

**المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين**  
**(دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية النفطية الليبية)**  
**عبد الرزاق الطاهر خليفة الفراح**

**الملخص:**

تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى السلوك الإبداعي لدى كافة العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهام على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهام والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وجاءت أهم التوصيات بأنها يجب على الإدارة العليا في الشركات الصناعية النفطية الليبية أن تعطي مزيداً من العناية والاهتمام بالمهام والأنشطة، بحيث تكون من ضمن سياساتها وبرامجها وخططها.

**Abstract:**

The study problem in the lower level of creative behavior of all employees of industrial companies oil Jamahiriya, and therefore the study aimed to identify the impact of tasks on the creative behavior in the petroleum and industrial companies Jamahiriya, the study reached the conclusion that the existence of a statistically significant correlation between the tasks and creative behavior among workers , the most important recommendations came as should the senior management of industrial companies Libyan oil to give more attention to the tasks and activities of care, so they are among the policies, programs and plans.



## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة:

تسعى جل الشركات الصناعية النفطية الليبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة والمتنوعة لأجل إحداث التغيير في المهام والأنشطة وتحديد حجم المسؤوليات المناسبة التي بدورها تشجع على تفعيل مستوى السلوك الإبداعي ويساعد على تعظيم الإنتاج والمنافسة التي تضمن التطور الذاتي لدى العاملين، وفي نفس الوقت يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم على الإنجاز والإبداع.

وعليه يمكن للباحث القول بأن مشكلة الدراسة تبرز في انخفاض مستوى السلوك الإبداعي لدى كافة العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية وأنه يمكن معالجة هذا الانخفاض من خلال أحداث التغيير في المهام والأنشطة.

### فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر معنوي للتغيير المهام على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية.

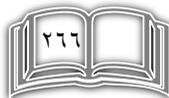
### أهمية الدراسة:

#### ١- الأهمية العلمية:

- استمرار اهتمام كل من الأكاديميين والباحثين بموضوعات التغيير المهام والأنشطة والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
- تساهم هذه الدراسة في معرفة أهمية المهام والأنشطة في تنشيط وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

- تعتبر الشركات الصناعية النفطية الليبية وهي مجال تطبيق هذه الدراسة من القطاع النفط الحيوي الذي تعتمد عليه البلاد في كل الجوانب الاقتصادية حيث يشكل (٩٥%) من الصادرات للبلاد وبلغ احتياطي ليبيا



من النفط الخام حوالى ٤٨.٠١ مليار (i) وبلغ احتياطي الغاز الطبيعي ٥٤.٥٤٧ مليار متر مكعب خلال سنة ٢٠١٣.

- إن إدارة الشركات الصناعية النفطية الليبية وما تتطلبه من وجود إدارات فنية وإدارية متشعبة تتطلب كوادر بشرية متميزة وقادرة على إحداث التغيير في المهام والأنشطة وذلك لوجود أعداد بالمئات أو الآلاف من العاملين في هذه الشركات.

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع المهام والأنشطة في الشركات الصناعية النفطية الليبية.
- ٢- التعرف على واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية.
- ٣- التعرف على أثر المهام على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية.

### الجزء الثانى: الإطار النظرى للدراسة

#### المقدمة:

نال موضوع المهام والأنشطة في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم أداء الشركة، والشركات تختلف عن بعضها في تحديد المهام وحجم المسؤوليات التي تحكم طريقة العمل وعادة يشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في الشركة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال(ii)، كذلك يشمل التغيير سياسات الشركة التي تمكن الشركة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل،



ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، إضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة<sup>(iii)</sup>.

- ويؤكد (جاد الرب، ٢٠٠٩)<sup>(iv)</sup> أن مفهوم تحليل الوظيفة هو عبارة عن تحديد وتقرير البيانات والمعلومات وثيقة الصلة والمرتبطة بوظيفة محددة أي أن تحليل الوظيفة يتضمن تحديد المهام التي تشملها الوظيفة والمهارات اللازمة لها وأيضاً تحديد المعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها فيمن يتحمل مسؤولية أداء الوظيفة بنجاح.

- ويرى (Helleriege, 1998)<sup>(v)</sup> أن مؤشرات تحليل الوظيفة تتمثل في:
- ١- تنوع المهارات وهي الدرجة التي يتطلب فيها العمل يستخدم العامل مجموعة من المهارات أو المواهب حتى يمكنه إنجاز عمله بشكل سليم.
  - ٢- أهمية العمل وتشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي للشركة.
  - ٣- التحقق من هوية العمل وتعنى إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.
  - ٤- الاستقلالية وتعبر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى العاملين على تحديد كيفية إنجاز العمل.
  - ٥- التغذية العسكية وتعنى الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله.
- وعرف أيضاً (بدوى، ١٩٨٤)<sup>(vi)</sup> بأن تصميم التحليل الوظيفي بأنه هو عملية تخصص الأفراد ومزاولتهم لأداء عمل أو وظيفة معينة دون غيرها في التخصص.

مما يؤدي إلى تثبيت المعارف والمهارات ورفع مستوى كفاءة العامل إلى المستوى المطلوب.



**ويخلص الباحث أن التغيير في المهام يلعب دوراً هاماً في فعالية الشركة** وفي حياة العامل نفسه من خلال تحليل الوظيفة التي يتم فيه توزيع وتحديد المهام التي تساعد على زيادة الأداء، الذي يترتب عليه زيادة في الإنتاج وتخفيض التكاليف والوقت وزيادة في الإبداع والتميز والتنافس.

### العلاقة بين المهام والسلوك الإبداعي:

تشكل الأعمال التي يؤديها العاملون في أية منظمة لبنات هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن الأهمية بمكان أن يستطيع العاملون أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ومما يساعد على تحقيق ذلك التصميم المناسب لتلك الأعمال، ويقصد بتصميم الأعمال عملية تقرير واجبات وسلطات كل عمل، أي تحديد مجموعة المهام التي يجب أدائها بواسطة الأفراد العاملين<sup>(vii)</sup>.

إن تصميم العمل هو العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في الشركة وبجميع الوظائف ظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف ومن هنا يتطلب التغيير في محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية وهناك عدة مداخل لتصميم العمل منها التدوير الوظيفي والتكبير الوظيفي والإثراء الوظيفي وهذه كلها تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية التي تسعى إليها الشركات في وقتنا الحاضر والذي يتعلق بالعمل والنشاط الذي يمارسه الأفراد بالتنظيم والذي قد يتطلب التركيز على دافعية الأفراد وتنوع مهاراتهم والمهام المسندة إليهم وحيوية المهام واستقلالية العمل كلها تدخل في تصميم الوظائف وتوصيفها<sup>(viii)</sup>.

ويعتبر تصميم العمل هو أحد الأساليب التي تؤدي إلى الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات كما يتمتع الأفراد فيه بقدر أكبر من الاستقلالية والمسئولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة



إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة<sup>(ix)</sup>، وكذلك يعتبر تصميم العمل أحد العوامل تقليل نسبة الغياب ودوران العمل.

- ويرى (شحادة، ٢٠٠٠)<sup>(x)</sup> أن أهمية وصف الوظيفة تتمثل في:

- أ- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ب- تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة والتدريب الأمثل.
- ج- المساعدة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة.
- د- العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.
- هـ- تساعد على معرفة قدرات ومهارات وسلوكيات العاملين الإبداعية.
- و- تساعد على تحديد متطلبات العمل المناسبة.
- ز- تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور.

- **ولقد أكدت دراسة (السالم ١٩٩٥)<sup>(xi)</sup> على تشخيص واقع تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين والعلاقة بينهما من دراسة أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في سعة الاتصالات، وحل المشاكل، وتبني التغيير، والمجازفة وتحمل المخاطرة، وتشجيع الإبداع وبهذا توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، ولقد أشارت أيضاً دراسة (Taeshik 2016)<sup>(xii)</sup> إلى أن المهام ومستوى الوظيفة المصممة للعاملين لها علاقة كبيرة في خلق وتوليد أفكار وأساليب جديدة وسرعة في حل المشاكل باتخاذ القرار وتقبل التغيير الذي يترتب عليه زيادة في الربحية وتخفيض في التكاليف وارتفاع في الإنتاج وهذا سببه المهام التي كانت مناسبة لوظائف العاملين وتماشياً مع قدراتهم الذهنية، وفي السياق نفسه أكدت دراسة (الثلجة، ٢٠٠٩)<sup>(xiii)</sup> أن تصميم العمل عندما يكون على شكل فرق له أثر كبير في السلوك الإبداعي، فمن خلال هذه الفرق يتمكن العامل من توليد أفكار وأساليب جديدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات فيها.**

- **والجدير بالذكر أن نجاح شركة هيونداي Hyundiamothor compony<sup>(xiv)</sup> كان من خلال إيجاد وصف لوظيفة العامل في الشركة من حيث الاستقطاب والتحسين وتخفيض عدد ساعات العمل وتحسين جودة**



المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

الحياة وهذا أمر جعل من الشركة متميزة في التنافس والإبداع والتجديد والابتكار.

- وفي السياق نفسه إن التميز والإبداع والابتكار الذي حصلت عليها شركة توشيبا Toshiba كان من إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين وإحداث نوع من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين الأمر الذي ترتب عليه الرضا الوظيفي للعاملين.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن المهام تعتبر أحد المتغيرات أو العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين فكلما كانت المهام مناسبة كان لها الأثر الأكبر في سلوكيات العاملين الإبداعية.

### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

#### متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

وبين الجدول التالي متغيرات الفرض وكيفية قياسه

#### جدول رقم (١)

متغيرات الفرض وكيفية قياسه

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p><b>السلوك الإبداعي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة.</li> <li>- القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار.</li> <li>- القدرة على المجازفة والمخاطرة.</li> <li>- القدرة على التغيير.</li> <li>- القدرة على سعة الاتصال والتفاعل.</li> </ul>	<p><b>المهام:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع الأنشطة والمهام.</li> <li>- حجم المسؤوليات والصلاحيات.</li> <li>- تنوع المهارات.</li> <li>- أهمية العمل.</li> </ul>



### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين: (مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في جميع المستويات الإدارية في الشركات الصناعية النفطية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسية في منطقة طرابلس والعاملة فيها والبالغ عددها (٣). ولقد اختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة، ونظراً لتمثيل مجتمع الدراسة للقاع الصناعي النفطي الليبي حيث إن هذه الشركات تخضع لنفس القوانين والتشريعات والظروف والأوضاع البيئية والإدارية على مستوى الدولة، وفضلاً عما يقدمه من سلع وخدمات وما يوفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع.

### عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بناءً على إجمالي عدد العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية (قيد الدراسة) والذي بلغ عددهم (٩٦٣٣) مفردة، وتم تحديد حجم العينة الخاص بهم حيث كان (٣٧٠) مفردة، طبقاً للمعادلة التالية: (xv)

$$n = \frac{ق(ق-1)}{2} \times \frac{ق(ق-1)}{1ن} \times \frac{ق(ق-1)}{2(م-د)}$$

حيث إن:

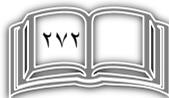
ن: حجم العينة

ق: نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥).

ن ١: عدد أفراد المجتمع الكلي.

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض أنها (٠.٠٥).

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.



المصام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

وقام الباحث بتجميع الاستثمارات الموزعة والبالغة (٣٧٠) استثمارة، واستبعد الاستثمارات غير قابلة للتحليل وعددها (٤٥) استثمارة، ليكون عدد الاستثمارات القابلة للتحليل، ونسبة الاستجابة، كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (٢).

جدول رقم (٢)  
حجم المجتمع وعينة الدراسة

حجم المجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة انسيبة الاستجابة
٩٦٣٣	٣٧٠	٣٧٠	٣٢٥	%٨٨

الجدول من اعداد الباحث.

وأما الجدول التالي رقم (٣) يبين توزيع الاستثمارات علي الشركات الصناعية النفطية الليبية كما يلي:

جدول رقم (٣)  
توزيع عينة الدراسة الرئيسية علي الشركات الصناعية النفطية الليبية (قيد الدراسة)

ت	اسم الشركة (الطبقات)	حجم الطبقة (xvi)	نسبة الطبقة في المجتمع	حجم العينة لكل طبقة
١-	شركة الزاوية لتكرير النفط	٣٣٢١	%٣٥	١٣٠
٢-	شركة الواحة للنفط والغاز	٤١٩٠	%٤٣	١٥٩
٢-	شركة مليته للنفط والغاز	٢١٢٢	%٢٢	٨١
	المجموع	٩٦٣٣	١٠٠	٣٧٠



### الجدول من إعداد الباحث.

ولقد اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية نظراً للأسباب التالية.

- 1- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية.
- 2- يوجد إطار كامل غير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة حيث يوجد بسجلات الشركات الصناعية النفطية (قيد الدراسة) كشف بأسماء و عناوين العاملين.

### طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء تم توجيهها إلى جميع العاملين في الشركات (قيد الدراسة)، بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في جميع المستويات الإدارية والمتمثلين في (مدراء الإدارة العليا، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والعاملين).

### أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي واعتماد على برنامج SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، تطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

#### 1- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

#### 2- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض.



أ- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear regression وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغيراً مستقلاً على متغير وحيد يسمى المتغير التابع وذلك بطريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) Ordinary Least Squares.

ما هي درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس واقع المهام في الشركة التي تعمل فيها؟

يوضح الجدول التالي رقم (٤) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية. وانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية وذلك علي النحو التالي:

#### جدول رقم (٤)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التغيير في المهام)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	المدى	إحصائية الاختبار	الدالة الإحصائية	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	تسعي الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	٢.٧١	١.٠٨٤	٤٠.٠٠	٤	٤.٧٦١	* ٠.٠٠٠	٥٤.٢٨	٤
٢	تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل.	٢.٧٧	١.٠٧٥	٣٨.٨١	٤	٣.٩٢٣	* ٠.٠٠٠	٥٥.٣٢	٣
٣	تعمل الشركة على تغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلي العاملين.	٢.٦٢	٠.٩٥٧	٣٦.٥٣	٤	٧.١٨٨	* ٠.٠٠٠	٥٢.٣٧	٧
٤	تقوم الشركة بتفويض للسلطة بشكل يتمثل في حجم المسؤوليات	٢.٧٧	١.٠٦٢	٣٨.٣٤	٤	٣.٩١٦	* ٠.٠٠٠	٥٥.٣٨	١



الرقم	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتغير
٥	٥٤.٠٩	* ٠.٠٠٠	٤.٩٧٢	٤	٣٩.٦٧	١.٠٧١	٢.٧٠	٥	٥٤.٠٩	٤.٩٧٢
٦	٥٢.٤٣	* ٠.٠٠٠	٦.١٢٢	٤	٤٢.٥٦	١.١١٥	٢.٦٢	٦	٥٢.٤٣	٦.١٢٢
٧	٤٧.٤٥	* ٠.٠٠٠	١٢.٣٩٧	٤	٣٨.٥٢	٠.٩١٣	٢.٣٧	٧	٤٧.٤٥	١٢.٣٩٧
٨	٥٥.٣٨	* ٠.٠٠٠	٣.٨٠٣	٤	٣٩.٤٩	١.٠٩٤	٢.٧٧	٨	٥٥.٣٨	٣.٨٠٣
٩	٥٣.٤٠	* ٠.٠٠٠	٧.٦٨١	٤	٣٩.٢٤	٠.٧٨٢	٢.٦٧	٩	٥٣.٤٠	٧.٦٨١

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق (٤) ما يلي:

- ١- كانت أكثر الفقرات أهمية في مدي وجود التغيير في المهام "من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" في البعد الرابع والخامس بالتغيير في المهام في الشركات الصناعية النفطية الليبية. هي "تشجع الشركة قنوات الاتصال المباشرة والإيجابية بين مختلف إدارتها" والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٩.٣٥%) وبمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (١.٩٤).
- ٢- كانت أقل الفقرات أهمية في مدي وجود التغيير في المهام "من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" في هذا البعد. هي "تسعي الشركة إلي التغيير في الأساليب المتبعة في تقييم الأداء" فقد جاءت في الترتيب الثامن والأخير من



المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراخ

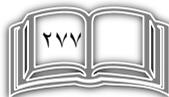
حيث درجة الأهمية النسبية البالغة (٥٢.٤٣%) وبمتوسط (٢.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٦٧).  
مما سبق يتضح أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو وجود اهتمام منخفض بالتغيير في المهام في الشركات قيد الدراسة.  
**وعليه يعتقد الباحث:** أن التغيير في المهام وتصميم الوظيفة غير واضح ويعزى ذلك لعدم توافق المهام وتصميم الوظيفة مع متطلبات العمل والتغيير المطلوب وعدم التدريب العاملين علي المهام الجديدة ولم يكن محتوى الوظيفة له الأثر الواضح في عملية الأداء. وأيضاً عدم اهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب.  
ما هي درجة موافقتك على السلوكيات التالية والتي تعكس واقع السلوك الإبداعي في الشركة التي تعمل فيها؟

يوضح الجدول التالي رقم (٥) عرض الإحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية. وانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية. وذلك علي النحو التالي:

### جدول رقم (٥)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	المدى	إحصائية الاختبار	الدلالة الإحصائية	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
	أولاً: تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة:	٣.٥٩	٠.٦٩٩	١٩.٥	٤.٠	١٥.٢٦١	*.٠٠٠٠	٧١.٨٠	٢
١-	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد على أداء العمل.	٣.٨٣	٠.٩٥٩	٢٥.٠٤	٤	١٥.٦٢٥	*.٠٠٠٠	٧٦.٦٢	١
٢-	أهتم بتشجيع الآخرين	٣.٥٨	١.٠٧٣	٢٩.٩٧	٤	٩.٧١٦	*.٠٠٠٠	٧١.٥٧	٣



								على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	
٢	٧١.٩٤	* ٠.٠٠٠	١١.٣٣٢	٤	٢٦.٣٩	٠.٩٥٠	٣.٦٠	لدى القدرة الكافية على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	٣-٢
٤	٦٦.٦٠	* ٠.٠٠٠	٩.٨٦٤	٣.٨	١٨.٢	٠.٦٠٥	٣.٣٣	ثانياً: القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات:	
٢	٦٧.٢٦	* ٠.٠٠٠	٦.٨١٢	٤	٢٨.٦٠	٠.٩٦١	٣.٣٦	بفضل التغيير الذي أحدث في الشركة أصبحت استخدم طرق جديدة لحل مشاكل العمل.	٤-٤
١	٧٢.٠٠	* ٠.٠٠٠	١١.٨٩٣	٤	٢٥.٢٥	٠.٩٠٩	٣.٦٠	لدى القدرة على إيجاد بدائل كثيرة لحل مشاكل العمل وبسرعة.	٥-٥
٥	٦٥.٠٠	* ٠.٠٠٠	٥.٨٦٦	٣.٨	٢٣.٦	٠.٧٦٦	٣.٢٥	ثالثاً: القدرة على المجازفة والمخاطرة:	
١	٦٧.٥٧	* ٠.٠٠٠	٦.٥٤٢	٤	٣٠.٨٦	١.٠٤٣	٣.٣٨	الخيال والتصور والمجازفة وتحمل الفشل من مبادئ في العمل.	٦-٦
٢	٦٦.٠٩	* ٠.٠٠٠	٥.٠٦٥	٤	٣٢.٨٥	١.٠٨٤	٣.٣٠	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.	٧-٧
١	٧٨.٦٠	* ٠.٠٠٠	٣٤.١٨٤	٣.٠	١٢.٥	٠.٤٨٩	٣.٩٣	رابعاً: القدرة على التغيير:	
١	٨٢.٥٨	* ٠.٠٠٠	٣٠.٦٨٩	٤	١٦.٠٥	٠.٦٦٣	٤.١٣	التغيير يحفزني للعمل أكثر.	٨-٨
٢	٧٨.٠٩	* ٠.٠٠٠	٢٣.٦٥١	٤	١٧.٦٩	٠.٦٩٠	٣.٩٠	أمتلك الجرأة والمقدرة في التغيير أساليب وإجراءات العمل.	٩-٩
٣	٦٩.٠٠	* ٠.٠٠٠	١٣.١٣٤	٤.٠	١٧.٧	٠.٦١١	٣.٤٥	خامساً: القدرة على سرعة الاتصال والتفاعل:	
١	٧٨.٤٦	* ٠.٠٠٠	٢٥.٢١٩	٤	١٦.٨٤	٠.٦٦٠	٣.٩٢	تعتبر الاتصالات المفترحة طريقة	١٠-١٠



								لتبادل الأفكار والآراء مع الآخرين.	
٢	٧٧.٧ ٢	* ٠.٠٠٠	٢٢.٠٠٤	٤	١٨.٦٦	٠.٧٢٦	٣.٨٩	استخدامي للاتصالات الجيدة عزز من اتساع نطاق علاقتي وصلاتي مع الآخرين.	١١
	٧٠.٢	* ٠.٠٠٠	٢٠.٨٩٣	١٢.٤	٣.٠	٠.٤٣٥	٣.٥٠	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

### يتضح من الجدول السابق رقم (٥):

إن وجود جميع الأبعاد الرئيسية للسلوك الإبداعي بصفه عامة في الشركات الصناعية النفطية قيد الدراسة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) كان متوسطاً حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٥٠) و بانحراف معياري بلغ (٠.٤٣٥). ولتوضيح ذلك أكثر تم ترتيب أبعاد المتغير التابع "السلوك الإبداعي" ترتيباً تنازلياً من حيث درجة الأهمية النسبية لوجودها في الشركات الصناعية النفطية قيد الدراسة. وكذلك ترتيب المتغيرات المندرجة تحت كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي ترتيباً تنازلياً من حيث متوسط وجودها في الشركات قيد الدراسة. كما يلي:

- ١- كانت أكثر الفقرات أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي "التغيير يحفزني للعمل أكثر" والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٢.٥٨%) وبمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٦٦٣).
- ٢- كانت أقل الفقرات أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي "أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة" احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٦.٠٩%) وبمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٨٤).



المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

### اختبار فرضية الدراسة:

ينص علي أنه "لا يوجد أثر معنوي للمهام في السلوك الإبداعي لدي العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Liner regression واختبارات المعنوية به (F)(T) باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) وكانت نتائج اختبار الفرض الخامس موضحة في الجداول التالية: (٤-٢٩) (٤-٣٠) (٤-٣١)

- متغيرات الفرض: المتغير المستقل التغيير في المهام.
- المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

### جدول رقم (٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض المهام

القرار عند مستوي 0.05	مستوي الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار Bt	الحد المطلق Bo	المتغير المستقل
معنوي	*0.000	10.463	(+)0.280	2.727	التغيير في المهام

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.

### جدول رقم (٧)

الاحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار متغير المهام في السلوك الإبداعي

إحصاء ديرين واتسون Durbin-Watson	التباين الغير مفسر %	معامل التحديد %	معامل ارتباط بيرسون (r)
1.661	74.7	25.3	0.503

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.



### جدول رقم (٨)

#### تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار متغير المهام في السلوك الإبداعي

القرار	مستوي الدلالة	إحصاء الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
دال	0.000	109.483	15.550	1	15.550	الانحدار
			0.142	323	45.875	البواقي
			15.692	324	61.425	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.

#### ومن النتائج السابقة المذكورة أعلاه نجد:

- 1- كانت قيمة مستوي الدلالة في الجدول الخاص باختبار كل من معامل الارتباط بيرسون وكذلك جدول الخاص بمعامل الانحدار للعلاقة بين المتغير في المهام والسلوك الإبداعي أقل من قيمة مستوي الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود أثر معنوي "ذي دلالة إحصائية" للمهام في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية قيد الدراسة.
- 2- كانت إشارة الانحدار في النموذج السابق إشارة موجبة مما يعني وجود تأثير ايجابي للمهام في السلوك الإبداعي أي بعبارة أخرى كلما زاد التغيير في المهام زاد مستوي السلوك الإبداعي أي العلاقة الطردية.
- 3- كانت قيمة معامل التحديد " $r^2=25.3\%$ " وهذا يعني أن التغييرات التي تحدث في المهام مسئولة عن تفسير ما نسبته  $25.3\%$  من التغييرات التي تحدث في السلوك الإبداعي وهناك ما نسبته ( $74.7\%$ ) يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي  $yerrmdomerror$ .
- 4- كانت قيمة مستوي الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية النموذج الكلي للانحدار ANOVA أقل من قيمة مستوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني

المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

إمكانية الاعتماد على النموذج وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

٥- كانت قيمة إحصائية "ديربن واتسون"  $Dw=1.661$  " وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي لبواقي معادلة الانحدار Autocorrelatio وكانت تلك القيمة تقع بين (D4.2) مما يسير إلي عدم وجود مشكلة الارتباط للبواقي الناتجة من معادلة الانحدار.

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد أثر معنوي للمهام على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".

#### الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

##### أولاً: نتائج الدراسة:

##### ١- نتائج اختبار الفرضيات:

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار الفرضيات على رفض الفرض العدم كما هو موضح فيما يلي:

- تنص فرضية الدراسة على أنه "لا يوجد أثر معنوي للتغيير المهام على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".

وقد أسفرت نتائج تحليلها عن ما يلي:

- "يوجد أثر معنوي للتغيير المهام على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية".

##### ٢- النتائج العامة للدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- كما أوضحت الدراسة أن مستوى المهام في الشركات الصناعية النفطية الليبية يعتبر منخفضاً إلى حد ما.
- إن مستوى السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية كان متوسطاً إلى حد ما.



المهام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....

محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

- وجود أثر إيجابي للتغيير المهام على السلوك الإبداعي لدى العاملين أى بعبارة أخرى كلما زاد مستوى المهام كلما زاد السلوك الإبداعي، وكانت قيمة التحديد  $(r^2 = 25.3\%)$  وهذا يعني أن التغييرات التي تحدث في المهام مسؤولة عن تفسير ما نسبته (٢٥.٣%) من التغييرات التي تحدث في السلوك الإبداعي.

### ٣- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٩).

#### جدول رقم (٩)

#### النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

الترتيب	الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	التعرف على واقع المهام في الشركات الصناعية النفطية الليبية.	نتائج التحليل الاحصائي من جدول رقم (٤)	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية.	نتائج التحليل الاحصائي من الجدول رقم (٥)	تم تحقيقه
الثالث	التعرف على أثر المهام على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية.	نتائج ادراسة الميدانية اختبار فرضية الدراسة من الجداول رقم (٦) و(٧) و(٨)	تم تحقيقه

المصدر: إعداد الباحث.

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- يتعين على مسؤولي الإدارة العليا إعادة النظر في تصميم الوظائف وتحديد طريقة الأداء وكذلك نوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات والصلاحيات الموجودة في الوظيفة ومعرفة ظروف العمل المحيطة بها.
- ٢- دعم الإدارة العليا للتغيير المهام من خلال مساندها وقناعتها بأهمية التغيير وضرورته للشركات الصناعية النفطية الليبية حيث إن ذلك الدعم يعزى الأفراد العاملين بقبول التغيير كما أنه يمكن تذليل العقبات التي تواجههم.



المصام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراخ

## المراجع:-

- ١- تقرير مصرف ليبيا المركزي رقم ٥٥ لسنة ٢٠١٣.
- ٢- عمر وصفي عقيلة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٦١.
- 3- Cisco, A, **Change management: Best practices white paper**, (on-Line) 2004, Available at: file: //A:/ cisco- change management Best practices white paper. mht.
- ٤- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٩، ص ٥٠.
- 5- Hellegel D. Slocum H and Woodman R., Organizational behavior 6th ed, West publishing company, New York, 1998.
- ٦- أحمد زكي بدرى، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، ط١، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، ١٩٨٤، ص ٣٧٢.
- ٧- محمد ربيع زناتي، "السلوك التنظيمي"، مكتبة المتنبي، الدمام، السعودية ٢٠١٥، ص ٣٣٢.
- ٨- سامي بن عبد الله الباجسين، القيادة الإدارية متطلبات التغيير دراسة تحليلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ٤٧٩.
- ٩- شوقي قبطان وصدوقي رزوق، "أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة" الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، ١٢-١٩- مايو، ٢٠١١، ص ١٠-١١.
- ١٠- محمد شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٥.
- ١١- مؤيد سعيد السالم، "العلاقة بين أبعاد تقييم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (١٢٦)، العدد (١)، ١٩٩٩، ص ٩٨-١١٣.



المصام وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق).....  
محمد الرزاق الطاهر خليفة الفراج

12- Taeshik Gog and Jin Namchoi, "Effects of task complexity on creative customer behavior", European journal of marketing, 2016.

- ١٣- عبد الفتاح محمد التلجة، "أثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
- ١٤- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤٧.
- ١٥- محمود صادق بازرعة، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٦١.
- ١٦- استناداً علي سجلات الشركات الصناعية النفطية الليبية قيد الدراسة في نهاية عام ٢٠١٣.

