الصريحة المعرفة حول الحقائق والمبادئ والأهداف والذات. من المفترض أن تكون نتاجا لقدرات الشخص، وشخصيته، واهتماماته، والتعليم، والتدريب، والخبرة، وتفاعلات الاستعداد والمعالجة (ATI).

ب. المعرفة الإجرائية والمهارات:

كما هو الحال بالنسبة للمعرفة الصريحة تعتبر المعرفة الإجرائية نتاجا لقدرات الشخص، شخصيته، اهتماماته، التعليم، التدريب، الخبرة، تفاعلات الاستعداد والمعالجة، إضافة إلى الممارسة. وتشمل المعرفة الاجرائية مجموعة المهارات المعرفية والنفسية-الحركية، المهارات البدنية، مهارات الإدارة الذاتية، ومهارات التعامل مع الآخرين.

ت. الدافع:

يشمل الدافع إقبال الشخص على الأداء ومستوى الجهد الذي يكرسه في أدائه والفترة التي يستمر فيها الفرد في القيام بمجهود معين في إطار أدائه لمهمة ما.¹

يركز منظور الفروق الفردية على اختلافات الأداء بين الأفراد ويسعى إلى تحديد الأسباب والعوامل الأساسية. السؤال الأساسي الذي يطرح هنا هو (أي الأفراد هم الأفضل أداءً؟) حيث يعزى الاختلاف في مستوى الأداء بين الأفراد إلى الاختلافات الفردية في القدرات و/أو الشخصية و/أو الدافع.

في التفاتة منه إلى العوامل الظرفية يشير كامبل إلى العوامل الظرفية، حيث يقول: "من الواضح أن الاختلافات في الأداء يمكن أن تنتج عن التأثيرات الظرفية مثل جودة المعدات أو درجة دعم الموظفين أو طبيعة ظروف العمل. لأغراض بحثية يفترض في هذا النموذج للأداء

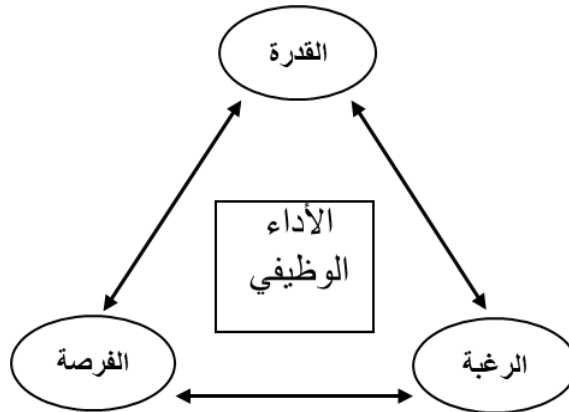
¹ ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص234

أن تكون هذه العوامل الظرفية ثابتة (تجريبيا أو إحصائيا أو افتراضيا)". عمليا، هذا الافتراض لا يصح. فعلى الرغم من القيمة العلمية الكبيرة التي أتى بها نموذج كامبل، إلا أنه لا يكفي لوصف جميع العوامل التي تحدد الأداء بشكل كامل، ناهيك عن شرحها. هذا لا ينتقد النموذج لما هو عليه، بل يجب أن ندرك أن النظرية الأكثر اكتمالا تحتاج إلى تضمين عوامل أخرى.¹

2. المنظور الظرفي:

لقد كانت النماذج الأولى التي سعت إلى دمج العوامل الظرفية/السياقية بدائية إلى حد ما. على سبيل المثال، أدرك بلومبورغ وبرينغل (Blumberg & Pringle, 1982)، كما هو موضح في الشكل الموالي، أهمية القدرة والدافع (القدرة على الأداء والرغبة في الأداء)، مع إضافة "فرصة الأداء" كمحدد ثالث في إشارة منه إلى العوامل الظرفية. كمثال عن عوامل الفرصة نذكر: 'الأدوات والمعدات والمواد واللوازم؛ ظروف العمل؛ تصرفات زملاء العمل؛ سلوك القائد...' ²

الشكل رقم 3-4: نموذج بلومبورغ وبرينغل لمحددات للأداء



المصدر: Blumberg, M., & Pringle, C. D. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 1982, 7(4), 560–569. doi:10.5465/amr.1982.4285240

¹ SONNENTAG, S.; FRESE, M. Op.Cit., P8

² Richard Symonds Williams, *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*, Thomson Learning, USA, 2002, P128

يشير المنظور الظرفي إلى البيئة التي يعمل بها الفرد والتي من شأنها أن تحفز أو تعيق أدائه. والسؤال الأساسي المطروح هنا هو: في أي الظروف يكون أداء الأفراد أفضل؟ يركز المنظور الظرفي على عوامل بيئة العمل بما في ذلك المناهج التحفيزية المتبعة كتلك المشار إليها في نظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964) أو المناهج التي تهدف إلى تحسين الأداء عن طريق أنظمة المكافآت أو من خلال وضع تصورات للعدالة والإنصاف حسب نظرية العدالة لآدمز أو غرينبارغ (Adams, 1963; Greenberg, 1990). فيما يتعلق بعوامل بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الفردي، يمكن التمييز بين فئتين أساسيتين: الأولى تركز على العوامل الظرفية التي تعزز وتسهل الأداء؛ الثانية تركز على العوامل الظرفية التي تعيق الأداء¹.

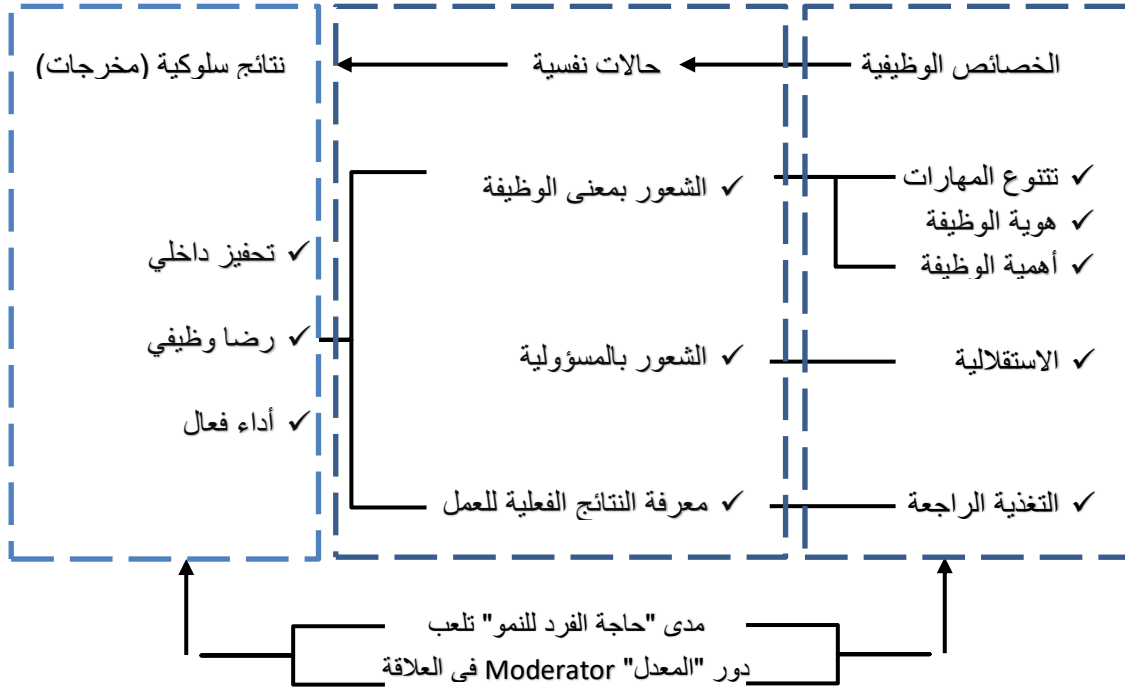
أ. الفئة الأولى:

من بين النماذج البارزة في الفئة الأولى نجد نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham, 1980)، حيث افترض الباحثان أن خمسة خصائص أو أبعاد وظيفية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، الإستقلالية، والتغذية المرتدة). ويعتبران أن هاتين "الأبعاد الأساسية للعمل" مسؤولة عن ظهور ثلاث حالات نفسية لدى الأفراد العاملين، تتعكس بدورها على سلوك الأفراد وذلك من خلال: زيادة الدافعية، جودة الأداء، الرضا الوظيفي، خفض معدلات دوران العمل... والشكل التالي يوضح الإطار العام للنموذج²:

¹ SONNENTAG, S.; FRESE, M. Op.Cit., P11

² Belletier, C., Charkhabi, M., Pires de Andrade Silva, G., Ametepe, K., Lutz, M., & Izaute, M. Wearable cognitive assistants in a factory setting: a critical review of a promising way of enhancing cognitive performance and well-being. *Cognition, Technology & Work*. 2019, P5, doi:10.1007/s10111-019-00610-2

الشكل رقم 3-5: نموذج خصائص الوظيفة (هاكمان واولدهام)



المصدر: Mayrowetz, D., Murphy, J., Seashore Louis, K., & Smylie, M. A. Distributed Leadership as Work Redesign: Retrofitting the Job Characteristics Model. Leadership and Policy in Schools, 2007, P72, 6(1), 69–101. doi:10.1080/15700760601091275

ب. الفئة الثانية:

بينما في الفئة الثانية والتي تركز على العوامل التي لها تأثير سلبي على الأداء، نجد نظرية الدور لكان وآخرين (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). تقوم هذه النظرية على افتراض أن بيئة العمل داخل المنظمة تؤثر على تصورات الأفراد للأدوار المنوطة بهم، هذه التصورات تأتي في إطار جملة من المعايير والضغوطات التي يستجيب لها الأفراد بطرق مختلفة. يكمن الإشكال هنا في غموض أو تناقض التعليمات الموجهة للفرد بحيث يصعب على الفرد فهمها وبالتالي تكون الإستجابة بعيدة عن المستوى المتوقع وتؤثر على الأداء الفردي. تتضمن القيود الظرفية الضغوطات مثل نقص المعلومات

الضرورية، ومشاكل الآلات واللوازم ومختلف الضغوطات داخل بيئة العمل. من المفترض أن تؤدي هذه القيود الطرفية إلى إضعاف الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، فعلى سبيل المثال وجد توبري وكولينز (Tubre and Collins, 2000)، من خلال دراسة تجميعية قاما بها، علاقة سلبية بين غموض الدور والأداء في الوظائف المهنية والتقنية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، وجدوا علاقة سلبية بين غموض الدور والتقييمات الذاتية للأداء.¹

3. المنظور الاجرائي:

يتناول هذا المنظور الأداء الفردي من زاوية مختلفة عن منظور الفروق الفردية أو الطرفية، إذ يركز على عملية الأداء نفسها ويتناولها كعملية إجرائية. يطرح الأسئلة التالية: "كيف تبدو عملية الأداء؟" و "ماذا يحدث أثناء تأدية شخص ما لعمله؟". كمثال نجد منظور نظرية الفعل (theory action) لفريز وزاف (Frese & Zapf, 1994)، الذي يصف عملية الأداء، كأى فعل آخر، من وجهة نظر اجرائية وهيكلية. إذ تركز وجهة النظر الاجرائية على الجوانب المتسلسلة للفعل (الأداء)، بينما تشير وجهة النظر الهيكلية إلى التنظيم الهرمي للأداء.²

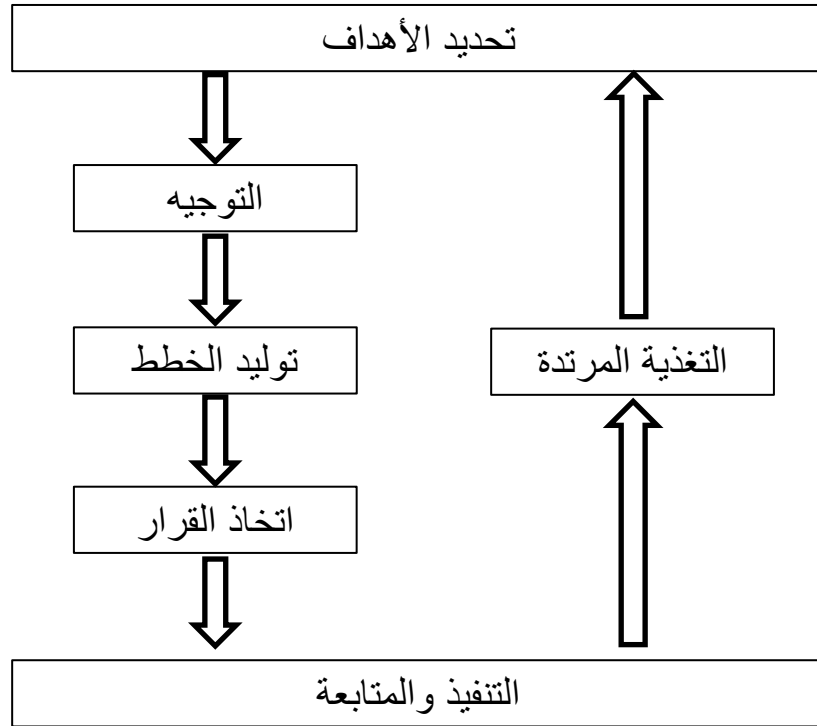
من وجهة النظر الإجرائية، كما هو موضح في الشكل التالي، هناك مجموعة من المراحل المتتابعة تبدأ بتطوير الأهداف والمفاضلة بينها، ثم التوجيه والذي يشمل التنبؤ بالأحداث المستقبلية، التخطيط، ثم أخذ القرار باختيار خطة من بين الخطط الموضوعة سلفاً، ثم التنفيذ والمتابعة، وأخيراً التغذية المرتدة ومعالجة الملاحظات يعتبر الهدف أهم مفهوم في "نظرية الفعل"، حيث يتم تعريف "الفعل" على أنه سلوك موجه نحو هدف ما، ويعرفه هاكر (Hacker, 1986) فيقول "الفعل هو أصغر وحدة تشكل السلوك وهي مرتبطة بهدف محدد". ويضيف هاكر بأن نقطة البداية لإجراءات العمل هي المهمة. عادة ما يتم تكليف الشخص بمهمة في

¹ SONNENTAG, S. ; FRESE, M. Op. Cit. PP :12-13

² Idem

العمل ومن المتوقع أن يتابع المهمة وفقاً لجملة من القواعد. من خلال المهام، يتولى فرد أو مجموعة فرعية جزءاً من الأهداف التنظيمية الشاملة.¹

الشكل رقم 3-6: نظرية الفعل وفق المنظور الاجرائي



المصدر: Frese, M., & Zapf, D. Action as the core of work psychology: A German approach. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4 (2nd Ed.). 1994. P274

وجهات النظر ورغم اختلافهما (كما يوضح الشكل الموالي) إلا أنه لا يمكن فصلهما عن بعضهما، إذ أنها تتناول ظاهرة الأداء من زوايا مختلفة تكمل بعضها البعض.

¹ Frese, M., & Zapf, D. Action as the core of work psychology: A German approach. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4 (2nd Ed.). 1994. PP :273-274

الشكل رقم 3-7: محددات الأداء



المصدر SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance. Chichester; UK John Wiley & Sons, P9, p. 03-25, 2002.

III. تقييم الأداء :

يعد تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، أي إنه مفهوم يربط بين النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، فتقييم الأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من

خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة.

1. ماهية تقييم الأداء:

إن تسيير المنظمات وتحقيق أهدافها يعتمد أساساً على أداء موظفيها، ما يجعل نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها وتفوقها في قياس أداء الأفراد بدقة واستخدام نتائج عملية التقييم بموضوعية لاستغلال المورد البشري بشكل فعال. كما ذكرنا سابقاً فإن أداء الموظف هو نتاج سلوك الموظف وهو يقوم بالمهام الموكلة إليه، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، هو يشير إلى المساهمة التي يقدمها الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن قياس الأداء من خلال مزيج من الكمية والجودة والوقت والتكلفة. بينما يشير تقييم الأداء إلى كل تلك الإجراءات المستخدمة لتقييم شخصية وأداء وإمكانات الأفراد.

أ. تعريف تقييم الأداء:

حسب دينيسي وبريتشارد (Denisi and Pritchard, 2006) يشير مصطلح تقييم الأداء إلى الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها. تتضمن هذه العملية عادةً قياس أداء الموظفين وتزويدهم بملاحظات بخصوص مستوى وجودة أدائهم.¹ الهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو تحسين أداء الموظفين، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث آليات ممكنة:

¹ Van Dijk, D., & Schodl, M. M. Performance Appraisal and Evaluation. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2015, 716–721, P716. doi:10.1016/b978-0-08-097086-8.22034-5

- حسب كليفلاند وآخرين (Cleveland et al., 1989; Landy and Farr, 1980;)
Raynes, Gerhart, & Parks, 2005) يمكن استخدام المعلومات المحصلة من عملية
التقييم في القرارات الإدارية المتعلقة بالمكافآت أو العقوبات التنظيمية مثل زيادة الراتب أو
الترقية أو التسريح.

- حسب ايريز وآخرين (Erez, 1977; Kluger and Denisi, 1996; Locke)
and Latham, 2002) تتضمن عملية تقييم الأداء تقديم ملاحظات حول الأداء للموظفين
المعنيين، مما يسمح لهم بتعديل استراتيجيات أدائهم لتناسب مع ما هو مطلوب.

- حسب روثلينبيرجر وديكسون (Roethlisberger & Dickson, 1939) فإن عملية
تقييم الأداء تزيد من وعي الموظف بحقيقة أنه تحت الملاحظة والمراقبة، ما من شأنه، حسب
باتسون وآخرون (Bateson et al., 2006; Haley and Fessler, 2005; Keller)
and Pfattheicher, 2011)، زيادة مستوى الأداء وتعزيز السلوك التعاوني.¹

ب. أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهو أداة استراتيجية تستخدمها
المنظمة بغية الحصول على المعلومات اللازمة لإدارة رأس مالها البشري بشكل أفضل وتحقيق
أهدافها. كما أنه مفيد للموظفين لأنه يمنحهم الفرصة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم ويمنحهم
الفرصة للنمو والتطوير. فعلا هي عملية معقدة تتطلب منهجية واضحة وموارد محدودة. لكن
الأمر يستحق الجهد لأنه يمكنك من تحقيق أقصى استفادة من المورد الأساسي للمؤسسة
"الأفراد". ويوضح الجدول التالي أهم استخدامات تقييم لأداء:

¹ Idem.

الجدول رقم 3-1: استخدامات نظام تقييم الأداء

المجالات العامة للتطبيق	الأهداف الخاصة
التطوير	تحديد الاحتياجات الفردية ملاحظات حول الأداء (التغذية المرتدة) تحديد عمليات التحويل والتكليفات الوظيفية تحديد نقاط القوة الفردية والاحتياجات التطويرية
القرارات الادارية	المرتبات الترقية الاعتراف بالأداء الفردي تسريح العمال تحديد أصحاب الأداء الضعيف
الأهداف والإجراءات التنظيمية	تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة التدريبية تقييم مدى تحقق الهدف التنظيمي توفير معلومات لتحديد الأهداف تقييم أنظمة الموارد البشرية تعزيز احتياجات التطوير التنظيمي
التوثيق	توثيق معايير التحقق من الأداء توثيق قرارات الموارد البشرية المساعدة في تلبية المتطلبات القانونية

المصدر: Minakshi Soni, Impact of Performance Appraisal in Telecom Industry in India, International Multidisciplinary Research Journal, Volume-4, Issue-10, October-2017, PP :1-2

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن تقييم الأداء يساعد في اتخاذ العديد من القرارات، ويستخدم في عدة مستويات. بالنسبة للموظفين، فهو يؤكد على التنمية الفردية ويحفز الناس على زيادة نقاط قوتهم والتغلب على نقاط الضعف. يقدم تقييم الأداء الملاحظات للموظفين لتحسين وتطوير أدائهم في المستقبل، ويمكن الموظف من التخطيط لمسيرته المهنية بشكل

صحيح، حسب إمكانياته وفي سياق الاحتياجات التنظيمية. إذا كان الموظف راضيًا عن عملية التقييم، فستحسن جودة عمله ومنه سيتحسن الأداء العام للمنظمة. كما يؤثر نظام التقييم الشفاف على عقلية الموظفين ويجعلهم أكثر إبداعًا وكفاءة وقدرة في عملهم، كما يساعد في ضبط وتحفيز الموظفين.¹

كما توفر عملية تقييم الأداء المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، لاتخاذ مختلف القرارات كالترقية أو التدريب أو خفض الرتبة أو الإنهاء والتسريح أو النقل. تبين عملية تقييم الأداء احتياجات الموظفين، ما يسمح بإقامة برامج تدريب وتطوير تسمح للأفراد بالتركيز على نقاط قوتهم ومعالجة أوجه القصور لديهم. توفر نتائج تقييم الأداء أساسًا لاتخاذ قرارات عقلانية بشأن تعديلات الأجور، إذ يتوجب مكافأة الأداء الوظيفي المتميز بشكل ملموس من خلال زيادة الأجور. كما يتوجب على المنظمات تصميم وتنفيذ نظام موثوق لتقييم الأداء ومن ثم مكافأة العمال والفرق الأكثر إنتاجية وفقًا لذلك.²

ففي حالة غياب تقدير وتقييم واضح للمجهود المبذول ينقص الحافز والحماس لدى الأفراد، ما قد يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، وعليه فإن وجود برامج واضحة لتقييم الأداء تجعل الأفراد أكثر مسؤولية، وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة وبأن الجهد الذي يبذلونه يؤخذ بالحسبان من طرف المنظمة، وتؤدي زيادة الحس بالمسؤولية إلى انضمام الأفراد في تحقيق

¹ Minakshi Soni, Impact of Performance Appraisal in Telecom Industry in India, International Multidisciplinary Research Journal, Volume-4, Issue-10, October-2017, P1.

² Robert N Lussier; John R Hendon, Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development, Sage, Los Angeles, 2017, PP : 237-238

الأهداف العامة للمنظمة والدفاع عنها. كما أن عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء من شأنه إضعاف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يفقد الأفراد الثقة في المسؤول المباشر خاصة والمنظمة عامة¹.

2. نظام تقييم الأداء:

تعد أنظمة إدارة الأداء أكثر ما تركز عليه المنظمات الحديثة. على الرغم من أن كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية تساهم في إدارة الأداء، إلا أن تقييم الأداء يلعب دوراً شديداً الأهمية. يعتبر تقييم الأداء نظاماً فرعياً لإدارة الأداء التي تشمل التدريب والمكافآت، ويهدف في مجمله إلى توجيه جهود كل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. غالباً ما ينظر إلى تقييم الأداء كنشاط سلبي غير مرغوب فيه ويصعب إتقانه، لا يستلطفه لا الرؤساء ولا المرؤوسين، إذ أعرب، في إحدى الدراسات الاستطلاعية، ما يقرب ثمانون بالمائة من الأفراد المستجوبين عن عدم رضاهم عن إجراءات عملية تقييم الأداء. فقد يشكك البعض في مدى أهمية وجود نظام تقييم للأداء داخل المنظمات، سيكون هذا صحيحاً إذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى التغذية المرتدة، ولا لتشجيع تحسين الأداء، ولا لتبرير عمليات التسريح، ولا لتحديد احتياجات التدريب والتطوير، ولا غيرها من القرارات التي تساعد عملية تقييم الأداء على اتخاذها.²

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان الأردن، 2015، ص18

² Robert N Lussier; John R Hendon, Op.Cit., P236

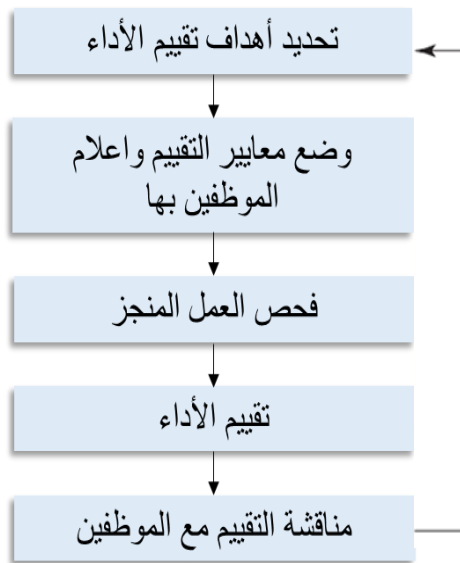
أ. عملية تقييم الأداء:

يمكن أن تضع بعض المنظمات نظام تقييم دوري، ولكن الأصل هو أنه عملية لا تنتهي أبداً، وفور انطلاقها لا يمكن أن نحدد لها بداية ولا نهاية. إنها دورة مستمرة من التخطيط والتقييم لأداء الموظفين. كما هو مبين في الشكل أدناه، فإن نقطة البداية لعملية تقييم الأداء هي تحديد أهداف الأداء، أي تحديد واجبات الوظيفة من طرف المدراء والمسؤولين، ليتمكن الموظفون من معرفة المهام التي يتعين عليهم القيام بها وما هو متوقع منهم. عندها يصبح الموظفون على دراية بمستوى الأداء المطلوب منهم، وأيضاً، على أي أساس سيتم تقييمهم¹. ربما لا يمكن لنظام التقييم أن يخدم بشكل فعال كل الأهداف المرغوبة، لذلك يجب على الإدارة تحديد الأهداف ذات الأولوية والقابلية للتحقيق. على سبيل المثال، قد ترغب بعض الشركات في التركيز على تطوير الموظفين، بينما قد ترغب أخرى في التركيز على ضبط الرواتب

¹ Agarwal, S. and I. Doko, Performance Appraisal on Job Performance in the Tema Metropolitan Mutual Health Insurance Authority. The International Journal of Business & Management 2016. 4(3): p. 300-306. P301

والمكافئات. قد يفشل عدد كبير جدًا من أنظمة تقييم الأداء فقط لأن الإدارة تتوقع الكثير من طريقة واحدة ولا تحدد الأولويات التي يجب التركيز عليها.¹

الشكل رقم 3-8: عملية تقييم الأداء



المصدر: Robert N Lussier; John R Hendon, Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development, Sage, Los Angeles, 2017, P240

الخطوة الموالية في هذه الدورة المستمرة تتمثل في وضع معايير واضحة وصريحة لتقييم الأداء وإعلام جميع الموظفين بها. تشير الأدبيات والدراسات إلى أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تستخدم معايير ومؤشرات للأداء مرتبطة مباشرة بوظيفة/منصب معين. علاوة على ذلك ، يؤكد بولاكوس (Pulakos, 2009) على ضرورة وضع معايير تتناسب مع السياق التنظيمي،

¹ Robert N Lussier; John R Hendon, Op.Cit., P239

لضمان تحديد مختلف التوقعات وفقاً لخصائص الوظائف/المناصب وكذا أنشطة المنظمة محل التقييم¹. يجب على الإدارة اختيار معايير الأداء بعناية لأنها ستؤثر على تحقيق أهداف الشركة. معايير التقييم الأكثر شيوعاً هي السمات والسلوكيات والكفاءات وتحقيق الهدف وإمكانات التحسين².

ثم يشرع الموظف في القيام بالمهام الموكلة إليه وفق تصور واضح للأهداف المرجوة منه ويقوم المشرف بتقييم الأداء وفقاً للأهداف المحققة وفي إطار المعايير الموضوعية. يتم فحص مستويات أداء الموظفين في جميع الأوقات لضمان بقائهم على المسار الصحيح لمنعهم من الانحراف أثناء أداء واجباتهم الوظيفية. يتم تسجيل مستويات أداء الموظفين بصورة مستمرة، ما يسهل على الرؤساء من متابعة وتقييم أداء الموظفين ويجنبهم الوقوع في الأخطاء. في نهاية فترة التقييم، يجتمع المُقيّم والموظف معاً لمراجعة شاملة لأدائه وتقييمه وفقاً للمعايير المحددة سلفاً. تساعد هذه المراجعة في تحديد مدى استيفاء الموظف لهذه المعايير، وتحديد أسباب وأوجه القصور، ووضع خطة لتصحيح المشكلات. يتم تزويد الموظفين بالتغذية المرتدة والمشورة فيما يتعلق بكيفية أداء وظائفهم بشكل مرض وكذلك كيفية القضاء على الأخطاء في أداء واجباتهم، وعند الحاجة قد يخضع الموظفون للتدريب لتحسين أدائهم. في هذا الاجتماع، يتم تحديد الأهداف لفترة التقييم التالية وتكرر الدورة كما هو موضح في الشكل رقم 3-8³.

¹ Gabriela Rusu, Silvia Avasilcai, A.C. Huțu , Employee performance appraisal: a conceptual framework, ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY Fascicle of Management and Technological Engineering Volume XXV (XV), 2016/2(2), P54. DOI: 10.15660/AUOFMTE.2016-2.3230

² Robert N Lussier; John R Hendon, Op.Cit., P240.

³ Agarwal, S. and I. Doko, Op.Cit., PP :301-302

ب. طرق تقييم الأداء:

يمكن تصنيف طرق تقييم الأداء في فئتين رئيسيتين: الطرق التقليدية والطرق الحديثة. يمكن للمديرين الاختيار من بينها، ويعتمد ذلك أساساً على الهدف من عملية التقييم، فعلى سبيل المثال، إذا كان التركيز على اختيار الأفراد للترقية والتدريب وزيادة الأجور على أساس الجدارة، فقد تكون الطرق التقليدية مثل طريقة التدرج البياني مناسبة. سنحاول فيما يلي ذكر بعض تلك الأساليب:

- الأساليب التقليدية: هي طرق أقدم نسبياً وترتكز أساساً على الصفات الشخصية للموظفين كالمعرفة والمبادرة والولاء والقيادة والحكم. يعتمد هذا الصنف من الأساليب على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء الموظفين، ومن هذه الطرق نذكر: طريقة التدرج Ranking Method؛ مقياس التدرج البياني Graphic Rating Seales؛ طريقة المواقف الحرجة Critical Incident Method؛ طريقة المقالة Essay Method¹. ويوضح الجدول التالي مزايا وسلبيات كل من هذه الطرق.

الجدول رقم 2-3: أساليب تقييم الأداء القديمة والحديثة (إيجابيات وسلبيات)

السلبيات	الإيجابيات	الطريقة	الأساليب القديمة
محدودة الأهداف؛ لا تتناسب المجموعات الكبيرة. لا يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال بسهولة.	السرعة؛ الشفافية؛ تكلفة قليلة؛ البساطة وسهولة الاستخدام	طريقة التدرج	

¹ Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. Techniques of performance appraisal-a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2013. 2(3), 617-621.

قد يكون التصنيف غير موضوعي؛ كل خصائص التقييم نفس الأهمية في تقييم أداء الموظف.	البساطة؛ سهولة البناء والاستخدام؛ معيارية النتائج مما يسهل المقارنة بين الموظفين. تحيز محدود	مقياس التدرج البياني	الأساليب القديمة
مستهلكة للوقت والجهد؛ من صعوبة إقناع الأفراد بمشاركة حوادثهم الحرجة.	السهولة والاقتصاد؛ الاعتماد على الملاحظة المباشرة؛ فعال ويعتمد على المواجهة المباشرة.	طريقة المواقف الحرجة	
مستهلكة للوقت؛ إمكانية التحيز؛ صعوبة العثور على كاتب تقارير متمكن.	واقعية عرض أداء الموظف؛ شاملة لجميع العوامل؛ تعطي الأمثلة؛ توفر التغذية المرتدة.	طريقة المقالة	
إهمال الجوانب المعنوية كالصدق والنزاهة والجودة، قد يختلف تفسير الأهداف من شخص إلى آخر، تستهلك الوقت، معقدة، مكلفة.	السهولة، تحفيز الموظف وإعلامه بالأدوار المتوقعة والتبعات، موجهة نحو الأداء، سهولة إرشاد الموظفين وتوجيههم	طريقة الإدارة بالأهداف	
تركز على السلوك وليس النتائج، مستهلكة للوقت والجهد، تتطلب مقياس خاص لكل عمل.	تصف أداء الموظف بشكل أفضل، وأكثر موضوعية، مقنعة بسبب مشاركة المدراء والموظفين.	طريقة التدرج على أساس السلوك	
مكلفة، تتطلب عددًا كبيرًا من الموظفين، مستهلكة للوقت، يمكن معالجة عدد محدود فقط من الأشخاص في وقت واحد	بسيطة، مرنة، تساعد في قرارات الاختيار والترقية وتشخيص احتياجات تطوير الموظفين،	طريقة مراكز التقييم	
مستهلكة للوقت ومكلفة، قد تضر بتقدير الموظفين لذاتهم إذا كانت التعليقات قاسية، وصعوبة التنفيذ مع الفرق متعددة الوظائف.	أداة ممتازة لتطوير الموظفين، نظام دقيق وموثوق وذو مصداقية، أكثر موضوعية.	طريقة 360 درجة	

المصدر: Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. Techniques of performance appraisal—a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2013. 2(3), 617–621. PP 619–620

- الأساليب الحديثة: تم ابتكار الطرق الحديثة لتحسين الأساليب التقليدية، ذلك من خلال معالجة أوجه القصور في الأساليب القديمة مثل التحيز والذاتية وغيرها من العيوب الموضحة في الجدول أعلاه، ومن بين هذه الأساليب نذكر: طريقة الإدارة بالأهداف Behaviorally Management by Objectives؛ طريقة التدرج على أساس السلوك Anchored Rating Scale؛ طريقة مراكز التقييم Assessment Centers؛ طريقة 360 درجة 360 Degree، وكما هو موضح في الجدول السابق فإن هذه الأساليب بدورها لها إيجابيات وسلبيات، ما يتوجب على المنظمة المفاضلة بينها وفق السياق والأهداف التنظيمية المرجوة.

خاتمة الفصل:

يعتمد أداء المنظمات على موردها البشري بالدرجة الأولى، ما يدفع المنظمات الحديثة إلى الاهتمام والحرص على تطوير وتحسين أداء موظفيها باستمرار، ولا يمكن لذلك أن يكون دون فهم واستيعاب مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه. ذكرنا في دراستنا أن الأداء الفردي يتأثر بمجموعة من العوامل السياقية التي تتعلق ببيئة العمل، وفردية تتعلق بالسمات والخصائص التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض. كما أشرنا في دراستنا إلى الأبعاد الثلاث للأداء والتي شملت أداء المهام (المعرفة الوظيفية، والمهارات التنظيمية، والكفاءة)؛ والأداء السياقي (الجهد المستمر، والتعاون، والوعي التنظيمي، والمهارات الشخصية والعلائقية)؛ والأداء التكيفي (حل المشكلات، التعامل مع عدم اليقين، تعلم المهام والإجراءات الجديدة، التكيف الشخصي والثقافي والمادي). ولا يتوقف نجاح المنظمات على فهم العوامل المؤثرة في الأداء، بل يجب على تقييم أداء موظفيها من خلال تبني أحد أساليب التقييم التي تلائم السياق التنظيمي والأهداف المراد تحقيقها، ذلك بوضع معايير شفافة وعادلة ومعروفة لدى الجميع، واستخدام نتائج عملية التقييم بموضوعية في اتخاذ القرارات المناسبة.



الفصل الرابع: الدراسات السابقة



تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وسيقسم الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يخص الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي والابداع الفردي والأداء الوظيفي؛ والثاني يخص الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث؛ والثالث سنتناول أوجه الاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات السابقة. كما سيتم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً كرونولوجياً تبعاً لسنة الإصدار.

1. دراسات تناولت متغيرات الدراسة:

1. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

العنوان:	« Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000 »
المؤلف:	Sophie Randon
السنة:	2010

تعتبر هذه الدراسة تحديثاً لورقة بحث نشرتها¹ CCECQA في عام 2001 و 2004 هدفت لتطوير أداة لقياس الرضا الوظيفي "Saphora-Job". تم إجراء هذه الدراسة في منطقة آكيتان الفرنسية (Aquitaine). تضمن تطوير الاستبيان مراحل مراجعة الأدبيات والتأكد من الصدق الظاهري للأداة. تم التحقق من صحة الاستبيان في إطار التحقيق الذي أجري مع عمال خمس مؤسسات متطوعة. شملت جميع موظفي الخدمات المختلفة (الرعاية والخدمات اللوجستية والإدارة). بلغ متوسط نسبة المشاركة في الاستطلاع 66%، تراوحت بين 50% للمهن الطبية و70% للمهن الأخرى (عدد المستجيبين = 783). تمكنت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية من توضيح مفهوم الرضا الوظيفي وأيضاً تحديد مجموعة من الأدوات التي تم التحقق من صحتها (JSS، JCQ، SWJL، IDAP، JDS، MSQ، JDI، IWS). كما تم، من خلال الدراسة الميدانية، التحقق من الصدق البنائي الداخلي والخارجي لمقياس Saphora-Job، الذي قدم في صيغتين أحدهما مطولة بـ 51 عبارة، والأخرى مختصرة بـ 15 عبارة.

¹ Le Comité de coordination de l'évaluation clinique et de la qualité en Nouvelle-Aquitaine

« Bektaş, Ç. Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model»	العنوان:
Çetin Bektaş	المؤلف:
2017	السنة:

هدفت هذه الدراسة إلى شرح عوامل الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. كما هدفت إلى وضع نموذج يظهر الانعكاسات الإيجابية لعوامل الرضا الداخلية والخارجية على النجاح التنظيمي. قامت الدراسة بمراجعة موسعة للأدبيات النظرية. خلصت الدراسة إلى بناء نموذج يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الرضا الوظيفي. كما بحثت هذه الدراسة في كيفية انعكاس دافعية الأفراد الداخلية والخارجية في الدافعية التنظيمية، واعتبارها نتيجة طبيعية لذلك.

«Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions Among Internal Auditors»	العنوان:
Toccarra Jeneshia Lee	المؤلف:
2017	السنة:

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل لدى المدقق الداخلي، شارك في الدراسة الميدانية 96 عضوًا من معهد سنترال فلوريدا للمدققين الداخليين. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي واستبيان ميشيغان للتقييم التنظيمي. أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المستعمل كأداة إحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها إلى

أن النموذج ككل قادر على التنبؤ بشكل كبير بنوايا الدوران لدى المدققين. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي الداخلي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية عكس الرضا الخارجي.

العنوان: «Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. Journal of Applied Psychology »

المؤلف: Rebecca L. Schaumberg ; Francis J. Flynn

السنة: 2017

هدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب. تناولت التفاعل بين الرضا الوظيفي والشعور بالذنب ودوره في التنبؤ بالغياب عن العمل. اعتمدت الدراسة في ذلك على نماذج الانسحاب ونماذج العملية للتغيب عن العمل واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واشتملت الدراسة على مرحلتين: كمرحلة أولى أجريت دراسة ميدانية وشملت عينة من وكلاء خدمة العملاء في مراكز الاتصال في شركة اتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية، شملت 334 شخصا، وفي مرحلة موالية تم تكرار الدراسة على عينة من الموظفين بدوام كامل في مجموعة من القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، شملت 342 شخصا. أظهرت نتائج الدراسة الأولى تفاعل كبير بين الشعور بالذنب والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يرتبط سلبا بالتغيب لدى الموظفين ذوي القابلية المنخفضة للشعور بالذنب، ولكنه غير مترابط مع التغيب لدى الموظفين ذوي القابلية المرتفعة للشعور بالذنب. وهو ما أكدته

نتائج الدراسة الثانية، والتي توصلت إلى أن الشعور بالذنب يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل. كما أظهرت وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والتغيب لدى الموظفين منخفضي الشعور بالذنب، ولكن العلاقة ضعيفة جدا بين الرضا الوظيفي والتغيب لدى الموظفين الذين يعانون من شعور مرتفع بالذنب.

العنوان: «The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work-Related Constructs»
المؤلف: Johnny O'Connor
السنة: 2018

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لمسؤولي المكاتب المركزية على المستوى التنفيذي في مناطق المدارس العامة في تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية. تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 234 مشاركا، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي ونية ترك العمل، واعتمد سلم ليكارت الخماسي لبناء أسئلة هذا الاستبيان. بناءً على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة عكسية معتدلة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أوضحت النتائج أن الرضا الوظيفي يفسر ما قيمته 41.3% من نية مدير المكتب المركزي على المستوى التنفيذي لترك وظيفته.

العنوان:	«Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay»
المؤلف:	Ismatilla Mardanov
السنة:	2021

هدفت الدراسة إلى فحص محددات الاكتفاء الوظيفي وتأثيرها على الرضا الوظيفي والأداء ونية البقاء في العمل. شملت عينة الدراسة 272 موظفًا موزعين على شركات بناء وشركات استشارية في مجال صناعة البناء التايوانية. استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي. كما استخدمت الدراسة الصيغة المختصرة من استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي واستبيان خاص بالسياق التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أنه بالإمكان اعتبار عناصر استبيان مينيسوتا كعناصر دافعة ومحفزة للموظف، وتقسم إلى عناصر خارجية وداخلية تقرر بالسياق التنظيمي لتشكل متغير كامن واحد وهو الاكتفاء الوظيفي. هذا الأخير له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي والأداء ونية البقاء. ففي حين أن الاكتفاء الوظيفي له التأثير الأقوى على الأداء، فإن الرضا الوظيفي له التأثير الأقوى على نية البقاء.

2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الفردي:

العنوان:	«Relationship between Organizational Culture, Transformational Leadership, Working Motivation to Teacher's Innovativeness»
المؤلف:	Henny Suharyati ; Thamrin Abdullah ; Bibin Rubini
السنة:	2016

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المتغيرات التالية: الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والدوافع الوظيفية من جهة؛ والابداع الوظيفي من جهة أخرى. تم إجراء الاستطلاع بأخذ عينة طبقية نسبية من 144 معلمًا في مرحلة ما قبل المدرسة (الحضانة) في بوغور (جاوة الغربية، إندونيسيا). استخدم الباحث أسلوب التصميم التفسيري المتتابع، حيث قام أولاً، بإجراء دراسة كمية ثم تلاها بدراسة نوعية لدعم البحث وجعله أكثر شمولاً. توصلت الدراسة في شقها الكمي إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. ودعمت الدراسة النوعية هذا الارتباط الإيجابي وأكدت الفكرة التي مفادها أنه كلما ارتفعت درجة المتغيرات الثلاث (الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحفيز الوظيفي) زادت درجة الابداع.

العنوان: «A Next Generation Of Innovation Models? An Integration Of The Innovation Process Model Big Picture Towards The Different Generations Of Models»

المؤلف: Benjamin Taferner

السنة: 2017

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء لمحة عامة عن مختلف النماذج المتعلقة بعملية الابداع داخل المنظمة وفهمها وتحليلها. اعتمدت الدراسة على مراجعة النماذج الأكثر تداولاً في الأدبيات. يسرد الجزء الأول من الدراسة الأجيال الستة المختلفة لنماذج العملية الابداعية الموصوفة في الأدبيات. ثم في الجزء الثاني، تعرض الدراسة نموذج "Picture BIG" لصاحبه ليرشر (Lercher, 2017) ومقارنته بالنماذج الأخرى. أظهرت النتائج أن نموذج "Picture BIG" يشمل معايير إضافية لم تحتويها النماذج الأخرى، وتساءلت الدراسة حول ما إذا كان هذا النموذج يتبع للجيل السادس أو إذا يمكن اعتباره كأول نموذج من نماذج الجيل السابع.

العنوان: «السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على

عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط»

المؤلف: وردة حواطي؛ أحمد دروم

السنة: 2017

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لعينة من شركات التأمين الجزائرية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على جملة من الأساليب الإحصائية (الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار التباين الأحادي...)،

وشملت الدراسة عينة طبقية من 74 موظفا موزعين على ست شركات تأمين ناشطة في ولايتي الأغواط والجلفة الجزائريتين، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي -القدرة على حل المشكلات والقدرة على التغيير وتشجيع الإبداع- على متطلبات التميز المؤسسي، بينما لم يؤثر بعدي روح المجازفة وسعة الاتصال على المتغير التابع، كما أظهرت النتائج تأثيرا عاما للسلوك الإبداعي على التميز المؤسسي، أما بالنسبة لنتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف الجنس، العمر، ونوع المؤسسة، لكنها تختلف باختلاف عاملي الخبرة واسم المؤسسة.

العنوان: «Understanding innovation»

المؤلف: Kenneth B. Kahn

السنة: 2018

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى توضيح مفهوم الإبداع. من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، اقترحت الدراسة النظر إلى الإبداع من ثلاث منظورات مختلفت: الإبداع كنتيجة، الإبداع كعملية، والإبداع كعقلية. حيث يركز منظور النتيجة على المخرجات مثل: ابداع المنتجات، وابداع العمليات، والإبداع التسويقي، وابداع نموذج الأعمال، وابداع سلسلة التوريد، والإبداع التنظيمي. بينما يهتم المنظور العملياتي بالطريقة التي ينبغي بها تنظيم الإبداع حتى يؤتي ثماره، ويتضمن ذلك عملية الإبداع الشامل وعملية تطوير منتج جديد. في حين يتناول الإبداع كعقلية استيعاب الإبداع من قبل الأفراد في المؤسسة حيث يتم غرس الإبداع وترسيخه

جنبًا إلى جنب مع إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة تسمح للإبداع بالازدهار. وتؤكد الدراسة على ضرورة تناول الإبداع من كل هذه الزوايا يمكن المنظمات من الفهم والتطبيق الصحيح للإبداع.

العنوان: « What Is Innovation ? Laying the Ground for a Philosophy of Innovation»

المؤلف: Vincent Blok

السنة: 2021

هدفت هذه الدراسة النقدية للمساهمة في تطوير وشرح مفهوم وطبيعة الإبداع، وكذا تعزيز الأسس النظرية له. من خلال مراجعة موسعة للأدبيات حاولت الدراسة: أولاً، مقارنة النموذج الاقتصادي التقني المعاصر للإبداع بعمل جوزيف شومبيتر؛ ثانياً، مقارنة "الإبداع" مع "التكنولوجيا"; وتوضيح الفروق بين المفهومين؛ ثالثاً، مناقشة بعد العملية-النتائج والبعد الأنطولوجي للإبداع. وخلصت الدراسة إلى أن أعمال شومبيتر تقدم أسباباً وجيهة للتشكيك في النموذج الاقتصادي التقني للإبداع. حددت الدراسة خمسة اختلافات للتفريق بين مفهومي الإبداع والتكنولوجيا. كما ذكرت الدراسة أربع خصائص لظاهرة الإبداع لا يحتويها النموذج التقني الاقتصادي للإبداع، وسلطت الضوء على: البعد العملياتي للأداء؛ مخرجات الإبداع؛ البعد الأنطولوجي للإبداع. كما صرح صاحب المقال بصعوبة الإحاطة بالموضوع وبأنه لم يتمكن من الإجابة على كل الأسئلة، واقترح جملة من النقاط المرجعية للبحوث المستقبلية.

3. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

العنوان: «Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance»

المؤلف: Vera Silva Carlos ; Ricardo Gouveia Rodrigues

السنة: 2015

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس للأداء الوظيفي قابل للتطبيق في مختلف الوظائف والثقافات. بعد مراجعة الأدبيات، واستنادًا إلى الدراسات التي تم تطويرها في سياقات ثقافية ووظيفية مختلفة، تم التوصل إلى أساسيين للأداء هما: المهمة والسياق، إضافة إلى ثمانية أبعاد فرعية للأداء الوظيفي وهي: المعرفة الوظيفية، والمهارات التنظيمية، والكفاءة، والجهد المستمر، التعاون والوعي التنظيمي والخصائص الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين وإقامة العلاقات. استخدمت الدراسة استبيان إلكتروني يحتوي 55 عبارة بسلم ليكارت سباعي، عدد الإجابات بلغت 1135 (موظفين في منظمات تشغل أربعة أفراد أو أكثر)، موزعين على 41 دولة أوروبية وأمريكا والبرازيل. استخدمت الدراسة أسلوب المعادلات الهيكلية واعتمدت التحليل العاملي التوكيدي . خلصت الدراسة إلى عرض مقياس مكون من 29 عبارة واعتبرت الخصائص السيكومترية له مناسبة لقياس الأداء الوظيفي.

العنوان: «Performance Appraisal and Evaluation»

المؤلف: Dina Van Dijk ; Schodl M. Michal

السنة: 2015

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بتقييم الأداء، ومناقشة العوامل التي تهدد نجاح هذه العملية. وأكدت الدراسة على أن انحياز الأحكام المقدمة من الأفراد القائمين على عملية التقييم وعدم دقة أحكامهم يهدد صلاحية التقييم. كما أن الظروف التنظيمية، التي غالبًا ما تحد من فرص مراقبة جميع العمال بشكل كافٍ، تهدد العدالة الإجرائية. كما توصلت الدراسة إلى أن المُقيّم لا يتقن دائمًا المهارات اللازمة لتقديم ملاحظات فعالة، أيضًا، تحيزات القيادة وتفضيلهم المحتمل لبعض الأفراد يشكل تهديدًا لهذه العملية. كما أشارت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء تواجه العديد من الصعوبات والعقبات، وأن المدراء والموظفين بشكل عام غير راضين تمامًا عليها. واعتبرت الدراسة عملية تقييم الأداء كعملية تحفيزية أساسية تدفع الأشخاص إلى بذل مجهود في العمل.

العنوان: «Employee performance appraisal: a conceptual framework»

المؤلف: Gabriela RUSU ; Silvia AVASILCAI ; Carmen–Aida HUȚU

السنة: 2016

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لتقييم أداء الموظف ودور العوامل السياقية. أجريت دراسة تجريبية في شركة منسوجات رومانية، وشملت عينة الدراسة 24 موظفا. استخدمت الدراسة استبيان بمقياس ليكرت خماسي يتراوح بين 1 "إلى حد ضئيل جداً" و 5 "إلى حد كبير جداً"، واحتوى على 18 سؤالاً تمحورت حول ثلاث فئات من معايير الأداء: الإجرائية والتمثيلية والشخصية. من خلال المناقشة، أكد أفراد العينة على مقروئية ووضوح أسئلة الاستبيان. وظهرت نتائج اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى تناسق داخلي مقبول. وخلصت الدراسة إلى أن النموذج المقدم يمكن استخدامه كأساس لتطوير أنظمة وعمليات تقييم أداء مرنة ومعنوية، تساعد على تحسين الأداء العام الفردي والتنظيمي.

العنوان: «Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation»

المؤلف: Rabindra Kumar Pradhan ; Lalatendu Kesari Jena

السنة: 2017

هدفت الدراسة إلى دراسة الأداء الوظيفي باعتباره مؤشراً لفعالية الموارد البشرية حيث أجرى الباحثان مقابلات مع باحثين وممارسين حول مفهوم الأداء الوظيفي، وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات ونتائج المقابلات، اقترحت الدراسة إطاراً مفاهيمياً وأداة مكونة من 42 عبارة لقياس

الأداء الوظيفي، تم عرضها على مجموعة من الخبراء. نتج عن التحليل الأولي لنسبة صلاحية المحتوى للأداة 38 عبارة بمؤشرات مقبولة إلى جيدة، مع قبول بنسبة 75% من الخبراء. شملت عينة الدراسة 361 مديراً تنفيذياً من مؤسسات التصنيع والخدمات الهندية للمقياس المكون من 38 عبارة. كشف تحليل العامل الاستكشافي عن ثلاثة عوامل للأداء الوظيفي: أداء المهمة، والأداء التكيفي، والأداء السياقي. أشارت دراسة الموثوقية إلى وجود اتساق داخلي جيد للمقياس ككل وللمقاييس الفرعية الثلاثة.

العنوان: «Impact of Performance Appraisal in Telecom Industry in India»

المؤلف: Minakshi Soni

السنة: 2017

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على الموظفين والمؤسسات في صناعة الاتصالات في الهند. اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات على المصادر التالية: الكتب والمجلات، الصحف، المجلات الإلكترونية، الأطروحات، المواقع الإلكترونية ومشاريع البحث والتقارير السنوية وما إلى ذلك. وخلصت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات، إلى أن لتقييم الأداء ثلاثة أغراض: التصحيح والحفاظ والتطوير، وأن هناك تأثير كبير لتقييم الأداء على أداء الموظف والأداء العام للمؤسسة في قطاع الاتصالات، وأن عملية تقييم الأداء تساعد الموظف على استيعاب دوره وفهم أفضل لنقاط القوة والضعف لديه. كما خلصت الدراسة إلى أن أهمية

تقييم الأداء لا تقتصر على التحفيز وتحسين الرضا الوظيفي فحسب، بل تؤدي أيضًا إلى تحسين علاقات العمل، ويساعد في إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر.

II. دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1. دراسات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

العنوان: «Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment»

المؤلف: Ismail Bakan, Tuba Buyukbese, Burcu Ersahan, Buket Sezer

السنة: 2014

تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي على الأداء والالتزام الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين. شملت الدراسة كل أعضاء هيئة التدريس في جامعة "كهريمانماراس سوتكو إمام" بتركيا (892 أستاذا). استخدمت الدراسة استبيان بسلم ليكرت خماسي (1 غير موافق تماما- 5 موافق تماما) تم اعداده انطلاقا من مراجعة الأدبيات، قسم الاستبيان ألى جزئين؛ الأول مخصص للبيانات الديمغرافية والثاني مخصص لمتغيرات الدراسة واحتوى 54 سؤالاً. استعانت الدراسة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان؛ الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب والمتوسطات)؛ معامل الارتباط للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ الانحدار الخطي للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي. كما أن للالتزام المهني تأثيرا إيجابيا معنويا على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

العنوان: «Job satisfaction and job performance of university librarians:A disaggregated examination»

المؤلف: Yu-Ping Peng

السنة: 2014

هدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي (الداخلي والخارج) على أداء المهام والأداء السياقي لأمناء المكتبات الجامعية. شملت الدراسة أمناء مكتبات جامعية بدوام كامل يشغلون مناصبهم لمدة تفوق السنة. تم استخدام عينة عشوائية من 735 موظفا موزعين على 80 مكتبة جامعية في تايوان. استعانة الدراسة باستبيان احتوى على ثلاثة أقسام حول الرضا الوظيفي (مقياس مينيسوتا) والأداء الوظيفي (Bettencourt and Brown) ومقياس OCB) والمعلومات الديموغرافية، بسلم ليكارت بسبع درجات (1 لا أوافق تماما-7 موافق تمام). تمت الإجابة على الأسئلة من قبل المستجوبين أنفسهم، باستثناء الأسئلة المتعلقة بالأداء، والتي قدمها زميل آخر. استخدمت الدراسة الأساليب التالية: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي، تحليل المسار، الانحدار)؛ مصفوفة الارتباط؛ مؤشرات المطابقة (NFI، NNFI، CFI، GFI، AGFI، RMSEA، NCI، χ^2 / df). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تظهر النتائج أن كلا من الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي يساهمان بشكل معنوي في تحسين أداء المهام والأداء السياقي لأمناء المكتبات بالجامعة، مع تأثير أكبر للرضا الداخلي على أبعاد الأداء مقارنة بالرضا الخارجي.

العنوان: «الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين» دراسة تطبيقية في شركة مناجم

الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة»

المؤلف: عبدالله خالد سليم المعايطه

السنة: 2017

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في "شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة" وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي. تم الاعتماد على استبيان اعد خصيصا انطلاقا من مراجعة دراسات سابقة، وشملت عينة الدراسة 227 موظفا. استعانت الدراسة ببرنامج SPSS، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب، المتوسطات، الانحرافات)؛ معامل ألفا كرونباخ؛ وتحليل التباين. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسط، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

العنوان: «A Study On The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance Of Employees Working In Automobile Industry, Punjab, India»

المؤلف: Shaju. M. ; Subhashini Durai

السنة: 2017

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. شملت عينة الدراسة 250 فردا من المشرفين والعمال في صناعة السيارات في جالاندهار، البنجاب. اعتمدت الدراسة استبياناً تم استخدامه والتحقق من صحته في دراسات سابقة وتم تكييفها مع السياق المحلي، إضافة إلى المعلومات الديموغرافية. بالنسبة للرضا الوظيفي كان المقياس بسلم ليكارت خماسي (1 غير موافق تماماً-5 موافق تماماً)، أما بالنسبة للأداء فكان السلم بعشر درجات. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب) إضافة إلى معامل الارتباط. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة قوية بين مستويات الرضا والأداء الوظيفي بالنسبة للمشرفين والعمال على حد سواء؛ مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين أعلى منه لدى العمال؛ مستوى الرضا الوظيفي أكبر لدى الموظفين ذوو الخبرة الأكبر والذين لديهم واجبات ومهام أكثر؛ تأثير مستويات الرضا على الأداء يكون أكبر بالنسبة للمشرفين الذين يحتلون رتباً أعلى.

العنوان:	«Quantitative Analysis Of Job Satisfaction And Job Performance Of Teaching Personnel Of Isabel State University»
المؤلف:	Merridy V. Macutay
السنة:	2020

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ولاية إيزابيل إيشاج بالفلبين، وشملت عينة الدراسة 494 أستاذا. تم استخدام استبيان من جزأين (البيانات الديمغرافية والرضا الوظيفي). تم إنشاء الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي انطلاقاً من نظرية العاملين لهيرزبرغ، باستخدام مقياس ليكرت خماسي (1 غير راض تماماً - 5 راض تماماً). أما البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي تم الحصول عليها من مكتب الموارد البشرية بالجامعة (نظام تقييم الموظفين PES). استعانت الدراسة ببرمجية SPSS، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات؛ النسب؛ المتوسطات؛ الارتباط. أظهرت نتيجة الدراسة أنه إذا كان أعضاء هيئة التدريس بالجامعة راضين عن وظائفهم، فإنهم سيحققون مستوى أعلى من الأداء الوظيفي. قد تقارن الأبحاث المستقبلية بين الرضا الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى.

2. دراسات تناولت العلاقة بين الإبداع والرضا الوظيفي:

العنوان:	«أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني»
المؤلف:	إيمان عبد الرضا محمد؛ كوثر كامل داود
السنة:	2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على الإبداع لدى أصحاب القرار من المدرسين في الكليات والمعاهد التقنية في محافظة بغداد-العراق. تضمن مجال البحث كافة الكليات والمعاهد التقنية التابعة لهيئة التعليم التقنية في محافظة بغداد-العراق، التي يبلغ عددها 12 كلية ومعهد. في حين شملت عينة الدراسة 85 مدرسا من أصل 105، موزعين على مختلف الكليات والمعاهد، ويشغلون مناصب مختلفة (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول وحدة). إضافة إلى المراجع الأدبية اعتمدت الدراسة في شقها الميداني على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء شملت: المعلومات الديمغرافية؛ الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية) بأربعة عشر سؤالاً؛ الإبداع (الفردية والتنظيمية) بستة عشر سؤالاً. تم استخدام سلم ليكارت خماسي. اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، المتوسطات الحسابية)؛ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق؛ معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ معامل الانحدار للكشف عن تأثير الرضا الوظيفي على الإبداع. توصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج وأهمها عدم وجود فروق معنوية للرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي؛ وجود فروق معنوية للإبداع باختلاف المؤهل العلمي؛ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والابداع؛ هناك أثر معنوي للرضا الوظيفي على الابداع.

العنوان: «Examining The Relationship Between Organisational Justice, Job Satisfaction And The Innovative Behaviour Of Nursing Employees»

المؤلف: MATTHEW J. XERRI

السنة: 2014

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير العدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية) على الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذا تأثير الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي عند الممرضين. شملت عينة الدراسة 210 ممرضًا موزعين على ثلاث مستشفيات أسترالية. استعانت الدراسة باستبيان أعد انطلاقا من نماذج في دراسات سابقة. قسم الاستبيان إلى جزأين، جزء مخصص للمعلومات الديمغرافية والجزء الثاني مخصص للمتغيرات الأربعة للدراسة، بسلم ليكارت سداسي (1 غير موافق تماما-6 موافق تماما). تم تطبيق تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام SPSS و AMOS لفحص الفرضيات المقترحة، تتضمن التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي للممرضين يرتبطان بشكل إيجابي وكبير بسلوكهم الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، توضح النتائج أيضًا أن العدالة التفاعلية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الإبداعي من خلال الرضا

الوظيفي. تصورات إيجابية بين موظفي التمريض، وتحسين الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز السلوك الإبداعي في مكان العمل.

العنوان: « Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator »
المؤلف: Han-Jen Niu
السنة: 2014

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين في القطاعات الصناعية. شملت الدراسة عينة من 894 موظفا موزعين على مؤسسات ناشطة في صناعات خدمية مختلفة في تايوان، كصناعة المعلومات والاتصالات، وصناعة التمويل والتأمين، وصناعة الخدمات التعليمية. تم اعتماد مقياس بسلم ليكارت سداسي (1 غير موافق تماما - 6 موافق تماما)، تم بناء الاستبيان انطلاقا من نماذج في دراسات سابقة. استعانت الدراسة بالأساليب الإحصائية التالية: تحليل التباين الأحادي لاختبار العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي؛ الانحدار الخطي لتحليل أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي؛ تحليل الانحدار الهرمي لتقييم الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد ارتباط جزئي بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي؛ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي؛ وجود أثر معدل إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي.

« Innovative Behavior And Employee Job Satisfaction In Telecommunications Sector»	العنوان:
Anes Hrnjic ; Amila Pilav Velic; Irma Djideliija; Hatidza Jahic	المؤلف:
2018	السنة:

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي على تنمية القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الاتصالات من خلال فحص فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم العملية الإبداعية داخل المنظمة. شملت عينة الدراسة 116 موظفا في قطاع الاتصالات في "البوسنة والهرسك". استخدمت الدراسة استبيانا وزع عبر الإنترنت مكون من 33 سؤالاً متعلقاً بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى أسئلة متعلقة بالمتغيرات الديمغرافية. استعانت الدراسة بمقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي (الصيغة المختصرة) ومقياس Scott-Bruce للسلوك الإبداعي. تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي. أكدت النتائج فرضية البحث، والتي تنص على أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على السلوك الابداعي للموظفين وتحسين مهام العمل. حيث أن عوامل الرضا الوظيفي التالية: الممارسات الإدارية، وظروف العمل، والامتثال للمهام الصعبة، وثقافة الشركة، ونظام التعويض، والكفاءة المهنية يزيد بشكل كبير من السلوك الابداعي للموظفين، هذا السلوك يتمثل في انشاء واستخدام أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة، وإيجاد حلول للمشاكل والتغييرات المستمرة في بيئة العمل.

العنوان:	«How Does Entrepreneurial Self-Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring the Mechanism of Job Satisfaction and Zhongyong Thinking»
المؤلف:	Jiangru Wei, Yuting Chen, Yamin Zhang, Jing Zhang
السنة:	2020

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر آلية الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال (ESE) على السلوك الابداعي مع وجود الرضا الوظيفي وتفكير "Zhongyong"¹ كمتغيرات معدلة ووسيط في العلاقة. شملت الدراسة مؤسسي الشركات الناشئة وكبار المدراء، الذين هم على دراية بمنتجات وعمليات مؤسساتهم. تمت الدراسة الميدانية في حاضنة أعمال صينية. استعانة الدراسة باستبيان تم بناؤه من خلال مراجعة الأدبيات، شمل الاستبيان 20 سؤالاً بسلم ليكارت خماسي (1 غير موافق تماماً-5 موافق تماماً) حول متغيرات الدراسة، إضافة إلى أربع أسئلة إضافية (ديمغرافية وضابطة) وهي: السن والجنس والخبرة والمستوى التعليمي. تم ارسال الاستبيان الكترونياً وتجاوب 292 مشاركاً، موزعين على 8 مقاطعات صينية. استخدمت الدراسة: التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق التمييزي للنموذج، مؤشرات المطابقة (NFI،CFI)، (RMSEA) للتحقق من مطابقة النموذج، معامل كرونباخ ومعامل الثبات المركب للتحقق من صدق وثبات المقياس، الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط، تحليل الانحدار الهيكلي للتحقق من الأثر المعدل لمتغيرات الدراسة. استعانت الدراسة ببرامج AMOS و SPSS.

¹ مصطلح فلسفي عقائدي، وطريقة تفكير منتشرة بين الصينيين، يعرفه وو ولين (Wu & Lin, 2005): " التفكير في مشكلة من وجهات نظر متعددة، واتخاذ قرارات سلوكية تأخذ في الاعتبار كلاً من الذات والموقف العام بعد النظر في وجهات النظر المختلفة بالتفصيل". المصدر: Zhou Z, Hu L, Sun C, Li M, Guo F and Zhao Q, The Effect of Zhongyong Thinking on Remote Association Thinking: An EEG Study. Front. Psychol. 10:207.2019, p.2. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00207

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ESE لها تأثير إيجابية معنوي على السلوك الإبداعي؛ يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا بين ESE والسلوك الإبداعي؛ يعمل تفكير Zhongyong على تعديل العلاقة بين ESE والرضا الوظيفي.

3. دراسات تناولت العلاقة بين الابداع والأداء الوظيفي:

العنوان: «Organizational innovation, technological innovation, and performance: The effects of innovation radicalness export and extensiveness»

المؤلف: Francesco Ciabuschi Goudarz Azara ;

السنة: 2017

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الأنواع المختلفة للإبداع (التنظيمي والتكنولوجي) في رفع من أداء الشركات. استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية، وشملت الدراسة عينة من 218 شركة تصدير سويدية. وأشارت النتائج إلى أن الإبداع التنظيمي يعزز أداء الشركات بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الحفاظ على الإبداع التكنولوجي الذي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة. كما أظهرت النتائج أن الإبداع التنظيمي يعزز الإبداع التكنولوجي بشقيه (الجذري والشامل)، وأن الإبداع التكنولوجي الشامل فقط يؤثر على أداء شركات التصدير.

العنوان: «Innovative employee behavior: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables»

المؤلف: Rune Bysted

السنة: 2013

في ظل نتائج الدراسات الحديثة التي تشير إلى أن السلوك الابداعي في العمل قد يكون له أثر سلبي على الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الكيفية التي يمكن بها للرضا الوظيفي و"المشاركة العقلية" أن يلعب دورا معدلا إيجابيا في العلاقة بين المتغيرات التنظيمية (الثقة والاستقلالية) والسلوك الإبداعي في العمل. تمت الدراسة في شركة مالية دنماركية تقدم منتجات مصرفية وتأمينية ومعاشات تقاعدية. وشملت العينة جميع العاملين في الشركة البالغ عددهم 318 موظفًا. واستخدمت الدراسة استبيانًا إلكترونيًا تم بناؤه انطلاقًا من مراجعة دراسات سابقة، وشمل الاستبيان كل متغيرات الدراسة وبلغ عدد الأسئلة 19 سؤالًا. واستخدم سلم ليكارت بعشر درجات (1 غير موافق تماما-10 موافق تماما) أما الرضا الوظيفي فكان (1 سيء جدا-10 جيد جدا). استخدمت الدراسة الأساليب التالية: التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صلاحية التمييز، بمقاييس المطابقة التالية (CFI، RMSEA)؛ تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لتقييم الدور للمتغيرات المعدلة؛ معامل تضخم التباين للتأكد من غياب مشكلة العلاقة الخطية المتعددة؛ معامل كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للمقاييس. توصلت الدراسة إلى النتائج

التالية: يوجد أثر ايجابي معنوي للاستقلالية في العمل على السلوك الإبداعي للموظف؛ يوجد أثر ايجابي للثقة في الإبداع على السلوك الإبداعي للموظف؛ الرضا الوظيفي يعدل معنويا وبالإيجاب العلاقة بين الثقة في الإبداع والسلوك الإبداعي في العمل؛ المشاركة العقلية تعدل معنويا وبالإيجاب العلاقة بين الاستقلالية في العمل والسلوك الإبداعي في العمل.

العنوان: « دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف) »
المؤلف: فيروز زروخي؛ ختيري وهيبة؛ مخزومي لطفي
السنة: 2019

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، مع التركيز على الأداء البحثي والأداء التدريسي وذلك بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف الجزائرية. اعتمدت الدراسة على استبيان تم اعداده انطلاقا من مراجعة الدراسات السابقة، بمقياس خماسي (1غير موافق تماما-5موافق تماما)، حيث وزعت 60 استمارة. تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ معامل ألفا كرونباخ؛ الانحدار الخطي؛ تحليل التباين الأحادي. خلصت الدراسة إلى أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

المعتمدة بالكلية محل الدراسة جاءت متوسطة، أما تقييمهم لمستوى أداءهم فقد جاء بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جدا. كما خلصت الدراسة إلى أن تدعيم السلوك الابداعي يساهم بنسبة ضعيفة في تحسين مستوى أداء الأساتذة.

العنوان: «The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers»
المؤلف: Betül Balkar
السنة: 2015

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلق بين المناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والتماسك والإنصاف والضغط، الأداء الوظيفي والسلوك الابداعي لدى الأساتذة. شملت الدراسة عينة عنقودية من 398 أستاذا من الطورين الابتدائي والثانوي في محافظة أضنة التركية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات (مقياس أداء الموظف EPS، مقياس المناخ التنظيمي OCS، مقياس السلوك الإبداعي IWBS). استخدمت الدراسة الأساليب التالية: نمذجة المعادلة الهيكلية على برنامج LISREL؛ التحليل العاملي التوكيدي؛ مؤشرات المطابقة التالية (X²/df, RMSEA, NFI, NNFI, CFI, IFI, SRMR, GFI)؛ معامل ألفا كرونباخ. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والإنصاف والضغط على الأداء الوظيفي للأساتذة. وجود أثر للمناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والضغط على السلوك الإبداعي للأساتذة، وهذا الأخير يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

العنوان: «Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees»

المؤلف: Min-Seong Kim, Dong-Woo Koo

السنة: 2017

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساعدة "التبادل بين القائد والعضو" للفنادق على تحقيق مخرجات جيدة كالسلوك الابداعي والأداء الوظيفي والاندماج الوظيفي والتنظيمي. تم تطوير نموذج بناءً على نظرية "التبادل بين القائد والعضو" (LMX) ويأخذ في الاعتبار العلاقة بين جودة LMX والاندماج الوظيفي والسلوكي الإبداعي والأداء الوظيفي. تم اختبار النموذج على موظفي فنادق في كوريا الجنوبية، وشملت الدراسة 350 فرداً بين موظفين على اتصال مباشر بالعملاء (مكتب الاستقبال، خدمات الضيوف، خدمة الطعام، خدمة الغرف...) ومدراء مساعدين لثمانية عشر فندقاً من فئة الخمس نجوم. استعانة الدراسة باستبيان تم تطويره واختباره في دراسات سابقة، بسلم ليكارت سباعي (1 غير موافق تماماً-7 موافق تماماً). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS، باتباع الأساليب التالية: تحليلات التكرار، تحليل الثبات والصدق، والتحليل العاملي التوكيدي، والارتباط، ونمذجة المعادلات الهيكلية، مؤشرات المطابقة (χ^2 , d.f, GFI, AGFI, IFI, CFI, RMR, RMSEA). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أثرت LMX بشكل معنوي على الاندماج الوظيفي والسلوك الابداعي ولكنها لم تؤثر بشكل معنوي على الاندماج التنظيمي؛ أثر الاندماج الوظيفي بشكل معنوي على الاندماج التنظيمي والسلوك الابداعي ولكنه لم يؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي؛ أثر الاندماج التنظيمي بشكل كبير على الأداء الوظيفي ولكنه لم يؤثر بشكل معنوي على السلوك الابتكاري؛ يؤثر السلوك الإبداعي بشكل معنوي على الأداء الوظيفي.

العنوان:	«How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance»
المؤلف:	Nasir Nasir, Halimatussakdiah Halimatussakdiah, Irma Suryani, Syarifah Evi Zuhra, Mahdani Mahdani, Saed Armia
السنة:	2017

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير الدافعية الداخلية والسلوك الإبداعي على الأداء الوظيفي. شملت الدراسة عينة عنقودية من 200 عضو من هيئة التدريس في جامعة "سيياه كوالا" بإندونيسيا. استعانت الدراسة باستبيان مأخوذ من دراسات سابقة وتم تكيفه مع عينة البحث، واحتوى 15 سؤالاً. استعانت الدراسة ببرنامج AMOS، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب، نمذجة المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي، تحليل المسار، الانحدار)، كما استخدمت مؤشرات المطابقة (AGFI, RMSEA, GFI, TLI, CFI, CMIN-DF). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تؤثر الدافعية الداخلية بشكل معنوي على السلوك الإبداعي، تؤثر الدافعية الداخلية بشكل معنوي على الأداء الوظيفي؛ السلوك الإبداعي يؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي؛ السلوك الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الدافعية الداخلية والأداء الوظيفي.

III. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط، والتي سنحاول اظهارها من خلال مقارنة دراستنا هذه مع الدراسات السابقة من حيث: الهدف ومتغيرات الدراسة؛ المجتمع والعينة؛ والنتائج المحققة.

1. الهدف والمتغيرات:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن دراسة السابقة هو تناولها للعلاقة بين توليفة من المتغيرات في نموذج واحد والمتمثلة في الأداء، الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي، في حين اقتصرت الدراسات السابقة التي تم الإطلاع ليها على تناول متغيرين فقط من هذه التوليفة. فعلى سبيل المثال من المتغيرات اقتصرت دراسة بتول (Betül Balkar, 2015) على التحقق من العلاقة بين الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي ومتغير آخر تمثل في المناخ التنظيمي لدى أساتذة الطورين الابتدائي والثانوي ولم تتطرق للرضا الوظيفي، وكذلك اقتصرت دراسة ناصر (Nasir, 2017) إلى التحقق من مدى تأثير الدافعية الداخلية والسلوك الإبداعي على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين ولم تتطرق إلى بعد مهم من أبعاد الرضا الوظيفي ألا وهو الدافعية الخارجية أو العوامل الخارجية. ومنه يكمن القول أن الاختلاف الجوهرى لدراستنا عن الدراسات السابقة تمثل في جمع المتغيرات الثلاث الإبداع والأداء والرضا الوظيفي في نموذج واحد ومحاولة التحقق من طبيعة العلاقة وحجم الأثر لهذه المتغيرات. فلقد لاحظنا طيلة سنوات بحثنا كثرت الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي والرضا الوظيفي. ومع ذلك، لم نجد دراسة تناولت مدى تأثير الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي على الأداء الوظيفي خاصة في التعليم العالي، والعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مع وجود السلوك الإبداعي كمتغير يتوسط العلاقة.

2. العينة:

بالقاء نظرة على عينات الدراسة، نلاحظ أن أغلب الدراسات اختارت القطاع الاقتصادي، الصناعي والخدمي. هذا يعكس ما لاحظناه عند إجرائنا لبحثنا هذا. حيث لمسنا قلة الدراسات خصوصاً تلك التي تناولت السلوك الإبداعي لدى الأستاذ الجامعي. ولقد تطرقنا في بحثنا هذا إلى خمس دراسات أخذت الأستاذ الجامعي كعينة دراسة، شملت البلدان التالية: العراق، الفلبين، الجزائر، إندونيسيا، تركيا. حسب ما اطلعنا عليه تفرد دراستنا بتناول موضوع الرضا والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي في الجزائر عموماً، وفي جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة خصوصاً. حيث حاولنا من خلال دراستنا هذه ملاً الفجوة البحثية في هذا المجال.

3. النتائج المحققة:

على عكس الدراسات الأخرى التي تناولت الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي في إطار علاقات ثنائية تستثني أحد المتغيرات الثلاثة. سعت هذه الدراسة إلى الغوص في أغوار سلوك العنصر البشري محل الدراسة وتسلط الضوء على ثلاث عناصر أساسية هي السلوك الإبداعي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي معاً والبحث عن العلاقات التي تربط هذه المتغيرات سواء المباشرة أو غير المباشرة، حيث أكدت دراستنا وجود أثر مباشر للرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي، وكذلك أثر مباشر للسلوك الإبداعي على الأداء الوظيفي. لكن ما يميز دراستنا هذه هي قيامها بالتحقق من العلاقة والأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات الثلاث، حيث يعلب السلوك الإبداعي دور متغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. كما تطرقت دراستنا على الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية كالعمر والجنس والحالة العائلية ومنطقة السكن، إضافة إلى متغيرات عامة كالخبرة والمؤهل العلمي والرتبة وغيرها.



الدراسة الامبريقية





الفصل الخامس: الطريقة والادوات



تمهيد

سنناول في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الأدوات والطرق المتبعة في الدراسة الميدانية بداية بالأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة وعلى رأسها منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، كما سنتطرق إلى النموذج الفرضي للدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة. ثم سنجري بعض الاختبارات على البيانات المجمعة للتحقق من مدى ملاءمتها للمعالجة الإحصائية، ذلك من خلال اختبار اعتدالية البيانات، واختبار الارتباط الخطي المتعدد. كما سنجري مجموعة من الاختبارات للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وفي الأخير سنحاول تصفية عبارات الاستبيان باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي.

1. الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على جملة من الأساليب الإحصائية شائعة الاستخدام: الأشكال البيانية، الجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط الخطي بيرسون، معال ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، نمذجة المعادلات الهيكلية. كما تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة بالبرامج الحاسوبية التالية: برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، برنامج الجداول والأشكال البيانية EXCEL، برنامج النمذجة الهيكلية AMOS. ولعل أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمدها بشكل أساسي للتحقق من فرضيات الدراسة هي نمذجة المعادلات الهيكلية والتي، بدورها، تنطوي على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار، وعليه سنحاول فيما يلي شرح هذه الطريقة وذكر أهميتها والدافع لاستخدامها في دراستنا هذه:

1. منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

استخدمت الأبحاث والأدبيات الكمية في علم الإدارة الأساليب الإحصائية الكلاسيكية للتحقق من صحة النماذج الكمية. شملت بشكل أساسي تحليل الانحدار المتعدد أو التحليل التمييزي أو تحليل العاملي. غير أن هذه التحليلات أظهرت محدوديتها في التعامل مع الظواهر المعقدة، لأنها لا تسمح بإجراء تقييم شامل لنماذج البحث المعقدة مع مراعاة أخطاء القياس بشكل متزامن. في هذا الإطار، شكلت نماذج المعادلات الهيكلية بمتغيرات كامنة طريقة لنمذجة

الظواهر التي تشمل علاقات تفاعل معقدة. احتلت مكانة في الإحصاء وتحليل البيانات واعتبرت بمثابة تعميمات للعديد من النماذج الكلاسيكية (التحليل العاملي، الانحدار المتعدد...). كما أنها شملت العديد من مجالات البحث المهمة: من ناحية، معالجة ما يسمى بالمتغيرات الكامنة غير المشاهدة، ومن ناحية أخرى، إدخال مفهوم السببية في النماذج الإحصائية. تم إجراء العديد من البحوث حول هذا الموضوع منذ بداية القرن العشرين، حيث جعل هذان المفهومان المعقدان من الصعب التعامل مع هذه المنهجية إلى غاية بداية القرن الحادي والعشرين¹.

أتاحت أساليب المعادلات الهيكلية المسماة بأساليب الجيل الثاني إمكانية تجاوز حدود الأساليب الكلاسيكية، من خلال السماح ليس فقط بالتقييم والمقارنة الشاملة لنماذج البحث المعقدة مع مراعاة أخطاء القياس، ولكن أيضًا، كما أشار إليه لacroix (2010)، اختبار في وقت واحد وجود علاقات سببية بين العديد من المتغيرات الكامنة التفسيرية (خارجية) والمفسرة (الداخلية). تسمح هذه الطرق أيضًا بالبناء ثم اختبار صحة وموثوقية البنى الكامنة الممثلة لعدة مؤشرات في إطار نموذج هيكل واحد.

كانت بداية المعادلات الهيكلية في ستينيات القرن الماضي، ولا سيما بفضل عمل يوريسكوج (Jöreskog, 1966). حيث هدفت في البداية إلى اختبار العلاقات السببية المتعددة، ثم تدريجيًا، اتسع نطاق الاستخدام ليشمل مجالات التحليل الأخرى مثل التحليل

¹ Emmanuel Jakobowicz, CONTRIBUTIONS AUX MODÈLES D'ÉQUATIONS STRUCTURELLES À VARIABLES LATENTES, Thèse Pour obtenir le grade de DOCTEUR DU CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS Spécialité : INFORMATIQUE, 2008, p13

العالمي التوكيدي التي تحلل صحة التركيبات الكامنة أو حتى التحليلات متعددة المجموعات (العكرمي، 2005). لقد قلبت هذه الأساليب مجال التحليلات الإحصائية رأساً على عقب حيث جعلت من الممكن تلبية الشروط التي لا يمكن لطرق الجيل الأول تحقيقها حسب فاليت وفلورونس (Valette-Florence، 1988)، ولقد وضع فورنال (Fornell,1982) أربعة شروط للانتماء إلى هذا الجيل من الأساليب:

- القدرة على معالجة عدة مجموعات من المتغيرات التفسيرية والمفسرة في وقت واحد
- القدرة على تحليل الروابط بين المتغيرات الكامنة
- أخذ أخطاء القياس في الاعتبار
- استخدام الأساليب التوكيدية.

2. طرق النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

تعتمد النمذجة بالمعادلات الهيكلية على مقاربتين، ولعل المقاربة الأكثر استخداماً في أدبيات العلوم الإدارية هي تلك القائمة على التغيرات، حيث كان أول أسلوب مستخدم ومدرج في برنامج حاسوبي، نتيجة للتعاون بين يوريسكوغ وسوربوم (Sörbom, 1970 & Jöreskog)، المعروف اختصاراً باسم LISREL (العلاقات الهيكلية الخطية Linear Structural RELations). عرفت هذه التقنية المزيد والمزيد من التحسينات وظهرت برمجيات أخرى تعتمد على تحليل التغيرات مثل EQS (Bentler,1980)

ثم ظهرت مقارنة ثانية قائمة على تحليل التباين، والتي تدرج تحت الأسلوب المسمى اختصار PLS (المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square)، وأدت إلى ظهور العديد من البرمجيات بما في ذلك LVPLS (Löhmler.1984)، PLS Graph، (Chin.1993)، Smart PLS (Ringle et al.,2005).¹

فإذا كان لابد الاختيار بين المقاربتين (انظر الجدول أسفله) فسيكون على أساس أهداف البحث وطبيعة وحجم البيانات المتوفرة، فإذا كانت القاعدة النظرية للنموذج صلبة وقوية والهدف من البحث هو تأكيدها، فهنا الأكثر ملائمة هي المقاربة المبنية على التباين، أما إذا كان هدف البحث هو استقصائي وتنبؤي لنموذج نظري فهنا المقاربة المبنية على التباين هي الأكثر ملائمة حيث يوجد تقارب من ناحية المفهوم بين تقنية المربعات الصغرى الجزئية والانحدار المتعدد. كما تتطلب مقارنة التباين حجم عينة كبير نسبيا مقارنة بنظيرتها القائمة على التباين، وتشرط أيضا أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي على عكس نظيرتها، كما تختلف المقاربتين في نقطة مهمة جعلت من النمذجة المبنية على التباين الأكثر استخداما لاختبار النماذج النظرية وتأكيداتها، حيث تتوفر على مؤشرات مطابقة النموذج والتي تسمح بالحكم على درجة نجاح النموذج على إعادة إنتاج مصفوفة التباين للنموذج النظري²

¹ Mohammed Amine Balambo, Jamal Baz. De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique. *Tème Edition du colloque international LOGISTIQUE*, May 2014, Fès, Maroc. ([hal-01503345](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01503345)), p2-3

² Hair, J .F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152 . p139-147

الجدول رقم 5-1: أوجه الاختلاف بين النمذجة المبنية على التباير CB-SEM والنمذجة المبنية على التباين PLS-SEM

النمذجة المبنية على التباين PLS-SEM	النمذجة المبنية على التباير CB-SEM	أوجه الاختلاف
مرنة	قوية	النظرية
لا معلمية	توزيع معتدل	توزيع البيانات
التباين	التباير	قاعدة التحليل
صغير (30-100 كحد أدنى)	كبير (100 كحد أدنى)	حجم العينة
تتعامل مع النماذج المعقدة	النماذج المعقدة (أكثر من 100 مؤشر) قد تكون مشكلة	تعقيد النموذج
غير متوفرة	متوفرة	مؤشرات مطابقة النموذج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع التالي:

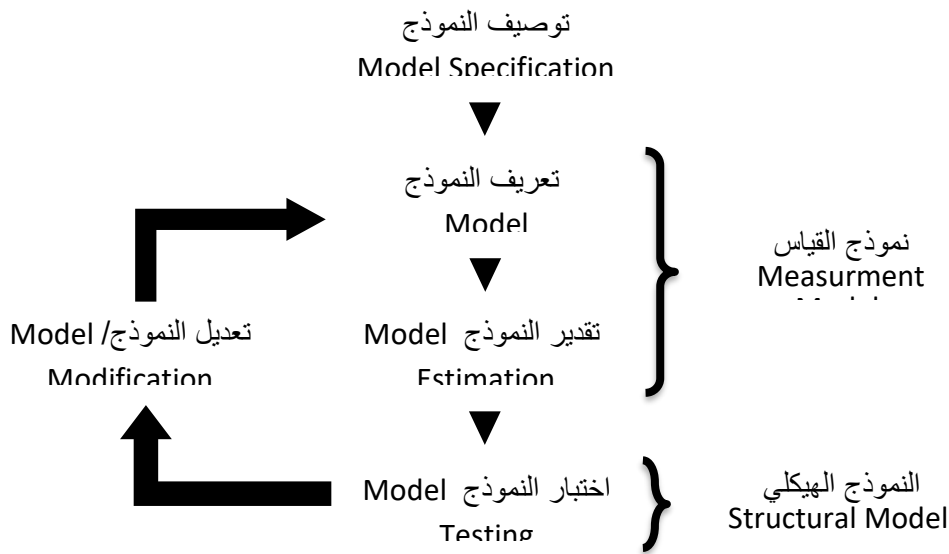
Hair, J .F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver . bullet. Journal of Marketing theory and Practice, 19(2), 139-152

3. مراحل نمذجة المعادلات الهيكلية:

إن الاستخدام الصحيح للنمذجة بالمعادلات الهيكلية يجب أن يمر على مجموعة من

المراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5-1: مراحل النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية



المصدر: Mohammed Amine Balambo, Jamal Baz. De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique. *7ème Edition du colloque international LOGISTIQUA*, May 2014, Fès, Maroc. [\(hal-01503345\)](#), p3

تمثل المرحلة الأولى أصعب خطوة وهي تسبق الانطلاق في جمع البيانات، حيث يقوم الباحث بوضع نموذج نظري للدراسة وتحديد المتغيرات الكامنة والجليّة وكذا تحديد العلاقة بينها، ذلك انطلاقاً من النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث تقوم

النمذجة بالمعادلات الهيكلية على مبدأ (theory-driven) أي أن النظرية هي الأساس والمنطلق¹. ويعبر عن هذا النموذج من خلال الأشكال الهندسية، ويشمل هذا النموذج: نموذج القياس الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية التي تقيسها، ونموذج هيكل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الكامنة .

كمرحلة مواءمة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات، نتأكد من أن النموذج يحتوي على قدر كاف من المعلومات تسمح لنا بأن نتحصل على قيم "وحيدة" لتقديرات معالم النموذج، كمثال على ذلك لا يمكننا حل معادلة ذات مجهولين ما لم تتوفر معادلة ثانية. نفس الشيء عند تقدير معالم النموذج فإن يجب توفر بيانات كافية، فإنه في النهاية تقديرات المعالم تتم عبرة جملة من المعادلات والحسابات. نشير هنا إلى وجود ثلاث حالات:

-نموذج عال التحديد over-identified: عدد المعلومات المتميزة أكبر من عدد المعالم المقدر

-نموذج مستوي التحديد just-identified: عدد المعلومات المتميزة يساوي من عدد المعالم المقدر

-نموذج غير محدد unidentified: عدد المعلومات المتميزة أقل من عدد المعالم المقدر².

¹ Pam Schuetz (2008) A Theory-Driven Model of Community College Student Engagement, Community College Journal of Research and Practice, 32:4-6, 305-324, DOI: [10.1080/10668920701884349](https://doi.org/10.1080/10668920701884349). P309

² Wetson, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation model. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. P729

ونقصد هنا بالمعلومات المتميزة المتوسطات والتباينات والتغيرات للبيانات المشاهدة. وبطبيعة الحال هذه المرحلة رياضية بحثة تتم عن طريق البرمجيات. وفي هذا الإطار يقوم برنامج Amos، المستخدم في هذه الدراسة، بحساب درجة الحرية (الفرق بين عدد المعلومات المتميزة وعدد المعالم المقدرة) ليحكم على النموذج ما إذا كان محدد أم لا.

كخطوة ثالثة نقوم بتقدير معالم النموذج، يتضمن التقدير تحديد قيمة المعالم غير المعروفة والخطأ المرتبط بالقيمة المقدرة، على أن تكون قيم تلك المعالم قادرة على إنتاج مصفوفة تغاير أقرب ما يكون من مصفوفة تغاير البيانات، وتختلف الطرق المستخدمة في تقدير معالم النموذج باختلاف دالة المطابقة المستخدمة:

- طريقة الأرجحية العظمى Maximum Likelihood
- طريقة المربعات الصغرى العادية Ordinal Least Squares
- طريقة المربعات الصغرى العامة Generalized Least Squares
- طريقة التوزيع الحر التقاربية¹ Asymptotic Distribution Free

ونشير هنا إلى أن الطريقة المستخدمة في برمجية Amos هي طريقة الأرجحية العظمى، حيث يقوم البرنامج بتكرار جملة من العمليات iterations إلى أن يتحقق التطابق.

في المرحلة الموالية نقوم باختبار النموذج، والمقصود بذلك الحكم على درجة نجاح النموذج في إعادة إنتاج مصفوفة التغاير للبيانات، وبعبارة أخرى مدى نجاح النموذج في

¹ المرجع السابق، ص 737-741

تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة المبنية على الأساس النظري والدراسات السابقة، فمعالجة الظواهر الإنسانية تتميز بالتعقيد مما يجعل من الممكن وجود عدة نماذج ذات جودة مطابقة جيدة، وتطابق النموذج مع البيانات بدرجة ممتازة لا يعني أننا وصلنا إلى النموذج الحقيقي (the true model) الذي انتج البيانات التي نقوم بتحليلها¹.

- بعد اختبار النموذج ننتقل الى التعديل، حيث نادرا ما يحقق النموذج مطابقة جيدة، ما قد يدفعنا إلى تصحيح الأخطاء في توصيف النموذج، تأتي هذه الخطوة بهدف الوصول إلى نموذج ملائم adequate model، من جهة، بقاعدته النظرية الصحيحة والمطابقة للبيانات، ومن جهة أخرى، بساطته بأقل عدد من المعالم المقدرة. حيث تعاد الخطوات الأربع إلى غاية الوصول الى هذا النموذج الملائم، بداية بأول وأهم خطوة وهي توصيف النموذج، ونذكر هنا بأن النمذجة بالمعادلات الهيكلية هي منهجية تركز على النظرية theory-driven لا على البيانات data-driven. ولعل أكثر الأساليب الإحصائية المستخدمة في تعديل النموذج والتي يتوفر عليها برنامج Amos هي اختبار الفرق في قيم كاي تربيع أو ما يعرف بـ likelihood-ratio chi-squared test، إضافة إلى اختبار والد Wald test ومضاعف لاكرانج Lagrange multiplier².

¹ Chou CP, Bentler PM. Model modification in structural equation modeling by imposing constraints. Computational Statistics & Data Analysis. 2002; 41:271-287. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9473\(02\)00097-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9473(02)00097-X). p272-273

² Wetson, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation model. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. P744-747

4. مؤشرات مطابقة النموذج:

كما ذكرنا سابقا فإن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات CB-SEM تعتمد في اختبارها للنموذج على مجموعة من المؤشرات، والتي هي متاحة في برنامج AMOS، نذكرها فيما يلي:

- مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices: تفترض هذه المؤشرات أن أفضل نموذج له دالة مطابقة تساوي الصفر، وبناء عليه تحدد درجة ابتعاد النموذج عن المطابقة المطلقة. من بين تلك المؤشرات نجد جذر متوسط مربعات خطأ التقارب RMSEA، الجذر المعياري لمتوسط مربعات البواقي SRMR، ونجد أيضا اختبار كاي تربيع، حيث تشير قيمة χ^2 ذات دلالة إحصائية إلى أن النموذج قد فشل في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

- مؤشرات المطابقة النسبية Incremental Fit Indices: يقيس التحسن النسبي في مطابقة النموذج مقارنة بالنموذج الصفري الذي يفترض أن قيمة التغيرات تساوي الصفر بين المتغيرات الكامنة، بعبارة أخرى فإن النموذج الصفري هو نموذج سيء يفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات الكامنة. كلما زادت قيمة مؤشرات المطابقة النسبية كانت جيدة. كمثال على ذلك مؤشر جودة المطابقة المقارن CFI ومؤشر المطابقة المعياري NFI¹

- مؤشرات التبسيط المعدلة Parsimony Fit Indices: تشمل في حسابها تصحيحا لتعقيد النموذج، ويقصد بذلك تقليل المعالم التي يتم تقديرها بالنسبة لعدد المشاهدات. نذكر

¹ Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98. P96-97

منها مؤشرات التبسيط المعدلة PFI، نسبة التبسيط PR، مؤشر المطابقة المعياري المبسط

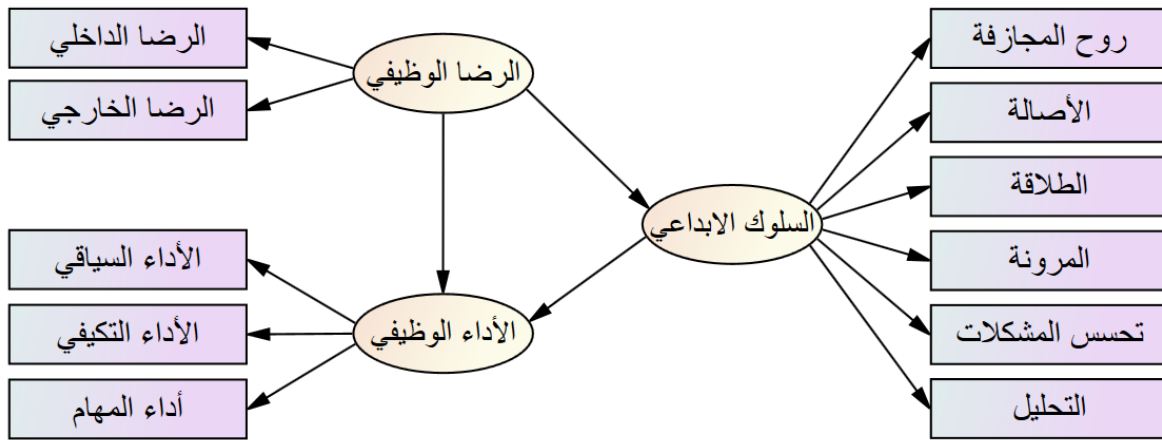
¹PCFI

II. النموذج الفرضي للدراسة:

بناءً على ما تقدم وفي ظل النتائج المحصلة في الدراسات السابقة ذات صلة بموضوعنا، وبالإشارة إلى نتائج الدراسات الموضحة في الجدول رقم 5-2، تم بناء النموذج الفرضي

لِلدراسة والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

¹ Herbert W. Marsh and Kit-Tai Hau, Assessing Goodness of Fit: Is Parsimony Always Desirable?, The Journal of Experimental Education, Vol. 64, No. 4 (Summer, 1996), pp. 364-390. P368-370

حيث يظهر في النموذج أن الرضا الوظيفي يلعب دور متغير خارجي يؤثر في كل من السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي، بينما يلعب الأداء الوظيفي دور متغير داخلي حيث يتأثر بكل من الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي للأفراد، وأخيرا السلوك الإبداعي يلعب دور متغير خارجي يؤثر على الأداء الوظيفي، وفي الوقت نفسه يلعب دور متغير داخلي يتأثر بالرضا الوظيفي.

ولقد لاحظنا من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة وجود شح في الدراسات الخاصة بأثر السلوك الإبداعي للأفراد على الأداء وأثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي¹. حاولنا من خلال الجدول التالي ذكر بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج النظري للدراسة:

الجدول رقم 5-2: الدراسات السابقة المعتمدة في بناء للنموذج النظري للدراسة

الفئة	عنوان الدراسة، السنة، المؤلف	نتائج الدراسة
العلاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك الإبداعي	-اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، 2010، إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود ²	-هناك تأثير ايجابي لمتغيرات الرضا الوظيفي على متغيرات الإبداع
	- The Moderating Effects Of Mental Involvement And Job Satisfaction On Contextual	-الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي في العمل يتواءمان في بيئات تتميز بالتشجيع على الإبداع. الرضا الوظيفي والانغماس الذهني لهما آثار إيجابية معدلة

¹ Yomna Mohamed Sameer Mustafá Mor, sy, Innovation, Creativity, and Positive Psychological Capital: Examining the Relationships in Adolescents, Employees and Entrepreneurs, Dissertation for the acquisition of the academic degree, Submitted to the Faculty of Economics and Management of the University of Kassel Cairo, 2015, p19

² إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، 2011، مجلة التقني، المجلد 24، العدد 9، ص ص 190-210

على البيئة الداخلية التي تؤثر على السوق الإبداعي في العمل	Variables, 2013. Author : Rune Byste ¹
-تؤثر العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لموظفي التمريض بشكل إيجابي وكبير على سلوكهم الإبداعي.	-Examining The Relationship Between Organisational Justice, Job Satisfaction And The Innovative Behaviour Of Nursing Employees, 2014. Authors : Matthew J. Xerri ²
-تظهر النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي الفردي، كما أن له تأثير معتدل على سمات الشخصية والسلوك المبتكر.	-Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator, 2014, Han-Jen ³
-أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يزيد بشكل كبير من السلوك الإبداعي للموظفين	-Innovative Behavior And Employee Job Satisfaction In Telecommunications Sector, 2018. Anes Hrnjic et al. ⁴
-يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً بين الكفاءة المقاولاتية الذاتية والسلوك الإبداعي.	-How Does Entrepreneurial Self- Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring The Mechanism Of Job

¹ Bysted, R. Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables. European Journal of Innovation Management, 16(3), 2013, pp. 268-284.

² Matthew J. Xerri, Examining The Relationship Between Organisational Justice, Job Satisfaction And The Innovative Behaviour Of Nursing Employees, International Journal Of Innovation Management Vol. 18, No. 1 (February 2014) 1450004 (22 Pages)

³ Han-Jen Niu, (2014) "Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator", Personnel Review, Vol. 43 Issue: 2, pp.288-302.

⁴ Anes Hrnjic et al., Innovative Behavior And Employee Job Satisfaction In Telecommunications Sector, Economic Review – Journal Of Economics And Business, Vol. Xvi, Issue 1, May 2018, Pages 19-30

Satisfaction And Zhongyong Thinking,
2020. Jiangru Wei et al.¹

-Effects of Job Satisfaction on Job
Performance and Occupational
Commitment, 2014, Ismail Bakan et al²
- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي
على الأداء الوظيفي والالتزام
المهني.

- Job satisfaction and job performance
of university librarians: disaggregated
examination, 2014, Yu-Ping Peng³.
- جوانب معينة من الرضا
الوظيفي الداخلي تنتبأ بقوة بأداء
المهام والأداء السياقي.

-الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة
تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الردينية المساهمة
العامة المحدودة)، 2017، عبدالله خالد سليم
المعايطه⁴
-وجود علاقة إيجابية بين رضا
العاملين وأدائهم الوظيفي

-A Study On The Impact Of Job
Satisfaction On Job Performance Of
Employees Working In Automobile
-وجود علاقة ارتباط موجبة بين
أبعاد الرضا الوظيفي وأداء
الموظفين

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

¹ Jiangru Wei et al. How Does, Entrepreneurial Self-Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring the Mechanism of Job Satisfaction and Zhongyong Thinking. Frontiers in Psychology. Vol 11: article 708. 2020

² Bakan, Ismail, Tuba Buyukbese, Burcu Ersahan, and Buket Sezer. 2014. "Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment." INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY 9(1): 1472-80.

³ Peng, Y.-P., Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination, Library & Information Science Research (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>

⁴ عبدالله خالد سليم المعايطه الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الردينية المساهمة العامة المحدودة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث - العدد الثاني - المجلد الأول - إبريل 2017 ، ص ص 58-75

Industry, Punjab, India, 2017, Shaju.M
Et Al.¹

- إذا كان أعضاء هيئة التدريس
بالجامعة راضين عن وظائفهم،
فسوف يحققون مستوى أعلى من
الأداء الوظيفي

- Quantitative Analysis Of Job
Satisfaction And Job Performance Of
Teaching Personnel Of Isabela State
University, 2020, Merridy V. Macutay².

- دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين
مستوى الأداء التدريسي و البحثي للأستاذ الجامعي ()
دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)، 2019،
فيروز زروخي وآخرون³

-تدعيم السلوك الإبداعي يساهم
بنسبة ضعيفة في تحسين مستوى
أداء الأساتذة

-يؤثر السلوك الإبداعي للأساتذة
على مستوى أدائهم

-The Relationships between
Organizational Climate, Innovative
Behavior and Job Performance of
Teachers, 2015, Betül Balkar⁴.

-هناك أثر معنوي للسلوك
الإبداعي على الأداء الوظيفي

- Linking LMX, engagement, innovative
behavior, and job performance in hotel

العلاقة بين السلوك الإبداعي بالأداء

¹ Shaju, M., & Subhashini, D. (2017). A study on the impact of job satisfaction on job performance of employees working in automobile industry, Punjab, India. Journal of Management Research, 9(1), 117–130. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10420>

² Merridy V. Macutay, Quantitative Analysis Of Job Satisfaction And Job Performance Of Teaching Personnel Of Isabela State University, Journal of Critical Reviews, Vol 7, Issue 11, 2020, PP 235-240

³ فيروز زروخي وآخرون، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي و البحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد3 العدد1، 2019، ص ص 173-186.

⁴ Betül Balkar. The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, International Online Journal of Educational Sciences, 2015, 7 (2), 81-92

employees, 2017, Min–Seong Kim,
Dong–Woo Koo¹.

–How Intrinsic Motivation and
Innovative Work Behavior Affect Job
Performance, 2018, Nasir,
Halimatussakdiah et al².

المصدر: من إعداد الباحث

III. مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

لتحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع والأداء الوظيفي، تم اختيار الأساتذة العاملين في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة/الجزائر كمجتمع للدراسة، حيث وقع الاختيار على جامعة سعيدة، لرغبتنا في معرفة حالة الرضا والإبداع والأداء لدى الأستاذ الجامعي في الجزائر بعد أن لمسنا شحا في الدراسات في هذا المجال، الذي يعتبر من الأهمية بمكان حيث أن حالة الرضا وارتفاع مستوى الأداء والإبداع لدى الأستاذ ينعكس بالضرورة على الطالب الذي يعتبر اللبنة الأساسية لبناء مستقبل الشعوب. فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي اتخذت الأستاذ الجامعي كعينة للدراسة:

1 Kim, M.-S. and Koo, D.-W. (2017), "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 No. 12, pp. 3044-3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>

² Nasir, Halimatussakdiah, *Irma Suryani, Syarifah Evi Zuhra, Saed Armia, Mahdani, How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 292, 2018, PP 606-612

الجدول رقم 5-3: دراسات تناولت الأستاذ الجامعي كعينة

السنة	المؤلف	عنوان الدراسة
2013	Maria Luskova, Maria Hudakova	Approaches to teachers' performance assessment for enhancing quality of education at university
2010	Muhammad Ehsan Malik Samina Nawab Basharat Naeem Rizwan Qaiser Danish	Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan
2011	Pirzada Sami Ullah Sabri Muhammad Ilyas Zahra Amjad	Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore
2011	Boran Toker	Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey
2019	Oksana Aleksandrovna Gavrilyuk, Elena G. Tareva, Anastasiya V. Lakhno	Investigating the Association Between University Teachers' Professional Autonomy and Their Innovation Performance
2019	Jiying Han Hongbiao Yin Junju Wang Yun Bai	Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: the mediation of teacher efficacy
2019	Genelyn R. Baluyos Helen L. Rivera Esther L. Baluyos	Teachers' Job Satisfaction and Work Performance
2019	Karen E. Boden	Pedagogical Innovation among University Faculty

المصدر: من إعداد الباحث

2. عينة الدراسة:

أما بخصوص عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية طبقية من الأساتذة الجامعيين من مختلف التخصصات، حيث تم توزيع 420 استمارة بالتساوي على مختلف الكليات بجامعة سعيدة، تم استرجاع 285 استمارة.

كما تم أيضا مشاركة استمارات الكترونية بالاستعانة بخدمة GOOGLE FORMS حيث تم ارسال الرابط من خلال عناوين البريد الالكتروني للأساتذة. وبلغ عددها 200 استمارة، في حين بلغ عدد الإجابات على الاستمارات الالكترونية 93 إجابة.

ومنه فقد بلغ العدد الإجمالي للاستمارات المسترجعة (ورقية والكترونية) 378 استمارة، تم استبعاد استمارتين بسبب نقص المعلومات، ليصبح عدد الاستمارات القابلة للمعالجة 376. كما نشير إلى أن عدد الأساتذة العاملين في الجامعة حوالي 700 أستاذ، ومنه فيمكن اعتبار حجم العينة جيدا ومثلا لمجتمع الدراسة¹. كما أن نسبة حجم العينة إلى عدد متغيرات الاستبيان هو 5,6 (67/376) وهي نسبة جيدة².

IV. أداة الدراسة:

يستخدم العديد من الباحثين أسلوب الاستبيان لإجراء دراسة كمية. إلى جانب المقابلة والملاحظة، يمثل الاستبيان أحد أهم الطرق لجمع البيانات لاستخدامها في البحوث الأكاديمية أو المهنية. هو أداة تستخدم بانتظام في العلوم الاجتماعية (علم الاجتماع وعلم النفس

1 بوسيف سيد أحمد، تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين SEM دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه، تخصص المالية والمؤسسة، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص 76.

2 ماحي كلتومة، أثر جودة الخدمة على ولاء العميل باستخدام المعادلات الهيكلية (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية سعيدة)، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة سعيدة، 2016-2017، ص 97.

والتسويق...). كما أنه يجعل من الممكن جمع عدد كبير من الشهادات أو الآراء واعطائها بعد كمي، بالتالي يمكن تحليل المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية. حيث يقول كومبيسي أنه "تتمثل الوظيفة الرئيسية للاستبيان في إعطاء نطاق أكبر للمسح والتحقق إحصائياً من مدى إمكانية تعميم المعلومات والفرضيات التي تم تكوينها مسبقاً"¹.

1. الخلفية النظرية لأداة القياس:

إضافة إلى استخدام الدراسات السابقة المذكورة أعلاه والمستخدم في بناء نموذج الدراسة كخلفية نظرية، تم بناء أداة الدراسة لجمع اجابات أفراد العينة من الأساتذة حول متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، السلوك الإبداعي، الأداء الوظيفي)، انطلاقاً من مجموعة من الدراسات السابقة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-4: القاعدة النظرية لنماذج القياس

المؤلف	الدراسة، السنة	المحور
عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي	التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي 2015 ²	السلوك الإبداعي
Helena Martins Teresa Proença	Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers, 2012. ³	الرضا الوظيفي
Rabindra Kumar Pradhan Lalatendu Kesari Jena	Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, 2017 ⁴	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث

1 Jean-Claude Combessie, La méthode en sociologie, cinquième édition, LA Découverte, Paris, P33, 2007

2 عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 317-344

3 Helena Martins, Teresa Proença, Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers, Fep Working Papers, N. 471 October 2012.

4 Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, Business Perspectives and Research 5(1), 2017, PP 1-17

2. محور الرضا الوظيفي:

تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام النسخة القصيرة لمقياس منيسوتا، والتي تحتوي 20 فقرة مقسمة الى جزئين، الأول مخصص للرضا الداخلي Intrinsic وشملت 12 فقرة والثاني مخصص للرضا الخارجي Extrinsic وتضم 8 فقرات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-5: ترميز فقرات الرضا الوظيفي

المحور	الترميز	الفقرة
الرضا الداخلي Intrinsic	S1	الحجم الساعي للعمل
	S2	فرص العمل منفردا
	S3	فرص القيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر في العمل
	S4	تلاؤم ما تقوم به مع قيمك الأخلاقية ومبادئك
	S5	فرص مساعدتك للآخرين
	S6	الصلاحيات والسلطة التي تمنحها لك وظيفتك
	S7	فرص استخدام قدراتك ومهاراتك بشكل كامل في وظيفتك
	S8	فرص الترقية والتطور في العمل
	S9	إمكانية اتخاذ قرارات بمبادرة منك
	S10	فرص استخدام أسلوب خاص بك في العمل
	S11	الثناء والاطراء الذي تتلقاه عند قيامك بعمل جيد
	S12	شعورك بالإنجاز الشخصي من خلال عملك
الرضا الخارجي Extrinsic	S13	فرص اكتساب مكانة في المجتمع تبعا لوظيفتك
	S14	طريقة تعامل المسؤول المباشر معك في العمل
	S15	كفاءة المسؤول المباشر في العمل
	S16	احساسك بالاستقرار في وظيفتك
	S17	إجراءات وسياسات العمل
	S18	راتبك مقارنة بالمجهود الذي تبذله
	S19	البيئة المادية للعمل (إضاءة، تهوية، وسائل...)
	S20	طريقة تعامل وتواصل زملاء العمل فيما بينهم

المصدر: من إعداد الباحث

3. محور الأداء الوظيفي:

أما بخصوص مقياس الأداء فقد اعتمدنا على مخرجات الدراسة المشار إليها في الجدول رقم 4-5، وهي مقسمة إلى الأداء السياقي والأداء التكيفي وأداء المهام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-6: ترميز فقرات الأداء الوظيفي	
المحور	الترميز
الأداء السياقي CONTEXTUAL	P1 أشارك المعرفة وأساعد الآخرين عند الطلب أو الحاجة
	P2 اتعامل بلطف مع الآخرين وأشيد بهم عند القيام بعمل جيد
	P3 أشارك بنشاط في المناقشات الجماعية والاجتماعات
	P4 اتواصل بفعالية مع الآخرين وأحثهم على ابداء آراءهم
	P5 أنسق مع الآخرين قبل القيام بأي عمل من شأنه التأثير عليهم
	P6 أتبع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى وإن لم تكن ملائمة لي
الأداء التكيفي ADAPTIVE	P7 أتعامل جيدا مع التغيير في وظيفتي
	P8 أعتقد أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حلول قابلة للتطبيق
	P9 اتعامل بفاعلية مع الآخرين في مواجهة التغيير في العمل
	P10 أفقد اعصابي عندما أواجه انتقادات من الآخرين
	P11 أشعر بالارتياح من مرونة العمل
	P12 يمكنني تحمل مسؤولية إضافية إذا ما عرضت علي
أداء المهمة TASK	P13 أقوم بواجباتي دون الحاجة إلى رقابة وإشراف
	P14 أشعر بالحماس اتجاه عملي
	P15 اصر على القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق الأهداف المرجوة
	P16 أخطط جيدا لعملي واحترم الوقت والأجال للقيام بعملي
	P17 أتحكم في أعصابي حين مواجهة المشاكل
	P18 أسعى لاكتساب المهارات والمعارف الكافية للحفاظ على مستوى عال من الأداء

المصدر: من اعداد الباحث

4. محور السلوك الإبداعي:

تم قياس السلوك الإبداعي انطلاقاً من مخرجات الدراسة المشار إليها في الجدول رقم

4-5 والتي اعتمدت على أهم القدرات الإبداعية حسب الباحثين جيبيلفورد وتورانس¹، وهي

موضحة فيما يلي:

الجدول رقم 5-7: ترميز فقرات السلوك الإبداعي

المحور	الترميز	الفقرة
RISK روح المجازفة	11	ارغب بالعمل في فريق يتميز بروح روح المجازفة
	12	أميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
	13	أتقبل الفشل واعتبره تجربة تسبق النجاح
	14	أتحمل المسؤولية ومستعد لمواجهة نتائج عملي
	15	أحرص على اقتراح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المحتملة
ORIGINALITY الأصالة	16	أحاول تطبيق أساليب مبتكرة لحل المشاكل التي تواجهني
	17	أجد أن إجراءات العمل بحاجة لتطوير مستمر
	18	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة في العمل
	19	أحاول جاهداً عدم تقليد الآخرين في طريقة العمل
	110	أسعى لاكتشاف أشياء جديدة على علاقة بمجال عملي
FLUENCY الطلاقة	111	أسعى لإقناع الأشخاص الآخرين الذين أتعامل معهم بوجهة نظري
	112	أحرص على التعبير على رأيي ولو كان مخالفاً لرأي رؤسائي
	113	أطرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل المفاجئة في العمل
	114	استرجع الأفكار والمعلومات السابقة عند مواجهتي لصعوبات في العمل
	115	يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة
	116	أعبر عن أفكاري بطرق سهلة وبمبسطة
FLEXIBILITY المرونة	117	أسعى لمعرفة الآراء المخالفة لرايي والاستفادة منها
	118	أغير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته
	119	أغير أساليب عملي بين فترة وأخرى

¹ إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع "إبداع العبقريّة وعبقرية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار الكتاب، القاهرة، 2015، ص.ص 24-27

120	أتأقلم بسرعة في حال أوكلت الي مهام جديدة	الحساسية للمشكلات SENSITIVITY
121	أحاول النظر الى الأشياء من زوايا مختلفة	
122	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	
123	أكتشف أوجه القصور ونقاط الضعف في إجراءات العمل	
124	يمكنني تحسس المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	
125	أستطيع تصور الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل	التحليل ANALYSIS
126	أأخذ قراراتي بعد دراسة وتمعن	
127	أسعى للحصول على معلومات كافية قبل البدء بعمل جديد	
128	أحاول تناول المشكلات المعقدة من زوايا مختلفة	
129	أخطط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها	

المصدر: من اعداد الباحث

إضافة للمحاور المذكورة أعلاه كان هناك محور خاص بالخصائص الديمغرافية لمفردات العينة سنستعرضها لاحقا (انظر الملحق رقم 01). بعد إتمام بناء أداة الدراسة وتوزيعها وجمع البيانات، تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS.24 لإدخال البيانات وترميزها وفق ما هو موضح في الجداول أعلاه، ذلك تحضيرا للمعالجة الإحصائية، وكانت البداية باختبار اعتدالية البيانات.

٧. اختبار البيانات:

١. اختبار اعتدالية البيانات Normality Test:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية، وهو ما نحتاج إليه في دراستنا الحالية وعليه توجب إجراء هذا الاختبار للبيانات المجمعة. هناك طرق عديدة للتحقق من اعتدالية التوزيع منها ما هو بياني ومنها ما هو رقمي، ولعل أشهر طريقة رقمية للتحقق من اعتدالية التوزيع هو استخدام معاملي الالتواء والتقلطح.

سنحاول فيما يلي اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي التقلطح والالتواء، حيث تعتبر قيم معاملي الالتواء الواقعة في المجال $[-2, +2]$ وقيم معاملي التقلطح الواقعة في المجال $[-7, +7]$ تدل على اعتدالية البيانات¹

- السلوك الإبداعي:

بالنظر إلى الجدول أدناه نلاحظ بأن كل قيم التقلطح والالتواء تشير إلى أن توزيع القيم طبيعي، حيث لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل التقلطح 2,22 ومعامل الالتواء 1,75، وهي تقع ضمن النطاق المشار إليه أعلاه لاعتبار التوزيع طبيعياً.

¹ عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Lisrel-Excel-Spss)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8(1)، 61-81، ص 67

الجدول رقم 5-8: التوزيع الطبيعي لمؤشرات السلوك الإبداعي

المتغيرات	الالتواء	التقلطح
I1	0,00	-1,12
I2	0,62	-0,31
I3	-0,26	-1,06
I4	-1,75	2,22
I5	-0,02	-1,01
I6	-0,26	-1,17
I7	-1,44	1,24
I8	-0,60	-0,75
I9	-0,90	0,15
I10	-1,00	-0,05
I11	-0,22	-1,02
I12	-0,31	-1,16
I13	-0,14	-0,77
I14	-0,34	-0,78
I15	0,18	-0,90
I16	-0,70	-0,59
I17	-0,39	-1,04
I18	-0,64	-0,51
I19	0,47	-0,45
I20	-0,47	-0,72
I21	-0,52	-0,83
I22	0,37	-0,36
I23	0,14	-0,86
I24	0,35	-0,47
I25	0,18	-0,85
I26	-0,58	-0,21
I27	-0,97	0,31
I28	-0,28	-0,72
I29	-0,05	-0,76
القيمة الدنيا	1,75-	1,17-
القيمة العظمى	0,62	2,22

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.24

- الرضا الوظيفي:

كما هو الحال بالنسبة للسلوك الإبداعي وبالنظر إلى الجدول أدناه نلاحظ بأن كل قيم التقلطح والالتواء تشير الى أن توزيع القيم طبيعي، حيث لم تتجاوز القيمة المطلقة لكلا المعاملين 1,67 كأعلى قيمة، حيث تقع ضمن النطاق المقبول لاعتبار التوزيع طبيعياً.

الجدول رقم 5-9: التوزيع الطبيعي لمؤشرات الرضا الوظيفي

المتغيرات	الالتواء	التقلطح
S01	-0,82	0,16
S02	-0,50	-0,36
S03	-0,50	-0,58
S04	-0,52	-0,72
S05	-0,19	-1,12
S06	-0,33	-0,76
S07	-0,64	-0,58
S08	-0,32	-0,88
S09	-0,42	-1,03
S10	-0,03	-1,04
S11	-0,12	-1,16
S12	-0,24	-0,78
S13	-0,81	-0,06
S14	-1,40	1,67
S15	-1,21	1,04
S16	-0,54	-0,81
S17	-0,75	-0,11
S18	-0,46	-0,79
S19	0,57	-0,89
S20	0,53	-0,88
القيمة الدنيا	1,40-	1,16-
القيمة العظمى	0,57	1,67

من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.24

- الأداء الوظيفي: المصدر:

بالنسبة للأداء الوظيفي وبالنظر إلى الجدول أدناه نلاحظ بأن كل قيم التقلطح والالتواء تشير إلى أن توزيع القيم طبيعي، حيث لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل التقلطح 3,92 كأعلى قيمة، بينما لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل الالتواء 1,94 كأعلى قيمة، وهي تقع ضمن النطاق المقبول لاعتبار التوزيع طبيعياً.

الجدول رقم 5-10: التوزيع الطبيعي لمؤشرات للأداء الوظيفي

المتغيرات	الالتواء	التقلطح
P1	-1,49	1,85
P2	-1,49	1,28
P3	-0,10	-1,01
P4	-0,44	-0,72
P5	-0,43	-0,62
P6	-0,48	-0,53
P7	-0,27	-0,99
P8	-1,07	0,48
P9	-0,54	-0,34
P10	0,92	1,01
P11	-0,79	0,10
P12	0,02	-1,02
P13	-1,94	3,92
P14	-0,95	0,17
P15	-1,35	1,49
P16	-1,05	0,15
P17	-0,24	-0,52
P18	-1,08	0,26
القيمة الدنيا	1,94-	1,02-
القيمة العظمى	0,92	3,92

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.24

أما بالنسبة لعوامل الدراسة وبالنظر إلى الجدول أدناه نلاحظ بأن كل قيم التقلطح والالتواء تشير إلى أن توزيع القيم طبيعي، حيث لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل التقلطح 1,70 كأعلى قيمة، بينما لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل الالتواء 1,02 كأعلى قيمة، وهي تقع ضمن النطاق المقبول لاعتبار التوزيع طبيعياً.

الجدول رقم 5-11: التوزيع الطبيعي لعوامل الدراسة

التقلطح	الالتواء	المتغيرات
0,41-	0,10	Risk روح المجازفة
0-	0,61-	Originality الأصالة
0,48-	0,19-	Fluency الطلاقة
0,59-	0,24-	Flexibility المرونة
0,43-	0,40	Sensitivity الحساسية للمشكلات
0,36-	0,31-	Analyse التحليل
0,02-	0,52-	Contextual السياقي
0,37	0,27-	Adaptive 2 التكيفي
0,17	0,42-	Adaptive التكيفي
1,70	1,02-	Task المهام
0,34	0,58-	Intrinsic الداخلي
0,35-	0,17-	Extrinsic الخارجي
-0,59	-1,02	القيمة الدنيا
1,70	0,40	القيمة العظمى

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.24

2. اختبار الارتباط الخطي المتعدد **Multicollinearity test**:

قبل الانطلاق في التحليل العاملي يجب التأكد من خلو البيانات من مشكل الارتباط الخطي المتعدد، ومن بين الطرق المتبعة للتحقق ذلك مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة، حيث قد تشير القيم المرتفعة لوجود ارتباط خطي كلما اقتربت من عتبة 0,8، وهذا يشير إلى أن المتغيرتين متشابهتان إلى حد ما، ويتوجب علينا التخلي عن أحدهما. ولقد جاءت كل القيم في مصفوفة الارتباط (انظر الملحق رقم) مقبولة إذا بلغت أعلى قيمة ارتباط 0,66

VI. اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة **Reliability & Validity**:

سنحاول فيما يلي عرض مختلف الاختبارات التي خضعت لها أداة القياس بغية التأكد من صلاحية الأداة، بعض هذه الاختبارات يعتمد على المؤشرات الإحصائية كعامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط، والبعض الآخر غير احصائي ويعتمد على حكم ذاتي لمجموعة من الأفراد، او مطابقة الأداة للخلفية النظرية للموضوع.

1. الصدق الظاهري **Face Validity**:

هو حكم ذاتي على مدى فاعلية تركيبة الاستبيان. وهو درجة الارتباط بين المقاييس والعوامل الملحقة بها، سواء بالنسبة للخبراء أو لغير الخبراء من أفراد العينة المنتقاة للدراسة. أي أن الاختبار له صدق ظاهري إذا كان محتواه يبدو ببساطة ذا صلة بالموضوع الذي انشئ لأجله بالنسبة للشخص الذي يقوم بالإجابة. يقوم اختبار الصدق الظاهري بتقييم مظهر الاستبيان من حيث الجدوى، وسهولة القراءة، واتساق الأسلوب والتنسيق، ووضوح اللغة المستخدمة.

ورغم أن هذا النوع هو أدنى درجات الصدق لذاتيته فهو يبقى من الأهمية بمكان¹، وعليه فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من تخصصات مختلفة في كلية العلوم الاقتصادية للحكم على المظهر العام للاستبيان من حيث صياغة الفقرات ووضوحها، وكذلك سلم الاختيارات ومدى قدرته على التعبير عن إجابات الأساتذة وآرائهم للغرض الذي وضع من أجله. حيث تمت مراجعة الصياغة اللغوية للأسئلة لتكون أكثر ووضوحاً، هذا إضافة إلى عرض نسختين من الأسئلة المتعلقة بمحور الأداء، واحدة بسلم ليكارت خماسي (غير موافق تماماً...1 موافق تماماً 5) يعكس درجة موافقة الأستاذ على العبارات، وآخر بسلم رباعي (مطلقاً 1-أحياناً 2-غالباً 3-دائماً 4) يقيس وتيرة الأداء. وأبدى الأفراد المستجوبون ميولاً واريحية في الإجابة على النسخة بسلم رباعي، والأمر ذاته كان بالنسبة لمحور الإبداع حيث وقع الاختيار على سلم ليكارت الرباعي (انظر الملحق رقم 01).

2. صدق المحتوى Content Validity:

يعرف ستروب وآخرون (Straub, Boudreau et al. 2004) صدق المحتوى على أنه "الدرجة التي تعكس بها الفقرات الموجودة في الأداة مجال المحتوى الذي سيتم تعميم استخدام الأداة عليه". حسب لويس وآخرون وبوردو وآخرون (Lewis et al., 1995, Boudreau et al., 2001) يتمثل صدق المحتوى في تقييم الاستبيان من أجل التأكد من أنه يتضمن جميع الفقرات الضرورية وإزالة الفقرات الغير ملائمة لبناء معين.

¹ Taherdoost H. Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. International Journal of Academic Research in Management. Volume 5, Issue 3, 2016, 28-36. doi: 10.2139/ssrn.3205040. p29

الحكم على صدق المحتوى يتطلب مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الاستبيان، ثم يتبع بتقييم من قبل المحكمين ذوي الخبرة في مجال البحث. وهو ما ارتكزنا عليه في بناء أداة الدراسة، حيث اعتمدنا على القاعدة النظرية والدراسات السابقة في بناء الاستبيان كما أشرنا إليه سابقاً.

3. صدق التقارب والتمايز Divergent & Convergent Validity:

سنحاول فيما يلي التحقق من مدى تقارب وتمايز عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه والأبعاد الأخرى لنفس المحور، ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارة والدرجة العامة للبعد الذي تنتمي إليه والأبعاد الأخرى، حيث يفترض أن يكون تقارب العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه من خلال معاملات ارتباط مرتفعة وذات معنوية، كما يفترض ان تتمايز العبارات عن باقي المحاور وذلك من خلال معاملات ارتباط منخفضة أو/وعلاقات غير معنوية والنتائج جاءت كما هو موضح في الجدول التالي:

- بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي:

الجدول رقم 5-12: الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي (معاملات الارتباط)

أعلى قيمة لمعامل		البعد	العبارة	معامل بيرسون	أعلى قيمة لمعامل		البعد	العبارة	معامل بيرسون		
بيرسون	لمعامل				بيرسون	لمعامل					
0,35	0,66**	الطلاقة FLUENCY	I11	0,66**	0,32	0,74**	روح المجازفة risk	I1	0,74**		
0,36	0,59**				I12	0,29				0,77**	I2
0,49	0,74**				I13	0,17				0,59**	I3
0,38	0,61**				I14	0,32				0,36**	I4
0,48	0,68**				I15	0,39				0,70**	I5
0,35	0,56**				I16	0,47				0,71**	I6
0,37	0,65**	المرونة FLEXIBILITY	I17	0,65**	0,28	0,59**	الأصالة originality	I7	0,59**		
0,16	0,61**				I18	0,43				0,73**	I8
0,26	0,65**				I19	0,15				0,56**	I9
0,36	0,61**				I20	0,41				0,68**	I10
0,45	0,70**				I21	0,30				0,75**	I26
0,44	0,77**	الحساسية للمشكلات SENSITIVITY	I22	0,77**	0,34	0,75**	التحليل analyse	I27	0,75**		
0,48	0,75**				I23	0,48				0,77**	I28
0,45	0,78**				I24	0,43				0,74**	I29
0,52	0,78**				I25						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم موسومة بالنجمتين، وهي إشارة إلى معنوية علاقة الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية 1%، كما نلاحظ أن قيم الارتباط تراوحت بين 0,56 و0,78 ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية، باستثناء المتغيرة 14 التي سجلت قيمة 0,36 والتي تعتبر ضعيفة نسبياً¹ غير أن العلاقة تبقى معنوية وأقوى مقارنة بباقي العوامل حيث كانت أكبر قيمة ارتباط مع العوامل الأخرى 0,32. غير أنه وفي العموم تبقى العلاقات كلها معنوية وبالتالي يمكن القول أن محور السلوك الإبداعي يتميز بصدق التقارب. بينما جاءت ارتباطات العبارات بباقي الأبعاد التي لا تنتمي إليها ضعيفة نسبياً وغير معنوية في بعض الحالات، ذلك بمقارنة ارتباطها بالبعد الذي تنتمي فعلاً إليه مع أعلى قيمة لارتباطاتها مع باقي الأبعاد، حيث نأخذ على سبيل المثال المتغيرة 11 حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع بعد روح المجازفة 0,74 بينما بلغت أعلى قيمة ارتباط بباقي الأبعاد 0,32 وهي تبقى أقل من القيمة الأولى، وهذا يشير إلى تمايز العبارة 11 عن باقي الأبعاد. عموماً، نقول أن نموذج السلوك الإبداعي يتميز بصدق التمايز.

¹ Haldun Akoglu, User's guide to correlation coefficients, Turkish Journal of Emergency Medicine 18 (2018) 91–93, P92

- بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم 5-13: الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي (معاملات الارتباط)

معامل	معامل	العبرة	البعد	معامل	معامل	العبرة	البعد
بيرسون	بيرسون			بيرسون	بيرسون		
intrinsic	extrinsic			extrinsic	intrinsic		
				0,43	0,55**	S01	
				0,38	0,56**	S02	
0,20	0,56**	S13		0,45	0,53**	S03	
0,26	0,60**	S14		0,59	0,47**	S04	
0,55	0,47**	S15	الرضا	0,48	0,72**	S05	
0,43	0,69**	S16	الخارجي	0,40	0,70**	S06	الرضا
0,48	0,55**	S17	extrinsic	0,50	0,60**	S07	الداخلي
							intrinsic
0,43	0,56**	S18		0,59	0,69**	S08	
0,44	0,46**	S19		0,69	0,60**	S09	
0,53	0,33**	S20		0,49	0,67**	S10	
				0,43	0,72**	S11	
				0,33	0,57**	S12	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم موسومة بالنجمتين، وهي إشارة إلى معنوية

علاقة الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية 1%، كما نلاحظ أن قيم الارتباط تراوحت بين

0,46 و 0,72 ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية، ومنه يمكن القول أن محور الرضا الوظيفي يتميز بصدق التقارب في عمومه.

بينما إذا تمعنا في ارتباط العبارات مع البعد الآخر، نلاحظ وجود بعض قيم مرتفعة نسبياً وقد تفوق حتى قيمة ارتباط العبارات مع بعدها الأصلي، حيث نلاحظ أن العبارتين S4/S9 ترتبط بعدد "الرضا الخارجي" بقيمة 0,59/0,69 على التوالي، بينما كان ارتباطها مع بعدها الأصلي "الرضا الداخلي" 0,47/0,60 على التوالي. أيضاً، كانت ارتباطات المتغيرتين S15/S20 بعدد "الرضا الداخلي" 0,55/0,53 على التوالي، في حين كان ارتباطها أقل مع بعدها الأصلي "الرضا الخارجي" أقل بقيمة 0,47/0,33. وهنا نشير إلى أن بعض الدراسات قامت بتصنيف هذه العبارات في أبعاد مختلفة مقارنة بالدراسة الأصلية، وهذا موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-14: تصنيف أبعاد عبارات الرضا الوظيفي وفق دراسات مختلفة

الدراسات					الرمز	العبارة
شريسهايم مارتينز، وآخرون، 1993	سوزا مارتينز، وآخرون، 2008	سوزا وآخرون، 2011	الأصلية	الدراسات		
عام	داخلي	داخلي	داخلي	الاشراف/التمكين	S4	فرص اكتساب مكانة في المجتمع
خارجي	X	X	داخلي	X	S9	احساسك بالاستقرار في وظيفتك
عام	خارجي	خارجي	خارجي	X	S15	فرص الترقية في العمل
عام	X	X	خارجي	ثراء المهمة	S20	الثناء والاطراء

المصدر: Helena Martins, Teresa Proença, Minnesota Satisfaction

Questionnaire–Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers, Fep Working Papers, N. 471 October 2012,

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات التي ظهرت بصدق تمايزي ضعيف نسبيا قد تم تصنيفها في أبعاد مختلفة، على سبيل المثال، العبارة S4 بينما كانت في بعد "الرضا الداخلي" في الدراسة الأصلية، صنفها دراسة شريسهام في بعد موسوم "الرضا العام"، بينما صنفها دراسات حديثة في بعد موسوم "الإشراف/التمكين". أيضا كمثل آخر، العبارة S20 فلقد صنفها دراسة شريسهام في البعد الموسوم "الرضا العام"، بينما صنفها دراسات حديثة في بعد موسوم "تراء المهمة". كما نلاحظ من خلال الجدول أن بعض العبارات قد تم إسقاطها تماما، ذلك راجع إلى تشاركية ضعيفة أو تحميل مزدوج على أكثر من بعد. عموما، سنحتفظ بهذه العبارات واخضاعها للتحليل العاملي الاستكشافي لنقرر ما يجب فعله.

- بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 5-15: الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي (معاملات الارتباط)

أداء المهام			الأداء التكميلي			الأداء السياقي		
TASK PERFORMANCE			ADPTIVE PERFORMANCE			CONTEXTUAL PERFORMANCE		
أعلى قيمة			أعلى قيمة			أعلى قيمة		
لمعامل	معامل	العبارة	لمعامل	معامل	العبارة	لمعامل	معامل	العبارة
بيرسون	بيرسون		بيرسون	بيرسون		بيرسون	بيرسون	
لباقي			لباقي			لباقي		
الأبعاد			الأبعاد			الأبعاد		
0,18	0,48**	P13	0,46	0,57**	P7	0,34	0,58**	P1
0,34	0,72**	P14	0,43	0,61**	P8	0,47	0,60**	P2
0,46	0,74**	P15	0,58	0,75**	P9	0,39	0,73**	P3
0,30	0,77**	P16	0,00	0,29**	P10	0,41	0,76**	P4
0,29	0,58**	P17	0,23	0,59**	P11	0,36	0,69**	P5
0,38	0,74**	P18	0,29	0,58**	P12	0,33	0,51**	P6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم موسومة بالنجمتين، وهي إشارة إلى معنوية علاقة الارتباط عند مستوى 1%، كما نلاحظ أن قيم الارتباط تراوحت بين 00,48 و 00,77 ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية، باستثناء المتغيرة P10 التي سجلت قيمة 29,00 والتي تعتبر ضعيفة نسبياً كما أشرنا إليه سابقاً، غير أنه وفي العموم تبقى العلاقات كلها معنوية وبالتالي يمكن القول أن محور السلوك الإبداعي يتمتع بصدق التقارب في العموم. كما أن معاملات الارتباط بالأبعاد الأخرى جاءت ضعيفة نسبياً، ومنه نقول بأن محور الأداء الوظيفي يتمتع بصدق التمايز

4. الصدق البنائي للأداة Construct Validity:

سنحاول فيما يلي التأكد من الصدق البنائي للأداة، ذلك من خلال تقييم قوة الارتباط بين الأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها من جهة وبين المحاور والدرجة العامة لعبارات الاستبيان ككل، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-16: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان (معاملات الارتباط)

المحور	البعد	معامل بيرسون بعد-محور	معامل بيرسون محور-استبيان
السلوك الإبداعي Innovation Behavior	RISK روح المجازفة	0,591**	0,678**
	ORIGINALITY الأصالة	0,723**	
	FLUENCY الطلاقة	0,788**	
	FLEXIBILITY المرونة	0,702**	
	الحساسية للمشكلات	0,775**	
	ANALYSE التحليل	0,679**	
الرضا الوظيفي Satisfaction	INTRINSIC الرضا الداخلي	0,931**	0,788**
	EXTRINSIC الرضا الخارجي	0,920**	
الأداء الوظيفي Performance	CONTEXTUAL الأداء السياقي	0,849**	0,787**
	ADAPTIVE الأداء التكيفي	0,786**	
	TASK أداء المهام	0,766**	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل قيم الارتباط جاءت معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 1%، كما أنها جاءت في مجملها قوية.

بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي فاقت كل القيم عتبة 0,7 ما يدل على علاقة قوية بين هذا المحور وأبعاده، باستثناء بعد روح المجازفة الذي بلغت قيمة معامل الارتباط 0,59 والتي تدل على علاقة معتدلة. عموماً، نقول أن محور السلوك الإبداعي يتمتع بالصدق البنائي.

أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي فلقد أشارت النتائج إلى علاقة ارتباط قوية بين هذا المحور والأبعاد المنضوية تحته، حيث فاقت قيم الارتباط عتبة 0,9، ومنه نقول أن محور الرضا الوظيفي يتمتع بصدق بنائي جيد.

كذلك الأمر بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي الذي يشمل ثلاثة محاور، التي فاقت قيم ارتباطها عتبة 0,7، هذا يشير إلى علاقة ارتباط قوية بينها وبين محور الأداء الوظيفي.

الآن وقد تأكدنا من الصدق البنائي للمحاور، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي للاستبيان في مجمله، حيث كانت معاملات الارتباط كلها جيدة إذ فاقت عتبة 0,6، هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية، ومنه نقول أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي.

بعد الانتهاء من التحقق من صدق أداة الدراسة ننتقل في العنصر الموالي إلى التحقق

من ثباتها.

5. ثبات أداة الدراسة **Reliability**:

يقصد بثبات الأداة، قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، بحيث لا تختلف النتائج إذا ما كررت عملية القياس في نفس الظروف ويعتبر ألفا كرونباخ أكثر المقاييس استخداماً للتحقق من الثبات من خلال الاتساق الداخلي، وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6 مقبولة¹، الجدول التالي يوضح قيم المعامل لمختلف أبعاد الأداة:

الجدول رقم 5-17: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

المتغيرات الكامنة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات المحذوفة	ألفا كرونباخ بعد التعديل
1. الرضا الوظيفي	20	0,886	/	/
الرضا الداخلي	12	0,852	/	/
الرضا الخارجي	08	0,725	/	/
1. السلوك الإبداعي	29	0,880	/	/
روح المجازفة	05	0,654	/	/
الأصالة	05	0,660	/	/
الطلاقة	06	0,713	/	/
المرونة	05	0,639	/	/
الحساسية للمشكلات	04	0,771	/	/
التحليل	04	0,739	/	/
1. الأداء الوظيفي	18	0,824	P10	0,841
الأداء السياقي	06	0,718	/	/
الأداء التكيفي	06	0,571	P10	0,640
أداء المهام	06	0,757	/	/
اجمالي أداة القياس	67	0,911	P10	0,912

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

¹ Said Taan El Hajjar, Statistical Analysis: Internal-Consistency Reliability And Construct Validity, International Journal Of Quantitative And Qualitative Research Methods, Vol.6, No.1, Pp.27-38, February 2018, P29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم قد تجاوزت عتبة 0,6 باستثناء بعد الأداء التكيفي حيث جاءت قيمة ألفا كرونباخ أقل من المقبول حيث بلغت 0,57، ويشير الجدول إلى أن حذف العبارة P10 من شأنه رفع قيمة ألفا كرونباخ لتبلغ 0,64 والتي تعتبر مقبولة، كما أنه إذا أخذنا بعين الاعتبار ارتباط العبارة P10 مع باقي عبارات بعد "الأداء التكيفي" وحتى مع البعد نفسه نجدها ضعيفة، ولقد جاءت كالتالي:

الأداء التكيفي	P12	P11	P9	P8	P7
,285**	-0,023	0,101	0,002	-0,012	-0,034

ومنه يمكن القول أنه، احصائياً، حذف العبارة P10 من شأنه جعل أداة القياس أكثر ثباتاً.

VII. التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis:

يقوم منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية على التحليل العاملي التوكيدي القائم على أسس وقواعد نظرية متينة، غير أنه لا حرج من المرور عبر التحليل العاملي الاستكشافي لتقادي أي إشكال قد يقع في نموذج القياس. وقد يعود السبب الأساسي لاستعانتنا بهذا النوع من التحليل، رغم أن بناء الاستبيان كان انطلاقاً من نماذج محققة ومستخدمة في دراسات سابقة، للتحقق من ملائمة الاستبيان ثقافياً ولغوياً لعينة الدراسة، نظراً لمرورنا عبر الترجمة كون الدراسات المعتمدة كانت بعضها أجنبية، حيث ينصح في هذه الحالة بتصفية الاستبيان بالاستغناء عن الفقرات الضعيفة عبر التحليل العاملي الاستكشافي. كما يؤكد كلاين (Kline, 2015) على أنه يمكن للتحليل العاملي الاستكشافي أن يلعب دور التحليل العاملي التوكيدي

في حال قمنا بتحديد عدد العوامل المراد استخراجها في إطار قاعدة نظرية¹. كما أنه ومن بين استخدامات التحليل العاملي الاستكشافي تقييم الصدق البنائي للاستبيان².

وسنستعين في دراستنا بالتحليل إلى مركبات أساسية principal component analysis وهي إحدى طرق التحليل العاملي الاستكشافي الأكثر شيوعا واستخداما لدقة نتائجها، ذلك باستخدام برمجية SPSS.24 التي تتوفر على هذه الطريقة. ونذكر هنا أنه يوجد نقطتان مهمتان يجب أخذهما في الاعتبار لتحديد ما إذا كانت مجموعة من البيانات مناسبة للتحليل العاملي: حجم العينة يتم اختبار مدى كفاية حجم العينة من خلال مؤشرة KMO (Kaiser,1970,1974)، تنحصر قيمة المؤشر بين 0 و 1، وكلما اقتربنا من الواحد كان مؤشرا جيدا؛ قوة العلاقة بين المؤشرات (المتغيرات): يتم تقييم قوة العلاقة بين المتغيرات من خلال اختبار Bartlett للكروية (Bartlett، 1954)، حيث يكون الاختبار³.

1. شروط التطبيق:

في دراستنا هذه، كما أوصي وليام وآخرون (Williams et al., 2010)، تم تقييم مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي EFA من خلال فحص مصفوفة الارتباط للمتغيرات، ومقياس KMO (Kaiser–Mayer–Olkin) لكفاية حجم العينة واختبار Bartlett's Sphericity. القاعدة المتبعة في تقييم مصفوفة الارتباط هي التحقق من قيمة

¹ يوسف سيد أحمد، تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين SEM، دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية، رسالة دكتوراه جامعة تلمسان، 2018، ص90

² Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1–13. P2

³ Noor Ul Hadi et al. An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective, *Journal of Educational and Social Research* MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol. 6 No.1, 2016, P216

المحدد. حيث أنه حسب بيفيرز وآخرون (Beavers et al., 2013) اختلاف قيمة المحدد عن الصفر يشير إلى أنه، على الأقل، يمكن استخلاص عامل من مجموعة البيانات. من ناحية أخرى، توصي أفضل الممارسات بين الباحثين بأن تكون قيمة KMO أكبر من 0,5 بينما يجب أن تكون معنوية اختبار Bartlette أقل من 0,05¹. توضح الجداول أسفله إحصائيات المحدد و KMO و Bartlett:

الجدول رقم 5-18: شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي

المتغيرات	محدد مصفوفة الارتباط	مؤشر KMO	معنوية اختبار Bartlett
1. الرضا الوظيفي	0,014	0,855	0,000
الرضا الداخلي	0,129	0,669	0,000
2. السلوك الإبداعي	0,462	0,669	0,000
المجازفة	0,487	0,711	0,000
الأصالة	0,375	0,787	0,000
الطلاقة	0,563	0,717	0,000
المرونة	0,371	0,781	0,000
الحساسية للمشكلات	0,419	0,744	0,000
التحليل	0,266	0,716	0,000
3. الأداء الوظيفي	0,447	0,687	0,000
الأداء السياقي	0,236	0,809	0,000
الأداء التكيفي			
أداء المهام			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

¹ Mohammed, M. I., Sulaiman, N., & Adamu, D. (2018). Dimensionality and Reliability of the Determinants of Reverse Mortgage Use Intention. *Path of Science*, 4(2), 1013–1023. doi:10.22178/pos.31-4. .P1015

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة محدد مصفوفة الارتباط في كل الحالات يختلف عن الصفر أي أن البيانات قابلة لأن يستخرج منها عامل على الأقل، كما أن قيمة مؤشر KMO تجاوزت 0,6 وهي قيمة جيدة تؤكد كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة، وسجلت معنوية اختبار Bartlett قيمة 0.000 في كل الحالات ما يدل على وجود معاملات ارتباط غير معدومة. بعد استيفاء هذه الشروط يمكن القول بأن البيانات قابلة لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي عليها.

2. تصفية العبارات:

بعد التحقق من شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي، ننتقل فيما يلي إلى تصفية العبارات الأقل جودة من حيث تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها، ذلك بمراجعة اشتراكية كل عبارة. بالاستعانة ببرنامج SPSS.25 حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 5-19. بالنسبة لجودة التمثيل فحسب العديد من المراجع يستحسن أن تتجاوز قيمتها 0,4 وفي الحالة التي تقل قيمتها عن هذا الحد يتم حذفها وإعادة التحليل من جديد ذلك أنها لا تساهم في شرح المحور وفي التمثيل البياني ستؤول إلى المركز، بهذا المبدأ الذي تم تطبيقه بداية على متغير الرضا الوظيفي وتم حذف المتغيرات s1، s2، s3، s12 من المحور المتعلق بالرضا الداخلي وبلغت نسبة 57,51% وتعتبر نسبة جيدة وفي المحور المتعلق بالرضا الخارجي تم استبعاد المتغيرات s13، s14، s18، s19، s20 وبلغ حجم المعلومات لهذا المحور 62,17% وتعتبر نسبة جيدة.

الجدول رقم 5-19: تصفية العبارات بناء على الاشتراكية

التباين	مؤشرات جودة التمثيل	الفقرات المحذوفة	مؤشرات جودة التمثيل	المتغيرات
المفسر	بعد الحذف النهائي			
بعد الحذف				
الرضا الوظيفي				
%52,00	ACP2: من 0,429 إلى 0,577	S1 (0,314) S2 (0,318) S3 (0,328) S4 (0,347) S12 (0,254)	ACP1: من 0,254 إلى 0,571	الرضا الداخلي
%82,78	ACP3: 0,828	S13 (0,266) S14(0,321) S18(0,171) S19(0,251) S20(0,284) S16(0,313)	ACP1: من 0,171 إلى 0,530 ACP2: من 0,313 إلى 0,763	الرضا الخارجي
السلوك الإبداعي				
%63,03	ACP2: من 0,496 إلى 0,711	I3 (0,285) I4 (0,118)	ACP1: من 0,118 إلى 0,643	المجازفة
%60,15	ACP2: من 0,534 إلى 0,670	I7 (0,371) I9 (0,212)	ACP1: من 0,212 إلى 0,567	الأصالة
%51,63	ACP2: من 0,426 إلى 0,617	I12 (0,288) I16 (0,318)	ACP1: من 0,288 إلى 0,574	الطلاقة
%53,67	ACP2: من 0,500 إلى 0,627	I18 (0,317) I20 (0,367)	ACP1: من 0,317 إلى 0,533	المرونة
59,45	/	/	ACP1: من 0,548 إلى 0,643	الحساسية للمشكلات
%56,64	/	/	ACP1: من 0,479 إلى 0,604	التحليل

		الأداء الوظيفي		
66,42	0,509 من ACP3	P1 (0,346)	0,173 من ACP1	الأداء السياقي
	إلى 0,798	P6 (0,173)	إلى 0,608	
		P2 (0,369)	0,369 من ACP2	
			إلى 0,733	
%62,06	0,516 من ACP2	P10 (0,000)	0,000 من ACP1	الأداء التكيفي
	إلى 0,750	P11 (0,299)	إلى 0,709	
		P12(0,228)		
%61,98	0,553 من ACP2	P13 (0,183)	0,183 من ACP1	أداء المهام
	إلى 0,671	P17 (0,270)	إلى 0,630	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

أما بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي فتم حذف المتغير 13، 14 بالنسبة لمحور المجازفة الذي بلغ حجم المعلومات 63.03% وتعتبر نسبة جيدة، الأصالة حذف منها 17 و 19 وقدر حجم المعلومات 60.15% وتعتبر نسبة جيدة، حذف المتغير 112 من محور الطلاقة وبلغ نسبة التباين المشروح 51.63% وهي نسبة مقبولة، وفيما يتعلق بالمرونة فحذف المتغير 118، 18 و 20 اوسجل هذا المحور نسبة تباين مشروح قدر ب 53.67% وتعتبر نسبة مقبولة، أما بالنسبة لمحور الحساسية للمشكلات والتحليل فلم يحذف أي متغير نظرا لأن قيمة جودة التمثيل تجاوزت 0.4 وبلغ حجم المعلومات للمحورين 59.45% و 56.64% على التوالي وتعتبر نسب جيدة .

فيما يخص المتغير الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي فالنسبة لمحور الأداء السياقي استبعدت المتغيرات P1، P2 و P12 أما نسبة التباين المشروح فقدرت ب 66.42% وتعتبر

نسبة جيدة، وبالنسبة لمحور الأداء التكيفي تم حذف المتغيرات P10، P11 و P12 ويشرح هذا المحور مامقداره 62.06% وتعتبر نسبة جيدة من الحجم الكلي للبيانات أما محور أداء المهام فحذف المتغير P13 و p17 في حين نسبت التباين المشروح قدرت ب 61.98% وتعتبر نسبة جيدة.

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى أن استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائم على التغيرات يعتبر ملائماً لدراستنا هذه، لتوفره على ما يعرف بمؤشرات المطابقة، التي تساعدنا في التحقق من مدى ملائمة النموذج المستخدم للبيانات المجمعة. تم اعتماد نموذج نظري يشمل ثلاث متغيرات: الرضا الوظيفي كمتغير خارجي، الأداء الوظيفي كمتغير داخلي، والسلوك الإبداعي كمتغير وسيط. أما فيما يخص ثبات وصدق أداة الدراسة فلقد أشارت اختبارات الثبات والصدق في مجملها إلى نتائج مقبولة. ولقد أفضت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي إلى حذف بعض العبارات بجودة تمثيل ضعيفة. كما قمنا باختبار الاعتدالية وتحققنا من غياب مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ومنه يمكن القول أن البيانات أصبحت جاهزة للمعالجة والتحليل.



الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج



تمهيد

سنحاول في هذا الفصل أن نحلل ونناقش النتائج المحققة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. بداية بوصف العينة وتحليل الفروق في مستويات الرضا والابداع والأداء لدى أفراد العينة والتي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والخاصة بهم. إضافة إلى التحقق من فرضيات الدراسة والتي تقرر بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ذلك باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

1. وصف عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 378 أستاذا موزعين على مختلف الكليات والتخصصات في جامعة سعيدة، وفيما يلي توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة والديموغرافية:

1. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

لتحليل الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة سنستعين بالنسب المئوية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-1: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديمغرافية (%)

المتغير الاختيارات	النسبة
الجنس ذكر	32.7%
	67.3%
الحالة العائلية	متزوج 54.3%
	أعزب 45.2%
	آخر 0.5%
	السن أقل من 30 سنة 21.8%
أقل من 40 سنة 56.6%	
أقل من 50 سنة 20.5%	
50 سنة وأكثر 1.1%	
مكان الإقامة	المناطق الساحلية 31.6%
	المدن الداخلية والهضاب العليا 54%
	شمال الصحراء 12.2%
	أقصى الجنوب 2.1%

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: أن النسبة الأكبر في العينة هي للإناث بنسبة 67.3% ما يعادل 253 أستاذ مقابل 32.7% لفئة الذكور ما يقابل 123.

- بالنسبة للحالة المدنية: النسبة الأعلى لفئة متزوج بنسبة 54.3% وبعده يقدر ب 204 أستاذ، تليها فئة أعزب بنسبة 45.2% وبعده قدره 170 أستاذ بينما سجلت فئة آخر نسبة مقدارها 0.5%.

- بالنسبة لمتغير السن: بالنسبة للعمر فقد تم تحديده في فئات عمرية وكانت الفئة العمرية الغالبة في العينة تنحصر أعمارها من 30 إلى 40 سنة بنسبة 56.6% ما يعادل 213 أستاذ، تليها الفئة العمرية من أقل من 30 سنة بنسبة 21.8% ما يقابل 82 أستاذ، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 20.5% ب 77 أستاذ، فيما سجلت الفئة العمرية أكبر من 50 سنة نسبة 1.1% أي 4 أساتذة، ومنه يتضح أن عينة الدراسة تمثل في غالبيتها شريحة الشباب.

- بالنسبة لمكان الإقامة: هيئة التدريس في جامعة سعيدة تتوزع على عدد من المناطق الجغرافية في الجزائر، النسبة الأكبر تقيم في المدن الداخلية والهضاب العليا بنسبة 54% أي 203 أستاذ، ثم 31.6% ما يعادل 119 أستاذ في المناطق الساحلية في حين يقيم ما نسبته 12.2% من هذه العينة في شمال الصحراء ما يقابل 46 أستاذ والنسبة الأقل تقيم في أقصى الصحراء بنسبة 2.1% ب 8 أساتذة.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب بعض البيانات الخاصة بأفراد العينة كالمؤهل العلمي والخبرة:

الجدول رقم 6-2: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة (%)

النظام الدراسي	كلاسيك	64.1%
	LMD	35.9%
المؤهل العلمي	ماجستير	18.1%
	دكتوراه LMD في طور التحضير	21%
	دكتوراه LMD	17%
	دكتوراه كلاسيك	43.9%
الرتبة	أستاذ مساعد ب	6.4%
	أستاذ مساعد أ	16.5%
	أستاذ محاضر ب	25.8%
	أستاذ محاضر أ	14.6%
	بروفيسور	0.8%
	أستاذ مؤقت	35.9%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	47.6%
	أقل من 10 سنوات	30.6%
	أقل من 15 سنة	14.4%
	15 سنة فأكثر	7.4%
مهام إدارية	نعم أمارسها	12.2%
	لا أمارسها	76.1%
	نعم مارستها في وقت مضى	11.7%
التخصص	العلوم الدقيقة	11.4%
	علوم الطبيعة والحياة	20.4%
	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	47.3%
	العلوم الإنسانية والاجتماعية	14.1%
	العلوم السياسية والقانونية	4%
	اللغات والآداب	1.9%
	الفنون	0.5%
ممارسة وظيفة سابقة	نعم	54%
	لا	46%

- بالنسبة لمتغير النظام الدراسي: حسب هذا المتغير تم تقسيم أفراد العينة إلى النظامين الدراسيين الذين عرفتهما المنظومة الدراسة الجامعية في الجزائر إلى نظام كلاسيكي ونظام ليسانس-ماستر-دكتوراه (ل م د) يظهر أن الفئة الغالبة في العينة كان تعليمها وفق النظام الكلاسيكي بنسبة 64.1% ما يقدر ب 241 أستاذ بينما نسبة الأساتذة خريجي نظام ل م د فقدر ب 35.9% ما يعادل 135 أستاذ وهذا راجع لكون النظام الكلاسيكي اعتمد لمدة أطول من نظام ل م د إلى تاريخ إجراء الدراسة.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تم تقسيم عينة الدراسة حسب الفئات المسموح لها بالتدريس في الجامعة من أستاذ دائم ومؤقت إلى أربع فئات حيث يتضح أن نسبة الأساتذة الأكبر هي من فئة حاملي دكتوراه كلاسيك بنسبة 43.9% أي 164 أستاذ، ثم طلبة الدكتوراه ل م د الذين هم في طور إعداد مذكراتهم والذين تستعين به الجامعة للتدريس كأساتذة مؤقتين بنسبة 21% أي 79 أستاذ، ويليهما طلبة الماجستير بنسبة 18.1% ما يعادل 68 أستاذ لتأتي فئة حاملي دكتوراه ل م د بنسبة 17% ب 64 أستاذ.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بالنسبة لهذا المتغير فقد تم تحديد قيمته حسب القانون الخاص بالأستاذ الجامعي فسلم الترقية الخاص بالأستاذ الجامعي يعتمد أساسا على الشهادة المتحصل عليها كعنصر أساسي والأمر الذي يمكن من الربط بين متغير المؤهل العلمي والرتبة، حيث يظهر من الشكل أن النسبة الأعلى هي لفئة أستاذ مؤقت بنسبة 35.9% أي 135 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر بنسبة 25.8% أي 97 أستاذ، ثم فئة أستاذ مساعد أ

بنسبة 16.5% ما يقابل 62 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر أ بنسبة 14.6% أي 55 أستاذ ثم فئة مساعد ب بنسبة 6.4% أي 24 أستاذ لتأتي فئة أستاذ تعليم عالي كأخر نسبة ب 0.8% بما يقابل 3 أساتذة.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: تم اعتماد أربع فئات لمتغير الخبرة، حيث أن الفئة الأكبر عددا من الأساتذة لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات بنسبة 47.6% بما يعادل 179 أستاذ، تليها فئة الأساتذة التي تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة مقدارها 30.6% ب 115 أستاذ، ثم الفئة التي خبرتها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 14.4% أي 54 أستاذ وفي الأخير الفئة التي تتجاوز خبرتها 15 سنة بنسبة 7.4% ب 28 أستاذ. إذ نلاحظ التوزيع بين فئات الأساتذة وسنوات الخبرة متعاكس أي أن الفئة الأكبر لديها الخبرة الأقل والفئة الأصغر لديها الخبرة الأقل وهذا نظرا لأن الفئة الغالبة في العينة هي فئة الشباب.

- بالنسبة لمتغير ممارسة مهام إدارية بالإضافة إلى مهام التدريس: يبحث هذا المتغير عن عدد الأساتذة الذين يمارسون بالإضافة إلى مهام التدريس التي وظفوا من أجلها مهام إدارية كرؤساء الأقسام، العمداء، نواب العمداء وغيرهم، أو مارسوها سابقا. ويبرز أن أغلب الأساتذة لا يمارسون مهام إدارية ولم يمارسوها من قبل بنسبة 76.1% ما يعادل 287 أستاذ، تليها فئة الأساتذة الذين يمارسون في تاريخ إجراء هذه الدراسة مهام إدارية بنسبة 12.2% بعدد قدره 46 أستاذ وفي الأخير نسبة 11.7% من الأساتذة مارسوا هذه المهام الإدارية سابقا أي 45 أستاذ.

- بالنسبة لمتغير التخصص: في هذا الصدد تم اقتراح جميع الميادين المدرسة على مستوى جامعة سعيدة، حيث كانت النسبة الأكبر من عناصر العينة تحمل تخصص لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بنسبة 47.3% ما يعادل 178 أستاذ، ثم تخصص علوم الطبيعة والحياة بنسبة 20.4% ب 78 أستاذ، ثم العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 14.1% ما يعادل 53 أستاذ يليها تخصص العلوم الدقيقة 11.4% ب 43 أستاذ، ثم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بنسبة 4% أي 15 أستاذ، ثم تخصص اللغات والآداب بنسبة 1.9% ب 7 أساتذة وفي الأخير تخصص الفنون بنسبة 0.5% بأستاذين.

- بالنسبة لمتغير ممارسة وظيفة قبل الالتحاق بالجامعة: يبحث هذا المتغير عن الإجابة عن سؤال ممارسة مهنة قبل الالتحاق بالتدريس في الجامعة وكانت النتائج كالآتي: نسبة 54% من الأساتذة قد مارسوا وظائف أخرى قبل التحاقهم بالجامعة ما يعادل 203 أستاذ في حين أن النسبة المتبقية المقدره ب 46% والتي تعادل 173 أستاذ التحقوا مباشرة بالجامعة دون ممارسة أي وظيفة قبل ذلك.

2. اختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

كمرحلة موالية وبهدف التعرف على الفروق في معاملات الدراسة الثلاث (الرضا- الإبداع-الأداء) تبعا للبيانات الديمغرافية والخاصة للعينة سنستعين بطريقة ONE WAY ANOVA إضافة إلى المتوسطات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-3: متغيرات الدراسة والبيانات الديمغرافية والخاصة

المتغير	متوسط الإبداع	متوسط الرضا	متوسط الأداء
الجنس ذكر	3,06	3,23	3,15
أنثى	2,99	3,23	3,19
الحالة العائلية متزوج	3,00	3,26	3,20
أعزب	3,03	3,19	3,15
آخر	3,23	3,16	3,20
السن أقل من 30 سنة	3,04	3,18	3,18
أقل من 40 سنة	2,99	3,23	3,17
أقل من 50 سنة	3,03	3,27	3,21
50 سنة وأكثر	3,29	3,30	3,34
النظام الدراسي كلاسيكي	2,99	3,28	3,19
LMD	3,05	3,13	3,16
المؤهل العلمي ماجستير	2,86	3,16	3,11
دكتوراه LMD في طور التحضير	3,04	3,14	3,15
دكتوراه LMD	3,09	3,21	3,23
دكتوراه كلاسيك	3,03	3,31	3,20
الرتبة أستاذ مساعد ب	3,06	3,40	3,18
أستاذ مساعد أ	2,83	3,24	3,08
أستاذ محاضر ب	3,07	3,26	3,23
أستاذ محاضر أ	2,98	3,41	3,17
بروفيسور	3,07	2,87	3,03
أستاذ مؤقت	3,06	3,11	3,19
الخبرة أقل من 5 سنوات	3,04	3,19	3,19
أقل من 10 سنوات	2,96	3,21	3,15
أقل من 15 سنة	3,04	3,30	3,17
15 سنة وأكثر	3,03	3,42	3,25
مهام إدارية نعم	3,05	3,36	3,20
لا	2,99	3,21	3,17

3,23	3,23	3,10	نعم مارستها في وقت مضى
3,18	3,15	2,97	التخصص العلوم التقنية
3,17	3,06	2,99	علوم الطبيعة والحياة
3,19	3,35	3,02	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3,16	3,19	3,02	العلوم الإنسانية والاجتماعية
3,18	3,15	3,12	العلوم القانونية والسياسية
3,17	3,16	3,10	اللغات والآداب
3,36	2,66	3,20	الفنون
-	-	-	آخر
3,19	3,15	3,02	مكان الإقامة المناطق الساحلية
3,18	3,23	3,00	المدن الداخلية والهضاب العليا
3,17	3,40	3,02	شمال الصحراء
3,17	3,50	3,09	أقصى الجنوب
3,19	3,25	3,03	وظيفة سابقة نعم
3,17	3,21	2,99	لا

المصدر: من اعداد الباحث

- بالنسبة لمتغير الجنس:

اتضح وجود تقارب في متوسطات المتغيرات الثلاث بالنسبة للإناث والذكور، حيث أنه بالنسبة للتفكير الإبداعي أقرت العينة للجنسين بالقيام بالتفكير الإبداعي غالبا مع تفوق طفيف للذكور. وبالنسبة لمتوسط الرضا المتساوي بين الجنسين كانت الإجابات في متوسطها عن محايدة، في حين عبرت العينة وللجنسين عن أداء جيد وهو ما تم التعبير عنه في الاستبيان بعبارة غالبا. وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 4-6: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,077	3,136	0,444	1	0,444	الإبداع داخل المجموعات
		0,142	374	52,947	بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,946	0,005	0,002	1	0,002	الرضا داخل المجموعات
		0,421	374	157,563	بين المجموعات
			375	157,565	المجموع
0,339	0,918	0,129	1	0,129	الأداء داخل المجموعات
		0,140	374	52,418	بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

- بالنسبة للحالة العائلية:

أظهرت النتائج عدم وجود فوارق ذات أهمية بين فئة متزوج، فئة أعزب أو فئة أخرى (أرمل أو مطلق) لا بالنسبة لمتوسط الإبداع الذي عبرت العينة في إجاباتها عن استعمال التفكير الإبداعي غالباً مع تفوق لفئة أخرى، ولا بالنسبة لمتوسط الرضا الذي أظهرت العينة وفقاً لفئات الحالة العائلية عن محايد مع تفوق لفئة متزوج، ولا بالنسبة لمتوسط الأداء الذي أقرت فيه هذه الفئات عن الأداء الجيد مع تفوق لفئة أخرى. وهو ما يؤكد الجدول التالي،

حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الحالة العائلية بالنسبة

لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 5-6: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الحالة

العائلية

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,555	0,590	0,084	2	0,168	الإبداع داخل المجموعات
		0,143	373	53,222	بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,537	0,623	0,262	2	0,525	الرضا داخل المجموعات
		0,421	373	157,040	بين المجموعات
			375	157,565	المجموع
0,391	0,943	0,132	2	0,264	الأداء داخل المجموعات
		0,140	373	52,282	بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

SPSS.24 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

- بالنسبة لمتغير السن:

عكس متوسط الإبداع لعناصر العينة تفوق طفيف فئة 50 سنة فأكثر باستعمالها التفكير

الإبداعي دائماً وتفوقها عن بقية الفئات التي تستعمل التفكير الإبداعي غالباً ويرجع ذلك لتراكم

الخبرة لهذه الفئة وكذا امتلاك غالبيتها على أعلى الرتب العلمية، كما تميز مستوى الرضى

بتقارب بين الفئات العمرية والذي يميل إلى عبارة محايد مع تفوق الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وبالنسبة لمتوسط الأداء فإن الوتيرة كانت أعلى بشكل طفيف للفئة (أكثر من 50 سنة) وباقي الفئات بوتيرة جيدة. وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بالنسبة لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 6-6: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,323	1,166	0,166	3	0,497	داخل المجموعات
		0,142	372	52,893	الإبداع بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,831	0,292	0,123	3	0,370	داخل المجموعات
		0,423	372	157,195	الرضا بين المجموعات
			375	157,565	المجموع
0,746	0,410	0,058	3	0,173	داخل المجموعات
		0,141	372	52,373	الأداء بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

- بالنسبة للنظام الدراسي:

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن متوسطات حاملي الشهادات في النظام الكلاسيكي أو نظام ل-م-د بالنسبة لمتغير الإبداع متقاربة وإقرارهم باستعمال التفكير الإبداعي غالباً، والفئتين محايدتين بالنسبة لمتغير الرضا مع تفوق أصحاب التكوين وفق النظام الكلاسيكي، كما مستوى الأداء جيد للفئتين مع تفوق أصحاب التكوين وفق النظام الكلاسيكي. وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النظام الدراسي بالنسبة لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 6-7: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير النظام

الدراسي

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,137	2,216	0,315	1	0,315	داخل المجموعات
		0,142	374	53,076	الإبداع بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,052	3,786	1,518	1	1,518	داخل المجموعات
		0,401	374	149,966	الرضا بين المجموعات
			375	151,485	المجموع
0,522	0,410	0,058	1	0,058	داخل المجموعات
		0,140	374	52,489	الأداء بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

- بالنسبة للمؤهل العلمي:

لوحظ أن كل الفئات تستعمل التفكير الإبداعي غالبا مع تفوق حاملي دكتوراه ل م د، وأن كل الفئات محايدة بالنسبة لمتغير الرضا مع تفوق لفئة حاملي دكتوراه كلاسيك، كما أن الفئات كلها تقدم أداء جيدا مع تفوق حاملي دكتوراه ل م د. وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بالنسبة لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 6-8: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,323	1,166	0,166	3	0,497	داخل المجموعات
		0,142	372	52,893	الإبداع بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,831	0,292	0,123	3	0,370	داخل المجموعات
		0,423	372	157,195	الرضا بين المجموعات
			375	157,565	المجموع
0,746	0,410	0,058	3	0,173	داخل المجموعات
		0,141	372	52,373	الأداء بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

- بالنسبة لمتغير الرتبة:

فئات هذا المتغير حسب متوسط الإبداع تقر بالقيام بالتفكير الإبداعي غالباً لفئة محاضر ب وأستاذ تعليم عالي، كما أن فئة أستاذ محاضر أ تشعر بالرضى في حين أن باقي الفئات محايدة بالنسبة لهذا المتغير، في حين أن أداء كل الفئات جيد مع تفوق الأستاذ محاضر ب في الأداء. وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الرتبة بالنسبة لكل متغيرات الدراسة، باستثناء متغير الإبداع حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0,05 وهو ما يؤكد وجود فروق في مستويات الإبداع.

الجدول رقم 6-9: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير الرتبة

الدلالة إحصائية	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,002	3,947	0,541	5	2,704	الإبداع داخل المجموعات
		0,137	370	50,687	بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,058	2,163	0,861	5	4,303	الرضا داخل المجموعات
		0,398	370	147,182	بين المجموعات
			375	151,485	المجموع
0,242	1,351	0,188	5	0,942	الأداء داخل المجموعات
		0,139	370	51,604	بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

- بالنسبة لمتغير الخبرة:

فئات العينة بالنسبة لهذا المتغير تقوم بالتفكير الإبداعي غالباً مع تسجيل وتقارب بين المتوسطات، بالنسبة للرضى فإن الفئة التي لديها مستوى الخبرة الأعلى (أكثر من 15 سنة) هي الفئة الأكثر رضى (بعبارة راض) وباقي الفئات محايدة بالنسبة لهذا المتغير، كما أن الفئات كلها تقدم أداء جيداً مع تفوق الفئة ذات الخبرة الأعلى (أكثر من 15 سنة). وهو ما يؤكد الجدول التالي، حيث نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة بالنسبة لكل متغيرات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية يفوق 0,05

الجدول رقم 6-10: ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة	قيمة فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,317	1,179	0,168	3	0,503	الإبداع داخل المجموعات
		0,142	372	52,888	بين المجموعات
			375	53,391	المجموع
0,295	1,241	0,500	3	1,501	الرضا داخل المجموعات
		0,403	372	149,983	بين المجموعات
			375	151,485	المجموع
0,549	0,707	0,099	3	0,298	الأداء داخل المجموعات
		0,140	372	52,249	بين المجموعات
			375	52,547	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بالنسبة لباقي البيانات الخاصة باختبارات الفروق لم تظهر أي أثر كما هو موضح في

الملحق رقم 04

1. تحليل إجابات أفراد العينة:

سنحاول فيما يلي استطلاع آراء الأساتذة المستجوبين حول متغيرات الدراسة من خلال إجاباتهم وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي لمعرفة المستوى العام للإجابات، واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لمعرفة مدى تجانس الإجابات، وفي سبيل توضيح طريقة التعليق على الاجابات تم الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم 6-11: فئات المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	التعليق	الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي	التعليق
1,50-1,00 غير راض تماما	منخفض جدا	1,75-1,00 مطلقا	ضعيف جدا
2,60-1,51 غير راض	منخفض	2,50-1,76 أحيانا	ضعيف إلى متوسط
-2,61 3,40 محايد	متوسط	3,25-2,51 غالبا	متوسط إلى عال
4,20-3,41 راض	مرتفع	4,00-3,26 دائما	عال جدا
5,00-4,21 راض تماما	مرتفع جدا		

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الرضا قد قسم، تبعا لسلم ليكارت خماسي، إلى مستوى رضا منخفض بمتوسط محصور بين 1,00 و 1,50، وهكذا صعودا إلى غاية الوصول

إلى مستوى مرتفع جدا من الرضا بمتوسط محصور بين 4,21 و 5,00. بينما تم تقسيم الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي، تبعا لسلم ليكارت رباعي، إلى مستوى ضعيف جدا من الأداء والسلوك الإبداعي بمتوسط محصور بين 1,00-1,75، وهكذا صعودا إلى غاية الوصول إلى مستوى عال جدا من الأداء والسلوك الإبداعي بمتوسط محصور بين 3,26 و 4,00.

- محور السلوك الإبداعي:

فيما يلي الإحصاءات المتعلقة بإجابات الأساتذة عن أسئلة محور السلوك الإبداعي.

الجدول رقم 6-12: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) السلوك الإبداعي							
البيان	رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
روح المجازفة	11	ارغب بالعمل في فريق يتميز بروح المجازفة	2,73	0,96	متوسط إلى عال	متوسط إلى عال	0,55
	12	أميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	2,07	0,90	ضعيف إلى متوسط		
	13	أقبل الفشل واعتبره تجربة تسبق النجاح	2,95	0,90	متوسط إلى عال		
	14	أتحمل المسؤولية ومستعد لمواجهة نتائج عملي	3,75	0,49	عال جدا		
	15	أحرص على اقتراح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المحتملة	2,70	0,94	متوسط إلى عال		
الأصالة	16	أحاول تطبيق أساليب مبتكرة لحل المشاكل التي تواجهني	3,11	0,79	متوسط إلى عال	عال جدا	0,49
	17	أجد أن إجراءات العمل بحاجة لتطوير مستمر	3,61	0,62	عال جدا		
	18	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة في العمل	3,22	0,82	متوسط إلى عال		
	19	أحاول جاهدا عدم تقليد الآخرين في طريقة العمل	3,27	0,81	عال جدا		
	110	أسعى لاكتشاف أشياء جديدة على علاقة بمجال عملي	3,45	0,72	عال جدا		
الطلاقة	111	أسعى لإقناع الأشخاص الآخرين الذين أتعامل معهم بوجهة نظري	2,92	0,90	متوسط إلى عال	متوسط إلى عال	0,52
	112	أحرص على التعبير على رأيي ولو كان مخالفا لرأي رؤسائي	3,03	0,90	متوسط إلى عال		

			متوسط إلى عال	0,82	2,86	أطرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل المفاجئة في العمل	113	
			متوسط إلى عال	0,73	3,16	استرجع الأفكار والمعلومات السابقة عند مواجهتي لصعوبات في العمل	114	
			متوسط إلى عال	0,82	2,73	يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة	115	
			عال جدا	0,71	3,36	أعبر عن أفكاري بطرق سهلة وبمبسطة	116	
			متوسط إلى عال	0,81	3,14	أسعى لمعرفة الآراء المخالفة لرأيي والاستفادة منها	117	
			متوسط إلى عال	0,81	3,21	أغير رأبي عندما أقتنع بعدم صحته	118	
			متوسط إلى عال	0,73	2,57	أغير أساليب عملي بين فترة وأخرى	119	المرونة
			متوسط إلى عال	0,77	3,19	أتأقلم بسرعة في حال أوكلت الي مهام جديدة	120	
			متوسط إلى عال	0,76	3,25	أحاول النظر الى الأشياء من زوايا مختلفة	121	
			ضعيف إلى متوسط	0,77	2,49	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	122	
			متوسط إلى عال	0,73	2,84	أكتشف أوجه القصور ونقاط الضعف في إجراءات العمل	123	تحسس المشكلات
			متوسط إلى عال	0,77	2,55	يمكنني تحسس المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	124	
			متوسط إلى عال	0,68	2,86	أستطيع تصور الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل	125	
			متوسط إلى عال	0,71	3,25	أأخذ قراراتي بعد دراسة وتمعن	126	
			عال جدا	0,69	3,44	أسعى للحصول على معلومات كافية قبل البدء بعمل جديد	127	
			متوسط إلى عال	0,75	3,08	أحاول تناول المشكلات المعقدة من زوايا مختلفة	128	التحليل
			متوسط إلى عال	0,84	2,76	أخطط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها	129	
			متوسط إلى عال	0,38	3,01	السلوك الإبداعي		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد روح المجازفة:

أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى متوسط إلى عال من روح المجازفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,84، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري 0,55 والتي يمكن اعتبارها صغيرة نسبياً وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت عبارات هذا البعد، في مجملها، مستوى متوسط إلى عال، باستثناء العبارة الثانية والتي أظهرت مستوى ضعيف إلى متوسط، إذ عبر حوالي 46% على أنهم "أحياناً" ما يميلون للقيام بأعمال ذات مخاطر عالية، والعبارة الرابعة التي أظهرت مستوى عال، إذ عبر أكثر من 77% من الأساتذة على أنهم يتحملون "دائماً" المسؤولية لمواجهة تبعات أعمالهم. وهو ما يوضحه

الجدول التالي

الجدول رقم 6-13: النسب المئوية (%) لاجابات الأساتذة -بعد روح المجازفة-				
الرمز	مطلقاً	أحياناً	غالباً	دائماً
11	8,24	38,30	26,06	27,39
12	28,19	45,74	16,76	9,31
13	4,26	30,59	31,12	34,04
14	0,00	2,39	20,48	77,13
15	9,04	36,7	29,79	24,47

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد الأصالة:

أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى عال جدا من الأصالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,33، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة نسبيا حيث بلغت 0,49، وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت عبارات هذا البعد، في مجملها، مستوى عال جدا، باستثناء العبارة الأولى لهذا البعد والتي أظهرت مستوى متوسط إلى عال، إذ عبر حوالي 38% على أنهم "غالبا" ما يحاولون تطبيق أساليب مبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، والعبارة الثالثة التي أظهرت، أيضا، مستوى متوسط إلى عال، إذ عبر حوالي 33% من الأساتذة على أنهم يحرصون "غالبا" على تقديم الأفكار الجديدة في العمل. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-14: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأصالة-				
الرمز	مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
16	0,53	24,73	38,3	36,44
17	0,27	6,65	24,47	68,62
18	1,6	19,95	33,24	45,21
19	3,19	13,03	36,97	46,81
110	0,53	11,7	30,05	57,71
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24				

بعد الطلاقة:

أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى متوسط إلى عال من الطلاقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,01، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة نسبياً حيث بلغت 0,52، وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت عبارات هذا البعد، في مجملها، مستوى توسط إلى عال، باستثناء العبارة السادسة لهذا البعد والتي أظهرت مستوى عال جداً، إذ عبر حوالي 50% على أنهم "دائماً" ما يعبرون عن أفكارهم بطريقة سهلة ومبسطة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-15: النسب المئوية (%) لاجابات الأساتذة -بعد الطلاقة-				
الرمز	مطلقاً	أحياناً	غالباً	دائماً
111	4,52	30,85	32,98	31,65
112	2,93	29,52	28,72	38,83
113	3,72	30,59	41,49	24,2
114	0,53	18,09	46,01	35,37
115	3,19	40,96	35,64	20,21
116	0,27	13,03	36,97	49,73

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد المرونة:

أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى متوسط إلى عال من المرونة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,07، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة نسبياً حيث بلغت 0,50، وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت كل

عبارات هذا البعد مستوى متوسط إلى عال، إذ عبر حوالي 1% على أنهم لا يسعون "مطلقا" لمعرفة الآراء المخالفة والاستفادة منها، بينما عبر 50% على أنهم "أحيانا" يغيرون أساليب عملهم من فترة إلى أخرى، كما عبر حوالي 41% على أنهم يتأقلمون "غالبا" وبسرعة في حال أوكلت لهم مهام جديدة، وأيضا عبر حوالي 43% على أنهم "دائما" ما يغيرون آرائهم عند اقتناعهم بعدم صحتها ويحاولون النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-16: النسب المئوية (%) لاجابات الأساتذة -بعد المرونة-				
الرمز	مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
117	1,06	23,4	35,64	39,89
118	2,13	18,09	36,44	43,35
119	2,66	50	35,64	11,7
120	1,06	18,62	40,96	39,36
121	0,53	17,55	38,56	43,35
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24				

بعد تحسس المشكلات:

أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى متوسط إلى عال من الأصالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,68، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة نسبيا حيث بلغت 0,57، وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت عبارات هذا البعد، في مجملها، مستوى متوسط إلى عال، باستثناء العبارة الأولى لهذا البعد والتي

أظهرت مستوى ضعيف إلى متوسط، إذ عبر حوالي 50% على أنهم "أحيانا" ما يتنبؤون بمشاكل العمل قبل وقوعها. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-17: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد تحسس المشكلات-				
الرمز	مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
122	6,12	50	32,71	11,17
123	0,8	33,78	46,54	18,88
124	4,79	48,14	34,57	12,5
125	0	30,85	51,86	17,29

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد التحليل:

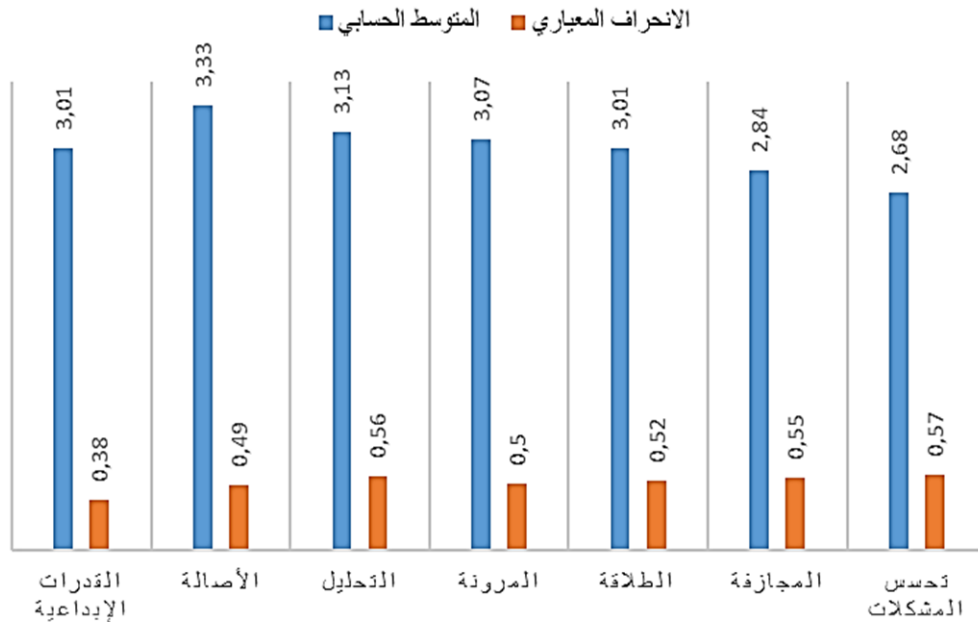
أظهرت النتائج تميز الأساتذة المستجوبين بمستوى متوسط إلى عال من الأصالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,13، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة نسبيا حيث بلغت 0,56، وهي تشير إلى تجانس وتقارب أجوبة الأساتذة. ولقد أظهرت عبارات هذا البعد، في مجملها، مستوى متوسط إلى عال، باستثناء العبارة الثانية لهذا البعد والتي أظهرت مستوى عال جدا، إذ عبر حوالي 54% على أنهم "دائما" ما يسعون للحصول على المعلومات الكافية قبل البدء بعمل جديد. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-18: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد التحليل-				
الرمز	مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
126	1,06	12,77	46,28	39,89
127	0,8	8,78	36,17	54,26
128	1,06	21,01	46,81	31,12
129	5,05	34,57	39,36	21,01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

عموماً، يمكن القول أن الأساتذة المستجوبين يتمتعون بمستوى متوسط إلى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3,01 بانحراف معياري 0,38 وهي دليل على تجانس بين أفراد العينة وتقارب في مستويات السلوك الإبداعي الستة. كما أنه، وبالنسبة لتفاوت إجابات الأساتذة عن محاور الدراسة فقد سجل بعد الأصالة في المرتبة الأولى بمستوى عال جداً بمتوسط حسابي 3,33 على سلم رباعي، يليها على التوالي: القدرة على التحليل بمتوسط 3,13، ثم المرونة بمتوسط 3,07، ثم الطلاقة بمتوسط 3,01، ثم المجازفة بمتوسط 2,84، وأخيراً جاءت القدرة على تحسس المشكلات بمتوسط 2,68. والشكل التالي يوضح المتوسطات والانحرافات للقدرة الإبداعية لدى الأساتذة المستجوبين:

الشكل رقم 6-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور السلوك الإبداعي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXCEL

- محور الرضا الوظيفي:

سنتناول فيما يلي الإحصاءات المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي، ولقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-19: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) الرضا الوظيفي

الرمز	فقرات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الرضا الداخلي	S1	الحجم الساعي للعمل	3,63	1,07	مرتفع	0,71	متوسط
	S2	فرص العمل منفردا	3,45	1,05	مرتفع		
	S3	فرص القيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر في العمل	3,32	1,09	متوسط		
	S4	فرص اكتساب مكانة في المجتمع تبعا لوظيفتك	3,71	1,13	مرتفع		
	S5	تلاؤم ما تقوم به مع قيمك الأخلاقية ومبادئك	3,38	1,22	متوسط		
	S6	فرص مساعدتك للآخرين	3,13	1,26	متوسط		
	S7	الصلاحيات والسلطة التي تمنحها لك وظيفتك	3,26	1,09	متوسط		
	S8	فرص استخدام قدراتك ومهاراتك بشكل كامل في وظيفتك	3,48	1,15	مرتفع		
	S9	احساسك بالاستقرار في وظيفتك	3,46	1,19	مرتفع		
	S10	إمكانية اتخاذ قرارات بمبادرة منك	3,22	1,29	متوسط		
	S11	فرص استخدام أسلوب خاص بك في العمل	2,86	1,15	متوسط		
	S12	شعورك بالإنجاز الشخصي من خلال عملك	3,11	1,13	متوسط		
الرضا الخارجي	S13	طريقة تعامل المسؤول المباشر معك في العمل	4,12	1,02	مرتفع	0,66	متوسط
	S14	كفاءة المسؤول المباشر في العمل	3,98	1,04	مرتفع		
	S15	فرص الترقية والتطور في العمل	3,16	1,15	متوسط		
	S16	إجراءات وسياسات العمل	3,73	1,05	مرتفع		
	S17	راتبك مقارنة بالمجهود الذي تبذله	3,37	1,17	متوسط		
	S18	البيئة المادية للعمل (إضاءة، تهوية، وسائل...)	2,34	1,28	منخفض		
	S19	طريقة تعامل وتواصل زملاء العمل فيما بينهم	2,35	1,17	منخفض		
	S20	الثناء والاطراء الذي تتلقاه عند قيامك بعمل جيد	2,84	1,16	متوسط		
الرضا الوظيفي		3,31	0,64	متوسط			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد الرضا الداخلي:

أظهرت إجابات الأساتذة المستجوبين مستوى متوسط للرضا الداخلي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,24، بانحراف معياري قدره 0,71 والذي يمكن اعتباره ضعيف نسبياً ويدل على تقارب مستويات الرضا بين الأساتذة المستجوبين. ولقد شمل هذا البعد 12 عبارة، بعضها بمستوى رضا متوسط والبعض الآخر مرتفع مع غلبة المستوى المتوسط، ولقد جاءت العبارة S4 بأعلى متوسط بقيمة 3,71 وهذا يعكس مستوى مرتفعاً، حيث عبر حوالي 42% عن رضاهم عن فرص اكتساب مكانة في المجتمع بسبب وظيفته كأستاذ، بينما عبر حوالي 26% عن رضاهم التام عن ذلك، أما أقل متوسط فكان من نصيب العبارة S11 بقيمة 2,86، حيث عبر 30% من الأساتذة عن رضاهم عن فرص استخدام أساليبهم الخاصة في العمل، في حين عبر 28% عن عدم رضاهم عن ذلك. والنسب المئوية لمختلف الإجابات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-20: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة - بعد الرضا الداخلي -

الرمز	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً
S1	5,85	9,57	19,41	46,54	18,62
S2	4,79	14,63	25,80	40,69	14,10
S3	6,65	18,35	21,54	43,35	10,11
S4	5,59	10,64	16,49	41,49	25,80
S5	10,11	15,16	18,62	39,10	17,02
S6	11,70	24,20	17,02	33,24	13,83
S7	5,85	21,81	23,14	39,10	10,11
S8	6,38	18,62	11,44	47,87	15,69
S9	6,38	21,01	10,90	43,88	17,82
S10	14,10	17,82	14,10	39,89	14,10
S11	13,03	28,99	22,34	30,05	5,59
S12	9,84	20,48	27,93	32,45	9,31

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد الرضا الخارجي:

أظهرت إجابات الأساتذة المستجوبين مستوى متوسط للرضا الخارجي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,38، بانحراف معياري قدره 0,66 والذي يمكن اعتباره ضعيف نسبياً ويدل على تقارب مستويات الرضا بين الأساتذة المستجوبين. ولقد شمل هذا البعد ثماني عبارات، بعضها بمستوى رضا متوسط والبعض مرتفع والبعض الآخر ضعيف، ولقد جاءت العبارة S13 بأعلى متوسط بقيمة 4,12 وهذا يعكس مستوى مرتفعاً، حيث عبر حوالي 41% عن رضاهم عن طريقة تعامل المسؤول المباشر عنهم في العمل، بينما عبر حوالي 42% عن رضاهم التام عن ذلك، أما العبارة S17 عكست مستوى متوسط للرضا بقيمة 3,37، حيث عبر حوالي 41% من الأساتذة عن رضاهم عن راتبهم مقارنة بالمجهود المبذول، في حين عبر حوالي 20% عن عدم رضاهم عن رواتبه، أما أضعف متوسط فكان من نصيب العبارة S18 وبلغت قيمته 2,34، حيث عبر حوالي 34% عن عدم رضاهم تماماً عن البيئة المادية للعمل، وعبر حوالي 27% عن عدم رضاهم عن ذلك. وجاءت النسب المئوية لمختلف الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-21: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الرضا الخارجي-

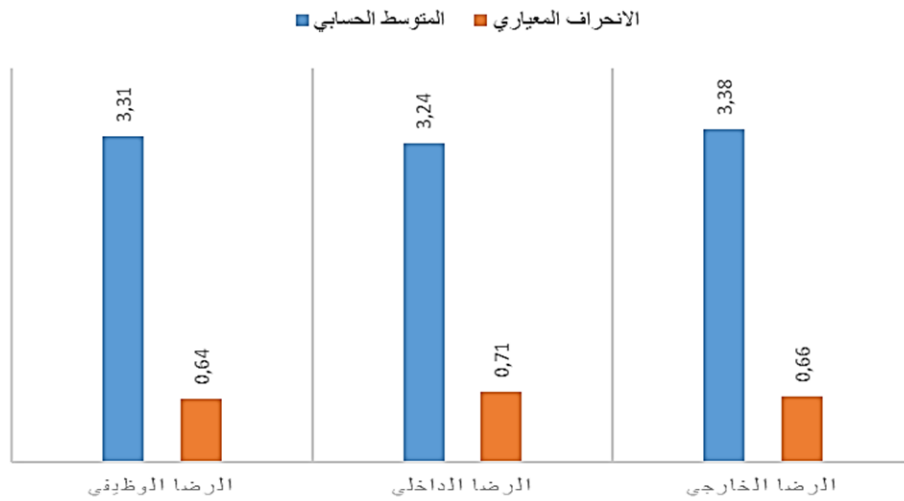
الرمز	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً
S13	3,72	5,59	7,98	40,96	41,76
S14	3,72	7,98	8,24	46,28	33,78
S15	9,57	21,81	21,28	38,03	9,31
S16	2,93	13,30	14,63	46,54	22,61
S17	7,45	19,68	16,76	40,96	15,16
S18	34,31	27,40	14,89	17,29	6,12
S19	27,13	38,03	10,90	21,01	2,93
S20	15,16	27,13	19,95	33,78	3,99

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

اجمالا، أظهرت إجابات الأساتذة المستجوبين عن مستوى متوسط للرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,31 بانحراف معياري بقيمة 0,64 وهذا يعكس تقارب مستويات الرضا بين مفردات العينة. في حين كانت مستويات الرضا متوسطة لكلا أبعاد هذا المحور، غير أن الأساتذة الجامعيين كانوا أكثر رضا عن العوامل الخارجية من العوامل الداخلية، حيث بلغ متوسط الرضا الداخلي 3,24 بينما بلغ متوسط الرضا الخارجي 3,38.

وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 6-2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXCEL

- محور الأداء الوظيفي:

سنتناول فيما يلي الإحصاءات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي، الذي يتكون من ثلاث أبعاد: الأداء السياقي؛ الأداء التكيفي؛ وأداء المهام. ولقد جاءت النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم 6-22: إحصاءات إجابات الأساتذة (عبارة-بعد-محور) الأداء الوظيفي							
الأبعاد	الرمز	فقرات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء السياقي	P1	أشارك المعرفة وأساعد الآخرين عند الطلب أو الحاجة	3,56	0,67	عال جدا	متوسط إلى عال	0,49
	P2	اتعامل بلطف مع الآخرين وأشيد بهم عند القيام بعمل جيد	3,68	0,54	عال جدا		
	P3	أشارك بنشاط في المناقشات الجماعية والاجتماعات	2,82	0,90	متوسط إلى عال		
	P4	اتواصل بفعالية مع الآخرين وأحثهم على ابداء آراءهم	3,10	0,82	متوسط إلى عال		
	P5	أنسق مع الآخرين قبل القيام بأي عمل من شأنه التأثير عليهم	3,11	0,79	متوسط إلى عال		
	P6	أتبع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى وإن لم تكن ملائمة لي	3,09	0,82	متوسط إلى عال		
الأداء التكيفي	P7	أتعامل جيدا مع التغيير في وظيفتي	3,12	0,76	متوسط إلى عال	متوسط إلى عال	0,44
	P8	أعتقد أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حلول قابلة للتطبيق	3,55	0,61	عال جدا		
	P9	اتعامل بفاعلية مع الآخرين في مواجهة التغيير في العمل	3,09	0,80	متوسط إلى عال		
	P10	أفقد أعصابي عندما أواجه انتقادات من الآخرين	1,75	0,73	ضعيف		
	P11	أشعر بالارتياح من مرونة العمل	3,24	0,78	متوسط إلى عال		
	P12	يمكنني تحمل مسؤولية إضافية إذا ما عرضت علي	2,62	0,97	متوسط إلى عال		
أداء المهمة	P13	أقوم بواجباتي دون الحاجة إلى رقابة وإشراف	3,65	0,62	عال جدا	عال جدا	0,47
	P14	أشعر بالحماس اتجاه عملي	3,34	0,78	عال جدا		
	P15	أصر على القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق الأهداف المرجوة	3,54	0,66	عال جدا		
	P16	أخطط جيدا لعملي واحترم الوقت والأجل للقيام بعملي	3,47	0,70	عال جدا		
	P17	أتحكم في أعصابي حين مواجهة المشاكل	2,98	0,75	متوسط إلى عال		

			عال جدا	0,65	3,52	أسعى لاكتساب المهارات والمعارف الكافية للحفاظ على مستوى عال من الأداء	P18
متوسط إلى عال	0,37	3,18	الأداء الوظيفي				
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24							

بعد الأداء السياقي:

كما هو ظاهر في الجدول أعلاه، فلقد أظهرت إجابات الأساتذة المبحوثين مستوى متوسط إلى عال من الأداء السياقي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,23، بانحراف معياري قدره 0,49 والذي يمكن اعتباره ضعيف نسبياً ويدل على تقارب مستويات الأداء السياقي بين الأساتذة المستجوبين. ولقد شمل هذا البعد 6 عبارات، أغلبها بمستوى متوسط إلى عال والبعض الآخر عال جداً، ولقد جاءت العبارة P2 بأعلى متوسط بقيمة 3,68 وهذا يعكس مستوى عال جداً، حيث عبر حوالي 72% على أنهم "دائماً" ما يتعاملون بلطف مع الآخرين ويشيدون بهم عند القيام بعمل جيد، في حين عبر حوالي 24% على أنهم "غالبا" ما يقومون بذلك. في حين جاءت العبارة P3 في المرتبة الأخير بمتوسط 2,82، حيث عبر حوالي 35% على أنهم "أحيانا" ما يشاركون بنشاط في الاجتماعات والمناقشات الجماعية، بينما حوالي 32% "غالبا" ما يقومون بذلك. والنسب المئوية لمختلف الإجابات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-23: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة - بعد الأداء السياقي -

الرمز	مطلقاً	أحيانا	غالبا	دائماً
P1	1,33	6,38	27,66	64,63
P2	0,00	3,72	24,20	72,07
P3	5,59	34,57	32,18	27,66
P4	2,39	22,07	39,10	36,44
P5	1,86	20,21	42,82	35,11
P6	2,93	20,48	41,76	34,84

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد الأداء التكيفي:

كما هو مبين في الجدول رقم، فلقد أظهرت إجابات الأساتذة المبحوثين مستوى متوسط إلى عال من الأداء السياقي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,9، بانحراف معياري قدره 0,44 والذي يمكن اعتباره ضعيف نسبياً ويدل على تقارب مستويات الأداء التكيفي بين الأساتذة المستجوبين. ولقد شمل هذا البعد 6 عبارات، أغلبها بمستوى متوسط إلى عال والبعض الآخر عال جداً، ولقد جاءت العبارة P8 بأعلى متوسط بقيمة 3,56 وهذا يعكس مستوى عال جداً، حيث عبر حوالي 61% على أنهم يعتقدون "دائماً" أن التقاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حلول قابلة للتطبيق، في حين عبر حوالي 34% على أنهم "غالبا" ما يعتقدون ذلك. في حين جاءت العبارة P10 في المرتبة الأخير بمتوسط 1,75 وهذا يعكس مستواً ضعيفاً جداً، حيث عبر حوالي 50% على أنهم "أحياناً" يفقدون أعصابهم عند مواجهتهم لانتقادات من الآخرين، في حين عبر حوالي 39% على أنهم لا يفقدون أعصابهم مطلقاً. والنسب المئوية لمختلف الإجابات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-24: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة - بعد الأداء السياقي -

الرمز	مطلقاً	أحياناً	غالبا	دائماً
P7	0,53	21,81	43,09	34,57
P8	0,27	5,32	33,78	60,64
P9	3,19	18,62	44,15	34,04
P10	38,83	50,27	7,71	3,19
P11	2,66	13,03	41,76	42,55
P12	11,97	36,70	28,46	22,87

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بعد أداء المهام:

كما هو مبين في الجدول رقم، فلقد أظهرت إجابات الأساتذة المبحوثين مستوى عال جدا من أداء المهام، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,42، بانحراف معياري قدره 0,47 والذي يمكن اعتباره ضعيف نسبيا ويدل على تقارب مستويات أداء المهام بين الأساتذة المستجوبين. ولقد شمل هذا البعد 6 عبارات، جلها بمستوى عال جدا، ولقد جاءت العبارة P13 بأعلى متوسط بقيمة 3,65 وهذا يعكس مستوى عال جدا، حيث عبر حوالي 72% على أنهم يقومون "دائما" بواجباتهم دون الحاجة إلى الرقابة أو الاشراف، في حين عبر حوالي 23% على أنهم "غالبا" ما يقومون بذلك. في حين جاءت العبارة P17 في المرتبة الأخير بمتوسط 2,98 وهذا يعكس مستوا متوسط إلى عال، حيث عبر حوالي 49% على أنهم "غالبا" ما يتحكمون في أعصابهم عند مواجهة المشاكل، في حين عبر حوالي 25% على "دائما" ما يتحكمون في أعصابهم. والنسب المئوية لمختلف الإجابات موضحة في الجدول التالي:

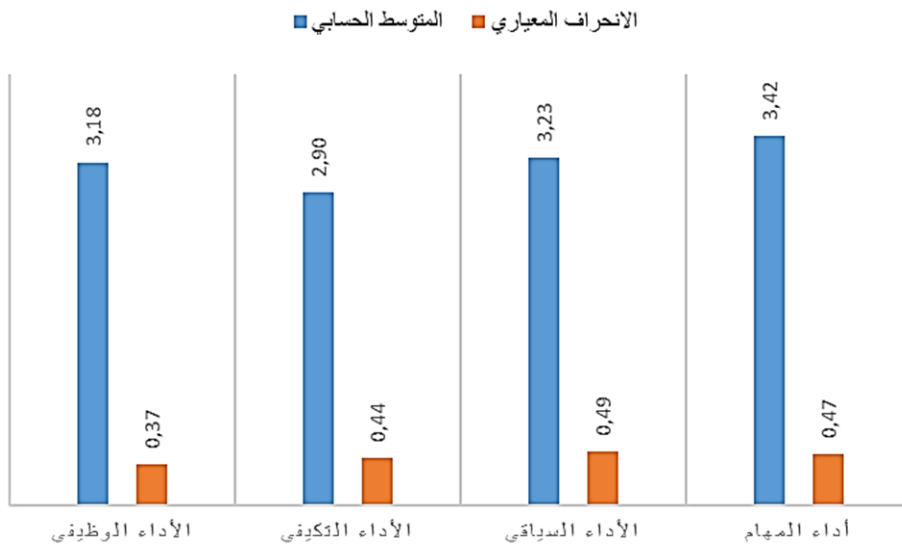
الجدول رقم 6-25: النسب المئوية (%) لإجابات الأساتذة -بعد الأداء السياقي-

الرمز	مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
P13	1,33	3,72	23,14	71,81
P14	2,13	12,50	34,57	50,80
P15	1,06	6,12	30,59	62,23
P16	0,53	10,37	30,32	58,78
P17	1,86	23,40	49,47	25,27
P18	0,27	7,98	31,38	60,37

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

عموماً، أظهرت إجابات الأساتذة المستجوبين عن مستوى متوسط إلى عال للأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,18 بانحراف معياري بقيمة 0,37 وهذا يشير إلى تقارب في مستويات الأداء بين الأساتذة المستجوبين. في حين كانت مستويات الأداء متفاوتة بين أبعاد هذا المحور، حيث كان الأساتذة تفوقا في أداء المهام والذي حقق أكبر متوسط، يليه الأداء السياقي ثم التكيفي. وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 6-3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXCEL

بالنظر الى الجدول أسفله يمكن أن نستنتج بأن أفراد العينة من الأساتذة يتمتعون بمستوى رضا متوسط حيث بلغ متوسط الاجابات عن هذا المتغير 3,31 بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,64 وهي قيمة ضعيفة نسبيا تدل على تقارب مستويات الرضا بين مفردات العينة، بينما بلغ متوسط الإبداع والأداء على التوالي 3,01 و3,18 وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى أداء وسلوك ابداعي متوسط إلى مرتفع، كما بلغت الانحرافات المعيارية لهذان المتغيران على التوالي 0,38 و0,37 وهي قيم ضعيفة نسبيا تدل على تقارب مستويات الأداء والإبداع لدى أفراد العينة.

الجدول رقم 6-26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الكامنة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	التعليق
السلوك الإبداعي	3,01	0,38	غالبا	متوسط إلى مرتفع
الرضا الوظيفي	3,31	0,64	محايد	متوسط
الأداء الوظيفي	3,18	0,37	غالبا	متوسط إلى مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث

II. اختبار جودة المطابقة لنماذج القياس:

يعتبر اختبار النموذج من المراحل الحاسمة في منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حيث يعتمد الباحث لهذا الغرض على مجموعة من المؤشرات المطابقة والتي تطرقنا لها سابقا، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من أهم وأكثر المؤشرات استخداما في الدراسات، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-27: مؤشرات مطابقة النموذج في برنامج AMOS ومعيار المطابقة الجيدة

المؤشر	الترميز	المعيار
كاي تربيع المعياري (على درجة الحرية)	CMIN/DF	$5 >$
مؤشر حسن المطابقة	GFI	$0.9 \geq$
مؤشر حسن المطابقة المعدل	AGFI	$0.9 \geq$
مؤشر تاكر-لويس	TLI	$0.9 \geq$
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	$0.9 \geq$
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	$0.9 \geq$
جذر متوسط مربع البواقي	RMR	كلما اقترب من الصفر كانت المطابقة جيدة (أقل من 0,08 مقبول)
جذر متوسط مربع البواقي المعياري	SRMR	كلما اقترب من الصفر كانت المطابقة جيدة (أقل من 0,08 مقبول)
جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	أقل من 0,08 مقبول أقل من 0,05 جيد

المصدر: ماحي كلثوم، أثر جودة الخدمة على ولاء العميل باستخدام المعادلات الهيكلية (دراسة تطبيقية

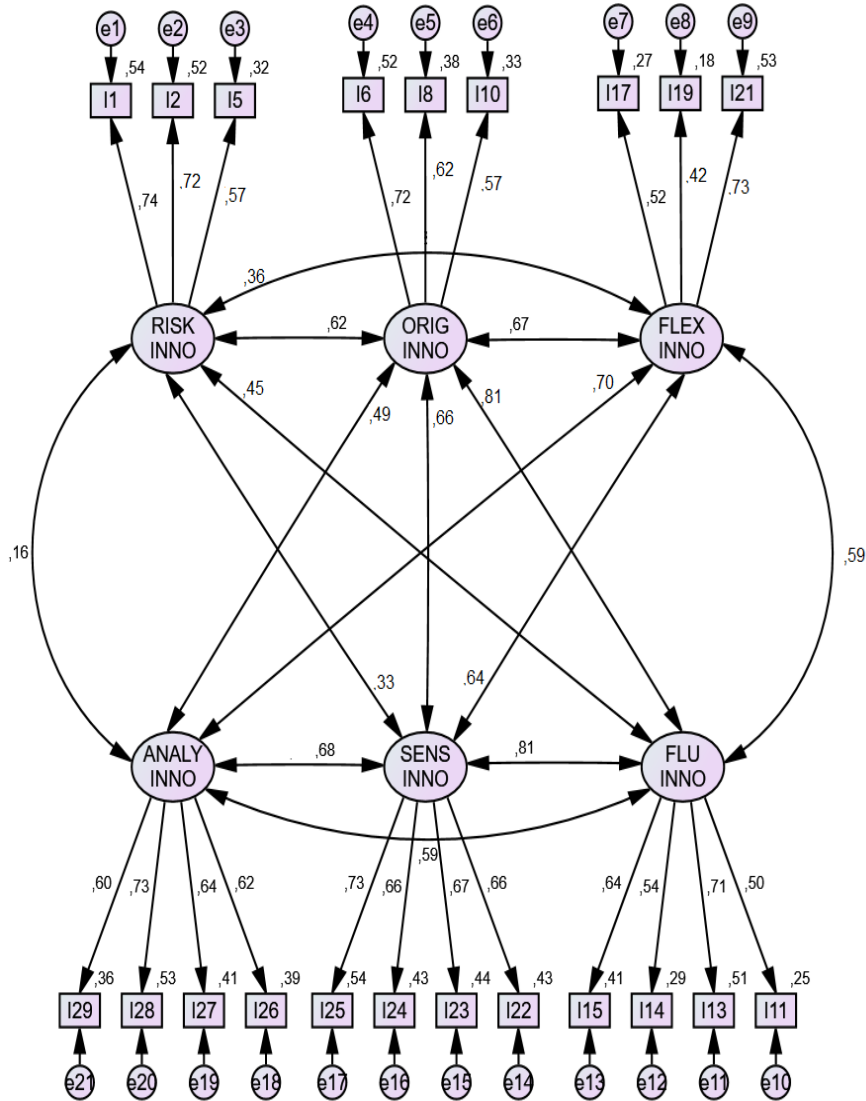
لعينة من البنوك الجزائرية بولاية سعيدة)، رسالة دكتوراه، جامعة سعيدة، 2016-2017، ص 122

فيما سنحاول التحقق من جودة نماذج القياس للمحاور الثلاث للدراسة ممثلة في الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي كل على حدة، ثم الحكم على جودة نموذج القياس العام للدراسة.

1. نموذج قياس السلوك الإبداعي:

يمثل الشكل التالي رقم نموذج القياس الأولي للسلوك الإبداعي والذي يتكون من ستة متغيرات كامنة، والتي تأخذ شكلا بيضويا بينما تأخذ المتغيرات المشاهدة شكل مستطيل.

الشكل رقم 4-6: نموذج القياس المعياري الأولي للسلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نموذج القياس للسلوك الإبداعي يتكون من مجموعة من ستة نماذج قياس فرعية، اما بالنسبة للقيم الظاهرة في الشكل فهي تمثل المعالم المعيارية المقدره للنموذج، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-28: معاملات الانحدار والارتباط المقدره لنموذج قياس السلوك الإبداعي

الارتباط	الانحدار	المتغيرات الكامنة	المتغيرات الكامنة	الارتباط	الانحدار	المتغيرات الكامنة	المتغيرات الكامنة
0,39	0,62	126	التحليل ANALY INNO	0,54	0,74	11	روح المجازفة RISK INNO
0,41	0,64	127		0,52	0,72	12	
0,53	0,73	128		0,32	0,57	15	
0,36	0,60	129	المرونة FLEX INNO	0,52	0,72	16	الاصالة ORIG INNO
0,27	0,52	117		0,38	0,62	18	
0,18	0,42	119		0,33	0,57	110	
0,53	0,73	121	الطلاقة FLU INNO	0,43	0,66	122	الحساسية للمشكلات SENS INNO
0,25	0,50	111		0,44	0,67	123	
0,51	0,71	113		0,43	0,66	124	
0,29	0,54	114		0,54	0,73	125	
0,41	0,64	115					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لعامل روح المجازفة:

نلاحظ أن العبارة 11-12 (0,74 و 0,72 على التوالي) تساهم بشكل كبير في تفسير

القدرة على روح المجازفة وهي تعبر عن رغبة الأستاذ الجامعي في العمل في فريق يتميز

بروح روح المجازفة والميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية، بينما العبارة 15 تساهم بشكل أقل (0,57) وهي تعبر عن حرص الأستاذ على اقتراح أساليب جديدة في العمل رغم علمه بالمخاطر. ونشير هنا إلى أن متوسط مستوى رضا الأستاذ المبحوث عن تواصل وتعامل الزملاء فيما بينهم كان منخفضاً حيث ما يقارب 65% من الأساتذة أجابو بغير راض تماماً أو غير راض، بينما حوالي 37% منهم أجابو بأنهم غالباً ما يمتنعون عن اقتراح أساليب جديدة في العمل. وأيضاً نلاحظ، من خلال الجدول أعلاه، أن قيم مربعات الارتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations للعبارات 11-12 قد فاقت قيمته للعبارة 15 التي بلغت 32% وهي نسبة تفسير عامل روح المجازفة لتباين المتغيرة 15، والذي يبقى ضعيف نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى لنفس المحور وبالتالي يمكن الاستغناء عنها في حال كانت مؤشرات المطابقة غير جيدة. وهو ما كان فعلاً بعد مراجعة بيانات التعديل في مخرجات الأموس، حيث لوحظ وجود ارتباطات معتبرة بين الخطأ e_3 (العبارة 15) مع أخطاء أخرى في عوامل أخرى، وبالتالي حذف العبارة 15 من شأنه تحسين مطابقة النموذج (انظر الجدول رقم)

- بالنسبة لعامل الأصالة:

نلاحظ أن العبارات 16-18 قد تفوقت نسبياً على العبارة 10، حيث كانت أوزان الانحدار على التوالي 0,62-0,72، وكانت مربعات الارتباط المتعدد على التوالي 38%-52%، وهي أحسن من قيم العبارة 10 (0,57-33%)، حيث حوالي 58% من مجموع الأساتذة المبحوثين عن سعيهم الدائم لاكتشاف أشياء جديدة على علاقة بمجال عملهم وهي تمثل الأغلبية، وتبقى

هذه المتغيرة ضعيفة في تفسير تباين عامل الأصالة ما قاد يضطرنا الى حذفها في حال عدم مطابقة النموذج. وهو ما كان فعلا، مع الأخذ بعين الاعتبار بيانات التعديل المقترحة في مخرجات برنامج AMOS، حيث لوحظ وجود ارتباطات معتبرة بين الخطأ e6 (العبارة 110) مع أخطاء أخرى في عوامل أخرى، وبالتالي حذف العبارة 110 من شأنه تحسين مطابقة النموذج (انظر الجدول رقم)

- بالنسبة للمرونة:

يتكون هذا العامل من ثلاث متغيرات هي 117-119-121 حيث كانت أوزان الانحدار على التوالي 0,52/0,42/0,73، ونلاحظ هنا بأن المتغيرتان 117-121 لهما أثر أكبر على عامل المرونة لدى الأساتذة المبحوثين من المتغيرة 119، وتمثل هذه الأخيرة اقبال الأستاذ على تغيير أسلوب عمله بين فترة وأخرى، حيث أشارت النتائج إلى أن حوالي 50% من أفراد العينة يقومون أحيانا بذلك. بينما كان مربع الارتباطات المتعددة للمتغيرات الثلاث على التوالي 0,27/0,18/0,53 وهنا أيضا نلاحظ بأن مربع الارتباط للمتغيرة 119 كان أقل من البقية حيث يساهم عامل المرونة في تفسير ما مقداره 18% فقط من تباين المتغيرة 119، ومنه يمكن الاستغناء عنها في حال كانت مؤشرات المطابقة غير جيدة، وهو ما كان فعلا، حيث وبعد الاطلاع على تعليمات التعديل المستخرجة من برنامج AMOS، تبين أن حذف 119 من شأنه تحسين مطابقة النموذج (انظر الجدول رقم)

- بالنسبة للطلاقة:

يتكون هذا العامل من أربعة متغيرات هي I11-I13-I14-I15، حيث تفاوتت أوزان انحدار المتغيرات الأربع كما هو مشار إليه في الجدول رقم وجاءت المتغيرتين I11-I14 في مراتب متتخرة من حيث درجة التأثير على عامل الطلاقة، وتشير I11 إلى الطلاقة اللفظية والتعبيرية من خلال سعي الأستاذ المبحوث إلى اقناع الآخرين الذين يتعامل معهم، ولقد اظهره النتائج انه غالبا ما يقوم الأستاذ بذلك بنسبة تفوق 33%، بينما تشير I14 إلى الطلاقة الفكرية وهي القدرة على إنتاج قدر كبير من الأفكار بسرعة معتبرة خلال فترة زمنية محددة، ذلك من خلال استرجاع الأفكار والمعلومات السابقة لحظة مواجهة الأستاذ لصعوبات في العمل. بينما أشارت مربعات الارتباطات المتعدد إلى قيم ضعيفة مقارنة بباقي المتغيرات حيث بلغت على التوالي 0,25/0,29، أي أن عامل الطلاقة يساهم بتفسير ما مقداره 25% و 29% من تباين المتغيرتان I11-I14 على التوالي، وهي قيمة ضعيفة مقارنة بباقي المتغيرات، ومنه يمكننا الاستغناء عنهما في حال عدم مطابقة النموذج، وهو ما كان بالفعل حيث أشارت التعديلات المقترحة من برنامج AMOS إلى أن حذف المتغيرة I14 من شأنه تحسين مؤشرات المطابقة (انظر الجدول رقم)

بالنسبة لعامل الحساسية للمشكلات:

يتكون هذا العامل من أربع متغيرات هي I22-I23-I24-I25، حيث كانت اوزانها متقاربة خصوصا المتغيرات I22-I23-I24 والتي بلغت على التوالي 0,66/0,67/0,66،

وتعتبر هذه المتغيرات عن قدرة الأستاذ المبحوث عن تحسس المشكلات التي تواجهه هو أو الآخرين في العمل وتصور الحلول والتنبؤ بها حتى قبل وقوعها، ليس علما بالغيب ولكن من خلال دقة الملاحظة والاهتمام بالتفاصيل، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن حوالي 50% من أفراد العينة غالبا ما يتمتعون بحساسية اتجاه المشكلات. أيضا، اشارت قيم مربعات الارتباط المتعدد إلى قيم متقاربة، ومنه يمكن القول بأن عامل تحسس المشكلات يساهم بشكل متقارب في تفسير كل المتغيرات، أي أن قرار الاستغناء عن أحد المتغيرات يبقى معلقا إلى غاية مراجعة التعديلات المقترحة من برنامج AMOS في حال عدم المطابقة الجيدة، وعند الاطلاع إلى التعديلات المقترحة من طرف البرنامج اتضح أنه يمكن الإبقاء على كل المتغيرات والحصول على مؤشرات مطابقة جيدة (انظر الجدول رقم)

بالنسبة لعامل التحليل:

يتكون هذا العامل من أربعة متغيرات 126-127-128-129 وهي تعبر عن القدرة على التفكير بتمعن من خلال تحليل وتبسيط العناصر المعقدة وربط العناصر المتباعدة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن حوالي 50% من الأساتذة المبحوثين يتميزون بمستوى متوسط إلى عال حيث يقومون غالبا باتخاذ قراراتهم بعد تحليل وتمعن، ونلاحظ من خلال الجدول رقم أن كل من أوزان الانحدار ومربعات الارتباط المتعدد تتميز بتفاوت بسيط، ما يشير إلى تأثير متقارب لكل المتغيرات على عامل التحليل وأيضا مساهمة هذا العامل في تفسير كل المتغيرات

بقيم متقاربة. وبالرجوع الى اقتراحات التعديل المقترحة من طرف برنامج AMOS تبين أن حذف المتغير 126 من شأنه تحسين مؤشرات مطابقة النموذج (انظر الجدول)

الجدول رقم 6-29: مؤشرات المطابقة للسلوك الإبداعي

X ² /DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X ²	
2,347	,90	,88	,84	,06	,06	,04	,88	,91	174	408,402	قبل التعديل
1,52	,97	,96	,92	,04	,04	,02	,94	,95	89	135,370	بعد التعديل

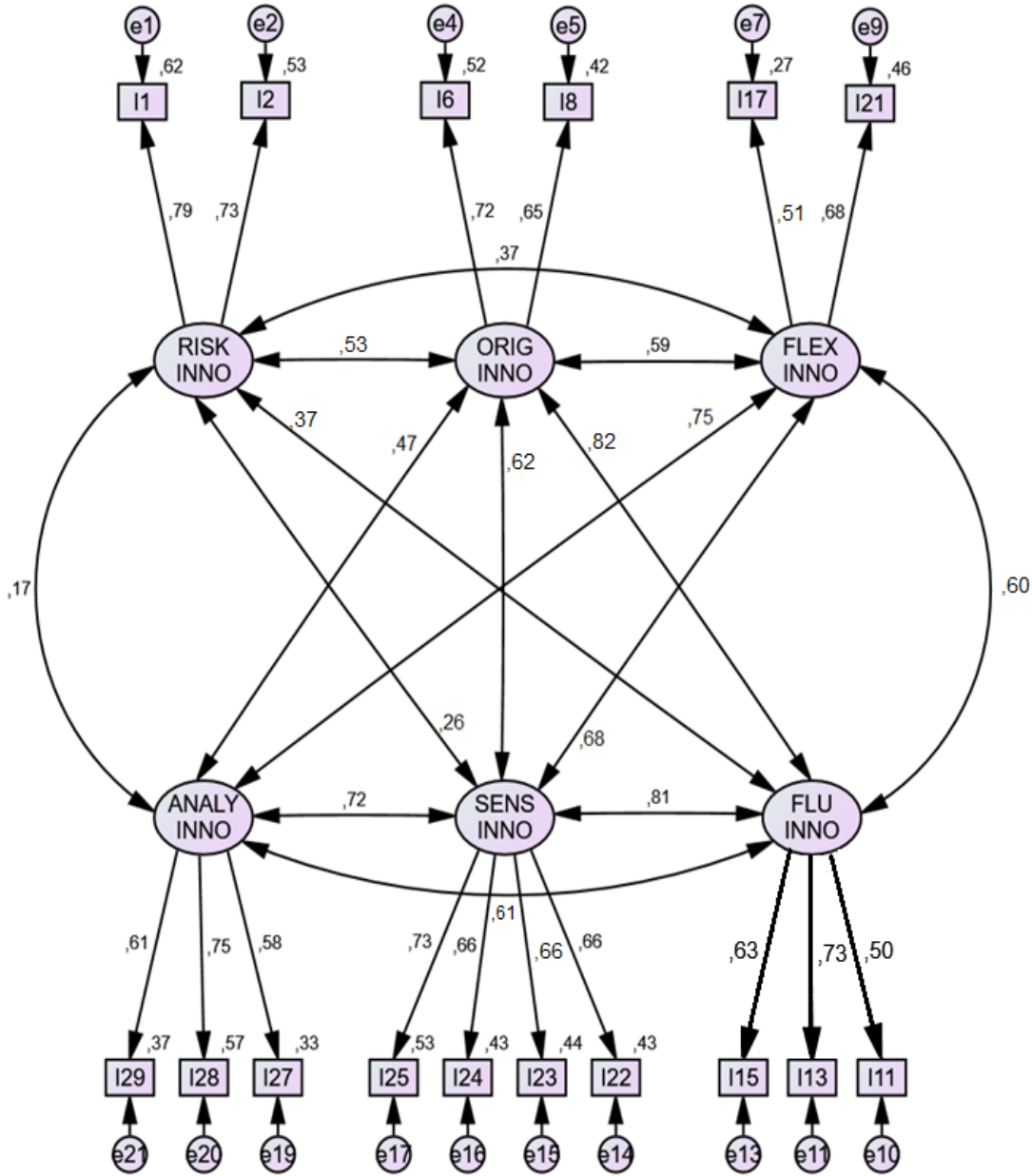
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كيف أن حذف العبارات المذكور أعلاه زاد من جودة مطابقة النموذج حيث أن بعض المؤشرات كانت أقل من المطلوب، نذكر منها: قيمة مؤشر حسن المطابقة المعدل التي كانت قيمتها قبل التعديل 0,88 لتصبح 0,94، أيضا قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي التي انخفضت من 0,06 إلى 0,04 ونشير هنا إلى أن هذا المؤشر يعبر عن سوء المطابقة وكلما انخفضت قيمته كان جيدا. كما أن قيم كل من مؤشر تاكر-لويس ومؤشر المطابقة المعياري قد تحسنت وارتفعت من 0,88 و0,84 إلى 0,96 و0,92 على التوالي، هذا إضافة إلى تحسن كل القيم الأخرى.

بعد القيام بكل التعديلات وتحسن مؤشرات جودة المطابقة، تحصلنا على النموذج

المضوح في الشكل التالي:

الشكل رقم 6-5: نموذج القياس المعياري للسلوك الإبداعي بعد التعديل



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

ويعتبر النموذج الظاهر في الشكل أعلاه مطابق بشكل جيد، وهو يمثل السلوك الإبداعي

للأساتذة الجامعيين المستجوبين، حيث شملت هذه القدرات:

✓ التحليل: حيث احتوى هذا العامل على ثلاث متغيرات:

- 127: تعبر عن سعي الأستاذ للحصول على المعلومات الكافية قبل البدء بأي عمل جديد، ولقد أشارت النتائج إلى أنه في المتوسط مستوى الأستاذ مرتفع جدا ولقد عبر أكثر 54% من أفراد العينة أنهم دائما ووقبل البدء بعمل جديد يسعون إلى الحصول على المعلومات الكافية، بينما أكثر من 36% غالبا ما يقومون بذلك.

- 128: تعبر عن محاولة الأستاذ تناول المشكلات المعقدة من زوايا مختلفة، ولقد أشار متوسط إجابات الأساتذة المستجوبين إلى مستوى مرتفع، حيث عبر أكثر من 46% من الأساتذة على أنهم غالبا ما يحاولون النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة، بينما أكثر من 31% دائما ما يقومون بذلك.

- 129: تعبر عن سعي الأستاذ للحصول على المعلومات الكافية قبل البدء بأي عمل جديد، ولقد أشارت النتائج إلى أنه في المتوسط مستوى الأستاذ معتدل إلى مرتفع، ولقد عبر أكثر 34% من أفراد العينة أنهم أحيانا يخططون لمواجهة المشاكل الممكن حدوثها، بينما أكثر من 39% غالبا ما يقومون بذلك.

✓ تحسس المشكلات: شمل هذا العامل على أربع متغيرات:

- 122: تعبر عن قدرة الأستاذ على التنبأ بمشاكل العمل قبل وقوعها، وأوضحت النتائج المحصلة أنه في المتوسط يتمتع الأستاذ بمستوى ضعيف إلى معتدل، حيث عبر 50% من

الأساتذة المستجوبين على أنهم أحيانا فقط ما يتمكنون من تتبؤ وقوع مشكلة ما، بينما أكثر من 32% غالبا ما يتنبؤون بذلك.

- 123: تعبر عن قدرة الأستاذ على اكتشاف نقاط الضعف والقصور في إجراءات العمل، ولقد اظهر متوسط إجابات افراد مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب أكثر 46% من الأساتذة بأنهم غالبا ما يكتشفون القصور في إجراءات العمل، بينما عبر أكثر من 33% على أنهم أحيانا يكتشفون ذلك.

- 124: تعبر عن قدرة الأستاذ على تحسس المشكلات التي قد يعاني منها الآخرون في العمل، وهنا عبرت النتائج عن مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب أكثر من 48% من الأساتذة بأنهم أحيانا يتحسون مشكلات الغير، في حين عبر أكثر من 34% من الأساتذة بأنهم غالبا ما يتمكنون من تحسس مشكلات زملائهم في العمل.

- 125: تعبر عن قدرة الأستاذ على تصور حلول للمشكلات التي قد تواجهه في العمل، وأشارت النتائج هنا إلى أنه في المتوسط مستوى الأستاذ معتدل إلى مرتفع، حيث عبر حوالي 52% من أفراد العينة على أنهم غالبا ما يمكنهم تصور الحلول للمشاكل المحتملة في العمل، بينما أكثر من 30% أحيانا يمكنهم ذلك.

✓ المرونة: يحتوي هذا العامل على متغيرتين:

- 117: تعبر عن سعي الأستاذ إلى التعرف على الآراء المخالفة لآرائه والاستفادة منها. واطهر متوسط إجابات الأساتذة المستجوبين مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب حوالي

40% من الأساتذة بأنهم دائماً ما يسعون للاستفادة من الآراء المخالفة، في حين عبر حوالي 36% على أنهم غالباً ما يسعون إلى ذلك.

- 21: تعبر عن النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة، ولقد أظهرت النتائج هنا مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب أكثر من 43% من الأساتذة بأنهم دائماً ينظرون إلى الأشياء من زوايا مختلفة، بينما عبر حوالي 39% من الأساتذة على أنهم غالباً ما يقومون بذلك.

✓ الطلاقة: يشمل هذا العامل على ثلاث متغيرات هي:

- 11: تعبر عن سعي الأستاذ إلى اقناع الطرف الآخر عند العامل مع الآخرين، وتشير النتائج هنا إلى مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث عبر 33% من الأساتذة على أنهم غالباً ما يسعون إلى اقناع الأشخاص الذين يتعاملون معهم، في حين عبر حوالي 30% على أنهم أحياناً يسعون لذلك.

- 13: تعبر عن السرعة في طرح الحلول للمشاكل المفاجئة في العمل، وأظهرت النتائج هنا عن مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أن أكثر من 41% من الأساتذة يتمتعون بالقدرة على إيجاد طرح حلول سريعة للمشاكل التي قد تفاجئهم في العمل، بينما 30% يتمكنون أحياناً من ذلك.

- 15: تعبر عن قدرة الأستاذ على طرح أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة. أشارت النتائج هنا إلى مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث غالباً ما يتمتع الأستاذ بهذه القدرة وذلك بنسبة 35% بينما 41% من الأساتذة المستجوبين لا يمكنهم ذلك إلا أحياناً.

✓ الأصالة: يشمل هذا العامل متغيرتين هما:

- 16: تعبر عن سعي الأستاذ إلى تطبيق أساليب مبتكرة في حل المشكلات. وظهر متوسط إجابات الأساتذة المستجوبين مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب حوالي 38% من الأساتذة بأنهم غالبا ما يسعون لتطبيق أساليب مبتكرة، في حين عبر حوالي 36% على أنهم دائما ما يسعون إلى ذلك.

- 18: تعبر عن حرص الأستاذ على تقديم الأفكار الجديدة في العمل، ولقد أظهرت النتائج هنا مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث عبر أكثر من 45% من الأساتذة على أنهم دائما ما يحرصون على عرض الأفكار الجديدة، بينما عبر حوالي 33% من الأساتذة على أنهم غالبا ما يحرصون على ذلك.

✓ روح المجازفة: احتوى هذا العامل على متغيرتين:

- 11: تعبر عن رغبة الأستاذ بالعمل مع فريق مجازف، ولقد أشارت النتائج إلى أنه في المتوسط مستوى الأستاذ معتدل إلى مرتفع، حيث عبر أكثر من 38% من أفراد العينة على أنهم أحيانا يرغبون بالعمل مع فريق يتمتع بروح المجازفة، بينما أكثر من 27% دائما يرغبون بذلك.

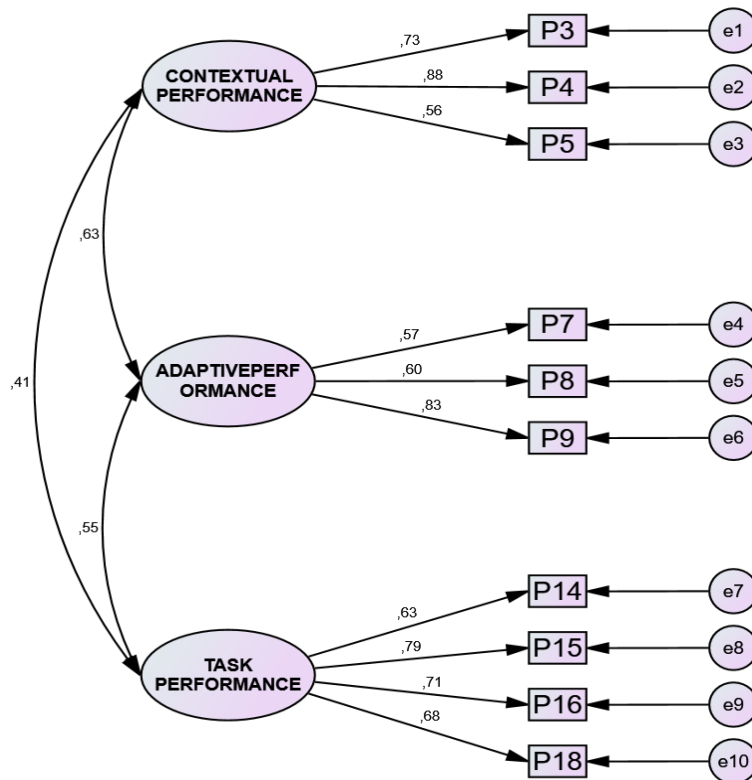
- 12: تعبر عن ميل الأستاذ للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية، ولقد أشار متوسط إجابات الأساتذة المستجوبين إلى مستوى ضعيف إلى متوسط، حيث عبر أكثر من 45% من

الأساتذة على أنهم أحيانا فقط يميلون إلى المخاطرة، بينما حوالي 28% لا يقومون بذلك مطلقا.

2. نموذج قياس الأداء الوظيفي:

يمثل الشكل التالي نموذج القياس للأداء الوظيفي والذي يتكون من ثلاث متغيرات كامنة، والتي تأخذ شكلا بيضويا بينما تأخذ المتغيرات المشاهدة شكلا مستطيلا، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 6-6: نموذج القياس المعياري للأداء الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نموذج القياس للأداء الوظيفي يتكون من ثلاث نماذج قياس فرعية، اما بالنسبة للقيم الظاهرة في الشكل فهي تمثل المعالم المعيارية المقدره للنموذج، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-30: معاملات الانحدار والارتباط المقدره لنموذج قياس الأداء الوظيفي

الارتباط	الانحدار	المتغيرات المشاهدة	المتغيرات الكامنة
0,53	0,73	P3	الأداء السياقي CONTEXTUAL PERFORMANCE
0,77	0,88	P4	
0,31	0,56	P5	
0,33	0,57	P7	الأداء التكيفي ADAPTIVE PERFORMANCE
0,37	0,61	P8	
0,69	0,83	P9	
0,40	0,63	P14	أداء المهام TASK PERFORMANCE
0,62	0,79	P15	
0,50	0,71	P16	
0,46	0,68	P18	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

✓ بالنسبة لعامل الأداء السياقي:

نلاحظ أن العبارة P3-P4-P5 تؤثر بشكل متفاوت على الأداء السياقي، ويعبر هذا العامل على الأعمال التطوعية التي يقوم بها الموظف والتي وإن كانت منتظرة منه إلا أنها لا تظهر بشكل جلي في وصف المهام، وهنا جاءت المتغيرة P4 في المرتبة الأولى حيث بلغ معامل الانحدار ومربع الارتباط 0,88 و 0,77 على التوالي وهي تشير إلى تأثير قوي ونسبة

تفسير لعامل الأداء السياقي كبيرة. تعبر P4 عن تواصل الأستاذ بفعالية مع الآخرين وحثهم على ابداء آرائهم، هنا أشارت النتائج إلى انه في المتوسط مستوى الأستاذ المبحوث معتدل إلى مرتفع، حيث عبر حوالي 39% من أفراد العينة على أنهم غالبا ما يتواصلون بفاعلية ويحثون الآخرين على التعبير عن آرائهم، بينما 36% منهم يقومون بذلك دائما.

بينما جاءت المتغيرة P3 في المرتبة الثانية حيث قدر وزن الانحدار بـ 0,73 وهو يعبر عن تأثير كبير لهذه المتغيرة على عامل الأداء السياقي، بينما بلغ مربع الارتباط 53% وهو يعبر عن نسبة تفسير تبيان كبيرة لهذا العامل. وتعبر P3 عن مشاركة الأستاذ في الاجتماعات والنقاشات الجماعية، ولقد أظهرت النتائج مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث عبر حوالي 35% من الأساتذة عن تحمسهم غالبا للمشاركة في النقاشات الجماعية، بينما عبر حوالي 28% منهم عن تحمسهم دائما لذلك.

أخيرا وليس آخر بلغ معامل الانحدار للمتغيرة P5 0,56 وهو يعبر عن أثر كبير لهذه المتغيرة على عامل الأداء السياقي، بينما أشار مربع ارتباط إلى ما تفسير ما قيمته 31% من تبيان المتغيرة P5 من عامل الأداء السياقي. وتعبر P5 على تنسيق الأستاذ مع الآخرين قبل القيام بأي عمل من شأنه أن يؤثر عليهم، ولقد أظهرت النتائج مستوى معتدل إلى مرتفع للأساتذة، حيث عبر حوالي 43% من أفراد العينة على أنهم غالبا ما ينسقون مع الآخرين، بينما عبر حوالي 35% منهم على أنهم دائما ما يقومون بذلك.

✓ بالنسبة لعامل الأداء التكيفي:

يتكون هذا العامل من ثلاث متغيرات هي P7-P8-P9 حيث بلغت أوزانها 0,57 و0,61 و0,83 على التوالي ويتضح لنا أن المتغيرة P9 تؤثر بشكل أكبر على الأداء التكيفي، تليها المتغيرة P8 ثم P7، وأيضا بالنسبة لنسبة تأثر هذا تفسير هذا العامل للمتغيرات الثلاث جاءت المتغيرة P9 في المرتبة الأعلى بنسبة 83% تليها باقي المتغيرات.

وتعبر المتغيرة P9 عن تعامل الأساتذ بفعالية مع الآخرين في مواجهة التغيير في العمل، وأظهر متوسط إجابات الأساتذة على هذه العبارة مستوى معتدل إلى مرتفع، حيث أجاب حوالي 44% من الأساتذة المستجوبين بأنهم غالبا ما يتعاملون بفاعلية مع الآخرين في مواجهة التغيير، بينما أجاب 34% من الأساتذة بأنهم دائما ما يقومون بذلك.

بينما تعبر المتغيرة P8 عن اعتقاد الأساتذ بأن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حلول عملية، وأظهرت النتائج هنا مستوى مرتفع جدا، حيث يعتقد حوالي 60% من الأساتذة المبحوثين دائما بأن التفاهم المتبادل يؤدي إلى حلول عملية، بينما يؤمنون بذلك غالبا.

أما P7 فتعبر عن التعامل الجيد للأساتذ مع التغيير الوظيفي، وهنا أشارت نتائج إلى مستوى متوسط إلى مرتفع، حيث عبر حوالي 43% من الأساتذة المستجوبين عن تعاملهم الجيد غالبا مع التغيير في الوظيفة، بينما عبر حوالي 34% منهم بأنهم دائما ما يتعاملون بشكل جيد مع التغيير.

✓ بالنسبة لعامل أداء المهمة:

يتكون هذا العامل من أربع متغيرات هي P14-P15-P16-P18: بلغت قيم معاملات الانحدار 0,63 و0,79 و0,71 و0,68 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه المتغيرات على عامل أداء المهمة، بينما جاءت قيم مربعات الارتباطات المتعددة كالتالي 0,40 و0,62 و0,50 و0,46 وهي تشير إلى نسب تفسير متفاوتة وجيدة لعامل أداء المهمة.

المتغيرة P14 تعبر عن شعور الأستاذ بالحماس اتجاه عمله. وهنا أشارت نتائج إلى مستوى جد مرتفع، حيث عبر حوالي 51% من الأساتذة المستجوبين عن شعورهم الدائم بالحماس اتجاه وظيفتهم، بينما عبر حوالي 35% منهم بأنهم غالبا ما يشعرون بالحماس.

المتغيرة P15 تعبر عن إصرار الأستاذ على القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة. ولقد أظهرت النتائج مستوى جد مرتفع للأساتذة، حيث عبر حوالي 62% من أفراد العينة على أنهم دائما ما يصرون على القيام بل ما يتطلبه الأمر لتحقيق أهدافهم، بينما عبر حوالي 31% منهم على أنهم غالبا ما يصرون على ذلك.

المتغيرة P16 تعبر عن تخطيط الأستاذ الجيد واحترامه للأجال عند القيام بعمله. هنا أشارت النتائج إلى انه في المتوسط مستوى الأستاذ المبحوث جد مترفع، حيث عبر حوالي 59% من أفراد العينة على أنهم دائما ما يخططون جيدا ويحترمون آجال أداء أعمالهم، بينما حوالي 30% منهم يقومون بذلك غالبا.

المتغيرة P18 تعبر عن سعي الأستاذ لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة للحفاظ على مستوى عال من الأداء. ولقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع جدا للأساتذة، حيث عبر حوالي 60% من أفراد العينة على أنهم دائما ما يسعون لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة للحفاظ على مستوى عال من الأداء، بينما عبر حوالي 31% منهم على أنهم غالبا ما يقومون بذلك. وعند الاطلاع على مؤشرات مطابقة النموذج جاءت كلها جيدة، كما يشير إليه الجدول التالي:

الجدول رقم 6-31: مؤشرات المطابقة للأداء الوظيفي

CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X2
3,346	,94	,91	,91	,08	,05	,03	,91	,95	32	107,085

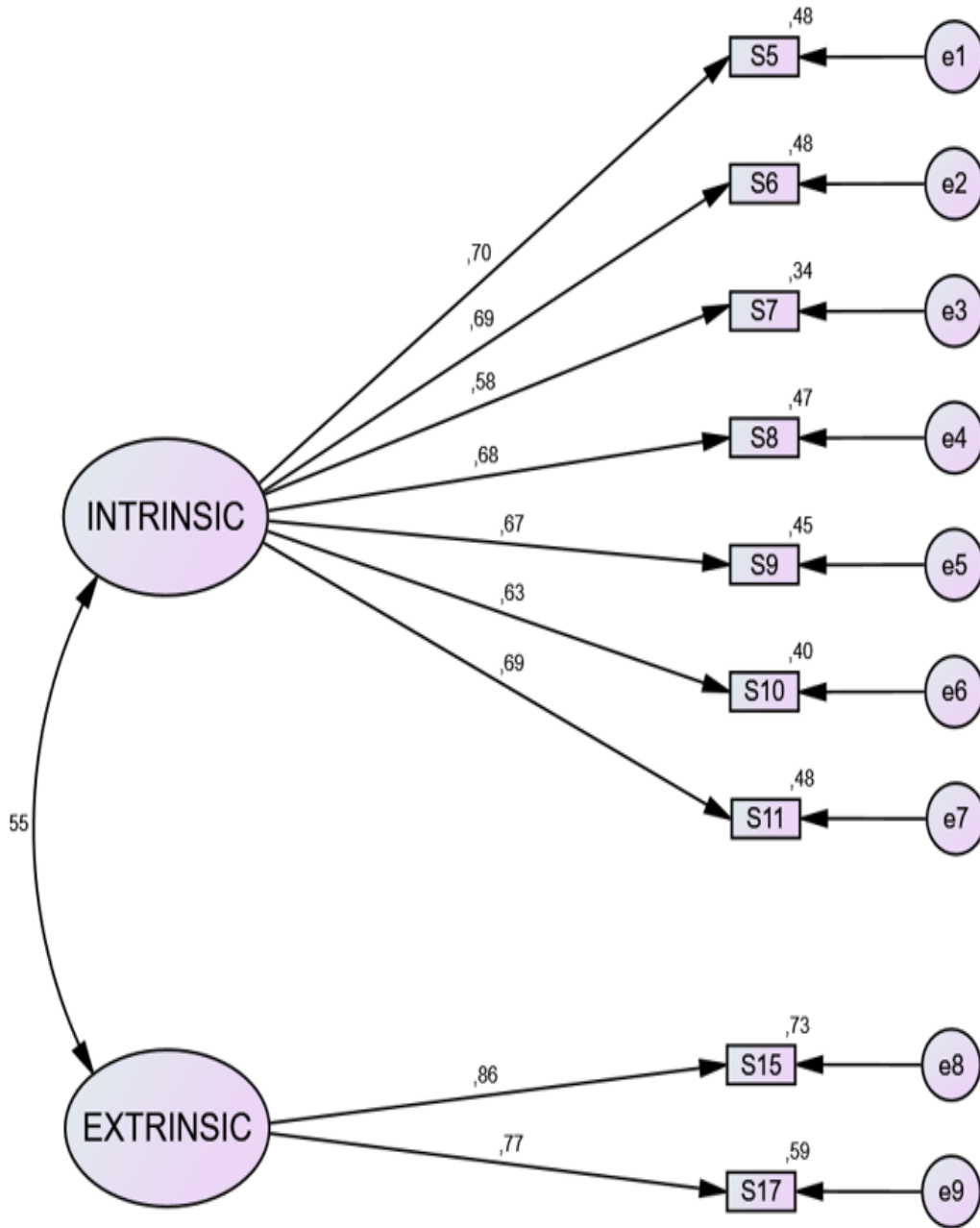
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

نلاحظ أن معظم القيم جاءت جيدة وفاقت عتبة فوق 0,9، في حين جاءت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي 0,08 وهي تعتبر قيمة مقبولة، وكانت قيمة كاي تربيع المعيارية 3,34 وهي أيضا قيمة جيدة إذ لم تتجاوز الحد القبول، ومنه ارتأينا الاحتفاظ بالنموذج كما هو بدون أي تعديل.

3. نموذج قياس الرضا الوظيفي:

يمثل الشكل التالي نموذج القياس للرضا الوظيفي والذي يتكون من متغيرتين كامنتين، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 6-7: نموذج القياس المعياري الأولي للرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نموذج القياس للرضا الوظيفي يتكون من نموذجين فرعيين لقياس الرضا الداخلي والرضا الخارجي، أما بالنسبة للقيم الظاهرة في الشكل فهي تمثل المعالم المعيارية المقدرة للنموذج، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-32: معاملات الانحدار والارتباط المقدرة لنموذج قياس الرضا الوظيفي

الارتباط	الانحدار	المتغيرات المشاهدة	المتغيرات الكامنة
0,49	0,70	S5	الرضا الداخلي INTRINSIC
0,48	0,69	S6	
0,34	0,58	S7	
0,47	0,68	S8	
0,45	0,67	S9	
0,40	0,63	S10	
0,48	0,69	S11	
0,73	0,86	S15	الرضا الخارجي
0,59	0,77	S17	EXTRINSIC

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

✓ بالنسبة لعامل الرضا الداخلي:

بعد تصفية العبارات من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، أصبح هذا العامل يشمل سبعة متغيرات هي: S5-S6-S7-S8-S9-S10-S11 ولقد أظهرت النتائج في العموم مستوى متوسط للرضا الداخلي لدى الأساتذة المستجوبين، وهذا النوع من الرضا نابع من ذات الفرد وليس بالعوامل الخارج عن نطاقه. وبالنظر إلى الجدول رقم، نلاحظ ان كل المتغيرات كانت ذات أثر قوي حيث تراوحت أوزان الانحدار بين 0,58 كأدنى قيمة للمتغيرة S7 و0,70 كأعلى قيمة للمتغيرة S5، والشيء نفسه بالنسبة لمربع الارتباطات المتعددة والتي تراوحت بين 0,34 و0,49 للمتغيرات ذاتها على التوالي.

بالنسبة للمتغيرة S5 فهي تعبر عن مدى تلاؤم ما يقوم به الأستاذ مع قيمه ومبادئه، ولقد اظهرت النتائج مستوى رضا مرتفع، حيث أظهر حوالي 39% من الأساتذة المستجوبين رضاهم عن تلاؤم وظيفتهم مع مبادئهم وقيمهم، بينما عبر 17% عن رضاهم التام عن ذلك. أما المتغيرة S6 فهي تعبر عن الفرص التي تمنحها الوظيفة لمساعدة الآخرين، وهنا أبانت النتائج مستوى رضا متوسط، حيث عبر 33% من الأساتذة المستجوبين عن رضاهم عن الفرص التي تمنحها إياهم الوظيفة لمساعدة الغير، بينما عبر حوالي 24% من الأساتذة عن عدم رضاهم.

أما المتغيرة S7 فهي تعبر عن السلطة التي تمنحها الوظيفة، ولقد أظهرت النتائج مستوى متوسط، حيث عبر 39% من الساتذة المستجوبين عن رضاهم عن السلطة التي تمنحها إياهم الوظيفة، بينما عبر 21% عن عدم رضاهم.

بالنسبة للمتغيرة S8 فهي تعبر إمكانية استخدام القدرات والمهارات بشكل كامل، ولقد اظهرت النتائج مستوى رضا مرتفع، حيث عبر حوالي 48% من الأساتذة المستجوبين عن رضاهم عن الامكانية التي تمنحها لهم الوظيفة لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم بشكل كامل، بينما عبر حوالي 16% عن رضاهم التام عن ذلك.

أما المتغيرة S9 فهي تعبر عن الإحساس بالاستقرار في الوظيفة، وهنا أبانت النتائج مستوى رضا مرتفع، حيث عبر حوالي 44% من الأساتذة المستجوبين عن رضاهم عن

الإحساس بالاستقرار الذي توفره الوظيفة، بينما عبر حوالي 18% من الأساتذة عن رضاهم التام.

أما المتغيرة S10 فهي تعبر عن إمكانية اتخاذ القرارات بمبادرة فردية، ولقد أظهرت النتائج مستوى متوسط، حيث عبر حوالي 40% من الأساتذة المستجوبين عن رضاهم عن إمكانية اتخاذ قرارات بمبادرة فردية، بينما عبر حوالي 18% عن عدم رضاهم.

✓ بالنسبة لعامل الرضا الخارجي:

يتكون هذا العامل من متغيرين فقط بعد أن تمت تصفية العبارات في مرحلة سابقة من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا المتغيرين S15 وS17 يتمتعان بأوزان انحدار مرتفعة بلغت على التوالي 0,86 و0,77. بينما كانت مربعات الارتباط مرتفعة أيضا حيث بلغت 73% و59% وهي تشير إلى نسبة تفسير جيدة لعامل الرضا الداخلي. ويشير هذا الأخير إلى العوامل الخارجية المؤثرة في رضا الفرد، ولقد أظهر متوسط إجابات الأساتذة المستجوبين مستوى متوسط للرضا الخارجي.

وتعبر المتغيرة S15 عن فرص الترقية والتطور في العمل، وأظهرت النتائج هنا مستوى رضا متوسط، حيث عبر حوالي 38% من الأساتذة المبحوثين رضاهم عن فرص الترقية والتطور في العمل، بينما عبر حوالي 22% عن عدم رضاهم.

أما S17 فتعبر عن التعويضات مقارنة بالمجهود المبذول، وهنا أشارت نتائج إلى مستوى رضا متوسط، حيث عبر حوالي 41% من الأساتذة المستجوبين عن رضاهم عن التعويضات المقدمة، بينما عبر حوالي 20% منهم بأنهم غير راضون.

ولقد جاءت مؤشرات مطبقة النموذج الخاص بقياس الرضا الوظيفي كالتالي:

الجدول رقم 6-33: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي

CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X2
5,712	,90	,86	,88	,11	,06	,08	,91	,86	26	184,511

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

نلاحظ أن معظم القيم جاءت غير جيدة ووكانت أقل من عتبة 0,9، حيث كانت قيمة مؤشر تاكر لويس ومؤشر المطابقة المعياري على التوالي 0,86 و0,88، بينما كانت قيمة مؤشر حسن المطابقة 0,86، في حين جاءت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي 0,11 وهي تعتبر قيمة مرفوضة، وكانت قيمة كاي تربيع المعيارية 5,71 وهي أيضا قيمة مرفوضة إذ تجاوزت الحد القبول، ومنه ارتأينا تعديل النموذج في إطار تعليمات التعديل المقترحة من طرف برنامج أموس، حيث تم حذف العبارات التالية:

بالنسبة لعامل الرضا الداخلي: S4-S6-S7-S11

بالنسبة لعامل الرضا الخارجي: لم يتم حذف أي عبارة

وبعد الحذف تحققنا من مؤشرات مطابقة النموذج، وجاءت النتائج المتالي:

الجدول رقم 6-34: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل

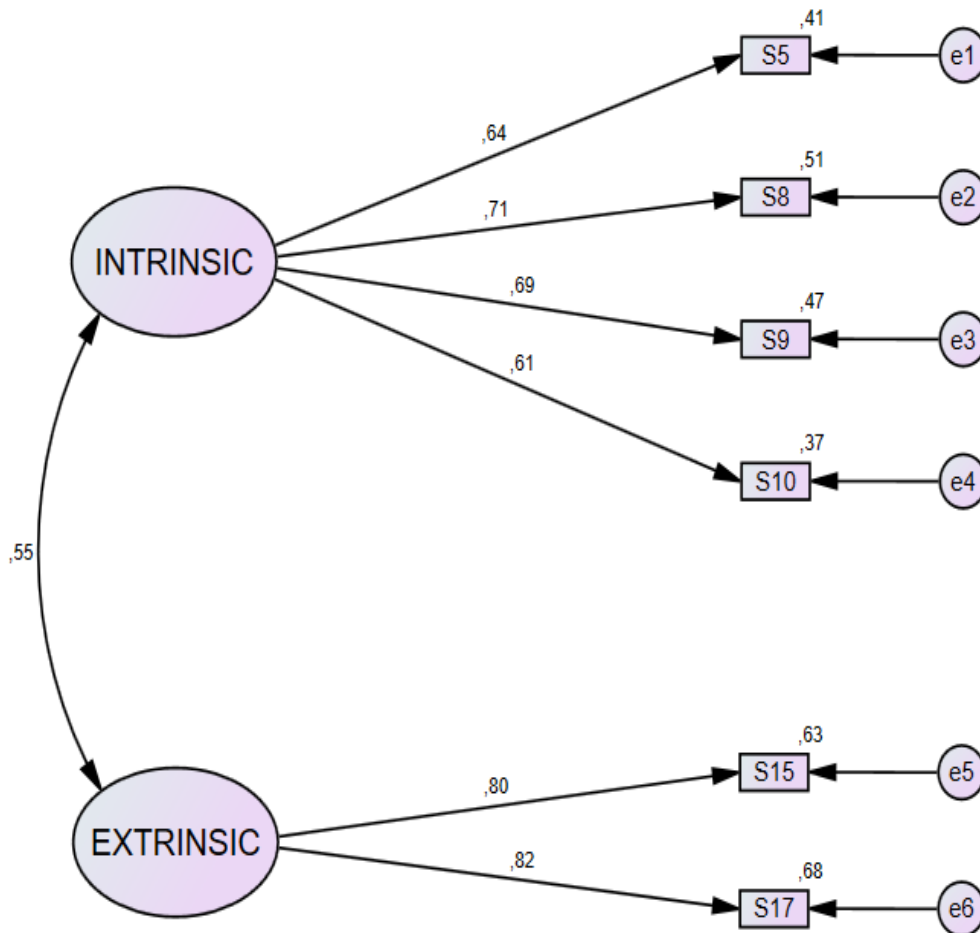
CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X2
2,387	,98	,97	,97	,04	,06	,05	,96	,98	8	19,096

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

ويمكن ملاحظة التحسن الكبير لمؤشرات جودة المطابقة، ومنه نحتفظ بالنموذج المعدل

الظاهر في الشكل أدناه.

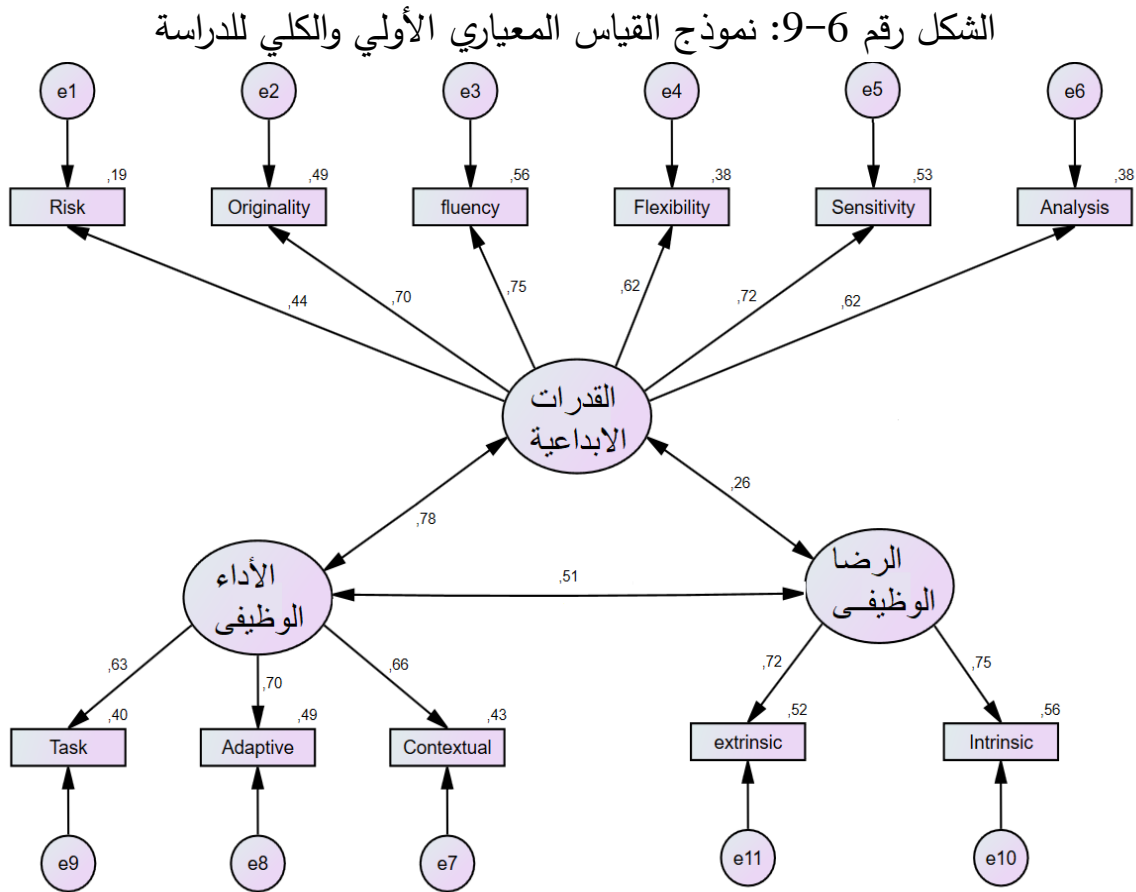
الشكل رقم 6-8: نموذج القياس المعياري الأولي للرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

2. نموذج القياس الكلي:

بعدما قمنا بالتحقق من جودة مطابقة نماذج القياس لكل محور على حدة، سنحاول فيما يلي التحقق من جودة نموذج القياس الكلي للدراسة، بمحاورة الثلاث، وذلك باتباع نفس الأسلوب وبالاعتماد على مؤشرات المطابق. حيث ان نموذج القياس الكلي للدراسة موضح في الشكل التالي:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه وجود معاملات انحدار مرتفعة اذا تجاوزت كلها 0,6

باستثناء روح المجازفة (Risk) والتي جاء قيمتها 0,44. هذا وقد جاءت مؤشرات مطابقة

النموذج كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 6-35: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل

CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X2
4,66	0,88	0,85	0,86	0,1	0,06	0,02	0,86	0,91	41	191

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، يمكننا ملاحظة أن بعض المؤشرات جيدة كما هو

الحال بالنسبة لمؤشر حسن المطابقة الذي كانت قيمته 0,91، في حين كانت أغلبية

المؤشرات أقل من المطلوب، وعليه سنحاول تعديل النموذج بناء على المؤشرات المقترحة في

مخرجات برنامج AMOS، حيث جاءت مؤشرات المطابقة بعد التعديل كالتالي:

الجدول رقم 6-36: مؤشرات المطابقة-الرضا الوظيفي بعد التعديل

CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	AGFI	GFI	DF	X2
3,12	0,94	0,91	0,92	0,07	0,05	0,02	0,91	0,95	24	74,96

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات AMOS.25

يمكننا جليا، من خلال الجدول أعلاه، ملاحظة التحسن في مؤشرات مطابقة النموذج

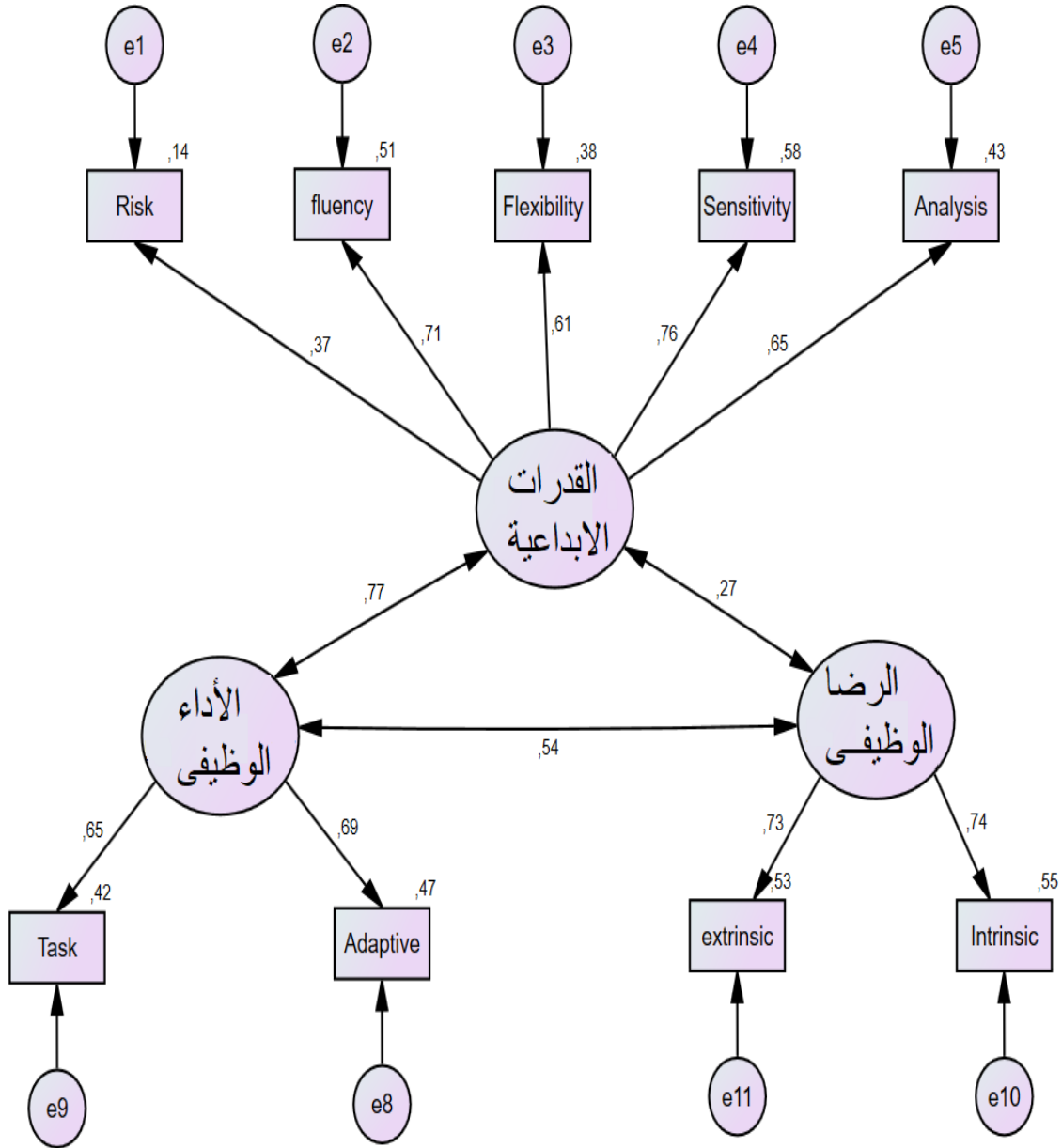
حيث تجاوزت كلها عتبة 0,9، في حين انخفضت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي

إلى أقل من 0,08 حيث بلغت 0,07، كما تحسنت باقي المؤشرات كما هو الحال بالنسبة

لمربع كاي المعياري الذي انخفض من 4,66 إلى 3,12. وبعد التعديل أصبح لدينا النموذج

التالي:

الشكل رقم 6-10: نموذج القياس المعياري الكلي للدراسة المعدل



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

III. تقييم النموذج الهيكلي:

سنحاول فيما يلي تقييم النموذج الهيكلي والتأكد من مطابقته بداية باختبار اعتدالية

البيانات، والتأكد من خلو البيانات من مشكل التعدد الخطي، وأخير التأكد من جودة

المطابقة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتضح لنا من خلال الجدول أدناه أن كل القيم المطلقة لمعاملات الالتواء كانت أقل

من 2، بينما كانت كل القيم المطلقة لمعاملات التفلطح أقل من 7، ومنه يمكن اعتبار

المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 6-37: مؤشرات الالتواء والتفلطح لمتغيرات النموذج الهيكلي

	التفلطح	الالتواء
Risk	-0,598	0,204
Fluency	-0,575	-0,084
Flexibility	-0,614	-0,190
Sensitivity	-0,426	0,396
Analysis	-0,362	-0,310
Intrinsic	-0,357	-0,409
Extrinsic	0,464	-0,756
Adaptive	-0,217	-0,435
Task	0,821	-1,062
القيمة الدنيا	-0,614	-1,062
القيمة العظمى	0,821	0,396

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

2. اختبار التعدد الخطي:

من خلال مصفوفة الارتباط، يتضح لنا أن المتغيرات خالية من مشكل التعدد الخطي، ولقد جاءت كل قيم الارتباط أقل من 0,8، حيث بلغت أكبر قيمة 0,58.

الجدول رقم 6-38: مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الهيكلي

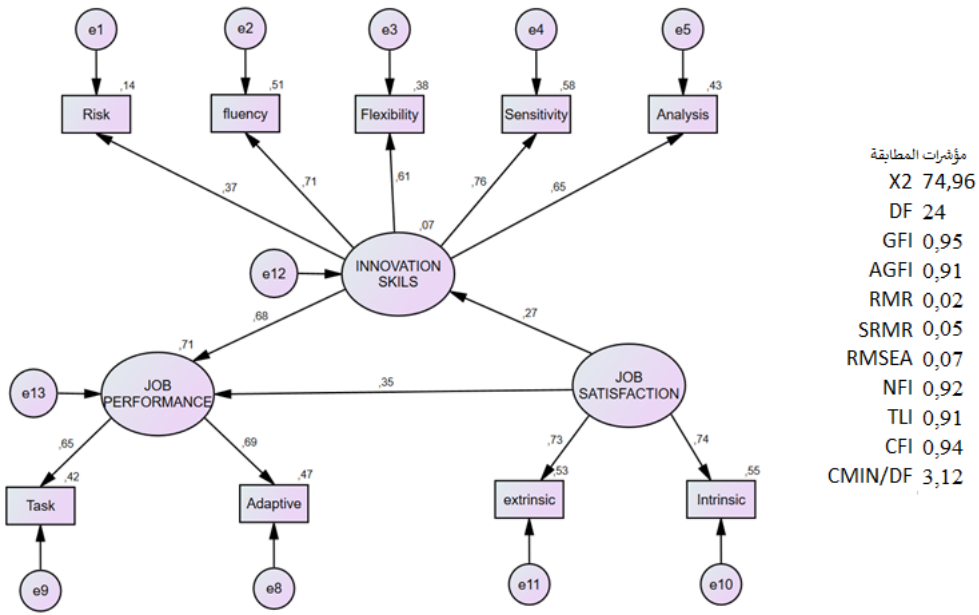
	Risk	fluency	Flexibility	Sensitivity	Analysis	Intrinsic	extrinsic	Adaptive	Task
Risk	1								
fluency	,359**	1							
Flexibility	,229**	,404**	1						
Sensitivity	,288**	,587**	,431**	1					
Analysis	,136**	,420**	,442**	,507**	1				
Intrinsic	0,022	0,057	,167**	,125*	,244**	1			
extrinsic	0,083	,134**	,136**	,110*	,220**	,540**	1		
Adaptive	,121*	,331**	,409**	,409**	,437**	,273**	,203**	1	
Task	,211**	,342**	,349**	,309**	,326**	,260**	,332**	,444**	1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.24

3. مطابقة النموذج الهيكلي:

نلاحظ من خلال الشكل أدناه أنه يمكن اعتبار النموذج مطابقاً للبيانات، حيث تشير مؤشرات المطابقة إلى أن النموذج نجح في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، وهو يدعم صدق النظريات والدراسات التي اشتق منها. سنحاول في مايلي التعليق على مؤشرات المطابقة حسب تصنيف كل واحد.

الشكل رقم 6-11: النموذج الهيكلي المعياري الكلي للدراسة المعدل



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.25

- مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices:

كما أشرنا إليه سابقاً، تحدد مؤشرات المطابقة المطلقة مدى ملاءمة النموذج الأولي لبيانات العينة وتوضح النموذج المقترح الذي يتمتع بأفضل ملاءمة. سنحاول فيما يلي التعليق على هذه المؤشرات، وهي: اختبار كاي تربيع، مربع كاي النسبي / المعياري (X^2 / df)،

RMSEA، AGFI، RMR، SRMRk

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن كل قيم مؤشرات المطابقة جاءت جيدة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (CMIN) 74,96 وهي منخفضة نسبياً، ونشير هنا إلى أن كاي تربيع هو اختبار احصائي، في حال كان ذو دلالة إحصائية فهذا معناه أن النموذج قد فشل في تفسير العلاقات بين المتغيرات، ويكون كذلك في كثير من الحالات لتأثره الكبير بحجم العينة. لذلك

لا ينبغي التركيز كثيرًا على الدلالة إحصائية الإحصائية لاختبار χ^2 . وهنا يقترح يوريسكوج وسوربوم (Jöreskog&Sörbom,1993) استخدام كاي تربيع ليس كاختبار احصائي بل كمؤشر وصفي لمدى الملاءمة، ذلك من خلال مقارنة قيمة χ^2 بعدد درجات الحرية، ويوصي بعض الباحثين بأن تكون النسبة أقل من 5 كإشارة إلى مطابقة مقبولة¹. في نموذجنا هذا، بلغت درجة الحرية (DF) 24، ومنه كانت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) 3,12 وهي أقل من عتبة الخمسة وتعتبر مؤشرا جيدا.

من بين مؤشرات المطابقة المطلقة نجد مؤشر حسن المطابقة GFI والذي بلغت قيمته 0,95 والتي تعتبر جيدة وتشير إلى أن نموذجنا هذا يطابق بشكل جيد مع بيانات العينة. حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت من الواحد كانت جيدة كما أشرنا إليه سابقا. أما مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI فلقد كانت قيمته جيدة أيضا حيث بلغت 0,91. وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد، حيث كلما ارتفعت قيمته كان أفضل، وإذا تجاوزت 0,9 فهذا مؤشر على حسن المطابقة.

كانت قيمة جذر متوسط مربع البواقي RMR 0,02، في حين بلغت قيمة جذر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR 0,05، حيث كلما اقتربت قيمة هذان المؤشران من الصفر

¹ Ady Hameme, N. A. (2017). Structural equation modelling: confirmatory factor analysis [PowerPoint slides]. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317318895_Structural_equation_modelling_SEM_Confirmatory_factor_analysis_CFA. doi: 10.13140/RG.2.2.25615.38565., P22

كلما كان ذلك جيدا، في حين أي قيمة تقل عن 0,05 أو تساويها تعبر عن مطابقة جيدة¹، وهو الحال في نموذجنا هذا.

ولقد جاءت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي RMSEA 0,07 وهي تعتبر قيمة مقبولة، ويمكن اعتبار هذا المؤشر دالا على سوء المطابقة حيث كلما زادت قيمته دل ذلك على سوء مطابقة النموذج. وأي قيمة تقل عن 0,08 يمكن اعتبارها مقبولة وتشير إلى مطابقة مقبولة.

- مؤشرات المطابقة النسبية/ المقارنة Incremental Fit Indice:

لقد بلغت قيمة مؤشر تاكر-لويس TLI 0,91، حيث انها فاقت هتبة 0,9، كما هو الحال بالنسبة لمؤشر المطابقة المعياري NFI والذي بلغت قيمته 0,92، وأيضا، جاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI جيدة إذ بلغت 0,94.

وكما أشرنا إليه سابقا فإن هذا النوع من المؤشرات يقيس التحسن النسبي في مطابقة النموذج مقارنة بالنموذج الصفري (أو القاعدي أو المستقل)، الذي يعتبر نموذجا سيءً يفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة، أي انها غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا وجود لمتغيرات كامنة. يتم حساب معظم مؤشرات المطابقة النسبية او المقارنة باستخدام نسبة مربع كاي للنموذج ومربع كاي للنموذج الصفري ودرجات الحرية للنماذج. بعض هذه المؤشرات

¹ Karakaya-Ozyer, K. & Aksu-Dunya, B. (2018). A review of structural equation modeling applications in Turkish educational science literature, 2010-2015. International Journal of Research in Education and Science (IJRES), 4(1), 279-291. DOI:10.21890/ijres.383177, P284

"معيارية" بحيث لا يمكن أن تكون قيمها أقل من 0 أو أعلى من 1. كلما ارتفعت قيمة مؤشرات المطابقة النسبية واقتربت من الواحد كانت جيدة. فعل سبيل المثال، قيمة CFI 0,94 تدل على أن نموذجنا المحصل يعتبر 94% أفضل من النموذج القاعدي.

اجمالا، نقول أن جميع مؤشرات المطابقة جاءت مقبولة وتشير إلى أن نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم يعتبر جيدا ومطابقا للبيانات. ويمكن استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة في النموذج.

1. مناقشة فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من مختلف مراحل التحقق من جودة مطابقة النموذج النظري للبيانات المجمعة من خلال دراستنا الميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين العاملين في جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة، توصلنا إلى نموذج يتكون من ثلاث متغيرات كامنة، تمثل متغيرات الدراسة الثلاث؛ الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، السلوك الإبداعي، والتي سنحاول فيما يلي الحكم على طبيعة العلاقة السببية بينها حسب المسارات الموضحة في الشكل رقم. حيث يتضح لنا أن متغير الرضا الوظيفي يعتبر متغيرا خارجيا exogenous يؤثر في كل من الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي. في حين يعتبر متغير الأداء متغيرا داخليا endogenous يؤثر فيه كل الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي. بينما جاء متغير السلوك الإبداعي كمتغير داخلي وخارجي، حيث يؤثر فيه الرضا الوظيفي، بينما يؤثر هو في الأداء الوظيفي، ما ينجر عنه علاقة تأثير

غير مباشرة من الرضا الوظيفي على الأداء مروراً بالسلوك الإبداعي. وهذا ما سيتم مناقشته

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 6-39: نتائج فرضيات الدراسة للعلاقات المباشرة

الحكم على الفرضية	قوة العلاقة	المعنوية p	قيمة t C.R.	معالم الارتباط r	أوزان الانحدار	اتجاه العلاقة	
						إلى	من
مقبولة	ضعيفة	***	3,345	0,27	0,273	السلوك الإبداعي	الرضا الوظيفي
مقبولة	متوسطة	***	4,578	0,54	0,354	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
مقبولة	قوية	***	5,526	0,77	0,677	الأداء الوظيفي	السلوك الإبداعي

*** $p < .001$, based on two-tailed test; $t(p < .001) = 3.29$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمحصلة باستخدام أسلوب نمذجة

المعادلات الهيكلية على برنامج AMOS.25، كانت نتائج الفرضيات المباشرة كالتالي:

1. الأثر المباشر:

- الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي

والسلوك الإبداعي لدى الأستاذ الجامعي"، وهو ما تؤكدته النتائج، حيث يظهر في الجدول أن

العلاقة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0,001، كما أن قيمة t أكبر من

3,29 وهو ما يؤكد رفض فرضية العدم والاقرار بوجود علاقة بين المتغيرين. ولقد أوضحت

نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0,27.

كما أظهرت النتائج بأن الرضا الوظيفي يؤثر بالإيجاب على السلوك الإبداعي لدى الأستاذ الجامعي، حيث كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بوحدة واحدة قابلها ارتفاع في القدرة الإبداعية بـ 27,3%، وقد تشير هذه القيمة إلى أن السلوك الإبداعي لا يتأثر، بالدرجة الأولى، بمستوى الرضا لدى الأستاذ الجامعي وقد توجد عوامل أخرى تؤثر بدرجة أكبر في السلوك الإبداعي، وهو ما تؤكد قيمة معامل مربع الارتباط الموضح في الشكل رقم، التي بلغت 0,07 وهذا معناه أن 7% فقط من تباين السلوك الإبداعي يفسره الرضا الوظيفي بينما 93% قد تفسره عوامل أخرى.

ولقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي، علي سبيل المثال نذكر دراسة إيمان وكوثر (2011) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمتغيرات الرضا الوظيفي على متغيرات الإبداع¹، دراسة رون (Rune,2013)² التي توصلت إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في بيئات تتميز بالثقة في الإبداع سيحققون أداءً أكثر ابداعاً. دراسة هرنجيك وآخرون (Hrnjic et al.,2018)³ توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يزيد بشكل معنوي من السلوك الإبداعي لدى العمال.

- الفرضية الثانية:

¹ إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، 2011، مجلة التقني، المجلد 24، العدد 9، ص ص 190-210

² Rune Bysted, Innovative employee behavior: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables, European Journal of Innovation Management Vol. 16 No. 3, 2013, pp. 268-284, DOI: 10.1108/EJIM-09-2011-0069

³ Anes Hrnjic, Amila Pilav – Velic, Irma Djidelija, Hatidza Jahic, INNOVATIVE BEHAVIOR AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN TELECOMMUNICATIONS SECTOR, Economic Review – Journal of Economics and Business, Vol. XVI, Issue 1, May 2018, PP 19-30

نصت الفرضية الثانية على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي" وهو ما أكدته النتائج، إذ يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,001، كما أن قيمة t أكبر من 1,96 وهو ما يؤكد رفض فرضية العدم والاقرار بوجود علاقة بين المتغيرين. ولقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بينهما 0,54. كما أظهرت النتائج بأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، إذ كلما ارتفع الرضا الوظيفي بوحدة واحدة قابله ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي بما نسبته 35%، وهذا يتماشى مع النتائج المحصلة في الدراسات السابقة، إذ حظي تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف بالكثير من الاهتمام في أدبيات الإدارة والموارد البشرية من الناحية النظرية والتجريبية، مع نتائج تجريبية مختلفة، بداية بأبحاث هوبوك (Hoppock,1935) وبرايڤيلد وكروكيت (Brayfield&Crockett,1955).

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي لديه علاقة مهمة ومباشرة بالأداء الوظيفي، حيث أن الموظف الأكثر رضا يُعتقد أنه يتمتع بمستوى أداء أعلى، نذكر منها: دراسة سيمون وآخرون (Szymon&al.,2020)¹، دراسة ميريدي (Merridy,2020)، دراسة صابر وآخرون (Abdulkhaliq et al.,2019)²، دراسة أورافي وآخرون (Oravee)

¹ Szymon T. Dziuba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya, EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND THEIR WORK PER-FORMANCE AS ELEMENTS INFLUENCING WORK SAFETY, CzOTO 2020, volume 2, issue 1, pp. 18-25, doi: 10.2478/czoto-2020-0003

² Sabir Sadiq Abdulkhaliq, Zrar Mohsin Mohammadali, The Impact of Job Satisfaction on Employees' Performance: A Case Study of Al Hayat Company - Pepsi Employees in Erbil, Kurdistan Region – Iraq, Management and Economics Review Volume 4, Issue 2, 2019, PP 163-176

1(et al.2018)، دراسة عزومة وآخرون (Auisha&al.2017)²، دراسة تغلابت وآخرون،

32017

ولقد اشرنا سابقا، عند تناولنا للدراسات السابقة، كيف أن العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي والأداء قد تم تناولها بطرق مختلفة: وجود علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، الأداء يؤثر على الرضا الوظيفي، وجود متغير وسيط، وجود متغير معدل، أو حتى عدم وجود علاقة. وبما أن كل دراسة علمية تكون محددة في إطار معين، فدراستنا هذه اكتفت بدراسة العلاقة في إطار النموذج الموضح في الشكل رقم والذي يفترض وجود علاقة بين المتغيرتين حيث يؤثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.

- الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي" وهو ما أكدته النتائج، إذ يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة دالة احصائيا بمستوى معنوية أقل من 0,001، كما أن قيمة t أكبر من 1,96 وهو ما يؤكد رفض فرضية العدم والاقرار بوجود علاقة بين المتغيرين. ولقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة قوية بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط

¹ Aule Oravee, Solomon Zayum, Bulus Kokona, Job satisfaction and employee performance in Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria, Revista CIMEXUS Vol. XIII, No.2, 2018, PP 59-70.

² Ayisha Ahmed Azumah, Safura Mohammed, Rebecca Tetteh, An empirical study of Job satisfaction of university staff, MPRA Paper No. 79674,2017, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/79674/>

³ عبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بباريس-ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (2) جوان 2017، ص ص 389-412

بينهما 0,77. كما أظهرت النتائج بأن السلوك الإبداعي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، إذ كلما ارتفع الرضا الوظيفي بوحدة واحدة قابله ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي بما نسبته 67%.

إن الافتراض العام هو أن السلوك الإبداعي للموظفين دائماً ما يكون مفيداً إذ يحفز على القيام بالأشياء بشكل أفضل، كما يعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية للمنظمات. هذا ما جعل جل الدراسات تركز على تحديد العوامل التي تعزز السلوكيات الإبداعية، كمثل على ذلك؛ دراسة وونغ وآخرون (Wang et al.,2015)¹ التي عملت على استكشاف آثار الابداع كمتغير مستقل مهم، دراسة دورنر (Dörner, 2012)² التي توصلت إلى أن السلوك الإبداعي في العمل يؤدي إلى تحسن أداء المهام. دراسة بالكار (Balkar, 2015)³ التي توصلت إلى أن السلوك الإبداعي لدى الأساتذة يؤثر على الأداء لدى الأساتذة، دراسة كيم وآخرون (Kim et al.,2017)⁴ والتي توصلت إلى أن السلوك الإبداعي له تأثير معنوي على الأداء الوظيفي.

¹ Zhang Y, Zhang J, Forest J and Chen C (2018) The Negative and Positive Aspects of Employees' Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors. *Front. Psychol.* 9:1871. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01871

² Nadin Dörner, Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance, dissertation to obtain the title of doctor of philosophy in management, University of St.Gallen, 2012.

³ Betül Balkar, The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, *International Online Journal of Educational Sciences*, 2015, 7 (2), 81-92

⁴ Min-Seong Kim, Dong-Woo Koo, "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>

دراسة ناصر وآخرون (Nasir et al., 2018)¹ وتوصلت إلى أن السلوك الإبداعي يؤثر بشكل معنوي ومباشر على الأداء.

إلا أن دراسات أخرى جاءت بمنظور آخر، حيث قدم جانسن وآخرون (Jansse et al., 2004) نموذجًا نظريًا شاملاً لابتداع الأفراد، يشمل جوانب إيجابية (على سبيل المثال، الصراع البناء، وتحسين الأداء، وموقف العمل الإيجابي، والرفاهية) وجوانب سلبية (على سبيل المثال، الصراع المدمر، والأداء المنخفض، والموقف الوظيفي السلبي، والتوتر) الابتكار الفردي، واقترحوا على الباحثين تطوير نماذج لاستكشاف كلتا الجانبين. المزيد والمزيد من الدراسات تركز الآن على الفوائد التي قد يكسبها الأفراد والمنظمات، أو الخسائر التي قد يتكبدها مقابل تبني سلوكيات ابداعية. نذكر على سبيل المثال، دراسة جينو وأريلي (Gino&Ariely, 2012)، دراسة هراري وآخرون (Harari et al., 2016).

2. الأثر غير المباشر:

سنحاول فيما يلي مناقشة الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود أثر غير مباشر للرضا الوظيفي على الأداء مروراً بالسلوك الإبداعي

¹ Nasir, Halimatussakdiah, Irma Suryani, Syarifah Evi Zuhra, Saed Armia, Mahdani, How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 292, PP 606-612

أ. الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على وجود أثر غير مباشر ودال احصائياً للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي مروراً بالسلوك الإبداعي كمتغير وسيط. بالنظر إلى الجدول أدناه نلاحظ أن الفرضية الرابعة مقبولة، ونقر بوجود علاقة معنوية ($p=0,002$) حيث يؤثر الرضا الوظيفي إيجاباً على الأداء الوظيفي عبر السلوك الإبداعي بما قيمته 18,5% .

الجدول رقم 6-40: نتائج فرضيات الدراسة للعلاقة الغير مباشرة

(الرضا الوظيفي-السلوك الإبداعي-الأداء الوظيفي)

نتيجة الفرضية	مجال الثقة CI	المعنوية P	معامل الانحدار	المتغيرات		
				المستقل	الوسيط	التابع
مقبولة	0,093- 0,288	0,002	0,185	الرضا الوظيفي	السلوك الإبداعي	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS.25

لتقدير معنوية الأثر الغير مباشر والكلّي تم الاستعانة بطريقة البوتستراب (Bootstrap) والتي تعتمد على إعادة تشكيل عدد معين من العينات بنفس حجم العينة الأساسية مع إمكانية تكرار نفس المفردات أكثر من مرة، حيث أن أغلب الدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية اعتمدت على عدد محصور بين 500 و 1000 عينة، كما يوصي به كل من تشونغ ولاو (Chaung&Lau, 2008)¹. في دراستنا هذه تم تحديد 1000 عينة لتقدير الأثر الغير

¹ Gordon W. Cheung, Rebecca S. Lau, Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models, Organizational Research Methods, 2008, DOI: 10.1177/1094428107300343

مباشر والكلّي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بطريقة البوتسراب المتاحة على برنامج

.AMOS.25

3. الأثر الكلي:

ويخلص الجدول التالي الأثر الكلي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 6-41: الأثر الكلي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي مع السلوك الإبداعي كمتغير

وسيط

الأثر	معامل الانحدار	قيمة P	مجال الثقة CI	الدلالة إحصائية
الأثر الغير مباشر	0,185	0,002	0,288-0,093	دال احصائيا
الأثر المباشر	0,354	0,001	0,523-0,196	دال احصائيا
الأثر الكلي	0,539	0,001	0,702-0,375	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS.25

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من الأثر المباشر والغير مباشر معنوي ($P < 0,01$)،

ومنه يعتبر التأثير الوسيطى لمتغير القدرات الإبداعي تأثيرا جزئيا، حيث أن الرضا الوظيفي

يؤثر بطريقة مباشرة على الأداء الوظيفي بقيمة 35,4 بينما يؤثر بطريقة غير مباشرة عبر

السلوك الإبداعي بما قيمته 18,5%. وكتحصيل حاصل فإن الأثر الكلي للرضا الوظيفي على

الأداء الوظيفي يقدر بحوالي 54%. وكما هو واضح في الشكل رقم يساهم كل من الرضا

الوظيفي والسلوك الإبداعي بتفسير ما قيمته 71% من تباين الأداء الوظيفي وفق نموذج

الدراسة.

خاتمة الفصل

لقد أظهرت النتائج المحصلة في هذا الفصل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الابداع والأداء والرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة، والتي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والخاصة. كما تمكنا، من خلال التحليل العاملي التوكيدي وباستخدام مؤشرات المطابقة، من تعديل النموذج النظري للدراسة ليتطابق مع البيانات المحصلة من الدراسة الميدانية. في الأخير تحققنا من صحة فرضيات الدراسة بالاعتماد على مخرجات النمذجة بالمعادلات الهيكلية على برنامج AMOS، حيث أقرت النتائج بوجود أثر مباشر معنوي للرضا الوظيفي على كل من الأداء والسلوك الإبداعي لأفراد العينة، وجود أثر مباشر معنوي للسلوك الإبداعي على أداء أفراد العينة، وكذلك وجود أثر غير مباشر معنوي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي، ووجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي.

خاتمة عامة

من خلال ما تناولناه في الجانب النظري، تبين لنا مدى أهمية الأداء الوظيفي وحقيقة أن الأداء التنظيمي لا يمكن فهمه واستيعابه دون فهم مسبق للأداء الفردي. كما لاحظنا أن الأداء متغير تابع يتأثر بمجموعة من العوامل، والتي لا تقتصر فقط على السياق التنظيمي بل تتعداه إلى الفروق والسمات الفردية للموظفين. فكما ذكر سونينتاغ وفريز (Sonntag & Frese, 2002)، فإن الأداء الفردي هو شيء تريد المنظمات تحسينه وتعزيزه. هو مفهوم ديناميكي، متعدد الأبعاد، سلوكي، وقابل للتقييم، يمكن تعريفه على أنه سلوكيات عرضية قابل للتقييم، يتبناها الفرد تجاه عمله وظيفته، نتيجة للتفاعل بين القدرات المعرفية والشخصية والخبرات والتعلم، والتي تشكل قيمة للمنظمة. وتناولنا في دراستنا ثلاث أبعاد للأداء: أداء المهمة (المعرفة الوظيفية، والمهارات التنظيمية، والكفاءة)؛ والأداء السياقي (الجهد المستمر، والتعاون، والوعي التنظيمي، والمهارات الشخصية والعلائقية)؛ والأداء التكيفي (حل المشكلات، التعامل مع عدم اليقين، تعلم المهام والإجراءات الجديدة، التكيف الشخصي والثقافي والمادي).

كما ذكرنا أن نجاح أي منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على تقييم أداء موظفيها بدقة واستخدام نتائج عملية التقييم بموضوعية في اتخاذ القرارات المناسبة. حيث قسمنا طرق تقييم الأداء في فئتين رئيسيتين: الطرق التقليدية، وذكرنا منها طريقة التدرج؛ مقياس التدرج البياني؛ طريقة المواقف الحرجة؛ والطرق الحديثة، وذكرنا منها طريقة الإدارة بالأهداف؛ طريقة التدرج على أساس السلوك؛ طريقة مراكز التقييم؛ طريقة 360°. فعلى المنظمات الاهتمام بالموظف ومساعدته على رفع مستوى أدائه، فإذا وجد الموظف الدعم

اللازم قد يتبنى سلوك ابداعي يخوله المشاركة في إيجاد حلول وطرق مبتكرة في حل مشاكل العمل. حسب كاتز وكاهن (Katz & Kahn, 1978)، لا يكون السلوك الإبداعي جزءًا من الوظيفة النموذجية عادة، ويشير إلى السلوك التقديري/الاختياري الذي يتبناه الموظف دون أن يكون محددًا في وصف الوظيفة الموكلة له. ذكرنا في دراستنا أن الأفراد يتبنون سلوكًا إبداعيًا بدرجات متفاوتة تبعًا للسمات والقدرات الإبداعية التي قد يتميز بها البعض عن الآخر، ذكرنا منها: الأصالة، تحسس المشكلات، روح المجازفة، الطلاقة، المرونة والتحليل، حيث يؤدي توفر كل هاته السمات، إضافة لعوامل أخرى تنظيمية، لظهور سلوك إبداعي لدى الفرد وعكس ذلك يؤدي إلى اضمحلاله وخموده. ارتبط السلوك الابداعي في العمل بفكرة التحفيز، فكما ذكر بايرون وخراننتشي (Byron & Khazanchi, 2012) أن الدافعية الداخلية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الإبداع والابتكار عند الأفراد. من هنا تظهر أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز السلوك الابداعي في العمل. مقارنة بالدراسات التي تناولت أثر الرضا الوظيفي على الأداء الأبحاث والدراسات حول أثر الرضا الوظيفي على السلوك الابداعي قليلة. وفي هذا الإطار أجرى (Csikszentmihalyi, 1996) مقابلات مع عدد من الأشخاص المبدعين من مجالات مختلف، وتوصل إلى أن الأفراد يحتاجون إلى حافز داخلي قوي لتبني سلوك ابداعي في العمل، وباعتبار الرضا الوظيفي شكل من أشكال التحفيز الداخلي، الذي يتأثر بدوره بالتحفيز الخارجي، فإن الرضا الوظيفي له تأثير على السلوك الابداعي.

حضي الرضا الوظيفي بكثير من الاهتمام في الدراسات والأبحاث الأكاديمية والميدانية، لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة، كما ذكرنا في دراستنا، قد يؤثر مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد على نيتهم في ترك العمل، التغيب والاصابات في مكان العمل، أدائهم الوظيفي، التزامهم وولاءهم التنظيمي... حيث انعكس اهتمام الباحثين بموضوع الرضا على تعدد النظريات والنماذج المفسرة له، وتناولنا هذه النظريات في مجموعتين أساسيتين: نظريات الدافعية وذكرنا منها نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرغ؛ ونظريات العمليات أو النسق وذكرنا منها نظرية التوقع لفروم، نظرية العدالة لأدمس، وغيرها من النظريات التي حاولت تفسير كيفية حدوث الرضا والعوامل المؤثرة فيه. من بين التقسيمات الأكثر تداولاً في الدراسات للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، نجد نظرية العاملين لهيرزبرغ والتي قسمتها إلى: عوامل داخلية (دافعة) مثل الشعور بالنجاح واستخدام المهارات؛ وعوامل خارجية (صحية) مثل التعويضات وظروف العمل، وعلى هذا الأساس قسمنا أبعاد الرضا الوظيفي في دراستنا إلى الرضا الداخلي والخارجي. أهمية الرضا الوظيفي جعلت من عملية قياسه وتقييمه أمراً ملحا، ولقد تعددت أساليب القياس، التي قسمناها في دراستنا هذه إلى أساليب موضوعية كمعدلات التغيب ودوران العمل؛ وأخرى ذاتية كالمقابلات والاستقصاء عن طريق الاستبيان، حيث تم تطوير الكثير من النماذج ومن أكثرها تداولاً في الدراسات ذكرنا: مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي، المؤشر الوصفي للعمل، مسح الرضا الوظيفي، المسح التشخيصي للعمل...

استعنا في دراستنا بمجموعة من البرامج الحاسوبية (AMOS، EXCEL، SPSS). كما اعتمدنا على جملة من الأساليب، شملت الإحصاءات الوصفية، والاختبارات الاحصائية، والتحليلات العاملية، هذا إضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية. شكلت هذه الأخيرة طريقة لنمذجة الظواهر معقدة. وهو ما دفعنا إلى استخدام هذا الأسلوب الذي احتل مكانة فيما يعرف بأساليب الجيل الثاني، التي تمكننا من التحقق من عدة علاقات خطية في وقت واحد، القدرة على تحليل الروابط بين المتغيرات الكامنة، أخذ أخطاء القياس في الاعتبار، استخدام الأساليب التوكيدية. تعتمد النمذجة بالمعادلات الهيكلية على مقاربتين، اعتمدنا في دراستنا هذه على المقاربة الأكثر استخداماً في الأدبيات القائمة على التغير، كما يميز هذه المقاربة نقطة مهمة جعلت منها الأكثر استخداماً لاختبار النماذج النظرية وتأكيداتها، حيث تتوفر على مؤشرات مطابقة النموذج والتي تسمح بالحكم على درجة نجاح النموذج في تفسير البيانات.

إن الاستخدام الصحيح للنمذجة بالمعادلات الهيكلية يجب أن يمر على مجموعة من المراحل وهو ما قمنا به في دراستنا هذه. حيث كانت البداية بوضع نموذج نظري، انطلاقاً من نماذج قياس استخدمتها وتحققت منها دراسات سابقة، حيث يتوسط السلوك الإبداعي العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، شملت أداة القياس 3 محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى محور مخصص للبيانات الديمغرافية وعامة. شمل محور الرضا الوظيفي 20 فقرة مقسمة إلى بعدين: الرضا الداخلي (12)، الرضا الخارجي (8)؛ أما محور الأداء فقد شمل 18 فقرة، وهي مقسمة إلى 3 أبعاد: الأداء السياقي (6) والأداء التكيفي (6) وأداء المهام (6)؛ محور الإبداع

شمل 29 فقرة مقسمة على 6 أبعاد: الأصالة (5)، المرونة (5)، الطلاقة (6)، تحسس المشكلات (4)، التحليل (4)، روح المجازفة (5).

للتحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الابداع والأداء الوظيفي، تم اختيار الأساتذة العاملين في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة/الجزائر كمجتمع للدراسة، وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية من الأساتذة الجامعيين من مختلف التخصصات، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 620 (420 استمارة ورقية و200 استمارة الكترونية)، في حين بلغ العدد الإجمالي للاستمارات المسترجعة (ورقية والكترونية) 378 استمارة، منها 376 استمارات قابلة للمعالجة. تم اختبار البيانات المجمعة للتحقق من مدى موائمتها للنمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية، من اختبار اعتدالية البيانات واختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. هذا بالإضافة الى اختبار صدق وثبات أداة القياس والتي كانت في عمومها مقبولة وجيدة.

كمرحلة مولية، وبعد الانتهاء من جمع البيانات، وبالاستعانة ببرنامج AMOS.25، تأكدنا من كون النموذج يحتوي على قدر كاف من المعلومات التي تسمح لنا بتقدير معالم النموذج، وحسب النتائج المحصلة كان النموذج محددًا. وتمكننا من الحصول على تقديرات لمعالم النموذج، إضافة إلى مؤشرات المطابقة، والتي تعتبر أهم ميزة في النمذجة باستخدام برنامج AMOS، حيث وبالاستعانة بهذه المؤشرات تمكنا من تعديل النموذج ليتطابق في النهاية مع البيانات المجمعة من خلال دراستنا الميدانية

1. نتائج الدراسة:

أ. الأدبيات النظرية:

حوالنا من خلال الجانب النظري للدراسة الإحاطة بأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما حاولنا من خلال تناولنا للدراسات السابقة التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية والتطبيقية نذكر ما يلي:

- الرضا الوظيفي عبارة عن موقف مركب متعدد الأبعاد يتكون من: بعد معرفي؛ بعد عاطفي؛ بعد إرادي، يعبر عنه الموظف اتجاه العمل الموكل إليه أو احدى متغيرات بيئة العمل، يتغير تبعا للتجارب المعاشة وتطلعات الموظف. يتأثر الرضا الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية تتعلق بالوظيفة في حد ذاتها، وعوامل خارجية تتعلق ببيئة العمل.

- السلوك الإبداعي هو سلوك اختياري يتبناه الفرد أثناء أدائه لمهامه إذا وجد البيئة الملائمة التي تحفز وتشجع التفكير الإبداعي، قد يتجسد هذا السلوك في انشاء واستخدام أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة، أو اقتراح حلول مبتكرة للمشاكل والتغييرات المستمرة في بيئة العمل. هناك سمات شخصية ضرورية ليكون الفرد قادرا على الابداع، نذكر منها: الطلاقة، الأصالة، المرونة، تحسس المشكلات، التحليل، وروح المجازفة.

- الأداء هو التفاعل بين سلوك الأفراد والانجاز المترتب عنه في إطار قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم، ويمكن قياسه وتقييمه من حيث النوعية والكمية والكيفية. وهو مفهوم متعدد الأبعاد (أداء المهام-الأداء السياقي-الأداء التكيفي)، تحدده الفروق الفردية والتنظيمية في بيئة العمل. وهو شيء تسعى المنظمات الناجحة إلى تطويره وتحسينه، ولمكن يمكن ذلك دون وجود نظام عادل وشفاف لتقييم أداء الأفراد.

ب. الأدبيات التطبيقية:

- الرضا الخارجي يؤثر معنويا على نية ترك العمل عكس الرضا الداخلي (Tocara, 2017)؛ هناك علاقة عكسية معتدلة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل (Johnny O'Connor, 2018)؛ الرضا الوظيفي يرتبط عكسيا بالتغيب لدى الموظفين ذوي القابلية المنخفضة للشعور بالذنب، وارتباطه ضعيف إلى منعدم مع التغيب لدى الموظفين ذوي القابلية المرتفعة للشعور بالذنب. الشعور بالذنب يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل (Rebecca L. Schaumberg & Francis J. Flynn, 2017) الاكتفاء الوظيفي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي والأداء ونية البقاء، وفي حين أن الاكتفاء الوظيفي له التأثير الأقوى على الأداء، فإن الرضا الوظيفي له التأثير الأقوى على نية البقاء (Ismatilla Mardanov, 2021)

- توجد علاقة إيجابية دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحفيز والابداع الوظيفي. كلما ارتفعت درجة المتغيرات الثلاث (الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية

والتحفيز) زادت درجة الابداع (Henny Suharyati et al., 2016)؛ وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي -القدرة على حل المشكلات والقدرة على التغيير وتشجيع الإبداع- على متطلبات التميز المؤسسي، بينما لم يؤثر بعدي روح المجازفة وسعة الاتصال على المتغير التابع، كما أظهرت النتائج تأثيراً عاماً للسلوك الإبداعي على التميز المؤسسي (وردة حواطي وأحمد دروم، 2017)

- المسؤول على تقييم أداء الموظفين لا يتقن دائماً المهارات اللازمة لتقديم ملاحظات فعالة، تحيزات القيادة وتفضيلهم المحتمل لبعض الأفراد يشكل تهديداً لعملية التقييم، المدراء والموظفين، بشكل عام، غير راضين تماماً علي عملية التقييم. تقييم الأداء عملية تحفيزية تدفع الأشخاص إلى بذل مجهود في العمل (Dina Van Dijk & Schodl M. Michal, 2015). لتقييم الأداء ثلاثة أغراض هي: التصحيح والحفاظ والتطوير، هناك تأثير كبير لتقييم الأداء على أداء الموظف والأداء العام للمؤسسة في قطاع الاتصالات، عملية تقييم الأداء تساعد الموظف على استيعاب دوره وتحديد نقاط الضعف والقوة. أهمية تقييم الأداء لا تقتصر على التحفيز وتحسين الرضا الوظيفي فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى تحسين علاقات العمل، ويساعد في إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر. (Minakshi Soni, 2017)

- عدم وجود فروق معنوية للرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي؛ وجود فروق معنوية للإبداع باختلاف المؤهل العلمي؛ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والابداع؛ هناك أثر معنوي للرضا الوظيفي على الابداع (إيمان عبد الرضا محمد وكوثر كامل داود،

(2011). يوجد أثر ايجابي معنوي للاستقلالية في العمل على السلوك الإبداعي للموظف؛ يوجد أثر ايجابي للثقة في الإبداع على السلوك الإبداعي للموظف؛ الرضا الوظيفي يعدل معنويا وبالإيجاب العلاقة بين الثقة في الإبداع والسلوك الإبداعي في العمل؛ المشاركة العقلية تعدل معنويا وبالإيجاب العلاقة بين الاستقلالية في العمل والسلوك الإبداعي في العمل (Rune Bysted, 2013). العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي وكبير بالسلوك الإبداعي. العدالة التفاعلية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الإبداعي من خلال الرضا الوظيفي. (MATTHEW J. XERRI, 2014) يوجد ارتباط جزئي بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي؛ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي؛ وجود أثر معدل إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك الإبداعي. (Han-Jen Niu, 2014)

- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي للموظفين وتحسين مهام العمل". (Anes Hrnjic et al., 2018) الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال (ESE) "لها تأثير إيجابية معنوي على السلوك الإبداعي؛ يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً بين ESE والسلوك الإبداعي؛ يعمل تفكير "Zhongyong" على تعديل العلاقة بين ESE والرضا الوظيفي (Jiangru Wei et al., 2020).

- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي. كما أن للالتزام المهني تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين (Ismail

(Bakan et al., 2014) كلا من الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي يساهمان بشكل معنوي في تحسين أداء المهام والأداء السياقي لأمناء المكتبات بالجامعة، مع تأثير أكبر للرضا الداخلي على أبعاد الأداء مقارنة بالرضا الخارجي. (Yu-Ping Peng, 2014) وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم (عبدالله خالد سليم المعايطه، 2017). وجود علاقة قوية بين مستويات الرضا والأداء الوظيفي بالنسبة للمشرفين والعمال على حد سواء؛ مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين أعلى منه لدى العمال؛ مستوى الرضا الوظيفي أكبر لدى الموظفين ذوو الخبرة الأكبر والذين لديهم واجبات ومهام أكثر؛ تأثير مستويات الرضا على الأداء يكون أكبر بالنسبة للمشرفين الذين يحتلون رتباً أعلى (Shaju. M. & Subhashini Durai, 2017).

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) والأداء الوظيفي، إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جداً. كما خلصت الدراسة إلى أن تدعيم السلوك الإبداعي يساهم بنسبة ضعيفة في تحسين مستوى أداء الأساتذة (فيروز زروخي وآخرون، 2019). وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والإنصاف والضغط على الأداء الوظيفي للأساتذة. وجود أثر للمناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والضغط على السلوك الإبداعي للأساتذة، وهذا الأخير يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي (Betül Balkar, 2015).

ت. الجانب التطبيقي:

بعد الانتهاء من مختلف مراحل التحقق من جودة مطابقة النموذج النظري للبيانات المجمعة من خلال دراستنا الميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين العاملين في جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة، توصلنا إلى نموذج يتكون من ثلاث متغيرات كامنة، تمثل متغيرات الدراسة الثلاث؛ الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، السلوك الابداعي، حيث متغير الرضا الوظيفي يعتبر متغيرا خارجيا exogenous يؤثر في كل من الأداء الوظيفي والسلوك الابداعي. في حين يعتبر متغير الأداء متغيرا داخليا endogenous يؤثر فيه كل الرضا الوظيفي والسلوك الابداعي. بينما جاء متغير السلوك الابداعي كمتغير وسيط mediator، حيث يؤثر فيه الرضا الوظيفي، بينما يؤثر هو في الأداء الوظيفي، ما ينجر عنه علاقة تأثير غير مباشرة من الرضا الوظيفي على الأداء مروراً بالسلوك الابداعي. هذا يتطابق في عمومته مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

ولقد أفضت مناقشة الفرضيات إلى: الإقرار بوجود علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية بين متغير الرضا الوظيفي والسلوك الابداعي لدى الأستاذ الجامعي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بالإيجاب على السلوك الابداعي لدى الأستاذ الجامعي؛ الإقرار بوجود علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي؛ وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين السلوك الابداعي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، وأن السلوك الابداعي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء

الوظيفي؛ وجود أثر غير مباشر دال احصائيا للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي مرورا بالسلوك الإبداعي كمتغير وسيط.

آفاق الدراسة:

يمكن للدراسات المستقبلية، وانطلاقا من نتائج دراستنا هذه، الاعتماد على أسلوب متقدم من النمذجة ألا وهو النمذجة متعددة المستويات *multi-level equations modeling*، ذلك للتعامل مع تعقيد النموذج واحتوائه على أكثر من مستوى للمتغيرات الكامنة. كما يمكن تناول الموضوع مع ادخال البيانات الديمغرافية كمتغيرات معدلة للنموذج، أو ادخال متغيرات كامنة أخرة كالتمكين الوظيفي. كما يمكن توسيع مجتمع الدراسة ليشمل كل الجامعات الجزائرية.



الملاحق



الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان-الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه. يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي: الرضا الوظيفي، السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي. يرجى منكم، بعد القراءة المتأنية للعبارة، الاختيار بوضع علامة × عند الخانة التي ترونها ملائمة. نهيب بأساتذتنا الكرام الجدية ونشكركم مسبقا لتفضلكم وتكريسكم لبعض من وقتكم، ونتعهد لكم بالسرية التامة واستخدام نتائج الدراسة لأغراض علمية بحثية.

الجزء الأول: البيانات الخاصة

	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/> آخر	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	الحالة العائلية
<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة وأكثر	السن
<input type="checkbox"/> LMD	<input type="checkbox"/> LMD	<input type="checkbox"/> كلاسيك	النظام الدراسي
<input type="checkbox"/> دكتوراه LMD	<input type="checkbox"/> دكتوراه LMD في طور التحضير	<input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه كلاسيك	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر ب	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد أ	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد ب	الرتبة
<input type="checkbox"/> أستاذ مؤقت	<input type="checkbox"/> بروفيسور	<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر أ	
<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 15 سنة وأكثر	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	تمارس مهمة إدارية في الجامعة اضافة الى عملك كأستاذ؟	
<input type="checkbox"/> العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير	<input type="checkbox"/> علوم الطبيعة والحياة	<input type="checkbox"/> العلوم التقنية	التخصص
<input type="checkbox"/> اللغات والآداب	<input type="checkbox"/> العلوم القانونية والسياسية	<input type="checkbox"/> العلوم الإنسانية والاجتماعية	
	<input type="checkbox"/> آخر	<input type="checkbox"/> الفنون	
<input type="checkbox"/> شمال الصحراء	<input type="checkbox"/> المدن الداخلية و الهضاب العليا	<input type="checkbox"/> المناطق الساحلية <input type="checkbox"/> أقصى الجنوب	مكان العمل
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل سبق ومارست وظيفة قبل التحاقك بالجامعة؟	

راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض	الرقم فقرات الرضا الوظيفي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 الحجم الساعي للعمل	الرضا الداخلي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 فرص العمل منفردا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 فرص القيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 تلاؤم ما تقوم به مع قيمك الأخلاقية ومبادئك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 فرص مساعدتك للآخرين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 الصلاحيات والسلطة التي تمنحها لك وظيفتك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 فرص استخدام قدراتك ومهاراتك بشكل كامل في وظيفتك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 فرص الترقية والتطور في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 إمكانية اتخاذ قرارات بمبادرة منك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 فرص استخدام أسلوب خاص بك في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 الثناء والاطراء الذي تتلقاه عند قيامك بعمل جيد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 شعورك بالإنجاز الشخصي من خلال عملك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 فرص اكتساب مكانة في المجتمع تبعا لوظيفتك	الرضا الخارجي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 طريقة تعامل المسؤول المباشر معك في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 كفاءة المسؤول المباشر في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 احساسك بالاستقرار في وظيفتك	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 إجراءات وسياسات العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18 راتبك مقارنة بالمجهود الذي تبذله	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19 البيئة المادية للعمل (إضاءة، تهوية، وسائل...)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 طريقة تعامل وتواصل زملاء العمل فيما بينهم	

دائما	غالبا	أحيانا	مطلقا	الرقم فقرات الأداء الوظيفي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 أشارك المعرفة وأساعد الآخرين عند الطلب أو الحاجة	الأداء السياقي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 تعامل بلطف مع الآخرين وأشيد بهم عند القيام بعمل جيد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 أشارك بنشاط في المناقشات الجماعية والاجتماعات	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 اتواصل بفعالية مع الآخرين وأحتمهم على إبداء آرائهم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 أنسق مع الآخرين قبل القيام بأي عمل من شأنه التأثير عليهم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 أتبع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى وإن لم تكن ملائمة لي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 أتعامل جيدا مع التغيير في وظيفتي	الأداء التكيفي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 أعتقد أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حلول قابلة للتطبيق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 تعامل بفاعلية مع الآخرين في مواجهة التغيير في العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 أفقد اعصابي عندما أواجه انتقادات من الآخرين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 أشعر بالارتياح من مرونة العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 يمكنني تحمل مسؤولية إضافية إذا ما عرضت علي	

				13	أقوم بواجباتي دون الحاجة الى رقابة و اشراف	أداء المهمة
				14	أشعر بالحماس اتجاه عملي	
				15	أصر على القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق الأهداف المرجوة	
				16	أخطط جيدا لعملي واحترم الوقت والآجال للقيام بعملي	
				17	أتحكم في أعصابي حين مواجهة المشاكل	
				18	أسعى لاكتساب المهارات والمعارف الكافية للحفاظ على مستوى عال من الأداء	
				الرقم	فقرات السلوك الإبداعي	
				1	ارغب بالعمل في فريق يتميز بروح المجازفة	المجازفة
				2	أميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	
				3	أتقبل الفشل واعتبره تجربة تسبق النجاح	
				4	أتحمل المسؤولية ومستعد لمواجهة نتائج عملي	
				5	أحرص على اقتراح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المحتملة	
				6	أحاول تطبيق أساليب مبتكرة لحل المشاكل التي تواجهني	الأصالة
				7	أجد أن إجراءات العمل بحاجة لتطوير مستمر	
				8	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة في العمل	
				9	أحاول جاهدا عدم تقليد الآخرين في طريقة العمل	
				10	أسعى لاكتشاف أشياء جديدة على علاقة بمجال عملي	
				11	أسعى لإقناع الأشخاص الاخرين الذين أتعامل معهم بوجهة نظري	الطلاقة
				12	احرص على التعبير على رأيي ولو كان مخالفا لرأي رؤسائي	
				13	أطرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل المفاجئة في العمل	
				14	استرجع الأفكار والمعلومات السابقة عند مواجهتي لصعوبات في العمل	
				15	يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة	
				16	أعبر عن أفكاري بطرق سهلة ومبسطة	
				17	أسعى لمعرفة الآراء المخالفة لرأيي والاستفادة منها	المرونة
				18	أغير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته	
				19	أغير أساليب عملي بين فترة وأخرى	
				20	أتأقلم بسرعة في حال أوكلت الي مهام جديدة	
				21	أحاول النظر الى الأشياء من زوايا مختلفة	
				22	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	الحساسية
				23	أكتشف أوجه القصور ونقاط الضعف في إجراءات العمل	
				24	يمكنني تحسس المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	
				25	أستطيع تصور الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل	
				26	أخذ قراراتي بعد دراسة وتمعن	التحليل
				27	أسعى للحصول على معلومات كافية قبل البدء بعمل جديد	
				28	أحاول تناول المشكلات المعقدة من زوايا مختلفة	
				29	أخطط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها	

الملحق رقم 02 : بعض تصنيفات الإبداع

التصنيف	المؤلف
✓ الإبداعات المبرمجة ✓ الإبداعات الغير مبرمجة	- Knight (1967)
✓ الإبداع التجاري ✓ الإبداع التنظيمي ✓ الإبداع التكنولوجي ✓ الإبداع المؤسسي	- Barreyre (1975)
✓ الإبداع الاداري؛ الإبداع التكنولوجي	- Daft (1978) - Kimberly & Evanisko (1981) - Damanpour (1987)
✓ إبداع المنتج ✓ إبداع العمليات	- Utterback & Abernathy (1975) - Hage (1987) - Pennings(1987)
✓ إبداعات التغييرات ✓ إبداعات إعادة التوجيه	- Normann (1971)
✓ الإبداعات الروتينية ✓ الإبداعات الجذرية	- Nord et Tucker (1987)
✓ الإبداع النهائي ✓ الإبداع الاجرائي	- Grossman (1970)
✓ الإبداع الفردي ✓ الإبداع الجماعي ✓ الإبداع المختلط(فردى-جماعى) ✓ الإبداع التنظيمي	- Farr & Ford (1990)
✓ الإبداع الراديكالى(الجذري) ✓ الإبداع الجزئي	- Damanpour (1991)
✓ إبداع التثمين ✓ إبداع الاستباق ✓ إبداع التجسيد	- Gallouj (1995) (خاص بقطاع الخدمات)

✓ ابداع تكنولوجي ✓ ابداع اداري ✓ ابداع السوق	- Afuah, (1998)
✓ ابداع المنتجات ✓ ابداع العمليات ✓ ابداع التسويق ✓ الابداع التنظيمي	- OECD (2005)
✓ ابداع المنتجات ✓ ابداع العمليات ✓ ابداع التموقع ✓ الابداع النمطي	- Bessant and Tidd (2007)
✓ ابداع التكنولوجيا (تكنولوجي-عملياتي) ✓ ابداع الأعمال (اداري-الصفقات)	- Zawislak et al. (2011)
✓ الابداعات المساعدة ✓ الابداعات الخدمائية ✓ ابداعات العمليات (التنظيم-التسويقي-التكنولوجي)	- Walker, Avellaneda & Berry (2011)
✓ الابداع المادي (المنتجات-العمليات) ✓ الابداع الفكري (البحث والتطوير-الإدارة)	- Dragunov & Shenshinov (2020)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Carrier, C. et D. Garand, 1996. « Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés ». Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, France.
- Andrei Dragunov, Yuri Shenshinov, Effective development of innovative technologies as a method for increasing labor productivity in industry, E3S Web of Conferences 208, 03001 (2020) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803001>
- Kotsemir Maxim, Abroskin Alexander, Meissner Dirk, Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion, MPRA Paper No. 46667, posted 02 May 2013 09:33 UTC, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/46667/>, accessed 17/03/2021
- Timur KOGABAYEV, Antanas MAZILIAUSKAS, The definition and classification of innovation, HOLISTICA Vol 8, Issue 1, 2017, pp. 59-72 [DOI:10.1515/hjbpa-2017-0005](https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005)

الملحق رقم 04

ANOVA (مهام إدارية)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
INNOVATION	Inter-groupes	0,487	2	0,243	1,716	0,181
PERFORMANCE	Inter-groupes	0,147	2	0,073	0,521	0,594
SATISFACTION	Inter-groupes	0,789	2	0,395	0,977	0,378

ANOVA (التخصص)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
INNOVATION	Inter-groupes	0,411	6	0,069	0,477	0,825
PERFORMANCE	Inter-groupes	0,096	6	0,016	0,112	0,995
SATISFACTION	Inter-groupes	5,068	6	0,845	2,129	0,059

ANOVA (مكان الإقامة)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
INNOVATION	Inter-groupes	0,066	3	0,022	0,153	0,928
PERFORMANCE	Inter-groupes	0,020	3	0,007	0,048	0,986
SATISFACTION	Inter-groupes	2,189	3	0,730	1,818	0,143

ANOVA (ممارسة وظيفة سابقة)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
INNOVATION	Inter-groupes	0,177	1	0,177	1,245	0,265
PERFORMANCE	Inter-groupes	0,053	1	0,053	0,374	0,541
SATISFACTION	Inter-groupes	0,061	1	0,061	0,151	0,698

المصدر: مخرجات SPSS.24

المراجع

المراجع الأجنبية:

1. Aldous, C. (2014) Attending to Feeling : It May Matter More than You Think. *Creative Education*, 5, 780-796. Doi : 10. 4236/ce. 2014. 510091.
2. Åmo, B. W. ; Kolvereid, L. Organizational strategy, individual Personality and innovation Behavior. *J. Enterp.*
3. Bektaş, Ç. Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies : An international journal*, 5(3), 2017.
4. Belletier, C., Charkhabi, M., Pires de Andrade Silva, G., Ametepe, K., Lutz, M., & Izaute, M. Wearable cognitive assistants in a factory setting : a critical review of a promising way of enhancing cognitive performance and well-being. *Cognition, Technology & Work*. 2019, doi :10. 1007/s10111-019-00610-2
5. Benjamin Taferner, A Next Generation Of Innovation Models? An Integration Of The Innovation Process Model Big Picture Towards The Different Generations Of Models, Review Of Innovation And Competitiveness Volume 3, Issue 3, 2017.
6. Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 2015, 126(1), 279–307. Doi :10. 1007/s11205-015-0883-z
7. Carrier, C. et D. Garand, 1996. « Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés ». Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, France.
8. Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPES OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602. Doi :10. 1111/j. 1467-6486. 1989. tb00746. x.
9. Dirk Meissner, Maxim Kotsemir, Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm'—trends and outlook, Meissner and Kotsemir *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (2016) 5 :14, DOI 10. 1186/s13731-016-0042-z.
10. Du Preez, N. D. and Louw, L. (2008). "A framework for managing the innovation process", Portland International Conference : Management of Engineering & Technology (PICMET 2008), 27-31 July, Cape Town- South Africa. 546-558.
11. Faïz GALLOUJ, Faridah DJELLAL (eds), The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective, *innovations Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2010/3 – n° 33. 1
12. Fariborz Damanpour and William M. Evan, Organizational Innovation and Performance : The Problem of "Organizational Lag", *Administrative*

- Science Quarterly, Vol. 29, No. 3 (Sep., 1984). 392-409. <http://www.jstor.org/stable/2393031?origin=JSTOR-pdf> Accessed 02/03/2021
13. Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat, William M. Evan, The Relationship Between Types Of Innovation And Organizational Performance, *Journal Of Management Studies*, 26 :6, November, 1989. - 588
14. Frese, M., & Zapf, D. Action as the core of work psychology : A German approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 (2nd Ed.). 1994. -274
15. Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166–175. 167-168. Doi :10. 1111/j. 0963-1690. 2004. 00306.x
16. Goudarz Azar, Francesco Ciabuschi, Organizational innovation, technological innovation, and export performance : The effects of innovation radicalness and extensiveness, *International Business Review*, Volume 26, Issue 2, 2017, Pages 324-336., ISSN 0969-5931, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>.
17. Henny Suharyati, Thamrin Abdullah, Bibin Rubini, Relationship between Organizational Culture, Transformational Leadership, Working Motivation to Teacher's Innovativeness, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 4, Issue 3, March 2016.
18. Hussaini Danladi, Audu Kafwa Dodo, A comparative Analysis of Joint Admissions and Matriculation Board's
19. Ioan Lala Popa, Gheorghe Preda, Monica Boldea, A THEORETICAL APPROACH OF THE CONCEPT OF INNOVATION, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 2010.
20. Jack Rabin, Marcia B. Steinhauer, *Handbook Of Human Services Administration*, Marcel Dekker, Inc. New Yourk, 1988.
21. John R. Schermerhorn & al, *Comportement humain et organisation*. Édition RPI, 3e édition, Québec, 2006. 157-158
22. KAROL ŚLEDZIK, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, *SSRN Electronic Journal* · April 2013, P90, DOI : 10. 2139/ssrn. 2257783/
23. Kenett, Y. N., Levy, O., Kenett, D. Y., Stanley, H. E., Faust, M., & Havlin, S. (2018). Flexibility of thought in high creative individuals represented by percolation analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(5), 867–872. Doi :10. 1073/pnas. 1717362115
24. Magnus Wilson, Krzysztof Wnuk, Johan Silvander, Tony Gorschek, A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling, *e-Informatica Software Engineering Journal*, Volume 12, Issue 1, 2018, pages : 265–302, DOI 10. 5277/e-Inf180111.

25. Mardanov, I, "Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay", Evidence-based HRM, Vol. 9 No. 3, 2021, p. 225
26. Maxim Kotsemir, Alexander Abroskin, Innovation Concepts And Typology – An Evolutionary Discussion, National Research University Higher School Of Economics (Hse), Moscow, Working Papers Series : Science, Technology And Innovation, Wp Br/Sti/2013.
27. Minakshi Soni, Impact of Performance Appraisal in Telecom Industry in India, International Multidisciplinary Research Journal, Volume-4, Issue-10, October-2017.
28. Mohammad Ahmad Al-Omari, Ling Suan Choo, Innovative Work Behavior A Review of Literature, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 23, Issue 02, 2019.
29. Nakano, T. de C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation : Skills for the 21st Century. Estudos de Psicologia (Campinas), 35(3), 237–246. 2.
30. O'Connor J. The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts : A Quantitative Study of Work Related Constructs. Education Sciences. 2018 ; 8(2) :69. 2-3
31. Organisation for Economic Cooperation and Development, Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 3e édition, 2005.
32. Paolo Sylos Labini, « Développements scientifiques, innovations technologiques, croissance et productivité », Revue d'économie industrielle [En ligne], N°118 | 2e trimestre 2007.
33. Pateli A, Mylonas N, Spyrou A. Organizational Adoption of Social Media in the Hospitality Industry : An Integrated Approach Based on DIT and TOE Frameworks. Sustainability. 2020 ; 12(17) :7132. <https://doi.org/10.3390/su12177132>.
34. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. Employee performance at workplace : Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 2017. 5(1), 69–85. Doi :10.1177/2278533716671630.
35. Renzo Boccardo, Joaquim Lloveras, A Model of Creativity from the Paradigm of Complexity, First International Conference on Design Creativity, ICDC 2010, 29 November - 1 December 2010, Kobe, Japan.
36. Richard Symonds Williams, Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations, Thomson Learning, USA, 2002.
37. Robert N Lussier ; John R Hendon, Fundamentals of human resource management : functions, applications, skill development, Sage, Los Angeles, 2017. 237-238

38. Rotundo, M., ve Rotman, J. Defining and Measuring Individual Level Job Performance : A Review and Integration. *Journal of Allied Psychology*, 2002, 90(5), 225–254. -230
39. Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism : The role of guilt proneness. *Journal of Allied Psychology*, 2017, 102(6), 982–992. p. 1. <https://doi.org/10.1037/apl0000208>
40. Shamshad Hussain, *Creativity, Concept and Findings*, Motilal Banarsidass Publ., Delhi, 1988. 5-6
41. SONNENTAG, S. ; FRESE, M. *Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance*. Chichester ; UK John Wiley & Sons, p. 03-25, 2002.
42. Sophie Boutillier, *Le potentiel de ressources de l'entrepreneur innovateur*, *Technologie et innovation*, volume 18-3., DOI : 10.21494/ISTE.OP.2018.0235,
43. Sophie Randon, *actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le ccecqa en 2000*. CLARTE,2010,
44. Stefan Tangen *Understanding the concept of productivity* *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, Taipei.
45. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter, *Management*, Volume 7, Pearson Australia, 2015.
46. Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. Adaptive performance : A criterion problem. *Team Performance Management : An International Journal*, 16(3/4), 2010, 212–230. Doi :10.1108/13527591011053278.
47. Tansik, D. A., Chakrabarti, A. K. *Implementing routine and radical innovations*. *J Technol Transfer* 14, 44–45 (1989)., <https://doi.org/10.1007/BF02371389>
48. Teresia Kavoo-Linge, Janet Mutinda, *EXTRINSIC FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN FAITH BASED ORGANIZATIONS*, *JOURNAL OF LANGUAGE, TECHNOLOGY & ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA*, VOL 6. NO. 1, 2015, p. 73
49. Timothy Colin Bednall, Matthew D Henricks, *Adaptive Performance : A Review of Managerial Interventions*, Chapter5, IGI GLOBAL, January 2021, DOI : 10.4018/978-1-7998-6948-1.Ch005.
50. Toccara Jeneshia Lee, *Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions Among Internal Auditors*, *Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration*, Walden University, February 2017, p. 8
51. Van der Vlist, R. (1992). *Book Reviews : M. A. West and J. L. Farr (eds.) : Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies 1990*, Chichester : Wiley. 349 pages.

Organization Studies, 13(2), 281–287. Doi :10.1177/017084069201300209.

52. Van Dijk, D., & Schodl, M. M. Performance Appraisal and Evaluation. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2015, 716–721. Doi :10.1016/b978-0-08-097086-8.22034-5

53. Vincent Blok, "What is Innovation ? Laying the Ground for a Philosophy of Innovation". Techne : Research in Philosophy and Technology, 2019.

54. West, M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds : an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. In : Allied Psychology. 2002 ; Vol. 51, No. 3. 355-387. -369

55. Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. Français. <NNT : 2014GRENG016>. <tel-01236624>.

Web Site :

1. American Psychological Association, APA Dictionary of Psychology, <https://dictionary.apa.org/associative-fluency>, Accessed 03/05/2021

2. American Psychological Association, APA Dictionary of Psychology, <https://dictionary.apa.org/risk-taking>, Accessed 03/05/2021

3. <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve>, Accessed 23/02/2021.

Books :

1. Gary Johns, Alan M. Saks, Organisational Behavior understanding and managing life at work, tenth edition, Pearson, Toronto, 2017. <https://www.yumpu.com/en/document/read/65194767/organizational-behaviour-understanding-and-managing-life-at-work-by-gary-johns-and-alan-m-saks-z-liborg>, Accessed 25/02/2021

2. Michel Hansenne, Psychologie de la personnalité. Edition De Boeck, 1^o édition, 2003, p. 145

3. Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Edition Economica, Paris, 1996, p. p. 35-36

Thesis :

1. Reid-Cunningham, A. R. (2008). Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs : A critical analysis. Unpublished thesis, School of Social Welfare, University of California Berkeley, 2008. 5-23

المراجع باللغة العربية:

المقالات:

1. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 (1)، 2015.
2. صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (1)-(2018) 27-8.
3. عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي -دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (3).
4. قدور بن نافلة، احمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) ، الملتقى الدولي بعنوان: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 مايو 2011.
5. نجمة عباس، واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، 2016.
6. وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال/ المجلد 60 العدد 63 / 2020.

الكتب:

1. إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الابداع "ابداع العبقريه وعبقرية الابداع"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 2015.

2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1999.
3. حميدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، الطبعة الأولى، 1990.
4. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
5. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
7. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
8. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
9. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران، الأردن، 1991.
10. فتحي عبد الرحمن جروان، الابداع: مفهومه- معايير- نظرياته- قياسه- تدريبه- مراحل العملية الابداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002.
11. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
13. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

الأطروحات:

1. هشام احمد عثمان عبد الفتاح، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الاداري بالمنظمات (دراسة تطبيقية على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2015 إلى 2018)، دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019.

2. بوسيف سيد أحمد، تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين SEM دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه، تخصص المالية والمؤسسة، جامعة تلمسان، 2017-2018.

3. ماحي كلتومة، أثر جودة الخدمة على ولاء العميل باستخدام المعادلات الهيكلية (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية سعيدة)، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة سعيدة، 2016-2017.