

## التطبيق الفعال للحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة EVOLAB بمنطقة النشاط لدائرة البوني - ولاية عنابة

**Effective Application of Creative Solution of Administrative Problems and its  
Role in Achieving Job Satisfaction  
(EVOLAB Organization Albouni –Annaba as a Case Study)**

سارة عجمي

جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، sara.adjemi@univ-annaba.dz

تاريخ الارسال: 2021/09/04

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ النشر: 2021/09/30

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على الرضا الوظيفي لدى عينة قوامها 31 مفردة من موظفي مؤسسة EVOLAB بولاية عنابة. وقد خلصت إلى أن للتفكير الإبداعي أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة. فنظرا لتفاوت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين حسب عناصر الرضا لدى العامل، وتقارب مستويات مراحل تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة، فقد أسفرت الدراسة على وجود ارتباط وتأثير معنوي لمستوى تطبيق أسلوب الحل على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية 5%. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تهيئ البيئة الملائمة للرضا الوظيفي، وأن تساهم في الوقت نفسه، في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسات المحلية.

**كلمات مفتاحية:** الإبداع، التفكير الإبداعي، المشكلات الإدارية، الحل الإبداعي، الرضا الوظيفي.

**تصنيفات JEL :** M29، M19، M10.

## Abstract :

This paper aimed to measure the effect of the creative solution of administrative problems on job satisfaction in a sample survey of 31 individual EVOLAB organization in Annaba province. The field study concluded that the creative thinking has an extreme importance on achieving the job satisfaction. Given the varying degree of job satisfaction by elements of satisfaction among the worker, and the convergence of the creative solution stages' levels to the administrative problems in the organization; The study resulted a significant correlation and impact of the application of solution method on the level of job satisfaction of the institution's employees at a level of 5% of significance. In light of the results of the study, the researcher proposed a set of recommendations that can create the appropriate environment to the job satisfaction; at the same time contribute to the development of creative thinking among employees in local organizations.

**Keywords:** creativity; creative thinking; administrative problems; creative solution; job satisfaction.

**JEL Classification Codes :** M10, M19, M29.

## المقدمة:

أصبح الإبداع والابتكار بهدف التطوير حاجة ملحة لكل فرد ولكل منظمة تريد البقاء والاستمرار والنمو في ظروف وواقع الأعمال المعاصر، وأضحى من قوانين المنافسة في ظل التقدم والتطور المتسارع أن المنظمات التي لا تجاري التطوير ومتطلبات السوق والابتكار في المنتجات والخدمات تجد نفسها معرضة للفشل والخروج من السوق.

فالمنظمات في هذا العصر تواجه العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والقوى المعوقة، كما أنها تتضمن أيضا العديد من الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منها التخلص من السلوكيات والتصرفات المعتادة والتعامل مع محيطها بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة، وإطلاق العنان للأفكار والطاقة الابتكارية، وهذا بدوره يتطلب اهتماما كبيرا بتطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على استنفاد الطاقات والقدرات الابتكارية الكافية.

ومما لا شك فيه فإن التفكير الإبداعي أصبح اللغة السائدة للعصر الحديث (عصر المعلومات)، وذلك لما له من دور مهم في تحسين الأداء في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن يكون راضيا عن عمله.

حيث يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات، لذا كان لزاما عليه معالجة العقبات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، معالجة متخصصة وغير روتينية بما يضمن له من تحقيق رضا العاملين وهو ما سينعكس إيجابا عن أداء المنظمة.

**مشكلة البحث:** نتيجة لقصور الإدراك بأهمية التفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما هو أثر التطبيق الفعال للحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة EVOLAB ؟**

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة EVOLAB ؟
- ما مستوى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

## فرضيات البحث:

- تتفاوت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين حسب عناصر الرضا لدى العامل.
- تتقارب مستويات تطبيق مراحل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحل والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحل والرضا الوظيفي.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- التعرف على مستوى استخدام التفكير الإبداعي من خلال مدى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة المبحوثة.
- اختبار العلاقة والأثر المتكونة بين متغير الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

**أهمية البحث:** تتضح أهمية البحث في فهم أهمية التفكير الإبداعي التي أصبح المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح المنظمات، لما له من دور أساسي يغطي كل جوانب العملية الإدارية بالمؤسسات مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية وإبداعا وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هيكل أساسي من هياكل الاقتصاد التي تنهض بالبلد وترقى به، تكمن أهمية البحث في إبراز أثر التفكير الإبداعي من خلال الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة EVOLAB بمنطقة النشاط لدائرة البوني - ولاية عنابة لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها.

## 1- مفاهيم حول الإبداع

### 1-1- تعريف الإبداع:

يعني أي إحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو خارج المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة، أو برامج الخدمات المهمة بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عن تطبيقها. وتعتمد هذه العملية على المعرفة وعلى التجربة التي تقود إلى معرفة جديدة، وعلى أية حال، فالمعرفة ما هي إلا وسيلة من أجل تحقيق غاية. (الرشيد، 2008، صفحة 39). وقد عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة. (علي، 2011، صفحة 20). وقد أشار الباحثان (daft & Noe, 2001) إلى أن الإبداع (creativity) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة دون انتقاد. (مساعدة، 2013، صفحة 373).

وتمر عملية الإبداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي:

✓ مرحلة الإعداد: ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

✓ مرحلة الاجتهاد لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل (حلول)، وقد يأتي هذا الحل

سريعا أو تصطدم بعقبات مسببة للإحباط.

✓ مرحلة الانسحاب النفسي ويبعد الفرد خلالها لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية اختيار للأفكار والحلول.

✓ لحظة الاستبصار، والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار (وحدتها!). (علي، 2011، صفحة 212)

## 1-2- التفكير الإبداعي:

هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. والتفكير والفكر نعمة إلهية وهبها الله لبني البشر دون غيرهم من مخلوقاته وهو يمثل أعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني. (العرواني، 2018، صفحة 09)

ويهدف التفكير الإبداعي إلى تحدي أي افتراض لأن الغرض من التفكير الإبداعي هو إعادة تشكيل أي نمط. كما أن التفكير الإبداعي يعالج المعلومات بطريقة مختلفة تماما عن طريقة التفكير المنطقي، فالحاجة ملحة لأن تكون خطوات الحل صحيحة في نمط التفكير التقليدي. (الله، 2009، صفحة 05)

## 1-3- أهم أساليب التفكير الإبداعي: (علي، 2011، صفحة 214)

✓ التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي (التفرقة بين المهم والضروري).

✓ التحول من المحادلة إلى استكشاف أصول الموضوعات.

✓ الاهتمام بمهارة تصميم الأفكار والحلول وعدم التوقف عن تحليل المشكلات.

✓ العناية بتخليق الأفكار وليس مجرد تجميع المعلومات.

✓ الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.

✓ العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية (إحداث التقنية).

✓ التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة.

## 2- المشكلات الإدارية مفهومها وطبيعتها:

اختلفت تعريفات المشكلة الإدارية عند مجموعة من الباحثين والمختصين، فمنهم من يعرفها بأنها: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". وبأنها: "نتيجة غير مرغوب فيها يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء". ويعرف فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية المشكلة بأنها: "التباين بين الوضع القائم بالفعل، أي الفرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن"، بينما تناولوا تعريف حل المشكلات بأنها: "طريقة جماعية تستعمل لحل خلاف يسعى بموجبه أطراف ذلك الخلاف على حل يرضي أهداف كل منهم، وأسلوب حل المشكلات يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء." (علي، 2011، الصفحات 209-210)

وكتعريف إجرائي للمشكلة الإدارية يمكن القول بأنها: "موقف أو حالة أو سؤال يشكل صعوبة أمام الفرد مما يمنع تحقيق المنظمة لأهدافها، تتطلب بحثاً عميقاً لاكتشاف الحقائق التي تساعد على التوصل إلى حل. وتتمحور أهم مجالات المشكلات الإدارية في: بيئة العمل، الأجور والرواتب، الأمان الوظيفي، فرص النمو الشخصي، المشاركة والتفاعل، الرغبة والتحدي في العمل، المؤثرات الخارجية. (تركي، 2015، الصفحات 55-58)

### 3- أساسيات الرضا الوظيفي

#### 3-1- مفهومه:

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ويعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930م واستخدموا ابتداء من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم. (هاشم، 2010، صفحة 85)

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي فاهتم بعضها بجانب العاملين في التعريف، واهتم البعض الآخر بجانب ظروف العمل، وجمع البعض بين الجانبين لبلورة مفهوم شامل للرضا الوظيفي. ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو: "الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل نتيجة لتأثر العامل بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل، وخلوها من التوتر والقلق وهو ما يعبر عن مدى إشباع الحاجات والرغبات الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".

#### 3-2- أهمية الرضا الوظيفي:

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانياً لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً؛ لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات. (شوقي، 2000، صفحة 220)

#### 3-3- العوامل المحددة للرضا الوظيفي: (عاشور، 2005، الصفحات 145-148)

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه وبيئة عمله ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى. وأهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

##### 3-3-1- عوامل تنظيمية: وتندرج تحتها العوامل التالية:

✓ **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

✓ **الإشراف:** ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدة تقدير الرئيس لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى

الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.

✓ **سياسات المنظمة:** إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.

### 3-2- عوامل شخصية: ومن أهمها:

✓ **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

✓ **الاستعداد:** فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

✓ **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

### 3-4- أساليب قياس الرضا الوظيفي: (سلطان، 2004، صفحة 198)

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المؤسسة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس اللبنة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي وعلى أساسها تعمل إدارة المؤسسة على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملاتها. ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المؤسسة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم.

وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

✓ **قائمة الأسئلة:** توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل، وهي تحتوي على

أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل، ساعات العمل، ظروف العلم، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر.

✓ **المقابلات:** فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير

رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

✓ **الملاحظة:** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف

العاملين ومشاعرهم.

✓ **بيانات ثانوية:** يمكن استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة، وتحليل هذه

المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

#### 4- الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج

##### 4-1- وصف مجتمع وعينة البحث

✓ نبذة مختصرة عن مؤسسة EVOLAB:

أسست عام 2018 بهدف تصنيع وتسويق المستحضرات الصيدلانية والمكملات الغذائية الجافة في شكل كبسولات وأقراص، تتربع على مساحة 5995 م<sup>2</sup>. بمنطقة النشاط لدائرة البوني - ولاية عنابة، وتضم عدة هيكل أهمها: مقر إداري، مختبر، سلسلة إنتاج، مستودعات للمواد الأولية والنهائية، مخازن وورشات الصيانة... الخ.

يشغل فرع المؤسسة حاليا أكثر من 71 عامل، يتوزعون على هيكل تنظيمي يضم إدارة عامة برئاسة المدير العام، وإدارة التسيير والمالية، وإدارة تقنية، وإدارة الجودة، والإدارة التجارية، وإدارة المبيعات والترويج التي تعتمد على 17 وكيل لتغطية جميع الولايات الوسطى والشرقية والغربية للبلاد.

وقد وزعت (40) استمارة بشكل مباشر على عينة الدراسة استرجع منها (31) كلها صالحة للمعالجة والتحليل، وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (77.5%).

✓ أداة البحث: تم بناء أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) وذلك لجمع البيانات مع مراجعة الجانب النظري وتنقسم إلى جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في متغير مستوى الرضا الوظيفي وبواقع 20 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في مستوى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على مستوى المؤسسة بواقع 18 عبارة.

✓ الصدق البنائي: وقد تم قياس صدق الاستبانة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد مع أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور التابع له : كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد كل محور والدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط       | فهم المشكلة        | توليد الأفكار     | التخطيط للعمل  |
|----------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| 0,857                | 0,818              | 0,690             | معامل الارتباط |
| 0,000                | 0,000              | 0,000             | مستوى الدلالة  |
| الإشراف وجماعة العمل | الأجر وفرص الترقية | محتوى وظروف العمل | معامل الارتباط |
| 0,776                | 0,799              | 0,759             | معامل الارتباط |
| 0,000                | 0,000              | 0,000             | مستوى الدلالة  |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الملحق (02) الجدول (02) و الجدول (03).

ومن خلال الجدول نلاحظ أن جميع أبعاد محاور الدراسة (أبعاد التفكير الإبداعي والرضا الوظيفي) ذات معاملات ارتباط موجبة تتراوح بين (0,690 و 0,857)، ذات شدة قوية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1 % وهو ما يؤكد أن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لأجله.

✓ **النتائج:** تم استخراج معامل ثبات الدراسة لاستجابات موظفي المؤسسة محل الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغ الثبات الكلي للاستمارة 0,888 والذي يعتبر معدل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة مما يجعلها أداة ثابتة ومستقرة وغير متناقضة مع نفسها. (الملحق (02) الجدول (01)).

✓ **المعالجات الإحصائية:** استعانت الباحثة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمدة على سلم التقدير الخماسي لليكرت في المحور الخاص بالتفكير الإبداعي وهي الموافقة بدرجة (غير موافق إطلاقاً (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماماً (5))، ومستوى قياس الرضا في المحور الخاص بالرضا الوظيفي استناداً للمقياس (غير راضي بتاتا (1)، غير راضي (2)، راضي إلى حد ما (3)، راضي (4)، راضي جداً (5)) حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالاعتماد على مجال الانتماء الخاص بسلم التقييم (غير موافق إطلاقاً / غير راضي بتاتا (1 - 1,79)، غير موافق / غير راضي (2,59 - 1,8)، محايد / راضي إلى حد ما (3,39 - 2,6)، موافق / راضي (4,19 - 3,4)، موافق تماماً / راضي جداً (4,2 - 5)). وكذلك استخدام معامل الارتباط لدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، واستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة الأثر بين المتغيرين.

✓ **الصورة النهائية لأداة الدراسة:** بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة أصبحت جاهزة لقياس ما وضعت من أجله، وتكونت أداة الدراسة من 38 عبارة موزعة على محوري دراسة، ولكل محور عدد من الأبعاد كالتالي:

الجدول (02): محاور وأبعاد الدراسة

| عدد العبارات | محاور الدراسة                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| 20           | أولاً: المتغير التابع: الرضا الوظيفي                     |
| 07           | الإشراف وجماعة العمل                                     |
| 07           | الأجر وفرص الترقية                                       |
| 06           | محتوى وظروف العمل                                        |
| 18           | ثانياً: المتغير المستقل: الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية |
| 05           | فهم المشكلة                                              |
| 05           | توليد الأفكار                                            |
| 08           | التخطيط للعمل                                            |
| 38           | المجموع                                                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

✓ **وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:** أشارت نتائج الملحق (03) إلى مدى سيطرة فئة الإناث في المؤسسة المدروسة بنسبة 58,1% مقابل 41,9% لفئة الذكور وهو ما يبرر سياسة المؤسسة في اختيار الفئة المناسبة لنوعية النشاط الممارس بها، أما متغير العمر فقد غلبت الفئة (أكبر من 40 سنة) بنسبة 45,2% مقابل باقي الفئات بسبب مدى استقطاب المؤسسة للعامل الأكثر خبرة وكفاءة في الأداء الوظيفي، أما متغير المؤهل التعليمي فقد رجحت أكبر نسبة من الباحثين لفئة المستوى الجامعي بنسبة 74,2% ثم يليه مؤهل الدراسات العليا بنسبة 16,1% نظراً لمدى خصوصية النشاط الممارس من طرف المؤسسة والذي يستلزم التخصص في ميدان البيولوجيا

والصيدة، وفيما يخص متغير الخبرة فقد تم قياسه بعدد السنوات المشتغلة في الميدان حتى خارج المؤسسة نظرا لكون المؤسسة فتية (ثلاث سنوات عمل فعلي)، وقد أشارت النتائج إلى سيادة فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 48,4 % لتليها فئة (من 11-20 سنة) بنسبة 32,3 %، وهو ما يرجع كذلك لسياسة المؤسسة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وذات الخبرة الكبيرة في الميدان.

**4-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة EVOLAB؟** وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه، كما في الجدول التالي:

الجدول (03): الاتجاه والترتيب لأبعاد للمتغير التابع

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد العبارات | أخوار                |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--------------|----------------------|
| 1       | راضي    | 0,65442           | 3,9171          | 07           | الأجر وفرص الترقية   |
| 3       | راضي    | 0,55818           | 3,4286          | 06           | محتوى وظروف العمل    |
| 2       | راضي    | 0,72611           | 3,4624          | 07           | الإشراف وجماعة العمل |
| /       | راضي    | 0,49940           | 3,6097          | 22           | الدرجة الكلية        |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير التابع (مستوى الرضا الوظيفي) والذي يقع ضمن مجال التقييم يساوي 3,6097، وهي قيمة مقبولة تشير إلى رضا المستجوبين وظيفيا. وبالتالي فإن العمال راضون تجاه الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم ومسئولياتهم داخل العمل، كما أن الفرصة للترقية متاحة للجميع ويحصل عليها من يستحقها، كذلك يتقاضى العمال حافزا سنويا عادلا ومرضيا كل عام. ونلاحظ أن المتغير الفرعي الأول والمتمثل في "الأجر وفرص الترقية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,9171، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت وهذا أمر جد منطقي لما لهذا العنصر من أهمية في نفسية العامل وظروفه الاجتماعية.

كما ولا بد الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي مرهون كذلك بالمتغير الفرعي المتمثل في "الإشراف وجماعة العمل"، لما لكفاءة وديمقراطية رب العمل وعدله في توزيع المهام من دور كبير في رضا العاملين، بالإضافة إلى علاقتهم فيما بينهم وما يسودها من ود وتفاهم واهتمام متبادل وعدم الاتكال والتهاون في أداء العمل، بما يضمن الرضا للجميع.

وقد يعزى السبب في رضا شريحة العمال وظيفيا داخل المؤسسة كذلك إلى "محتوى وظروف العمل" من خلال توزيع مهام العمل على الأوقات المناسبة والكافية خارج نطاق المزايا المقدمة من طرف الشركة (العطل، القرض، فضاء الراحة، الإطعام...)، وكسب الحق في التأمين الصحي المناسب لكل عامل ومراعاة الظروف الخاصة لهم بما يضمن الأمان الوظيفي. وبناء على ما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى التي مفادها: "تفاوت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين حسب عناصر الرضا لدى العامل".

### 3-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟

الجدول (04): الاتجاه والترتيب لأبعاد للمتغير المستقل

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد العبارات | المحور        |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--------------|---------------|
| 3       | موافق   | 0,92590           | 3,4065          | 05           | فهم المشكلة   |
| 2       | موافق   | 0,60150           | 3,7226          | 05           | توليد الأفكار |
| 1       | موافق   | 0,41173           | 4,1411          | 08           | التخطيط للعمل |
| /       | موافق   | 0,48341           | 3,8208          | 18           | الدرجة الكلية |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (04) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير المستقل (مستوى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة) والذي يقع ضمن مجال التقييم يساوي 3,8208، وهي تشير إلى موافقة المستجوبين لتطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة. ونلاحظ أن المتغير الفرعي الثالث والمتمثل في "التخطيط للعمل"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,1411، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت أي أن العمال موافقون بدرجة كبيرة على تبني رئيس العمل لأسلوب نمطي ومنظم لتقييم بدائل الحلول تعتمد على معايير واضحة للجميع بعد جمع مصادر متنوعة تساعد على تطبيق الحل المرضي وليس الأمثل، مرفوقا بمراقبة ومتابعة مستمرة لنتائجه.

كما اتفق العمال بدرجة كبيرة على أن تحديد المشكلة يعتبر حلا لنصفها في ظل "توليد الأفكار" وهو ما يركز أساسا على طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحة لإيجاد حلول لها، تنظيم لقاءات دورية تحت على تبادل الخبرات بين أقسام المؤسسة وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلات اعتمادا على الخبرة والقدرات الشخصية.

وفي إطار "فهم المشكلة" اتفق العمال على ملكهم القدرة على وعي المشكلات والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها من خلال جمع المعلومات الخاصة بتطور المشكلة، وفحص تفاصيل المأزق من عدة نواحي، والقدرة على تبسيط المشكلات الصعبة.

وبناء على ما تم مناقشته فيما يخص مراحل تطبيق الحل الإبداعي يمكن قبول الفرضية الثانية والتي مفادها: "تتقارب مستويات مراحل تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة".

### 4-4- دراسة علاقة الارتباط بين متغير الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الارتباط بين متغير الحل ومستوى الرضا الوظيفي:

الجدول (05): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| المتغير التابع      | المتغير المستقل                 |
|---------------------|---------------------------------|
| مستوى الرضا الوظيفي | الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية |
| 0.749               |                                 |
| مستوى الدلالة Sig   | 0.001                           |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الملحق (04) الجدول (01).

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط مرجحة وقوية جدا وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين متغير الحل الإبداعي ومتغير الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0,749، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig (0,001) عند مستوى معنوية 5% وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الثالثة التي مفادها: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحل والرضا الوظيفي".

وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة والقوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق الرضا الوظيفي، بأن اهتمام المؤسسة بتطبيق مراحل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية من خلال فهم المشكلة وتوليد الأفكار و تخطيط العمل من شأنه تحقيق مستويات حد مقبولة من الرضا الوظيفي لدى عاملي المؤسسة من خلال ضمان الأجر وفرص الترقية وتكثيف محتوى وظروف العمل، ورفع مستوى الإشراف واحتواء جماعة العمل.

#### 4-5- دراسة علاقة الأثر بين متغير الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية الرابعة للدراسة يتوجب وضع فرضية العدم والفرض البديل كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

وتتلخص نتائج تحليل الأثر للمتغيرين قيد الدراسة في الجدول التالي:

الجدول (06): نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

| المتغير     | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية (T,Sig) | معامل التحديد المعدل (Adj R2) | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | مستوى الدلالة Sig (F) |
|-------------|---------|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| الثابت      | 1,443   | 0,617          | 2,337           | 0,027                   | 0,701                         | 12,51           | 4,17            | 0,001                 |
| الميل الحدي | 0,567   | 0,160          | 3,537           | 0,001                   |                               |                 |                 |                       |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الملحق (04) الجدول (02) و الجدول (03)

من خلال قراءة بيانات الجدول، نجد أن معادلة الانحدار الخطي البسيط أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية (X) على مستوى الرضا الوظيفي (Y) هي من الشكل :

$Y = 1,443 + 0,567 X$ ، وكتقييم جزئي لمعاملات النموذج نلاحظ أن قيمة T المحسوبة للمعامل الثابت هي 2,337 وللمعامل الميل الحدي هي 3,537 وكلتا القيمتان هي أكبر من قيمة T الجدولية المتمثلة في 1,697 وبالتالي فإنهما معنويان عند مستوى معنوية 5%. أما بالنسبة لتقييم جودة نموذج الانحدار ككل وموضوعية معامل التحديد المعدل، يتوجب ملاحظة قيمة F المحسوبة المتمثلة في 12,51 والتي تكبر قيمة F الجدولية (4,17) وهذا ما يدل على أن للتفكير الإبداعي أثر معنوي

في تحقيق الرضا الوظيفي واستنادا إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة تأثير تطبيق مراحل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة EVOLAB بولاية عنابة هي 70,10% وهي نسبة تفسير كبيرة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مراحل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي. وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الرابعة القائلة: "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحل والرضا الوظيفي".

#### الخلاصة:

- بعد تناول الإطار النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:
- هناك حاجة ملحة إلى التفكير الإبداعي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.
  - إن اهتمام المؤسسة بتطبيق مراحل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية من خلال فهم المشكلة وتوليد الأفكار وتخطيط العمل من شأنه تحقيق مستويات جد مقبولة من الرضا الوظيفي لدى عاملي المؤسسة من خلال ضمان الأجر وفرص الترقية وتكييف محتوى وظروف العمل، ورفع مستوى الإشراف واحتواء جماعة العمل.
  - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين متغير أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي.
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية على متغير الرضا الوظيفي.
  - يؤدي تطبيق أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في عينة الدراسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
  - وعطفا على النتائج السابقة، فإنه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات وهي كالآتي:
  - محاولة تطبيق مبادئ التفكير الإبداعي واعتمادها كأساليب فعلية لضمان الرضا الوظيفي.
  - ضرورة إطلاق العنان للإبداعات والابتكارات التي يقدمها القياديون والباحثون والعمال وتشجيعها والعمل على تبنيها.
  - ضرورة ابتعاد إدارة المؤسسات عن أسلوب التفكير التقليدي وتبني أنماط تفكيرية تنسم بالمرونة والإبداع والابتكار.
  - الاستفادة من خبرات المؤسسات المحلية والأجنبية التي طبقت أساليب التفكير الإبداعي لتحقيق الرضا الوظيفي وضمان البقاء والاستمرارية والمنافسة.

#### المصادر والمراجع:

- (1) أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- (2) براء رجب تركي. (2015). المشكلات الإدارية (الإصدار ط 1). الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- (3) جمال خير الله. (2009). الإبداع الإداري (الإصدار ط 1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (4) عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (5) عادل محمود الرشيد. (2008). الذكاء الإبداعي: الامكانيات والقدرات (الإصدار ط 2). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
- (6) فرج طريف شوقي. (2000). السلوك القيادي والفعالية الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 7) لطيف محمد علي. (2011). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية (الإصدار ط 1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8) ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات (الإصدار ط 1). الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 9) محمد سعيد أنور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 10) يسرى عبد القادر العرواني. (2018). التفكير الإبداعي (الإصدار ط 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الملاحق:

ملحق (01): نموذج استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار-عنابة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة دراسة بعنوان:

التطبيق الفعال للحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة EVOLAB بمنطقة النشاط لدائرة البوني بولاية عنابة

في إطار إجراء دراسة كيفية حول أثر التفكير الإبداعي على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، وبصدد الحصول على معلومات صادقة وواضحة يرجى منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان المرفقة، وذلك بإبداء رأيكم بكل موضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان حسب ما ترونه مناسباً علماً بأن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الأستاذة: عجمي سارة

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

اختر الأول: معلومات شخصية

النوع ☐ ذكر

☐ أنثى

السن ☐ من 23-30 سنة

☐ من 31-40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

☐ المؤهل التعليمي ثانوي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

☐ سنوات الخبرة 1-10 سنوات

☐ 11-20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي

| الرقم                     | العبارات                                                                                   | راضي جدا | راضي | راضي إلى حد ما | غير راضي | غير راضي بتاتا |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|----------------|----------|----------------|
| أولاً: الأجر وفرص الترقّي |                                                                                            |          |      |                |          |                |
| 01                        | يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضياً لك                |          |      |                |          |                |
| 02                        | يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضياً لك |          |      |                |          |                |
| 03                        | يمثل الحافز السنوي الذي تتقاضاه كل عام عادلاً ومرضياً لك                                   |          |      |                |          |                |
| 04                        | تتم الترفّيات بشكل جيد في مجال عملك                                                        |          |      |                |          |                |
| 05                        | الطريقة التي تقدر بها أعمالك جيدة                                                          |          |      |                |          |                |
| 06                        | يحصل على الترقية في مجال عملك من يستحقها                                                   |          |      |                |          |                |
| 07                        | الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي                                                   |          |      |                |          |                |
| ثانياً: محتوى وظروف العمل |                                                                                            |          |      |                |          |                |
| 08                        | توزيع مهام العمل على الأوقات مناسب                                                         |          |      |                |          |                |
| 09                        | فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملك                                                         |          |      |                |          |                |
| 10                        | لديك حرية كبيرة في أداء عملك بالطريقة التي تريدها                                          |          |      |                |          |                |
| 11                        | التأمين الصحي بالشركة مناسب                                                                |          |      |                |          |                |
| 12                        | تقدم لك الشركة مزايا مهمة (العطل، القرض، فضاء الراحة، الإطعام...)                          |          |      |                |          |                |
| 13                        | تقوم الشركة بمساعدتك في حالة الظروف الشخصية الطارئة                                        |          |      |                |          |                |

التطبيق الفعال للحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة حالة مؤسسة EVOLAB بمنطقة النشاط لدائرة البوني - ولاية عنابة)

|                             |                                          |  |  |  |  |
|-----------------------------|------------------------------------------|--|--|--|--|
| 14                          | تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة           |  |  |  |  |
| ثالثا: الإشراف وجماعة العمل |                                          |  |  |  |  |
| 15                          | رئيسك كفاء في عمله                       |  |  |  |  |
| 16                          | رئيسك في العمل ديمقراطي                  |  |  |  |  |
| 17                          | رئيسك عادل فيما يخص بتوزيع المهام        |  |  |  |  |
| 18                          | علاقاتك بزملائك يسودها الود والتفاهم     |  |  |  |  |
| 19                          | الأشخاص الذين تعمل معهم يهتمون بك        |  |  |  |  |
| 20                          | تحس بأنك تبذل مجهود مضاعف مقارنة بزملائك |  |  |  |  |

اخور الثالث: مستوى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية

| الرقم                | العبارات                                                                              | أتفق تماما | أتفق | محايد | لا أتفق | لا تماما | أتفق |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------|----------|------|
| أولا: فهم المشكلة    |                                                                                       |            |      |       |         |          |      |
| 21                   | تجمع المعلومات الخاصة بتطور المشكلة                                                   |            |      |       |         |          |      |
| 22                   | فحص تفاصيل المأزق من عدة نواحي                                                        |            |      |       |         |          |      |
| 23                   | جميع المشكلات التي تواجه الشركة يسهل تحديدها بدقة                                     |            |      |       |         |          |      |
| 24                   | لديك القدرة على وعي المشكلات والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها             |            |      |       |         |          |      |
| 25                   | تستطيع تبسيط المشكلات الصعبة                                                          |            |      |       |         |          |      |
| ثانيا: توليد الأفكار |                                                                                       |            |      |       |         |          |      |
| 26                   | يتم تنظيم لقاءات دورية تحت على تبادل الخبرات بين أقسام المؤسسة                        |            |      |       |         |          |      |
| 27                   | تعتبر تحديد المشكلة حلا لنصفها                                                        |            |      |       |         |          |      |
| 28                   | تستعمل طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحة لإيجاد حلول لها                  |            |      |       |         |          |      |
| 29                   | أنت قادر على وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلات اعتمادا على خبرتك وقدراتك الشخصية |            |      |       |         |          |      |

|                      |                                                                     |  |  |  |  |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 30                   | تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل            |  |  |  |  |
| ثالثا: التخطيط للعمل |                                                                     |  |  |  |  |
| 31                   | لرئيسك أسلوب نمطي ومنظم لتقييم بدائل الحلول                         |  |  |  |  |
| 32                   | رئيسك يتيح لك حرية كبيرة في تقييم بدائل الحلول المقترحة             |  |  |  |  |
| 33                   | يحرص رئيسك على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع في الإدارة |  |  |  |  |
| 34                   | رئيسك يجمع مصادر متنوعة تساعد على اختيار البديل الأمثل              |  |  |  |  |
| 35                   | تقبل دوما وبسهولة اختيارات رئيسك لحل المشكلة                        |  |  |  |  |
| 36                   | يتم تطبيق الحلول المرضية وليست الحلول المثلى                        |  |  |  |  |
| 37                   | يتم تنفيذ الحل بسرعة                                                |  |  |  |  |
| 38                   | هناك مراقبة ومتابعة مستمرة لنتائج الحل                              |  |  |  |  |

## ملحق (02)

الجدول (01): معامل ألفا كرونباخ للثبات

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,888              | 38                |

جدول (02): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور

### Corrélations

|                     |                        | y1     | y2     | y3     | مستوى الرضا الوظيفي |
|---------------------|------------------------|--------|--------|--------|---------------------|
| y1                  | Corrélation de Pearson | 1      | ,458** | ,317   | ,776**              |
|                     | Sig. (bilatérale)      |        | ,010   | ,082   | ,000                |
|                     | N                      | 31     | 31     | 31     | 31                  |
| y2                  | Corrélation de Pearson | ,458** | 1      | ,454*  | ,799**              |
|                     | Sig. (bilatérale)      | ,010   |        | ,010   | ,000                |
|                     | N                      | 31     | 31     | 31     | 31                  |
| y3                  | Corrélation de Pearson | ,317   | ,454*  | 1      | ,759**              |
|                     | Sig. (bilatérale)      | ,082   | ,010   |        | ,000                |
|                     | N                      | 31     | 31     | 31     | 31                  |
| مستوى الرضا الوظيفي | Corrélation de Pearson | ,776** | ,799** | ,759** | 1                   |
|                     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |                     |
|                     | N                      | 31     | 31     | 31     | 31                  |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

التطبيق الفعال للحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة حالة مؤسسة EVOLAB بمنطقة النشاط لدائرة البوني – ولاية عنابة)

جدول (03): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل مع الدرجة الكلية للمحور

|    |                                                   | x1           | x2           | x3           | مدى تطبيق الحل<br>الإبداعي للمشكلات<br>الإدارية |
|----|---------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------------------------|
| x1 | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N  | 1<br>31      | ,595**<br>31 | ,317<br>31   | ,857**<br>31                                    |
| x2 | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N  | ,595**<br>31 | 1<br>31      | ,412*<br>31  | ,818**<br>31                                    |
| x3 | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N  | ,317<br>31   | ,412*<br>31  | 1<br>31      | ,690**<br>31                                    |
|    | مدى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات<br>الإدارية<br>N | ,857**<br>31 | ,818**<br>31 | ,690**<br>31 | 1<br>31                                         |

الملحق (03): وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:

الجدول (01): النوع

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide ذكر | 13        | 41,9        | 41,9                  | 41,9                  |
| أنثى       | 18        | 58,1        | 58,1                  | 100,0                 |
| Total      | 31        | 100,0       | 100,0                 |                       |

الجدول (02): السن

|                     | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide من 23-30 سنة | 6         | 19,4        | 19,4                  | 19,4                  |
| من 31-40 سنة        | 11        | 35,5        | 35,5                  | 54,8                  |
| أكبر من 40 سنة      | 14        | 45,2        | 45,2                  | 100,0                 |
| Total               | 31        | 100,0       | 100,0                 |                       |

الجدول (03): المؤهل التعليمي

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|--------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide ثانوي | 3         | 9,7         | 9,7                   | 9,7                   |
| جامعي        | 23        | 74,2        | 74,2                  | 83,9                  |
| دراسات عليا  | 5         | 16,1        | 16,1                  | 100,0                 |
| Total        | 31        | 100,0       | 100,0                 |                       |

الجدول (04): الخبرة

|                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide من 1-10 سنوات | 6         | 19,4        | 19,4                  | 19,4                  |
| من 11-20 سنة         | 10        | 32,3        | 32,3                  | 51,6                  |
| أكثر من 20 سنة       | 15        | 48,4        | 48,4                  | 100,0                 |
| Total                | 31        | 100,0       | 100,0                 |                       |

الملحق (04)

الجدول (01): معامل ارتباط بيرسون بين متغيري أسلوب الحل والرضا الوظيفي

Corrélations

|                                              | مدى تطبيق الحل<br>الإبداعي للمشكلات<br>الإدارية  | مستوى الرضا الوظيفي       |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|
| مدى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات<br>الإدارية | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,749**<br>,001<br>31 |
| مستوى الرضا الوظيفي                          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,749**<br>,001<br>31 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول (02): تحليل التباين

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2,255            | 1   | 2,255       | 12,510 | ,001 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 5,227            | 29  | ,180        |        |                   |
| Total        | 7,482            | 30  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : مستوى الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), مدى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية

الجدول (03): معاملات الانحدار للنموذج المقدر

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                                              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                                              | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)                                  | 1,443                         | ,617            |                           | 2,337 | ,027 |
|        | مدى تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات<br>الإدارية | ,567                          | ,160            | ,549                      | 3,537 | ,001 |

a. Variable dépendante : مستوى الرضا الوظيفي