

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العمال دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د/ حميدي عادل

من إعداد الطالبتين:

❖ خيري جوهر

❖ قندوزي صارة

السنة الجامعية: 2025/2024





شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تنجز الأعمال وبه نستعين في كل وقت وحين.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من كان له الفضل في

إنجاز هذه المذكرة، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف حميدي عادل الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته الشديدة وملاحظاته القيمة طيلة فترة البحث، بارك الله فيه وجزاه عنا خير جزاء

كما نعبر عن امتناننا العميق لأساتذتنا في قسم علم النفس على رأسهم الأستاذ علي بولبداوي

على كل ما قدموه لنا من علم وعلى دعمهم المستمر طوال سنوات الدراسة

حيث كان لهم دور بارز في بناء معارفنا جعلها الله في ميزان حسناتهم

ولا يمكن أن ننسى أسرنا التي كانت لنا خير سند، شكرا لأمهاتنا وآبائنا الذين آمنوا بنا

وشجعونا رغم كل الظروف، شكرا لابتسامتهم، لدعائهم، لصبرهم تشجيعهم الدائم

حفظهم الله

ختاماً، نشكر كل من مد لنا يد العون خلال إنجاز هذه المذكرة، آملي أن نكون قد وفقنا فيما قدمناه

راجين من الله أن يوفقنا في رد الجميل.

إهداء :



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ سورة المجادلة: الآية

11 من قال أنا لهانالها

وانا لها وإن أبت رغما عنها اتيت بها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان عن البدء والختام ..

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً،

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار،

من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى الذي لم يبخل عني بشيء الى من

سعى لأجل راحتي ونجاح الى أعظم وأعز رجل في الكون ابي العزيز...

إلى من علمتني الأخلاق قبل أن أعلمها

إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة،

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي العقبات،

ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلاً ونهاراً...

أمي، محبوبتي وملهمتي.

وإلى من وهبني الله نعمة وجودهم،

إلى مصدر قوتي، وأرضي الصلبة، وجدار قلبي المتين...

إخوتي وأخواتي،

وإلى من إن ضاقت بي الدنيا وسعت بخُطاهم،

وإن سقطت، كانوا أول من رفعوني بكلامهم،

إلى من رافقني بالقلب قبل الدرب،

أصحابي الأحبة

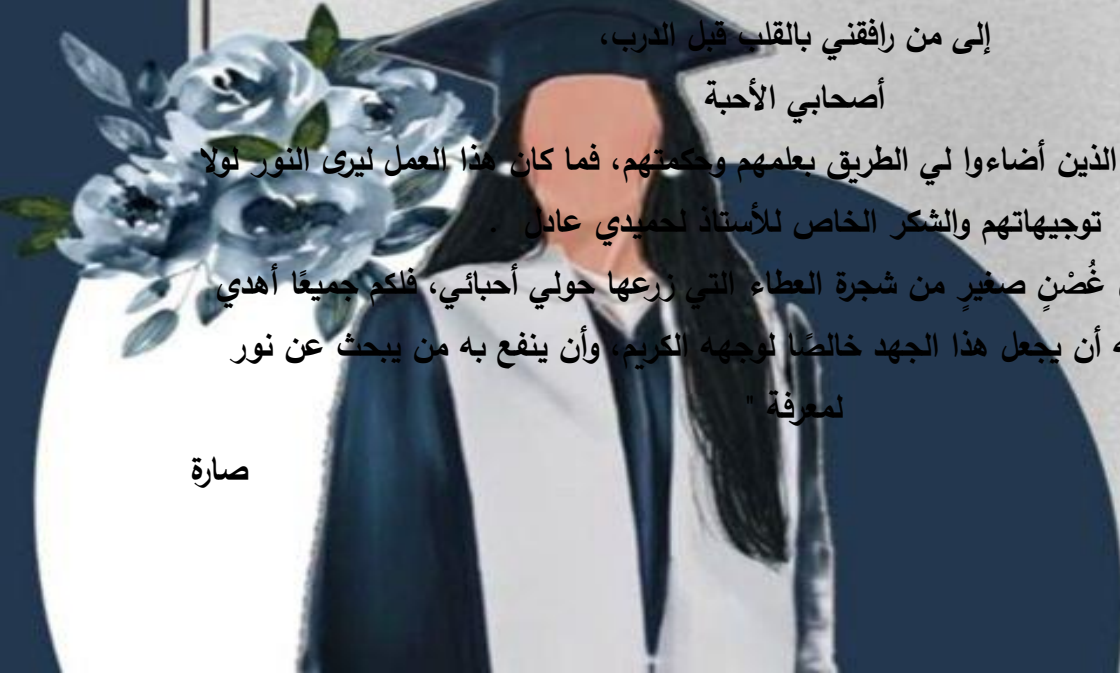
إلى ساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي الطريق بعلمهم وحكمتهم، فما كان هذا العمل ليرى النور لولا

توجيهاتهم والشكر الخاص للأستاذ حميدي عادل

" هذا العمل ليس سوى عُصْنٍ صغيرٍ من شجرة العطاء التي زرعها حولي أحبائي، فلكم جميعاً أهدي

ثمرها، راجياً من الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به من يبحث عن نور

لمعرفة "



إهداء :



﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]

في لحظة طال انتظارها، تتعانق الأحلام مع الواقع، وها أنا أقطف أولى ثمار الرحلة، رحلة كانت مليئة بالتحديات ولكنها أيضا غنية بالدروس أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أمي...

إلى سيدة الصبر ونبع الدعاء من كانت دعوتها تمهد لي الطرق وتضيء لي العتمة، إلى ينبع الحنان، إلى امرأة عظيمة لا تشبهها إلا الجنة

إلى أبي...

معلمني أن القوة لا تكون بالصوت بل بالحكمة، وأن الأفعال أصدق من الأقوال، إلى من كان لي وطننا حين ضاق العالم، إلى السند الذي لا يميل والأمان الذي لا يغيب

إلى إخوتي وأخواتي وكل من آمن بي ولو بكلمة ولو بدعاء خفي

أهدي هذا العمل المتواضع، لا كمجرد إنجاز أكاديمي بل كأثر يحمل من قلبي امتنانا لا يقال، بل يعاش. راجية من الله أن يكون لبنة في بناء مستقبلي، وخطوة نحو تحقيق طموحاتي.

﴿وما توفيقي إلا بالله﴾ [هود: 88]



أميرة جواهر

2025



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II	إهداء 1
III	إهداء 2
IV	الملخص بالعربية
V	الملخص بالإنجليزية
VI	فهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة.....
<p>الفصل الأول</p> <p>الإطار العام للدراسة</p>	
8-5	• إشكالية الدراسة
9-8	• فرضيات الدراسة
9	• أهمية الدراسة
10	• أهداف الدراسة
11-10	• أسباب اختيار الموضوع
12-11	• المفاهيم الإجرائية
23-12	• الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
<p>الجانب النظري</p> <p>الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي</p>	
27	تمهيد.....
29-28	• مفهوم الاستقرار الوظيفي

30-29	• المفاهيم المرتبطة بالاستقرار الوظيفي
34-30	• أهمية الاستقرار الوظيفي
35-34	• أهداف الاستقرار الوظيفي
35	• فوائد الاستقرار الوظيفي
38-36	• مظاهر الاستقرار الوظيفي
42-38	• مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
44-42	• محددات الاستقرار الوظيفي
47-44	• عوامل الاستقرار الوظيفي
49-47	• العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
51-49	• مؤشرات الاستقرار الوظيفي
53-52	• الأساليب المحفزة للاستقرار الوظيفي
55-53	• استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي
57-56	• نماذج ناجحة للاستقرار الوظيفي
58	• النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي
59-58	• معوقات الاستقرار الوظيفي
60	خلاصة..... ...
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
62	تمهيد.....
64-63	• تعريف الإبداع
65-64	• تعريف الإبداع الإداري
66-65	• المفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري
68-66	• أهمية الإبداع الإداري
70-68	• أنواع الإبداع الإداري
71-70	• خصائص الإبداع الإداري

72-71	• مكونات الإبداع الإداري
74-73	• عناصر الإبداع الإداري
77-75	• أبعاد الإبداع الإداري
78	• مراحل الإبداع الإداري
80-79	• منشطات الإبداع الإداري
81-80	• سمات أو خصائص الشخصية المبدعة
85-81	• معوقات الإبداع الإداري
86-85	• إستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
87	خلاصة الفصل.....
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
90	تمهيد.....
91	• مجالات الدراسة
92	• المنهج المستخدم في الدراسة
102-93	• الدراسة الاستطلاعية
106-102	• مجتمع وعينة الدراسة
109-107	• أدوات جمع البيانات
115-110	• أساليب المعالجة الإحصائية
116	خلاصة..... ...
	الفصل الخامس
	عرض وتحليل ومناقشة النتائج
120	• تمهيد
124-121	• تحليل نتائج متغيرات الدراسة.

فهرس المحتويات:

130-124	• اختبار فرضيات الدراسة.
132-130	• استنتاج عام
134	خاتمة.....
144-136	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها.	33-32
02	توزيع عمال الدراسة الاستطلاعية.	96
03	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفق الجنس.	97
04	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن	98
05	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	99
06	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية.	100
07	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية نمط الوظيفة.	101
08	توزيع العمال حسب الدراسة الاستطلاعية.	103
09	توزيع أفراد العينة الأساسية وفق الجنس.	103
10	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن.	104
11	توزيع أفراد العينة الأساسية المؤهل العلمي.	105
12	توزيع أفراد العينة الأساسية الأقدمية.	105
13	توزيع أفراد العينة الأساسية نمط الوظيفة.	106
14	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول.	111-110
15	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني.	112
16	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث.	113
17	ثبات ألفا كرونباخ للمتغير الأول.	114
18	ثبات ألفا كرونباخ للمتغير الثاني.	114
19	حساب ثبات التجزئة النصفية.	115
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرضا الوظيفي.	121
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظام الحوافز.	122
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمن الوظيفي.	123

124-123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري.	23
125	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة.	24
125	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الأولى.	25
126	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثانية.	26
127	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة.	27

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أهداف الاستقرار الوظيفي.	35
02	مظاهر الاستقرار الوظيفي.	38
03	مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.	42
04	أنواع الحوافز في العمل.	47
05	استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي.	52
06	مؤشرات الاستقرار الوظيفي.	53
07	أهم أنواع أو مستويات الإبداع الإداري.	69
08	أهم مكونات الإبداع الإداري.	73
09	أهم عناصر الإبداع الإداري.	75
10	أبعاد الإبداع الإداري.	77
11	أهم مراحل الإبداع الإداري.	79
12	معوقات الإبداع الإداري.	83
13	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة وفق الجنس.	97
14	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	98
15	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	99
16	منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	100
17	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة.	102

ملخص الدراسة:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (OPGI) نظرا لأهمية هاذين المتغيرين في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال؟ وقد انبثقت من هذه الإشكالية مجموعة من الفرضيات سعت للتحقق من طبيعة العلاقة بين كل من (الرضا الوظيفي، نظام الحوافز والأمن الوظيفي) حيث سعت إلى معرفة مستوى كل من الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه المناسب لهذه الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 141 أي ما يعادل 60% من المجتمع الأصلي البالغ عدده 276 مفردة والتي تم اختيارها عشوائيا، تطرقنا كذلك لحساب الصدق والثبات باستعمال طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل ألفا كرومباخ وبرنامج spss لتحليل البيانات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تحقيق الفرضيات، وأوصت بضرورة تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وآمنة لدعم الإبداع الإداري لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار الوظيفي، الإبداع الإداري، العمال.

Abstract:

This study aims to uncover the relationship between employment stability and administrative creativity among the employees of the office for promotion and real estate management in Bouira (OPGI), in view of the Importance of these two variables in improving performance within public institutions. The starting point of this study is the following research question: is there a significant relationship between employment stability and administrative creativity among the employee? Correspondingly, a series of hypotheses emerged from this question, which sought to examine the nature of the relationship between job satisfaction, the incentive system and job satisfaction, the incentive system, and job security. It aims to rate the level of stability of employment and administrative creativity and reveal the nature of the relationship between these two.

Being the most appropriate to tackle this subject, the descriptive method was used in this study, relying on the quantitative approach and using the questionnaire as a tool to collect data

from a sample consisting of 141 individuals, representing 60% of the randomly selected, original population of 276. In addition to that, we conducted the calculation of validity and reliability using the split-half method, cronbach's alpha coefficient and the SPSS program to analyze data, thereby confirming the hypotheses.

The study also recommends the need to enhance job stability by providing a motivating and secure work environment to support managerial creativity among workers.

Key words: Employment stability, Administrative creativity, Employees.



تعد بيئة العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير ومباشر على أداء الأفراد داخل المؤسسات، حيث بات موضوع الاستقرار الوظيفي من أبرز العناصر التي تستقطب اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة وأبرز الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها، وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية أصبح من الضروري توفير بيئة عمل مستقرة تعزز من شعور العامل بالرضا والأمن المهني والانخراط الإيجابي في المهام الموكلة إليه وبالتالي تحفيزه على بذل المزيد من الجهد والابتكار وتعزيز دافعيته نحو العمل الإبداعي مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يبرز مفهوم الإبداع الإداري كعنصر مكمل للاستقرار الوظيفي فهو جوهر التميز المؤسسي وأبرز ركائزه لتطوير العمل وتحسين فعالية القرارات الإدارية، حيث تعتمد عليه المؤسسات كآلية لتحسين الأداء وتفادي الجمود التنظيمي ومواكبة التغيرات. ولا يمكن للإبداع أن يتحقق في بيئة يسودها القلق وعدم الاستقرار إذ أن الإبداع يتطلب مناخاً محفزاً يشجع التجريب، الابتكار والتفكير خارج الصندوق وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة ويضمن قدرتها على المنافسة والاستمرار.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي كعامل تنظيمي وكذلك نفسي، وبين الإبداع الإداري كنتاج سلوكي معرفي، وهذا ما تسعى هذه المذكرة لتسليط الضوء عليه، من خلال محاولة تحليل طبيعة هذه العلاقة واستجلاء مدى تأثير بيئة العمل الآمنة لدى العمال على قدرتهم على الإبداع ومدى وعي الإدارات بأهمية تهيئة بيئة عمل مستقرة ومشجعة على الابتكار.

ولتحقيق ذلك جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري وما طبيعة العلاقة بينهما إن وجدت، حيث كانت إشكالية بحثنا هذا تتمحور حول العلاقة بين الاستقرار

الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال، وقد تم تقسيمها إلى خمسة فصول رئيسية بالإضافة إلى الاستنتاج العام وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة، يعالج هذا الفصل الإشكالية العامة للدراسة، ويعرض فرضياتها، أهدافها وأهميتها وأسباب اختيار موضوعها. كما يتضمن تحديد المفاهيم الإجرائية ونموذج الدراسة بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة مع تقديم تعقيب تحليلي عليها.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في الاستقرار الوظيفي حيث قمنا فيه بالتطرق إلى أبرز وأهم عناصره.

الفصل الثالث: يخصص هذا الفصل لدراسة المتغير التابع وهو الإبداع الإداري حيث قمنا بشمل أغلب الجوانب النظرية المتعلقة به.

الفصل الرابع: يتضمن هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة، المنهج المعتمد، الدراسة الاستطلاعية وعينتها، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في المعالجة والتحليل.

الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة مع الوقوف على مدى تحقق الفرضيات وشرح دلالات النتائج مع تقديم استنتاج عام وتوصيات عملية.



- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع.
- المفاهيم الإجرائية.
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم والتطورات المستمرة في بيئة العمل الحديثة أصبحت المؤسسات أمام تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة التكيف السريع والتجديد المستمر لأنظمتها الاستراتيجية. لم يعد بإمكان المؤسسات الاكتفاء بالأساليب التقليدية في التسيير بل بات لزاما عليها أن تكون أكثر مرونة وابتكارا لمواكبة هذا الواقع الجديد، فالمنافسة الشديدة، التحول الرقمي المتسارع، وتغير متطلبات سوق العمل وتوقعات العملاء، كلها عوامل تسهر في خلق بيئة عملية ديناميكية ومعقدة.

في خضم هذه التحديات، يعتبر المورد البشري أحد أبرز العوامل الحاسمة في تحقيق التفوق التنظيمي، لما له من دور محوري في قيادة التغيير والمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي، إذ لم يعد ينظر إلى الأفراد داخل المؤسسة على أنهم مجرد منفذين للمهام بل أصبح ينظر إليهم كمصدر للإبداع والابتكار وركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية.

وانطلاقا من هذا التطور الجديد، برزت الحاجة الملحة إلى إيجاد بيئة عمل مستقرة ومحفزة. فالاستقرار الوظيفي أحد أهم الركائز التي تضمن المنظمة الحفاظ على كفاءتها ، و تحقيق أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية ، فهو من الموضوعات التي حضت باهتمام بالغ في دراسات إدارة الموارد البشرية حيث يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار بيئة العمل بشكل عام و تحقيق الإنتاجية على المدى الطويل حيث يشير إحساس الموظف بالراحة و الطمأنينة على مصدر دخله و استقراره في عمله و عدم تعرضه للأمراض النفسية و الجسدية و كذا ضغوط العمل دون خوف من الفصل أو التسريح أو تقليص الفرص الوظيفية ، و هو عامل مهم يؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي و الجماعي في بيئة العمل، فعندما يشعر الموظفون بالحماية و الاستقرار يكونون أكثر قدرة على التركيز في مهامهم و زيادة إنتاجيتهم و تطوير مهاراتهم .

فالاستقرار لا يعني الاحتفاظ بالوظيفة لفترة زمنية طويلة بل يشمل الإحساس بالأمن الوظيفي الذي يعبر عن شعور الموظف بالأمن تجاه مستقبله المهني و غياب القلق من فقدان الوظيفة و الراحة و الطمأنينة في مقر العمل (علوش، 2016، ص 634)، والرضا الوظيفي الذي يعكس مدى ارتياح الموظف لبيئة العمل و توافقه مع المهام الموكلة إليه و شعوره بالعدالة في التقدير و التقييم و الارتياح و السعادة أثناء أداء العمل، و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، مقدار ما تحصل عليه فعلا في هذا العمل.

(مصطفى، 2018، ص 11-12)

بينما التحفيز يمثل المحرك الرئيسي لسلوكيات الموظف الإيجابية وتنمية الرغبة لدى الموظف تؤدي لبذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة (محمود، ضران، 2013، ص 79)

إن تكامل هذه الأبعاد يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة يشعر فيها الموظف بالثقة و الانتماء مما يزيد من التزامه وولائه للمنظمة و يقلل من نسب التسرب الوظيفي و يعزز من جودة الأداء العام و بالتالي فإن أي استراتيجية ناجحة تسعى للارتقاء بالأداء المؤسسي لابد أن تضع الاستقرار الوظيفي وأبعاده ضمن أولوياتها لضمان الاستدامة و التميز (عزاوي، العقبي، 2018، ص 81) فهو عنصر جوهري و استثمار استراتيجي لنجاح المؤسسات و نموها الاستراتيجي وفي هذا السياق هدفت دراسة (علال بورقبة، 2023) التي جاءت تحت عنوان (مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح لجامعة محمد بوضياف) إلى وجود مساهمة للاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز حيث أفضت لضرورة التفكير في نظام التحفيز للمساهمة في استقرار رئيس المصلحة. كما تشير نظرية (هيرزبرج) إلى أن الاستقرار الوظيفي من أحد العوامل التي تمنع الإحباط والضغط النفسي في العمل لتحقيق أداء أفضل وضمان رضا الموظفين وخلق بيئة عمل متعاونة وإيجابية. (أبوقطة، 2025، ص 155)

وبالتالي يتحقق الانسجام بين متطلبات المؤسسة وطموحات الموظف ما يؤدي لرفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

وفي نفس السياق يمكن ربط الاستقرار الوظيفي بمفهوم الإبداع الإداري الذي يعبر عن المحركات الرئيسية التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال إنتاج أفكار جديدة ومميزة تكون قابلة للتطبيق لحل مشكلة ما أو تطوير نظام قائم (مجلة، 2017، ص 185) أو ابتكار أفكار أو عمليات جديدة ونافعة علمية وعملية (رائد الأعمال العربي، 2024، د ص). فالإبداع الإداري يتطلب القدرة من القائد لابتكار أساليب و أفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب من العاملين و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية (عدنان، عزة، 2014، ص 117) ، فالإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات الروتينية لم تعد كافية لاستمرارية المؤسسات و قدرتها على التنافس، و هذا ما أفرز الحاجة لهذا النمط الإداري الذي يعتمد على التفكير الإبداعي و القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية لحل المشكلات التنظيمية ، فهو يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة و حلول مبتكرة من شأنها تحسين الأداء العام . حيث أصبح الإبداع الإداري مطلباً ضرورياً في ظل هذه التغيرات والتحديات المعقدة التي تواجه المنظمات والخوض في هذا الموضوع يخص الرجوع للخلفية النظرية التي تشكل أساساً لفهم هذا الموضوع، حيث ارتبط بنظريات متعددة منها المدرسة السلوكية، النظرية المعرفية، النظرية الإنسانية والتفاعلية. كما نجد مجموعة من الباحثين أشاروا إلى أهمية دراسة الإبداع الإداري وهو ما نجده في دراسة * طيب فتيحة 2023 *، التي كانت تحت عنوان (الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية)، حيث هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل الداخلية للمنظمات الإدارية، دراسة في التأثير والتأثر فتوصلت لوجود علاقة تأثير وتأثر بينهما.

لهذا فالإبداع الإداري يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة العمل، فعندما يكون الموظف جزءاً من بيئة تشجع الإبداع و توفر له الفرص لتطوير أفكاره و تنفيذه فإنه يشعر بالتحفيز و

التقدير ممل يزيد من استقراره الوظيفي . كما أن الإبداع الإداري يعزز من مرونة المنظمة وهذا ما يزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية والاقتصادية وبالتالي يحافظ على استقرار العاملين فيها.

باختصار الإبداع الإداري لا يقتصر على تطوير الحلول التقنية أو التنظيمية فقط، بل يمتد ليشمل تحسين بيئة العمل بشكل عام مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي والتحفيز داخل المنظمة.

فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي والنجاح عليها أن تعمل على تحقيق التوازن بين هاذين المتغيرين في بيئة العمل لأهميتهم البالغة.

وهذا ما أدى بنا إلى تناول هذا الموضوع ومعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، وعليه من خلال ما تم تناوله حول متغيرات الدراسة تم طرح التساؤل التال:

❖ هل للاستقرار الوظيفي علاقة بالإبداع الإداري لدى العمال؟

وعلى ضوء التساؤل العام للدراسة نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

التساؤلات الجزئية:

❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال؟

❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى العمال؟

❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال؟

2. فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى العمال
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من مدى اهتمام الباحثين على مستوى الحقل المعرفي بمفهومي الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري وكذا باعتبارهما ركيزة أساسية للمؤسسات كي تنمو وتتكيف في ظل التحديات المفروضة عليها، وكذا لإثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع باعتباره إضافة تساعد الطلبة في بحوثهم في عدة ميادين ولتقديم إضافة للتراث السيسولوجي على مستوى أبعاده النظرية، وتحليل مفهوم المصطلحين وعرضهما بصورة مبسطة وسهلة الاستيعاب كي يتسنى لكل باحث الاطلاع عليها وفهمها، أيضا للربط بين الإبداع كاستراتيجية لتطوير المؤسسة من جهة والاستقرار كأسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري من جهة أخرى.

أما عمليا فللموضوع أهمية بالغة لأنه يقدم إضافة عملية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية وذلك من خلال إدراك المسؤولين بأهمية وحتمية تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة لأثره البالغ على المورد البشري ولإبراز دور الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية ومدى تأثير مردوديته على المؤسسة وهذا من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لا سيما التسارع المذهل والتطور والابتكار في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري والمتمثلة في:

- معرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.
- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.
- معرفة العلاقة بين الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والتي تتمثل في:

1-5 أسباب ذاتية:

- في حقيقة الأمر لم يتم اختيار الموضوع بإرادتنا الشخصية فقط إنما تم اقتراح مجموعة من المواضيع من طرف الأستاذ المشرف وتم اختيار هذا الموضوع من بينها.
- الأهمية المتزايدة لموضوعي الإبداع والاستقرار في العمل.
- المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من الدراسات نظرا لجدة الموضوع وطريقة طرحه.

- الاهتمام الشخصي بكل المستجدات المتعلقة بميدان الإدارة والعمل والتنظيم.
- الرغبة في إنجاز هذا الموضوع باعتباره من بين المواضيع المندرجة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية.
- والأهم من ذلك أن الموضوع له علاقة بمجال تخصصنا وهو علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية، أي صلة طبيعة الموضوع بالتخصص العلمي المدرس.

2-5 أسباب موضوعية:

- أهمية وجدة الموضوع بالنسبة لمجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- تمكين الباحثين مستقبلا من تناول الموضوع برؤية مختلفة وزوايا طرح مغايرة وبالتالي فتح آفاق بحثية جديدة باعتبار الدراسة بمثابة مدخل عام للموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة خاصة من الناحية الميدانية، وكذا قابليته للتطبيق المنهجي.
- أيضا لقلة أو ندرة الدراسات والبحوث التي تدرس العلاقة بين الإبداع الإداري والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (حسب اطلعنا).
- كذلك أهمية موضوع الإبداع الإداري والاستقرار الوظيفي في البحوث العلمية وارتباطه بالواقع المباشر.

6. المفاهيم الإجرائية:

- 1-6 الاستقرار الوظيفي:** وهو بقاء موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في عملهم وعدم تنقلهم من عمل لآخر وهذا ما ينتج عنه فعالية أكثر ونفقات أقل، ويظهر ذلك من خلال الرضا الوظيفي، نظام الحوافز والأمن الوظيفي. وهذا سيتم قياسه من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق استبيان الاستقرار الوظيفي من طرفنا.

- 2-6 الإبداع الإداري: وهو عملية معرفية يستخدمها عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ويظهر هذا من خلال الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة وقبول المخاطرة عند العمال. وهذا سيتم قياسه من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق استبيان الإبداع الإداري من طرفنا.
- 3-6 العمال: هم الأفراد الذين يقعون في أدنى وأعلى المستويات الإدارية يؤدون مهامًا وظيفية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

7. الدراسات السابقة: فيما يلي مجموعة من الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة:

➤ دراسات متعلقة بالاستقرار الوظيفي :

أولاً: دراسات محلية

- 1- دراسة (الجنابي، المداني، 2021) بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل" دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر_ جامعة زيان عاشور_ الجلفة
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل السائدة لدى موظفي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وكيف تتأثر هذه القيم بعامل الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي حاز اهتمام الكثير من رواد الفكر الإداري والتنظيمي، سعيًا منهم لضمان استقرار المنظمات واستمراريتها ومن هذا المنطق تسعى الجامعة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية وفعاليتها وتنمية قدراتها، لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة والتي تعتبر تهديدًا لاستقرار العاملين بها ولكي تتجنب كل هذا على المؤسسة ضمان الاستقرار المادي والمعنوي وكذا الاجتماعي للموظف، والذي يشكل ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسة وقد ارتأى الباحث في هذه الدراسة الكشف عن ذلك التأثير من خلال ثلاث قيم غاية في الأهمية وهي: التعاون، العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه

الدراسة اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات، والتي ضمنها 33 سؤال و5 محاور مستعينا في ذلك ببعض الدراسات السابقة والمثابفة، ومستفيدا بدراسات سابقة أجراها على الاستقرار الوظيفي في مرحلتي الليسانس والماجستير، وقد كانت العينة القصدية هي العينة المختارة لذلك بلغ عدد أفرادها 216 مفردة بعد استرجاعها من مجموعه 250 استمارة وزعت على المبحوثين، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لهذا نوع من الدراسات وبعد جميع الإجراءات المنهجية والميدانية تم التوصل إلى نتائج الدراسة.

2- دراسة (نجيمي، بوطالب 2023) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين" دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم توزيع الاستبيان على 42 موظف بالكلية تم اختيارهما بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتوصلت الدراسة إلى أن الكلية محل الدراسة تتوفر وبدرجة متوسطة على الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي ومن جهة نظر الموظفين، كما أوضحت نتائج التحليل بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة (0.05) للثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي راجع لتأثير كل من (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل)

3- دراسة (علال، بورقبة 2023) بعنوان "مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز" في مؤسسات التعليم الحالي من وجهة نظر رؤساء المصلحة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم الحالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولتحقيق أهداف

الدراسة واختيار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على إستبانة وزعت على عينة الدراسة بعدد (248) موظف بمنصب رئيس مصلحة وبلغت عدد الإجابات القابلة للتحليل (172) إجابة تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مساهمة للاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز كما أوصت الدراسة بضرورة التفكير في نظام تحفيز يساعد على استقرار رئيس المصلحة اجتماعيا، وانتقاء ذوي الخبرات العلمية والعملية للرفع من جودة العمل.

ثانيا: دراسات عربية

4- دراسة (جعفر، الرميدي، 2022) بعنوان "أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السياحة المصرية" قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي والإحباط الوظيفي على الإخلال الوظيفي في شركات السياحة، إذ ما كان للسعادة الوظيفية دورا وسيطا في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإخلال الوظيفي في تلك الشركات كما هدفت الدراسة إلى تحديد إذ ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي والإحباط الوظيفي والإخلال الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الديموغرافية لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع (591) استمارة على عينة من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة تم تحليل 461 استمارة باستخدام برنامج SPSS

5- دراسة (الشهري داهش، السلطان، عسيري، المالكي، 2023) بعنوان "اثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار الوظيفي" دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة عسير بالسعودية وزارة التعليم المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار

الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة عسير واستخدام المنهج الوصفي التحليلي أنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي تتم دراسته، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي بمنطقة عسير وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (400) موظفا ممن ينتمون مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة دراسة على أن هناك شعور بالإرهاك العاطفي بدرجة كبيرة، كما أكد أفراد العينة على أن الإنسانية داخل القطاع الصحي جاءت بدرجة ضعيفة وتبين أن الإنجاز الشخصي كان بدرجة ضعيفة وتبين أن الاستقرار الوظيفي في القطاع الصحي بمنطقة عسير كان بدرجة متوسطة وأخيرا يبين أن هناك علاقة بين (الإرهاك العاطفي، الإنسانية، الإنجاز الشخصي) وتحسين رواتب العاملين في القطاع الصحي وتوظيف المزيد من الموظفين العاملين خاصة الممارسين وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا وعمل لجنة خاصة تهتم بالعلاقات العامة بين العاملين، وتحقيق عبء على العاملين وخاصة الممارسين، مرونة في العمل بما لا يتعارض مع سير العمل.

6- دراسة (صلاح نعمه، محمد فرج، 2024) بعنوان "دور التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي"

دراسة تحليلية لآراء عدد من موظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين تتناول هذه الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال دراسة تحليلية لآراء عدد من موظفي مديرية الزراعة في محافظ صلاح الدين تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على شعور الموظفين بالاستقرار في وظائفهم تتضمن الدراسة استقصاء آراء الموظفين حول مدى تأثير إشراكهم في صنع القرارات وتوزيع المسؤوليات على رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني تشير النتائج الأولية إلى أن القيادة التشاركية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز

الاستقرار الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على التعاون والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، كما تظهر الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة استقرار القوى العاملة في المديرية، في الختام توصي الدراسة بتبني ممارسة القيادة التشاركية كنهج إستراتيجي لتحسين الاستقرار الوظيفي في مديرية الزراعة بمحافظة صلاح الدين وذلك من خلال تعزيز إشراك الموظفين في القرارات الإدارية وتوفير فرص للتطور المهني.

ثالثاً: دراسات أجنبية

7- دراسة 2009 (federicaorigo, laurapagani) بعنوان "المرونة والأمان الوظيفي والرضا الوظيفي في أوروبا أهمية الاستقرار الوظيفي المتصور والفعلي لتحقيق الرفاهية في العمل" Labour economics 16(5), 547_555, 2009 تناولت الدراسة تأثير مقياس المرونة والأمان الوظيفي على مستوى الجزئي على رضا العمال عن وظائفهم ، ولتحقيق هذه الغاية وباستخدام البيانات الجزئية من مسح يور وبارومتر، نقوم بتقسيم عينة العمال إلى مجموعات مختلفة ليس فقط وفقاً لعقد عملهم (أي دائم أو مؤقت)، ولكن أيضاً وفقاً لشعورهم بالأمان الوظيفي بين هذه المجموعات بعد التحكم في المنشأة المحتملة لنوع الوظيفة، تظهر النتائج أن ما يهم في الرضا الوظيفي ليس فقط نوع العقد، ولكن بشكل أساسي الشعور بالإيمان الوظيفي والذي قد يكون مستقلاً عن نوع العقد يبدو أن الجمع بين "وظيفة مؤقتة ولكن أمنة" أفضل من الجمع بين "وظيفة دائمة ولكن غير أمنة"، مما يشير أن طول العقد قد يكون أقل أهمية إذا كان العامل يدرك أنه ليس معرضاً لخطر البطالة، استنتاجاتنا الرئيسية قوية في مواجهة استخدام التعريفات في البديلة لأنواع العمال

وهي تصمد عموماً في أنظمة الرعاية الاجتماعية المختلفة وأيضاً في جوانب المختلفة من الرضا الوظيفي وخاصة تلك المرتبطة بالأمان الوظيفي.

8- دراسة **2010 (lauraGruz _castro,luis Sanz)** بعنوان "التنقل مقابل الاستقرار الوظيفي : تقييم نتائج الحياة والإنتاجية".

تناولت هذه الدراسة البيانات المستمدة من استجابات الاستطلاعات ومنشورات 1583 عالماً أكاديمياً في إسبانيا، دراسة العلاقة بين الأداء العلمي والمكافأة مع اعتبار الوظائف الدائمة ومكافأة الأكاديمية رئيسية في المراحل المبكرة من حياة الأكاديمية والتركيز بشكل خاص على التأثير الوسيط للممارسات المهنية المتنقلة مقابل المسارات المهنية المستقرة على الرغم من ممارستها على نطاق واسع غالباً ينظم إلى الترويج الداخلي على أنه يتعارض مع العالمية والجدارة في العلوم تشير نتائجنا إلى أن أعضاء هيئة التدريس المتزوجون من داخل الأسرة لا يحصلون على وظائف دائمة بمزايا علمية أقل من حالة الدكتوراه من مؤسسات أخرى نجد أيضاً أن المهن غير المتنقلة هي مؤشر قوي لتوقيت بشكل وظائف دائمة مبكرة تتساءل نتائجنا عن الافتراض القائم بشكل أساسي على الأدلة الأمريكية بأن التنقل يعزز المهنة يجب تفسير هذه النتائج في ضياع السمات التنظيمية والمؤسسية لنظام الأكاديمي الإسباني التي تعزز تطوير أسواق العمل البحثية الأكاديمية الداخلية.

9- دراسة **(Heather Dhill 2013)** بعنوان "إجازة مرضية مدفوعة الأجر واستقرار وظيفي"

Work and occupations 40(40), 143_173, 2013

هدفت الدراسة إلى أن الحجة القوية، ولكن غير المدعومة بالأدلة لصالح تشريع إجازة مرضية مدفوعة الأجر هي أن العمال الذين يحصلون على إجازة يكونون أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم الصحية واحتياجات أفراد أسرهم دون المخاطرة بالانفصال الطوعي أو غير الطوعي عن العمل وتختبر هذه

الدراسة هذا الادعاء باستخدام مسح لوحة الأنفاق الطبية ونموذج الانحدار التي تتحكم في مجموعة كبيرة من خصائص العمال والوظائف فضلا عن التقنية درجات الميل، وتشير النتائج إلى أن الإجازة المرضية المدفوعة الأجر تقلل من احتمالا لانفصال عن العمل بنسبة 2.5 نقطة مئوية على الأقل أو 25% والارتباط أقوى بين العمال الذين لا يحصلون على إجازة مدفوعة الأجر والأمهات.

➤ دراسات متعلقة بالإبداع الإداري

أولاً: دراسات محلية

10- دراسة (عراز، 2021) بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، عرض تحليلي جامع محمد الصديق بن يحيى جيجل هدفت الدراسة إلى أن مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيداً أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع الإداري في المنظمات حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

كما يلعب الإبداع الإداري دوراً هاماً في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، وتأسيسها على كل ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة تقصي ما هي الإبداع الإداري من خلال تصورات النظرية والممارسات التطبيقية بالمنظمات المعاصرة، ومحاولة الكشف عن دوره في تنميته وتطوير الأداء بهاته المنظمات.

11- دراسة (طبيب، 2023) بعنوان "الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية"، دراسة في التأثير والتأثر جامعة تيارت الجزائر تناولت هذه الدراسة مسألة في غاية الأهمية، لا سيما في ظل التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي تشهده المنظومة البيئية الدولية والعالمية إلا وهو عملية الإبداع الإداري، ولعل جدوى هذا الطرح تبرز في وجود علاقة تأثير وتأثر بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية المنظمة الإدارية. وتتناول الدراسة إشكالية محددات البيئة الداخلية وأهم فوائدها التي تساهم في تنمية عرقلة مخرجات المنظمات الإدارية والتي تتمثل أساسا في الإبداع الإداري، وخلصت الدراسة على إثبات وجود علاقة إيجابية بين التنمية الداخلية والعمل وكذا الإبداع الإداري.

12- دراسة (سعال، 2023) بعنوان "الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق" مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط (الجزائر)

تناولت الدراسة أن الإبداع الإداري من أهم المجالات المتخصصة والناجحة سواء في بناء الإستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في استجابات المحدث في احتياجات البيئة التنظيمية من سلع وخدمات فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانيات التنظيم الإداري كما أن قيام أحد من المؤسسات بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يعد ابتكارا وإبداعا في حد ذاته.

ثانيا: دراسات عربية:

13- دراسة (عبد المطلب، فهد سليمان، الحراصي 2020) بعنوان "أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في مؤسسات الحكومية بسلطنة عمان"

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير الإبداع الإداري لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في المحافظة الداخلية بسلطنة عمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين، ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي (الأصالة والطلاقة الفكرية)، حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية، بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها واستخدمت نظرية الإبداع (Hangx Aiken.1970) للوصول إلى أفضل توقع للأداء الوظيفي مقابل ما يقدم من حوافز وترقيات وتأهيل وتدريب، وإتباع الأساليب القيادية الناجحة والاستبانة كأداة حيث تم بناءها من (27) عبارة لجمع البيانات وأخذت عينة طبقية بسيطة من (280) فرداً، تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبينت النتائج وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%)، ومن أهم توصياتها هو تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي.

14- دراسة (غالطي، 2020) بعنوان "مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا"
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مقومات (عناصر) الإبداع لدى المديرين ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري و استخدام الباحث المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين والمقابلة على مشرفي الإدارة المدرسية وتكونت عينة الدراسة من (44) مديراً من المجتمع الأصلي للمديرين في محافظة صبيا، وعينة من المعلمين عددها (285) معلماً من مجتمع الأصلي للمعلمين واختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفاً تربوياً فيكون مجموع عينة الدراسة (338) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مستوى مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة يمارس المديرين الإبداع الإداري بدرجة متوسطة وتواجه ممارسة المديرين للإبداع الإداري معوقات بدرجة

متوسطة وإن أكثر ممارسة المديرين للإبداع الإداري المعوقات التنظيمية من التوصيات على إدارة التربية والتعليم اختيار مديري المدارس الثانوية من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس كما يوصي الباحث وزارة التعليم وإدارات التعليم إلى منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤوليتهم تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.

15- دراسة (الشهرى 2021) بعنوان "الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض من خلال تحديد واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في الأمان والاستقرار الوظيفي الأجور والمكافأة الصحة والسلامة المهنية فرص التطوير القدرات الاندماج الاجتماعي في العمل حرية التعبير والمشاركة وتحديد واقع ممارسة الموظفين الإداريات للإبداع الإداري ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والإرتباطي والاستبانة أداة لها وطبقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريات جامعة الأمير سلطان ،وبالبلغ عددهم (149) إدارية مستخدمة الحصر الشامل وقد استجاب منهن (120) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي أن واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل عام في جامعة الأمير سلطان بالرياض جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حساب (3.270) من وجاءت الأبعاد مرتبة تنازليا حسب توفرها كالتالي الاندماج الاجتماعي في العمل الصحة والسلامة المهنية، حرية التعبير والمشاركة ،فرص تطوير القدرات ،والتقدم الوظيفي، الأمان والاستقرار الوظيفي ،الأجور والمكافأة كما أن واقع ممارسات.

ثالثا: دراسات أجنبية:

16-دراسة Hassan Ahmed . (SamehAbdalraofMohamoudyousef

(2017hassanRakha

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والقيادية الإدارية جامعة نجران في المملكة العربية السعودية، وماذا فعالية تلك المهارات في الإبداع الإداري، ولقد بلغ حجم عينة البحث (39) قائدا إداريا بجامعة نجران ، وقد صمم الباحثون إسبانيين لقياس المهارات الشخصية والإدارية الأولى تهدف إلى قياس المهارات الشخصية والمهارات الإدارية وتتكون من (30) عبارة مقسمة إلى محورين المهارات الشخصية (16) عبارة والمهارات الإدارية (14) عبارة والثانية لقياس الإبداع الإداري للقيادات وتكون من (21) عبارة ،وقد أظهرت أهم النتائج المهارات الشخصية الإدارية ومتوسط مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة نجران، فضلا عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

17- دراسة 2018 (IbtisamkhalidyalialaSalama) بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والإبداع الإداري في الجامعات"

هدفت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا وحماسيا في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري ويمكن القول بأن تحسين ممارسة الثقافة التنظيمية يساهم كعامل مؤثر في مستوى الإبداع الإداري بكافة أبعاده وتلعب ثقافة التنظيمية دورا كبيرا في كافة المستويات والأنشطة داخل الجهاز الإداري ،وتساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم والذي بدوره يلعب على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال ،كما أنها تساعد في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية ويتجلى ذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والتوجهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على نمو وتطوير الأداء الوظيفي (2010) ،وستحاول هذه الورقة بناء خلفية نظرية عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مجتمع التعليم في مملكة العربية السعودية

والهدف الرئيسي هو إظهار أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ،وكذلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات.

18- دراسة (ياسر أبو مصطفى أشرف أسامة ،يوسف م، أبو أمونة ،عبد الله عقل 2021) بعنوان

"دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إستراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إستراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري بجامعة الأزهر ،وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (245) موظفا إداريا باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وبلغ إجمالي المستجيبين (112) استبانة وقد تم استخدام المنهج الوصفي والكمي في هذه الدراسة وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة ارتفاع مستويات القيادة الإستراتيجية بجامعة الأزهر ومتوسط مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة على وجود علاقة ذات الدالة الإحصائية بين قيادة الإستراتيجية وإستراتيجيات أدارة.

➤ دراسات تجمع بين المتغيرين:

19- (دراسة مزياني الوناس 2015) بعنوان "الاستقرار المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين.

دراسة ميدانية بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى عينة من عمال

كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، للإجابة على التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى عمال كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العاملات بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العمال الذكور بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العمال أقل من 7 سنوات خبرة مهنية بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العمال ذوي خبرة مهنية من 7 سنوات فأكثر بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدى العمال التقنيين بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة بين الموجودة بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري حسب المتغيرات الوسيطة المعتمدة، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 137 من العمال بالاعتماد في جمع البيانات على استبيان المصمم لقياس الإبداع الإداري، وبعد المعالجة

الإحصائية للنتائج كمياً باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 17)، تم التوصل
على النتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري لدعمال كلية الرياضيات وعلوم
المادة بجامعة قاصدي مرباحي ورقلة.

20- دراسة (علي حسين هلول 2019) بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري" لدى
مشرفي التربية الرياضية في محافظة ذي قار، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية 29 (4)، 336-
345، تتجلى أهمية البحث في معرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية
الرياضية في محافظة ذي قار، وقد هدف البحث إلى التعرف عن على معنوية هذه العلاقة، وقد استخدم
المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

اشتملت عينة الدراسة على عدد (25) مشرف تربوي اختصاص تربية رياضية في محافظة ذي قار للعام
الدراسي 2018، 2019 تم قياس الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لديهم باستخدام مقياسي الاستقرار
الوظيفي والإبداع الإداري، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث:

توجد علاقة ارتباطية معنوية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لمشرفي التربية الرياضية في
محافظة ذي قار.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسة الحالية توافقاً مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، حيث تبين وجود تشابه في
المتغير الأول والمتمثل في "الاستقرار الوظيفي" وكذلك في المتغير الثاني والمتمثل في "الإبداع الإداري"،

كما اتفقت مع بعض الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين المجتمعين في إطار دراسة العلاقة بين "الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري" مما وفرت تصورات متعددة حول طبيعة الموضوع.

• أوجه التشابه:

توحد المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

توظيف أدوات القياس المتمثلة في الاستبيانات والمقابلات.

اعتمدت جميعها على برنامج SPSS في تحليل البيانات.

تشابهت في استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات مثل معامل الارتباط بيرسون.

• أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات في عناوينها وأهدافها.

اختلفت من حيث البيئة التنظيمية والسياق الاجتماعي (قطاعات مختلفة: تربوية، اقتصادية... الخ)

تباينت من حيث نوعية العينة وعدد أفرادها.

تنوع الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.

تفاوتت النتائج فبعض الدراسات أثبتت وجود علاقة قوية بين المتغيرين في حين أشارت الأخرى إلى وجود

علاقة ضعيفة وغير مباشرة.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

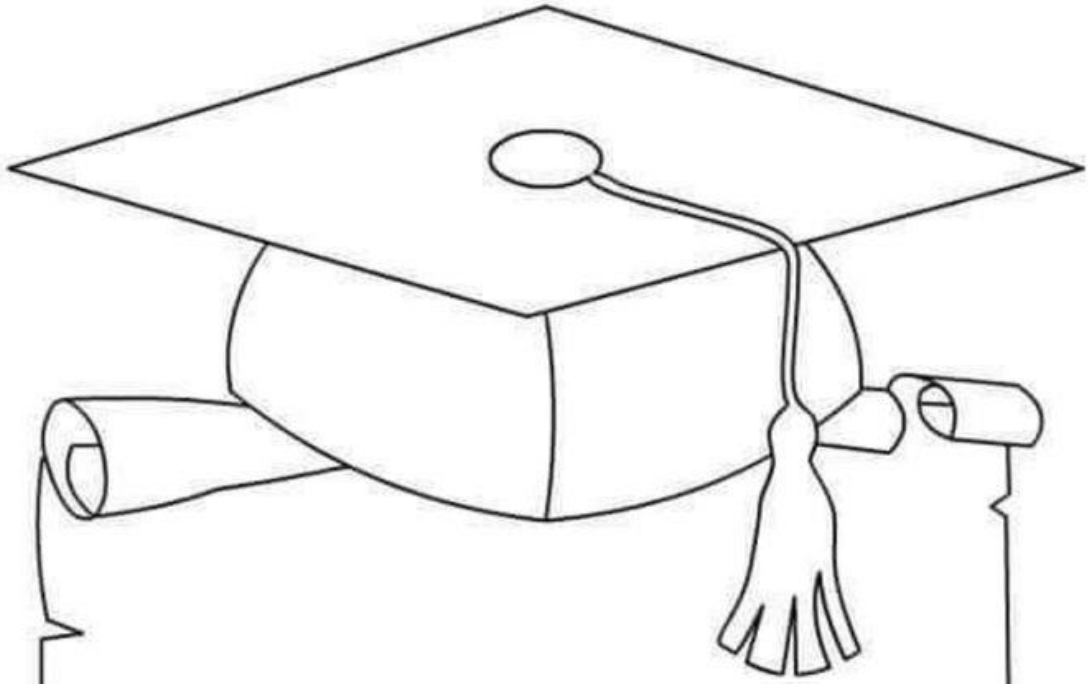
أسهمت في اختيار المنهج الأنسب وأدوات البحث الأكثر ملاءمة.

دعمت توظيف برنامج SPSS كأداة تحليلية فعالة في معالجة البيانات.

ساعدت في بناء الفرضيات وصياغتها.

زودت الباحث بإطار نظري قوي ومراجع حديثة داعمة.

ساعدت في توجيه الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على أهدافها وأدواتها ونتائجها.



الفصل الثاني

الاستقرار الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي
2. المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي
3. أهمية الاستقرار الوظيفي
4. أهداف الاستقرار الوظيفي
5. فوائد الاستقرار الوظيفي
6. مظاهر الاستقرار الوظيفي
7. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
8. محددات الاستقرار الوظيفي
9. عوامل الاستقرار الوظيفي
10. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
11. مؤشرات الاستقرار الوظيفي
12. أساليب محفزة عن الاستقرار الوظيفي
13. إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي
14. نماذج ناجحة للاستقرار الوظيفي
15. نظريات مفسرة للاستقرار الوظيفي
16. معوقات الاستقرار الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق التوازن والازدهار في العلاقات بين الموظف ومكان العمل، فهو يشير إلى حالة من الأمان والاستمرارية في مكان العمل ، ويعد من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الشخصي والمهني للموظفين ،مما يسهم في تعزيز إنتاجية الموظف وولائه للمنظمة، ويعزز شعورهم بالراحة النفسية والقدرة على التخطيط لمستقبلهم في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، يعتبر تحقيق الاستقرار أمرا مريحا للموظفين والهيئات الإدارية على حد سواء إذ أن المؤسسات التي تسعى لخلق بيئة عم مستقرة تساهم في زيادة رضا موظفيها وولائهم مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية والابتكار.

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي:

1-1 لغة:

- **الاستقرار:** "من القرار والثبوت وكذلك "ثبات، رسوخ، متانة". (ابن منظور، 2008، ص 897)
- يشير القرار في المكان أي السكون والثبات (الجبوري، 2003، ص 27) قال تعالى: "فأزلهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين".

- **الوظيفة:** ما يقدر له كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شرب ذلك في زمن معين (العبيدي، 2019، ص 26)

2-1 اصطلاحا:

- ثبات على حالة معينة من دون تبدل (عزاوي، 2019، ص 24).
- هو بقاء العامل في نفس عمله مدة طويلة (بدوي، 2009، ص 239).
- كما يمكن أن يعرف على أنه بقاء الموظف في عمله الذي يشغله وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل (شعيب، برياء، 2024، ص 601).
- كما وردت عدة تعريفات عملية للاستقرار الوظيفي منها:
- عرفه التون مايو عن فضل: على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق ترقيته وتحفيزه (سامي، 2022، ص 131)
- عرفه محمد علي محمد: ثبات العامل في عمله، وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم سيشكل مهنيا للعامل وفق عوامل ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (ربيع، د س، ص 262)

➤ كما يعرفه حبيب الصحاف على أنه: استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتجديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه. (قاسم، 2021، ص68)

➤ ويمكن أن نعرف الاستقرار الوظيفي بأنه الشعور الذي تزرعه الإدارة داخل أفراد المنظمة العاملين فيها والذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم من خلال ضمان حقوقهم الاجتماعية وحوافزهم المادية والتي بدورها تحقق أمنهم الوظيفي. (طلحة، 2020، ص525)

2. المفاهيم المرتبطة بالاستقرار الوظيفي:

تتعلق عدة مفاهيم بالاستقرار الوظيفي، حيث تساهم في فهم الظاهرة بشكل شامل وعملي ومن بين هذه المفاهيم:

أ. **الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

(البارودي، 2015، ص38)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذات العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (عصام، 2015، ص9)

ب. **التطوير المهني:** يعرف بأنه الفرص المناسبة للتعليم والتعلم والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم عن مجالات تخصصهم وقد ريسها وتعلمها وما يجب أن يقوموا به ليساعدوا ويواجهوا كل

الطلاب. (زيدان، 2018، ص355)

يعرفه إبراهيم بأنه: عمليات مستمرة وأنشطة مصممة لزيادة المعرفة المهنية، والمهارات واتجاهات المعلمين لكي يمكنهم من تحسين تدريسهم من أجل تعلم جيد.

ت. الأمن الوظيفي: هو إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في عمله وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل. (صرصور، 2015، ص9)

يقصد به كذلك بأنه: الحماية الكاملة للموظف في مكان عمله من كل ما يمكن أن يخيفه عند ممارسته لمهامه، مع شعوره بالخضوع لنظام داخلي يتميز بالعدالة في المعاملة من قبل جميع المستخدمين على اختلاف مستوياتهم. (صادفي، محمد، 2021، ص404)

ث. التحفيز: هو مولد النشاط والفاعلية في العمل وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية. (الفي، 2011، ص01)

يعرف كذلك بأنه: عملية تعزيز الدافع والإثارة لتحقيق هدف معين أو القيام بسلوك معين، يشمل التحفيز عوامل داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد، وتساهم في توجيهه نحو تحقيق أهدافه أو تنفيذ الأنشطة المطلوبة. (عقوني، 2023، ص2)

3. أهمية الاستقرار الوظيفي:

تتجلى في عدة جوانب رئيسية منها:

تعتبر قدرة المدير على امتلاك المهارات الإنسانية من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة، إذ تعزز من قدرته على التواصل الفعال مع الموظفين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. يتطلب ذلك تعزيز الفهم المتبادل بين المدير ومرؤوسيه، مما يساهم في زيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة. وقد أشارت الأبحاث التي أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن من أبرز

صفات القادة الناجحين هي قدرتهم على بناء علاقات إنسانية جيدة وسلوكهم الإيجابي في التعامل مع العاملين. (سامي، 2022، ص 132)

تتطلب الإدارة الناجحة من القادة تحمل مسؤولية تطوير العملية التربوية وتنفيذها بفاعلية. يتضمن ذلك إنشاء بيئة تعليمية تتسم بالاستقرار والرضا، مما يؤدي إلى تعزيز ولاء أفراد المجتمع المدرسي. ينبغي على المديرين العمل على تفعيل جميع عناصر العملية التربوية بأعلى مستويات الكفاءة وأقل التكاليف، لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة. (ألوس، 2024، ص 370)

وبذلك، يتضح أن نجاح الإدارة يعتمد بشكل كبير على المهارات الإنسانية والعلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين، مما يعزز فعالية المؤسسات في تحقيق رسالتها التعليمية.

- استقرار الإنتاج والتكنولوجيا ولذلك علاقة مباشرة بنظم الإدارة وعلى رأسها نظم الحكومة.
- استقرار الهيكل: ويعني المحافظة على المعالم التنظيمية بمرور الزمن.
- استقرار المستخدمين: وقد تم تدارسه في كتابات قليلة من زوايا مختلفة مثل استقرار القيادة واستحقاق التعيين مدى الحياة، معدل دوران العمل. (غربي، باقة، 2023، ص 184)
- يزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة. (علوش، 2016، ص 634)

وكذلك توجد أهمية عديدة نذكر منها:

- تعزز الأنظمة ثقافة قوية من خلال تكريس القيم والالتزام. مما يعزز الانتماء لدى العاملين ويقلل من دوران الوظيفي.
- التمتع بصحة جيدة ومعنويات عالية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- استخدام كافة الطاقات والإمكانيات المتاحة يبرز أهمية الحفاظ على بيئة من الأمان والثقة. حيث يسهم في تعزيز استقرار الموظفين. مما يمكن المنظمة من التصدي بفعالية أكبر للتحديات والاضطرابات. (سلاوي، 2016، ص37)
- يزيد تعزيز التماسك بين أعضاء الفريق من كفاءة الأداء الوظيفي. ويساهم في تطوير بيئة عمل ايجابية. حيث يعكس الهدف المشترك والإنتاجية الموحدة هوية المنظمة. مما يعزز التعاون ويحقق التوافق المؤسسي.
- إتقان العامل لمهامه وتطوير خبراته واندماجه الفعال داخل المؤسسة والتحكم في أليات العمل الخاصة بها يسهم بشكل فعال في تقليل عوامل الإرهاق. ويحد من احتمالية وقوع حوادث العمل.
- يساهم الاستقرار في تحسين كفاءة التكاليف الإنتاجية مما يعزز فاعلية الهيكلة التنظيمية. (المداني، 2019، ص68-69)
- هناك انخفاض واضح وملحوظ في مستوى الغياب والتمارض والتسرب وترد الموظفين في ممارسة الأعمال، بالإضافة إلى تزايد الحوادث المرتبطة بالعمل.
- تقليل الشكاوى والظلم والإحباط في بيئة العمل. مما يعزز مستوى الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة ويحقق استقرارا ورضا عاما.
- يسعى لضمان مستوى مرتفع من الأمان وتقليل أو القضاء التام على الاضطرابات التي كانت تسود المؤسسة (سلاوي، لعل، ب.س، ص484)

الجدول رقم (01) يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها

الأفراد العاملين بها	المؤسسة
1- استمرارية واستقرار	1- تمتع إدارة الموارد البشرية بقدرة مستمرة على تلبية

احتياجاتها من العناصر البشرية في الوقت المناسب.	مستوى أداء الفرد في العمل.
2- التخطيط والاستعداد الجيد للمستقبل يساهمان في تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من حيث العناصر البشرية.	2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد لتحقيق التعليم والنمو المستمر.
3- عدم وجود وظائف شاغرة تحتاجها المؤسسة	3- زيادة الطموح لدى الفرد.
4- عدم وجود عمالة زائدة عن متطلبات العمل.	4- قدرة الفرد على التفاعل مع برامج التدريب والتأهيل المقدمة من المؤسسة وتحسين أدائه.
5- توافر العمالة المناسبة لكل مواقع العمل في المؤسسة وضمان تامين احتياجاتها من التخصصات المختلفة في حال خروج أحد الموظفين أو بعضهم لأسباب متنوعة.	5- إحساس العامل بالانتماء إلى المؤسسة.
6- فاعلية إدارة الموارد البشرية في التواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.	6- علاقة متينة بين العامل ورؤسائه في العمل.
7- قدرة الموارد البشرية ومرونتها في التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة ومتطلبات المهارات الفنية والمصاحبة لها.	7- استقرار الفرد النفسي والاجتماعي والاقتصادي نتيجة عمله في المؤسسة.
8- كفاءة الموارد البشرية في الاستيعاب وتقديم برامج تدريبية جديدة.	8- إحساس العامل بأهمية
9- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التطورات الفنية الحديثة ضمن نطاق التخصص المهني للمؤسسة.	
10- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة حب التعاون بين العاملين.	

دوره في المؤسسة وحرصه على الالتزام بها.	11- انتماء العاملين لمؤسستهم واستعدادهم لبذل الجهد ومواجهة مشاكل المؤسسة.
---	--

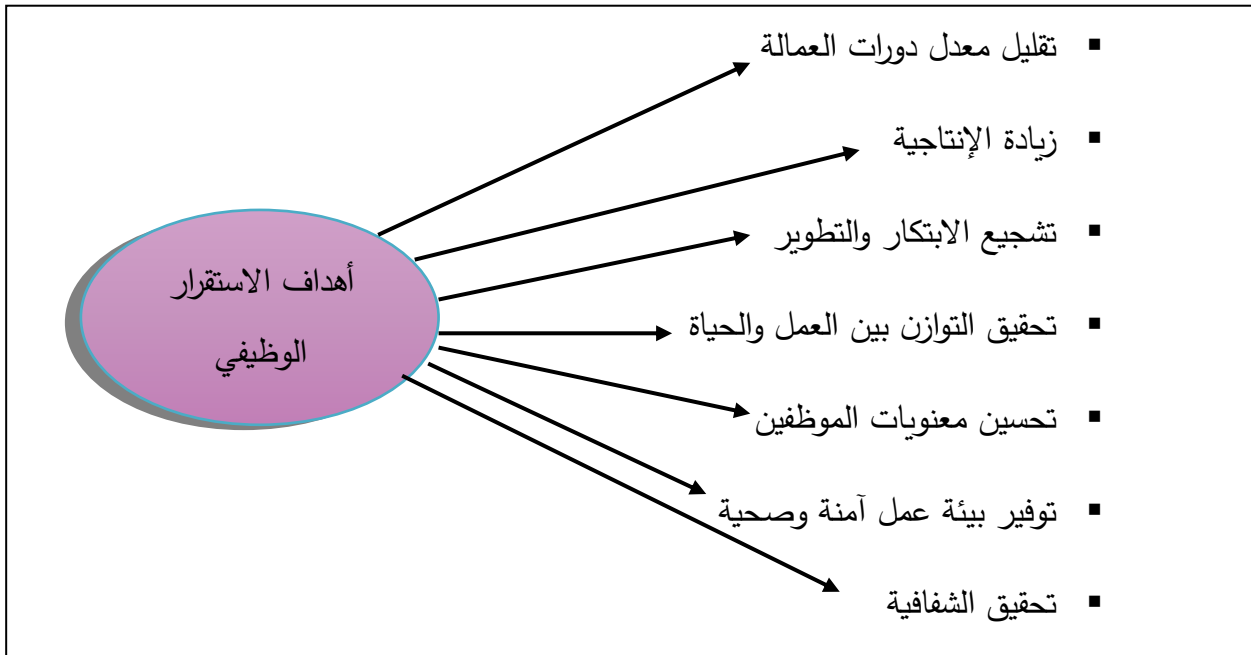
(ديب، 2006، ص 84)

4. أهداف الاستقرار الوظيفي:

تتعدد أهداف الاستقرار الوظيفي وتتنوع، حيث يسعى كل من الموظفين وأصحاب العمل إلى تحقيق فوائد ملموسة من خلال خلق بيئة عمل مستقرة. من أبرز أهداف الاستقرار الوظيفي:

- ✓ تعزيز الإحساس بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- ✓ توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تساهم في شحن الطاقة الإيجابية للعمال مما يمكنهم من الإبداع والإنجاز.
- ✓ الحفاظ على العمال مما يحقق الحفاظ على المنظمة (سيد على، 2022، ص 418-419)
- ✓ تعزيز الدافعية نحو العمل حيث يساعد الاستقرار الوظيفي في جعل الموظفين يستغلون مهاراتهم في العمل مما ينعكس على زيادة كفاءة العمل.
- ✓ يوفر نموذج للإدارة يكون نموذجي وظهر ذلك من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (علي حكيم، 2023، ص 334)

الشكل رقم (01): يوضح أهداف الاستقرار الوظيفي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

5. فوائد الاستقرار الوظيفي:

تكمّن فوائد الاستقرار الوظيفي في النقاط التالية:

- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
- الاستعداد النفسي والعقلي والمهارات للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على مستوى أدائه في العمل. (جواد، عبد الله، 2024، ص327)
- عنصر أساسي وعامل نجاح جوهري في نجاح سياسة أية مؤسسة اجتماعية.
- يؤمن بقاء الموظف في مهنته ويساعده على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
- وجود الاستقرار الوظيفي يزيد الثقة بين الرئيس ومؤسس في القيام بعملية التفويض مما يؤدي إلى زيادة في الكفاءة والإنجاز. (الحمدوي، الحياي، 2022، ص333)

6. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

مظاهر الاستقرار الوظيفي تعكس مدى قدرة الأفراد على الشعور بالأمان والارتباط في بيئة العمل، تساهم هذه المظاهر بشكل كبير في تعزيز الرضا والولاء الوظيفي، مما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات، من أبرز مظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

أ. **الإنسجام مع الزملاء:** يعزز الشعور بالانتماء والتعاون بين العاملين عندما يشعرون بأن حقوقهم محمية ومضمونة، سواء من جانب الإدارة أو من قبل النقابات المعنية. على العكس من ذلك، فإن وجود مشاعر الاستياء أو عدم الرضا داخل بيئة العمل قد يُفضي إلى نفور العامل من زملائه، مما قد ينعكس سلباً على الروح المعنوية للعمل ويؤثر على فعالية التعاون والعمل الجماعي (مطلاوي، ب.س، ص 264).

ب. **قلة الشكاوى:** إن انخفاض معدلات الشكاوى يعد مؤشراً على وجود بيئة عمل مستقرة ورضا عام بين العاملين، بالإضافة إلى ضعف مظاهر الظلم داخل المنظمة. ويعكس ذلك إحساس الأفراد بعدالة المعاملة، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الروح المعنوية، ويعزز تحملهم ومساهمتهم الفعالة في تحسين الأداء والإنتاجية. (طويل، مباركي، 2021، ص 982)

ت. **المواظبة على العمل:** يُعد انخفاض معدل الغياب والتأخر عن مواعيد العمل من المؤشرات المهمة التي تعكس وجود استقرار داخل المنظمة. إذ يدل ذلك على التزام الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. (حجاج، 2021، ص 72-73)

ث. **قلة حوادث العمل:** يعكس استياء العاملين وسخطهم تجاه المشرف والنظام السائد في المنظمة تأثيراً سلبياً على الحالة النفسية للعاملين، حيث يدفعهم ذلك إلى الشعور بالقلق واليأس والإرهاق

وهو ما ينعكس على ضعف التركيز والقدرة على الأداء المهني، مما يزيد من خطر وقوع حوادث مهنية تتسبب في أضرار لهم وللمؤسسة على حد سواء. (ازدهار، ببداء، 2022، ص 334)

ج. **إنخفاض نسبة التغيب:** يُعد الالتزام المستمر للموظف بالحضور في مواعيده المحددة بشكل منتظم ومصمم دليلاً واضحاً على مدى رضاه عن بيئة العمل واستقراره الوظيفي. فكلما تزايد الالتزام بالحضور، كانت مؤشرات الارتياح والانتماء للمنظمة أكثر وضوحاً، مما يعكس توازناً نفسياً واستقراراً وظيفياً يعزز من إنتاجية الموظف وفعالية الأداء العام للمؤسسة.

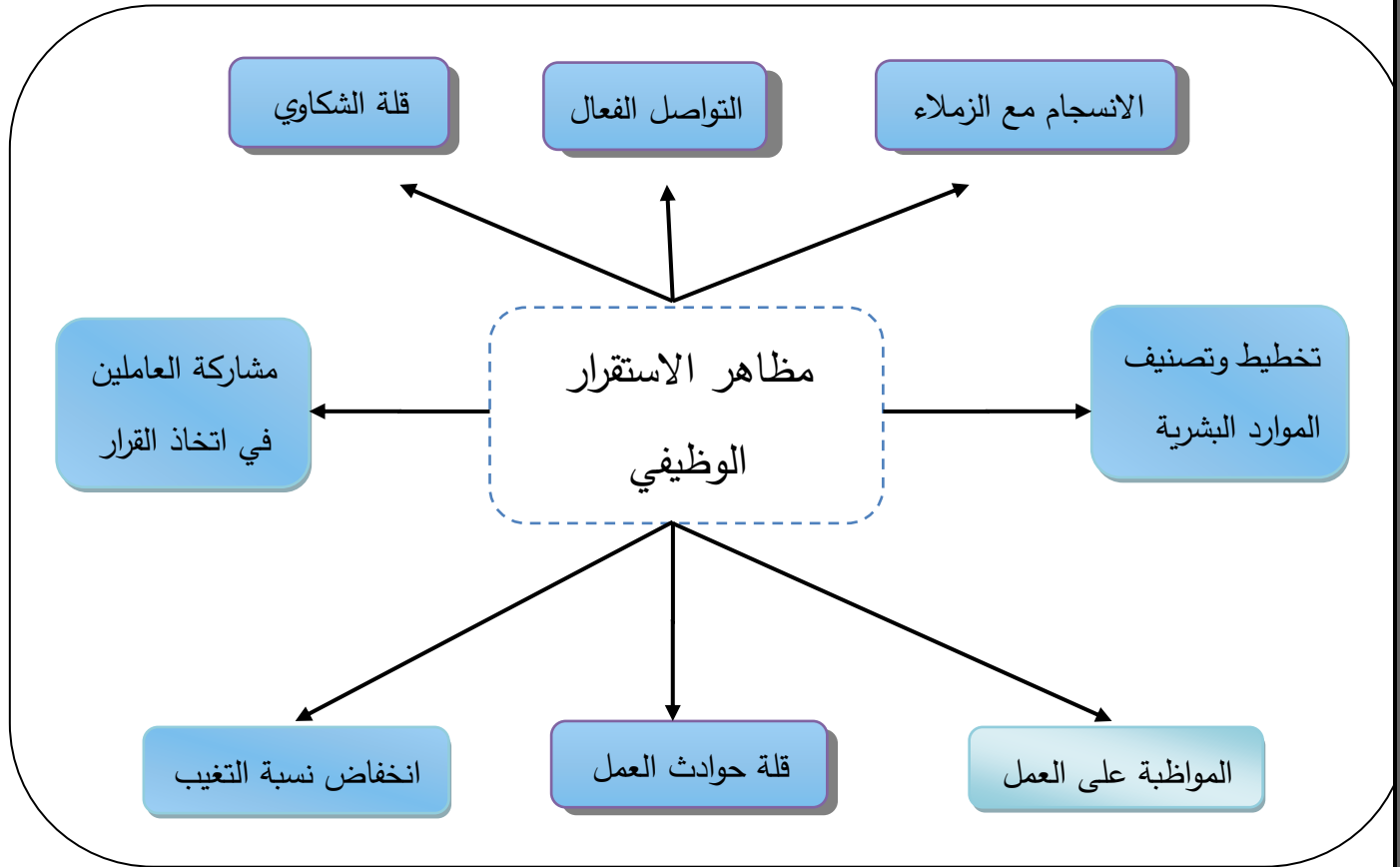
(فاروق، بن عمر، 2023، ص 572)

ح. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار جزءاً أساسياً من النجاح المؤسسة، إذ تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتزيد من مدى التفاعل والانتماء. حيث يعتمد نجاح القرار بشكل كبير على مدى استجابة المدير لآراء ومقترحات العاملين، الذين يمتلكون غالباً أفكاراً مبتكرة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن تطوير الأساليب والوسائل المستخدمة. تساهم هذه المشاركة في غرس روح المسؤولية لدى الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات والمشكلات بفعالية، وتُعد خطوة إستراتيجية مهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز فاعليتها (بوقطف، 2017، ص 582).

خ. **التخطيط وتصنيف الموارد البشرية:** يشكلان عملية جوهرية تهدف إلى تحليل شامل لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مع مراعاة الظروف والمتغيرات المستمرة التي تؤثر على بيئة العمل. ويساهم هذا التحليل في وضع سياسات وتخطيط إستراتيجية مشتركة تتماشى مع الأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة. وتُعرف هذه العملية بأنها مستمرة ومتجددة، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية الإشراف على جميع جوانب إدارة الأفراد، بما في ذلك عمليات الترقية، والتعيين،

والتدريب، واستقطاب الكوادر المناسبة، بالإضافة إلى تنظيم سير العمل والإنتاجية بشكل فعال ومنسق. (باري، مرجع سابق، ص24)

الشكل رقم (02): يوضح مظاهر الاستقرار الوظيفي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

7. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

تشير إلى حالة التي يشعر بها الموظفون بعدم الأمان والقلق بشأن مراكزهم الوظيفية، يمكن أن تؤثر هذه المظاهر سلباً على الرضا والولاء الوظيفي، مما ينعكس على أداء المؤسسة، من أبرز مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي نجد:

أ. التغيب:

يُعدّ غياب الموظف عن مقر العمل دون إذن مسبق أو مبررات مقنعة من الظواهر السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وإنتاجية المؤسسة، حيث يعبر عن انقطاع العامل عن أداء مهامه أو عدم حضوره في مواعيده المحددة، سواء لأسباب مبررة أو غير مبررة. ويشكل هذا السلوك تهديدًا للاستقرار التنظيمي ويؤثر سلبيًا على سير العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. (بن طيب، 2022، ص 90)

يُعدّ أحد ردود الفعل التي تُعبّر عن مدى استياء العاملين من ظروف بيئة العمل، حيث يُعتبر مؤشرًا غير مباشر على وجود حالات من عدم الرضا العام، والتي قد تتفاوت في شدتها بين حالات التذمر والاحتجاج، وتكون في بعض الحالات أقل حدة من حالات الاستقالة أو ترك الوظيفة بشكل نهائي ويعكس ذلك حالة من التضجر أو عدم الرضا قد تؤثر على استقرار الأداء الوظيفي ومستوى الالتزام العام (بولومة، صوار، 2022، ص 103)

ب. دوران العمل:

يُعبّر عن حركة الأفراد العاملين داخل المنظمة، حيث يشير إلى انتقال العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة. وغالبًا ما ينجم عن هذا الدوران رغبة الموظفين في الانضمام إلى منظمات أخرى تقدم امتيازات ومزايا أفضل، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرار القوى العاملة وفاعلية العمليات التنظيمية، ويعد من العوامل التي تتطلب إدارة فعالة للحفاظ على توازن الموارد البشرية واستدامة الأداء المؤسسي. (طهاري، 2021، ص 430)

يُعبّر عن حركة العاملين داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وتشمل عملية انضمام الأفراد إلى المؤسسة أو مغادرتهم لها، سواء كان ذلك برغبتهم الذاتية، أو نتيجة لاتخاذ إجراءات كالتسريح، النقل، أو

الفصل. مما يعكس مستوى استقرار الموارد البشرية في المنظمة، ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء واستقرار العمليات التنظيمية. (بن غبريد، 2021، ص 193)

ت. الإضراب:

يعتبر الإضراب عن العمل ظاهرة اجتماعية معاصرة تعكس درجة من الاحتقان والتعبير عن مطالب القوى العاملة، حيث يلجأ إليهم الأطراف الضعيفة في علاقات العمل للمطالبة بحقوقهم المشروعة. ويُعرف الإضراب بأنه فعل اعتراض يتمثل في الامتناع عن أداء العمل كوسيلة ضغط لتحقيق الهدف المطلوب. ويقوم على ركائز أساسية من بينها الروح المعنوية العالية، والتضامن الجماعي، والإصرار على المطالب. وتتضاعف احتمالات وقوعه في ظل ظروف من الظلم، وغياب الوعي الديني، وتقصير المسؤولين في أداء الأمانة، مما يسهم في تفاقم الحالة الاحتجاجية ويهدد استقرار البيئة التنظيمية والاجتماعية.

(غريبي حمّاس، 2023، ص 462-463)

ث. التغيب العمالي:

يُعبّر عن عدم حضور الفرد إلى مكان العمل في الوقت المحدد والمتوقع، نتيجة لأسباب متنوعة تتعلق بظروف العمل نفسه، أو الإرهاق والتعب، أو علاقات العمل، أو الظروف الأسرية والمنزلية، أو مسائل الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بمضمون الوظيفة ومستوى الأداء الوظيفي. ويُعدّ التغيب غير المبرر من الظواهر التي تؤثر سلبًا على استقرار العمل وإنتاجية المنظمة، ويتطلب تفعيل سياسات وإجراءات إدارة فعالة للحد من آثاره السلبية (كشواي، 2018، ص 216-217).

ج. ترك العمل:

يُعد من الظواهر والمؤشرات الإدارية السلبية ذات الأثر البالغ على استقرار ونجاح المنظمة. فهو يُمثل خسارة فادحة للقوى البشرية والفكرية، خاصةً الأفراد المبدعين الذين يمتلكون مهارات عالية، ومعرفة متعمقة، وقدرات متميزة تسهم في تعزيز قدرات المنظمة وتطوير أدائها. تُعد ظاهرة ترك العمل من التحديات التي تتطلب اهتمامًا إداريًا معمقًا، نظرًا لما تترتب عليه من تأثيرات سلبية على البيئة التنظيمية وفاعلية الأفراد، مما يستوجب وضع استراتيجيات وقائية وعلاجية لضمان استمرارية النمو والتميز.

(ستي، دياب، دس، ص118)

ح. التمارض:

يُعرف بأنه الادعاء بوجود مرض نفسي أو جسدي بهدف إظهار عدم الارتياح في بيئة العمل. ويُبرز التمارض غالبًا عدم وجود أسباب مرضية حقيقية، مما يؤدي إلى نشر جو من التوتر والضيق بين الزملاء بسبب ظروف مهنية، وقد يتطور الأمر إلى حالات نفسية مضطربة. كما يمكن أن يسفر عن شعور بالظلم وعدم التلاؤم مع المنصب الوظيفي، مما يدفع بعض الموظفين إلى رغبة ملحة في ترك المنظمة والهروب من ضغوط العمل، مع سعيهم للبحث عن بيئة عمل أكثر دعمًا واستقرارًا.

(المداني، 2019، ص 55)

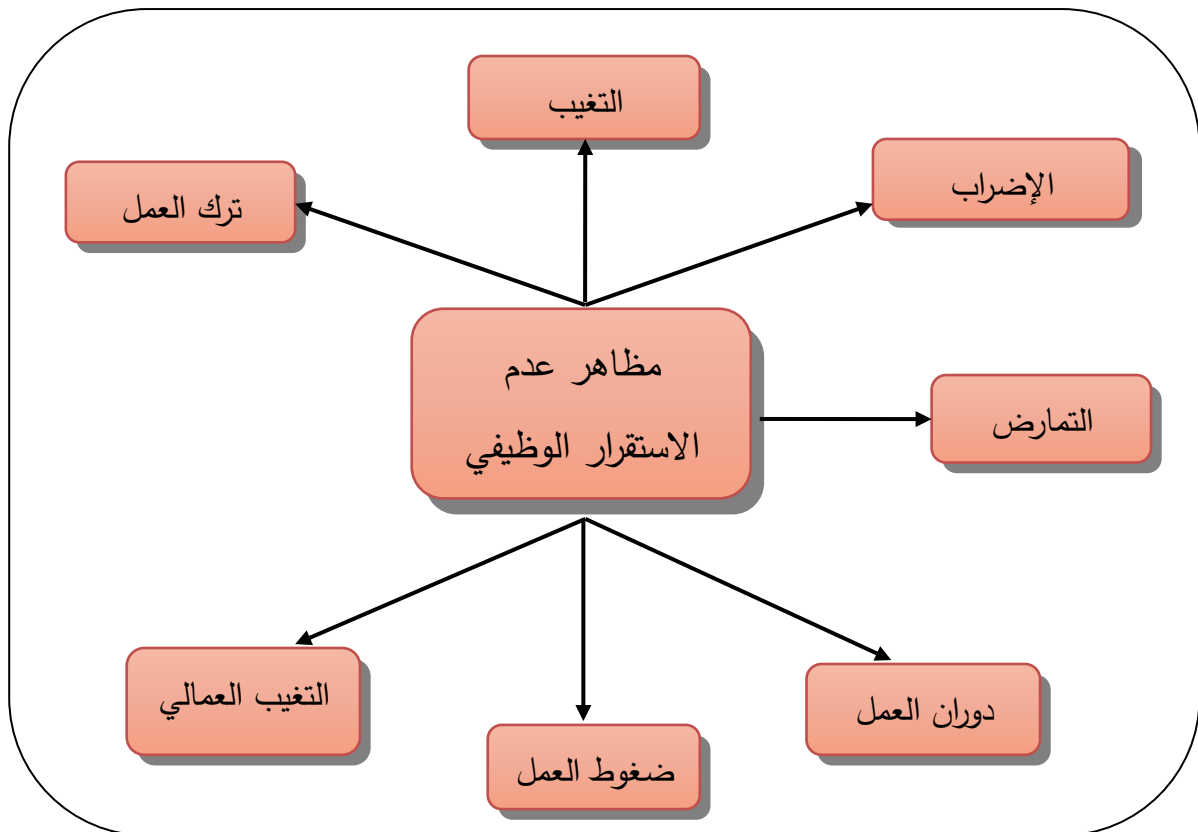
خ. ضغوط العمل: تمثل مجموعة من ردود الفعل والتفاعلات الناتجة عن عدة عوامل ومتغيرات ذات

مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة. إذ تسهم هذه الضغوط في إحداث حالة من عدم التوازن الوظيفي، وتتنوع مصادرها بين الهيكل التنظيمي، وصراع الأدوار، وغموض الأدوار، وعبء العمل الزائد. وتُعد هذه العوامل من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وبيئة

العمل، حيث تتطلب التعامل معها استراتيجيات إدارة فعالة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق بيئة

عمل مستقرة ومتوازنة. (حليمي، زكري، 2024، ص 95)

الشكل رقم (03): يوضح مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

8. محددات الاستقرار الوظيفي:

تشير إلى العوامل التي تؤثر على قدرة الموظفين على الشعور بالأمان والاستقرار في وظائفهم لفترة طويلة دون فشل أو إنهاء العقد هناك عدة محددات من أبرزها:

8-1 الإشراف: يُعد الإشراف الفعّال أداةً محورية في توجيه الفرد نحو السلوك المهني السليم، مما يُقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء والانحرافات أثناء أداء العمل. وتتمثل وظيفة الإشراف في تحفيز الموظفين وتشجيعهم من خلال توظيف مختلف أنواع الحوافز بطريقة مدروسة، بما يعزز السلوك الإيجابي

ويدعمه، ويدفع الموظف إلى الاستمرار فيه، ويحقق له الشعور بالاستقرار المهني. كما يهدف الإشراف كذلك إلى معالجة السلوكيات السلبية، عبر توجيه الموظف وإقناعه بالتخلي عنها، وتحفيزه على تبني السلوك الذي يتماشى مع متطلبات وأهداف العمل. (السلي، 1998، ص218)

8-2 الترقية: تمثل الترقية إحدى صور التطور المهني التي يمر بها الموظف، حيث يتم نقله من وظيفته الحالية إلى أخرى أعلى، تختلف عنها في مستوى المسؤوليات، ونطاق الصلاحيات، وطبيعة المهام. ولا تقتصر الترقية على مجرد تغيير في المسمى الوظيفي، بل تعكس تقديراً لكفاءة الموظف وجهوده. وحتى تحقق الترقية أهدافها في تعزيز شعور الفرد بالاستقرار والرضا الوظيفي، فإن من الضروري أن تُمنح وفقاً لأسس من العدالة والإنصاف، على جميع المستويات الإدارية، بما يضمن الشفافية ويعزز الثقة في بيئة العمل. (عبد الباقي، 2011، ص180)

8-3 محتوى الوظيفة: يمثل تحليل الوظيفة وتقسيمها بدقة حجر الأساس في بناء بيئة عمل فعالة ومُحفزة، حيث يُسهم ذلك في تحديد المهام والواجبات التي تدعم مسار التحسين المستمر والتطوير المؤسسي. كما يضمن هذا التحليل وضوحاً في طبيعة الوظائف المختلفة ومسؤولياتها، ويساعد في تقييم درجة تعقيد المهام المنوطة بكل موظف. ومن جهة أخرى، يُعد مدى تطابق ما ينجزه الموظف فعلياً مع ما تنص عليه بطاقات الوصف الوظيفي، ومدى شعوره بالرضا حيال ذلك، مؤشراً جوهرياً على جودة تنظيم العمل وفعالية إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس مباشرة على استقراره المهني واندماجه الوظيفي. (حامد، 2015، ص201)

8-4 الأجر: يُعد الأجر أحد الركائز الجوهرية في العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل، إذ يُمثّل المقابل المالي أو العيني الذي يُمنح للعامل لقاء ما يقدمه من جهد وأداء ضمن إطار مهامه الوظيفية، كما نصّ عليه عقد العمل. ولا يقتصر دور الأجر على كونه التزاماً قانونياً، بل يتجاوز ذلك ليُشكّل حافزاً

مادياً محورياً يُسهم في تحفيز العامل، واستنهاض طاقاته، وتعزيز التزامه المهني، بما يضمن تحقيق مستويات أداء تتماشى مع تطلعات المؤسسة وأهدافها. (بن حامد، 2016، ص68)

رغم أن الأجر الأساسي يُوفّر للموظف قدراً من الاستقرار والرضا المادي، إلا أنه غالباً ما يكون غير كافٍ لاستثارة الدافعية العالية أو تعزيز الأداء المتميّز. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني نظام حوافز فعال، يتضمن زيادات مالية متناسبة مع الجهود المبذولة وجودة الخدمات المقدّمة، بما يُسهم في رفع مستوى الالتزام والتحفيز المهني لدى العاملين. (محمودي، 2016، ص 74)

8-5 تنظيم ساعات العمل اليومية: يعد من الأمور الأساسية لضمان الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل، فمن المؤكد أن كل فرد يبذل جهوده في أداء مهامه، سواء خلال ساعات الرسمية أو خارجها، بهدف استعادة النشاط وتجديد القدرة على الأداء بكفاءة مع مراعاة رفاة الموظفين وراحتهم النفسية والجسدية. (نجيمي، بوطالب، 2023، ص400)

9. عوامل الاستقرار الوظيفي:

تشير إلى مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز بقاء الموظف في وظيفته ورضاه عنه ومن أبرزها ما يلي:

9-1 الاتصال: يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات الخاصة بالمنظمة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ويعد أحد الوسائل الأساسية لنقل الأفكار والاتجاهات والتوجهات بين أعضاء التنظيم، مما يسهم في تعزيز الروابط والتماسك بين الأعضاء.

(بن نوار، 2004، ص119)

يعد الاتصال من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث يركز على إيصال المعلومات والبيانات والقرارات إلى جميع أفراد المؤسسة من خلال وسائل متنوعة تشمل الوسائل الكتابية، والشفوية، والإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن عملية متابعة وتوثيق المعلومات داخليا وخارجيا، بهدف ضمان تدفقها بشكل منسق وفعال ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. (بركان، 2017، ص 647)

9-2 الأداء المتميز: يشير إلى القدرة على تنفيذ المهام بطريقة فعالة ودقيقة ضمن الهيكل التنظيمي وبأسلوب يميز الأداء عن الطرق الروتينية التقليدية، ما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد داخل المؤسسة ويسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المنشودة، ويهدف إلى الارتقاء بالمستوى العام للأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الشاملة بكفاءة عالية.

(العايب، الطاوس، د.س، ص 264)

9-3 الحوافز: العملية التي تحفز الأفراد على تكريس جهود عالية ومستدامة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، مع مراعاة تلبية الاحتياجات والرغبات الذاتية لديهم، وتعد هذه العملية أساسية في تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم وتعزيز مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

(بوزورين، 2019، ص 31).

● **الحوافز المعنوية:** تتعلق بالجوانب النفسية والذهنية للأفراد الموظفين، وتتشكل في صور متعددة منها الترقية، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم شهادات الشكر والتقدير، وتنفيذ البرامج التدريبية، وإقامة حفلات التكريم، بهدف تعزيز الدافعية الداخلية وتحفيز العاملين على تحقيق أداء متميز ينعكس إيجابا على فعالية المنظمة ونجاحها. (فروانة، ماضي، 2019، ص 66)

● **الحوافز المادية:** تتضمن زيادات في الأجور وتحسين ظروف العمل من الناحية المادية، من خلال تخصيص نسبة معينة من أرباح المؤسسة للموظفين، كما أن لهذا النوع من الحوافز دلالات نفسية

واجتماعية متعددة تؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتسهم في تعزيز ولائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم والتزامهم الوظيفي. (قشاد، 2021، ص300)

● **الحوافز الواقعية:** تتمثل في ظروف العمل المريحة ساعات العمل والراحة والإمكانيات المناسبة (بتصرف).

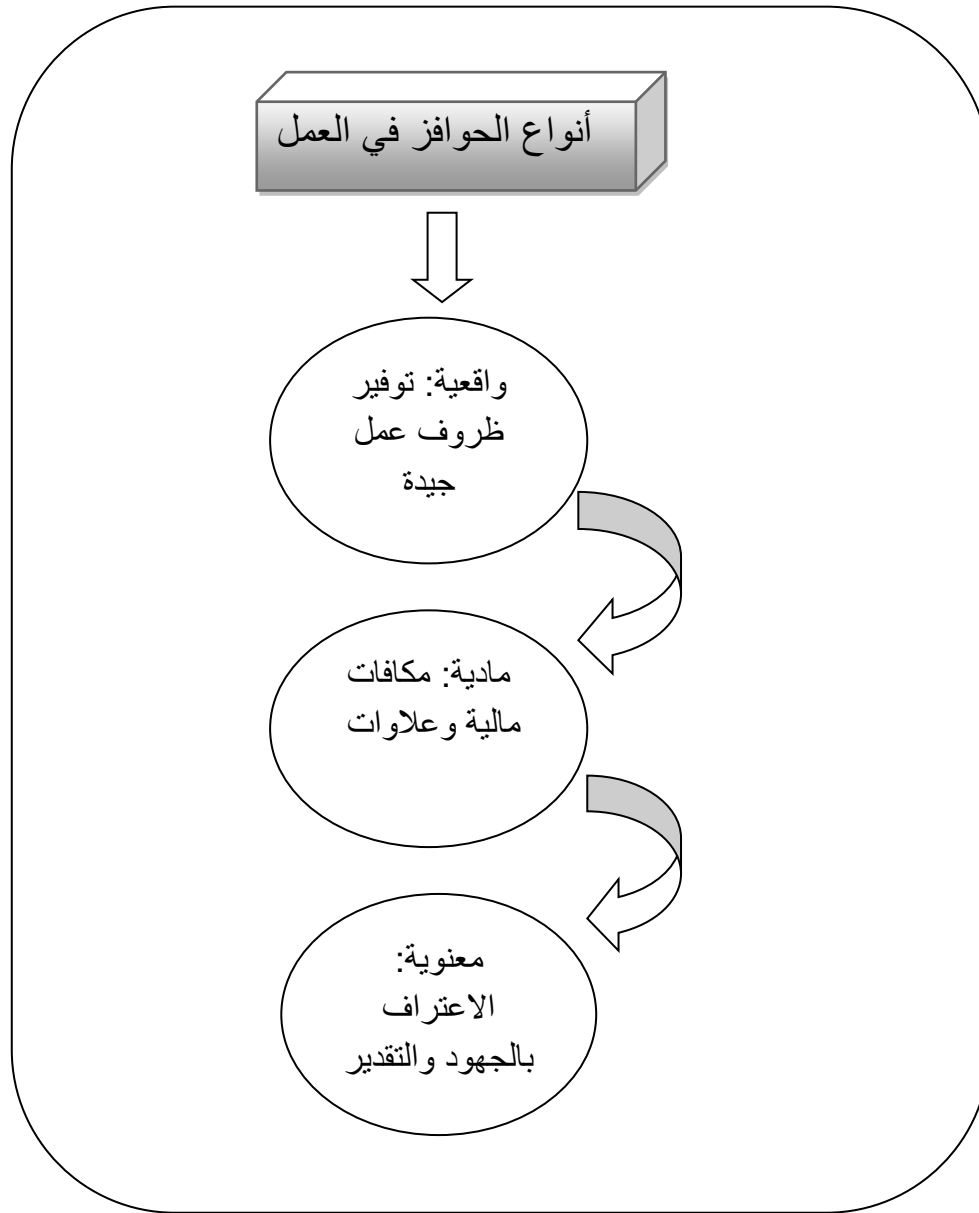
9-4 الروح المعنوية: تعتمد على رضا العامل عن تلبية احتياجاته النفسية المختلفة، وتتأثر عدة عوامل بهذه الروح، من أبرزها أهمية القيادة الديمقراطية في بيئة العمل، حيث تلعب دوراً أساسياً في تعزيز معنويات العاملين من خلال تقدير جهودهم، وإشعاره بالنجاح والاحترام، كما أن شعور العامل بأن المؤسسة تهتم به، من خلال تقدير أدائه وتوفير الفرص لتطويره، يسهم بشكل فعال في تحقيق علاقات إيجابية وترقية مستدامة داخل بيئة العمل مما يعزز من روح الانتماء والتحفيز لدى العاملين.

(عويضة، 1996، ص11)

9-5 الرضا عن العمل: يعد حالة نفسية يشعر بها الأفراد، وتعتمد بدرجة رئيسية على مدى إشباع احتياجاتهم المختلفة، حيث أن تحقيق احتياجات الأفراد داخل بيئة العمل يساهم بشكل كبير في زيادة دافعيته، مما يعين على تعزيز مستوى رضاه الوظيفي، وعليه فإن تلبية هذه الاحتياجات تسهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تتيح للعاملين فرصاً متعددة للمساهمة في تعزيز مستوى الرضا وتحقيق أداء متميز، استناداً إلى مجالات متنوعة تسهم في تعزيز شعورهم بالرضا داخل بيئة العمل.

(بولقواس، د.س، ص133)

الشكل رقم (04): يوضح أنواع الحوافز في العمل



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

10. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي:

تتعدد العوامل التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي، ومن أبرزها:

1-10 العوامل الشخصية: تعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي، حيث تعود إلى

طبيعة الشخص نفسه، وتشمل قدرته على تحمل الضغوط، واحترام الذات والذي يرتبط بالمكانة

الاجتماعية للفرد كما تتعلق هذه للعوامل بمستوى الدافعية، واستعداد العاملين، بالإضافة إلى قدراتهم ومهاراتهم المهنية. وتبرز هذه العوامل أهمية الفهم العميق للطبيعة الشخصية للموظفين في سبيل تعزيز الاستقرار الوظيفي وتطوير بيئة عمل مستقرة ومحفزة (سيفي، مزيان، 2018، ص 46-47).

10-2 العوامل التنظيمية: تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، ومن ثم على الأداء العام للمنظمات، حيث تمثل الرابط المعنوي الذي يربط بين فعاليات وإجراءات المنظمة بكافة أقسامها ووحداتها، وتعد هذه العوامل من العوامل الأكثر تأثيراً في معدلات دوران العمل، إذا تلعب دوراً حيوياً في تحسب الاستقرار الوظيفي وتعزيز الكفاءة التنظيمية. (خلوف، 2013، ص 258)

10-3 عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: تعتبر العوامل المرتبطة بطبيعة العمل ومتطلباته من العوامل الأساسية المؤثرة على الاستقرار الوظيفي، تشمل درجة تنوع المهام، واستقلالية العمل، والتغذية الراجعة أثناء الأداء، ومدى خطورة الوظيفة فضلاً عن توفر فرص عمل بديلة، وقد قام الباحثان باستخدام هذه العوامل كمتغيرات رئيسية لدراسة مدى تأثيرها على الاستقرار الوظيفي، بهدف قياس مدى أهميتها في تحليل العلاقة بين كل عامل من هذه العوامل ومستوى الأداء التنظيمي، وذلك لتوفير إطار معرفي يساهم في تحسين استدامة الأداء وتعزيز استقرار القوى العاملة. (جاسم، جحيل، 2013، ص 146)

10-4 النقل: يقصد بالنقل أن تستبدل بالوظيفة المستندة إلى الموظف وظيفته خالية من نفس النوع والدرجة في إدارة أخرى، الهدف الأساسي من النقل هو تحسين توزيع الموظفين بين الإدارة المختلفة لتحقيق مصلحة العمل، كما جاء في المادة 156 من القانون الأساسي للوطنية العمومية (الأمر رقم 03،06)

تنص المادة 157 على أن نقل الموظفين يجب أن يتم في حدود ما تقتضيه مصلحة العمل.

(صديقي، د س، ص 58-59)

10-5 القيادة: تعتبر القيادة عنصراً حيوياً يؤثر في سلوك الأفراد ويعزز جهودهم وتوجهاتهم عن الضروري للقائد أن يسعى كل منهم لتطوير أساليب فعالة تساهم في تحقيق الأهداف فهي تفاعل عملية بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير ويتطلب منهم فهم ديناميكيات العمل والتأكد من توظيف الأفراد لذلك يوجد قائد إداري يفتقر إلى التوجيه الإيجابي ويؤدي إلى نتائج سلبية داخل المؤسسة. (المكاوي، 2013، ص 05)

11. استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي:

تمثل مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتبناها المؤسسات لضمان بقاء الموظفين ورضاهم عن العمل، من أبرز الاستراتيجيات نجد:

11-1 العلاقات الإنسانية: تركز العلاقات الإنسانية على الإنسان كمكون فعال وأساسي في نجاح العمل، حيث تعتبره الحلقة الأهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ونسج روابط قوية بين الأفراد والمنظمة. ويتم ذلك من خلال الاعتماد على القواعد والأسس التنظيمية التي تنظم عمليات التواصل والتفاعل بين الأفراد والمنظمات، وذلك عبر فهم شامل للسلوك الإنساني، مما يساهم في تعزيز التعاون وتحفيز الأداء، وتحقيق بيئة عمل متماسكة ومتفاهمة. (هامل، كعوان، 2021، ص 64-65)

11-2 الأمن الوظيفي: يمثل حالة من اطمئنان النفس والارتياح العاطفي التي يشعر بها الفرد تجاه مكان عمله، ويعتمد بشكل رئيسي على قدرة الموظف على تلبية احتياجاتها الأساسية والمتعلقة بالاستقرار المالي والمهني. حيث يترتب عليه الشعور بالثقة في استمرارية وظيفته، وضمان استقرار الرواتب، وتوافر الظروف التي تتاح له النمو والتطور المستدام داخل المؤسسة. ويعتبر الأمن الوظيفي عنصراً أساسياً لتحقيق الرضا المهني وتقوية الولاء الوظيفي (كيرد، مقراني، 2021، ص 413).

11-3 العوامل الفيزيائية:

11-3-1 الإضاءة: تعد الإضاءة من العناصر الحيوية التي تلعب دور أساسيا في مكان العمل ،حيث أن توزيعها بشكل منتظم ومنظم يمثل شرطا رئيسيا لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء العقلي والجسدي للأفراد، فالإضاءة الجيدة تساهم بشكل فعال في رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تعزيز القدرة على الأداء بكفاءة أكبر وبمجهود أقل ،حيث يتطلب معظم العمل سرعة الإدراك البصري والقدرة على التمييز الدقيق بين العناصر المختلفة .لذلك ، يعتبر تصميم نظام إضاءة ملائم ومتوازن من العوامل الأساسية التي تساعد على تحسين جودة العمل ،وتقليل الإرهاق ،وتحقيق بيئة عمل صحية ومناسبة لمقتضيات الأداء المهني (بضياف،2018، ص666).

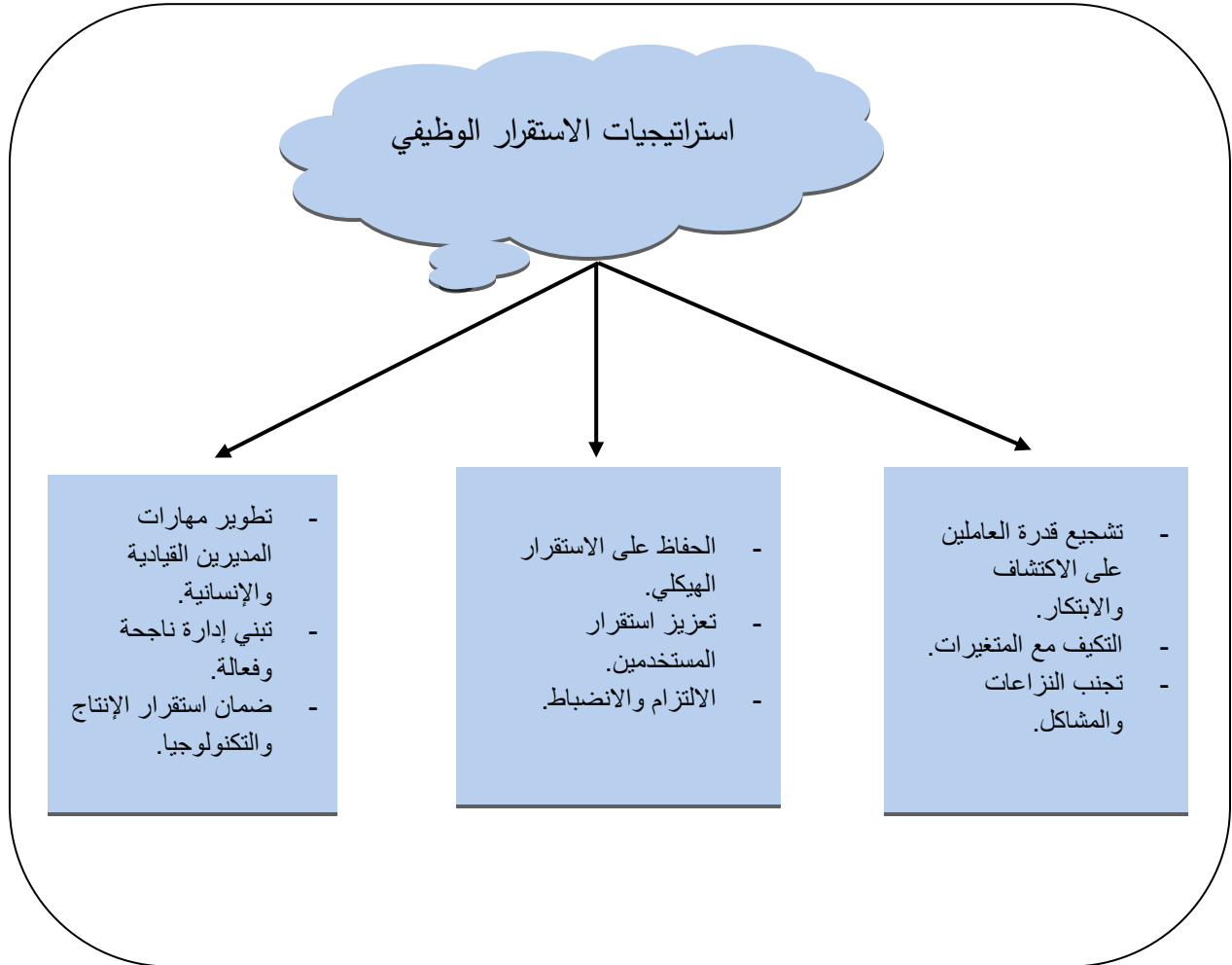
11-3-2 التهوية: تعد التهوية عنصرا حيويا في بيئة العمل حيث أن ارتفاع درجات الحرارة والهواء الراكد داخل أماكن العمل يؤثر سلبا على أداء العاملين ، كما يزيد من احتمالية وقوع حوادث عمل والإصابات، لذلك يعتبر توفير نظام للتهوية من المتطلبات الأساسية للحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة ويتحقق ذلك من خلال تركيب أجهزة تكييف الهواء ومروح التهوية الكهربائية في أماكن العمل و الورش بهدف تحسين تدفق الهواء وتقليل مستويات الحرارة والرطوبة ما يساهم في تعزيز الراحة والكفاءة الإنتاجية للعاملين وتقليل المخاطر المرتبطة بالتعرض لظروف بيئية غير صحية. (لونيس،صحراوي ، د.س، ص 456)

11-3-3 درجة الحرارة: تعد درجة الحرارة من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على أداء العاملين في بيئة العمل حيث أن ارتفاعها أو انخفاضها عن المعدل الملائم يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مستوى الإنتاجية، فدرجات الحرارة الغير الملائمة تتسبب في شعور العامل بالضيق وعدم الراحة، بالإضافة إلى تأثيرها السلبي على الوظائف الفيزيولوجية والجوانب الصحية، مما يقلل من كفاءة الأداء ويراعي ضرورة ضبط درجات الحرارة لضمان بيئة عمل صحية ومناسبة فيعزز إنتاجية العاملين. (أرفيس ،2020، ص 64).

11-3-4 الضوضاء: تعتبر الضوضاء من العوامل البيئية المهمة التي تؤثر بشكل سلبي على صحة وأداء الأفراد في بيئة العمل، إذ تعرف على أنها مجموع الإشارات الصوتية التي تنتشر في مكان العمل، والتي يمكن أن تتسبب في تأثيرات ضارة على الجوانب الفسيولوجية والنفسية للفرد تؤدي مستويات الضوضاء العالية إلى اضطرابات في الأداء الوظيفي وتدهور الحالة الصحية للعاملين مما يبرز أهمية تنظيم مستويات الصوت وتوفير بيئة عمل خالية من الضوضاء المزعجة للحفاظ على كفاءة العاملين وسلامتهم الصحية ويمكن تصنيفها على الآتي:

- الضوضاء المستمرة: تحدث على أنها تتسم بثباتها.
 - الضوضاء المتقطعة: تصدر أصوات غير منتظمة قد تؤثر في التركيز.
 - الضوضاء الاندفاعية: تسبب في زيادة الانخفاض السريع في الأداء.
 - الضوضاء الشائعة: تنتج عن عمليات لا تتعلق بنوع العمل وإنما من البيئة.
- (علوي، 2016، ص131).

شكل رقم (05): يوضح استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

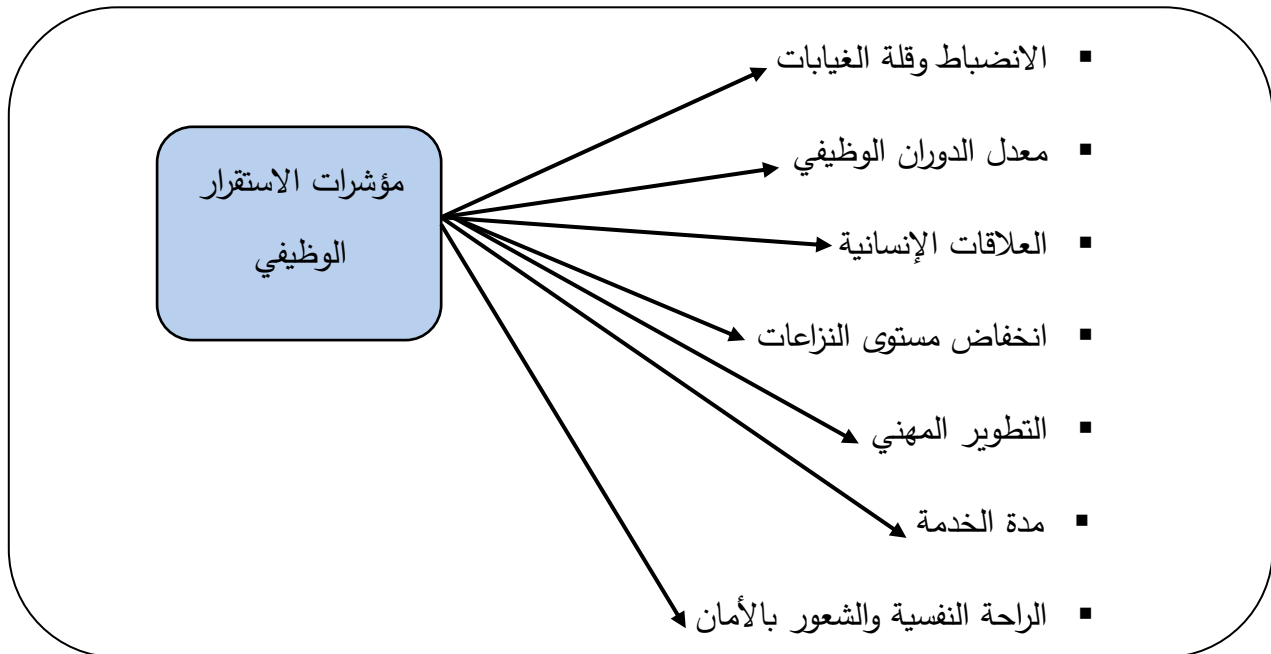
12. مؤشرات الاستقرار الوظيفي:

هي مجموعة من المعايير التي تستخدم لمدى استقرار الموظف في وظيفته، وكذلك استقرار الشركة بشكل عام هذه المؤشرات تعتبر ذات أهمية في فهم رضا الموظفين والأداء العام للمؤسسة وفيما يلي بعض المؤشرات الرئيسية للاستقرار الوظيفي:

- **تماسك جماعة العمل:** إن تماسك أفراد العمل يدفع العامل للارتباط بالعمل والحرص والتعاون من أجل الإنجاز الهادف.

- مؤشرات نفسية: حيث تعتبر الخصائص النفسية من أهم المعالم التي يمكن من خلالها الاستدلال على توافر الاستقرار الوظيفي لدى الموظف.
 - مؤشرات إنتاجية: إن شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي يؤثر على دافعيته للعمل، ومن ثم يؤثر على درجة إنجاز الفرد للعمل وإنتاجيته.
 - مؤشرات فيزيولوجية: إن شعور الفرد بالاستقرار ينعكس على مشاعره وأحاسيسه.
- (جميوة، بن زيد، 2022، ص08)

شكل رقم (06): يوضح مؤشرات الاستقرار الوظيفي



(من إعداد الطالبتين باعتماد على عدة مصادر)

13. نماذج ناجحة للاستقرار الوظيفي:

هناك العديد من نماذج النجاح في العمل والاستمرارية وتحقيق الأهداف منها:

1-13 شركة اليابانية (الشركة الأسرة): toyota

تعد شركة "تويوتا" التي أنشئت عام 1997 واحدة من أبرز شركات اليابانية العملاقة في مجال صناعة السيارات وتمتلك مكانة مرموقة على الساحة العالمية بفضل جوده منتجاتها وسمعتها التجارية الرفيعة. يقوم نشاط شركة على تصدير سياراتها إلى جميع أنحاء العالم وتعرف على مستوى العالم بانتشار اسمها وولاء مستهلكين لا سيما العاملين والموظفين اليابانيين، الذين يربط ولاؤهم ومكانتهم الشركة بمبادئ وفلسفة الوظيفة الدائمة لقد أثبتت الدراسات الإحصائية أن مستوى إنتاجية الشركات اليابانية الرائدة، ومن بينها شركة "تويوتا"، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الوظيفة الثابتة والاستقرار الوظيفي، حيث يعد ذلك من الركائز الأساسية التي تعزز من روح الانتماء والولاء لدى العاملين، مما يثمر على زيادة في الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة، ويعبر هذا النموذج عن ثقافة تنظيمية متميزة، تركز على الاستقرار الوظيفي والتزام العاملين، وهو ما يساهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة على المدى الطويل. (عزاوي، العقبي، 2018، ص91)

13-2 شركة بيزات Bayzat:

شركة "بيزات" تعد واحدة من الشركات التقنية الرائدة والمتخصصة في تقديم خدمات التأمين وإدارة الموارد البشرية، حيث تأسست في عام 2013 في دولة الإمارات العربية المتحدة. تمضي الشركة قدماً في توفير حلول مبتكرة وفعالة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال منصة إلكترونية متطورة تعتبر محورياً رئيسياً في عمليات إدارة الموارد البشرية والتأمين. تعتمد منصة "بيزات" على أحدث التقنيات لتقديم خدماتها بشكل سهل وسلس، مما يساهم بشكل كبير في تبسيط الإجراءات وتحقيق أعلى مستويات التنظيم والكفاءة، حالياً تخدم شركة "بيزات" أكثر من 30 ألف موظف في مختلف الشركات والمؤسسات وتواصل سعيها لتوسيع نطاق خدماتها وتقديم حلول رقمية متطورة تواكب تطورات السوق واحتياجات العملاء

.وتتمثل رؤيتها في تمكين الشركات من إدارة مواردها البشرية بشكل أكثر مرونة وفعالية، مع توفير واجهة رقمية ذات ثقة تضمن تحقيق أقصى درجات الجودة والشفافية في خدماتها. (لعمامرة، تينينات، 2021، ص89)

13-3 شركة أبل Apple:

تعد شركة أبل التي تأسست في ولاية كاليفورنيا عام 1997 ، واحدة من الشركات الأمريكية الرائدة والمتميزة في مجال تكنولوجيا الحواسيب والبرمجيات ،وتعد من أولى الشركات التي تمكنت من تحقيق نجاح كبير في مجال الحواسيب الشخصية ، مما جعلها رائدة ومؤثرة على مستوى العالم .بدأت الشركة بإنتاج حواسيب يدوية الصنع، في عام 1994 أطلقت جهاز حاسوب ماك الذي شكل نقلة نوعية في عالم الحوسبة ،وأطلقت بعد ذلك سلسلة من المنتجات الثورية التي غيرت مفاهيم التكنولوجيا ،من بينها جهاز الأيباد الذي أحدث ظفرة في طرق استخدام الأجهزة اللوحية ، وجهاز الأيفون الذي غير مسار التواصل والاتصال ، وأصلح من أكثر المنتجات انتشارا وتأثيرا على حياة الملايين حول العالم تميزت منتجات أبل بجودة تصميمها وابتكارها المستمر ،مما ساهم في ترسيخ مكانتها كشركة رائدة ومتجددة ،تدفع حدود التكنولوجيا وتلبي احتياجات المستخدمين في مختلف المجالات ،وتؤكد على ريادتها التقنية والثقافية على مدى العقود، ومن أهم منتجات شركة أبل :

✓ Macintosh جهاز حاسوب ماكنتوش سنة 1984

✓ جهاز ماك بوك كيرو جهاز " ألي ماك" سنة 2006

✓ جهاز أيبود سنة 2001 ipad

✓ Iphone جهاز أيفون عام 2007.

✓ Iphone M pro Max عام 2019. (مخلوف، بن زخروفة، 2022، ص 163)

14. نظريات مفسرة للاستقرار الوظيفي:

يوجد عدة نظريات وحاول تفسير الاستقرار الوظيفي من زوايا مختلفة منها:

14-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

التي أسسها عالم النفس "التون مايو" عام 1939 كمدرسة حديثة في علم الإدارة ، وذلك كرد فعل نقدي وتصحيحي للنظريات الكلاسيكية التي كانت سائدة آنذاك ، وهي الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ، والتخصص الإداري، تبرز هذه النظرية أهمية الجانب الإنساني وحقوق الأفراد داخل بيئة العمل ، مع التركيز على تحقيق التوازن دقيق بين الأهداف الشخصية للموظفين والأهداف التنظيمية للمؤسسة ، فهي تؤمن بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ؛ وبناء بيئة عمل محفزة تتسم بالاحترام والتفاهم ، من شأنه أن يثمر عن زيادة الروح المعنوية ، وتحقيق الرضا النفسي للعاملين ، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى إنتاجية بالعمل وفاعليته ، وترى النظرية أن تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ، يعد من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء العام ، ويساهم بشكل مباشر في تطوير بيئة عمل أكثر مرونة وتحفيزاً ، وهو ما يؤدي في نهاية إلى رفء مستوى كفاءة عالية وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، مع تمكين العاملين من أداء مهامهم بأسلوب أكثر رضا وارتياح. (الحوش ، 2022، ص2)

14-2 نظرية الحاجات: تعد نظرية الحاجات التي وضعها العالم "ابراهام ماسلو" من أبرز النظريات في

ميدان علم النفس و التنظيم الإداري ، حيث حققت شهرة واسعة لما يميزها من تصور متكامل ومحدد لعملية تطور احتياجات الإنسان استند "ماسلو" في نظريته إلى مفهوم السلم الهرمي للحاجات الذي يوضح أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات تتدرج من الأساسية والمتعلقة بالبقاء ، إلى الأعلى احتياجات ذات طابع نفسي واجتماعي، وصولاً إلى الاحتياجات الأعلى مثل تحقيق الذات وأكد في صياغته إلى أن الانتقال من مستوى حاجات معينة إلى مستوى الذي يليه أو أعلى منه لا يمكن أن يتحقق إلا بعد أن يتم

تلبية جميع الاحتياجات في المستويات الأدنى بشكل كامل وراض. فمثال لا يمكن للفرد أن يسعى لتحقيق ذاته أو البحث عن الإبداع والتفوق إلا إذا كانت الحاجات الأساسية مثل الطعام والشراب والأمان قد تم تلبيتها بشكل كاف ومرضى، وتعتبر هذه النظرية بمثابة إطار لفهم السلوك الإنساني وتفسير دوافع الأفراد سواء في ميادين العمل أو الحياة الاجتماعية وتوفر تصورا منهجيا يساعد على تصميم برامج التنمية والتنظيم التي تلبي احتياجات الأفراد بشكل فعال مع تحسين بيئات العمل وتحفيز الأداء الإنساني بشكل مستدام. (عزاوي، مرجع سابق، ص87)

14-3 نظرية ماك جريجور (yox): تسلط نظرية X و Y الضوء على تصورين متباينين لطبيعة الأفراد

داخل بيئة العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على الأساليب الإدارية المتبعة

النمط الأول: يتبناه المدراء الذين يؤمنون ب نظرية X والتي تفترض أن العامل بطبيعته يميل إلى الكسل ويفتقر إلى الطموح، يتهرب من المسؤولية، ولا يسعى للعمل إلى بدافع الحاجة. بناء على هذا التصور يعتمد هؤلاء المديرون على أساليب إدارية تتسم بالشدّة، والرقابة المستمرة والتوجيه الصارم، هذا النوع من الإدارة قد يؤدي إلى بيئة عمل تتسم بالتوتر وقلة الرضا الوظيفي مما يؤثر سلبا على الاستقرار الوظيفي

النمط الثاني: يعتمد المدراء الذين يستندون إلى نظرية Y والتي تنطلق من رؤية إيجابية للعنصر البشري، حيث ينظر إلى العامل على أنه قادر على تحمل المسؤولية، ويتمتع بروح المسؤولية ويتمتع بروح المبادرة ويسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل. في ضوء هذا التصور

يركز المديرون على توفير بيئة عمل محفزة، وداعمة لتطوير القدرات والمهارات، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. (الأزهر، بوخميس، 2019، ص 26)

15. أساليب محفزة عن الاستقرار الوظيفي:

لتحفيز وتحقيق الاستقرار الوظيفي يتطلب استراتيجيات وطرق تشجع الموظفين على البقاء ملتزمين وراضيين إليك بعض الأفكار المحفزة التي تساهم في تحقيق ذلك:

- توفر لهم خدمات اجتماعية مثل صناديق الادخار والجمعيات الاستهلاكية.
- تشجعهم على المبادرة والعمل كفريق مع التأكد من أن الأهداف واضحة.
- تجعل وظائفهم أكثر تحدياً عن طريق توسيع نطاق عملهم.
- تساعد على التطوير في مساهمهم الوظيفي من خلال التدريب والترقية.

(عزاوي، العقبي، 2018، ص 83-85)

- تقديم دعم نفسي وصحي والعمل على تحسينات مستمرة.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار.
- تدريب والتطوير المستمر تنمية مهاراتهم.
- توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتواصل.
- تطوير الخطط الوظيفية وتقديم خطط واضحة.
- تقدير ومكافأة الأداء .
- تعزيز التوازن بين العمل والحياة. (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر)

16. معوقات الاستقرار الوظيفي:

هناك عدة معوقات للاستقرار الوظيفي، من بينها:

- عدم توفير برامج تدريبية وتطويرية.

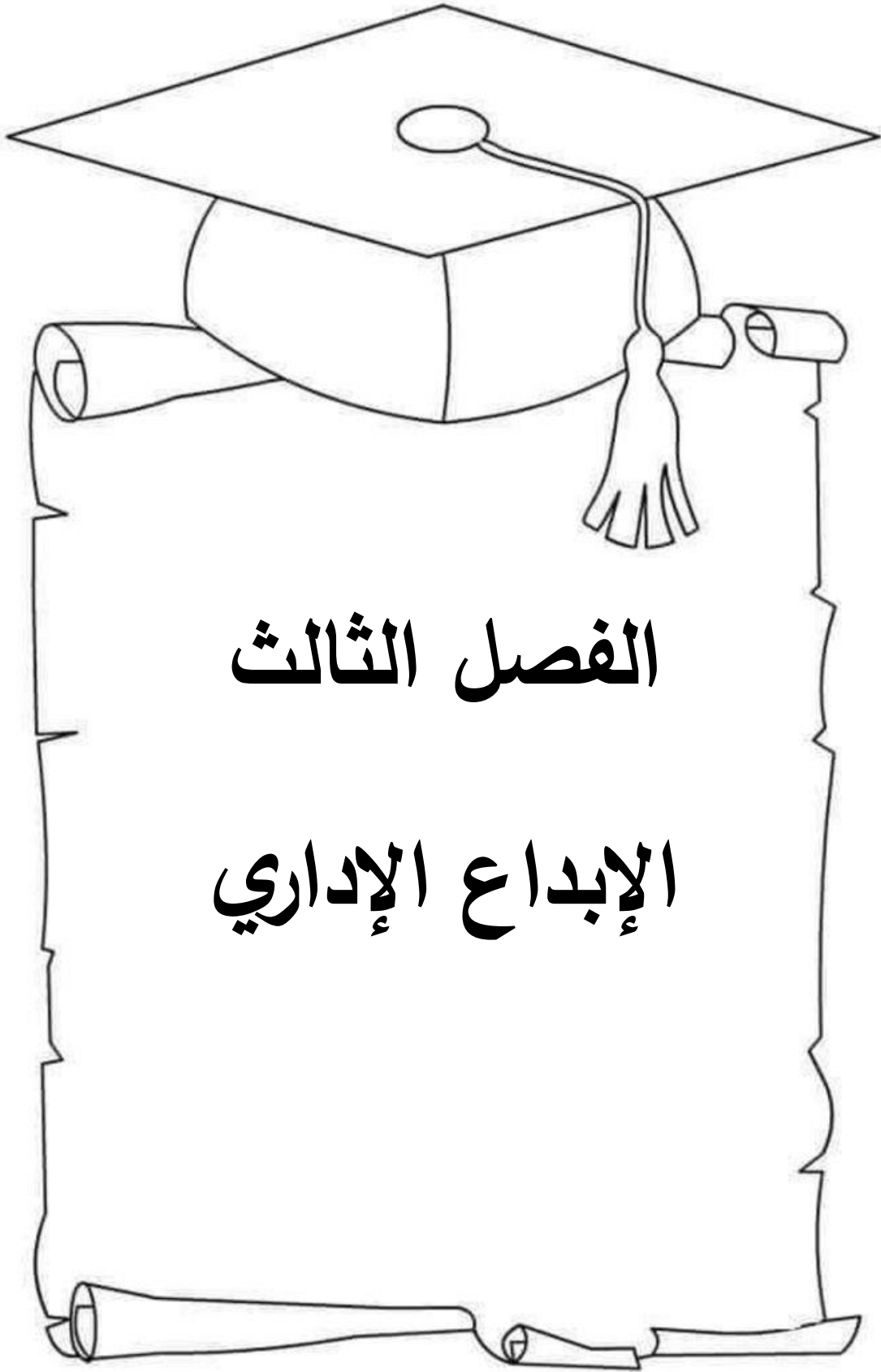
- غياب القوانين والإجراءات التي تحمي وتؤمن العاملين بالعمل في المؤسسة.
- ضعف الرواتب والمكافآت.
- عدم تقدير الموظف وشعوره بالتهميش داخل العمل مقارنة بزملائه.

(جعفر، الرميدي، 2022، ص111)

- فقدان التوازن بين العمل والحياة.
- عدم وضوح الأهداف.
- بيئة عمل سلبية غير جيدة.
- نقص التوجيه والإرشاد وقلة التواصل.
- عبء العمل والاحتراق النفسي.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمثل الاستقرار الوظيفي حجر زاوية لرفاهية الأفراد وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، فهو لا يساهم فقط في تحسين مستوى المعيشة بل يعزز أيضا الصحة النفسية ويزيد من الإنتاجية ويستوجب تكثيف الجهود بين الأفراد والمؤسسات التعليمية والشركات لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة مما يعود بالنفع على الجميع.



تمهيد

1. تعريف الإبداع
2. تعريف الإبداع الإداري
3. المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري
4. أهمية الإبداع الإداري
5. أنواع الإبداع الإداري
6. خصائص الإبداع الإداري
7. مكونات الإبداع الإداري
8. عناصر الإبداع الإداري
9. أبعاد الإبداع الإداري
10. مراحل الإبداع الإداري
11. منشطات الإبداع الإداري
12. سمات أو خصائص الشخصية المبدعة
13. معوقات الإبداع الإداري
14. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإبداع الإداري عنصر أساسي ومهم في نجاح المؤسسات واستدامتها فهو المحرك الرئيسي للتطوير، ونظرا للتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة أصبح ضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة فهو يتيح لها التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على مختلف التحديات بطرق حديثة. فالإبداع في الإدارة لا يقتصر على تقديم أفكار جديدة إنما يشمل أساليب العمل، الإجراءات والقرارات المبتكرة التي بدورها تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال مجمل العناصر المتمثلة في: تعريف الإبداع والإبداع الإداري، أهميته، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحله ومنشطاته وحتى معوقاته.

1. مفهوم الإبداع:

1-1 مفهوم الإبداع لغة: جاء في قاموس لسان العرب، الإبداع من الفعل "أبدع" وأبدع الشيء أي:

استخرجه، أنشأه، أحدثه وبدأه.

وجاء في التنزيل الحكيم لقوله تعالى: "قل ما كنت بدعا من الرسل" (سورة الأحقاف الآية 9)

أي ما كنت أول من أرسل، إنما قد أرسل قبلي رسل كثر. (ابن منظور، 1891، ص 803-804)

كما جاء في المعجم الوسيط معناه هو من بدعه- بدعا: أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند

الفلاسفة إيجاد شيء من عدم. (معجم، 2004، ص 43)

• وعرفه "العجين 2015": بدع الشيء وابتدعه، أنشأه وبدأه، والبدع هو الشيء الذي يكون أولا،

وفلان بدع في الأمر أي أول لم يسبقه أحد، وأبدعت الشيء أي اخترعته لا على مثال.

(العجين، 2015، ص 19)

وبناء على ذلك فإن الإبداع لغة يشير إلى الابتكار والتجديد والقدرة على إيجاد أفكار وأشياء غير مألوفة

وغير مكررة.

2-1 مفهوم الإبداع اصطلاحاً:

هو القدرة على ابتكار أفكار جديدة غير تقليدية متميزة، تساهم في تحسين أو تطوير وضع معين في أي مجال من مجالات الحياة، وهو عملية عقلية تجمع بين المعرفة والابتكار لتحسين الموجود أي ابتكار شيء جديد بطريقة فريدة.

أو هو تقديم أفكار جديدة غير مألوفة أو معلومة لدى الآخرين أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء قائم معلوم، فالشخص المبدع هو الذي يقدم أفكار جديدة غير معلومة للآخرين أو يعرض أفكار جديدة لتطوير فكرة قائمة للأفضل وللصالح العام. (الشيا، أبو حمور، 2014، ص12)

2. مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت التعريفات لمصطلح الإبداع الإداري باختلاف اتجاهات الباحثين ومن أهم التعريفات نجد:

- تعريف (فرمان 2010): عرف الإبداع الإداري على أنه منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها.

(ملوكي، العباسي، زهواني، 2018، ص43)

ونقصد به أن الإبداع الإداري هو عملية تطوير وتحسين مستمرة في الإدارة حيث يشارك فيها الموظفون والإدارة والبيئة التنظيمية بهدف تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

- يمكن تعريفه أيضاً أنه الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة، سلعة، عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة من خلال التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام

طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وحب التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل. (المدني، 2010، ص319)

- أو هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي وذلك من خلال تحفيز العاملين ومساعدتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب إبداعي أكثر وبطريقة غير مألوفة. (بديسي، جزيري، 2018، ص231)

حيث يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع الإداري هو عملية تحسين وتطوير الوسائل والأساليب الإدارية داخل المنظمة لزيادة الفعالية والكفاءة ويتطلب هذا الخروج عن التفكير التقليدي والإبداع في العمل لإنتاج واكتشاف أفكار ونظريات جديدة بأسلوب متطور واستخدام تقنيات حديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق مبتكرة.

- وفي السياق ذاته عرف الإبداع الإداري بأنه: إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم.

- كما يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات. (زقيل، 2023، ص686-687)

- لهذا الإبداع الإداري ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب معالجة من خلال التفكير بشكل مبدع ومختلف لإيجاد الحل لها.

(خلوف، 2017، ص14)

- فالإبداع الإداري ليس مجرد إضافة حسنة للإدارة إنما هو عنصر مهم وأساسي لاستدامة المؤسسات في بيئة مغايرة وتحقيق أهدافها بطرق أكثر كفاءة.

3. المفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري:

اختلف مفهوم الإبداع بمجموعة مصطلحات أخرى ك:

أ. الابتكار: وهو عملية خلق أو تقديم فكرة معينة لغرض تطوير سلعة أو خدمة، كذلك هو طريقة

عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. (داود، 2020، ص10)

ب. الاستكشاف: وهو أن يصل المتعلم أو المتدرب إلى المعلومات بنفسه معتمداً على جهده،

تفكيره وعمله. وهو من أهم الطرق لتنمية التفكير، عن طريقه يعتاد المتعلم الاعتماد على ذاته

للوصول إلى المعرفة والمعلومات من تلقاء نفسه، وليس بالضرورة أن تكون المعلومات

المكتشفة غير معروفة لأحد المهم أن تكون جديدة لمكتشفيها. (بصمه جي، 2016، ص197)

ت. التغيير: وهو إبدال لصورة مطابقة لتجارب من سبق من الأمم في مجال من المجالات.

(أبو العلا، 2013، ص267)

4. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن حصر أهمية الإبداع الإداري بأنه يلعب دور كبير في كافة مجالات الحياة وازدادت حاجة

المنظمات له في ظل التكنولوجيا الحديثة والعولمة وزيادة المنافسة والتغيير سواء في الهياكل الاقتصادية

أو في مطالب العلماء، مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع للتعايش والتكيف مع هذه المتغيرات البيئية

المحيطة ومتطلبات المستقبل. (الناطور، 2015، ص75)

الإبداع الإداري من العناصر المهمة في التنمية سواء الاقتصادية والاجتماعية ومقياس لتقدم أي

منظمة بدء بالشعور بالمشكلات إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة ثم إيجاد حلول إبداعية مبتكرة لهذه

المشكلات وصولاً إلى مستقبل مشرق.

فاستعرض "رفعت جرجون" أهمية الإبداع الإداري في أنه:

- ✓ يحقق الاستقرار والبقاء للمنظمة من خلال تسهيل العملية الإبداعية في عملها.
- ✓ يوفر الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجهها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- ✓ يساهم في إيجاد أفكار مبتكرة لوضع لوائح وإجراءات وأنظمة وأساليب إبداعية.
- ✓ يعمل على الارتقاء بالتنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي داخل المنظمة وصولاً بالعمل لأفضل حالاته. (جرجون، 2022، ص23)
- ✓ كما بفضل الإبداع الإداري تكون للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وهذا ما يجعل التنظيم في وضع مستقر ويكون له استعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على العمليات التنظيمية.
- ✓ يحدث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة وبين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم مما تعود بالفرد على التنظيم والفرد.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية والاستفادة منهم بطرق ذكية. (المغربي، دس، ص333)
- ✓ يساعد الإبداع أيضاً في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- ✓ يساهم في بناء الثقة بين الأفراد العاملين.
- ✓ ينمي ويطور معارف ومهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ✓ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- ✓ يدفع الأفراد والمؤسسات إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطور والتجديد في منظماتهم. (مسلم، 2015، ص15)

فلإبداع أهمية كبيرة في المنظمات فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمات خاصة إذا أزيلت المعوقات سواء كانت من المجتمع أو خاصة بالفرد نفسه.

✓ يعد كذلك إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة.

✓ أداة حيوية للتغيير.

✓ الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة. (كافي، 2020، ص 259-260)

5. أنواع الإبداع الإداري:

لقد ميز الباحثون في كثير من العلوم التي تناولت أنواع الإبداع الإداري، ومن هذه الأنواع نجد:

➤ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الذي يحققه الأفراد أصحاب القدرات والسمات الإبداعية، حيث

تم تحديد مجموعة سمات والتي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث: القدرات،

الاستعدادات، الميول... (ديلمي وبلاش، 2022، ص 238)

➤ **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي تم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة

(قسم، دائرة، لجنة...) واعتمادا على خاصية التداؤب SYNORGISM فإن إبداع الجماعة يفوق

كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة

ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ولا شك فإن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة

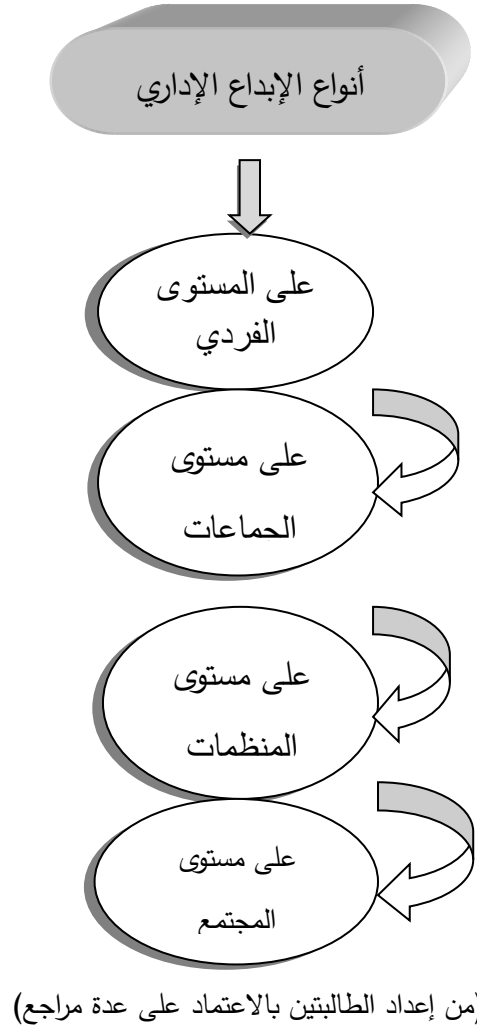
وهذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية:

• **الرؤية: LA VISION** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها

مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: SAFETY PARTICIPATIVE فالبينة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية على أفكارهم بدون اتهام مضاد يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم وموازة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير حيث يأتي هذا الدعم سواء من زملاء الجماعة أو من المنظمة.

شكل رقم (07) يوضح أهم أنواع أو مستويات الإبداع الإداري



كما تشير الأبحاث إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على إبداع الجماعة وهي:

(العربي، وصيبي، 2020، ص196)

- **جنس الجماعة:** فالجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً، حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة تفتقر للانسجام.
 - **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تكون أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة القديمة.
 - **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.
 - **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي. (الدوسري، د.س، ص20)
 - **الإبداع على مستوى المجتمع:** فالمناخ الاجتماعي له دور أساسي في توفير الظروف الموضوعية اللازمة من أجل تنشئة نشأة سليمة واستمرار قدراته ومواهبه الذاتية، حيث تعد الأنظمة الاجتماعية، التقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة تقتل روح الإبداع، مما يجعل ذلك المجتمع يميل إلى الجمود ويرفض الإبداع والتجديد.
- (ديلمي وبلاش، مرجع سبق ذكره، ص239)

6. خصائص الإبداع الإداري:

يمكن تحديد أهم خصائص الإبداع الإداري فيما يلي:

أ. **الإبداع ظاهرة فردية:** نتاج جهود فردية وجماعية حيث أن الأفكار في بداية الأمر فكر فردي وتتطلب من ذهن الفرد، ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي.

ب. **الإبداع ظاهرة إنسانية:** عامة وليست خاصة وإنما تختلف من فرد لآخر وذلك حسب الظروف المعاشة، فالإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

ت. **الإبداع مهمة إستراتيجية:** حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

ث. **الإبداع عملية تنظيمية:** فالإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة. (مام، حلاب، 2016، ص4)

- ومن المساهمات ما ذكره "العربي ووصيبي" في تقويمهما الأبرز خصائص الإبداع الإداري والتي أشار إليها في الآتي:

▪ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية معا بمعنى ليس الإبداع حكرا على الأفراد فقط، بل قد يمارس عن طريق جماعات العمل وحتى المنظمة عموما.

▪ التجديد والتطوير المستمر للفكر وأهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها بفاعلية.

▪ يستند الإبداع في تحليل الظواهر والمشكلات التي تواجه المنظمات إلى مهارات التفكير الناقد وهي:

▪ الاستنتاج، التفسير، الاستدلال والتقويم، ويضع الحل المناسب لها.

■ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، فهي لا تقتصر على إنسان محدد وإنما تختلف مستويات وجودها لدى الأفراد من واحد إلى آخر.

■ تؤدي العوامل الوراثية دورا كبيرا في تنميته الاستعداد الإبداعي والتدريب عليه، إذ تتكامل مع العوامل التربوية لتحقيق درجة عالية من الإبداع الإداري. (www.annajah.net)

7. مكونات الإبداع الإداري:

يذكر (rossmooney) أن هناك أربع مكونات رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي:

1. البيئة الإبداعية: **innovation environnement** يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف أو

الظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي وقد برهنت الحقائق أن الإبداع الإداري ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2. الشخص المبدع: **innovateperson** يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة

المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال المعرفة، حيث يوصف الشخص المبدع بعدة خصائص وهي: الخصائص المعرفية، الخصائص الدافعية (الشخصية) والخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المنح لزيادة الحدس، إضافة إلى إطلاق الطاقة الكامنة للتخلص من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.

3. العملية الإبداعية **innovateprocess**: تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط

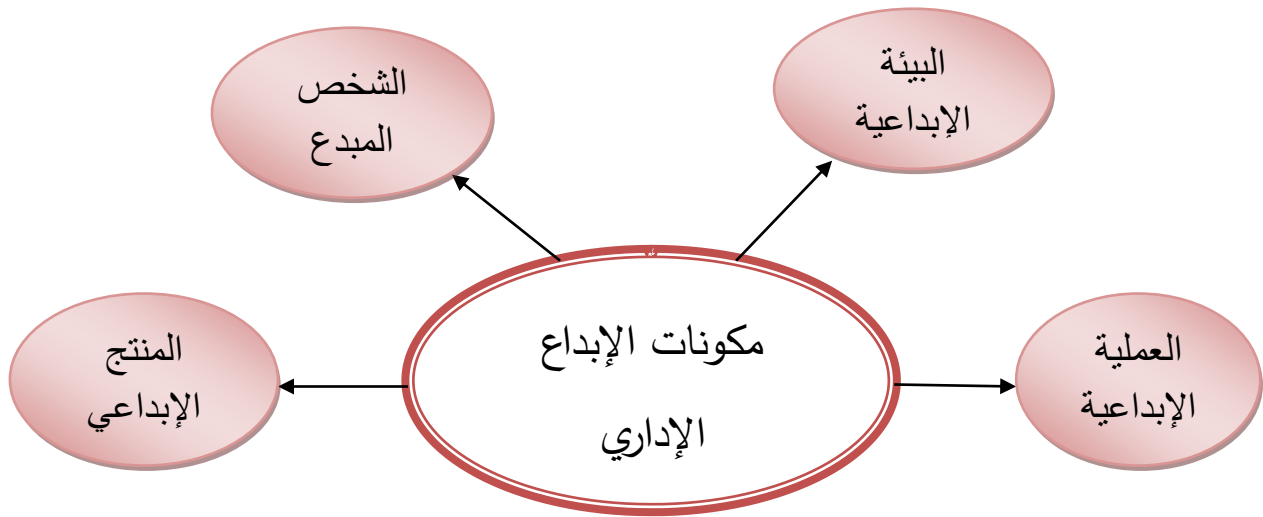
التفكير وأنماط معالجة المعلومات وهذه التي تشكل منها عملية الإبداع أي عملية تحسس

للمشكلات والوعي بها وكذا بمواطن الضعف والنقص فيها، مع صياغة فرضيات جديدة والبحث لإيجاد حلول وتعديل للفرضيات وإعادة صياغة ثم إعلان النتائج.

4. المنتج الإبداعي INNOVATE PRODUCT: يعتبر أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة أنه عملية واسعة ومعقدة بدءا من البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله، خصائصه ونماذج التحويلية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله أي منتج آخر.

(الناطور، مرجع سابق، ص 81-82)

الشكل رقم (08) يوضح أهم مكونات الإبداع الإداري



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

8. عناصر الإبداع الإداري:

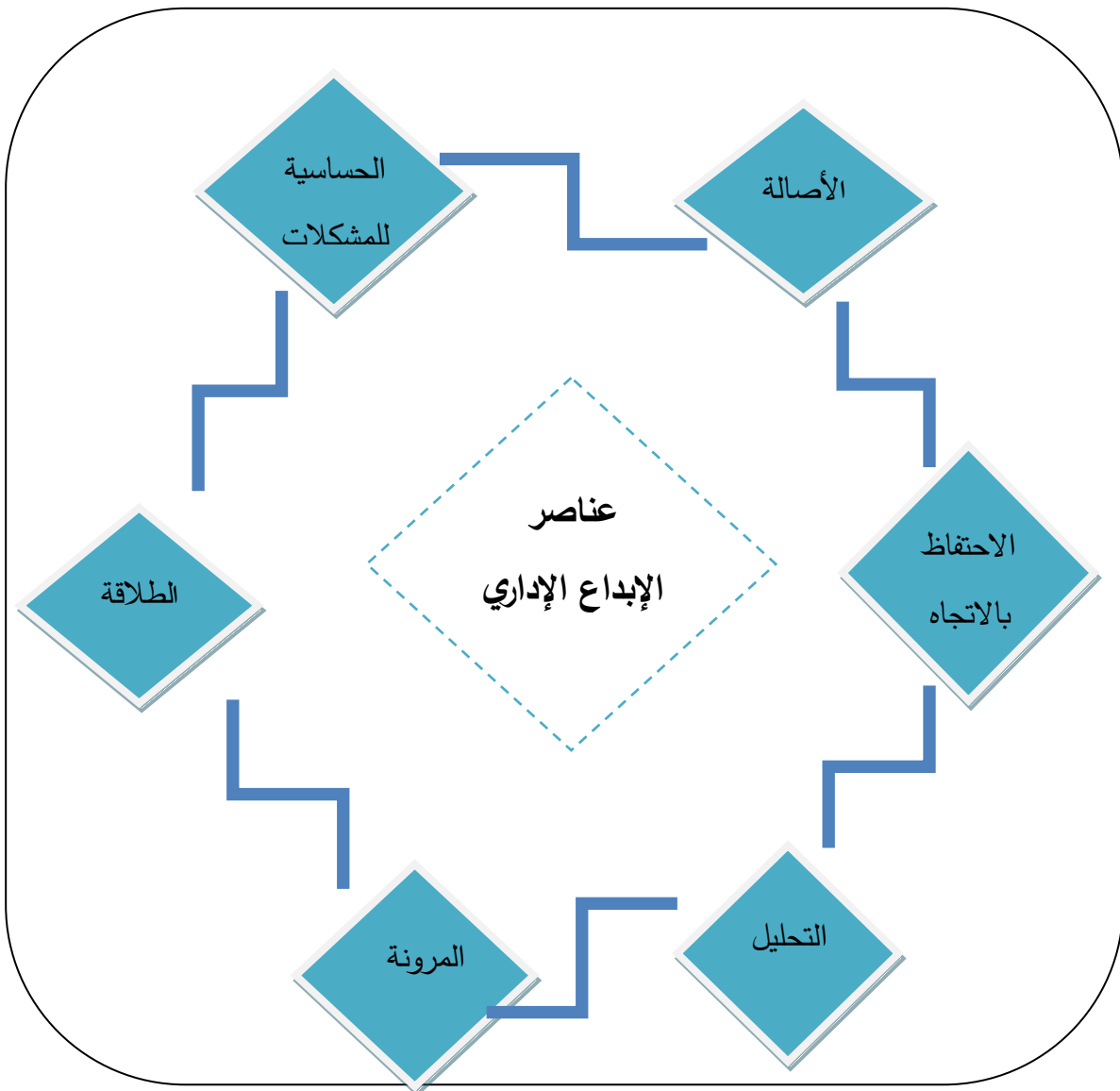
إن للقدرة الإبداعية عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع إداري فعال، وتتمثل أهميتها في تحديد قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة. حيث أجمع الباحثون في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وكذا القدرة على التحليل والطلاقة، ويمكن تقديم هذه العناصر في الشكل التالي:

1. الأصالة: يقصد بالأصالة أن الشخص المبدع يكون تفكيره أصيل ومنفرد بحيث لا يكرر أفكار المحيطين به وخروجه عن التقليد والتميز، أي كلما زادت درجة إنتاج أفكار جديدة وقلت درجة شيوع الأفكار التقليدية زادت درجة أصالة الفكرة، فالأصالة تعني الإتيان بأفكار جديدة وإيجاد حلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون بشرط أن تكون مفيدة، علمية وعملية.
2. الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بإدراكه للمشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة ويلج لإيجاد حل لها، حيث يتطلب من الشخص المبدع في الإحساس بالمشكلة تحديد دقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب الآثار التي تترتب عنها برؤية واضحة. (حسن، 1424هـ، ص35)
3. الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة. (القاضي، 2015، ص200)
4. المرونة: وهي القدرة على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد بين الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها. ولها قسمين وهي:
 - المرونة التكيفية.
 - المرونة التلقائية. (خليل، 2014، ص295-206)
5. التحليل: كل موقف عادة يحمل مجموعة تفسيرات وهنا تظهر قدرة الفرد في النظر للموضوع من عدة زوايا، بالإضافة لفهم وجهات النظر المختلفة حول الموضوع لأن الواقع في الحياة التنظيمية ليس واحد بل هو واقع مركب ومتعدد.

6. وتتضمن قدرة الفرد على التحليل القدرة على إدماج أجزاء مختلفة ومعان وكذلك صور ذهنية في وحدات جديدة، فمهم جدا أن ترى شيء جديد لكن الأهم من ذلك أن معنى جديد في شيء يراه الناس. (مرزوق، 2023، ص161)

7. الاحتفاظ بالاتجاه: ويقصد به القدرة على لفترة طويلة من الزمن في مشكلة ما دون أن تحول المشكلات بينه وبينها. (مرزوق، مرجع سابق)

شكل رقم (09) يبين أهم عناصر الإبداع الإداري



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصدر (رزوق، 2019، دس))

9. أبعاد الإبداع الإداري:

تتمثل أبعاد الإبداع الأساسية في: الإنسان المبدع، العملية الإبداعية، الإنتاجية المبدعة والموقف الإبداعي.

1. **الإنسان المبدع:** عرفه "ماسلو" بأنه كل من يصل لمرحلة تحقيق الذات وأن المبدعين الذين يحققون ذاتهم هم الأصحاء عقليا والمتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية إلا أنهم قد يمتلكون الموهبة الإبداعية وبالرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم والظروف البيئية واختلاف شخصياتهم إلا أن هناك جوانب مشتركة بينهم، نجد كذلك الخصائص المعرفية كالاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، العمل المنفرد وحب الاستطلاع.

(العبيدي، العبيدي وشيباني، 2010، ص57)

2. **العملية الإبداعية:** يشير "الحمادي 1999" إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي منظمة، والتي تتمثل في:

- اعتبار الإبداع من الموارد الأساسية المهمة في المنظمة والتي يجب أن تديرها الإدارة.
- خلق بيئة عمل ثقافية ترفع من قيمة ومكانة العمل الإبداعي في المنظمة، واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للعمل الإبداعي.
- جعل العمل الإبداعي عملية سهلة وواضحة للأفراد وضرورة إقناعهم بقدرتهم على العمل الإبداعي وتدريبهم عليه.
- لا يجب الاعتقاد أن العمل الإبداعي يقتصر على فرد دون آخر إنما للجميع القدرة على العمل الإبداعي.
- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للعمل.

(الحمادي، 1999، ص 41-42)

3. الإنتاج الإبداعي: العمل الإبداعي يعني الإنتاج، وهذا ما اتفق عليه العلماء فعندما يطلق الحكم

على إنتاج بأنه إبداعي لا بد وأن يتسم بخصائص مميزة عن بقية مستويات وأشكال الإنتاج

الأخرى، وهذه السمات حددت في معظم مواقع الأدب العربي والتربوي في أهمية تميز الإنتاج

الإبداعي بالواقعية وعدم التقليد وروح الاستمرارية في الزمن بشكل مقبول، وإن تحظى كذلك

بالرضا الاجتماعي وقوامة الأصالة.

فالإنتاج الإبداعي هو الإتيان بالشيء الجديد أو تركيب وتطوير الجديد ذي القيمة أو الأفكار ذات

قيمة. (العبيدي، مرجع سابق، ص 59)

4. الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة: وهو الحالة أو الظروف التي تحرك عملية الإنتاج المبدع

في الكشف عن لغز ما، فكرة ما أو شعور الشخص في استعدادة ومقدرته على الشعور في

الإنتاج المبدع والرغبة فيه. أما البيئة المبدعة فهي المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف

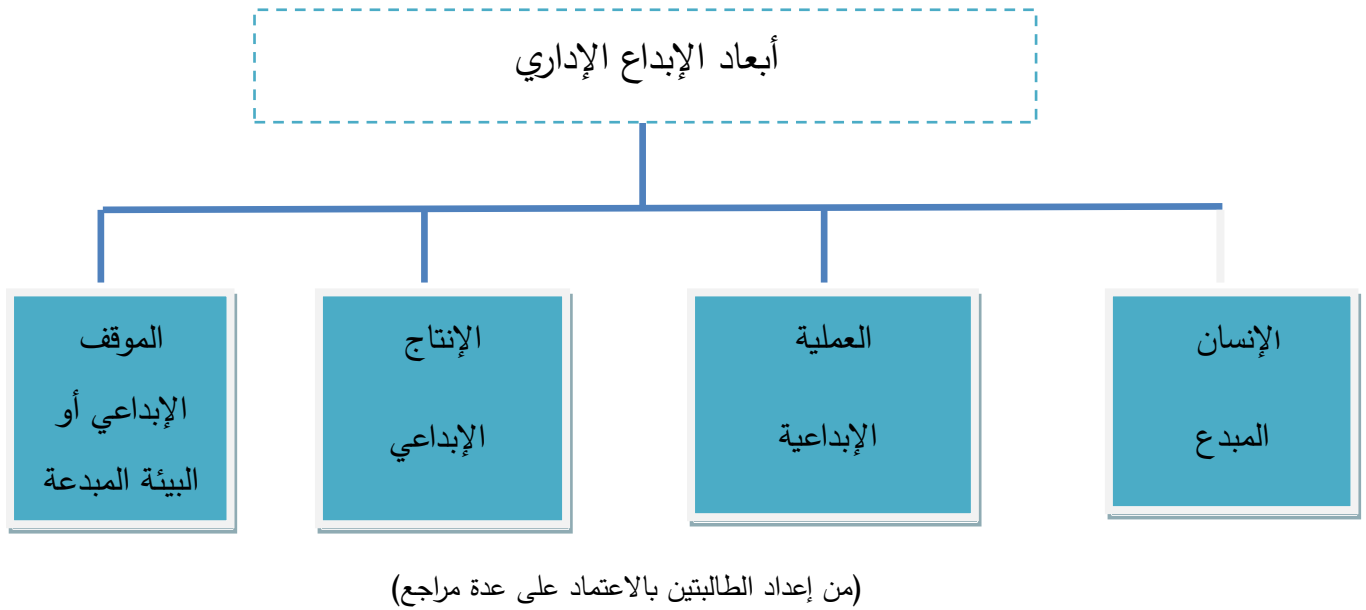
تسير الإبداع العلمي لكي تنمو وتترعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تبني الفرصة المناسبة

لأبنائها لتجريب العمل الإبداعي دون خوف أو تردد، كما تسمح بالاحتكاك الثقافي والأخذ

والعطاء بين الثقافات المختلفة، تشجع كذلك على تطوير الأفكار العلمية وتكافئ الإبداع،

المبدعين والأعمال الإبداعية. (العبيدي مرجع سابق، ص 59-60)

شكل رقم (10) يوضح أبعاد الإبداع الإداري



10. مراحل الإبداع الإداري:

لعملية الإبداع الإداري مراحل تمر بها وهي كالتالي:

1. مرحلة الإدراك: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات

التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

2. مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث

أن تصميم المحتوى يشتمل في تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين هذا

التصميم. (الشماع، حمود، 2005، ص423-424)

3. مرحلة معالجة المشكلة: حيث ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر بحيث تصاحب

ظهور بعض المشكلات أو أي معوقات والتي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات.

4. مرحلة التطوير: وتمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يمكن أن تواجه الشخص

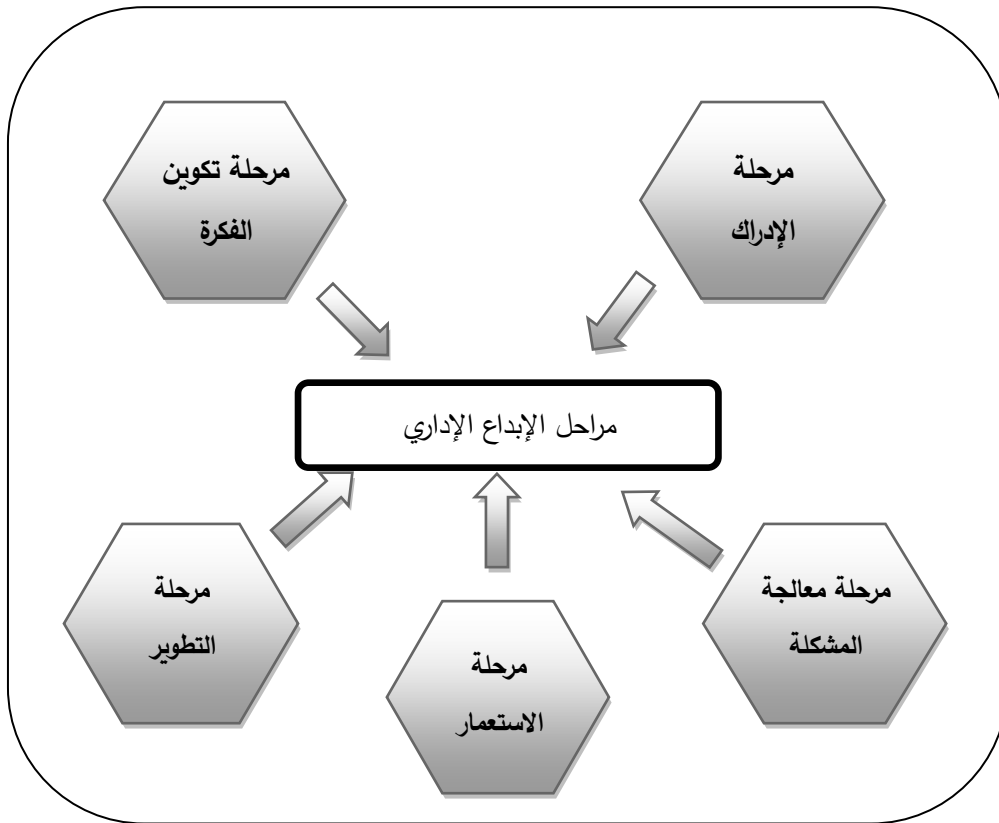
المبدع، فإمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة

لذلك يحاول الشخص المبدع حل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق وأي عقبات إنتاجية قد ترافقها.

5. أخيرا مرحلة الاستعمار والاستثمار: فتمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع وانتشار فكرته والنتائج المحققة.

فعمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير إنما هي تصورات هدفها تقجير الطاقات الإنسانية الكامنة سواء لدى الفرد، الجماعة أو المنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها تكون ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع ككل. (حماد، 2016، ص11)

شكل رقم (11) يوضح أهم مراحل الإبداع الإداري



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر)

11. منظمات الإبداع الإداري:

هناك مجموعة أساليب يمكن لقادة إدارة مؤسساتهم بها لتفجير الطاقة الإبداعية لمروؤوسيهـم، مما يساعد المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن الأساليب المختلفة التي يمكن للقائد إتباعها ما يلي:

1. تمكين الأفراد من لمس فوائد الإبداع سواء لهم أو لمؤسساتهم من الناحية المادية والمعنوية كحافز لهم على الإبداع.

2. جعل الإبداع ثقافة مؤسسية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة من خلال إعطاء العاملين المزيد من الحرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من الروتين والبيروقراطية، وكذلك لتقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي وإشعارهم بالراحة.

3. العمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة للأفراد على تقديم أفكار أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجريبها. (منير عبوي، 2006، ص131)

12. سمات أو خصائص الشخصية المبدعة:

وتعرف السمة في مجال علم النفس بأنها خاصية للسلوك تتميز بالاستمرار النسبي عامة بين الناس، ويمكن ملاحظتها وقياسها وهو ما ييسر الدراسة العلمية للسلوك. (مليحة، 2010، ص34)

ومن السمات التي تميز الشخص المبدع ما ذكره (العجلة، 2009، ص25-26):

- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.

- سعة الأفق والقدرة على تنظيم العمل.
- التوازن الانفعالي وعدم التعصب.
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- انجاز الأعمال بطرق إبتكارية.
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

أشار كذلك (القريوتي، 1989، ص182) إلى أهم الخصائص والسمات التي تميز الشخص المبدع بقوله:

✓ يجب أن يتحلى الشخص المبدع بقدرته على التجريب، التجديد والتكيف، وأن يشك بالمسائل التي يعتبرها غالب الناس بأنها مسلمات، ويعتبر الأمور نسبية لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.

✓ يكون جريء في إبداء رأيه ويقدم المقترحات اللازمة.

✓ أيضا تكون لديه الاستقلالية الفردية، حيث يجب على الإداري المبدع ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تثبط الروح المعنوية لديه، فالأفراد العاملين هم الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

✓ يجب أن يتميز أيضا الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

✓ نجد كذلك من سمات الشخصية المبدعة أن تكون:

✓ لها تفكير استراتيجي ورؤية مستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة.

- ✓ رؤية انتقادية هادفة للتجديد المستمر.
- ✓ تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ فهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة.
- ✓ القدرة على التفكير التويعين.
- ✓ الرغبة في البحث عن أفكار جديدة. (عزة، 2010، ص27-28)

13. معوقات الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من العوامل التي قد تعيق الإبداع الإداري، وذكر منها (جرغون، 2022، ص31) ما يلي:

- ❖ **المعوقات الإدراكية:** تتمثل في تبني الشخص طريقة واحدة للنظر إلى ما حوله من أمور فهم لا يعلم بالأشياء إلا من خلال خطوة عريضة تحددها النظرة التي تعيق من الخصائص الأخرى في هذا الشيء.
- ❖ **المعوقات النفسية:** وهي الشعور بالخوف من الفشل، وهذا ناتج لانعدام ثقة الفرد بقدراته على ابتكار أفكار جديدة خارج الصندوق ومبتكرة تقنع الآخرين.
- ❖ **التركيز على ضرورة الانسجام مع الآخرين:** وينتج ذلك من الخوف بأن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بأمور خارج الصندوق أي أبعد ما يكون مألوفاً للآخرين.
- ❖ **القيود المفروضة ذاتياً:** يعد من أكثر العوائق صعوبة، لأن الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي يعرض قيود لم تعرض عليه حيث تعامل مع المشكلات.
- ❖ **الشرع:** يعد تقييم الأفكار في الشرعات من المعوقات الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي.

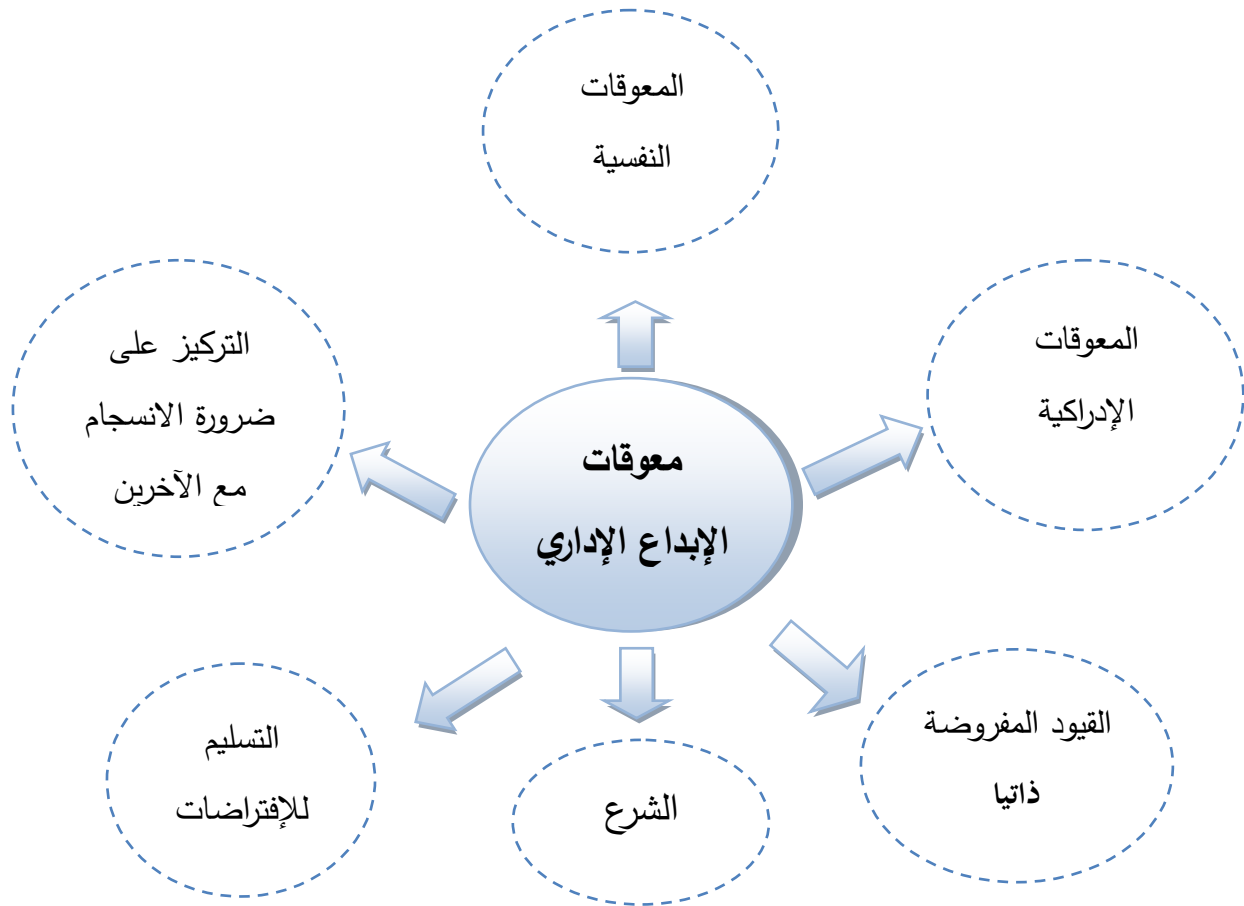
❖ التسليم للافتراضات: تقوم على التسليم الأعمى للافتراضات ويكون ذلك من خلال عرض

تسهيل حل للمشكلات والتقليل من البدائل المختلفة المفروض دراستها

ويرى (مرعى، 2014، ص 408-409) أن الإبداع الإداري قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يلتزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة تحملها.

شكل رقم (12) يوضح معوقات الإبداع الإداري



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر)

كما هناك ممارسات أخرى تعيق عملية الإبداع الإداري اتفق عليها الباحثين، وهي كالتالي:

1. القلق الزائد: يعتبر القلق الزائد من المعوقات الرئيسية، حيث يرتبط عند بعض المديرين بالعائق

الخاص بالمرونة، فكلما كان أسلوب التعامل مع المرؤوسين بأسلوب البحث عن الحل الواحد الصحيح زاد أو ارتفع معدل القلق عندهم، فإذا كان المرؤوسين مقتنعون بأنه لا يوجد حل آخر أو طريقة لإقناع المدير أو المطلع على المشكلة فإنهم يترددون في التخمين في طرق أخرى لحل المشكلة، وإذا لم يتذكروا ما ورد في النظام، القرار أو التعليمات فيرتفع لديهم مستوى القلق.

(دالة، بزيو، 2020، ص124)

2. الافتقار للمرونة: توجب المنظمات الحديثة المورد البشري على امتلاك نظرة متشعبة وقدرة

فكرية متنوعة تنظر للموقف الواحد بزوايا متعددة، فمن خلاله يقوم المدير بالقفز من مجال لآخر لتوليد أفكار متنوعة للمشكلة أو الأزمة فإذا لم تتجح هذه الفكرة وجد المدير بدائل أخرى، ولا بد أن تساعد البيئة الإدارية في مواقفها المختلفة على توليد هذه البدائل، لكننا نجد أن كثيرا من المشكلات تخلص من هذه المرونة في البحث غالبا عن إجابة واحدة للسؤال وتكون صائبة، أو طريقة واحدة لحل الموقف أو المشكل أو عدة خطوات لإيجاد الحل، فالكثير من المديرين لا يتقبلوا سوى الطريقة أو الحل الذي في مخيلتهم أو التي تحددها الإدارة العليا، فأصبحت البيئة في الإدارات العمومية تسير في مسارات معينة صعب على المديرين الحياد عنها.

(عبد العال، 2005، ص58)

3. التمرکز حول الذات: يعاني الكثير من المدراء من هذه المشكلة ولا يتقبلون آراء الغير حيث

تعتبر هذه المشكاة من بين معوقات الإبداع الإداري، فأسلوب التفاعل العملي الإداري المعتمد على اتجاه واحد من المدير إلى المرؤوسين ونادرا ما يكون العكس، وغياب التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين له دور كبير في بناء شخصية متمركزة حول ذاتها ومتحجرة في آرائها

ترفض تماماً أفكار الغير، الأمر الذي يؤدي بالإدارة والعاملين للجمود وعدم إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، فالقرارات التي تفنر إلى الاطلاع على أفكار وآراء وتجارب الآخرين تجعلهم لا يبدعون بسبب اعتقاد أن فكرتهم هي الصائبة.

4. ضعف الحساسية للمشكلات: يعتبر هذا العنصر صمام الأمان بالنسبة لأي منظمة، فهو بمثابة جهاز كشف العراقل والنقائص وجوانب الضعف التي من شأنها أن تتسبب في تدهور المنظمة، وهذه الحساسية لا تأتي إلا بالتفكير الإبداعي المستمر خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات، وبالتالي فمن المهم أن تتيح المنظمات فرص مفتوحة لممارسة هذا النوع من التفكير لإبداع وابتكار حلول متنوعة لمختلف المشكلات وان ترتبط هذه المشكلات بواقع العمل اليومي والمستقبلي لهذه المنظمات والأجهزة الإدارية.

5. افتقار آليات إثارة الفضول: يعتبر الفضول هو الشرارة المفجرة لطاقت الاستكشاف، إلا أن الكثير من المدراء والعاملين أصبحوا زاهدين في البحث عن المعرفة واستكشافها لعدم شعورهم بالحاجة إليها وهذا بسبب غياب الفضول والإدارة المحركة، كما لا توجد بيئة إدارية تثير غريزة الفضول وتشجع على حب الاستكشاف للمواقف والمشكلات. (دالة، بزيو، مرجع سابق، ص125)

فتحقيق الإبداع الإداري والابتكار في أي منظمة يتطلب تغييرات جذرية في الفكر الإداري لتشجيع الابتكار والقضاء على هذه المعوقات مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

14. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

هناك العديد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها للتعامل مع معوقات الإبداع الإداري أو تجاوز هذه العقبات، وهي كالتالي:

1. تشجيع على المخاطرة.
 2. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
 3. تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بكل حرية.
 4. تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
 5. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- (مام، حلاب، مرجع سابق، ص9)
- كما توصل "القحطاني 2002" في دراسته لحلول واستراتيجيات لمقاومة هذه المعوقات أو منع تأثير الكثير منها، وهي:

1. تشجيع الابتكار والتجديد.
 2. التركيز على التدريب.
 3. إيجاد نظام حوافز داعم لعملية الإبداع.
 4. تهيئة المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع.
 5. الاعتماد على مبدأ تقبل رأي الآخر من قبل الإدارة والعاملين على حد سواء.
- (الشقران، 2001، ص116)

خلاصة الفصل:

الإبداع الإداري عنصر أساسي في نجاح المؤسسات واستدامتها فهو مفتاح النجاح المؤسسي، لأنه يساعد على مواجهة التحديات بطرق وأساليب جديدة ويوفر فرصا للتطور المستمر، ولذلك فإن تبني ثقافة الإبداع داخل المؤسسات ليس مجرد رفاهية أو إضافة ثانوية أو خيار إنما هو استثمار حتمي لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة والتقدم في عالم الأعمال الحديث.



تمهيد

1. مجالات الدراسة
 2. المنهج المستخدم في الدراسة
 3. الدراسة الاستطلاعية
 4. مجتمع وعينة الدراسة
 5. أدوات جمع البيانات
 6. أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة أهم مرحلة وأساس جوهري في أي دراسة علمية ونقطة انطلاق لتحقيق الأهداف المحددة، فبعد تعرضنا في الجانب النظري لمفهوم كلا المتغيرين، سنحاول في هذا الفصل وضع خارطة طريق توضح منهجية الدراسة وذلك من خلال حصر مجال الدراسة، بيان المنهج المستخدم مجتمع وعينة الدراسة التي ستشارك في البحث وتحديد الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، بالإضافة إلى توضيح كيفية تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

فبناءً على إطار منهجي محكم أساس لمصداقية البحث وموثوقيته، بإتباع الخطوات بدقة وتنظيم يضمن الباحث أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وقابلة للتعميم.

1. مجالات الدراسة:

➤ **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة (opgi) وتقع هذه

المؤسسة في حي 1100 مسكن بمدينة البويرة.

➤ **المجال الزمني:** بدأنا الدراسة من 15 ديسمبر 2024 إلى غاية 20 ماي 2025.

➤ **المجال البشري:** يحتوي مجتمع الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري على عدد من العمال البالغ

عددهم 276 عامل.

2. المنهج المستخدم في الدراسة:

يحدد منهج الدراسة وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وبما أن هدف هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة

بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي. الذي يعني ذلك الأسلوب

أو الطريقة الذي يقوم على الوصف الدقيق والعلمي المفصل للمشكلة أو الظاهرة، وجمع المعلومات عنها وتحليلها

وصولاً إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالأدلة والبراهين. (تمارا نجى، 2025، ص35)

3. الدراسة الاستطلاعية:

تعرف بأنها استكشاف توجهات البحث والظروف التي ستجري فيها منذ البداية حتى تكون صحيحة

وملائمة، أي هي تمهيد تخميني للبحث يلجأ إليها الباحث، عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليلا جدا

لا يؤهله لتصميم دراسة وصفية أو تحليلية أو أنواع أخرى من الدراسات. (تمار، 2023، ص17)

كما تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- الكشف عن اتجاهات المبحوثين
- فهم المشكلة أو الظاهرة بشكل أوضح
- اختيار عينة الدراسة المناسبة

- رسم خطة البحث الأساسية
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- وكذا التعرف على الصعوبات الميدانية. (عبد الرحمن، 2014، ص128-129)

حيث أجرينا دراستنا الاستطلاعية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة وهو إحدى المؤسسات الاقتصادية ذات طبيعة صناعية وتجارية خاضعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، إذ أنشئ بموجب المرسوم رقم: 143/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية بعدما تم تعديل التقسيم الإقليمي لولايات الوطن بموجب الأوامر رقم 74-154 المؤرخة في 12 جويلية 1974.

❖ الطبيعة القانونية:

تم تعديل الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل والمتمم، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كيفية تنظيمها وعملها، حيث تم تحويلها إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وتخضع لقواعد القانون التجاري وتمارس نشاطها على مستوى التراب الوطني.

❖ المهام:

- من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر:
- تلبية حاجات السكن للولاية، وتحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.

- تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازمة للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.
- جمع الإيجار والأعباء.
- المحافظة على البنايات والمحيط الخارجي.
- التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسيروها.

دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري opgi

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية وهي وفق الترتيب التالي:

1. المديرية العامة

2. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة

3. مديرية المحاسبة والمالية

4. مديرية التحكم في إنجاز المشاريع

5. مديرية التسيير وصيانة الممتلكات

بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال، الأرشفة، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن والوقاية، مكلف بتحويل الاتصالات.

أولاً: المديرية العامة:

وفقاً لأحكام المرسوم 91-147، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16 لديوان

الترقية والتسيير العقاري opgi وخاصة ب:

1. المدير العام
2. المدير المساعد
3. الأمانة العامة
4. الأمن الداخلي
5. خلية المنازعات والشؤون القانونية
6. المراجعة الداخلية
7. خلية التنظيم ونظام الاعلام الالي والاتصال

ثانيا: مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة

وتعني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان. فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب وتنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للموظفين وحسن التسيير والأداء وتتكون هذه المديرية من:

1. مصلحة تسيير الموارد البشرية
2. مصلحة الوسائل العامة

ثالثا: دائرة المحاسبة والمالية

حيث تهتم بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبة الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان وصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية، تتمثل هذه المديرية في:

1. مصلحة المحاسبة

2. مصلحة المالية

3. مصلحة الاستثمارات

رابعاً: مديرية التحكم في إنجاز المشاريع

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وتتألف من:

1. مصلحة الدراسات والبرمجة

2. مصلحة التسيير والصفقات

3. مصلحة إدارة عمليات السلوك

خامساً: مديرية التسيير وصيانة الممتلكات

تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات والعقارات وصيانتها، وضع اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الممتلكات، وتضم هذه المديرية:

1. مصلحة استغلال الممتلكات

2. مصلحة الصيانة

3. مصلحة الصيانة والحفاظ على الممتلكات

سادساً: مديرية التنمية والترقية العقارية والأراضي

تتمثل مهامها مجملًا في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي وتقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، وتمثل هذه المديرية مايلي:

1. مصلحة الترقية العقارية

2. مصلحة التجارة

تغطية الإجراءات والدخل والنفقات ذات الصلة بنقل الأصول وتنفيذ التحقيقات الإدارية والفنية المتعلقة ببرامج الإسكان وشاغلها

- وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي للدراسة والذي تبلغ مفرداته 276 مكونة من 41 عامل أي بنسبة 15% من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (OPGI).

جدول رقم(02): يوضح توزيع عمال الدراسة الاستطلاعية

نمط الوظيفة	المجتمع من كل طبقة	عينة من كل طبقة	النسبة
إطار	66	%9.9	15%
عون تحكم	98	%14.7	15%
عون تنفيذ	112	%16.8	15%
المجموع	276	%41.4	15%

طريقة حساب حجم العينة الاستطلاعية:

$$x = \frac{\text{النسبة} \times \text{الأصلي المجتمع}}{100}$$

$$x = \frac{276 \times 15}{100}$$

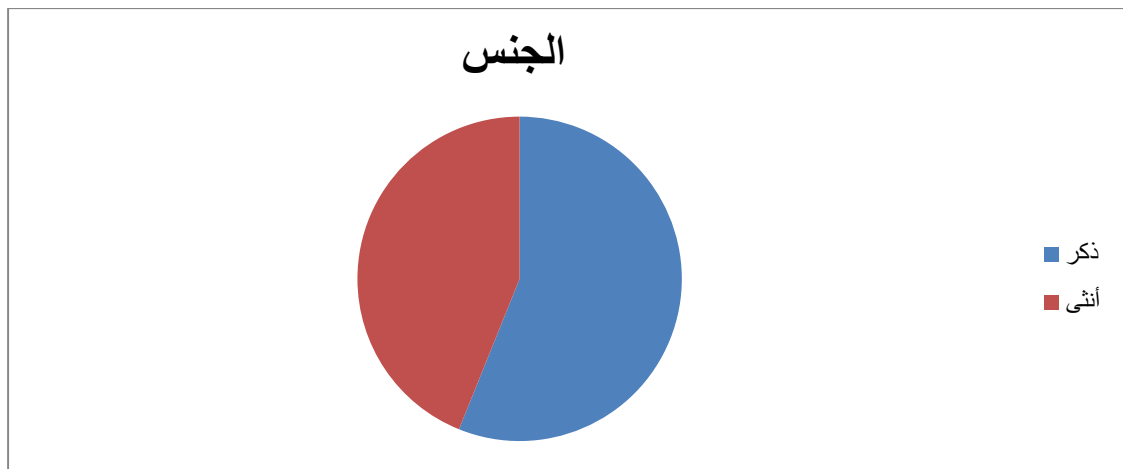
$$x = 41$$

حيث شملت الدراسة الاستطلاعية عينة قدرت بـ 15% من المجتمع الأصلي لكل فئة وظيفية، حيث تم اختيار 10 عمال من فئة الإطارات (من أصل 66)، و 15 عاملا من فئة أعوان التحكم (من أصل 98)، و 17 عاملا من فئة أعوان التنفيذ (من أصل 112)، ليلعب بذلك العدد الإجمالي للأفراد المشاركين في الدراسة الاستطلاعية 41 عاملا.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفق الجنس

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	23	56%
	أنثى	18	44%
المجموع		41	100%

شكل رقم (13): دائرة نسببة توضح توزيع أفراد العينة وفق الجنس

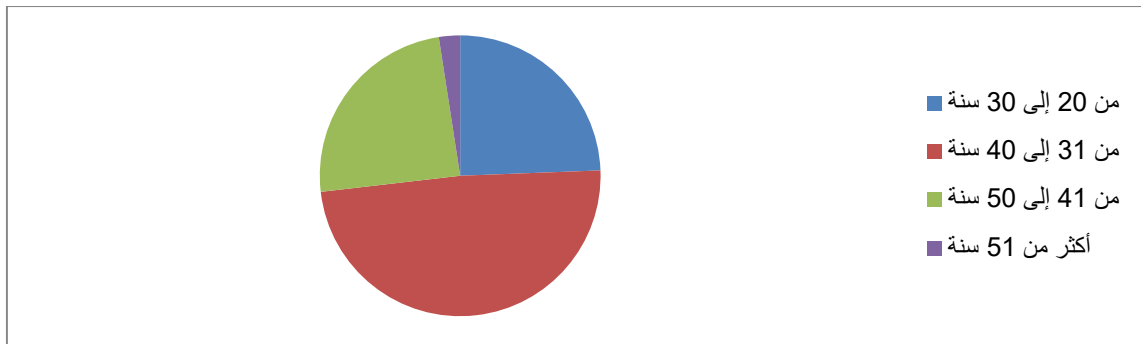


يتضح من الجدول رقم (03) والدائرة النسبية أن عينة الدراسة تضم 23 ذكر أي ما يعادل 56% من مجموع عمال المؤسسة في حين بلغت نسبة الإناث 44% بعدد 18 عامل من الحجم الكلي للعينة، حيث يتبين من هذا أن هناك تفوق عددي بسيط لفئة الذكور ضمن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، مما قد يعزى إلى طبيعة بعض المهام المرتبطة بالنشاط العقاري الذي قد يتطلب مجهود ميداني يفصل فيه العنصر الذكوري رغم ذلك بلغت نسبة الإناث 44% فهي نسبة معتبرة وهذا ما يدل على حضور نسوي فعال في المؤسسة قد يعبر عن سياسة توظيف معتمدة على الكفاءة بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

جدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
السن	من 20 إلى 30 سنة	10	24.39%
	من 31 إلى 40 سنة	20	48.79%
	من 41 إلى 50 سنة	10	24.39%
	أكثر من 51 سنة	01	2.43%
المجموع		41	100%

شكل رقم (14): دائرة نسبوية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن

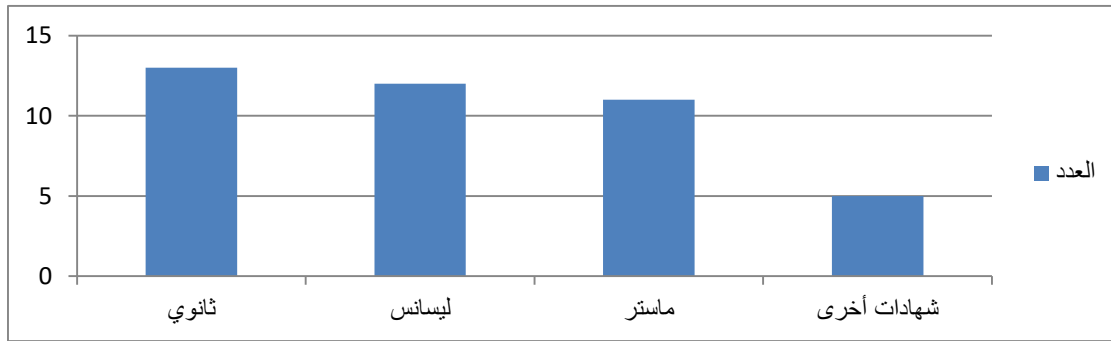


يتضح من الجدول رقم (04) والدائرة النسبية أن توزيع العينة حسب الفئة العمرية بأن أغلبية العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة بنسبة 79.48% من مجموع أفراد العينة ما يعادل 20 مفردة، ما يدل أن أغلب العاملين في مرحلة نضج مهني ولهم خبرة معتبرة و طاقة كافية للمبادرة والإبداع، تليها بالتساوي الفئتان الأولى ما بين 20 إلى 30 سنة، وفئة من 41 إلى 50 سنة بنفس النسبة 39.24% (أي 10 موظفين لكل منهما). أما الفئة العمرية التي تفوق 51 سنة فقد كانت نسبتهم ضئيلة حيث مثلها موظف واحد بنسبة 34.2% وإن كانت نسبة قليلة إلا أن الخبرة قد تساهم في تحفيز الفئات الأخرى على الإبداع ويكون عطاؤها أكبر خاصة في بيئة عمل مستقرة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي	13	31.70%
	ليسانس	12	29.29%
	ماستر	11	26.82%
	شهادات أخرى	5	12.19%
المجموع		41	100%

شكل رقم (15): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول رقم (05) والأعمدة البيانية أظهرت نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن أكبر نسبة من العمال ذو مستوى ثانوي حيث بلغت نسبتهم ب 31،70% ما يعادل 13 عامل ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل ملحوظ على اليد العاملة ذات تأهيل متوسط. يليهم حاملي شهادة الماستر البالغ عددهم 11 عامل بنسبة 26،29% ما يعكس وجود كمية معتبرة أو شريحة من الكفاءات داخل المؤسسة. ثم تأتي فئة الليسانس بنسبة 29،29% (12 عامل) وهو رقم مقارب لفئة الماستر ما يعني أن نصف العينة تقريباً يحملون مؤهل جامعي أي (23 من أصل 41 عامل)

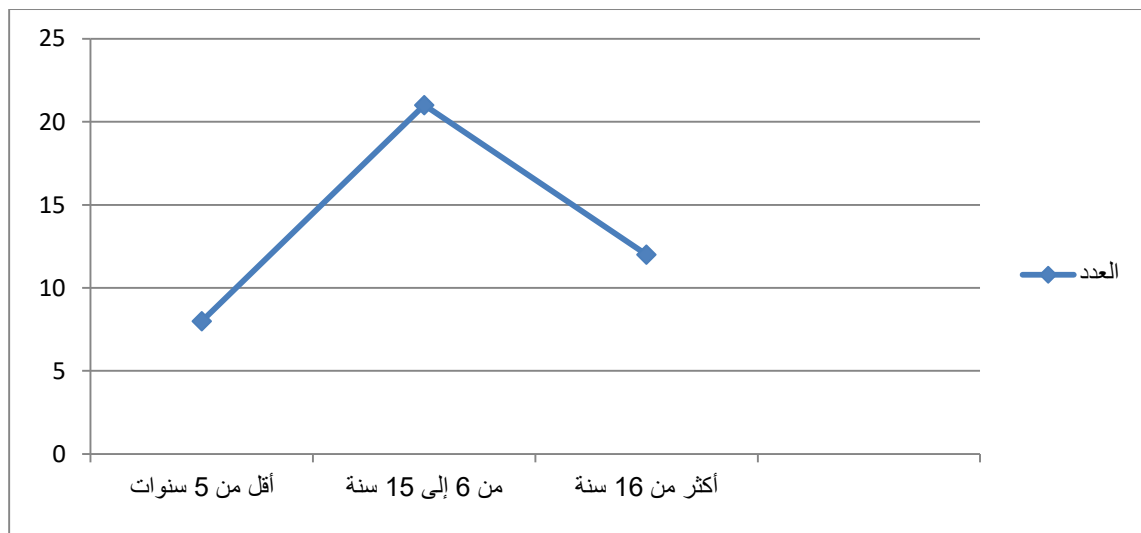
ثم تأتي الفئة الأخيرة فئة الشهادات الأخرى والتي تشكل أقل نسبة حوالي 12،19% (5 عمال)، قد تشمل هذه الفئة العمال الذين يحملون شهادات التكوين المهني، ماجيستير أو شهادات تقني سامي، وهذا ما يشير بتنوع عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة في المستويات العلمية وهذا ما يعود بالإيجاب على تنوع الكفاءات

في المؤسسة، وأكثر مؤشر إيجابي هو نسبة الجامعيين (ليسانس وماستر) في المؤسسة ما يقارب 65,53% من حجم العينة وهذا ما يدل على توظيف الموارد البشرية ذات التأهيل والمستوى العالي

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	8	19.51%
	من 6 إلى 15 سنة	21	51.23%
	أكثر من 16 سنة	12	29.26%
المجموع		41	100%

شكل رقم (16): منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



بينما يتضح من خلال الجدول رقم (06) والمنحنى البياني أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة إلى طويلة. حيث تشكل الفئة التي لها أقدمية من 6 إلى 15 سنة أكبر نسبة ما يعادل 21 موظف بنسبة 51,23% من العدد الإجمالي للعينة.

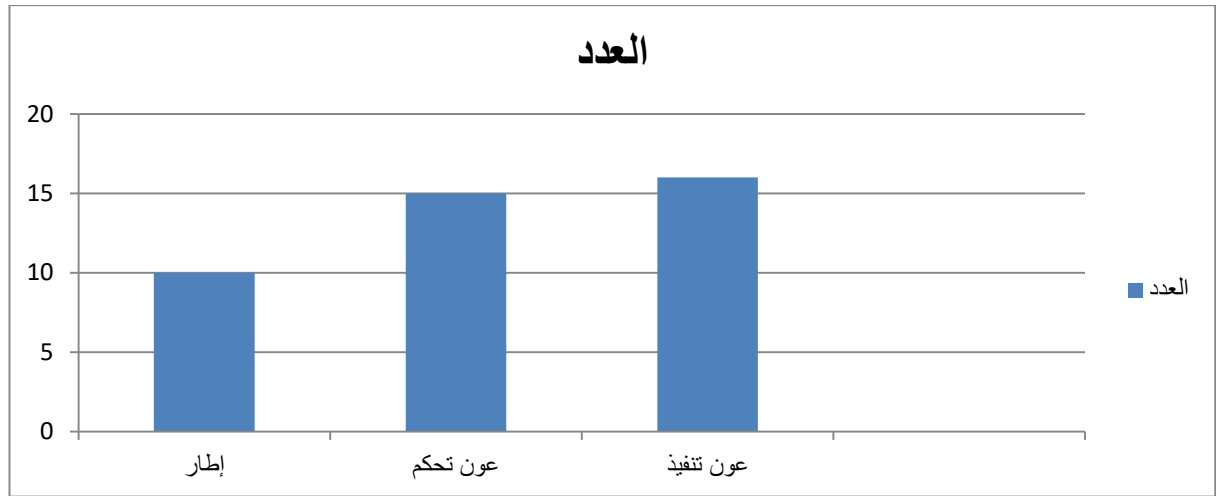
أما الفئة التي لها أقدمية أقل من 5 سنوات فبلغت نسبتهم 51،19% ما يعادل 8 موظفين من إجمالي العينة، ما يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة نوعا ما من الموظفين الجدد أو الذين ما زالوا في بداية مسارهم المهني. فيما يتعلق بالفئة الأخيرة التي تملك أقدمية تفوق 16 سنة في العمل فقد بلغ عددهم 12 موظف ما يقابلها نسبة 26،29% من حجم العينة، مما يتضح وجود فئة من الموظفين ذوي خبرة طويلة والذي قد يكون لهم تأثير كبير في تعزيز الإبداع والتوجه نحو الابتكار من خلال توفير بيئة عمل آمنة مستقرة نتيجة تجربتهم العميقة في الميدان.

(نستنتج أن الموظفين المتوسطة والطويلة يمثلون أكثر من 80% من إجمالي العينة محتمل أن يكونوا أكثر استقرارا في مناصبهم مما يعزز قدرتهم على الإبداع)

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب نمط الوظيفة

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
نمط الوظيفة	إطار	10	24.39%
	عون تحكم	15	36.58%
	عون تنفيذ	16	39.03%
المجموع		41	100%

شكل رقم (17): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة



يتبين من الجدول رقم (07) والأعمدة البيانية أن أكبر نسبة من العمال الذين شملتهم الدراسة الاستطلاعية ينتمون إلى فئة (عون تنفيذ) البالغ عددهم 13 موظف بنسبة 39,39% من إجمالي العينة، تليها فئة (عون تحكم) بـ 15 موظف ما يعادل 58,36% من إجمالي العينة، ثم فئة (الإطارات) التي جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 39,24% وهو ما يعادل 10 موظفين.

نستنتج أن هذا التوزيع يعكس توازن نسبي في تمثيل مختلف أنماط الوظائف داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، حيث يضيف مصداقية على نتائج الدراسة ويتيح مقارنة أكثر شمولية لموضوع دراستنا، مما يظهر هيمنة نسبية للفئات التنفيذية وهو ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة المهام الميدانية التي يتطلبها عمل الديوان.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

○ **المجتمع الأصلي للدراسة:** هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو جميع الأفراد الذين يقعون تحت لواء

الدراسة الإحصائية. (عطوان، مطر، 2018، ص124)

○ **العينة:** وهي نموذج يشمل ويعكس جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون

ممثلة له وتكون تحمل صفاته المشتركة حيث هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات

ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث. (قندلجي، 2019، ص186)

أو هي فئة جزئية من وحدات المجتمع لها نفس خواص المجتمع الأصلي. (bachioua,2011,p14)

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العمال حسب الدراسة الأساسية

النسبة	عينة من كل طبقة	المجتمع من كل طبقة	نمط الوظيفة
28.36%	40	66	إطار
36.17%	51	98	عون تحكم
35.47%	50	112	عون تنفيذ
%100	141	276	المجموع

خصائص توزيع العينة:

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، ونوع الوظيفة) فقد قمنا بتوزيع العينة المختارة وهو ما تم توضيحه في الجداول التالية:

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق الجنس

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	86	61%
	أنثى	55	39%
المجموع		141	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 55.85% مقابل 44.19% مما يدل على أن الذكور يشكلون الأغلبية النسبية في عينة الدراسة وعليه فإن هذا التوزيع يعكس الطابع العام للمؤسسة محل الدراسة والتي يغلب عليها الطابع الذكوري نوعاً ما، كما أن التوازن النسبي بين الجنسين يعزز من مصداقية النتائج. يوم فرصة لتحليل الفروق في الإدراك والتفاعل مع المتغيرات لدراسة خاصة في ما يتعلق بمدى تأثير الاستقرار الوظيفي على الإبداع الإداري انطلاقاً من منظور كل من الذكور والإناث.

جدول (10): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
السن	من 20 إلى 30 سنة	37	26.24%
	من 31 إلى 40 سنة	49	34.75%
	من 41 إلى 50 سنة	44	31.20%
	أكثر من 51 سنة	11	7.81%
المجموع		141	100%

تبين المعطيات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي من 31 إلى 40 سنة بنسبة 34.75% تليها 40 إلى 50 سنة بنسبة 31.20% هذا يشير إلى أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمراً أي في مرحلة النضج والاستقرار الوظيفي، أما الفئة من 20 إلى 30 سنة فتتمثل 26.24% من حجم العينة، ما يدل على وجود معتبر لفئة الشباب، الذين قد يكونون في بداية مسارهم الوظيفي، في المقابل تسجل الفئة التي تفوق 51 سنة نسبة ضعيفة تقدر بـ 7.81%.

تظهر هذه البيانات إلى أن العينة تميل نحو الأعمار المتوسطة.

جدول (11): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي	45	31.91%
	ليسانس	44	31.20%
	ماستر	41	29.07%
	شهادات أخرى	11	7.82%
المجموع		141	100%

تظهر المعطيات المتعلقة بالمؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي ثانوي أو جامعي، حيث تحتل فئة الثانوي المرتبة الأولى بنسبة 31.91% (45 فرداً)، تليها فئة الليسانس بنسبة قريبة تقدر بـ 31.20% (44 فرداً)، بينما تمثل فئة الماستر نسبة 29.07% أي (41 فرداً)، هذا ما يعكس تقارباً كبيراً بين المستويات التعليمية الثلاثة ويبرز وجود توازن نسبي في تمثيل مختلف درجات التعليم، أما فئة الشهادات الأخرى فتسجل النسبة الأقل والتي تقدر بـ (7.82%) أي 11 فرداً، ما يدل على أن نسبة ضئيلة فقط من الموظفين يملكون تكويناً خارجي للمسارات التعليمية التقليدية، حيث يشير هذا التوزيع أن العينة تتكون أساساً من أفراد ذوي تكوين أكاديمي جيد ما قد يساهم في مستوى أعلى من الوعي والتحليل في إجاباتهم ويعطي مصداقية.

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الإلمام في العمل

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
الإلمام في العمل	أقل من 5 سنوات	35	24.82%
	من 6 إلى 15 سنة	65	46.09%
	أكثر من 16 سنة	41	29.09%
المجموع		141	100%

تبين المعطيات الخاصة بالأقدمية أن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة تتراوح بين 6 إلى 15 سنة بنسبة 46.09% (65 فرداً) ما يدل على أن الشريحة الأكبر تنتمي إلى الفئة ذات تجربة مهنية متوسطة، وهي غالباً الفئة الأكثر نشاطاً واستقراراً في المسار الوظيفي، تليها فئة ذوي الخبرة التي تفوق 16 سنة بنسبة 29.09% (41 فرداً)، ما يبرز وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الأقدمية الطويلة، ممن يحتمل أن يكون لهم دور في التوجيه والإشراف، أما فئة الأقل خبرة من لديهم أقل من 5 سنوات تمثل نسبة 24.82% (35 فرداً) مما يدل على حضور لا بأس به للموظفين الجدد أو من هم في بداية مشوارهم الوظيفي، حيث يعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً في مستويات الأقدمية في العمل داخل المؤسسة مع هيمنة واضحة للفئة المتوسطة.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب نمط الوظيفة

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
نمط الوظيفة	إطار	40	28.36%
	عون تحكم	51	36.17%
	عون تنفيذ	50	35.47%
المجموع		14	100%

تشير معطيات نمط الوظيفة إلى أن أكبر نسبة من العينة تمثل فئة عون تحكم، حيث بلغت 36.17% أي ما يعادل 51 فرداً، تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 35.47% بعدد 50 فرداً، بينما تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثالثة بنسبة 28.36% متمثلة بـ 40 فرداً.

ويتضح من هذه البيانات أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئات الوظيفية الوسطى والتنفيذية، مما يدل على تمثيل قوي للعمال.

5. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين (الاستقرار والإبداع)، وعليه تم الاعتماد على 3 وسائل وتقنيات لجمع المعلومات وهي:

أ. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أهم وسيلة من وسائل جمع المعلومات والبيانات، والتي تعني المشاهدة التي يقوم بها الباحث لجوانب سلوكية، تربوية أو اجتماعية معينة حيث تهدف إلى اختبار الأداء السلوكي لفرد ما في موقف معين خلال فترة زمنية معينة. (الحراشة، 2012، ص124)

استخدمنا هذه الأداة أو الوسيلة في دراستنا بغرض التعرف على ديوان الترقية والتسيير العقاري وجمع قدر معتبر من المعلومات التي تتعلق بهذه المؤسسة.

حيث لاحظت أن الجو العام في المؤسسة فيه نوع من الروتين والجمود، العمال يشتغلون حسب التعليمات.

العلاقة بين العمال والإدارة يغلب عليها الطابع الرسمي، الإبداع محدود ولا توجد محفزات واضحة لتقديم أفكار جديدة.

بعض العمال يبذلون غير راضين عن وضعهم الوظيفي لكنهم يلتزمون بالمهام بدون احتجاج، كذلك بيئة العمل تحتاج بعض التحسينات سواء من حيث الوسائل أو طريقة التسيير الإداري.

ب. **المقابلة:** من أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات صدقا في البحث العلمي، وهي حوار أو محادثة بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه وتمثل مجموعة

أسئلة، استفسارات، وإيحاءات التي تطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث. (قنديجي، 2018، ص213)

ولتحقق هذه الأداة الغرض المطلوب يجب توفر ما يلي:

- تحديد الباحث أسئلة المقابلة وأن تكون واضحة ومفهومة واتصالها بموضوعه.
- أن لا يشعر من يقوم بالمقابلة الطرف الآخر بأنه سيقوم بإعطاء إجابة معينة أو تحيزا.
- المرونة في الحوار والحرص على إعطاء الفرصة الكاملة للمبحوث للتعبير عن كوامن نفسه وما يشعر به.

- اعتماد الموضوعية في المحاورة وعدم الميل في صياغة الأسئلة إلى رأي معين.
- أخيرا تسجيل الإجابات كما هي دون تحريف أو حشو.

حيث تم طرح مجموعة أسئلة على مسؤولة في إدارة الموارد البشرية من بينها:

- هل لديك مخاوف من فقدان وظيفتك؟
- كانت إجابتها: "قليلا، لأن فقدان المنصب في هذا القطاع ليس شائعا لكن مرات أشعر بالخوف من التجميد، النقل العشوائي أو الضغط الإداري".
- هل تؤثر ظروف العمل (كالراتب، ساعات العمل، الترقية...) على رغبتك في البقاء في المؤسسة؟
- كانت إجابتها: "أكيد، الراتب ليس محفز كافي، وساعات العمل معقولة، لكن غياب فرص الترقية تجعلني أفكر في فرص أخرى".
- ما مدى حرية اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليك؟
- أجابت ب: "الحرية محدودة. التعليمات تأتي من الإدارة العليا نحن نطبق فقط، يعني لا يوجد مجال كبير للقرار الشخصي".

▪ كيف ترى العلاقة بين الاستقرار في عملك وقدرتك على الإبداع؟

"الاستقرار مهم لأنه يعطي راحة نفسية ويجعلك تفكر في تطوير عملك، لكن إذا لم يكن هناك تشجيع من الإدارة للإبداع لا يكن حتى لو كنت مستقر".

ت. الاستبيان: وهو وسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق تعبئة استمارات من قبل المستجيبين.

أو هو الحصول على معلومات في شكل أجوبة عن أسئلة يدونها الباحث في استمارات توزع على المستجيبين. (غازي، 2014، ص152)

• وتحتوي استبانة الدراسة الحالية على قسمين هما:

القسم الأول: المتغيرات المستقلة للدراسة والمكونة من:

(متغير الجنس، متغير السن، متغير المؤهل العلمي، متغير الأقدمية في العمل، ومتغير نمط الوظيفة)

القسم الثاني: محاور إستبانة الدراسة "مجالاتها وفقراتها":

احتوى هذا القسم على 55 فقرة موزعة على محورين رئيسيين (الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري)، حيث

احتوى المحور الأول (الاستقرار الوظيفي) على 30 فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية وكل مجال يحوي

10 فقرات وهي: بعد "الرضا الوظيفي" ب 10 فقرات من 1 إلى 10، بعد "الأمن الوظيفي" ب 10 فقرات أيضا

من 11 إلى 20 فقرة، ثم بعد "نظام الحوافز" كذلك ب 10 فقرات من 21 إلى 30، في حين احتوى المحور

الثاني (الإبداع الإداري) على 25 فقرة كاملة

وقد تم وضع مقياس الاستجابة وفق نمط "ليكرت" المكون من 5 درجات وهي: موافق بشدة، موافق، محايد،

غير موافق، غير موافق بشدة.

6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية قدرت ب 41 عامل من أجل حساب الصدق والثبات.

❖ معايير الصدق والثبات:

أولاً: الصدق: وهو درجة الصحة التي يقيس بها الاختبار ما نريد قياسه، أو الدرجة التي تقترب بها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه. الصدق يشير إلى المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين.

(الجلبي، 2024، ص85)

الصدق يشير إلى المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين. (الجلبي، 2024، ص85)

- **صدق المحكمين:** عرضت الصورة الأولية لاستبيان الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس، وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات أو بنود الاستبيان والاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوح فقراتها، وقد أخذ بآرائهم. تمثلت في تعديل بعض الفقرات وحذف المتكررة منها والتي لا تقيس وهناك من أعيدت صياغتها. وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم وضع الاستبيان في صورته النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط برسون لفقرات البعد الاول

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	- أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	0.521	0.01
	- أنا فخور بانتمائي لهذه المؤسسة	0.438	0.01

0.01	0.520	- أتمتع بقدرة جيدة على إدارة وقتي بفعالية
		- هناك دعم بين زملائي لمواجهة مشكلات
0.05	0.320	المهنية
		- مديري يشاركوني في اتخاذ القرار
0.05	0.342	- تمنحني المؤسسة فترات راحة وإجازات
0.05	0.357	منتظمة
		- اشعر بالحماس للذهاب إلى العمل كل
0.01	0.413	يوم
		- تشجعني المؤسسة على التعلم المستمر
0.01	0.517	واكتساب مهارات جديدة

(مخرجات spss)

يتبين من الجدول أعلاه أن كل العبارات التي ترتبط ببعد الرضا الوظيفي ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا حيث تتوزع معاملات الارتباط بين (0.320) و (0.521) وقد بلغت أعلى درجة في العبارة "أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي" بقيمة معامل ارتباط تقدر ب (0.521) عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى أهمية هذه السمة في بعد الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، كما أظهرت 5 عبارات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، في حين ظهرت 3 عبارات بدلالة عند مستوى (0.05) وهي دلالة مقبولة، ويجدر بالذكر أن أدنى قيمة لمعامل الارتباط كانت في العبارة "هناك دعم بين زملائي لمواجهة المشكلات المهنية" (0.320) وعلى الرغم من ذلك تظل ذات دلالة إحصائية، واستنادا على ما تقدم يمكن القول أن جميع البنود في الجدول تظهر اتساقا داخليا جيدا مع الرضا الوظيفي، مما يعزز صلاحيتها ضمن الاستبيان المستخدم.

الجدول رقم (15) يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام الحوافز	- أتلقى التقدير والاحترام من طرف مديري	0.331	0.05
	- تتوفر المؤسسة على فرص للتطور والترقية		
	- يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون بحل المشكلات المهنية	0.345	0.05
	- أتلقى تكويناً في ميدان اختصاصي	0.450	0.01
	- يتم تقديم عملي بناء على النتائج وليس فقط على عدد الساعات	0.489	0.01
	- أشعر بأن المؤسسة تهتم برفاهية الموظفين وصحتهم	0.339	0.05
	- الحوافز المادية تتم بطريقة عادلة	0.619	0.01
		0.331	0.05

(مخرجات spss)

يبين من الجدول أعلاه أن كل العبارات التي ترتبط ببعد نظام الحوافز ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً، حيث تتوزع معاملات الارتباط بين (0.331) و (0.619) وقد بلغت أعلى درجة في العبارة "أشعر بأن المؤسسة برفاهية الموظفين وصحتهم" تقدر بقيمة معامل ارتباط (0.619) عند مستوى الدلالة (0.01) كما يشير أهمية هذه السمة في بعد نظام الحوافز داخل المؤسسة، كما أظهرت 3 عبارات عند مستوى الدلالة (0.01) مما يبين قوة ارتباطها بالبعد، في حين ظهرت 4 عبارات عند مستوى الدلالة (0.05) وهي دلالة مقبولة، ويجدر بالذكر أن أدنى قيمة لمعامل الارتباط كانت في العبارتين "أتلقى التقدير والاحترام من طرف مديري" و "الحوافز المادية تتم بطريقة عادلة" عند مستوى الدلالة (0.331) وعلى الرغم من ذلك تظل ذات دلالة إحصائية، واستناداً على ما تقدم يمكننا القول أن جميع البنود في الجدول تظهر اتساقاً داخلياً جيداً مع نظام الحوافز، مما يعزز صلاحيتها مع الاستبيان المستخدم.

الجدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأمن الوظيفي	- أشعر بالأمان والاستقرار في منصب عملي	0.335	0.05
	- اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي	0.442	0.01
	- تدافع عني مؤسستي في حال تعرضي لمشكل مهني	0.486	0.01
	- مؤسستي تهتم بالصحة النفسية والجسدية للموظفين	0.445	0.01
	- تتوفر لي فرص للتنقل الوظيفي داخل المؤسسة	0.566	0.01
	- أرى أن المؤسسة تلتزم بتطبيق قوانين العمل وحماية حقوق الموظفين	0.375	0.05

(مخرجات spss)

يتبين من الجدول أعلاه أن كل العبارات التي ترتبط ببعد الأمن الوظيفي ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً، حيث تتوزع معاملات الارتباط بين (0.335) و (0.566) وقد بلغت أعلى درجة في العبارة "تتوفر لي فرص للتنقل الوظيفي داخل المؤسسة" بقيمة معامل ارتباط يقدر ب (0.566) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أهمية هذه السمة في بعد الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، كما أظهرت 4 عبارات عند مستوى الدلالة (0.01) مما يبين قوة ارتباطها بالبعد، في حين ظهرت عبارتين عند مستوى الدلالة (0.05) وهي دلالة مقبولة، ويجدر بالذكر أن أدنى قيمة لمعامل الارتباط كانت في العبارة "أشعر بالأمان والاستقرار في منصب عملي" بقيمة (0.335)، وعلى الرغم من ذلك تظل ذات دلالة إحصائية، واستناداً على ما تقدم يمكن القول أن جميع البنود في الجدول تظهر اتساقاً داخلياً جيداً مع الأمن الوظيفي، مما يعزز صلاحيتها مع الاستبيان المستخدم.

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط لفقرات المتغير الثاني

المتغير	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	- تعتبر الاجتماعات فرصة لتبادل الأفكار الجديدة.	0.324	0.05
	- يساعد التعاون بين الأقسام في تعزيز عملية الإبداع.	0.348	0.05
	- تساعدني التغذية الراجعة فرصة في تحسين الأفكار المطروحة.	0.494	0.01
	- أشعر بأن أفكاري الإبداعية تؤخذ بعين الاعتبار.	0.418	0.01
	- أشعر أن الإدارة تتقبل الأفكار الغريبة والمختلفة.	0.351	0.05
	- تتاح لي الفرصة لتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل.	0.503	0.01
	- لدي توقعات بالعمل على حل المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.	0.337	0.05
	- أتلقي تحفيزاً معنوياً.	0.444	0.01
	- تتقبل الإدارة المخاطرة المحسوبة كجزء من عملية الإبداع.	0.433	0.01
	- تركز الإدارة على تحقيق نتائج ملموسة من خلال الإبداع والابتكار.	0.341	0.05
	- تشجعني الإدارة على مشاركة الأفكار الإبداعية مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.	0.531	0.01

(مخرجات spss)

يتبين من خلال تحليل عبارات متغير الإبداع الإداري في الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين هذا المتغير وعدة ممارسات تنظيمية داخل المؤسسة. حيث تُظهر النتائج أن الاجتماعات تُعد فرصة مهمة لتبادل الأفكار الحديثة، إذ بلغ معامل الارتباط لهذه العبارة (0.394) عند مستوى دلالة (0.05)، ما يدل على أن توفير فضاء للحوار والنقاش داخل الاجتماعات يعزز من الإبداع الإداري لدى الأفراد. كما يظهر أن التعاون بين الأقسام يساهم في دعم عملية الإبداع، حيث جاءت هذه العبارة بمعامل ارتباط (0.348) وبنفس مستوى الدلالة، مما يعكس أهمية العمل الجماعي والتنسيق بين الوحدات التنظيمية كعامل محفز للأفكار الإبداعية. أما أقوى ارتباط، فقد كان مع العبارة المتعلقة باستخدام التقنية الحديثة لتحسين جودة الأفكار المطروحة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.494) بمستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن تبني الأدوات التكنولوجية داخل بيئة العمل له دور حاسم في تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين. بصفة عامة، تُظهر هذه النتائج أن الإبداع الإداري لا ينشأ بمعزل عن محيطه، بل يتأثر بشكل كبير بالممارسات التنظيمية المحفزة مثل التواصل، التعاون، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة، مما يجعل من الضروري على المؤسسات التي تسعى إلى تطوير إبداع موظفيها أن توفر بيئة عمل داعمة لهذه العناصر.

• **ثانياً: الثبات:** وهو دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه، واتساق وإطراده

فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص. (حسن، 2019، ص57)

ولهذا فإن الثبات هو الاتساق، الإتقان والدقة في القياس. (شاكر، 2013، ص124)

ويعد مفهوم الثبات أشمل من مفهوم الصدق بمعنى أننا نستطيع القول بأن كل اختبار صادق ثابت

بالضرورة، ولكن ليس كل اختبار ثابت صادق بالضرورة. (عبد المحسن، مرجع سابق، ص57)

الجدول رقم (17): يوضح ثبات ألفا كرومباخ للمتغير الأول

عدد البنود	ألفا كرومباخ
30	0.61

(مخرجات spss)

تشير قيمة معامل "ألفا كرومباخ" (0.61) للمتغير الأول إلى مستوى ثبات متوسط، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول نسبياً بين بنود الاستبيان لأفراد العينة حيث تعد هذه النتيجة مقبولة في الدراسة الاستطلاعية.

الجدول رقم (18): يوضح ثبات ألفا كرومباخ للمتغير الثاني

عدد البنود	ألفا كرومباخ
25	0.43

(مخرجات spss)

تشير قيمة معامل "ألفا كرومباخ" (0.43) للمتغير الثاني إلى مستوى ثبات ضعيف ما يعكس ضعف الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان.

الجدول رقم (19) يوضح حساب ثبات التجزئة النصفية:

ألفا كرومباخ	الجزء الأول	القيمة	0.399
		عدد العناصر	28
	الجزء الثاني	القيمة	0.611
		عدد العناصر	27
	المجموع الكلي لعدد العناصر		55
	الارتباط بين النماذج		0.503

معامل سبيرمان براون	الطول المتساوي	0.669
	الطول غير المتساوي	0.669
معامل تقطيع جوتمان		0.664

(مخرجات spss)

يوضح الجدول نتائج تقييم الاتساق الداخلي للأداة عبر تحليل جزئين منفصلين. بالإضافة إلى تقديرات لموثوقية الأداة ككل بالنسبة للجزء الأول بلغ معامل "الفا لكرونباخ" قيمة متدنية نسبيا عند 0.399. وقد شمل هذا الجزء 28 فقرة في المقابل أظهر الجزء الثاني اتساقا داخليا أعلى بمعامل "الفا لكرونباخ" قدره 0.611 وتكون من 27 فقرة.

وعند النظر إلى العلاقة بين الجزئين والتي تتكون من 55 فقرة نجد معامل الارتباط بين الجزئين هو 0.503 كما يشير معامل "سبيرمان - براون" (لكلا الافتراضين تساوي الطول وعدم تساوي الطول بين النصفين) إلى قيمة موثوقية تقدر ب 0.669. وبالمثل قدر معامل "جوتمان" للجزئة النصفية الموثوقية بقيمة 0.664. وعليه يمكن استنتاج أن الجزء الثاني من الأداة يتمتع بمستوى أعلى من الاتساق الداخلي مقارنة بالجزء الأول فان معاملات التجزئة النصفية تشير إلى مستوى مقبول من الموثوقية.

7. أساليب المعالجة الإحصائية:

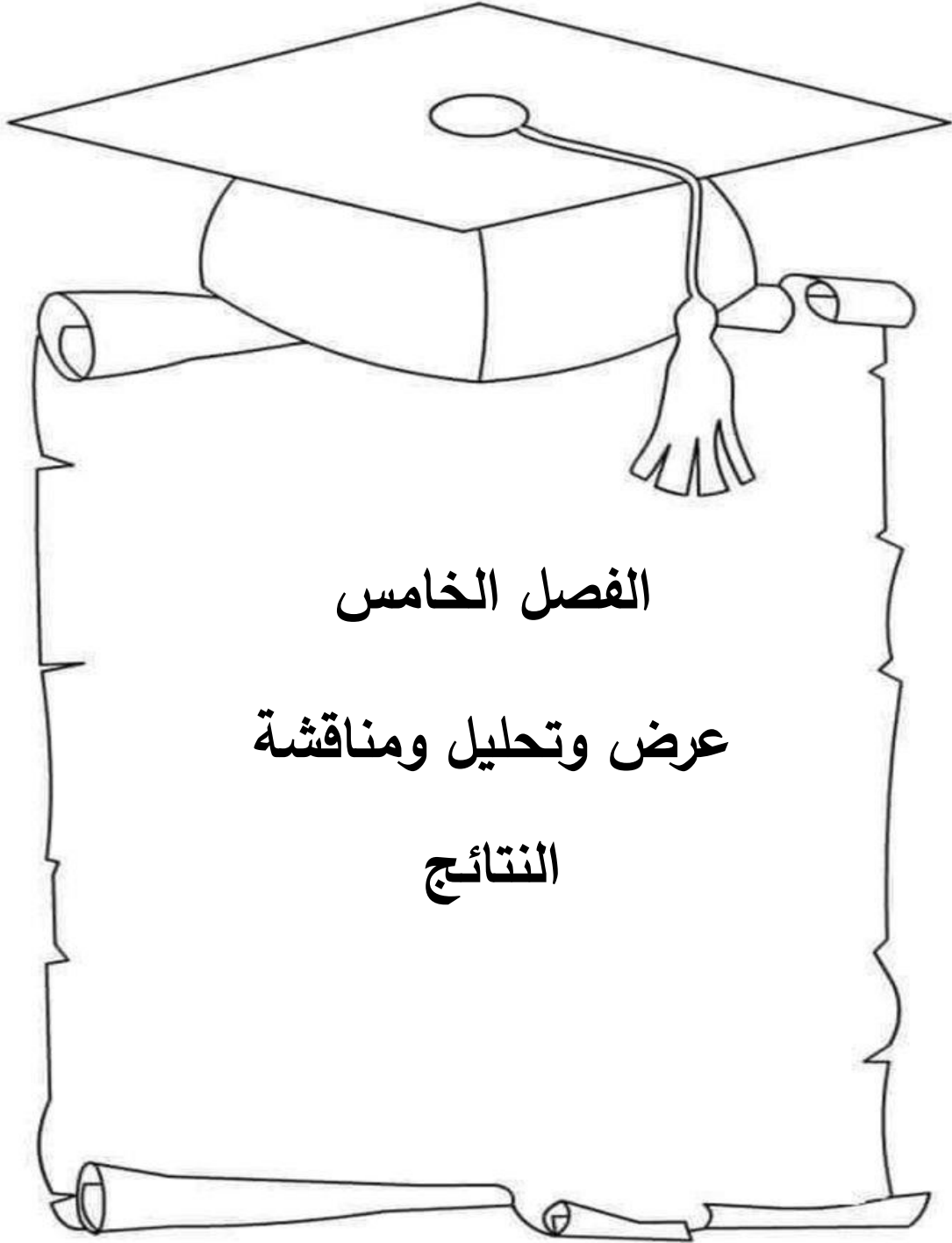
بغرض تحليل البيانات التي تم جمعها وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة دراستنا، والمتمثلة في:

- تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائيا.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات أفراد العينة.
- تم الاعتماد على معامل الفا كرومباخ لقياس الثبات الداخلي لأدوات الدراسة.

- ومعامل ارتباط بيرسون.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الجانب من الدراسة، سيتم التحقق من الفرضيات المطروحة في الإشكالية وتقديم حلول عملية مبنية على النتائج المستخلصة. كما يسهم هذا الجانب في توسيع الفهم الأكاديمي للموضوع قيد الدراسة، بالإضافة لتحسين ممارسات وآليات العمل أو السياسات المتعلقة به.



- تمهيد
- تحليل النتائج لمتغيرات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
- استنتاج عام.

تمهيد

بعد الانتهاء من الجوانب النظرية والإطار المنهجي للدراسة، يأتي هذا الفصل لتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيري الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري. كما يشمل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما يتم في نهاية الفصل تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات وذلك بمقارنتها مع ماورد في الجانب النظري والدراسات السابقة بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة.

1. تحليل النتائج لمتغيرات الدراسة:

- متغير الاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الرضا الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	4.35	0.82
02	3.12	1.02
03	3.66	1.01
04	3.78	0.78
05	3.66	0.65
06	3.17	1.18
07	3.45	1.08
08	3.49	0.89
الرضا الوظيفي	3.58	0.92

(مخرجات spss)

يوضح الجدول تحليل متغير الرضا الوظيفي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد من الفقرات، يتبين أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الأولى (4.35) مما يدل على أن العاملين يتفقون بدرجة كبيرة مع محتوى هذه الفقرة، بينما سجلت الفقرة الثانية أقل متوسط (3.12)، ما يشير إلى رضا أقل نسبياً، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.65) و (1.18)، وهو ما يدل على تفاوت في درجات الاتفاق بين الموظفين، أما المتوسط العام للرضا الوظيفي فقد بلغ (3.58) بانحراف معياري قدره (0.92)، مما يعكس مستوى رضا وظيفي متوسط إلى مرتفع بين الموظفين مع درجة تباين مقبولة في الآراء.

جدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظام الحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.21	2.87	01
0.93	3.24	02
0.83	2.97	03
0.76	3.74	04
0.81	3.71	05
0.97	4.20	06
0.82	3.54	07
0.90	3.46	نظام الحوافز

(مخرجات spss)

يوضح الجدول المعروض متوسطات الحساب والانحرافات المعيارية لعدة عبارات متعلقة بنظام الحوافز، يبين أن العبارة (6) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.20) مما يدل على اتفاق كبير بين المجيبين حولها، تليها العبارة (4) بمتوسط (3.74)، ثم (5) بمتوسط قريب (3.71)، وهو ما يعكس رضا نسبي عن هذه الجوانب. أما العبارة (1) فقد سجلت أدنى متوسط (2.87)، مما قد يشير إلى وجود تخفضات أو عدم رضا في هذا الجانب، الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.76) و(1.21) مما يدل على تباين متوسط في آراء الموظفين، مع وجود أكبر تباين في العبارة (1)، يشير هذا التحليل إلى أن بعض عناصر نظام الحوافز تحظى بقبول أمن غيرها .

جدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمن الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.81	3.65	01
0.01	3.53	02
0.95	3.11	03
1.07	3.17	04

1.08	3.75	05
0.84	3.39	06
0.94	3.95	07
0.81	3.50	الأمن الوظيفي

(مخرجات spss)

يعرض الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمن الوظيفي لعينة الدراسة، ويتضح الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (6) بمتوسط قدره (3.75) وانحراف معياري (1.08)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع نسبياً بين أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة في المقابل، كانت العبارة رقم (03) الأقل من حيث المتوسط الحسابي (3.11) مما يدل على ضعف نسبي في الشعور بالأمان الوظيفي في هذا الجانب، أما المتوسط العام لبعد الأمن الوظيفي فقد بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.81)، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً معتدلاً من قبل الموظفين نحو هذا البعد، مع وجود تباين متوسط في آرائهم.

• متغير الإبداع الإداري:

الجدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.72	4.01	01
0.84	3.40	02
0.99	3.39	03
1.26	2.99	04
1.20	2.96	05
1.11	3.17	06
0.90	3.16	07
0.79	3.91	08

0.82	3.68	09
0.79	3.33	10
1.00	3.30	11
0.94	3.39	الإبداع الإداري

(مخرجات spss)

يوضح الجدول المعروض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعة الفقرات التي تقيس الإبداع الإداري من خلال البيانات، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو 4.01 في الفقرة الأولى، مما يدل على أن هذه الفقرة حظيت بأعلى درجة اتفاق بين المستجوبين، في المقابل أقل متوسط هو 2.96 في الفقرة 05، مما يشير إلى ضعف الاتفاق أو الأهمية المنخفضة لهذه الفقرة من وجهة نظر الموظفين، أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فه تعكس مدى تباين آراء الموظفين، حيث أن القيم المرتفعة مثل 1.26 للفقرة 04 تشير إلى تباين كبير بينما القيم المنخفضة مثل 0.72 للفقرة 01 تدل على تجانس الآراء، يظهر أن أغلب المتوسطات حول 3.5 و 4، مما يشير إلى وجود اتفاق عام إيجابي حول الفقرات.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

جدول رقم (24) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي الإبداع الإداري	0.593**	<0.001

(مخرجات spss)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة القوة بين متغيري الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.593) وهي قيمة تدل على ارتباط مباشر بين المتغيرين، أي كلما زاد الاستقرار الوظيفي زاد معه مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، كما أن هذه العلاقة جاءت ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة 0.001 مما يعني أن هذا الارتباط ليس عشوائيا بل له دلالة حقيقية إحصائية.

جدول رقم (25) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي الإبداع الإداري	0.441**	<0.001

(مخرجات spss)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.441)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0.001)، مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية وذات موثوقية عالية وليست نتيجة للصدفة. وتفهم من هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يسهم بشكل إيجابي في تعزيز قدرتهم على الإبداع الإداري.

جدول رقم (26) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
نظام الحوافز الإبداع الإداري	0.467**	<0.001

(مخرجات spss)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين متغيري نظام الحوافز والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.467، وهي قيمة تدل على أن هناك علاقة إيجابية بين تحسين نظام الحوافز وتشجيع الإبداع داخل المؤسسة، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة 0.001، مما يشير إلى أن الارتباط الحقيقي وغير ناتج عن الصدفة. وتبرز هذه النتيجة الدور المهم لنظام الحوافز في تحفيز الموظفين على الإبداع، إذ يساهم توفير حوافز مادية أو معنوية في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير الإداري.

جدول رقم (27) يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الأمن الوظيفي الإبداع الإداري	0.511**	<0.001

(مخرجات spss)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين متغيري الأمن الوظيفي والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.511، ما يدل على ارتفاع مستوى الأمن الوظيفي يرافقه تحسن في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، كما أن العلاقة كانت ذات دلالة إحصائية عالية عند

مستوى دلالة 0.001، مما يشير إلى أن هذا الارتباط حقيقي وليس ناتجا عن الصدفة، وتبرز هذه النتيجة أهمية الشعور بالأمان والاستقرار في العمل كعامل أساسي في دعم الإبداع، حيث يمكن الأمن الوظيفي الموظفين من التركيز على تطوير أفكار جديدة دون الخوف من فقدان الوظيفة أو التهديد بعدم الاستقرار.

❖ عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات:

• الفرضية العامة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال"

أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين متغيري الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.593$) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

هذا يدل على أن كلما شعر العمال بالاستقرار الوظيفي زاد مستوى إبداعهم الإداري في مهامهم.

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل: دراسة "علي حسين هلول" سنة (2019) التي أكدت أن الاستقرار الوظيفي يساهم في خلق بيئة مشجعة على الإبداع. كما أن الشعور بالأمن في العمل يحفز العامل على المبادرة، التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية دون خوف من فقدان المنصب.

من جهة أخرى قد تكون هناك عوامل أخرى تساهم في الإبداع الإداري كالمناخ التنظيمي، طبيعة القيادة والحوافز ويبقى الاستقرار عنصرا أساسيا.

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والمناقشة النظرية يمكن القول أن الفرضية الرئيسية قد تم تأكيدها، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال.

• الفرضية الجزئية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال"

تقتضى الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r=441$) وهو ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط ذي دلالة عالية.

تبين هذه النتيجة أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال يرتبط بزيادة ملموسة في قدراتهم على الابتكار واتخاذ المبادرات الإدارية. فالشعور بالرضا يمنح الموظف إحساساً بالتقدير والأمان داخل المؤسسة ما يفتح أمامه المجال للتفكير الإبداعي والمجازفة بأفكار جديدة دون الخوف من الفشل، حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صلاح "نعمه ومحمد فرج" (2024) والتي أكدت أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة استقرار القوى العاملة.

ومع أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً مهماً في تعزيز الإبداع الإداري إلا أن بعض العوامل: كالعدم التنظيمي والإشراف الفعال، فرص التكوين والتدريب، التطوير المهني، تؤثر بصفة أو بأخرى على طبيعة هذه العلاقة.

وبناءً على التحليل الإحصائي والمراجعة النظرية، يمكن تأكيد الفرضية الجزئية الأولى "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال ديوان الرقية والتسيير

العقاري بالبويرة" ($r=0.441, p<0.001$). وتوصي الدراسة بتعزيز برامج تحسين الرضا الوظيفي عبر سياسات تقديرية وتطويرية متكاملة لتعظيم أثرها على الإبداع المؤسسي.

• الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى العمال"

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى العمال. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r=0.467$) مما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي ذي دلالة عالية.

حيث تشير هذه النتيجة إلى أن فعالية نظام الحوافز في المؤسسة تساهم بشكل ملحوظ في تحفيز الإبداع الإداري لدى العمال، فالحوافز المالية (كالمكافآت والترقيات) والمعنوية (كالشهادات وشكر الإدارة العلني) تعزز شعور الموظف بالتقدير والإنجاز مما يدفعه إلى المبادرة بابتكار حلول وآليات جديدة لتحسين الأداء. حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "الشهري، داهش، سلطان، المالكي" (2023) أكدت إلى ضرورة تحسين رواتب العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا وعمل لجنة خاصة تهتم بالعلاقات العامة بين العمال.

وبناء على التحليل الإحصائي والمراجعة النظرية يمكن تأكيد الفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة" ($r=0.467, p<0.001$). وتوصي الدراسة بتطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين العدل والشفافية والتنوع في أشكال المكافأة، مع تعزيز البرامج التدريبية والبيئة التنظيمية الداعمة لتعزيز أثره على الإبداع المؤسسي.

• الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال"

نفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى العمال، وقد أظهرت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية باستخدام معامل "بيرسون" أن: ($r=0.511$) وهو ما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط نسبيا ذو دلالة عالية .

حيث تشير هذه النتائج إلى أن شعور العاملين بالأمن الوظيفي يؤدي إلى توفير بيئة نفسية آمنة تسمح بالتفكير الإبداعي والمجازفة بتبني أفكار جديدة دون الخوف من التداعيات السلبية. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "federicaorigo, laurapagani" (2009) التي أكدت أن الجمع بين وظيفة مؤقتة ولكن آمنة أفضل من الجمع بين وظيفة دائمة ولكن غير آمنة، مما يشير أن طول العقد قد يكون أقل أهمية إذا كان العامل يدرك أنه ليس معرضا للخطر.

وبناء على التحليل الإحصائي ومراجعة الأدبيات العلمية يمكن تأكيد الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين الأمن الوظيفي والإبداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة" ($r=0.511, p<0.001$). وتوصي الدراسة بتعزيز سياسات الأمن الوظيفي عبر ضمان وضوح استراتيجيات التثبيت الوظيفي وتبني قنوات تواصل شفافة كمدخل فعال لدفع عجلة الإبداع المؤسسي.

3. الاستنتاج العام:

تشير نتائج الدراسة الإحصائية بوضوح الى وجود علاقات ارتباطية قوية و دالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي بأبعاده المتمثلة في الرضا الوظيفي، و نظام الحوافز، والأمن الوظيفي، وبين مستوى

الابداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الابداع الإداري بلغت $(r=0,593, p)$ ، في حين كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الابداع الإداري، و بين نظام الحوافز و الابداع الإداري، و بين الأمن الوظيفي والابداع الإداري، مما يدل على أن الاستقرار الوظيفي يلعب دورا محوريا في تعزيز قدرة العمال على تقديم أفكار مبتكرة و إبداعية، وتؤكد هذه النتائج أهمية تهيئة بيئة عمل مستقرة يشعر فيها العمال بالأمن الوظيفي والرضا، مع وجود نظام عادل ومحفز يكافئ جهودهم حيث تسهم هذه العوامل في إطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتدفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم وهو ما يمثل الحجر الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق تميزها الإداري والتنافسي كما تبرز هذه النتائج ضرورة اهتمام المؤسسات بتحسين جودة بيئة العمل واتباع سياسات فعالة لتحقيق الاستقرار الوظيفي مما يعزز من فرص الابداع ويضمن استدامة الأداء المتميز في تطوير أساليب العمل ورفع كفاءته بما يتماشى مع متطلبات التطور الإداري المستمر.

ومن خلال كل هذا نوصي بمجموعة من الاقتراحات والتي تتمثل في:

1- تعزيز الاستقرار الوظيفي

- من خلال إبرام عقود واضحة.
- تقييم دوري للأداء يضمن العدالة.

2- ضمان الأمن الوظيفي

- وضع قنوات تواصل منتظمة لشرح الخطط المستقبلية.
- توفير لجان مختصة لمتابعة شكاوى الموظفين بسرعة.

3- تطوير نظام حوافز متكامل

- تقديم مكافآت مالية مرتبطة بأهداف أداء محددة.

- وتقديم جوائز وشهادات تقدير معنوية بمعايير شفافة.

4- رفع مستوى الرضا الوظيفي

- بيئة عمل مريحة (نفسيا وفيزيائيا).

- إشراك الموظفين في صنع القرار.

- تبني سياسات عمل مرنة.

5- التركيز على التدريب والتطوير

- دورات وورش منتظمة لتنمية المهارات.

- برنامج إرشاد لنقل الخبرة.

- أخيرا متابعة أثر التدريب وضبطه حسب الاحتياج.

باتباع هذه الإستراتيجية المتكاملة يمكن لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة تعزيز بيئة عمل محفزة

للإبداع الإداري وضمان استدامة المستوى العالي للأداء المؤسسي.



خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة"، يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي يعد من بين أهم العوامل التنظيمية التي تساهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها الإدارات العمومية.

من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مستوى كل من الاستقرار الوظيفي بأبعاده (الرضا الوظيفي، نظام الحوافز، والأمن الوظيفي)، ومستوى الإبداع الإداري لدى عمال المؤسسة، وكذا الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما.

وقد توصلنا إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري ما يدل على أن تحسين الوظيفية وتوفير مناخ عمل مستقر وآمن من شأنه أن ينعكس إيجابا على قدرة العمال على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة وفعالة.

كما أظهرت النتائج وجود بعض الفروق في مستويات الإبداع والاستقرار تعزى لمتغيرات ديموغرافية مما يستدعي من المؤسسة إيلاء أهمية للفروق الفردية والظروف الخاصة بكل عامل.

انطلاقا من هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لتحسين بيئة العمل من خلال دعم الحوافز، تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي، والاستماع لانشغالات العمال بما يساهم في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. كما نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي والمهني حول آليات تطوير الموارد البشرية في القطاع العمومي وأن تشكل منطلقا لدراسات أعمق وأكثر شمولاً في المستقبل.



قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم الديب (2006)، دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر.
2. إبراهيم الفقي (2011)، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. ابن منظور (2008)، لسان العرب، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت لبنان .
4. أحمد الشيايب، عنان أبو حمور (2014)، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
5. أسعد عطوان ويوسف مطر (2018)، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان.
6. انعام الحياي (2015)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي.
7. إياد حماد (2016)، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي، دمشق.
8. إيهاب محمد مليحة (2010)، السمات النفسية لضباط الشرطة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
9. باري كشواي (2018)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
10. بصمه جي سائر (2016)، بنية الاكتشاف العلمي (كيف يتوصل العلماء الباحثون لاكتشافاتهم العلمية)، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
11. تمارا نجى داوود (2025)، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
12. حامد سوادي عطية (2015)، العلمية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية.
13. حسين إبراهيم عبد العال (2005)، التربية الإبداعية ضرورة ووجود، دار الفكر للنشر، عمان
14. د. علي السلمي (1998)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للنشر، القاهرة.
15. زيد منير عبوي (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. سارة ابراهيم مرزوق (2023)، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، رؤية جديدة، دار الخليج للنشر والتوزيع.
17. سالم حمود صالح الحراشنة (2012)، التوجيه والإرشاد: الدليل الإرشادي العلمي للمرشدين التربويين والعاملين مع الشباب، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. سوسن شاكر الجبلي (2024)، أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، دار مؤسسة رسلان، دمشق، القاهرة.
19. سوسن شاكر مجيد (2013)، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مركز ديونو للتعليم والتفكير، الأردن.
20. الشماع، خليل محمد محمود كاظم (2005)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان.
21. صالح محمد أبو جادو (2004)، تطبيقات عملية في التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان.
22. صدام حسين ياسين العبيدي (2019)، استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، ط1، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
23. عاطف عبد الله المكاوي (2013)، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
24. عامر ابراهيم قنديلجي (2018)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر.
25. عامر قنديلجي (2019)، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
26. عبد الله حسن مسلم (2014)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
27. عبد الله محمد حسن (2015)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
28. عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر (2014)، إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي، المنهل للنشر.
29. عزة جلال مصطفى (2010)، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دليل علمي.
30. عصام رفعت جرجون (2022)، المرونة التنظيمية والإبداع الإداري.
31. عصام عبد اللطيف (2015)، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، يولينك للنشر والتدريب، مدينة نصر، القاهرة.
32. علي الحمادي (1999)، صناعة الإبداع، دار ابن حزم للنشر.
33. علي بن ابراهيم بن سعود العجين (2015)، الإبداع: رؤية إسلامية، ط2، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان.
34. علي صلاح عبد المحسن حسن (2019)، تعلم الإحصاء من البداية وحتى التمكن، ماستر للنشر والتوزيع.
35. عمر فرحان حمد جبوري (2003)، الاقليات ودورها في عدم الاستقرار السياسي في العراق، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

36. عواطف عبد الرحمن (2014)، الصحافة والجامعات: رؤى مستقبلية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
37. غازي عناية (2014)، منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
38. القريوتي محمد (1989)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، طبعة بنك البتراء، عمان.
39. كامل محمد عويصة (1996)، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ،
40. ليلي محمد أبو العلا (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجنادرية للنشر والتوزيع.
41. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد، والعلوم الإدارية، دار الجنان للنشر والتوزيع.
42. محمد جاسم محمد ولي العبيدي، آلاء محمد جاسم العبيدي واعريبي محمد الشيباني وآخرون (2010)، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط1، دار ديونو للطباعة والنشر.
43. محمد داود (2020)، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، ابن النفيس للنشر والتوزيع.
44. محمد عقوني (2023)، التحفيز، قسم تحقيق النجاح.
45. محمد يوسف القاضي (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. محمود عبد الفتاح رضوان (2013)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
47. مصطفى محمد (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
48. مصطفى يوسف كافي (2020)، الإصلاح والتطبيق الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق.
49. منال البارودي (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
50. نبيل سعد خليل (2014)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
51. يزن تيم (2011)، إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال للنشر والتوزيع.

قواميس:

52. ابن منظور الإفريقي (1891)، قاموس لسان العرب، دار المعاصرة، القاهرة.

53. المعجم الوسيط (2004)، مكتبة الشروق الدولية، مصر.

مجلات:

54. أبو لومة هجيرة، دهورا يوسف (2021)، نمذجة التغيب باستخدام الانحدار اللوجستي المتعدد، مجلة أفاق علمية، المجلد 13، العدد 01.

55. ازهار عبد الأمير كاظم الحميداوي، بيداء عبد السلام مهدي الحياي (2022)، الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال ، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 28، العدد 116.

56. الأزهر عبد لمالك، بوخميس بوقالة (2019)، الرضا الوظيفي، تنمية إستراتيجية هادئة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 07، العدد 01.

57. أستي سيد أحمد، د، دياب زقاي (دون سنة)، أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعاملات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة.

58. أسماء محمد الشهري، ريم عوض أبو داهش، سارة حسين سلطان ، بيان عبد الله عسيري، جميلة سلمان المالكي (2023)، أثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة عسير بالسعودية، المجلد 07، العدد الخاص 10.

59. بركان دليلا (2017)، مهارات الاتصال ، تعديلات المسير الناجح مجلة العلوم الإنسانية، جامعة معهد خيضر بسكرة، العدد 46 .

60. بن طيب هدايات خديجة، بن طيب رضية (2022)، أثر التغيب على الأداء الوظيفي المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 13، العدد 02.

61. بن غبريد رياض (2021)، دوران العمل الطوعي للكفاءات وأثره على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة " أن سي أي رويبة" مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد 07، العدد 01.

62. بوقطف فوزية (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20.

63. جزييري فهمية (2018)، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري، دراسة ميدانية لمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، المجلد 5، العدد 1.

64. جغيوة ظاهر، بن زيد بلقاسم (2022)، آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، للعدد 02.

65. حازم أحمد قروانة، إسماعيل ماضي (2019)، انعكاسات الحوافز المادية وغير مادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01.
66. حجاج المداني (2021)، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد 05، العدد 01.
67. حسين محمد غالطي (2020)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صيبا، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 43.
68. حلبي نبيل، زكري منار (2024)، أثر ضغوط العمل مدى نية ترك العمل، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01.
69. خلوف زهرة (2017)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
70. خلوف زهرة (2018)، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09.
71. د- جاسم رحيم عذاري، مجبل داوي إسماعيل (2013)، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 09.
72. دار فيس مريم (2020)، أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 10، العدد 2.
73. دالة محمد، عادل بزيو (2020)، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار، أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(1)، الجزائر.
74. د-بن زان جميلة (2015)، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد 21.
75. دحران العربي، حسين طيبي (2020)، قيادة الإبداع الإداري داخل المؤسسات الجزائرية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، جامعة عامر ثليجي، الأغواط، الجزائر.
76. دلونيس علي، صحراوي عبد الله، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
77. ذهبية سيد علي (2022)، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02.
78. ربيعة كيرد، عائشة صفراني (2021)، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، الأغواط، مجلة 21.

79. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد جعفر، هبة على سيد محمد (2022)، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السيلمة المصرية، جامعة قناة السويس كلية السياحة والفنادق، مجلة اتخاذ الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد 23، العدد 1.
80. زرفة بولقواس (دون سنة)، الأجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقية، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 23.
81. سامي عبد الفتاح رؤوف (2022)، الاستقرار الوظيفي وفق نظرية التون مايو لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين، مجلة نسق، مجلد 33، العدد 05.
82. سلاوي حليلة، لعل بوكميش (دون سنة)، مدخل مفاهيمي حول للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار.
83. سومية سعال (2023)، الإبداع الإداري في الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01.
84. سيف علي حكيم (2023)، الإدارة الذاتية وفق نظرية بارسونز وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى عمداء كليات جامعة بغداد، كلية التربية للعلوم الصرفة، ابن الهيثم، مجلد 37، العدد 6.
85. سيفي يوسف، مزيان محمد (2018)، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11.
86. شهرزاد زقيل (2023)، الإبداع الإداري : رهانات، تحديات وأفاق مستقبلية، مجلة البحوث، والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
87. صالح بن نوار (2004)، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 22.
88. صباح إبراهيم حمد علوش (2016)، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 07، العدد 01.
89. صلاح نعمة جواد، محمد فرج عبد الله (2024)، دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، دراسة تحليلية لإدارة عدد من موظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 70، العدد 01.
90. طبيب فتيحة (2023)، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02.
91. طلحة كوان سالم (2020)، أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51.

92. طويل حسونة، مباركي صفاء (2021)، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02.
93. ظهاري محمد (2021)، دوران العمل في المنظمة كمعيق لتحقيق فعالية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 04.
94. عاشور غلوطي (2016)، الظروف الفيزيائية كأحد العوامل المؤثرة في أداء وصحة العمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8.
95. عبد الله عبد الكريم الشقران (2021)، مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثان، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد 4، الأردن.
96. عريبي بشرى، حماس هدايات (2023)، تقييد حق الإضراب عن العمل كآلية ناجحة كضمان حسن سير المرافق العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 16، العدد 02.
97. عزوي حمزة، د العقبى الأزهار (2018)، تحفيز الاستقرار الوظيفي: أساليب، نماذج ناجحة، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، العدد 02.
98. علال علي، بورقبة قويدر (2023)، مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 1.
99. علوش صباح ابراهيم (2016)، دور الأمان الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس 7 (1).
100. علي حسين هلول (2019)، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، المجلد 29، العدد 4.
101. عواطف مام وخضرة حلاب (2016)، الإبداع الإداري ومعوقاته وإستراتيجية التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (00)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
102. عيسى نجيمي، جهيد بوطالب (2023)، أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 22.
103. غراز الطاهر (2021)، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات _ عرض تحليلي _ مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، العدد 01.

104. فادي فؤاد محمد غوانمة (2017)، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، العدد 175، جزء 2.
105. فارس ديلمي، بلاش صليحة (2022)، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، المجلد 10، العدد 3، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
106. فاروق بلعباس، بن عمر عواج (2023)، الضغوط الوظيفية وأثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري في المنظمات، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 07، العدد 01.
107. فيروز بوزورين (2019)، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد 05، العدد 14.
108. قسما وحرورية، أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد 08، العدد 01.
109. م- يسرى الوسكبي (2024)، الاستقرار الوظيفي لدى مديري مدارس المتفوقين الثانوية من جهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة آداب المستنصرية، العدد 105.
110. مازن سليمان الحوش (2022)، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
111. مجال صادفي ختير محمد (2021)، أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02.
112. محمد سالم الزيدان (2018)، التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 23.
113. محمد محضار عبد المطلب، إبراهيم فهد سليمان الحراصي، مسلم بن سالم محمد مطر (2020)، أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في مؤسسات الحكومية سلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 14.
114. مخلوف فاطمة، بن زخروفة بوعلام (2022)، الاتجاهات الحديثة للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03.
115. مريم محمد فضل الشهري (2021)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفات الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 28.
116. مزياني الوناس (2015)، الاستقرار المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

117. مطلاوي ربيع، عوامل استقرار المهني في المؤسسة الجزائرية جامعة العربي التبسي، تبسة، مجلد العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13.
118. معن بن محمد المدني (2019)، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، دراسة ميدانية، مجلة كلية (التربية) جامعة الأزهر، العدد 18، الجزء 3.
119. ملوكي عمر، العباسي رمزي، زهواني رضا (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب، عنابة.
120. موسى غربي، عبد الله باقة (2023)، المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارة الرياضية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مجلد 10، العدد 01.
121. هامل زين الدين، كعوان محمد (2021)، أبعاد العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 09.
122. هبة الله على سيد محمد جعفر، سام سمير الرميدي (2022)، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات المجلد 23، العدد 01.
123. يوسف تمار (2023)، الأخطاء المنهجية في الدراسات الاستطلاعية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد (06)، العدد (01)، جامعة الجزائر.
124. رائد الأعمال العربي (2024)، مهارات إدارية: الإبداع الإداري، منصة عربية متخصصة لرواد أعمال المستقبل.
125. عيسى فلاح العازمي (2024)، مقال منشور في جريدة بوخالد نيوز (جريدة الكترونية كويتية شاملة مستقلة وتسعى دائما للوصول إلى الحقيقة الكاملة)، مرخصة من وزارة الإعلام.
126. هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري (دون سنة)، بحث عن الإبداع الإداري (مفهومه، أهميته، مقوماته ومعوقاته)، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، قسم الإشراف التربوي، شعبة الاجتماعيات.

127. Federica Origo, Laura pagani (2009): Flexicurity and Job Satisfaction in Europe : The importance of perceived and actual job stability for well _being at work ,labour economics 16.(5)
128. Heather D Hill(2013): paid Sick leave and jop stabilitg work and occupations 40(2)
129. Ibtisam khalid yahia Salama (2018): The relationship between organizational Culture and administrative creativitg in Universities, European Scientific journal 14.(4)

130. Laura Cruz _Castro,luis Sanz , Meméndez (2010): Mobility Versus job stability : Assessing tenure and productivtg Outcomes,Research policg39.(1)
131. Sameh Abdalraof Mahmoud youssef ,Ahmed Hassan Hassan Rakha (2017): Efficiencg of parsonal and Administrative Skills for Managerial leader Ship on Administrative creativitg at Najran Universitg , journal of education and practice8. (6)
132. yasser Abu Mostafa ,Achraf ASalama ,youssef MAbu Amuna, Abedallh Aqel (2021): The role of strategic leader ship in activating time management strategies to enhance administrative creativitg Skills ,International journal of Acadenic Managemant Science Research (IJAMSR)vol 5.

مذكرات:

أولاً: أطروحات الدكتوراه

133. حجاج المداني (2019)، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة من إداريين جامعة عمار تليحني بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
134. حسين محمودي (2016)، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية.
135. عبد الغني بن حامد (2016)، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، دراسة حالة: المديريتان الجهويتان لحاسي رمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج وسوناطراك، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم.
136. عزاوي حمزة (2019)، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع.
137. علي عبد الرحمن محمد مرعي (2014)، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية، بحث لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

ثانيا: رسائل الماجستير:

138. أية عبد القادر إبراهيم صرصور (2015)، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواظبة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة غي الجامعة الإسلامية، غزة.
139. توفيق عطية، توفيق العجلة (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قاع غزة: رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
140. حاتم علي حسن رضا (1924)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، متطلب لنيل درجة الماجستير.
141. دينا فتحي أحمد الناطور (2015)، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال دراسة ميدانية: المصارف التجارية (الأردنية)، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
142. سلاوي حليلة (2016)، العوامل السوسيو تنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائري، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

موقع إلكتروني:

143. موقع النجاح نت، الإبداع الإداري وأهميته ([HTTPS://WWW.ANNAJAH.NET](https://www.annajah.net))

144. LAHCENE ABDELLAH BQCHIOUA (2011) FUNDAMENTALS OF STATISTICS AND APPLICATIONS AN ARABIC TEXT
([HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ](https://books.google.dz))



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

République Algérie
 Ministère de l'Enseignement Supérieur
 et de la Recherche Scientifique
 Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
 Tassawit Akli Mohand Oulhadj - Tibiret -
 Faculté des Sciences Sociales et Humaines



الجمهورية
et Populaire
ومدرسة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم كلثوم بحمد أو محاج
- البصرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية
الرقم ٥٨٠.ك.ع.ا.ق.ع.ن.ت/2024/2025

الى السيد مدير :
OPGi Bouira

الموضوع: رخصة إجراء بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الإجتماعية والانسانية بجامعة البويرة .

يُشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسساتكم:

للطالب (ة): خيري جواهر رقم التسجيل: 202033046274.....

والطالب (ة): ورقم التسجيل: ٢٥٢٠٣٣٥٢٣٠٤٦

وهذا من أجل إجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص: عالم النفس البشري والتفكير و ت. م. ب.

بمعنوان :.....الإدارة قسم المرافق والمخيمات والاعمال الإدارية لدى الرعية.....

وفي هذا الاطار نرجو منكم تقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم .

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية

امضاء: بلال بن رزقة
رئيس مصلحة الجوازات

وتيسر قسم علم النفس والعلوم الإنسانية
بجامعة القاهرة
والدكتور محمد مأمون

الملحق رقم (02):

قسم علم النفس وعلوم التربية
مصلحة البحث العلمي للعلم

السنة الجامعية: 2025/2024

إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

..... الأستاذ المشرف (د): أسد دل رحمدی

..... الأستاذ المناقش (ة) : أ. ب. محمد إ. ع. علي

الأستاذ الرئيس (ة): أ. د. محمد جيسا بنت عيسى

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها

بغوان: بالمستحسنان... الى غير ذل. وعلاقته بالملاذع الاداري. در. ابي...

محمد المنيرة عبد بن ابي النور قتيبة والتبشير احمد بن ابي النور

والتي أعدها الطالب (ة): حَمْدٌ وَنِجَاتٌ حَسْبَانِيَّةٌ

والطالب (ة): خديجة حواس

..... / والطالب(ة):

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : علم الاجتماع / علم الاجتماع (.....)

تخصص : علم النفس العمل والتدريب ونسب الموارد البشرية

الموسم الجامعي: ٢٠٢٤ ~ ٢٠٢٥

امضاء المشرف

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة

الملحق رقم (03)

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira
Tasdawit Akli Mohand Oulhadj - Toubret

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



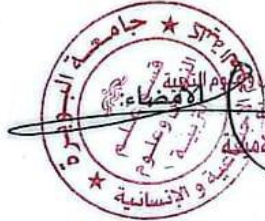
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلو مطط أولحاج - البويرة

نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، السيد(ة) هزارة خنوني..... الصفة: طالب، امثاذ، باحث..... طالب
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: ١١.٠٩.٩٩.٩٩.٩٩..... والصادرة بتاريخ ٠٣.٠٣.٩٩
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلم النفس والتربية
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: الاستدقار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العمال
دراسة صديقية الدسي..... والتقدير للمعشاري..... الجورجية
تحت إشراف الأستاذ(ة): عبدلج احمد
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:..... توقيع المعني(ة) هزارة خنوني

رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:



النسبة: ١١,٩ %

الملحق رقم (04)

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Aïd Mohand Oulhadj - Bouira
Tasdawit Aïd Mohand Oulhadj - Toubret

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلج - مطط أولماج - البويرة

نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، المسمى (.....)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية:
المسجل (ة) بكلية / معهد
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها:
لدى العمل
تحت إشراف الأستاذ (ة):
أصيح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

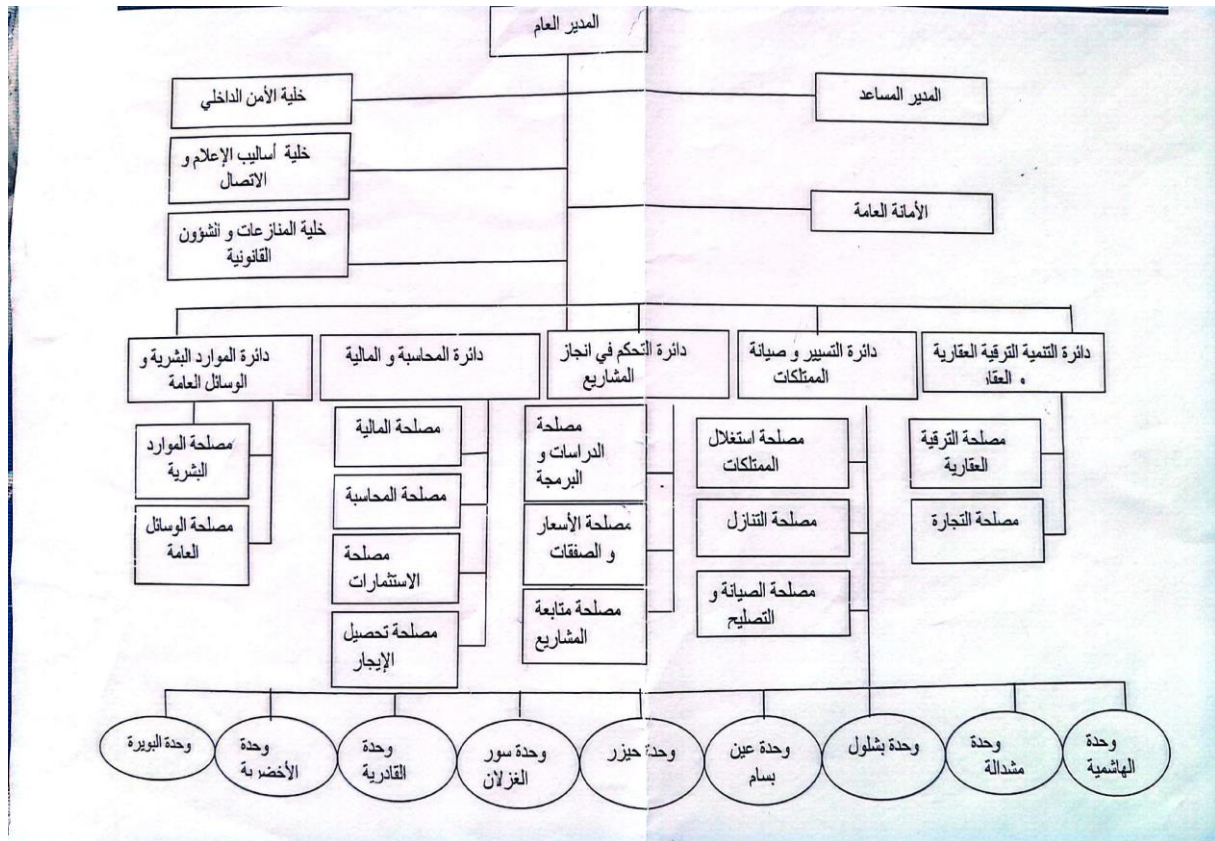
التاريخ: توقيع المعني (ة)

رأي هيئة مراقبة السرقعة العلمية:



النسبة: % ٨٨,٤

الملحق رقم (05)



الملحق رقم (06)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

-البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة حول موضوع

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العامل

عزيزي العامل، عزيزتي العاملة

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبتين بإعداد دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

إشراف الدكتور: حميدي عادل

وذلك لنيل شهادة الماستر في: "علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية"

وكلنا أمل أن تخصص جزءا من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان والتعبير عن رأيك وإبداء

ملاحظتك لتساهم في إنجاز هذا البحث وتساعد الباحثين للوصول إلى نتائج تعبر عن طبيعة العلاقة

الموجودة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العامل علما أن الإجابات تستخدم لغايات البحث

العلمي فقط وسوف يتم التعامل معها بكل سرية.

شاكرين لكم سلفا على حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. السن: ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة
3. المستوى التعليمي : ثانوي ☐ ليسانسماسن ☐ شهادات ☐
4. الأقدمية في العمل: ☐ أقل من 5 سنوات : ☐ من 6 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة
5. نمط الوظيفة :إطارعون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
2	أنا فخور بانتمائي لهذه المؤسسة					
3	أتمتع بقدرة جيدة على إدارة وقتي بفعالية					
4	هناك دعم بين زملائي لمواجهة المشكلات المهنية					
5	مديري يشاركني في اتخاذ القرار					
6	تمنحني المؤسسة فترات راحة وإجازات منتظمة					
7	أشعر بالحماس للذهاب إلى العمل كل يوم					
8	تشجعني المؤسسة على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة					
9	ألتقى التقدير والاحترام من طرف مديري					
10	تتوفر المؤسسة على فرص للتطور والترقية					
11	يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون بحل المشكلات المهنية					

					يساهم هيكل الخدمات الاجتماعية في تلبية بعض احتياجاتي	12
					يتم تقديم عملي بناء على النتائج وليس فقط على عدد الساعات	13
					أشعر بأن المؤسسة تهتم برعاية الموظفين وصحتهم	14
					الحوافز المادية تتم بطريقة عادلة	15
					أشعر بالأمان والاستقرار في منصب عملي	16
					توفر المؤسسة وسائل السلامة المهنية	17
					أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي	18
					تدافع عني مؤسستي في حال تعرضت لمشكل مهني	19
					هناك تأمين صحي على مهنتي	20
					مؤسستي تهتم بالصحة النفسية والجسدية للموظفين	21
					تتوفر لي فرص للتنقل الوظيفي داخل المؤسسة	22
					أرى أن المؤسسة تلتزم بتطبيق قوانين العمل وحماية حقوق الموظفين	23
					تعتبر الاجتماعات فرصة لتبادل الأفكار الجديدة	24
					يساعد التعاون بين الأقسام في تعزيز عملية الإبداع	25
					تساعدنا التغذية الراجعة في تحسين الأفكار المطروحة	26
					أشعر بأن أفكاري الإبداعية تأخذ بعين الاعتبار	27
					أشعر أن الإدارة تتقبل الأفكار الغريبة والمختلفة	28
					تتاح لي الفرصة لتجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل	29
					لدي توقعات بالعمل على حل المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها	30
					أتلقي تحفيزاً معنوياً	31
					تتقبل الإدارة المخاطرة المحسوبة كجزء من عملية الإبداع	32
					تركز الإدارة على تحقيق نتائج ملموسة من خلال الإبداع والابتكار	33

					تشجعي الإدارة على مشاركة الأفكار الإبداعية مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة	34
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم (07):

قائمة الأساتذة المحكمين:

الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
لحميدي عادي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
بولبداوي علي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
بلحاج صديق	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
عمي علي صبرينة	أستاذة محاضرة ب	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
بوستة زوبير	أستاذ مساعد	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
رحماني جمال	أستاذ مؤقت	علوم النفس المدرسي	جامعة البويرة

الملحق رقم (08):

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,610	30

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,432	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,374
		N of Items	28 ^a
	Part 2	Value	,588
		N of Items	27 ^b
	Total N of Items		55
Correlation Between Forms			,454
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,624
	Unequal Length		,624
Guttman Split-Half Coefficient			,619

Correlations											
الانحراف المعياري	تدعيم المؤسسة على الفهم للمهارات الجديدة	انحراف التماسك للاطلاع على العمل كل يوم	تدعيم المؤسسة مهارات راحة وإدارات منظمة	مديري شراكتي في اعداد القرار	هناك دعم من زمائتي لمواصلة المشكلات المهنية	التمتع بفترة جيدة على ادارة وهي بمثابة	انا فخور بالتفاؤلي لهذه المؤسسة	أمر بالتقدير والرضا عن العمل	أعتقد أنني أوازن بين الحياة العملية والشخصية	أعتقد أنني أوازن بين العمل والشخصية	أعتقد أنني أوازن بين العمل والشخصية
521**	-0,13	182	367*	378*	295	558**	294	161	052	1	أعتقد أنني أوازن بين العمل والشخصية
<0,001	936	254	018	061	061	<0,001	062	315	747		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
268	110	320	143	204	-0,061	261	301	-0,018	1	052	أعتقد أنني أوازن بين الحياة العملية والشخصية
090	493	042	374	201	705	099	056	913	747		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
043	062	-138	069	005	122	096	339*	1	-0,018	161	أمر بالتقدير والرضا عن اعداداتي في العمل
787	699	391	668	974	446	549	030	913	315		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
438*	224	099	386*	054	166	185	1	339*	301	294	انا فخور بالتفاؤلي لهذه المؤسسة
004	158	538	013	740	300	248		030	056	062	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
520**	104	139	234	490**	250	1		096	261	558**	التمتع بفترة جيدة على ادارة وهي بمثابة
<0,001	518	386	140	001	116			549	099	<0,001	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
320*	313*	205	174	149	1	250	166	122	-0,061	295	هناك دعم من زمائتي لمواصلة المشكلات المهنية
041	046	198	277	353		116	300	446	705	061	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
342*	042	483**	353*	1	149	490**	054	005	204	378*	مديري شراكتي في اعداد القرار
029	792	001	023		353	001	740	974	201	015	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
357*	261	289	1	353*	174	234	386*	069	143	367*	تدعيم المؤسسة مهارات راحة وإدارات منظمة
022	099	067		023	277	140	013	668	374	018	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
413**	456**	1	289	483**	205	139	099	-138	320*	182	انحراف التماسك للاطلاع على العمل كل يوم
007	003		067	001	198	386	001	538	391	254	Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
517**	1	456**	261	042	313*	104	224	062	110	-0,013	تدعيم المؤسسة على الفهم للمهارات الجديدة
<0,001	003	099	099	792	046	518	158	699	493	936	وكشادات مهارات جديدة
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
1	517**	413**	357*	342*	320*	520**	438**	043	268	521**	الانحراف المعياري
<0,001	007	022	029	041	<0,001	004	787	090	<0,001		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations											
الوسائل المادية عدم طريقة عادلة	انحراف بأن المؤسسة يهتم برافاهة الموظفين ومستهم	عدم تقديم عملي بناء على الفاتح وليس فقط على عدد البدين	ساهم هيكل الخدمات الاجتماعية في تلبية بضمن احتياجاتي	انقلي نكوبيا في ميدان انتماساتي	عدم مكافئه الموظفين الذين يساهون بدل المشكلات المهنية	منح لي المادحة التامة في محمة المروودية	تتوفر المؤسسة على فرص التطور والفرية	انقلي الفقد والاحترام من طرف مديري	بغيرتي مديري عن طريق المشكلات المالية	بغيرتي مديري عن طريق المشكلات المالية	بغيرتي مديري عن طريق المشكلات المالية
178	300	-0,062	265	-317*	294	-324*	-0,083	060	1		Pearson Correlation
264	057	701	094	043	062	039	607	711			Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
225	420**	059	429**	-119	166	-0,051	317*	1	060		Pearson Correlation
157	006	714	005	457	299	750	044		711		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
-161	127	057	240	047	-0,008	079	317*	1	-0,083		Pearson Correlation
314	430	723	130	770	959	621	044		607		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
080	-0,095	194	-0,015	584**	238	1	079	-0,051	-324*		Pearson Correlation
617	555	225	926	<0,001	133		750	621	039		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
281	295	239	311*	341*	1	238	166	-0,008	294		Pearson Correlation
075	061	132	048	029		133	299	959	062		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
-026	-128	323*	161	1	341*	584**	-119	047	-317*		Pearson Correlation
873	424	040	313	029		<0,001	457	770	043		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
045	301	254	1	161	311*	-0,015	240	240	429**		Pearson Correlation
780	055	109		313	048	926	130		005		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
129	263	1	254	323*	239	194	057	059	-0,062		Pearson Correlation
422	096		109	040	132	225	714		701		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
372*	1	263	301	-128	295	-0,095	127	043	420**		Pearson Correlation
017	096	055	424	061	555	430	006		057		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N
1	372*	129	045	-026	281	080	-161	225	178		Pearson Correlation
41	017	422	780	873	075	617	314		264		Sig. (2-tailed)
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	N

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

الإداري_الإبداع		الوظيفي_الاستقرار	
الإداري_الإبداع	Pearson Correlation	1	0,593**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	141
الوظيفي_الاستقرار	Pearson Correlation	0,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	141	141

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

Statistics

تتبعني المؤسسة على العظم المستمر واكتساب مهارات جديدة		اتبع بالحماس للاهاف الى العمل كل يوم		تمحني المؤسسة هرات راحه واجارات منظمه		مديري يشاركني في اتخاذ القرار		هناك دعم بين زمائتي لمواجهة المشكلات المهنيه		امتع بقدرة جيده على اداره وكي بمعالجه		انا فخور بانتماني لهذه المؤسسة		أشعر بالأمان والطمأنينه في عملي	
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		4,3474	3,1158	3,66316	3,7895	3,6632	3,1684	3,4526	3,4947						
Std. Deviation		,82215	1,01963	1,006474	,78408	,64595	1,18189	1,07948	,88575						

Statistics

الحوافر الماديه تتم بطريقه عادله		اتبع بأن المؤسسة تهتم برافاهيه الموظفين وصحتهم		يتم تقديم عملي بناء على النتائج وليس فقط على عدد السنين		يساهم هيكل الخدمات الاجتماعيه في تلبيه بعض احتياجاتي		يتم مكافاه الموظفين الذين يساهمون بحل المشكلات المهنيه		تتوفر المؤسسة على فرص للتطور والرفعيه		ألقى التقدير والاحترام من طرف مديري	
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		2,8737	3,2421	2,9684	3,7368	3,7053	4,2000	3,5368					
Std. Deviation		1,28197	,93075	,83095	,76089	,81049	,97413	,82269					

Statistics

احاول تطبيق طرق واساليب جديده لحل المشكلات المهنيه		ارى ان المؤسسة تلزم بتطبيق قوانين العمل وحمايه حقوق الموظفين		تتوفر لي فرص للتعلل الوظيفي داخل المؤسسة		مؤسستي تهتم بالصحة النفسيه والجدبه للموظفين		تدافع عني المؤسسة في حال تعرضي لمشكل مهني		اتبع بالامان والاستقرار في منصب عملي	
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		3,6526	3,5263	3,1053	3,1684	3,7474	3,3895	3,9474			
Std. Deviation		,80910	1,00892	,95063	1,06843	1,08145	,84166	,93818			

Statistics

تتبعني المؤسسة على العظم المستمر واكتساب مهارات جديدة		اتبع بالحماس للاهاف الى العمل كل يوم		تمحني المؤسسة هرات راحه واجارات منظمه		مديري يشاركني في اتخاذ القرار		هناك دعم بين زمائتي لمواجهة المشكلات المهنيه		امتع بقدرة جيده على اداره وكي بمعالجه		انا فخور بانتماني لهذه المؤسسة		أشعر بالأمان والطمأنينه في عملي	
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		3,8158	3,9474	4,0105	3,4000	4,2632	3,7474	3,3895	2,8695	2,9579	3,1684	3,1579	3,5474	3,9653	3,8421
Std. Deviation		,78444	,80383	,72192	,84299	4,23564	,87481	,86247	1,25887	1,20209	1,11711	,80290	,74045	,78650	,76236

Correlations

		الوظيفي_الرضا	الإداري_الإبداع
الوظيفي_الرضا	Pearson Correlation	1	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	141
الإداري_الإبداع	Pearson Correlation	,441**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	141	141

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

Correlations

		الحوافز_نظام	الوظيفي_الاستقرار
الحوافز_نظام	Pearson Correlation	1	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	141
الوظيفي_الاستقرار	Pearson Correlation	,835**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	141	141

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

Correlations

		الوظيفي_الرضا	الإداري_الإبداع
الوظيفي_الرضا	Pearson Correlation	1	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	141
الإداري_الإبداع	Pearson Correlation	,441**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	141	141

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

