



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية  
الشعبة: علم اجتماع  
التخصص: تنظيم و تنمية

## العنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية ب: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق " تبسة "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2018

إشراف الأستاذ: بلغيث سلطان

إعداد الطالب: ساري فوزي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tebessa  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غرابية فضيلة	أستاذ محاضر - ب-	رئيس
بلغيث سلطان	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
بوزيان خير الدين	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية  
الشعبة: علم اجتماع  
التخصص: تنظيم و تنمية

## العنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية ب: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق " تبسة "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2018

إشراف الأستاذ: بلغيث سلطان

إعداد الطالب: ساري فوزي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tebessa  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غرابية فضيلة	أستاذ محاضر - ب-	رئيس
بلغيث سلطان	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
بوزيان خير الدين	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا

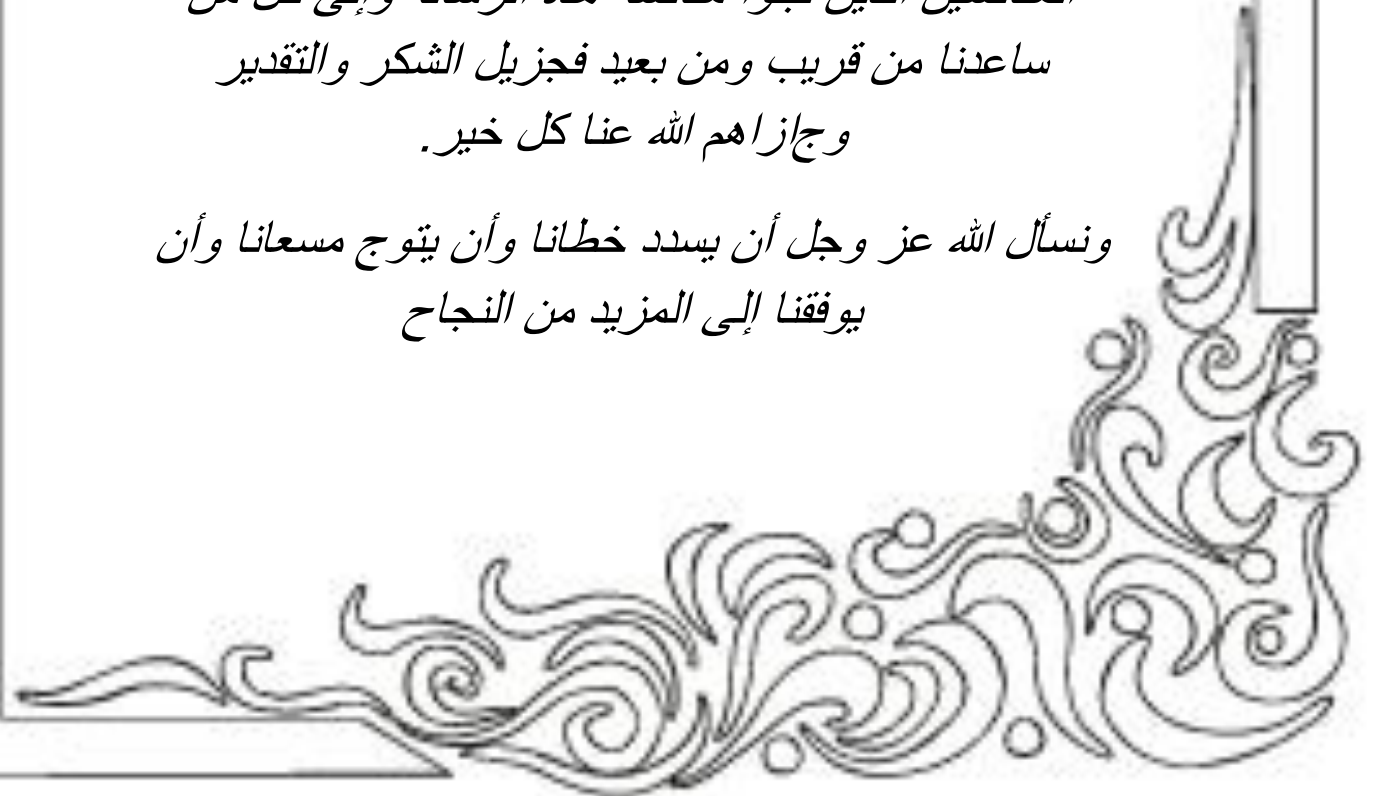
# شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي أمدنا بنعمة العلم حتى أنهينا  
هذا البحث

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله الشكر لكل من  
علمني يوماً حرفاً، وفي هذا المقام أشكر الأستاذ المشرف  
سلطان بلغيث الذي تفضل علينا بإشرافه على هذه المذكرة  
والذي قدم لنا نموذجاً منفرداً بالإثراء العلمي والمتابعة لكل  
خطوات هذه المذكرة، فلا يسعنا إلا أن ندعو الله أن يجزيه  
عنا كل خير وأن يمهده بالصحة والعافية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل إلى الأساتذة  
المناقشين الذين قبلوا مناقشة هذه الرسالة وإلى كل من  
ساعدنا من قريب ومن بعيد فجزيل الشكر والتقدير  
وجازاهم الله عنا كل خير.

ونسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا وأن يتوج مسعانا وأن  
يوفقنا إلى المزيد من النجاح



# الإهداء

الحمد لله الذي له العزة والجبروت، وبيده الملك والملكوت

وله البقاء والثبوت، الحمد والإجلال لله وحده الذي

وفقني إلى إتمام ما عزمت على إتمامه.

إلى ابي العزيز، و إلى أمي الحنون أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الحبيبة: سهيلة

إلى فلذة كبدي بناتي: هيام، ايمان، تسنيم

أسأل الله أن يكونوا ذخرا لهذه الأمة

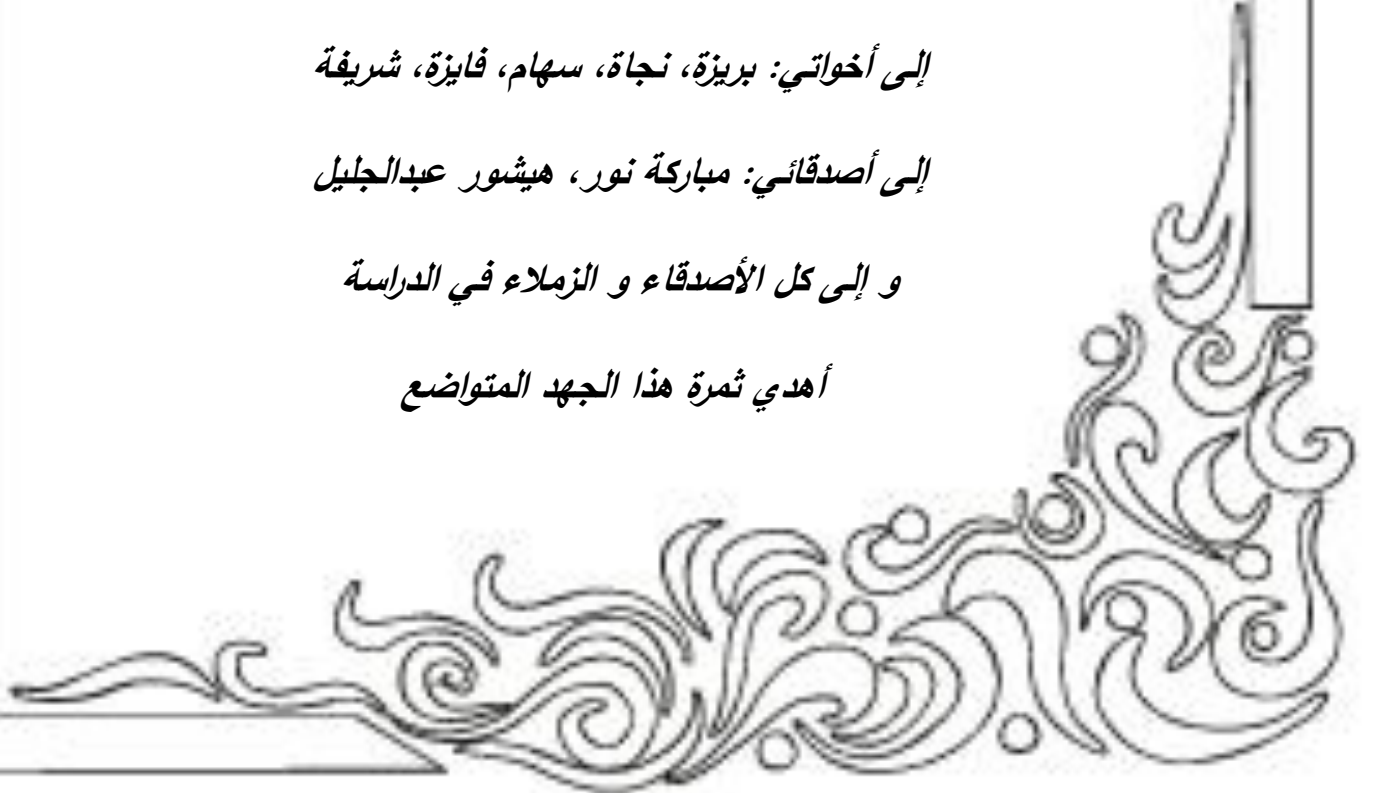
إلى أخوتي: طارق، تامر، محمد الطاهر،

إلى أخواتي: بريزة، نجاة، سهام، فايذة، شريفة

إلى أصدقائي: مباركة نور، هيشور عبدالجليل

و إلى كل الأصدقاء و الزملاء في الدراسة

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع



---

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
--	شكر و عرفان
--	الإهداء
--	فهرس المحتويات
--	فهرس الجداول
--	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>01</b>	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة</b>
02	تمهيد
03	أولاً- إشكالية الدراسة
05	ثانياً- فرضيات الدراسة
05	ثالثاً- أهداف الدراسة
06	رابعاً- أهمية الدراسة
06	خامساً- أسباب إختيار الموضوع
07	سادساً- بناء المفاهيم
13	سابعاً- المقاربة النظرية ( المدخل النظري السوسيولوجي )
14	ثامناً- الدراسات السابقة
20	خلاصة
21	<b>الفصل الثاني :الولاء التنظيمي</b>
22	تمهيد
23	أولاً- ماهية الولاء التنظيمي
24	ثانياً- خصائص الولاء التنظيمي
26	ثالثاً- أهمية الولاء التنظيمي
27	رابعاً- أنواع الولاء التنظيمي
29	خامساً- مراحل الولاء التنظيمي
30	سادساً- مصادر الولاء التنظيمي
38	سابعاً- نماذج مفسرة للولاء التنظيمي
43	ثامناً- نتائج الولاء التنظيمي

## فهرس المحتويات

49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث :الإبداع الإداري
51	تمهيد.
52	أولاً: أهمية الإبداع الإداري
55	ثانياً: أنواع الإبداع الإداري
58	ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري
60	رابعاً: عناصر الإبداع الإداري
62	خامساً: دوافع الإبداع الإداري
64	سادس: إستراتيجيات الإبداع الإداري
65	سابعاً: طرق الإبداع الإداري
67	ثامناً: مراحل الإبداع الإداري
69	تاسعاً: قياس الإبداع الإداري
70	خلاصة الفصل
71	الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية
72	تمهيد
73	أولاً: مجالات الدراسة
73	1- المجال المكاني
73	2- المجال الزمني
74	3- المجال البشري
78	ثانياً: ضبط عينة الدراسة
80	ثالثاً: منهج الدراسة
81	رابعاً: أدوات جمع البيانات
82	1- الملاحظة
82	2- المقابلة
83	3- الإستبيان
85	خلاصة الفصل
86	الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
87	تمهيد

## فهرس المحتويات

88	أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
88	1- تحليل وتفسير البيانات الشخصي
92	2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية (1)
96	3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية (2)
101	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات
102	1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية (1)
105	2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية (2)
105	ثالثاً: النتائج العامة
107	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
109	خاتمة
111	الاقتراحات و التوصيات
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



---

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
48	جدول رقم: (01) يبين الآثار المترتبة على الولاء التنظيمي
88	جدول رقم: (02) الذي يوضح توزيع العينة حسب الجنس
88	جدول رقم: (03) الذي يوضح توزيع العينة حسب السن
89	جدول رقم: (04) الذي يبرز توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
90	جدول رقم: (05) الذي يبرز توزيع العينة حسب الحالة العائلية
90	جدول رقم: (06) الذي يبرز توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل
91	جدول رقم: (07) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل
92	جدول رقم: (08) يوضح تلقي المكافآت خلال المسار المهني
92	جدول رقم: (09) يوضح استحقاق الترقية داخل المؤسسة
93	جدول رقم: (10) يوضح معيار تقديم الحوافز للعمال
93	جدول رقم: (11) يوضح إسناد مهام إضافية للعامل خارج أوقات العمل
94	جدول رقم: (12) يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل مع جهد المبدول
95	جدول رقم: (13) يوضح مكان العمل مناسباً لأداء مهام العامل
95	جدول رقم: (14) يوضح تطوير العامل أدوات تساعد في عمله
96	جدول رقم: (15) يوضح على ماذا يعتمد الإبداع الإداري
96	جدول رقم: (16) يوضح قيام العمال بأداء أعمالهم بصورة متقنة في المؤسسة
97	جدول رقم: (17) يوضح إمكانية اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية للعامل
97	جدول رقم: (18) يوضح رغبة العامل في الاستمرار بنفس المنصب المهني
98	جدول رقم: (19) يوضح اعتزاز العمال بالمؤسسة التي ينتمون إليها
99	جدول رقم: (20) يوضح سعي العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة
99	جدول رقم: (21) يوضح علاقة العامل بالمشكلات التي تواجهها المؤسسة
100	جدول رقم: (22) يوضح تعاون فريق العمل لإنجاز المسؤوليات الموكلة إلي العمال
101	جدول رقم: (23) يوضح علاقة نجاح المؤسسة بالنجاح المهني للعمال

---

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
29	شكل رقم: (01) أنواع الولاء التنظيمي .
39	شكل رقم: (02) العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي واهم نتائجها.
55	شكل رقم: (03) أنواع الإبداع
76	شكل رقم: (04) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة
88	شكل رقم: (05) التوزيع النسبي حسب الجنس
88	شكل رقم: (06) التوزيع النسبي حسب السن
89	شكل رقم: (07) التوزيع النسبي حسب المستوى التعليمي
90	شكل رقم: (08) التوزيع النسبي حسب الحالة العائلية
90	شكل رقم: (09) التوزيع النسبي حسب الأقدمية في العمل
91	شكل رقم: (10) التوزيع النسبي حسب منصب العمل
92	شكل رقم: (11) التوزيع النسبي لتلقي المكافآت خلال المسار المهني
92	شكل رقم: (12) التوزيع النسبي لاستحقاق الترقية داخل المؤسسة
93	شكل رقم: (13) التوزيع النسبي لمعيار تقديم الحوافز للعمال
93	شكل رقم: (14) التوزيع النسبي لإسناد مهام إضافية للعامل خارج أوقات العمل
94	شكل رقم: (15) التوزيع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العامل مع جهد المبذول
95	شكل رقم: (16) التوزيع النسبي لمكان العمل المناسب لأداء مهام العامل
95	شكل رقم: (17) التوزيع النسبي لتطوير العامل لأدوات تساعده في عمله
96	شكل رقم: (18) التوزيع النسبي لمعايير الإبداع الإداري
96	شكل رقم: (19) التوزيع النسبي لقيام العمال بأعمالهم بصورة متقنة في المؤسسة
97	شكل رقم: (20) التوزيع النسبي لإمكانية اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية للعامل
97	شكل رقم: (21) التوزيع النسبي لرغبة العامل في الاستمرار بنفس المنصب
98	شكل رقم: (22) التوزيع النسبي لاعتزاز العمال بالمؤسسة التي ينتمون إليها
99	شكل رقم: (23) التوزيع النسبي لسعي العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة
99	شكل رقم: (24) التوزيع النسبي لعلاقة العامل بالمشكلات التي تواجهها المؤسسة
100	شكل رقم: (25) التوزيع النسبي لتعاون فريق العمل لإنجاز المسؤوليات الموكلة إليهم
101	شكل رقم: (26) التوزيع النسبي لعلاقة نجاح المؤسسة بالنجاح المهني للعمال

---

مقدمة

إن التطور الذي تعرفه المؤسسات في العصر الراهن، من حيث ازدياد أحجامها واستخدامها لأحدث التكنولوجيات، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير في الحاضر والمستقبل وإستخدام أهم التقنيات في عمليات إنتاج السلع و الخدمات التي تقدمها، و ذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة، وبما أن وجود المؤسسات و بقائها و تحقيقها لأهدافها معتمدا أساسا على الأفراد، فنجد أن المؤسسات تبذل ما بوسعها من أجل أن يكون أداء العامل في المستوى المطلوب، من حيث الكفاءة والفعالية. و لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي إهتمام الباحثين في مجال التنظيم لما له من إنعكاس و علاقة بالعديد من الظواهر السلوكية، و لهذا تعمل التنظيمات بإستمرار على إرضاء العمال خاصة في تزايد ضغوط العمل، و في هذا الإطار نجدها تتفق أموالا و تصرف الوقت لأجل إختيار العمال الأكثر كفاءة و القادرين على أداء أعمالهم و المهام المطلوبة، كما أنها توليهم عناية خاصة و توفر لهم التدريب المناسب، و تقدم لهم الحوافز المادية و المعنوية و أهم الخدمات الإجتماعية لهم و تعمل على رعايتهم، و ذلك لأن الولاء التنظيمي يعبر عن قوة و تمسك و إرتباط العمال بأهداف و قيم المؤسسة، و من خلالها يظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير و التطوير في فعالية المنظمات و أهدافها و عملياتها و أداء العاملين، و هو ماتسعى إليه أي منظمة كانت و في أي مجتمع، و يعتبر مطلبا رئيسيا و مؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أعلى. و من خلال الدراسة سنحاول التعرف على موضوع الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسة. و لهذا جاءت الدراسة الحالية بعنوان الولاء التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري لدى العمال، دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة سونلغاز تبسة، و قد قسمت الدراسة إلى خمسة (05) فصول.

**الفصل الأول:** وجاء تحت عنوان: إشكالية الدراسة و إطارها المنهجي و المفاهيمي و تناولنا فيه إشكالية

الدراسة المطروحة و تحديد السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية، وأسباب إختيار الموضوع و إبراز أهميتها

وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، و أخيرا المدخل النظري السوسيولوجي(المقاربة النظرية).

**الفصل الثاني:** وجاء تحت عنوان: الولاء التنظيمي و فيه تناولنا ماهية الولاء التنظيمي، ثم خصائصه و

أهميته و أنواعه و مراحل و مصادر الولاء التنظيمي و النماذج المفسره له و أخير نتائج.

**الفصل الثالث:** وجاء تحت عنوان: الإبداع الإداري و فيه تطرقنا إلى أهمية الإبداع الإداري و أنواعه ثم

خصائصه و عناصره و دوافعه ثم إستراتيجيات الإبداع الإداري و طرقه و مراحل و في الأخير طرق قياسه.

**الفصل الرابع:** جاء تحت عنوان: إجراءات الدراسة الميدانية و فيه تناولنا المنهج المستخدم و أدوات جمع

البيانات الميدانية و مجالات الدراسة: المجال الزمني والمكاني والبشري و أخيرا العينة.

**الفصل الخامس:** جاء تحت عنوان: عرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة وتطرقنا فيه إلى عرض و

مناقشة البيانات الميدانية: عرض ومناقشة البيانات الشخصية، عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية

الأولى، عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، عرض النتائج الميدانية ، عرض النتائج المتعلقة

بالفرضية الأولى، عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، النتيجة العامة ، مناقشة النتائج في ضوء

الدراسات السابقة.

وقدما في النهاية مجموعة من الاقتراحات لهذه الدراسة وبعدها خاتمة لنهاية الدراسة ثم الإقتراحات

والتوصيات ثم قائمة المصادر والمراجع المعتمدة عليها في الدراسة وأخيرا قائمة الملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

02	تمهيد
03	أولاً- إشكالية الدراسة
05	ثانياً- فرضيات الدراسة
05	ثالثاً- أهداف الدراسة
06	رابعاً- أهمية الدراسة
06	خامساً- أسباب إختيار الموضوع
07	سادساً- بناء المفاهيم
13	سابعاً- المقاربة النظرية ( المدخل النظري السوسيولوجي )
14	ثامناً- الدراسات السابقة
20	خلاصة



## تمهيد

تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية، ونجاح المنظمات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد، أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه، ويأتي هنا دور الولاء التنظيمي والتحفيز والإبداع الإداري من طرف المنظمة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين، نحو تحقيق ما سطرته من أهداف، ومن هذا المنطلق فقد اجتهد الكثير من العلماء وطوروا العديد من النظريات المفسرة للتحفيز والتي تستعين بها المنظمة من خلال الدمج بين أفكار هذه النظريات وخبرة مدراءها، من أجل إقامة نظام تحفيز ناجح وفعال.

## أولاً: الإشكالية

تعد التنمية أحد أكبر رهانات الدول النامية للعصر الحاضر، من أجل ذلك ما فتئت لبذل الجهود للرفع بعجلة التنمية نحو التقدم والازدهار ومواكبة التحولات الجارية على الصعيد المحلي والعالمي، وذلك لن يتحقق إلا من خلال التركيز على المورد البشري وتوفير كل الظروف الملائمة لإحداث نقلة نوعية في الأداء المتميز، فالعامل هو العنصر الحيوي لصنع الفارق والتميز، لا سيما إذا قدمت له أدوات التمكين اللازمة مما يجعله أكثر ارتباطاً بعمله متفانياً في أدائه بصورة متقنة ولا شك أن ذلك سينعكس لا في زيادة الإنتاج فحسب، بل في نوعيته وجودته مما يكسبه قوة الحضور والتميز وتكون له القدرة الفائقة على المنافسة والقبول .

ومنه فالولاء التنظيمي هو الرابط بين المؤسسة والعامل والذي يدفع به إلى تبني قيمتها وتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الربح واستقرار المؤسسة، من خلال توفير طرق تعمل على تحسين وتطوير ورفع من قدرات وكفاءة العامل من خلال برامج تدريبية وحصص تكوينية وزيادة في الأجر وساعات عمل مناسبة للرفع من الروح المعنوية للعامل وولاء العامل للمنظمة لا يأتي من العدم وإنما هو شعور مكتسب، ويكون ولاءه إلى من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق من خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر.

ومن هنا تبين جليا إن الإبداع يعد مطلباً رئيساً لأي منظمة، لان المنظمة التي لا تبذل في الوقت الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، لان البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير انه من الملاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين عند أداء العاملين لإعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المنظمة وتتطور، لان المنظمة مهما تطورت تقنيا وامتلكت إبداعات إدارية فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها، لذلك على المؤسسات من خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن

ترضي دوافعهم وتشبع رغباتهم، و كان هذا الاهتمام من الباحثين والعلماء نحو المؤسسة واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها وذلك بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها، وفي الحقيقة فإن الولاء يعني الإخلاص والوفاء المطلق مهما كان نوعه ومن ثم فإنه متى تطابقت أهداف وقيم المنظمة مع أهداف الأفراد العاملين فيها، فإن الفرد داخل المنظمة يشعر بالولاء التنظيمي الذي يعد من المواضيع المهمة في العمل لما في ذلك من آثار قد تترتب على المنظمة والعاملين فيها باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخلها عن طريق استخدام قدرات عقلية أو ظهور فكرة أو ممارسة منتج جديد يترتب عليه إحداث تغيير معين.

قد تكون العملية الإبداعية هي ناتج للمراحل أهمها الاهتمام، التركيز لتحقيق التنمية وتطويرها عن طريق تدريب العمال وتوفير مناخ ملائم لابتكار آليات جديدة من اجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، من هنا يتضح أن التطور التنظيمي يشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً إلى ما له من أثر كبير في استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق أكبر قدر ممكن من المميزات التنافسية على صعي أفرادها وتنظيمها ولذلك تتمحور دراستنا حول علاقة الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العمال في إحدى المؤسسات وعليه نطرح التساؤل التالي:

### هل يؤثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبسه؟

وتندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يسهم نظام الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- هل هناك علاقة بين الشعور بالمسؤولية والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

## ثانيا: فرضيات الدراسة

### 1. الفرضية العامة

يؤثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز تيسة.

### 2. الفرضيات الفرعية

- يسهم نظام الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- هناك علاقة بين الشعور بالمسؤولية والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

## ثالثا: أهداف الدراسة.

إن أي دراسة مهما كان نوعها لا يمكن أن تنطلق من فراغ دون أن تكون لها أرضية أو خلفية تستند إليها إي أن الباحث عندما يقوم ببحث علمي لابد أن يكون هناك هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجوا بلوغها وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت إلي انجاز هذا البحث وبغض النظر عن الهدف العلمي الذي يكمن وراء كل دراسة وبحث و الذي يهدف إلى:

1. إبراز درجة التحفيز في مؤسسة سونلغاز.
2. التعرف على المسؤولية التنظيمية والإبداع الإداري داخل مؤسسة سونلغاز.
3. معرفة الدور الذي يلعبه الانتماء التنظيمي في رفع إنتاج العامل وبالتالي إنتاج المؤسسة والذي يسهم في إستمراريتها أي الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم .
4. معرفة الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي للعمال في إرساء الإبداع الإداري.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج تكون بمثابة اقتراحات وتوصيات للمؤسسة وتنتجلى أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على علاقة الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العمال وذلك من خلال:

- 1- أهمية الإبداع الإداري في التغلب على الكثير من العوائق التي تواجه المؤسسة في الجزائر.
- 2- دور الإبداع الإداري في الحفاظ على استمرارية التواصل مع الولاء التنظيمي.
- 3- الإشارة إلى بعض محددات الولاء التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن لكل ظاهرة من الظواهر مهما كانت اجتماعية لها سبب أو عدة أسباب لاختيارها:

1. حب الإطلاع على هذا النوع من المواضيع الخاصة في المؤسسة والسلوك التنظيمي وهو الولاء التنظيمي والإبداع الإداري.
2. أهمية الموضوع خاصة داخل المؤسسة.
3. إثراء البحث العلمي من خلال دراسة موضوع الولاء التنظيمي والإبداع الإداري داخل المؤسسة.
4. محاولة تقديم نتائج علمية تساهم في زيادة مستوى الإبداع الإداري من خلال الولاء التنظيمي لدى العمال.
5. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا من جوانب الإدارة في المؤسسة.

## سادسا: بناء المفاهيم:

### 1- تعريف الولاء التنظيمي:

#### الولاء لغة:

هو مصدر من والي ، يوالي وولاء، يقال والي فلانا فلان بمعنى نصره وأحبه و لكلمة الولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني العهد، القرب، النصرة والمحبة والتزام ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة و المساندة في الشدائد.<sup>1</sup>

ووردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى

(وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۖ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ) الآية 71، سورة التوبة.<sup>2</sup>

هو الإخلاص وحب شديداً يواجهان الفرد إلى موضوع معين كالوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين بحيث يضحى الفرد لصالح موضوعه ولوائه ومصالحه الخاصة.<sup>3</sup>

الولاء كلمة تستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الإخلاص لما يعتقد

الفرد انه الصواب كالأسرة أو العمل.

#### تعريف الولاء التنظيمي اصطلاحاً

هو استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء

والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.<sup>4</sup>

#### تعريف مدحت أبو نصر:

<sup>1</sup> - ابن منظور لسان العرب، جزء 1، دار صادر، بيروت، 1972، ص13.

<sup>2</sup> - الآية 71، سورة التوبة.

<sup>3</sup> - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص48.

<sup>4</sup> - فرج عبدالقادر، موسوعة علوم النفس والتحليل النفسي، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص293.

الولاء شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته، شعور الفرد بمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته، الحاجة من الحاجات الاجتماعية لدى إنسان، الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.

ويعرفه بورتر و ستريز ومودي "بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، أوضحاً بان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

### كما يعرف أبا زيد الولاء التنظيمي

بأنه رغبة الفرد في البقاء في عمله وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، وقبوله أية مهام تناط به، وبذله أقصى طاقة ممكنة لانجاز أهداف المنظمة.

### تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً:

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن الولاء التنظيمي : هو شعور داخلي للعامل يجسده في بيئة عمله من حب وإخلاص وتفانيه في خدمة المنظمة من أجل البقاء واستمراره في العمل مهما كانت الظروف.

### 2- تعريف التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف تتمثل أهمها في ما يلي: تعرفه حمداوي وسيلة «هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو تقدير اتجاهه وشكله ومدته».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فرج عبد القادر، مرجع سابق، ص293

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قالم، 2009، ص151.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج، أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز

المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته.

يعرفه **سنان الموسوي** «هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء

واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات».<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف نستنتج، أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم

والإجابة على كل ما يُطلب منهم.

### التعريف الإجرائي للتحفيز:

هو عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين

الأداء، ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لدفع العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة

لحث العاملين على العمل المستمر.

هو كل ما تقدمه مؤسسة سونلغاز تبسة من الوسائل المادية والمعنوية التي تؤدي إلى رفع أداء الأفراد و

إشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمان ولائهم.

### 3- الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر

فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو

مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها، وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم نذكر أهمها:

يعرف **بوشانان** الانتماء على أنه "ارتباط فعال بين الأفراد والتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء

الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"<sup>2</sup>.

وله ثلاثة عناصر هي: التوحد، الاندماجية في العمل، الولاء للتنظيم.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص222.

<sup>2</sup> - علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 270.



يعرفه مودواي الإلتواء التنظيمي هو "قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل

بداخله"<sup>1</sup>

أما بورتر وسميث فيعتبران أن الإلتواء التنظيمي هو "مدى قوة الشخصية وقدرتها على، الاندماجية في

العمل داخل التنظيم بعينه"<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على أن الإلتواء التنظيمي هو الارتباط القوي بين الفرد والتنظيم الذي

يعمل بداخله، وبصفة عامة فإن الإلتواء التنظيمي هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء

والاستمرار بالمؤسسة، متقبلاً لأهدافها وقيمها و مستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها.

#### 4- مفهوم الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع: كما جاء في لسان العرب يبدعه بدعا وابتدعه أنشأه أي أبدعت الشيء، أي اخترعته، فلان

يبدع في هذا الأمر، أي الأول لم يسبقه أحد.<sup>3</sup>

مفهوم اخر للإبداع: هو تعبير حقيقي عن إنسانية الإنسان، وإن الإبداع يتضمن التفكير المنتشعب

والمتمدد والمتباعد وهو تفكير جديد وجيد.<sup>4</sup>

الإبداع لغة : هو استحداث أو ابتكار شئ جديد، فهو نقيض التقليد.<sup>5</sup>

جاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم: جاءت بمعنى المحدث والجديد في قوله تعالى : (قُلْ مَا كُنْتُ

بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنِّ إِن تَبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ).<sup>6</sup>

#### مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 270.

<sup>2</sup> - علام محمد اعتماد، مرجع سابق، ص 270.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مج، 8، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، 1990، ص6.

<sup>4</sup> - بلغيث سلطان، مفاتيح مفاهيمية في العلوم الإجتماعية، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص45.

<sup>5</sup> - محجوب على سر الحنتم، الإبداع الإداري والتطور التنظيمي، ط1، دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن،

1987، ص69.

<sup>6</sup> - الآية 09، سورة الأحقاف.

على انه العملية التي يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة، وأن ينتج إنتاجاً جديداً نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه، أي هو القدرة على تكوين أبنية أو تنظيمات جديدة.

هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة، يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطور.

هو الإنتاج غير المألوف "من خلال فرد أو مجموعة عمال صغيرة" والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات محددة.

الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار.<sup>1</sup>

و يشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتعاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.

#### مفهوم الإبداع الإداري إجرائياً:

هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية من خلال الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة، أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>2</sup>

#### 5- مفهوم المؤسسة

**التعريف اللغوي:** إن كلمة المؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة

*ENTREPRISE*، أما في اللغة العربية واستناداً إلى القاموس العربي فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسس، مؤسسة.

<sup>1</sup> - على عبد الرزاق جبلي، الإبداع و المجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص23.

<sup>2</sup> - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص44.

وحسب القاموس العربي الشامل ، فإن المؤسسة تعني الجمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.<sup>1</sup>

**التعريف الاصطلاحي :** تعددت المفاهيم حول مصطلح المؤسسة بتعدد الإيديولوجيات البحثية فنجد

المؤسسة تندرج في النواحي التالية:

**المؤسسة من الناحية الاقتصادية:** تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تتجمع في ها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>2</sup>

**يعرفها ليبرتون** بأن المؤسسة هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفس ه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

وقد برز في هذا التعريف على نقطة هامة هي الاستقلالية المالية للمؤسسة وظائف وغايات من

إنشائها<sup>2</sup>

**المؤسسة من الناحية الاجتماعي:** لا يقتصر تعريف المؤسسة في المجال الاقتصادي فقط كما اشرنا سلفا فهناك.

**تعرف المؤسسة في علم الاجتماع :** هي عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد

والجماعات والتي تؤدي إلي تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

كما تعرف علي أنها " نسق اجتماعي يسعى إلي تحقيق أهداف واضحة ومحددة وهي نظام

اجتماعي،تعاوني، تفاعلي، واعي، مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**و يعرفها بارسونز:** المؤسسة كتنظيم وهي "توجيها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي

يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف

محددة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دارالجامعة، الإسكندرية، 2000، ص209.

<sup>2</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص24.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة كل نسق اجتماعي اقتصادي، مستقل ماليا في إطار قانون معين

يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>2</sup>

### سابعاً: المقاربة النظرية (المدخل النظري السسيولوجي)

**1 نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور مؤسس هذه النظرية وذلك خلال أواخر القرن التاسع

عشر و لذا تسمى نظرية الإدارة العلمية أحيانا نسبة إلى مؤسسها الأول كما تسمى أيضا بحركة الإدارة العلمية.

وتعرف على انها نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العمال في التنظيم بمثابة

آلات، وتجاهلت العنصر البشري الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل العمال

وأعضاء النقابة العمالية بل الإداريين أيضا وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية في العمل، لأن

التنظيم العلمي للعمل عند تايلور يركز بشكل خاص على تحليل المهام التي يقوم بها العمال للقضاء على

مظاهر التكاثر وإضاعة الوقت.

وهي نظرية تعتمد على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية؛ حيث أن هذه

الطريقة هي عبارة عن خطوات من البحث والتحليل العلمي المنتابح لدراسة ظاهرة معينة من اجل الوصول

إلى نتائج وهذا ما يعرف بدراسة الزمن والحركة.

**2 أهم مبادئ الإدارة العلمية:** هناك ثلاث مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن

تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهذه المبادئ نلخصها في ما يلي:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

<sup>2</sup> - كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 1983، ص43.

- استخدام دراسة الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي خلال استخدام الأسلوب العلمي في الوصول الى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات وإختيار الموارد سواء المادية منها او البشرية بطريقة علمية سليمة.

- تقسيم العمل وتحديده كميا إن أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من تبسيط العمل والفعالية في الأداء، وإختيار العمال يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات العمال التي يقومون بها وذلك بعد تدريب العمال لأداء أعمالهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل والمراقبة المباشرة للعمال ولكيفية أداء العمال من طرف المشرفين والمسيرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بالأداء، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز العامل على العمل.

وعليه يمكننا توظيف هذا الطرح على دراستنا والتي تمس ظاهرة الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري وذلك بالتحليل وتفسير هذه الظاهرة على حسب ما تراه نظرية الإدارة العلمية ولاسيما أن هذه تنتج من جراء تطبيق هذه النظرية في التنظيمات لزيادة الإنتاج، من خلال الزيادة في الأجر لخلق الرغبة في العمل و الإبداع فيه ؛ حيث أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل، في حين تهتم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثامنا: الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، ذلك لأنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، ما أ نه ا تؤكد بأنه لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007، ص96-97.

الزاوية، ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها.

من هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنه العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية لاسيما الاجتماعية منها، وبناء على كل هذا فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا رغم أننا تطرقنا لبعض الدراسات الأخرى الخاصة بكل متغير على حدى للاستعانة به في إثراء الجانب النظري والتي ساهمت في منح الدراسة الحالية تصورا منهجيا عاما يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالاتي:

### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

**العنوان:** المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي.

**المؤلف:** هذه الدراسة أجراها الطالب ( أصغر دوسة).

**المكان:** المذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد الإدارة "الرصافة"، قسم تقنيات إدارة المواد، جامعة العراق.

**التاريخ:** أنجزت هذه الدراسة سنة 2007.

### الإشكالية:

ما أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؟

حيث كانت إشكاليته مرتبة وفق خطوات طرح الإشكالية وتناسقت التساؤلات مع بعضها، إضافة إلى تجانس الفصول النظرية وتوفرها على المعلومات التي أملت بالمتغيرين وتفرعت منها فرضيتين.

**الفرضية الأولى:** توجد علاقات ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي.

<sup>1</sup> - الطالب اصغر دوسة ، المعرفة الإدارية و أثرها على الإبداع المنظمي ، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطريات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد الإدارة " الرصافة" ، قسم تقنيات ادارة المواد العراق، 2007.

**الفرضية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والإبداع المنظمي.

**منهج الدراسة:** إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** اعتمد الباحث علي العينة العشوائية الطبقية شملت عينة البحث (34) مديرا في الشركة

العامة لصناعة البطاريات، وهم يمثلون نسبة (85%) من مجمع البحث متمثلة في بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات بمدينة بغداد - العراق.

**الأدوات:** تم استعمال الاستبيان لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة أما الأساليب الإحصائية فاستعمل

الباحث الوسيط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب.

### نتائج الدراسة:

تلخصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

-تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لدى مدراء الشركة المبحوثة.

-تحديد طبيعة العلاقة بين المعرفة وبين الإبداع المنظمي المتمثل في الإبداع الإداري والإبداع الفني

والإبداع الجذري والمضاف، القدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع

(الإداري).

### التعليق على الدراسة: الإستفادة

لقد تمت الإستفادة من هذه الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني

والقدرة على إتخاذ القرار وتشجيع الإبداع ولكن علاقة ضعيفة مع القدرة على التغيير، وهذا يعني أن الشركة

قد إستفادت من الأفكار الجديدة للمدراء وإبتكار منتجات جديدة.

### الدراسة الثانية:

**العنوان:** ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة

الداخلية في قطاع غزة.

**المؤلف:** هذه الدراسة أجراها الطالب محمد صلاح الدين أبو العلاء.

**المكان:** المذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، كلية

التجارة في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، فلسطين.<sup>1</sup>

**التاريخ:** أنجزت هذه الدراسة سنة 2009.

**الإشكالية:** كانت هذه الدراسة مركزة على ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي وقد تم

طرح فرضيات وذلك لإثباتها أو نفيها.

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها

بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع

غزة.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات غموض الدور وعلاقته

بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغط

العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** اعتمدت على عينة الطبقة العشوائية.

**الأدوات:** تم استعمال في هذه الدراسة أداة الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات.

**نتائج الدراسة:**

<sup>1</sup> - الطالب محمد صلاح الدين أبو العلاء ، **ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي** ، دراسة تطبيقية على مدراء وزارات الأمن الوطني قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة غزة - فلسطين - 2009.



تلخصت نتائج الدراسة في أن تعزيز أهمية الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارات الداخلية، من خلال عقد دورات تدريبية والعوامل التي تساهم في تنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليه بالنفع الكبي ر، وغرست روح العمل الجماعي وتنمية روح الإخلاص والإلتزام والتفاني في العمل.

### التعليق على الدراسة: الإستفادة

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث أن هناك بعض الإقتراحات والحلول لزيادة مستوى الولاء التنظيمي وذلك من خلال التركيز على البرامج التدريبية والتطويرية والتكوينية للعمال و هذا لزيادة الانتاج.

### الدراسة الثالثة:

**العنوان:** دور أنماط القيادة في تنمية الإباع الإداري.

**المؤلف:** هذه الدراسة أجرتها الطالبة واعر وسيلة.

**المكان:** المذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

**التاريخ:** أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2014-2015.

**الإشكالية:** كانت الدراسة مركزة حول التعرف على القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وأثرها على الإبداع

الإداري وكذلك دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري، كما هدفت إلى الوصول الى دراسة

العلاقة بين كل من القيادة التشاركية والأبوية والإبداع الإداري و تم طرح فرضية وذلك لإثباتها أو نفيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الطالبة وسيلة واعر ، **دور أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري** ، دراسة تطبيقية على وحدة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه - تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة - قسم العلوم الإقتصادية - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

الفرضية: انه يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال.

منهج الدراسة: إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.<sup>1</sup>

عينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية متمثلة في مختلف الوظائف والفروع

لمجمع صيدال بالجزائر العاصمة .

الأدوات: تم إستعمال الملاحظة والإستبيان لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

نتائج الدراسة: تلخصت نتائج الدراسة في ما يلي:

انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري، كما أثبتت وجود أثر للقيادة

التبادلية والأبوية على الإبداع الإداري.

**التعليق على الدراسة: الإستفادة**

لقد تمت الإستفادة من هذه الدراسة في بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع الإداري، كما إستفدنا من نتائجها

و ذلك لتدعيم الفرضية المتعلقة بوجود أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين.

## خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن العاملين في المنظمة يختلفون حسب مستوى كفاءتهم، يظهر دور الولاء التنظيمي والتحفيز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم وإبداعهم، حيث تتبع أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، فإن تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة المنظمة يدفع هذه المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد والمتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

## الفصل الثاني الولاء التنظيمي

22	تمهيد
23	أولاً- ماهية الولاء التنظيمي
24	ثانياً- خصائص الولاء التنظيمي
26	ثالثاً- أهمية الولاء التنظيمي
27	رابعاً- أنواع الولاء التنظيمي
29	خامساً- مراحل الولاء التنظيمي
30	سادساً- مصادر الولاء التنظيمي
38	سابعاً- نماذج مفسرة للولاء التنظيمي
43	ثامناً- نتائج الولاء التنظيمي
49	خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم متطلبات تحسين وزيادة أداء المنظمات أي كان نوعها، باعتبارها أهم الموارد على الإطلاق، حيث توجد العديد من المنظمات المتكافئة في جميع الإمكانيات المادية، إلا أن مستوى أدائها وإنتاجيتها غير متكافئ، وهذا راجع إلى نوعية الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات. لذا أصبح الاهتمام بالموارد البشرية من الأمور التي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك لكونها العنصر المتحكم في تحديد كفاءة المنظمة، ويترجم اهتمام المنظمات بالموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات لإدارتها، حيث تستهدف هذه السياسات الحصول على الكفاءات البشرية اللازمة وتدريبها وتنميتها بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتعدد السياسات الخاصة بهذا المورد؛ فمنها ما يعمل على جذب اليد العاملة واستقطابها، ومنها ما يتعلق بتقييم أداء العاملين، وغير ذلك من السياسات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها وتحسين مستواها، وأهمها على الإطلاق تلك التي تعمل على تعزيز الروابط والعلاقة بين الفرد والمنظمة، أي ما يحقق مستويات عالية من الولاء التنظيمي للعمال وذلك لأهميته .

## أولاً: ماهية الولاء التنظيمي:

### 1. تعريف الولاء التنظيمي:

هناك عدة تعريف للولاء التنظيمي منها ما يلي:

"هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، بمعنى أن الولاء التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها"<sup>1</sup>.

"الولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية"<sup>2</sup>.

"ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائماً

طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة وإيجابية ومثمرة بين الفرد ومنظمته، تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهده وتقان للمساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها".

1-مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، انتاك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص45.

2- علي محمد عبد الوهاب وعائدة السيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص58.

إن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث: التطابق، الانتماء، الالتزام، ويتم التعبير عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها<sup>1</sup>.

وقد ركزت مجموعة التعارف السابقة على عدة عناصر تمثلت في:

كون الولاء لا يتحقق إلا من خلال استعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف

المنظمة، وهذا الاستعداد يكون ناتج عن شعور الفرد بقوة تدفعه إلى ذلك، وتتجسد هته القوة في رغبة الفرد

في الذود عن منظمته والدفاع عن نجاحها والعمل من أجل المساهمة في تحقيق ولو جزء من أهدافها

بالإضافة إلى اقتناع الفرد بقيم المنظمة وأهدافها لدرجة ارتباطه بها ارتباطاً قوياً.

ومنه يمكن تعريف الولاء على أنه: شعور ينمو وينشأ لدى الفرد نتيجة لاقتناعه بأهداف المنظمة وقيمها

ويدفعه هذا الشعور لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد هته القيم، مما يؤدي لاندماجه في

المنظمة حيث يصبح جزء أساسى فيها، يعمل من أجل استمراريتها، والحفاظ على مصالحه التي تتوافق

ومصالحها، وبهذا يتحسن أدائها ويضمن نجاحها.

### ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي حالة شعورية يستدل عليها من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في

التنظيم، والتي تتجسد في ولائهم والتزامهم الذي يمثل حصيلة تفاعل العديد من العوامل الشخصية والبيئية

والإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، والولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات

1\_ نعمة خضير وآخرون، **الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة** - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد-، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، عمان، الأردن، 1996، ص77.

المطلق إلا أن درجة التغيرات التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى<sup>1</sup>.

- يجب أن تتوافر في الولاء التنظيمي الرغبة القوية في تقديم التضحية من أجل المنظمة، ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم التعبير عن الولاء برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية فيها.

- أن الولاء حالة عقلية وصورة للفعل وبالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي للإنسان أو السلوك الخارجي الاجتماعي له<sup>2</sup>.

ويمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كما يلي<sup>3</sup>:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس التذمر منها.

---

1- موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص508.

2 - محمد احمد هيكل، الانتماء الوظيفي - ماهيته وخصائصه، ملحق مجلة الأمن، العدد46، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص74.

3- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص51.



- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكاوي العملاء.

### ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي:

تستمد أهمية الولاء التنظيمي من تأثيراته الهامة على مختلف سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة، وتتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول، كما أن الولاء التنظيمي يساعد كذلك في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.
- يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القوي لبلدانهم بل وحتى على المستوى الفردي فإن الولاء التنظيمي المرتفع أمر مرغوب فيه، لأن معنى ذلك هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل<sup>2</sup>.
- أن الأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي وهم بذلك يساهمون في دفع عجلة الاقتصاد للمنظمة، من خلال زيادة معدلات الإنتاج، وتخفيض معدلات الفاقد والتالف، مما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية.

1- راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل-مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دول الكويت، مجلة جامعة عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد1، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، مجلد 13، 1999، ص51.

2- المرجع نفسه، ص53.

- الولاء التنظيمي يقلل من درجة معدل دوران العمل، وما يترتب عليه من تكلفة الاستبدال والتدريب، وغيرها من السلوكيات والظواهر السلبية كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط<sup>1</sup>.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة منظمات الأعمال كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه لأهدافها وقيمها<sup>2</sup>.

#### رابعاً: أنواع الولاء التنظيمي:

هناك ثلاث أنواع للولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:

##### - الولاء العاطفي (الوجداني):

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور ايجابي وتعاطف من قبل العاملين نحو المنظمة، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، ويعبر الولاء التنظيمي عن درجة التأثير بأهداف المنظمة وقيمها<sup>3</sup>.

1- أيمن عودة المعاني، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1990، ص2.

2- نعمة خضير وآخرون، مرجع سابق، ص76.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص339.

- الولاء المعياري (الأخلاقي):

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به وما يعتقد أنه أخلاقي<sup>1</sup>.

- الولاء البقائي (لاستمراري):

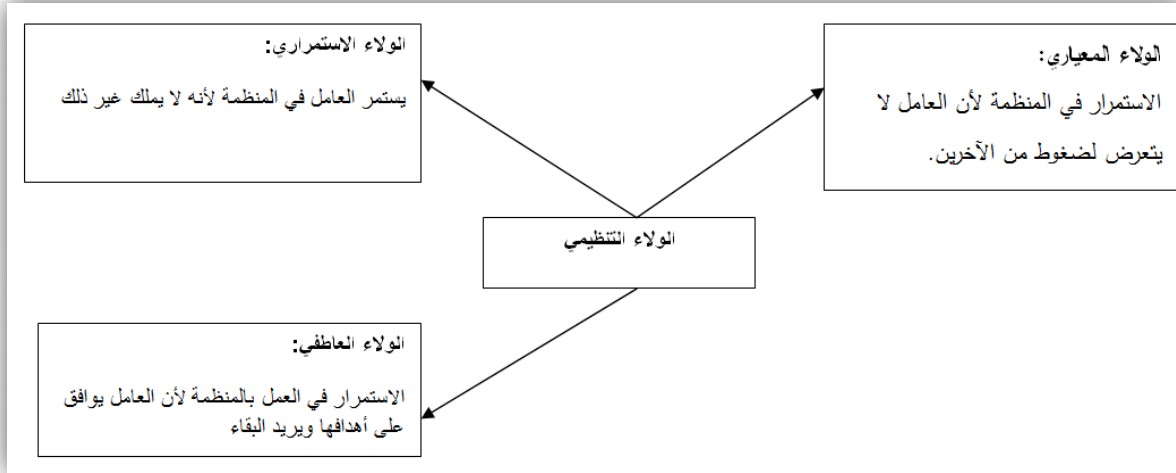
ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح أنواع الولاء التنظيمي التي يجتمع عليه الخبراء والتي تتوافق مع نموذج ماير.

1- عادل زايد، قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، العدد3، المجلد 4، لشارقة، 1995، ص54.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص339.

الشكل رقم (01): أنواع الولاء التنظيمي .<sup>1</sup>



**المصدر:** جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 216.

### خامسا : مراحل الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي ليس نتاج صدفة أو فترة قصيرة فهو ينمو ويتطور لدى الفرد عبر ثلاث مراحل زمنية

متتابعة كما يلي<sup>2</sup>:

#### - المرحلة الأولى:

وهي مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل، وهنا يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات مختلفة من الميول

والاستعداد للولاء، بسبب خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته كما سيحصل عليه من العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

1- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 216.

2- هيثم علي حجازي ومحمد سليم بوزيد، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 2006، ص 24.

- المرحلة الثانية:

وهي مرحلة البدء في العمل وتمثل هذه المرحلة الخبرات التي اكتسبها الفرد خلال الأشهر الأولى من التحاقه بالعمل، هذه الخبرات تؤدي دورا خطيرا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وتنمية الولاء والعضوية التنظيمية.

- المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة النضج أو الرسوخ، وتمثل فترة الخبرات التي اكتسبها الفرد بعد أن يكون قد ثبت واستقر في العمل إذ يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للفرد في المنظمة. وقد تم تطوير نماذج متعددة لمحاولة تفسير نمو الولاء التنظيمي، ومن أوائل هذه النماذج: النموذج الذي وضعه ستيرز والذي يبين بأن النموذج يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، وأن مدخلات الولاء التنظيمي من فئة الخصائص الشخصية، وفئة خصائص العمل<sup>1</sup>.

سادسا: مصادر الولاء التنظيمي:

1. المصادر الفردية: (الشخصية):

وهي كل ما له صلة بطبيعة الفرد وخصائصه، أي كل ما يميز الفرد عن غيره وهي بذلك تحدد اتجاهاته وميوله، وهناك ارتباط بين هذه المتغيرات ودرجة أو مستوى الولاء التنظيمي ومنها:

- إتباع تعاليم الدين الإسلامي:

ينعكس الولاء التنظيمي عن الولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في واقعهم التنظيمي والاجتماعي ما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيار المسؤولية ومعيار الولاء عندهم هو ذاتي وداخلي، يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه وإيلائه جهودهم لتحقيق غاياتهم، فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغاية

1- هيثم علي حجازي ومحمد سليم بوزيد، مرجع سابق، ص 25.

خاصة، ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى، وأن ولاءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدهم، وهذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والكفاءة العالية<sup>1</sup>.

#### - السن وطول مدة الخدمة:

هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة وولائه لها، لأنه كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى، مما يعني قدراً كبيراً من الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد، وعلى العكس من ذلك إذا كان سن الفرد صغيراً حيث تكون الفرص المتاحة أمامه يمكن الخوض فيها وتحمل مخاطر ترك العمل الحالي، مما يعني انخفاضاً في درجة ولاءه التنظيمي، أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمنظمة، فيلاحظ أنه كلما زادت مدة الخدمة بالمنظمة كلما كان هناك ارتباط بها، بسبب العلاقة الاجتماعية للفرد تجاه زملائه، وعلاقته تجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته الطويلة بها، وبالتالي يكون ولاءه التنظيمي عالياً وعلى العكس من ذلك فعندما تكون مدة خدمة الفرد قصيرة فسيكون ولاءه التنظيمي منخفضاً، وعموماً عندما يكون الأفراد أكبر سناً وأمضوا فترة أطول في العمل فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض، واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة، وهذا يؤدي بدوره لتعزيز ولاء الفرد لمنظمتهم<sup>2</sup>.

#### - المستوى التعليمي:

هناك علاقة ارتباط عكسي ومعنوي بين الدرجة العلمية للفرد كمتغير مستقل ودرجة الولاء البقائي له، غير أن ذلك مرتبط بتوقعات الفرد من المنظمة، لأنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة كان ولاءه أكثر للمنظمة التي يعمل بها، وإذا قلت توقعاته من المنظمة وتوافرت فرص العمل الخارجية

1- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، العدد 78 مسقط، 1999، ص50.

2- عبد المحسن عبد السلام النعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية الفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بالطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001، ص95.

وبمزايا أفضل كلما أثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي بالانخفاض. بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه.<sup>1</sup>

### - الجنس والحالة الاجتماعية:

تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر ولاء للمنظمة من الرجال وتبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي؛ فقد أظهرت دراسة العتبي والسواط وجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية والولاء الأدبي، قد بينت أن الموظف المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الالتزام الاستمراري من غير المتزوج. وأظهرت دراسة زايد أن متوسط الولاء الأدبي والاستمراري للعاملات كان أعلى من متوسط ولاء العاملين، وتساويا في الولاء العاطفي، ووجدت الدراسة أن الولاء الاستمراري أعلى من الولاء العاطفي والسبب يعود إلى أن فرص المرأة في الحصول على محل في منظمات أخرى أقل من الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها.

يصعب على إدارة التنظيم إدراك المصادر الشخصية للولاء التنظيمي وإدارتها وهذا راجع لكونها محددات تتعلق بشخصية الفرد وتثنيته الاجتماعية وكذا مستواه الفكري والثقافي، وحتى تسجل الإدارة نجاحا في التحكم في المصادر الشخصية للولاء والاستفادة منها لا بد من أن تساعد الأفراد في تنمية شخصياتهم ومعارفهم بما تتطلبه وظائفهم ومناصب عملهم.

### 2. المصادر التنظيمية:

هي مصادر تتعلق بطبيعة نشاط المنظمة والأساليب المتبعة من طرف المسؤولين في إدارة الأعمال، وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وغيره من العوامل الناتجة عنها، والتي لا تتدخل فيها خصائص الفرد الشخصية، ومن أهم المتغيرات التي لها علاقة مع درجة الولاء التنظيمي هناك:

1- هيثم علي حجازي ومحمد سليم بوزيد، مرجع سابق، ص 27.

**- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:**

يزداد الولاء التنظيمي كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة ليتمكن الأفراد من فهمها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين<sup>1</sup>، أي أن غموض الدور والأهداف يقلل من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

**- إشباع الحاجات الأساسية للعاملين في المنظمة:**

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة، والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.<sup>2</sup> أي أنه لا بد من شعور الفرد من إشباع حاجاته حتى يتمكن من إظهار كل ما لديه من إمكانيات ويصل إلى مستوى الأداء المطلوب.

**- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:**

مع قيم المنظمة وأهدافها كلما كان الولاء لديه قوي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، يجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيهم تلك القيم.

**- الأمان الوظيفي:**

تختلف المنظمات في درجة حفاظها على العمالة، فكثير من المنظمات تحاول أن تتجنب الاستغناء عن العمالة، حفاظاً على مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أفرادها، أو لكي لا تتعرض لمشاكل مع النقابات العمالية، ولكن هناك كثير من العوامل الآن التي زادت من توجهات العديد من المنظمات إلى الاتجاه للاستغناء عن العمالة الزائدة، فقد وجدت المنظمات الآن نفسها مضطرة للتعامل والتشغيل في ظل بيئة تتميز

1- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سابق، ص 36.

2- موسى اللوزي، التطور التنظيمي - أساسات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 162.



بالتغيرات التكنولوجية السريعة، وبتركيز شديد على الجودة، وفي كثير من هذه الظروف البيئية فإن الأمان الوظيفي يساعد على توفير المرونة والولاء والالتزام والدافعية المطلوبة.<sup>1</sup>

#### - تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمنظمة في نفس الوقت. وهو ما يعني ولاء والتزام العاملين، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية وسواء قام الموظف أو المنظمة بالمبادرة في هذا النشاط فإن هناك أساس فكري ومنطقي لمضاعفة الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي.

#### - المكانة الاجتماعية للمنظمة:

تزداد درجة الولاء التنظيمي للفرد كلما زادت المكانة الاجتماعية للمنظمة التي يعمل بها، فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمة جيدة، كلما شعر الفرد بالفخر والاعتزاز بانتمائه لها، ما يزيد من درجة الولاء الوجداني له، وتستنتج أفضلية المنظمة أو مكانتها من خلال مقارنتها مع المنظمات الأخرى.

#### - إيجاد نظام مناسب للحوافز:

وترتكز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل، وأسباب تركهم العمل في المنظمات وبقائهم فيها.<sup>2</sup> وعليه فإن الإدارة إذا كانت تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا الأداء المقرر ويصلوا إلى الأهداف المسطرة، فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة. لذا فإنه إذا توفرت أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجية وتقليل التكاليف، والمنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة

1- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 220.

2- عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 155.

الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.<sup>1</sup> والولاء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.<sup>2</sup>

### - خلق المشاركة بين جميع الموظفين بناء على الثقة والمساواة:

لقد أدركت معظم المنظمات مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرار، لأنه إذا شعر العمال أنهم شركاء حقيقيون في المنظمة التي يعملون فيها، فسيبدلون قصارى جهدهم طواعية في سبيل إحراز الأهداف التنظيمية، وقد سعت هذه المنظمات جاهدة إلى غرس هذا المبدأ في عملياتها، ولكن من المهم ملاحظة أن هذه الشراكة ليست شراكة حقيقية أو نظام للمساواة الكاملة، بل هي مساواة معنوية تدفع الموظفين إلى العمل الجاد وتحثهم على بذل الجهد في العمل، علاوة على ذلك لا تعني الشراكة الديمقراطية الكاملة، فكثير من الأشخاص الذين لديهم شعور بالمشاركة مع المنظمة يستخدمون كلمات مثل: شركتي، شركتنا عند الحديث عن العمل.<sup>3</sup>

### - الروح المعنوية:

عادة ما تعرف على أنها حالات من الرغبات مبنية على إتحاد بين العوامل المادية والعقلية. فالمعنويات المرتفعة تكون متحدة أكثر مع الانتماء والولاء العالي والذي انعكس على الأهداف وفاعلية المنظمة، ولو كان الوضع العام لمجموعة من الاتجاهات سالبا فإن ذلك قد يعني أن المنظمة يمكن أن تعاني كثيرا من حيث الفاعلية والإنتاجية، ومن ثم فإنه يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحوى

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 131.

2- فاطمة حسن آل خليفة عصام سعد الربيعان، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 العدد 1، الكويت، 2000، ص 31.

3- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 47.

بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. وتعد الروح المعنوية عنصرا غير محسوس لا يكشف بطريقة مباشرة، وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها. فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر معينة مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم روح المبادرة والابتكار، والالتزام بالقوانين وتعاونهم مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، ويكون ولائهم كبيرا لقادتهم فضلا عن شعورهم بالفخر لانتمائهم للمنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن الحالة المعنوية المنخفضة تعكسها ظواهر معينة مثل: الخسونة والفظاظة في المعاملة وكره العمل في المنظمة وكرهية المنتسبين لقيادتهم الإدارية، ومعارضة الآراء الجيدة وتثبيط العزائم والهمم وغيرها.<sup>2</sup>

#### - جودة حياة العمل:

جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وظهر مفهوم جودة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطور التنظيمي وليتحقق من حالات، التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على ولاء العاملين.<sup>3</sup>

#### - نمط الإدارة المستخدم:

وتستطيع المنظمة تحقيق ولاء عامليها من خلال تطوير نظامها الإداري، إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب من أجل تطويرها ورفقيها إلى الدرجات العليا توفر مبدأ الانتماء الوظيفي، ففكرة الانتماء الوظيفي من

1- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 226-227.

2- عبد الرزاق محمد الدليمي،: العلاقات العامة في التطبيق، درا جريز للنشر والتوزيع، 2005، ص 107.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 206.

شأنها تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا. كما أنه يدعم بناء جسور الثقة بين الكوادر بعضها ببعض، وبينها وبين الوظيفة، وأخيراً بينها وبين التنظيم أي الجهة أو المنظمة فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة مناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة، درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>1</sup>

#### - تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم:

إن تقديم المزايا والخدمات للعاملين في المنظمة ولأسرهم تحقق عدة مزايا منها.<sup>2</sup>

- جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة.
- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان.
- شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تعمل على رعايتهم وترعى حقوقهم.

ويكون نتاج هذه المزايا والخدمات في مجموعها بناء وتدعيم ولاء وانتماء العاملين بالمنظمة، ومن المزايا

نجد: الإجازات - التأمين الصحي - تنمية الوعي الصحي - الإسكان - النوادي الرياضية - الرحلات - الندوات الثقافية.

#### - التوجيه ودفع الأفراد إلى الولاء:

التوجيه كوظيفة إدارية هو العمليات المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة، والتوجيه لا يرمي إلى تحقيق تلك الأهداف الممكنة للأفراد فحسب، أو تلك الأهداف المتاحة للمنظمة فحسب، وإنما إلى تحقيق تلك الأهداف المرغوبة من جانب الأفراد ومن جانب المنظمة في آن واحد، ومن الجدير بالذكر ملاحظة مدى تأثير وتأثير كل عنصر من عناصر

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126.

2- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص، 84 - 85.

التوجيه بالعناصر الأخرى، ومدى تأثير جميع العناصر على خصائص جماعة العمل الكلية من حيث التعاون والاندماج والتماسك، والولاء والانتماء، مما ينعكس أثر ذلك على درجة الثقة والرضا والروح المعنوية.<sup>1</sup>

### سابعاً: نماذج مفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي حاولت وضع تفسير لظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها، ويتمثل أهمها فيما يلي:

#### 1. نموذج إتزيوني 1964:

يتخذ الولاء عند إتزيوني ثلاثة أشكال أو أنواع هي:<sup>2</sup>

- **الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

- **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها. ويرى إتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض.

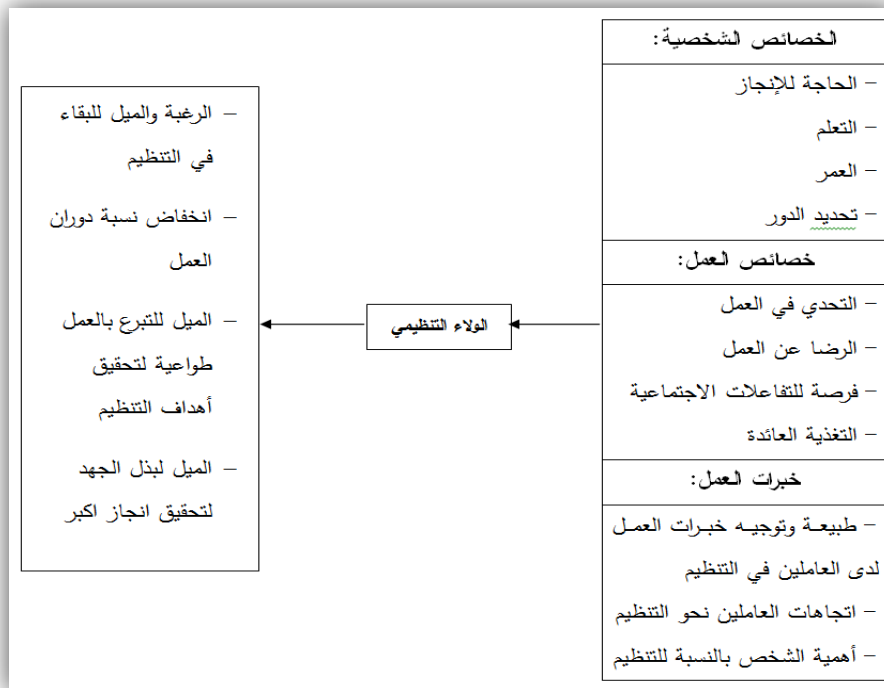
1- أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سابق، ص 249.

2- عبد الرحمان أحمد الهيجان، **ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها، وكيفية إدارتها**، مرجع سابق، ص 35-36.

## 2. نموذج ستيرز 1977 :

ويرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل، تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركتها لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها وانخفاض نسبة غيابه، وبذل مزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً العوامل والسلوك في مجموعات<sup>1</sup> حسب الشكل التالي.

شكل رقم(02): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأهم نتائجه.



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الاداري، العدد 78، مسقط،

عمان، 1999، ص31.

1- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سابق، ص، 30-31 .

### 3. نموذج كانتر 1986:<sup>1</sup>

حيث ترى أن هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهذه الأنواع الثلاث هي:

- **الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يكون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتمّ تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها؛ من خلال التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد أو لسياراتهم، إلى جانب تسيير بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.

- **الولاء الرقابي:** هذا النوع ينتج عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه القيم.

وترى **كانتر** أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة وفي آن واحد.

### 3. نموذج آلين وماير 1990:

عرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندنا في نظريتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاث عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:

1- عبد الرحمان أحمد الهيجان، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1988، ص 37-36.

- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة

لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين.<sup>1</sup> وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.<sup>2</sup>

- **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند

إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات والتعويضات والمكافآت... بين الأفراد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.<sup>3</sup>

- **الولاء المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون

المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي)، أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي). وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا عن ما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.<sup>4</sup>

#### 4. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة

وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم

المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات

---

1- سعود محمد العتبي، طلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، مسقط، 1997، ص17.

2- أيمن عودة المعاري، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سابق، ص47.

3- عبد الرحمان أحمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سابق، ص97.

4- محمد أحمد سليمان، سوسن عبدالفتاح وهب، الولاء التنظيمي، قيم و أخلاقيات الأعمال، زمزم و موزعين، ط1، الأردن، 2011، ص54.



الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها ، وبغيرها من المنظمات الأخرى التي تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة. وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تتطلب الموقف ذلك. وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب عن العمل، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما انه مع غيره من النماذج السابقة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

تمثل كل النماذج السابقة نوعا من التكامل في الجهود لفهم وتفسير ظاهرة الولاء، إلا أن وجود نموذجا كاملا ومقبول لدى جميع الباحثين لا يزال أمرا غائبا وهذا ما يحفز الباحثين لدراسة موضوع الولاء التنظيمي.

1- عبد الرحمان أحمد الهيجان، ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها، وكيفية إدارتها ، مرجع سابق، ص43.

## ثامنا: نتائج الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد نتائج الولاء التنظيمي على مستوى الفرد وعلى مستوى جماعة العمل وعلى مستوى المنظمة.

### 1. نتائج الولاء التنظيمي على مستوى الفرد:

#### - النتائج الإيجابية:

- عندما يشعر الفرد بالولاء التنظيمي فإن ذلك يكون نتيجة لمجموعة عوامل تؤدي به إلى اعتناق قيم المنظمة وأهدافها، فيترتب عنها مجموعة من الآثار الإيجابية أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء للمنظمة وأعضائها.
  - زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة، والأمان الوظيفي بصفة خاصة.
  - زيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
  - زيادة الاتجاه الإيجابي للفرد تجاه المنظمة وأعضائها
  - يقوي الولاء رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة وتجعله يستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي ما يجعله يثبت أهداف المنظمة.
  - يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.<sup>2</sup>

#### - النتائج السلبية:

ليس للولاء التنظيمي آثار إيجابية فقط؛ فعدم إدارة الولاء التنظيمي لهؤلاء الأفراد وعدم توجيهه الوجهة الصحيحة سوف يؤدي إلى نتائج سلبية على العاملين فيها:<sup>1</sup>

1- سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 31.

2- فضل صاح أفضلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعة و المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، عدد 1، الرياض، 1997، ص77.

– قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يحقق في بعض الأوقات من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

– ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

– زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية؛ نتيجة أن ولاء الفرد يجعله يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى.

– الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين.

– سيطرة العمل وهمومه على تفكيره مما يؤثر على حياته خارج العمل.

## 2. نتائج الولاء التنظيمي على مستوى جماعة العمل:

– النتائج الإيجابية:

إن قوة أي مجموعة من الأفراد وإمكاناتها أكبر من مجموع القوى والإمكانات التي توجد لكل فرد على

حدا، من هنا تتضح أهمية الانسجام والتآلف بين العاملين، ويتطلب ذلك أن يؤمن كل فرد بقيمة زميله

ومراعاة العامل الإنساني عند اتخاذ أي قرار. ومما يساعد العاملين على تكوين علاقات إنسانية أن يحاول

كل منهم الاهتمام بشؤون غيره من العاملين، ويؤدي الولاء التنظيمي إلى زيادة درجة ثبات وفعالية وأداء

1- اعتماد محمد علام، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعة التحويلية- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري-، مجلة حوليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، قطر، 1993، ص 250.

جماعة العمل، وإيمان كل فرد بقيمة العمل الجماعي مع مراعاة العامل الإنساني عند اتخاذ قرار يمس أحد أعضاء المجموعة، والبعد عن التكتلات وزيادة مستوى ترابط وتفاعل الجماعة.<sup>1</sup>

ويعتبر الولاء التنظيمي عامل توازن من شأنه المحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك العاملين نحو خدمة أهداف المنظمة، عندما يفشل نظام الحوافز المطبقة في ذلك. ونظرا لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.<sup>2</sup>

#### - النتائج السلبية:

- بالرغم من وجود الفوائد السابقة للولاء التنظيمي على مستوى الجماعة إلا أنه يجب الانتباه إلى الآثار السلبية التي قد يتركها على مستوى جماعة العمل والتي من بينها:<sup>3</sup>
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة، كما هو الحال في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام.
- عدم التغذية بأفكار جديدة نتيجة انخفاض معدل دوران العمل الناتج عن زيادة الولاء التنظيمي.
- ضعف الانفتاح على القيم الجديدة لأن التفكير الجماعي يجعل المنظمة أقل انفتاحا على الآراء.
- من المحتمل زيادة درجة الصراع التنظيمي بين المجموعة وبعضها داخل المنظمة حيث أن الولاء يقلل من فرص خروج بعض العناصر التي قد تكون مثيرة للمشكلات في مجال العمل.

1- دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحركة الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 34.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 314.

3- نفس المرجع، ص 284.

- تعاطف هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية خارجه.<sup>1</sup>

### 3. نتائج الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة:

تعتبر نتائج الولاء التنظيمي ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة وتتمثل في:

#### - الآثار الإيجابية:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة فنجد انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العمالة و الانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية و تحقيق النمو والازدهار للمنظمة<sup>2</sup>. كما يؤدي الولاء التنظيمي إلى زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للإفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر ولاء يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، وكلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وازدهارها. إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا<sup>3</sup>.

ويقل الولاء التنظيمي من الغياب و تأخر الموظفين، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الولاء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل تتمثل في التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار و التدريب للأعضاء الجدد. كما أنه عند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل، كما أن

1- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 257.

2- عايدة السيد خطاب، الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية عن المرأة السعودية-، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 13 العدد 1، جامعة الملك سعود، الرياض، 1988، ص34.

3- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص50.

الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين، الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.<sup>1</sup>

حيث يسهل على المنظمة اختيار يد عاملة جيدة ذات مهارات عالية تعزز بها مواردها البشرية؛ وذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي تصبح حلم الأفراد الذين يعينهم العمل في نفس مجال عمل هاته المنظمة.

كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يؤدي إلى ما لي:<sup>2</sup>

- ارتفاع الروح المعنوية.
- قلة الفاقد في موارد الإنتاج.
- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج.
- قلة حوادث وإصابات العمل.
- العاملون الذين لديهم ولاء تنظيمي يجعلون العملاء لديهم ولاء للمنظمة ومنتجها.
- السلوك المنضبط.
- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.
- النتائج السلبية:

إن الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي كبير للمنظمة لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، فأفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة تخنق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.<sup>1</sup>

1- سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص16.

2- مدحت محمد أبوالنصر، مرجع سابق، ص71.

ومن الآثار السلبية للولاء التنظيمي أيضا انخفاض الأداء الذي يكون بسبب الأفراد الخاملين غير القادرين على زيادة مستويات الأداء التي تتخفف، أو تنعدم فرصتهم في الحصول على وظائف في منظمات أخرى، وبالتالي يمكن القول أن ولاء هؤلاء الأفراد ما هو في حقيقة الأمر إلا عجز عن الانتقال لمنظمة أخرى.<sup>2</sup>

جدول رقم-01- يبين الآثار المترتبة على الولاء التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.</li> <li>- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.</li> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>- الأهداف والاتجاه.</li> <li>- التصور الذاتي الإيجابي.</li> <li>- المكافآت التنظيمية.</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التفكير الجماعي.</li> <li>-انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.</li> <li>-الصراع بين الجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ثبات العضوية.</li> <li>-فعالية الجماعة.</li> <li>-التماسك.</li> </ul>	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-انخفاض الفعالية يرجع إلى:</li> <li>-انخفاض القدرة على التطور والتكيف.</li> <li>-بقاء أعضاء خاملين بسبب انعدام الفرص في تنظيمات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-زيادة فعالية ترجع إلى:</li> <li>-انخفاض معدل الدوران.</li> <li>-انخفاض نسبة الغياب.</li> <li>-انخفاض نسبة التأخير.</li> <li>-الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.</li> </ul>	التنظيم

المصدر: إنشاء شخصي.

1- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 232.

2- نفس المرجع، ص 200.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأهداف التي يجب على المدراء مراعاتها والبحث في سبل تحقيقها؛ أي أنه يجب التأكيد عليه وجعله هدفا واضحا، بالإضافة إلى أنه من الضروري توفير كل المتطلبات التي تزيد من ثباته عند العاملين. فلا يمكن للمنظمة أن تحقق استقرارها ورفقها إذا ما وجد بها عاملين لديهم مستوى منخفض من الولاء؛ فالموظف الذي يملك مستوى عالي من الولاء تجاه منظمته له حماس يدفعه نحو زيادة إنتاجيته، مما يحقق أهداف المنظمة التي يكون قد تنبأها بانتمائته لها، بالإضافة إلى أن ولاء الموظف لمنظمته يوفر تكلفة تعيين وتدريب موظفين جدد.



## الفصل الثالث الإبداع الإداري

51	تمهيد .
52	أولاً- أهمية الإبداع الإداري
55	ثانياً- أنواع الإبداع الإداري
58	ثالثاً- خصائص الإبداع الإداري
60	رابعاً- عناصر الإبداع الإداري
62	خامساً- دوافع الإبداع الإداري
64	سادساً- إستراتيجيات الإبداع الإداري
65	سابعاً- طرق الإبداع الإداري
67	ثامناً- مراحل الإبداع الإداري
69	تاسعاً- قياس الإبداع الإداري
70	خلاصة الفصل

## تمهيد

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع مما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمر غاية في الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم. ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير المناخ المناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل. وسنتطرق في فصلنا هذه إلى الإحاطة بالجانب النظري للإبداع وبكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

## أولاً: أهمية الإبداع الإداري

- في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عامل بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولي المؤسسات اهتماماً بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يحثه وتتمثل أهميته في:
- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر بما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
  - يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
  - يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم<sup>1</sup>.
  - يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.
  - يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
  - يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة.
  - يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.

<sup>1</sup> -حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 305-306.

- يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع الإبداع الإداري:

توجد عدة تصنيفات للإبداع الإداري بسبب تعدد المعايير حيث اقترح مجموعة من الباحثين مختلف التقسيمات في أربع فئات:

**الفئة الأولى:** تحتوي على تصنيفات اعتبار الطبيعة، وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري والتنظيمي

والتكنولوجي، المؤسساتي وهذا الأخير قد صنف إلى:

- **أبداع إداري** : يحتوي الإبداع الإداري على تغيرات في الهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في

المؤسسة، وبشكل غير مباشر نشاطات المؤسسة الأساسية.

- **إبداع فني** : يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة وتغيرات في التقنيات التي تستخدمها

المؤسسة، ونشاطات المؤسسة الأساسية التي عنها سلع أو خدمات.<sup>2</sup>

**الفئة الثانية:** تجمع التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع وهكذا يتم التمييز بين الإبداعات

المبرمجة أي التي يتم برمجتها من طرف المؤسسة وغالبا ما تكون مستمرة وإبداعات غير مبرمجة التي

تحدث من حين إلى آخر وعند ضرورة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نديم عكروش مأمون ونديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري" ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 5-6.

<sup>2</sup> - عطا الله فهد سرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الأردنية ، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2005، ص13.

<sup>3</sup> - عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10 - 11.

**الفئة الثالثة:** تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة وعمق

التغيرات التي يحدثها فهي مهمة وملموسة في المؤسسة، فبعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة تدعى بالجزئية على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية.

**الفئة الرابعة:** تحتوي على مجموعة من التصنيفات حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، حيث نجد

مجموعة من الكتاب فرقوا بين نوعين من الإبداع وهما:

- **الإنتاج الكامن:** ويعني استعداد الفرد لإنتاج أفكار جديدة.

- **الإنتاج الإبداعي:** يظهر من خلال اهتمام الأفراد بالموضوعات كالاختراع كما يظهر أيضا عند وجود

الإبداع الشخصي الذي يمكن لأي فرد تطويره ومعياره المرجعي هو الخبرة الذاتية للشخص.<sup>1</sup>

\* كما أن هناك من يصنف الإبداع إلى:

- **إبداع داخلي:** وهو إبداع تعتمد عليه المؤسسة، مصدره المؤسسة ذاتها.

- **إبداع خارجي:** هو نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.

- **إبداع وسيلي:** هو أداة لبلوغ نوع ثاني وهو إبداع الغاية الذي يحدد للمؤسسة معينة.<sup>2</sup>

\* في حين قسم فريدريك تايلور الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها.

- **الإبداع التخيلي أو الانبثاقي:** وهو أعلى مستويات الإبداع، ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو

افتراض كلياً يترتب عليه بروز مدارس أو حركات بحثية جديدة.

- **الإبداع التجديدي:** ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد أن كانت القوانين ثابتة.

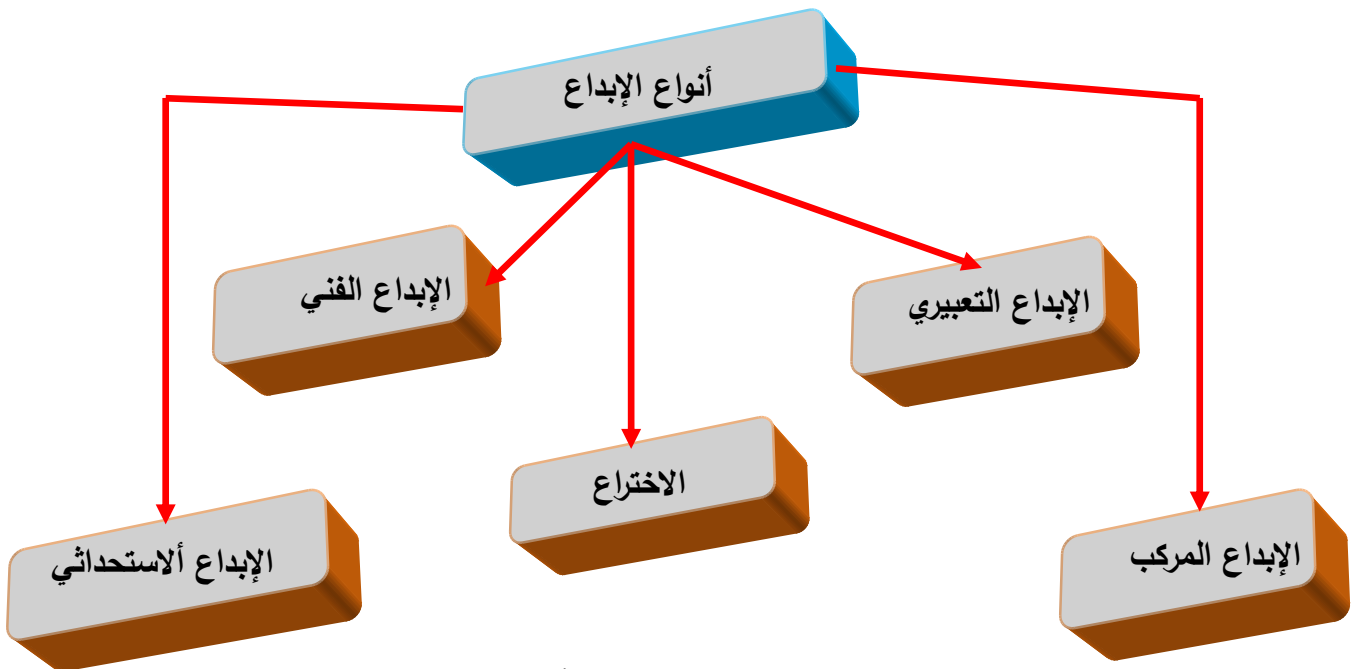
<sup>1</sup>- فاروق سالم، **الإبداع**، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول، تركيا، 2009، ص 09.

<sup>2</sup>- حسين حريم، **السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 354.

- **الإبداع المنتج:** ويقصد البراعة في التوصل إلى النواتج من الطراز الأول مع وجود مؤشرات قوية على توافر بعض القيود التي تضبط الأداء الحر للأفراد.

- **الإبداع الإبتكاري:** ويقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها ويحصل صاحبها على براءة الاختراع.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): أنواع الإبداع<sup>2</sup>



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص55.

كما أن هناك بعض العلماء يصنفون الإبداع حسب المستويات إلى ثلاثة أنواع في المؤسسة، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضروري للمؤسسات المعاصرة، وتتمثل في:

### 1 الإبداع على المستوى الفردي:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد<sup>2</sup>. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

<sup>1</sup> - أحمد عبد الباري أحمد عطا الله، الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، 2011، ص 56-57.

<sup>2</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص55.

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير من الفكاهة.
  - الميل الاجتماعي: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.<sup>1</sup>
- وقد يواجه الإبداع على المستوى الفردي مجموعة من المعوقات ترتبط بالفرد وهي تحد من قدراته الإبداعية وتحول دون اندفاعه نحو الإبداع بصفة خاصة والتجديد بصفة عامة ونجد فيها:
- أ- معوقات إدراكية: يعبر الإدراك عن الصورة التي يرسمها الإنسان عن كل ما يدور من حوله، هذا ما يؤثر على سلوكياته واعتقاداته، قد يشوب عملية الإدراك بعض المشكلات منها:
  - خداع الإدراك الحسي: ينجم عن الاستعمال الخاطئ للحواس مما ينتج عنه تشوه في الصور أو الأصوات الحقيقية للأشياء.
  - خطأ الإدراك: أي أن يبني الإنسان صورا عن الأشياء الخيالية غير موجودة في الواقع.
  - قصور الإدراك: بحيث ينظر الشخص إلى الأشياء من زوايا محدودة فيهمل حقائق عديدة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" مرجع سابق، ص 304 - 305.

ب- **عدم وضوح الرؤية:** نقصد هنا بالرؤية الصورة الموجودة على مستوى الأذهان بحيث كلما كانت

الرؤية منظمة بشكل عام والإدارة بشكل خاص واضحة ومحددة كانت عملية الإبداع سهلة.

ج- **الخوف من الإخفاق:** يعد هاجس الفشل عقبة أساسية أمام المبدعين، بحيث يحجم الكثير منهم على

طرح أفكاره بسبب خوفه من فشلها في الواقع.

د- **التمسك بالمؤلف:** كثيرا ما يتعلق الأفراد بالنمطية، ويعتقدون أن المشاكل المكرر كما هو الحال

حلولها، هذا ما يثبط فرضية الإبداع والتجديد لديهم ويجعل انجازاتهم تكرارا لأعمال الآخرين.

هـ- **غياب الدوافع الداخلية للإبداع:** تحرك الدوافع عملية الإبداع وتزيد من إقبال الأفراد عليها، بحث

كلما زادت الحاجة إلى تحقيق الذات وإشباع الرغبات لجأ الأفراد إلى التجديد والإبداع.<sup>1</sup>

## 2 الإبداع على مستوى الجماعات:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق

الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق

عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة<sup>2</sup>، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

**الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفراد مجموعة قيم، وأفكار مشتركة

تتعلق بأهداف الجماعة.

**المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع

الناجح.

**الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد

بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو منهج تنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 255.

<sup>2</sup> - النجار فايز وملكوي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع "دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع 2، سوريا، مجلد 26، 2010، ص 257-279.



### 3 الإبداع على مستوى المؤسسات:

هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنتمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصولة إبداعية وهذا بتشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.<sup>3</sup>

### ثالثا: خصائص الإبداع الإداري:

- اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:
- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تتطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 306.

<sup>2</sup> - إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 266.

<sup>3</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق، ص 307.

العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.<sup>1</sup>

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

- يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.<sup>2</sup>

أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

- **الجدية والحدثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية أو السلعة أو خدمة يجب أن

يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة قيمة، وليس هذا فحسب بل

يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسة التي كانت من قبل.

- **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما

بينها ليحدث ميزة تنافسية للمؤسسة.

- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود

التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

---

<sup>1</sup> - الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية 'دراسة تطبيقية على شركة خليل'، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص 23-31.

<sup>2</sup> - درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 أبريل، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006، ص 11.

- **الموائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.<sup>1</sup>

#### رابعاً: عناصر الإبداع الإداري:

تتعدد تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري، ومن بين هذه العناصر المختلفة نذكر:

1. **الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة<sup>2</sup>، ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد<sup>3</sup>، ويمكن تحديد أربعة أنواع للطلاقة:
  - **الطلاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.
  - **الطلاقة الفكرية:** وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.
  - **طلاقة التداعي:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
  - **طلاقة التعبير:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.<sup>4</sup>

2. **المرونة:** وتشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي<sup>1</sup>، كما أنها القدرة على

سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، ويوجد نوعين من المرونة:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

<sup>2</sup> - شبلي إسماعيل الوسيط، **واقع الإبداع لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية**، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008، ص 7-8.

<sup>3</sup> - فاطمة مانع، **الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ب-ت، مارس 2008، ص 4.

<sup>4</sup> - رجوة بنت سمران الهذلي، **إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات ومعلمات المدارس المرحلة الثانوية**، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص، 43-44.

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.<sup>2</sup>

### 3. الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة مراقبة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.<sup>3</sup>

### 4. المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

<sup>2</sup> - وائل عبد الله محمد، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 225.

<sup>3</sup> - اللوزي موسى، السلوك التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 298.

<sup>4</sup> - سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 267.

### 5. الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.<sup>1</sup>

### 6. الأصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكيراً أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق العديد من الباحثين على أن الأصالة هي: "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعي التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

والأصالة تشمل ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محك جديد

للأصالة.<sup>2</sup>

### خامساً: دوافع الإبداع الإداري:

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركه مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية نذكرها فيما

يلي:

---

1- الحقباني تركي عبد الرحمان، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1997، ص17.

2- محمد فلاق وقدر بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011، ص09.

### دوافع ذاتية داخلية:

- حرص الأفراد على تحقيق أهدافهم في الحياة.
- الرغبة في التعلم وإنجاز العمل بطريقة جديدة.
- الرغبة في تحقيق الذات.

### دوافع بيئية خارجية:

- مجال العمل وطبيعته
- طبيعة مشاريع العمل وما تحتاجه من إبداع للحفاظ على حيويتها ونموها.
- مدى تعقيد المشاكل الإدارية والحاجة إلى حلول ابتكارية.
- تغيرات البيئة الخارجية وما تفرضه من أحداث جديدة ومشاكل معقدة.
- حتمية الإبداع وسيلة فعالة لتحقيق التقدم والتطور.

### دوافع معنوية مادية:

- الرغبة في الحصول على تقدير أو ترقية أو مكافآت مالية.
- الرغبة في نفع الآخرين وكسب رضاهم.
- الرغبة في الحصول على الشهرة والسمعة الطيبة.

### دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

تتمثل في الرغبة في خلق الأفكار الإبداعية وتطويرها بالشكل الذي يشبع رغبات الفرد ويشعره بالرضا

عن نفسه وإنجازاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص315.

### سادسا: إستراتيجيات الإبداع الإداري:

تمثل إستراتيجية الإبداع الإداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسات الإنتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحث أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، وتصنف إستراتيجية الإبداع إلى:

تستعمل المؤسسات هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف تقنيات الإبداع الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، وهذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة<sup>1</sup>.

#### إستراتيجيات الإبداع الدفاعية:

لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

#### إستراتيجيات الإبداع التقليدية:

تستهدف المؤسسات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلقا من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه الإستراتيجية تستلزم مستوى عال من هندسة الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسن عجلان حسين ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 48-49.

<sup>2</sup> - حسن عجلان حسين، مرجع سابق، ص50.

### سابعا: طرق الإبداع الإداري:

يوجد طرق عديدة للإبداع نوجزها فيما يلي:

#### العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 6 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكثر عدد ممكن من الأفكار وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض.

يعتمد العصف الذهني على 3 مبادئ أساسية هي:

- الابتعاد عن انتقاد الأفكار.
  - تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية والمستوى.
  - دمج الأفكار وتطويرها.
- هناك مجموعة من الشروط التي لابد من احترامها حتى تتجح جلسة العصف الذهني، نذكرها فيما يلي:
- كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الإطلاع عليها.
  - عدد المشاركين يجب أن لا يقل عن 6 ولا يتجاوز 12 شخصا.
  - التهيئة الجيدة للمشاركين وإعطائهم فكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة.
  - انعدام المراقبين حتى يتم توليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة بمتعة وراحة أكبر.

#### القائمة المعدة مسبقا:

يعتبر Osborn أول من عرض هذه الطريقة كوسيلة لتوليد الأفكار الإبداعية، وهي تتخذ شكل قائمة من

الأسئلة المعدة مسبقا يتم طرحها على الفرد بما يحفز على خلق أفكار إبداعية جديدة.<sup>1</sup>

#### التحليل المورفولوجي:

<sup>1</sup> - سيد عليه، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، 2009، ص33.



تعتمد هذه الطريقة على تحليل المشكلة وبيان مختلف أبعادها، ثم يتم تحليل كل بعد وبيان متغيراته الجزئية بهدف خلق توليفة جديدة من العناصر الجزئية يمكن أن تخلق حل إبداعي للمشكلة محل الدراسة، عادة ما تكون غالبية الحلول مستحيلة هذا ما يدفع إلى تقييم هذه الأخيرة ومن ثم اختيار الحل العلمي القابل للتنفيذ على أرض الواقع.

#### التوفيق بين الشتات:

عادة ما تستخدم هذه الطريقة في حل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا، بحيث يقوم القائد بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد ويفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بمختلف الوسائل (المثيل، توظيف الرموز، تقمص الشخصيات) ثم تبدأ مرحلة تقييم هذه الأفكار استنادا إلى معايير موضوعية كالجودة، الأصالة، إمكانية التنفيذ... حتى يتم اختيار الحل الإبداعي للمشكلة.

#### أسلوب Delphi:

تقوم هذه العملية على منسق ومجموعة من الخبراء بحيث يتم طرح مشكلة عليهم ثم يستلم المنسق إجاباتهم منفردة فيدرس مدى الاتفاق والاختلاف بين ردودهم ثم يقوم بإعداد ملخص عن النتائج التي توصل إليها كل خبير ويرسلها إلى خبير آخر ثم يرى مدى تفاعل هذا الأخير مع الملخص ومدى تأثيره على رأيه، يكرر المنسق هذه العملية حتى يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ في حل المشكلة استنادا على هذه الإجابات.

- لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد أي تواصل مباشر بين الخبراء فالمنسق هو من يقوم بدور الوساطة لكن دون أن يكشف عن شخصية أي أحد من هؤلاء.

#### أسلوب المجموعة الاسمية:

يختلف هذا الأسلوب عن Delphi في كون أن أفراده يعرفون بعضهم ويلتقون مباشرة ويتواصلون فيما بينهم دون تدخل أي وسيط، وتمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:  
- يتم عقد اجتماع لطرح المشكلة محل الدراسة.

- يسجل كل عضو الحل الذي يقترحه للمشكلة في صمت.
- يقوم كل عضو بعرض فكرته على الجماعة دون أي نقاش من أي طرف.
- يرتب كل فرد الأفكار المطروحة ثم يتم التصويت عليها حسب الأولوية.
- يتم اختيار الفكرة التي نالت إعجاب الأغلبية وحصلت على المرتبة الأولى.

بالإضافة إلى الأساليب المذكورة نجد طريقة العلاقات التي تعتمد على بناء العلاقات بين شيئين مختلفين، وكذا أسلوب صندوق المقترحات الذي يمكن المؤسسة من الإطلاع على اقتراحات العمال وأفكارهم.<sup>1</sup>

### ثامنا: مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى:

**1. مرحلة توليد الأفكار:** يتم في هذه المرحلة توليد أفكار جديدة من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعارف والمعلومات الجديدة بين عاملي هذه المؤسسات، مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى سهولة حصولها على هذه المعارف والمعلومات بطرق وأساليب مختلفة، كأراء الزبائن والموردين ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف العاملين والمعدات وآلات الإنتاج وكذا قدرة هذه المؤسسات المالية.

**2. مرحلة من الفكرة إلى المشروع:** يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى المشروع وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع الإبداع المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن المستهدفين، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسات بتحديد تكاليف مشروع الإبداع

<sup>1</sup> - سيد عليه، مرجع سابق، ص 33-35.

وكذا تكاليف الانطلاق سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، وكذلك مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيطها والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.

**3. مرحلة تنفيذ المشروع:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في إنتاج منتج تجريبي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة ومدى كفاءة اليد العاملة والمهارة في تطبيق المعارف الجديدة، هذا المنتج التجريبي يسمح لها بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين، بعدها تنتقل المؤسسات إلى الإنتاج الفعلي، بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزا للدخول إلى السوق. ويذكر أحد الباحثين أن عملية الإبداع تمر بالخطوات التالية.

**المرحلة التصورية:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.<sup>1</sup>

**مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

**مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة كأن يقبل المشروع أو يلغى العمل به.

**مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا

<sup>1</sup> بلحمدي سيد حسين وخالفي خالد ، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة ، الملتقى الدولي حول المقاومة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 14-15، نوفمبر 2007، ص350.

النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

**مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر لحاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم سلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

**مرحلة الاستعمال أو الانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال ما تم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع، والنتائج المرتبطة به.<sup>1</sup>

### سابعاً: قياس الإبداع الإداري:

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد طبيعة التنوع في المداخل لقياس الإبداع، وقد رأى بعض العلماء والكتاب أن هناك ثلاثة طرق لقياسه في المؤسسة:

- **الطريقة الأولى:** تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع الموقف والأحداث.

- **الطريقة الثانية:** تركز هذه الطريقة على النتائج، وهي تسعى للوقوف على النتائج المقدمة من العامل الذي تصفه بالمبدع وخارج المؤلف.

- **الطريقة الثالثة:** تركز على الفرد المبدع في حد ذاته أي الفرد القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته وسلوكه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25-26.

<sup>2</sup> - آلاء محمد قاسم العبيدي، الإدارة الحديثة - سيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

### خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على عملية الإبداع الإداري والتي يقصد بها القدرة على الإتيان بالجديد

وغير المألوف فيما يخص الجوانب الإدارية، وكذا معرفة أهميته، بالإضافة إلى توضيح أنواعه مع ذكر

خصائصه، وكذا تسليط الضوء على أهم عناصره من طلاقة، مرونة، أصالة وحساسية للمشكلات، كما تم

التطرق إلى دوافعه، مع ذكر طرق ومراحل و قياس عملية الإبداع الإداري.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

72	تمهيد
73	أولاً - مجالات الدراسة
73	1- المجال المكاني
73	2- المجال الزمني
74	3- المجال البشري
78	ثانياً - ضبط عينة الدراسة
80	ثالثاً - منهج الدراسة
81	رابعاً - أدوات جمع البيانات
82	1- الملاحظة
82	2- المقابلة
83	3- الإستبيان
85	خلاصة الفصل

## تمهيد

كانت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية و التريص في مؤسسة سونلغاز ( شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق) على مستوى ولاية تبسة يوم 25 مارس 2018، حيث أجريت مقابلة مع مديرة مكتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة و التي بدورها و جهت لي بعض الأسئلة حول موضوع الدراسة، و لماذا استهدفت المؤسسة في دراسيها الميدانية، ثم حولتي إلى المسؤول عن الطلبة المتريصين، أستقبلت أحسن استقبال، وكان سهل علي طرح موضوع ي والإشارة إلى هدفي الذي أسمو له من خلال دراستي، لأن الموظف المكلف بللمتريصين كان مختص في شعبة على الاجتماع تنظيم وعمل هذا مما سهل علي والمكلف بالمتريصين بالتفاهم، ووفر لي معلومات عامة و قيمة حول المؤسسة و طبيعة نشاطها.

## أولاً: مجالات الدراسة.

تشمل مجالات الدراسة على المجال المكاني أو الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، زيادة على المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة ) بالإضافة إلى المجال البشري والذي يشير إلى جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة .

### 1. المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة بمؤسسة ( سونلغاز ) مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة.

#### نشأة و تطور مديرية التوزيع تبسة:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات هي: تبسة، العوينات، بئر العائر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر كامل تراب الولاية. و طبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية. حيث أن عدد الزبائن المستهلكين للكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 7017 كم، و 89000 زبون مستهلكين للغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.

### 2. المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2017-2018 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين :



القسم النظري: يبدأ من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر مارس 2018، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فبدأت من 25 مارس 2018 إلى غاية 25 أبريل 2018، حيث إشتملت على المقابلة و الملاحظة بعدها توزيع الاستبيان ( الاستمارة) و جمعها لتفريغها في الجداول و تحليلها، حيث إنقسم المجال الزمني إلى ثلاث (03) مراحل هي:

- **المرحلة الاولى:** تمثلت هذه المرحلة في الزيارة الأولية الاستكشافية للمؤسسة، حيث زودتني الإدارة ببعض المعلومات عن المؤسسة والهيكل التنظيمي لها كان ذلك يوم 25 مارس 2018.

- **المرحلة الثانية:** يوم 26 مارس 2018 تمثلت هذه الزيارة في الالتقاء بالموظف المكلف بالطلبة المتربصين داخل المؤسسة؛ حيث قام هذا الأخير بإعطاء نظرة شاملة على عمل مؤسسة سونلغاز ( شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة ) وبعض الاستفسارات عن موضوع الدراسة وأفادني بتوجيهات حول العينة التي تتطابق مع الدراسة .

- **المرحلة الثالثة:** تمثلت في الزيارة للمؤسسة وتوزيع الاستمارة على العمال والموظفين وذلك يوم 23 أبريل 2018.

- **المرحلة الرابعة:** تمثلت هذه الزيارة الى المؤسسة وذلك قصد جمع الاستمارة التي وزعت على العمال الميدانيين والموظفين الإداريين بعد الإجابة عليها وكان ذلك يوم 25 أبريل 2018.

### 3. المجال البشري:

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث".

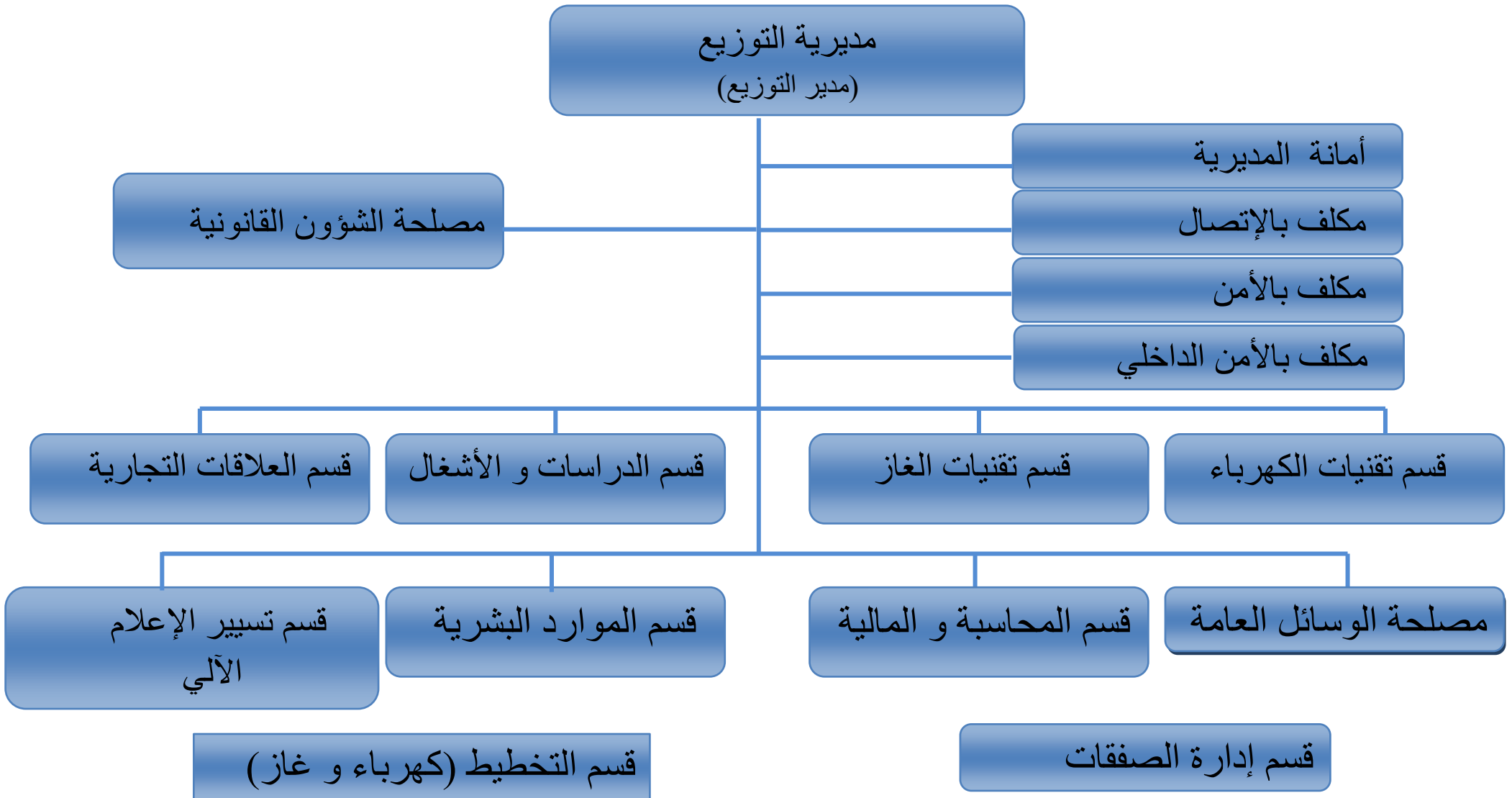
يتضمن المجتمع الإداري البشري لمؤسسة سونلغاز تبسة علي 372 عامل وعاملة موزعين بين مديرية إستغلال وتوزيع الكهرباء ومديرية استغلال و توزيع الغاز و من ثم الدوائر التابعة لها مقسمين حسب الجنس إلى:

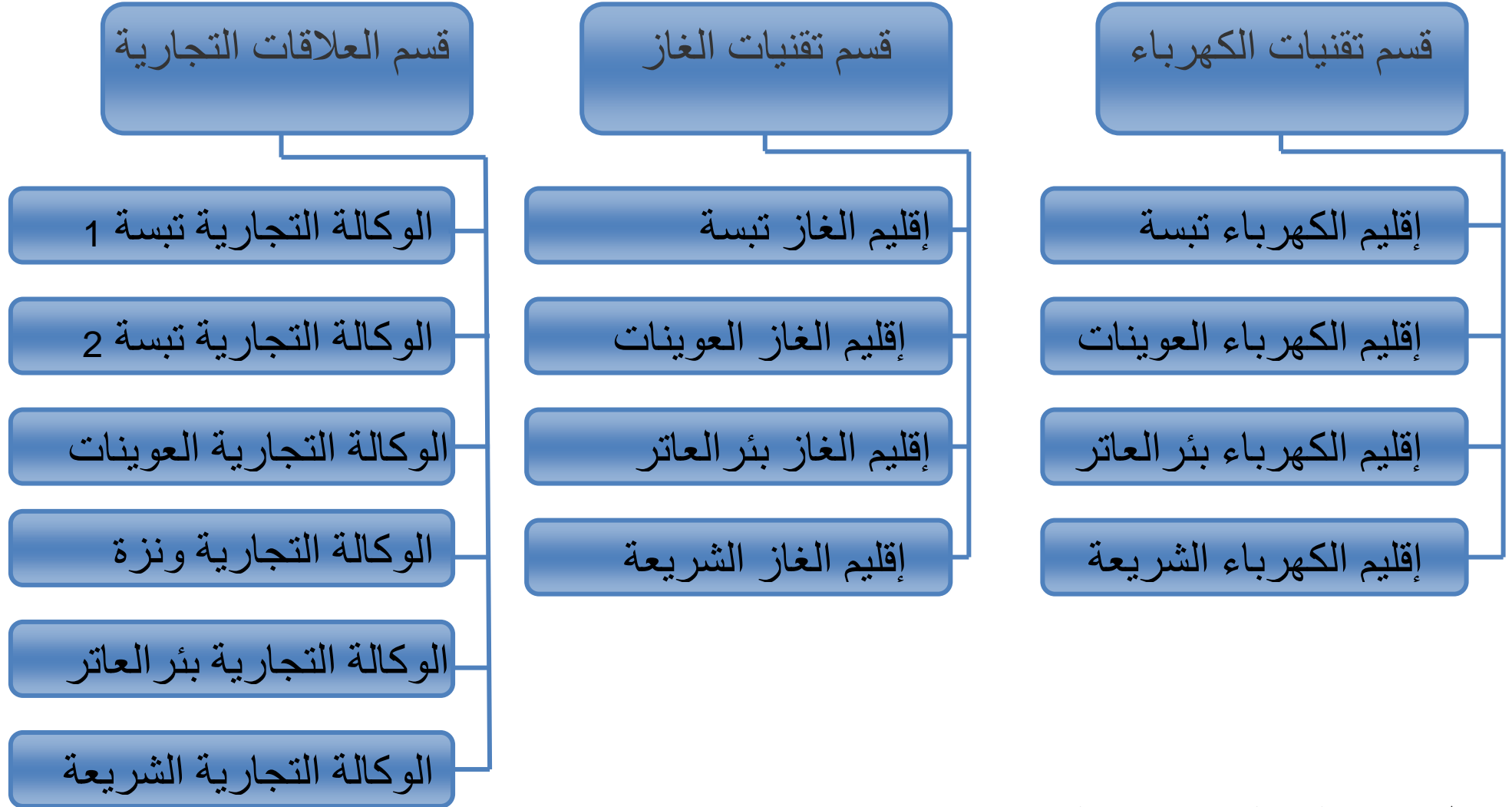
• عدد الذكور : 248 عاملا

• عدد الإناث : 124 عاملة

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة





المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز تبسة.

## ثانياً: ضبط عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنها هي المجتمع الذي تجمع منه البيانات ويتم اختيار العينة عادة حسب طبيعة موضوع الدراسة فلكل باحث عينة خاصة به وطريقة خاصة لاختيارها لذا فلا بد للباحث من أخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي لتسنى له أخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة.

### 1. العينة:

ويمكن تعريف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>1</sup>  
وتعرف أيضاً على أنها: " جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع البحث وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".<sup>2</sup>  
وهناك من يعرفها بأنها: " تشير إلى المجموعة الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعم نتائج بحثنا عليها".<sup>3</sup>

اعتمدنا في اختيارنا للعينة على العينة الطبقية حيث تبين لنا أنها ملائمة لموضوع الدراسة، والخصائص التنظيمية للمؤسسة (توزيع العمال).

أو هي تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختياراً حراً يبني على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص84.  
<sup>2</sup> - محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص217.  
<sup>3</sup> - محمد وليد البطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي (تصميم البحث والبحث الإحصائي)، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص97.

و حسب طبيعة موضوع الدراسة استخدمت العينة الطبقية وهي نوع من العينات تستعمل في الحالات التي يكون معروفا فيها أن في المجتمع اختلافات منتظمة، وفي هذا النوع من العينات يضع الباحث شروطا معينة لاختيار أفراد العينة بحيث تمثل العينة جميع فئات المجتمع المدروس، وبنفس نسبة وجودها، وبعد تقسيم المجتمع إلى فئاته المختلفة، يعتمد الباحث الطريقة المتبعة في اختيار العينة العشوائية-ضم-ن فئات ( طبقات)المجتمع المدروس، ولكي يتم الاختيار يحدد الباحث الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي بناء على خاصية معينة وبطريقة تناسبية، أي أن الباحث يختار لكل طبقة وبطريقة عشوائية عددا من المفردات، يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي.

**وتعرف العينة الطبقية على انها " العينة الأكثر دقة وأكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة إلى جانب إمكانية**

استعمالها في حالة المقارنة بين مجتمعات أو طبقات مختلفة " <sup>1</sup>.

## 2. طريقة إختيار العينة:

لقد قمت بإختيار عينة للبحث تنوب في مميزاتا وخصائصها عن مجتمع البحث نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الطبقات هي: إطار مسؤول ويقدر عددهم ب 20 و الإطارات و المقدر ب167 إطار، طبقة أعوان التحكيم، و التي يقدر عددها ب 185 عون. وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 372 عامل وقت إجراء البحث الميداني وصعوبة التعامل مع كل العمال نظرا لكثرة العمال وإنشغالهم وكبر حجم المؤسسة تم إختيار هذا النوع من العينات عبر عدة خطوات و هي:<sup>1</sup>

- تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات صغيرة غير متداخلة.
- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وبما يتناسب مع عددها الكلي.
- اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاري: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 133.

و قد تم سحب عينة تقدر بـ 20% من مجتمع البحث الذي يقدر بـ 372 وحددت عينة الدراسة بـ 74 عامل و عاملة تم إيجادها كالتالي:<sup>1</sup>

$$\begin{aligned} \text{المجتمع الكلي } 372 & \longleftarrow 100\% \\ \text{س } & \longleftarrow 20\% \\ \text{س} = 372 \times 20 \div 100 & = 74 \end{aligned}$$

و منه نستنتج أن عدد العينة التي تخضع للدراسة هي بمجموع 74.

و تم تحديد حجم العينة حسب نسبة التمثيل في كل طبقة و تحصلنا على مايلي:

- اطار مسؤول:  $50 \times 74 \div 372 = 10$  اطار مسؤول.

- الإطارات:  $157 \times 74 \div 372 = 31$  إطار.

- أعوان التحكم:  $165 \times 74 \div 372 = 33$  عون تحكم.

### ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك تبعا لتعدد مناهج العلوم الإنسانية

والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق والمعارف بطريقة دقيقة.

بحيث أن موضوع الدراسة هو الذي يفرض نفسه على الباحث للمسلك أو الطريق، والمنهج الذي يسلكه

لمعالجة إشكاليته على أرض الواقع، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك مناهج علمية متنوعة ولكل منهاج وظيفة

وخصائص التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، بحيث أن طبيعة وأهداف المشكلة التي

يعالجها تستدعي له جمع البيانات والمعلومات والحقائق لهذه الدراسة، حيث يعد المنهج في اللغة العربية

مرادف لكلمتي المنهج والمنهاج، والمعنى هو الطريق الواضح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ربحي محمد عليان، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص146

<sup>2</sup> - إحصان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص11.

وانطلاقاً من أهدافه من وصف وتقسي ر، وتصنيف وكذلك من طبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم وتلخص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتغيير العلمي، بغية وصف الظاهرة، وذلك بواسطة جمع المعلومات النظرية ومعطيات الميدانية وإخضاعها للدراسة من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".<sup>2</sup>

ومن خلال هذا سناحول وصف وتحليل آراء العمال من خلال علاقة الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز، وذلك من أجل إثبات تساؤلات الدراسة والبرهنة عليها ميدانياً، وقد ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي، "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل التي تعيق حدوث الولاء التنظيمي.

#### رابعا: أدوات جمع البيانات.

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الدوافع والوقائع، والنتائج، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة، فقد يتطلب موضوع الدراسة أما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب آخر المقابلة.

وبالنسبة لهذا البحث لجأ الباحث في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة إلى ثلاثة أدوات وهي:

الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وهذا من أجل الإحاطة الكاملة بالموضوع.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص129.

<sup>2</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي (خطوات المنهجية)، د.ط، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1985، ص80.



## 1 - الملاحظة:

تعد الملاحظة "إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات".<sup>1</sup>

وهي عبارة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجياته".<sup>2</sup>

وتستخدم هذه التقنية في الدراسة الاستكشافية والاستطلاعية، فقام الباحث في هذه الدراسة بالملاحظة البسيطة في الجولة الاستطلاعية عند نزوله للميدان، كما استعان بها عند قيامه بمقابلات مع مدير مكتب تسيير الموارد البشرية، فقام بالملاحظة عند طرح الأسئلة عليهم وهل يجيبون بطريقة عفوية وسريعة أو بعد تخمين، وملاحظة العديد من العمال وكيفية تعاملهم مع بعضهم وهل يوجد تفاهم وإنسجام وتعاون بينهم في إطار العمل، و كيفية التعامل مع المواطن .

## 2- المقابلة:

هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يأخذ بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (سلسلة العلوم الاجتماعية) ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص189.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2008، ص 182.

بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه ففي مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.<sup>1</sup>

تعرف المقابلة على أنها "التبادل اللفظي الذي يتم وجها بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص"<sup>2</sup>

وقد استخدم الباحث في هذا البحث المقابلة المقننة لأنه عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، فأجريت مقابلة مع مدير مصلحة استغلال الكهرباء يوم 25 مارس 2018، ومقابلة مع مدير مصلحة استغلال الغاز يوم الاثنين 26 مارس 2018، حيث دار الحديث عن الولاء الذي سطرته المؤسسة للعمال ليكون هناك إبداع من طرفهم، و علاقة العمال مع بعضهم البعض، داخل المؤسسة، و أجي الباحث عدة مقابلات مع العمال داخل التنظيم.

### 3. الاستبيان:

يعرف على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>3</sup>

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، ط1، دار وزارة المعارف، السعودية، 1999، ص59.

<sup>2</sup> - عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، مصر، 1977، ص325.

<sup>3</sup> - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص182.

<sup>4</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000،

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان، وجهت إلى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز - تبسة، وتم وضع 22 سؤال، وذلك بعد تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة و عددهم ( 06 ) تابعين لكلية العلوم الإجتماعية وبعد التحكيم قمت بتقديمها للأستاذ المشرف والمناقشة فيما بيننا، أعدت الاستمارة في شكلها النهائي يوم 22 افريل 2018 فقسمت الاستمارة على النحو التالي:

**البيانات الشخصية:** وتضم 06 بيانات من (1-6) وتمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، منصب العمل.

**المحور الثاني:** كان حول مساهمة نظام الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري، يضم 08 أسئلة من

(14-7)

**المحور الثالث:** يدور حول مساهمة الشعور بالمسؤولية والإبداع الإداري يضم 08 سؤال من (22/15)

وكان النزول بالاستمارة إلى الميدان يوم 23 أفريل 2018 وجمعت يوم 25 أفريل 2018.

### خلاصة الفصل:

قد تم التطرق في هذا الفصل إلى خطوة أساسية وهي الخطوة المنهجية التي اعتمدت في دراستي هذه، وحيث وجدت أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي هو الأسلوب أو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، أو الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق وذلك من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، كما استخدم أيضا مجموعة من التقنيات والأساليب ملاحظة ومقابلة واستمارة (الاستبيان) وهذا لاكتشاف وفهم الوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بالموضوع محل الدراسة.

كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمنية والمكاني والبشري وأخيرا قام بتحديد العينة

ونوعها، وإتماما لخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

87	تمهيد
88	أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
88	1- تحليل وتفسير البيانات الشخصي
92	2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية (1)
96	3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية (2)
101	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات
102	1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية (1)
103	2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية (2)
105	ثالثاً: النتائج العامة
105	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

### تمهيد:

بعدها تم استعراض فيما سبق الجوانب النظرية والمنهجية، حاول الباحث الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي تصدها وهذا من خلال قراءة نتائج البحث إحصائيا، وهذا ما سوف يتم إثباته من خلال عرض النتائج التي توصل اليها ومحاولة تحليلها و تفسيرها سسيولوجيا ووصولاً إلى الإستنتاج العام للدراسة.

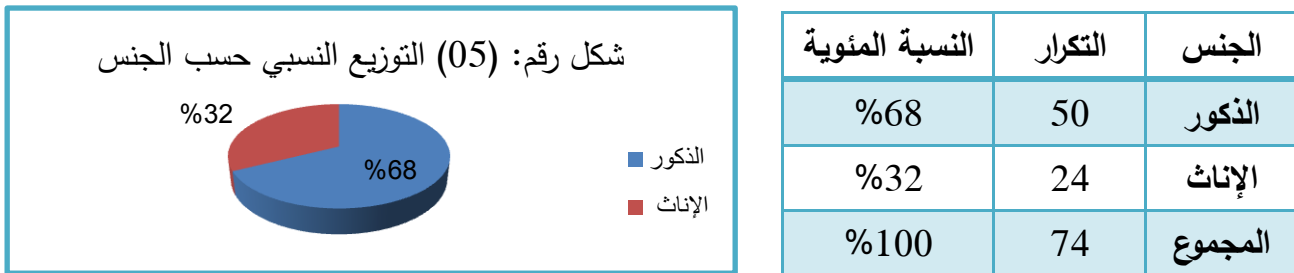
## أولاً: تحليل و تفسير البيانات الميدانية:

### 1. تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

تتمثل خصائص العينة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، منصب العمل،

و هذا ما توضحه الجداول التالية:

#### الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:



من خلال الجدول رقم (02) اتضح لدى الباحث أن الطابع الغالب هو الطابع الذكوري بنسبة %68 و

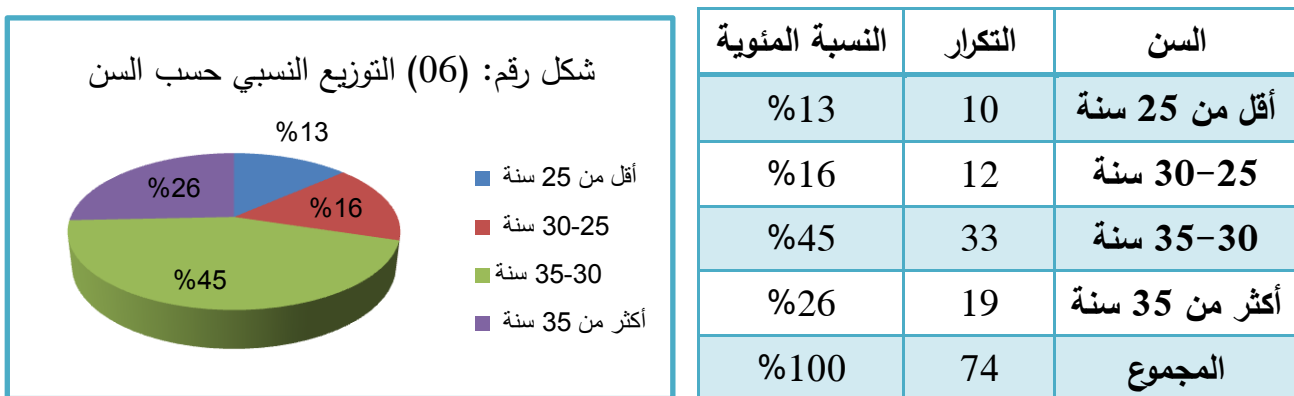
عددهم 50 ذكرا و ذلك يعود إلى اهتمام هذا الطابع بالمهنة داخل المؤسسات و بذلك يسمح لهم بأداء مهام

عدة داخل المؤسسة، بحكم انها شركة توزيع الكهرباء و الغاز، أما ضعف العنصر الأنثوي و الذي بلغ

نسبة %32 و عددهم 24 أنثى و يرجع سبب ذلك بحكم ثقافة المجتمع الذي يرفض خروج المرأة للعمل، حيث

يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,32 والانحراف المعياري بـ : 0,46.

#### الجدول رقم (03) الذي يوضح توزيع العينة حسب السن:

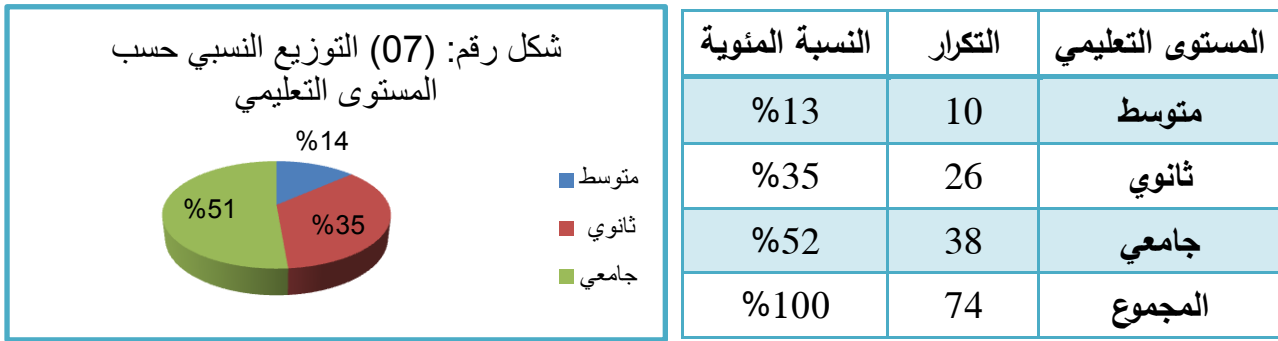


من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (03). عند فئة العمال اللذين تتراوح أعمارهم من اقل

من 25 سنة حتى أكثر من 36 سنة، إذ تشكل أعلى فئة في مجتمع البحث والتي قدرت بنسبة %45 والذي

بلغ عددهم ب 33 فرد ويرجع ذلك إلى فئة الشباب و القدرة على تحمل المسؤولية و تقديم الأفضل وأيضاً إلى كونها قوة عاملة و فعالة تتميز بروح المبادرة و النشاط، و المؤسسة تحتاج لهذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 36 سنة و المقررة بنسبة 26% و عدد أفرادها 19 و قد يعود ذلك إلى الأقدمية و الخبرة في مجال العمل، و هذا ما أدى إلى الزيادة في الولاء التنظيمي في المؤسسة ثم تليها مباشرة فئتي من 25-30 سنة بنسبة 16% من أفراد العينة وعدد أفرادها 12 و الفئة الأخيرة أقل من 25 سنة بنسبة 13% و عدد أفرادها 10، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب31.62 و الإنحراف المعياري ب4.81.

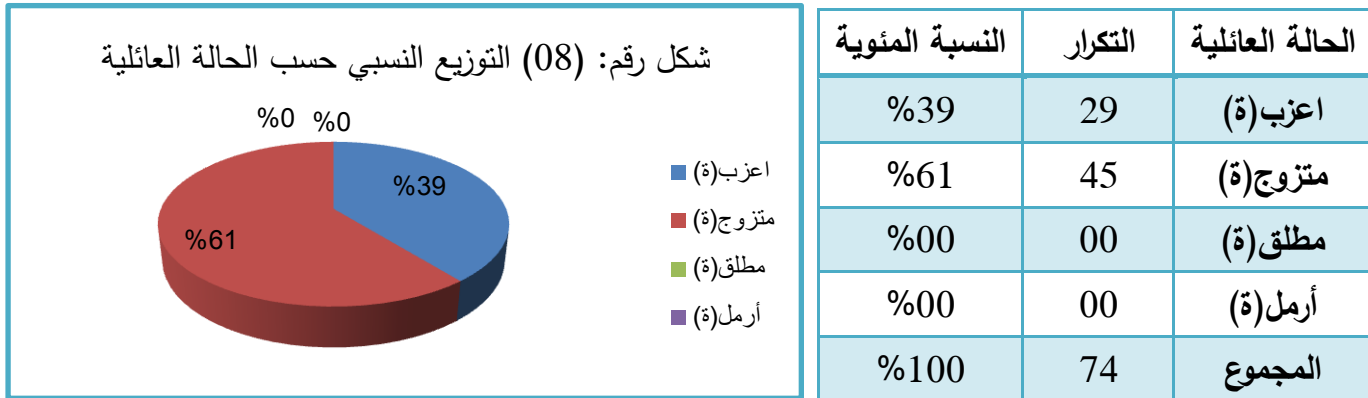
#### الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:



من خلال الجدول المتضح أعلاه نلاحظ أن اغلب المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 52% و عددهم 38 فرد و التي تمثل الفئة المتعلمة من الشباب و هذا يدل أن اغلب العمال بمؤسسة سونلغاز متحصلين على شهادات جامعية و إهتمام المؤسسة بالإطارات و المؤهلات الجامعية، بينما تشكل نسبة 35% و عددهم 26 من مجموع العمال لهم مستوى تعليمي ثانوي في حين تقدر نسبة 13% من عينات ذات مستوى تعليمي متوسط و الذي بلغ عددهم 10 من أفراد العينة، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب1.62 و الإنحراف المعياري ب0.71.



الجدول رقم (05) الذي يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:



من خلال الجدول رقم (05) اتضح لدى الباحث أن اغلب المبحوثين من فئة المتزوجين و هذا ما تبينه

نسبة %61 و الذي بلغ عددهم 45 فرد فهذه الفئة تحمل المسؤوليات الأسرية، بيد أن المجتمع هو عبارة عن

مجموعة أسر و هذا هو الهدف الرئيسي من العمل لأقدمية المؤسسة و قدم عمالها، مع أن فئة المتزوجين

حريصين على أداء الأعمال وولائهم لمؤسسة سونلغاز، و ذلك الارتباط الأسري يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة

التي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذا فهم أشد حرصا على تحقيق اهدافهم، ثم تليه نسبة العزاب التي تقدر

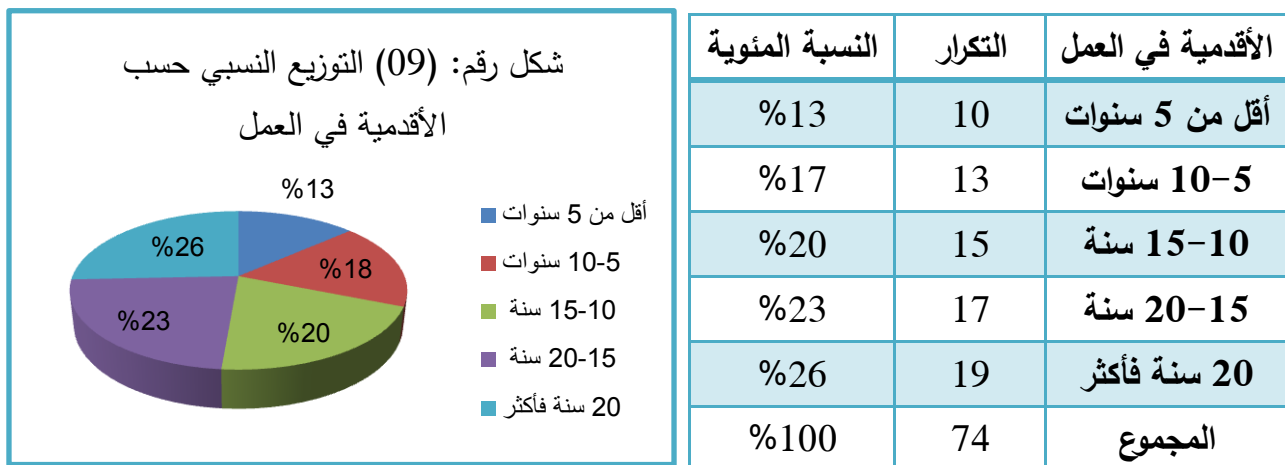
بنسبة %39 و عدد أفرادها 29 و هي أقل نسبة بالمقارنة بالنسبة للمتزوجين و الذين يعتبرون محدودي

المسؤولية مع العلم أن المؤسسة دائما تسعى إلى تجديد طاقاتها البشرية، و عدم انشغال هذه الفئة بالمشاكل

والمسؤوليات الأسرية، و تتعدم حالات وجود بالنسبة للمطلقين و الأرامل، حيث يقدر المتوسط الحسابي

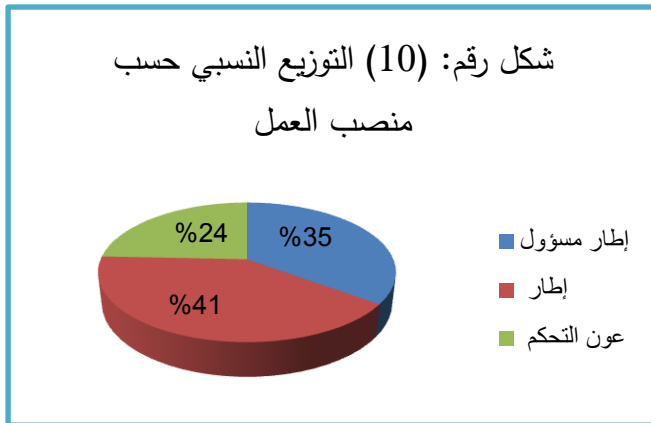
بـ 1,39 و الإنحراف المعياري بـ 0,48.

الجدول رقم (06) الذي يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:



من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة التي قدرت بنسبة 26% و عددها 19 و هذا راجع إلى الخبرة المهنية و الأقدمية و درجة ولاء عمال مؤسسة سونلغاز و الإخلاص و الوفاء لها، حيث كلما كانت مدة العمل أطول كلما زاد الولاء التنظيمي لدى العمال، ثم تليها نسبة 23% للمبحوثين الذي بلغ عددهم 17 فرد الذين لهم أقدمية من 15-20 سنة بنسبة 17% ، ثم تليها من 10-15 سنة بنسبة 20% و عددها 15 فرد، ثم تليها من 5-10 سنوات بنسبة 17% و عددها 13 فرد، و في الأخير تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13% و عدد أفرادها 10، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 13,89 و الإنحراف المعياري بـ 6,86.

#### الجدول رقم (07) الذي يوضح توزيع العينة حسب منصب العمل:

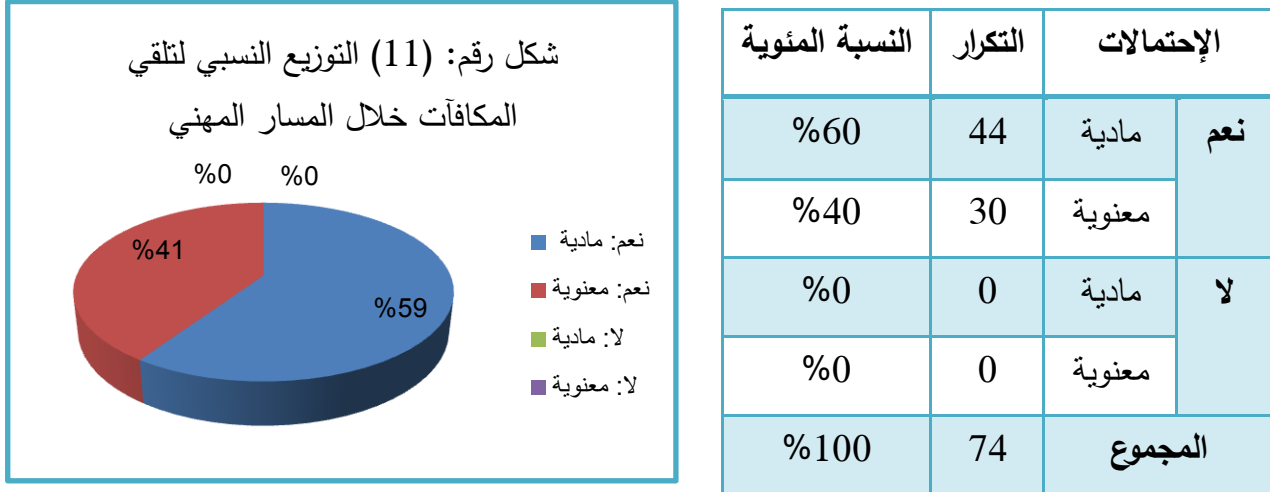


منصب العمل	التكرار	النسبة المئوية
إطار مسؤول	26	35%
إطار	30	41%
عون التحكم	18	24%
المجموع	74	100%

من خلال الجدول رقم ( 07 ) الموضح أعلاه أن أعلى نسبة للمبحوثين كانت للإطارات قدرت بنسبة 41% و عددهم 30 فرد ، حيث أن هذه الفئة هي الأكثر تحفيزا من الحوافز المادية و المعنوية معا، ثم تليها فئة إطار مسؤول بنسبة 35% و قدر عددهم 26 فرد، ثم تأتي آخر نسبة لعون التحكم بنسبة 24% والمقدر عددهم 18 فرد، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,89 و الإنحراف المعياري بـ 0,76.

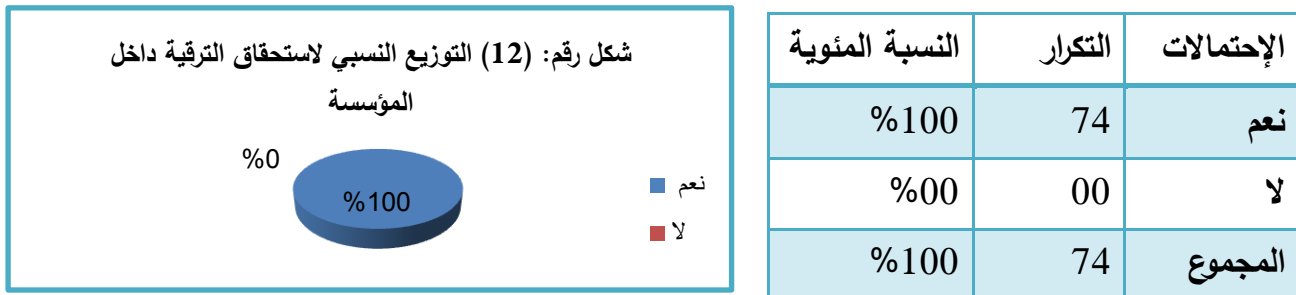
2. تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية رقم(01):

الجدول رقم (08): يوضح استجابات عينة الدراسة حول مدى تلقي العمال للمكافآت خلال المسار المهني.



من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح أن نسبة 60% من أفراد العينة و الذي بلغ عددهم 44 فرد يؤكدون بأن المؤسسة تلبي حاجاتهم من بينها المكافآت المادية و ذلك من خلال الجهود المبذولة من طرف العامل، في حين يرى البعض المقدر عددهم 30 فرد بأن المؤسسة توفر لهم مكافآت معنوية بنسبة 40%، و ذلك لأنه يوجد عند العامل مجموعة من الحاجات المتداخلة و التي يسعى إلى إشباعها عن طريق المؤسسة، فإن أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى العامل الشعور بالرضي و الإنتماء ثم الولاء التنظيمي و هذا ما توصل إليه الباحثون - أصغر دوسة و محمد صلاح الدين أبو العلاء ووسيلة واعر أن أعلى نسبة قدرت بـ 61%، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,40 و الإنحراف المعياري بـ 0,49.

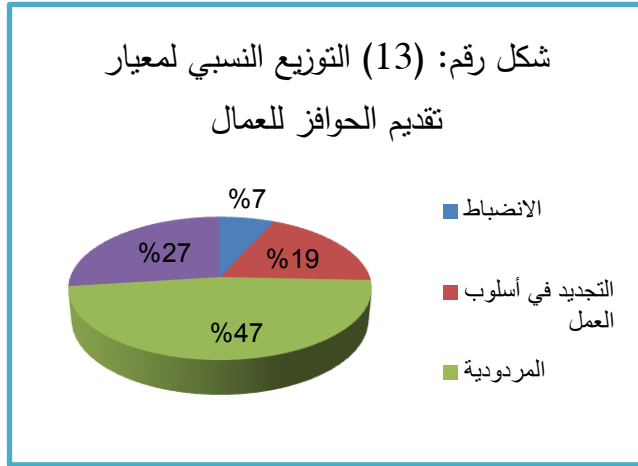
الجدول رقم (09): يوضح استجابات عينة الدراسة حول إستحقاق الترقية داخل المؤسسة.



من خلال الجدول رقم (09) الموضح أعلاه أن كل الإجابات كانت بنسبة 100% والمقدر عددهم بـ 74 عينة، بأن الترقية داخل المؤسسة وفقا للاستحقاق، و ذلك من خلال الجهود المبذولة من طرف العمال و التي

كانت فيها الترقية من الأسباب الأولى للتحفيز في أداء العامل لمهامه على أكمل وجه و بالتالي نمت لديه الولاء التنظيمي و بالتالي زادت من إبداع العامل و هذا هو الهدف الرئيسي الذي يناشده العامل من مؤسسته، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1 و الإنحراف المعياري بـ 0.

الجدول رقم (10): يوضح استجابات عينة الدراسة حول معيار تحفيز العمال داخل المؤسسة .

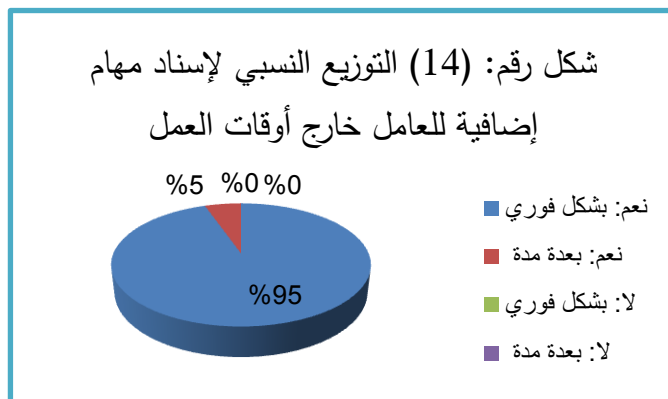


النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
7%	5	الانضباط
19%	14	تجديد أسلوب العمل
47%	35	المردودية
27%	20	الأقدمية
100%	74	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح أن نسبة 47% من أفراد العينة و الذي بلغ عددهم 35 فرد يؤكدون بأن المؤسسة تقوم بترقية العمال وفق معيار المر دودية، و النسبة 27% و المقدر عددهم بـ 20 كانت ترقيتهم وفق معيار الأقدمية، و النسبة 19% و المقدر عددهم بـ 14 كانت ترقيتهم وفق معيار التجديد في أسلوب العمل و تأتي النسبة 7% و المقدر عددهم بـ 05 كانت ترقيتهم وفق معيار الإنضباط، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،85 و الإنحراف المعياري بـ 0،95.

الجدول رقم (11): يوضح استجابات عينة الدراسة حول إسناد مهام إضافية خارج أوقات العمل بالنسبة

للعمال داخل المؤسسة



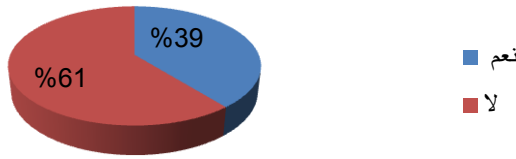
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
95%	70	بشكل فوري
5%	4	بعدة مدة
0%	00	بشكل فوري
0%	00	بعدة مدة
100%	74	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة 95% من أفراد العينة و الذي بلغ عددهم 70 فرد يؤكدون بأن عمال المؤسسة يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم خارج أوقات العمل الرسمية بشكل فوري و دون تردد، بينما كانت النسبة 05% و المقدر عددهم ب 04 أفراد كان تقبلهم لإنجاز العمل خارج الساعات الرسمية و لكن بعد مدة و لم نسجل أيه حالة رفض لإنجاز المهمة خارج أوقات العمل الرسمية، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 1,05 و الإنحراف المعياري ب 0,22.

الجدول رقم (12): يوضح استجابات عينة الدراسة حول مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول بالنسبة

للعمال.

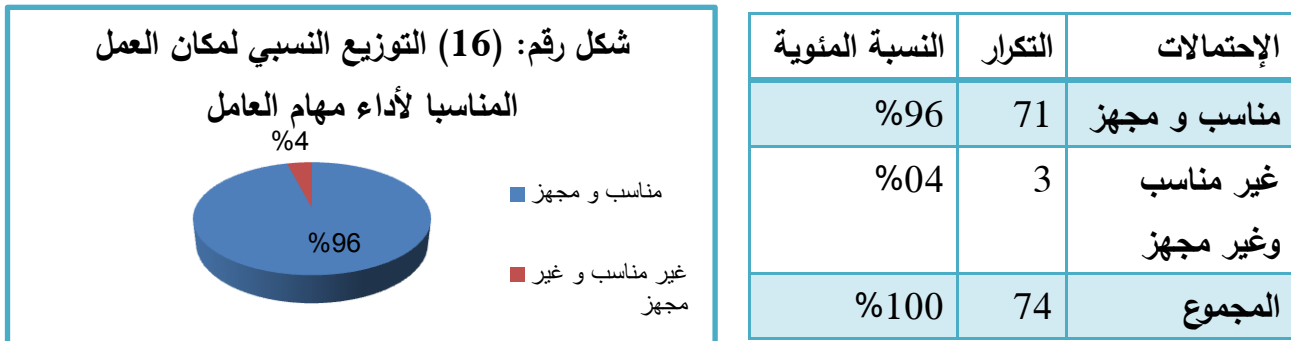
شكل رقم: (15) التوزيع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العامل مع جهد المبذول



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	%39
لا	45	%61
المجموع	74	%100

من خلال الجدول رقم ( 12 ) تبين المعطيات الإحصائية أن نسبة 61% و عددهم 45 فرد من أفراد العينة يؤكدون عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل و الجهد المبذول، ويرجع ذلك إلى غلاء المعيشة التي تسبب في انخفاض القدرة الشرائية، و إنعدام التوازن بين الحاجات و أن معظم اللذين لديهم أسر يقومون بإعالتها و أن مطالب الأسرة تتنامى يوما بعد يوم، لاعتبار أن الأجر عنصر من عناصر رضى العامل وولائه و من أهم حقوقه في المؤسسة، و لذلك مهما زاد الأجر فإن الحاجات في تزايد مستمر، في حين عبر 39% و الذي بلغ عددهم 29 فرد من المبحوثين أن الجر يتناسب مع طبيعة العمل و بالتالي يحفزهم على الإبداع الإداري، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 1,60 و الإنحراف المعياري ب 0,48.

الجدول رقم (13): يوضح استجابات عينة الدراسة حول ما مدى تناسب مكان العمل مع أداء المهام.



من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح ان نسبة 96% و عددهم 71 من أفراد عينة البحث يؤكدون

بأن المؤسسة توفر لهم التجهيز اللازم في المكاتب من اجهزة تبريد و تسخين مركزي و هذا ما يمثل احد

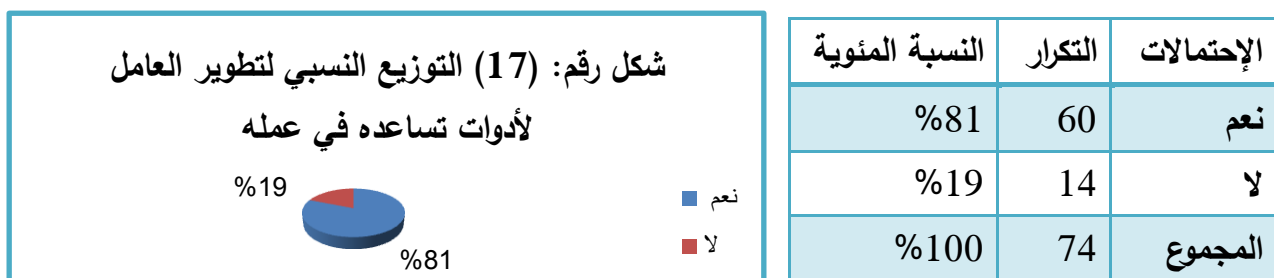
العوامل المساعدة في تحفيزهم على العمل في جو مناسب و بالتالي يكون لديهم القدرة على الإبداع في جو

ملائم، بينما النسبة 04% أي 03 افراد من عينة البحث يؤكدون على عدم توفير المؤسسة للتجهيز المناسب

لأماكن العمل و يرجع هذا لكونهم تم تجهيز أماكن عمالهم من قبل و لم يحافظوا عليها و عليه حرموا من

التجهيز، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،04 و الإنحراف المعياري بـ 0،19.

الجدول رقم (14): يوضح استجابات عينة الدراسة حول تطوير العامل لأدوات تساعده في عمله.



يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 81% من عينة البحث و المقدر عددهم بـ 60 فرد يؤكدون بأنهم يقومون

بتطوير و ابتكار خطط و برامج تساعدهم في اداء أعمالهم و من بين تلك الإبداعات و الابتكارات إنجاز

برنامج لجهاز الحاسوب يقوم بمساعدتهم بمتابعة عمل العمال وإبداعهم في تطوير عدة برامج تقوم بفرز

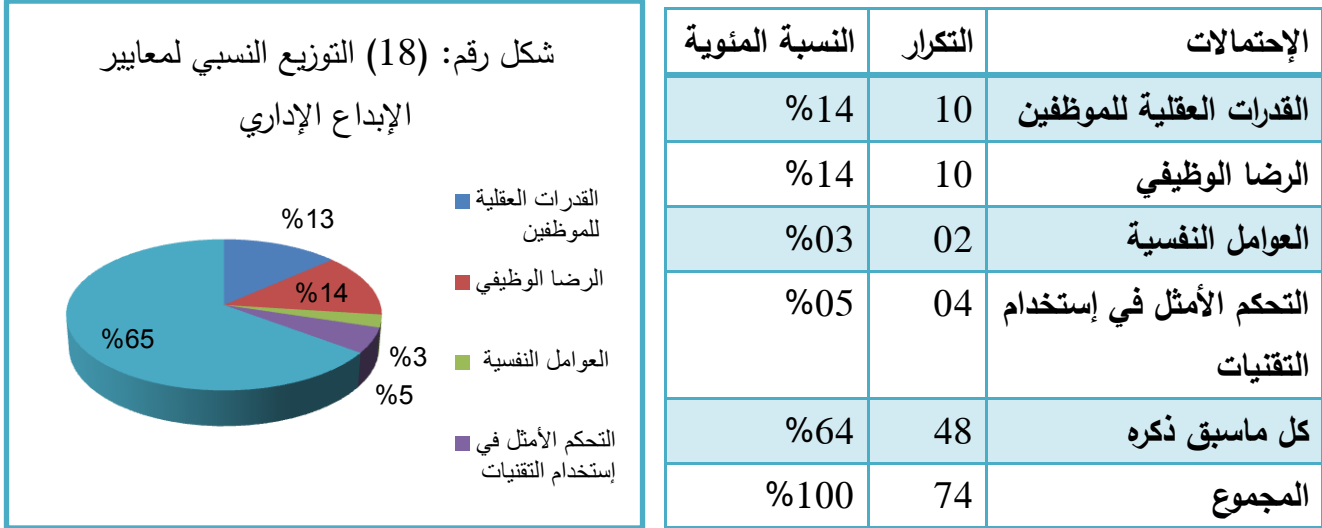
الملفات و تصنيفها على مستوى قسم الأرشيف، بينما كانت نسبة 14% من عينة البحث و المقدر عددهم بـ

10 أفراد صرحوا أنهم لم يقوموا بتطوير أدوات تساعدهم في تسهيل و إنجاز أعمالهم، حيث يقدر المتوسط

الحسابي بـ 1،18 و الإنحراف المعياري بـ 0،39.

الجدول رقم ( 15): يوضح استجابات عينة الدراسة على أي شيء يعتمد الإبداع الإداري بالنسبة

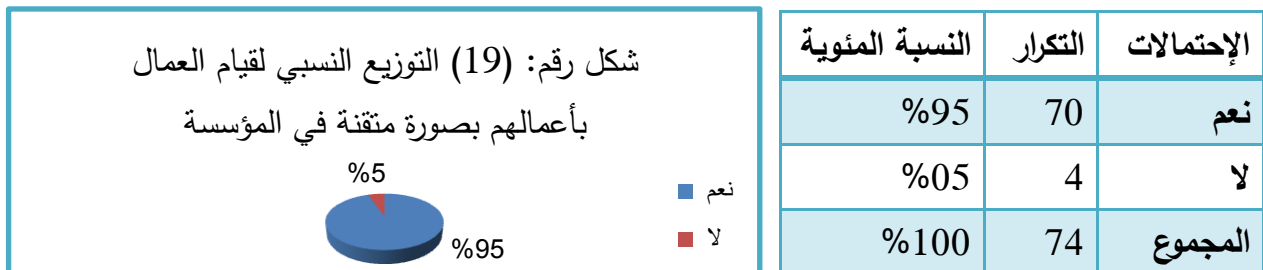
للعمال داخل المؤسسة.



يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 64% من عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 48 فرد بان الإبداع الإداري للعمال يكمن في جميع الإحتمالات كونهم يكملون بعضهم البعض، نسبة 14% الأولى ونسبة 14% الثانية و المقدر عددهم بـ 10 للفئة الأولى و 10 أفراد بالنسبة للفئة الثانية يؤكدون بان الإبداع الإداري يعتمد على القدرات العقلية للموظفين و الرضا الوظيفي، أما نسبة 05% من عينة البحث و المقدر عددهم بـ 04 أفراد يصرحون بان التحكم الامثل في استخدام التقنيات هو الأسلوب الأنجع في الإبداع الإداري بالنسبة للعمال في مؤسسة سونلغاز، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,67 و الإنحراف المعياري بـ 1,06.

### 3. تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية رقم(02):

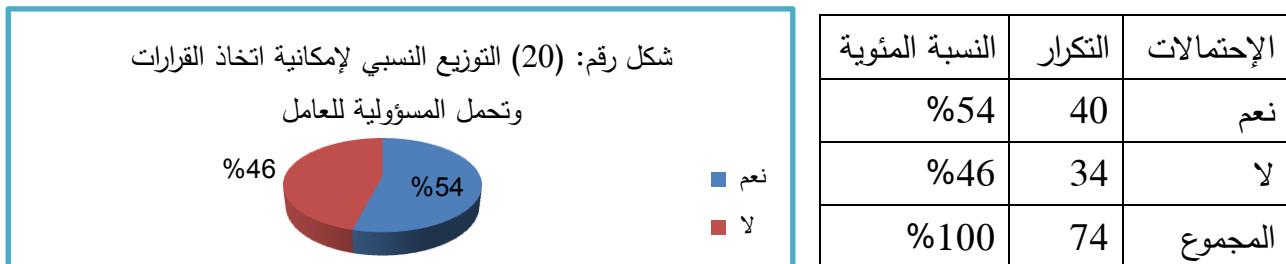
الجدول رقم (16): يوضح استجابات عينة الدراسة حول قيام العمال بأداء أعمالهم بصورة متقنة.



يوضح الجدول رقم (16) المبين أعلاه أن نسبة 95% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 70 فرد بأن العمال في مؤسسة سونلغاز يمارسون مهامهم بصورة متقنة كون أعمالهم تتطلب التدقيق و الحرص على

الأداء و هذا نظرا لحساسية و خطورة أعمال المؤسسة، أما نسبة 05% من افراد عينة البحث و المقدر عددهم بـ 04 أفراد يؤكدون بان العمال لا يؤدون واجبههم بصورة متقنة كون عدم لحاق المعلومة في وقتها و عدم وجود الوقت الكافي لإنجازها، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,05 و الإنحراف المعياري بـ 0,22.

الجدول رقم (17): يوضح استجابات عينة الدراسة حول إمكانية إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية .



يوضح الجدول رقم (17) المبين أعلاه أن نسبة 54% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 40

فرد بأن لديهم القدرة على إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية كون مناصبهم ذات قوة بالنسبة للمؤسسة و هذا

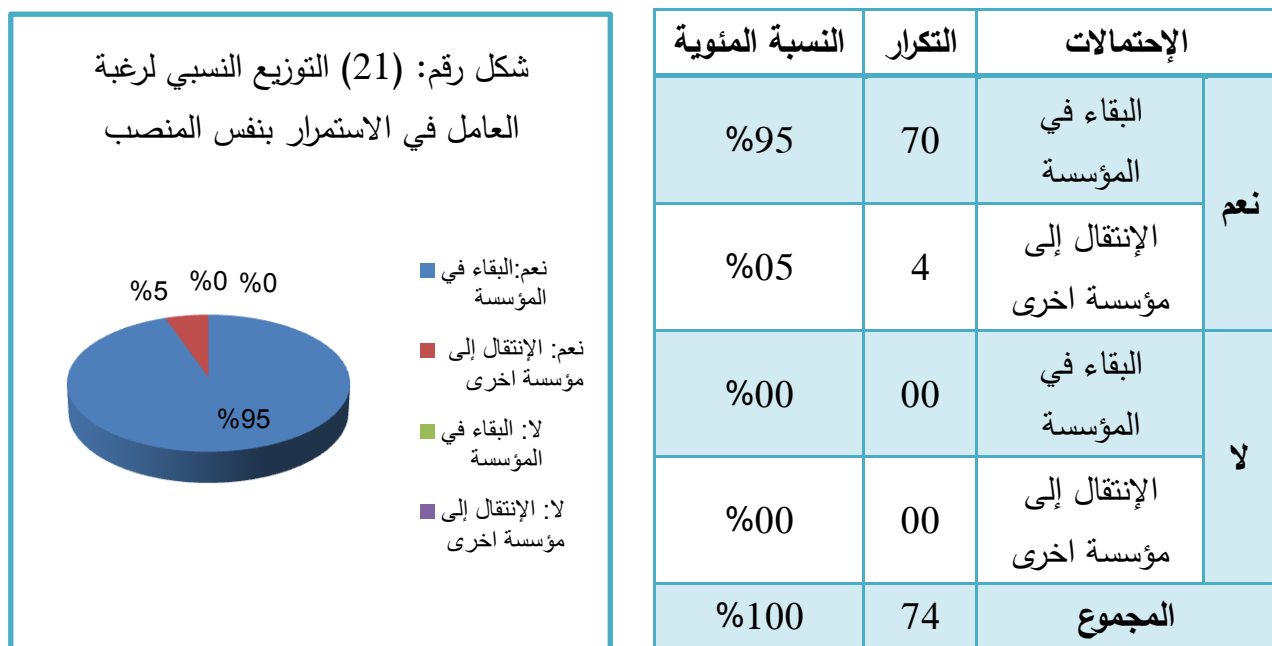
يدل على أن إدارتها لديهم ولاء كبير للمؤسسة ويعتبرون أنفسهم جزء منها ، والنسبة 46% و المقدرة بـ 34

فرد يصرحون بأن ليست لهم القدرة على تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات الخاصة بمناصب عملهم و هذا

بسبب ضعف منصب عملهم، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1,45 و الإنحراف المعياري بـ 0,49.

الجدول رقم ( 18): يوضح استجابات عينة الدراسة حول رغبة العمال بالإستمرار في العمل بنفس

المنصب المهني داخل المؤسسة .





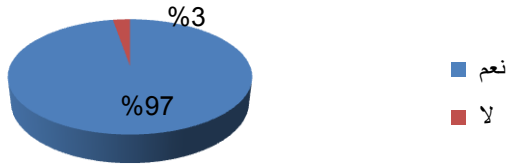
يوضح الجدول رقم (18) المبين أعلاه أن نسبة 95% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 70 فرد بأنهم فخورين بانتمائهم للمؤسسة و انهم يؤكدون بأهميتها و قيمتها و و تمتعها بسمعة جيدة و عدم الاستغناء عنها، و ذلك لأن المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع يصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الإنضمام لها، و هذا المؤشر يؤدي إلى الإبداع الإداري للعامل في بيئة عمله، أما بالنسبة لـ 05% وعدد أفرادها 04 يفضلون الانتقال إلى مؤسسة أخرى إذا سُنحت لهم الفرصة و كان التحفيز اكبر من الذي يتقاضاه في المؤسسة الأولى، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،05 و الإنحراف المعياري بـ 0،22.

الجدول رقم (19): يوضح استجابات عينة الدراسة حول إعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل

فيها.

شكل رقم: (22) التوزيع النسبي لاعتزاز العمال

بالمؤسسة التي ينتمون إليها

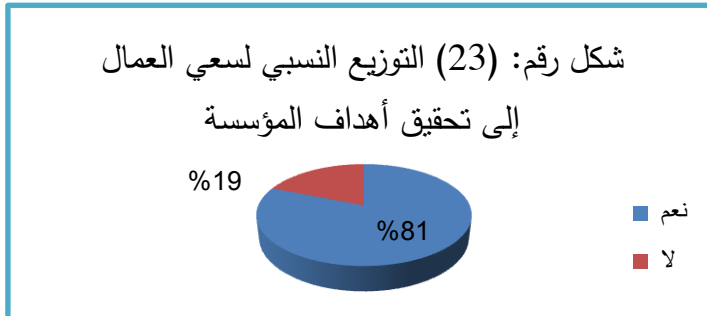


الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	97%
لا	02	03%
المجموع	74	100%

يوضح الجدول رقم (19) المبين أعلاه أن نسبة 97% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 72 فرد بأنهم فخورين بانتمائهم للمؤسسة و انهم يؤكدون بأهميتها و قيمتها و مكانتها في المجتمع و كذا الخدمات التي تقدمها بإعتبار انها مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، بحيث أصبح العمال جزء من المؤسسة و أن إنتماء العامل للمؤسسة و إرتباطه بها دال على مؤشر إيجابي وولائه الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و هو العمل الرئيسي للإبداع الإداري، حيث تعبر نسبة 02% أي فردين من العينة بأنهم غير فخورين بانتمائهم للمؤسسة و هذا راجع إلى أسباب خاصة بهم و هذا ما يدل على إفتقارهم لروح العمل داخل التنظيم، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،02 و الإنحراف المعياري بـ 0،16.

الجدول رقم (20): يوضح استجابات عينة الدراسة حول مواكبة التطور و الرقي بالنسبة للعامل لتحقيق

أهداف المؤسسة .

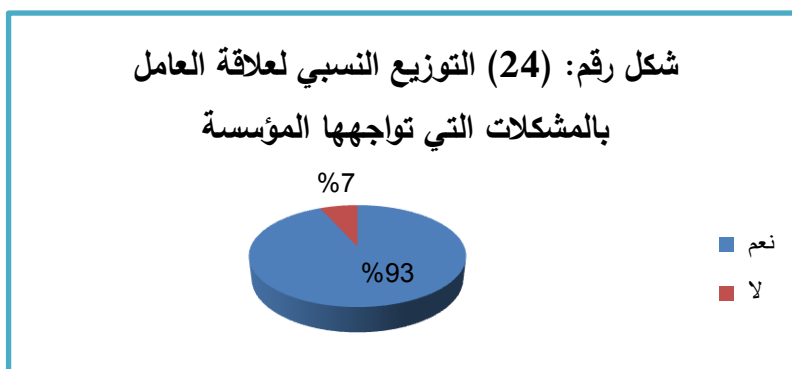


الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	81%
لا	14	19%
المجموع	74	100%

يوضح الجدول رقم (20) المبين أعلاه أن نسبة 81% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 72 فرد بانهم يلبون و مواكبين التطور و الرقي بالنسبة لتحقيق اهداف المؤسسة بطريقة أفضل و أيضا مجموعة أفضل من المخططة و التي تستهدف تزويد العمال بالمعرف و مهارات بحيث تمكنه من تسهيل اندماجه في منظمته و تحقيق أهدافها، حيث يلعب التطور دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية و كفاءة المنظمات و العامل في نفس الوقت و اصبح من اسباب نجاح المؤسسات بشكل كبير في حين عبرت النسبة 19% و عددهم 14 فرد الذين يؤكدون عدم مساهمتهم مواكبة التطور و الرقي لتحقيق اهداف المؤسسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،18 و الإنحراف المعياري بـ 0،39.

الجدول رقم (21): يوضح استجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه المؤسسة بالنسبة للعامل و

هل تعتبر جزء من مشكلاته الشخصية .



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	69	93%
لا	05	07%
المجموع	74	100%

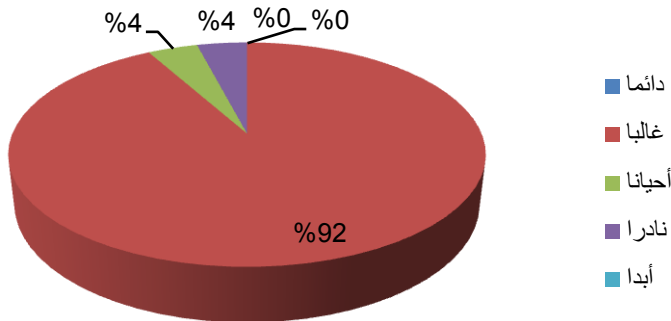
يوضح الجدول رقم (21) المبين أعلاه أن نسبة 93% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 69 فرد بأن المشكلات التي تواجه المؤسسة تعتبر جزء من مشكلاته الشخصية، حيث إذا كانت المشكلات تؤثر على عمله فهي تقوم بتعطيله و بالتالي تأخذ من وقته مدة زمنية كبيرة و بالتالي تؤثر على حياته اليومية ووقت فراغه الذي يكون فيه مع أسرته، أما النسبة 07% و المقدر عددها بـ 05 أفراد من عينة البحث فهم يعتبرون المشكلات الخاصة بالمؤسسة ليست لها علاقة بالمشكلات الشخصية كونهم من فئة العزاب و لديهم الوقت الكافي للقيام بمعالجتها في وقت كبير و لا تؤثر على حياتهم الشخصية، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1،93 و الإنحراف المعياري بـ 0.25.

الجدول رقم (22): يوضح استجابات عينة الدراسة حول تعاون أعضاء فريق العمل لإنجاز المسؤوليات

الموكلة للعامل .

شكل رقم: (25) التوزيع النسبي لتعاون فريق العمل

لإنجاز المسؤوليات الموكلة إليهم

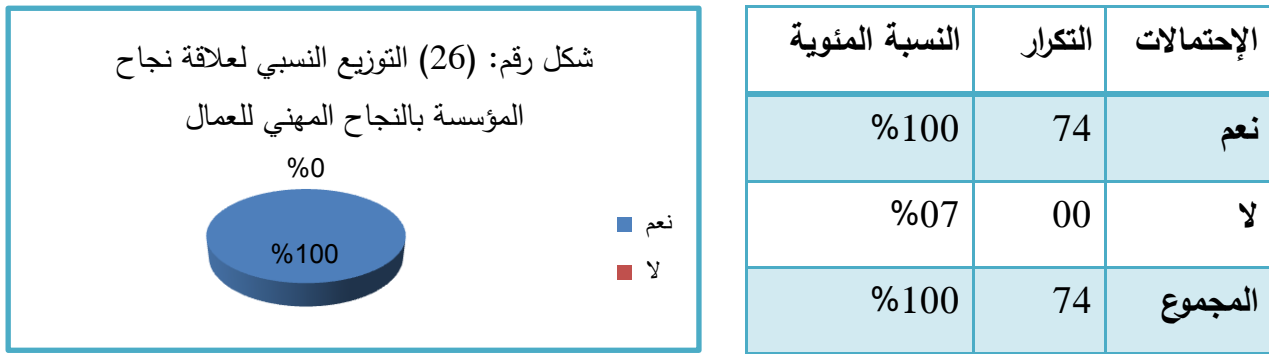


الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	00	00%
غالبا	68	92%
أحيانا	03	04%
نادرا	03	04%
أبدا	00	00%
المجموع	74	100%

يوضح الجدول رقم (22) المبين أعلاه أن نسبة 92% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عدداً أفرادها بـ 68 فرد بأن أعضاء فريق العمل يتعاونون فيما بينهم و هذا لإنجاز المسؤوليات و الأعمال الموكلة إليهم غالباً، كونهم يعتبرون أنفسهم أسرة واحدة مكملة لبعضها و هذا ما ينمي داخلهم الولاء التنظيمي و بدوره يزيد من إبداعهم الإداري وفق الخطط التي أنجزت من طرف تعاونهم، أما النسبتين 04% الأولي و كان عدد أفرادها بـ 03 من عينة البحث و التي إجابتها بأحيانا فهم لديهم نسبة من الكسل في التعاون و إنجاز العمال الموكلة إليهم و هذا ما يؤثر على إبداعهم الإداري، أما النسبة 04% الثانية و التي كان عدد أفرادها 03 من عينة

البحث و التي كانت إيجابتها ب نادرا فيعتبرون من الفئة الغير ودية و ليست لها إنتماء تنظيمي للمؤسسة، و هذا ما يؤثر على المؤسسة بالسلب و عليهم أيضا لأن الإبداع الإداري يبدأ بالولاء التنظيمي أولا، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 1،20، و الإنحراف المعياري ب0،69.

الجدول رقم (23): يوضح استجابات عينة الدراسة حول إعتبار نجاح المؤسسة من نجاح العامل المهني



يوضح الجدول رقم ( 23 ) المبين أعلاه أن نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم ب 74

فرد بأن نجاح المؤسسة جزء من نجاح العامل المهني و هذا يدل إلى الولاء التنظيمي الذي يكنه العامل للمؤسسة وهذا للإشتراك الفعلي للفرد على المساهمة لتحقيق أهداف المنظمة هذا لعدة اعتبارات منها تحفيز العمال من العناصر التي تلعب دورا مهما في تشجيع العمال و الذي أصبح محوريا في عامل الإدارة و العمل، و من خلال توفير الوسائل المادية و المعنوية لإشباع حاجات و رغبات العمال، و توفير جو مناسب لأداء العامل مهامه و الإبداع فيها، مما يؤدي إلى زيادة الولاء و إرتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 1 و الإنحراف المعياري ب0.

### ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

إنطلاقا من أهداف الدراسة والالتزام بحدودها، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

## 1. عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية رقم (01):

- في ضوء التساؤل الأول المتمثل في: هل يسهم نظام الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال المؤسسة؟ ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول تبين أن:
- إن الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (07) الذي يرى بأن مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال مرتفع، لأنها تساهم في إشباع الحاجات المادية والمتمثلة في المكافآت والأجور والحاجات المعنوية وذلك من خلال الرعايات الإجتماعية وتوفير كل الوسائل للقيام بالعمل على أحسن وجه.
  - دلت الإحصائيات في الجدول رقم (08) بان الترقية داخل المؤسسة تكون بمعيار الإستحقاق و ذلك من خلال المجهودات المبذولة و مرودية عمال المؤسسة.
  - إن الإحصائيات الموجودة في الجدول (09) الذي يرى بأن التحفيز له دور كبير في نجاح وبلوغ أهداف المؤسسة ويكون من إنضباط وأسلوب التجديد في المؤسسة والعنصر الأهم هو المرودية والسياسة التحفيزية في المؤسسة تزيد من ولاء العمال وبالتالي يتحقق الإبداع الإداري.
  - دلت الإحصائيات في الجدول رقم (10) والمتمثل في إسناد مهام إضافية خارج أوقات العمل للعمال أين كانت النتيجة بالإنجاز الفوري للمهام المنوطة اليهم بنسبة 70% وهذا مايدل على الولاء الكبير الذي يكنه العمال إلى المنظمة.
  - إن الإحصائيات الموجودة في الجدول (11) الذي يرى أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة لا يتناسب والجهد المبذول ويرجع ذلك لآلى غلاء المعيشة التي تسبب في إنخفاض القدرة الشرائية
  - دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم(12) والذي يرى أن تناسب مكان العمل من تجهيز وتهوية وتدفئة تساعد العامل وتزيد من ولائه للمنظمة وبالتالي يتحقق هدف المؤسسة من إبداع إداري للعامل، وهذا ما دلت عليه النسبة المثوية في الجدول المذكور والمقدرة ب96%.

- دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (13) والتي ترى بأن العمال في المؤسسة يقومون بتطوير أدوات تتمثل في برامج و خطط تساعد في أداء أعمالهم حيث تقوم بمساعدتهم بمتابعة العمال و زيادة إبداعهم الإداري.
- دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (14) و التي ترى بأن مستوى الإبداع الإداري للعمال داخل المؤسسة يعتمد على التحكم الأمثل في التقنيات والعوامل النفسية لها دور كبير كما أن للقدرات العقلية للموظفين دور مهم و الرضي الوظيفي و ذا جمعنا كل هاته العوامل نجدها تكمل بعضها البعض في تحقيق الهدف المنشود و هو الإبداع الإداري للعمال في المؤسسة.
- يرى الباحث مما سبق سياسة ونظام الحوافز يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز تيسة.

## 2. عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية رقم (02):

- دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (16) والتي ترى بأن عمال المؤسسة يقومون بأداء أعمالهم و مهامهم بصورة متقنة لأن هاته المهام تتطلب التدقيق وهذا راجع إلى ولائهم الذي يدفعهم لزيادة الإبداع الإداري كما بينته نسبته المئوية في الجدول والمقدرة ب 95. %
- دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (17) والتي ترى بأن إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بالنسبة للعمال يكون إلا لفئة الإطارات المسؤولة والإطارات أقل من الفئات السابقة بحكم وهذا راجع إلى ضعف مناصب عملهم.
- دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (18) والذي يرى بان غالبية العمال يؤكدون على بقائهم في مؤسستهم و عدم الإستغناء عنها وذلك لأن المنظمة يتصف أفرادها بالولاء المرتفع و يصبح حلم جميع الأفراد اللذين يتمنون الإنضمام إليها وهذا هو المؤشر الذي تسعى المنظمة لتحقيقه و هو الإبداع

الإداري، وبقي منهم فئة صغيرة ليس عندهم ولاء يفضلون الانتقال إلى مؤسسة أخرى لآذا سنحت لهم الفرصة ويصدر هذا التصرف من عمال ليست لديهم أدنى مسؤولية في أعمالهم.

■ دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول ( 19 ) و الذي يرى بأن جل أفراد العينة فخورين بانتمائهم للمؤسسة و هذا راجع إلى قيمة وأهمية ومكانة المؤسسة في المجتمع، والخدمات التي تقدمها إلى جميع شرائح المجتمع، حيث أصبحوا جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

■ دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم ( 20 ) أنه توجد نسبة كبيرة من العمال يواكبون التطور والرقي لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها وهذا يدل على ولائهم وإحتكاكهم المتواصل بينهم، لأن التطور يلعب دورا هاما في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعامل في أن واحد.

■ دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم ( 21 ) و التي ترى بأن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزء من مشكلات العامل الشخصية، حيث أن العامل يتأثر إذا كانت المؤسسة تعاني من مشكلات و يكون تأثره في عدم زيادة الإنتاج لأن باله مشغول و يؤثر ذلك في فعاليته إبداعه الإداري.

■ دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم ( 22 ) والتي ترى بأن تعاون فريق العمل لإنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة كبيرة قدرت ب 92% كونهم يعتبرون أنفسهم أسرة واحدة تكمل بعضها البعض و هذا ما ينمي ولائهم الوظيفي وبدوره يزيد من إبداعهم الإداري وفق الخطط التي أنجزت جراء تعاونهم.

■ دلت الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم ( 23 ) و التي ترى بأن نجاح المؤسسة من نجاح العامل وهذا يدل على الولاء التنظيمي الذي يكنه العامل للمؤسسة وهذا للإشتراك الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة ولعدة إعتبارات منها تشجيع العامل الذي يعد محورا أساسيا في الإدارة من خلال توفير جو مناسب لأداء العامل مهامه، ويزيد من ولائه و إبداعه الإداري وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة .

■ و يتضح للباحث أنه يوجد هناك علاقة بين الشعور بالمسؤولية و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة

سونلغاز تبسة

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- نستنتج من خلال مناقشتنا للنتائج التي تحصلنا عليها في ضوء الدراسات السابقة أن الدراسة السابقة الأولى والتي هدفت نتائجها إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الإداري والقدرة على إتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وهذا ما يتفق مع دراستنا والتي كان الهدف منها تحقيق أهداف المؤسسة من ولاء العمال وإكتسابهم قدرات عالية تزيد من إبداعهم الإداري.
- نستنتج من خلال مناقشتنا للنتائج المتحصل عليها في ضوء الدراسات السابقة أن الدراسة السابقة الثانية والتي تهدف إلى أن هناك حلول وإقتراحات لزيادة مستوى الولاء التنظيمي وذلك من خلال التركيز على البرامج التدريبية والتطويرية والتكنولوجية وهذا لزيادة الإنتاج، حيث اتفقت الدراسة إتفاقا كبيرا مع نتائج دراستنا والتي أبدت قابلية كبيرة للإقتراحات و لتوصيات التي حثت عليها .
- نستنتج من خلال مناقشتنا للنتائج المتحصل عليها في ضوء الدراسات السابقة أن الدراسة السابقة الثالثة والتي تهدف إلى وجود أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين، ووفق نتائجنا التي تحصلنا عليها وجدنا أن للتحفيز والدورات التدريبية والتكوينية والمشاركة الفعالة في مختلف أنشطة المؤسسة و الشعور بالمسؤولية دور كبير في تنمية الولاء التنظيمي لزيادة الإبداع الإداري.

### رابعا: النتائج العامة:

من خلال ماسبق ذكره ومن خلال عرضنا الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول الولاء التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري لدى العمال، من خلال دراسة ميدانية لعينة عمال من مؤسسة سونلغاز (شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة)



وجدت أن مؤسسة سونلغاز تبسة من بين المؤسسات التي تعتمد على تنمية الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة

-إن الولاء التنظيمي الذي يكسبه العاملون داخل المؤسسة يزيد من إرتباطه وتعلقه بها والذي له أثر وإنعكاس وبدوره يساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري لعمال مؤسسة سونلغاز تبسة

- اتضح أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع في مؤسسة سونلغاز تبسة وذلك من خلال السياسة التحفيزية والتي تقوم بها المؤسسة مما ينتج إبداع إداري ومشاركة العمال في أنشطة المؤسسة والدفاع عن مصالحها وسمعتها وذلك مما يحضاه العامل من شكر وتقدير وإحترام، وهذا من خلال توفير جملة من الخدمات الإجتماعية التي تساهم في الإبداع الإداري والذي بدوره لقي تشجيعا في المؤسسة من خلال العمليات التي تقوم بها من تدريب وتكوين وضمان وإحترام وذلك مما ينعكس بالإيجاب على الإبداع الإداري لكي يحقق رضى العامل ومن ثم رفع من كفاءة المؤسسة ككل

-إن سياسة الولاء التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة من جملة، حيث إستطاعت المؤسسة كيفية التعايش مع المعوقات التنظيمية لكي يحافظ العامل على توازنه وإستقراره وتحقيق أهدافه بتلبية حاجاته وأهداف التنظيم .

---

خاتمة

---

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة علاقة الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العمال ، وذلك باعتبار غالبية المنظمات بأن العمال هم رأس مالها الحقيقي لذا عليها أن تجذب العاملين المتميزين و تحتفظ بهم وتحفزهم، حيث تعتبر الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة، من أجل إرضائهم مما يجعلهم يزيدون في تحسين وتطوير قدراتهم وأدائهم الوظيفي ولإبداعي والذي ينعكس على إنتاج المؤسسة، ومن الملاحظ أن هناك أمرين مهمين يحكمان الولاء التنظيمي، أحدهما نفعي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد والآخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المنظمة، حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية، ثم يتطور هذا التقبل نتيجة إشباع رغبته في الإنتماء مما يولد عنه الإستمرار بالعمل بهذه المنظمة، وأخير يتولد لدى الفرد قيم متماثلة منتظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، بالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها و الدفاع عنها. كما أن نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة والفرد كبيرة ولها علاقة مباشرة بالإنتاجية والأداء والجودة وتحقيق الأهداف لتنظيمية وغيرها، مما ينتج في المنظمة إبداعات وتجديد من خلال إيجاد مناخ تنظيمي وسياسة تحفيز العمال، وما يمكنهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها إستغلالاً أمثل، مما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية، حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية.

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث و لم يبخل علينا بأي نصيحة خصوصاً الأستاذ المشرف، و نأمل أن يكون عملنا هذا مصيباً و لو في جزء منه و نتمنى أن يكون منطلق لإنجاز دراسات أكثر عمقا.

---

## الاقتراحات والتوصيات

### الاقتراحات والتوصيات

- ✓ تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين وذلك من خلال عقد دورات تدريبية و العوامل التي تساهم في تكوينه، وتنميته وترسيخه وما ينتج عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير وتنمية روح الإخلاص والالتزام والتفاني في العمل.
- ✓ وجود سياسة للعمل تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إلى رضي وإطمئنان وإنتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- ✓ الإهتمام بنشاطات التدريب والتكوين والتطوير المستمر للموظفين، بهدف تحفيزهم على الإبداع الإداري، وغرس روح العمل الجماعي بين العمال.
- ✓ وضع أهداف الشخصية للعاملين ولا تتعارض أهداف التنظيم.

---

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

01. سورة الأحقاف.

02. سورة التوبة.

أولاً: القواميس و المعاجم

03. ابن منظور، لسان العرب، جزء 1، دار صادر، بيروت، 1972.

04. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، مج، 8 ، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت 1990.

05. فرج عبدالقادر ، موسوعة علوم النفس والتحليل النفسي ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

ثانياً: الكتب

06. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

07. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

08. أحمد عرفة، سمية شلبي ، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.

09. آلاء محمد قاسم العبيدي ، الإدارة الحديثة - سيكولوجية التنظيم والإبداع ، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

10. إيهاب صبيح محمد رزيق ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

11. بلغيث سلطان ، مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية ، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.

12. بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

13. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.

15. حسن عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
17. حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قالمه، 2009.
19. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
20. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
21. ربحي محمد عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
22. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
23. رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
24. سليم إبراهيم الحسنية ، الإدارة بالإبداع نحو منهج تنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
25. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار م ج د لاوي للنشر، عمان، الأردن، 2004.
26. سيد عليه، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، 2009.
27. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007.
28. عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
29. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
30. عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، مصر، 1977.



31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
32. عبد الرحمان أحمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1988.
33. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، ط1، دار وزارة المعارف، السعودية، 1999.
34. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، درا جريب للنشر والتوزيع، 2005.
35. عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 2001.
36. علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
37. على عبد الرزاق جبلي، الإبداع و المجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي) ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
38. علي محمد عبد الوهاب وعائدة السيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
39. عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
40. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
41. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
42. فاروق سالم، الإبداع، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول، تركيا، 2009.
43. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (سلسلة العلوم الاجتماعية)، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999.
44. كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 1983.
45. اللوزي موسى ، السلوك التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
46. محجوب على سر الحنتم ، الإبداع الإداري والتطور التنظيمي ، ط1، دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987.

47. محمد أحمد سليمان، سوسن عبدالفتاح وهب ، الولاء التنظيمي، قيم و اخلاقيات الأعمال ، زمزم و موزعين، ط1، الأردن، 2011.
48. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005.
49. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
50. محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
51. محمد شفيق، البحث العلمي (خطوات المنهجية)، د.ط، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1985.
52. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل، عمان، 1999.
53. محمد وليد البطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي (تصميم البحث والبحث الإحصائي) ، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007.
54. مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، انتاك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
55. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
56. موسى اللوزي، التطور التنظيمي -أساسات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
57. موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
58. مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
60. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
61. نديم عكروش مأمون ونديم عكروش سهير ، تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
62. وائل عبد الله محمد ، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثالثا: المجلات و الدوريات:

63. اعتماد محمد علا، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعة التحويلية- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري-، مجلة حوليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، قطر، 1993.
64. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، العدد 78، مسقط، 1999.
65. راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل -مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دول الكويت، مجلة جامعة عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1999.
66. سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، 2001.
67. سعود محمد العتبي، طلق عوض الله السواط. الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، مسقط، 1997.
68. عادل زايد، قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 4، العدد 3، الشارقة، 1995.
69. عابدة السيد خطاب، الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل- دراسة ميدانية عن المرأة السعودية-، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 13 العدد 1، جامعة الملك سعود، الرياض، 1988.
70. فاطمة حسن آل خليفة عصام سعد الربيعان، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 العدد 1، الكويت، 2000.
71. فضل صاح أفضلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعة و المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، عدد 1، الرياض، 1997.
72. محمد احمد هيكل، الانتماء الوظيفي- ماهيته وخصائصه، ملحق مجلة الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 46، الرياض، 1998.
73. النجار فايز وملكاوي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع "دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع 2، سوريا، 2010.
74. نعمة خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد-، مجلة اتحاد الجامعات العرب، العدد 31، عمان، الأردن، 1996.

رابعاً: الرسائل و الأطروحات الجامعية.

75. أحمد عبد الباري أحمد عطا الله، الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، 2011.
76. أيمن عودة المعاني، الولاء أثر التنظيمي على الإبداع الإداري في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1990.
77. الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة خليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009.
78. الحقباني تركي عبد الرحمان، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1418.
79. دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحركة الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
80. رجوة بنت سمران الهذلي، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات ومعلمات المدارس المرحلة الثانوية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
81. شبلي إسماعيل الوسيط، واقع الإبداع لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008.
82. الطالب اصغر دوسة، المعرفة الإدارية و أثرها على الإبداع المنظمي، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد الإدارة " الرصافة"، قسم تقنيات ادارة المواد العراق 2007.
83. الطالب محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مدراء وزارات الأمن الوطني قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة غزة - فلسطين - 2009.
84. الطالبة وسيلة واعر، دور انماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على وحدة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه - تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة - قسم العلوم الإقتصادية - جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

85. عبد المحسن عبد السلام النعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية الفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001.
86. عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الأردنية ، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في فلسفة التسويق، الجامعة الأردنية، 2005.

#### خامساً: المؤتمرات و الملتقيات العلمية

87. بلحمدي سيد حسين وخالفي خالد ، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة ، الملتقى الدولي حول المقاومة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 14-15، نوفمبر 2007
88. درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 أبريل، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006.
89. عيشوش خيرة وعلوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
90. فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ب-ت، مارس 2008.
91. محمد فلاق وقذور بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011.
92. هيثم علي حجازي ومحمد سليم بوزيد ، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة عمان، 2006.

---

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة  
UNIVERSITE DE TEBESSA

جامعة تبسة  
UNIVERSITE DE TEBESSA

جامعة العرني التسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

**إستمارة بحث**

**بعنوان**

الولاء التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري  
دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالشرق – تبسة-  
مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع تخصص  
تنظيم و تنمية

من إعداد الطالب: ساري فوزي

تحت اشراف الاستاذ: بلغيث سلطان

ملاحظات: أخي الموظف

أختي الموظفة

❖ المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تستخدم لغرض البحث العلمي.

❖ ضع العلامة (x) أمام الاجابة المناسبة داخل المربع.

❖ يرجى تسجيل اجابتك داخل الحيز الفارغ.



المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01- الجنس:  ذكر  أنثى
- 02- العمر:  أقل من 25  من 25-30  من 30-35  35 سنة فأكثر
- 03- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
- 04- الحالة العائلية:  عازب(ة)  متزوج(ة)  أرمل(ة)  مطلق(ة)
- 05- الأقدمية:  أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 10-15 سنة  من 15-20 سنة  20 سنة فأكثر
- 06- منصب العمل:  إطار مسؤول  إطار  عون تحكم



## الملاحق

محور الثاني: بيانات متعلقة بمساهمة نظام الحوافز في الإبداع الإداري لدى العمال .

07- هل سبق و أن تلقيت مكافآت خلال مسارك المهني ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم، ما نوع هذه المكافأة:

مادية

معنوية

أخرى تذكر: .....

08- هل الترقية داخل المؤسسة تكون على أساس الاستحقاق؟

نعم  لا

09- يتم تقديم الحوافز وفقا لمعيار:

الانضباط

التجديد في أسلوب العمل

المردودية

الأقدمية

أخرى تذكر: .....

10- هل تم إسناد مهام إضافية إليك من قبل إدارة المؤسسة خارج أوقات العمل الرسمية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم .

هل إنجاز هذه المهمة تم :

بشكل فوري

بعد مدة

لم تنجز العمل

11- هل ترى أن ما تبذله من جهد في العمل يتناسب مع أجرك.

نعم  لا

12- هل البيئة الفيزيائية (مكان العمل) مناسبة لأداء مهامك

مناسب و مجهز

غير مناسب و غير مجهز

أخرى تذكر: .....

13- هل قمت بتطوير أدوات تساعدك في عملك؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تمثلت: .....

14- في نظرك هل الإبداع الإداري يعتمد على؟

القدرات العقلية للموظفين

الرضا الوظيفي

العوامل النفسية

التحكم الأمثل في استخدام التقنيات

كل ما سبق ذكره

المحور الثالث: بيانات متعلقة بمساهمة الشعور بالمسؤولية في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى العمال

15- هل يقوم العمال في مؤسستك بأداء أعمالهم بصورة متقنة؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة بـ لا ماهو السبب حسب رأيك: .....

16- هل لديك إمكانية اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية على مستوى منصبك؟

نعم

لا

17- حسب ظروف العمل داخل المؤسسة هل لديك الرغبة في الاستمرار بنفس المنصب المهني؟

نعم

لا

إذا أتاحت لك الفرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى ظروفها أحسن أيهما تختار:

- البقاء في مؤسستك.

- الانتقال إلى المؤسسة الجديدة.

18- هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها مع أشخاص من خارج المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة لمواكبة التطور و الرقي .

نعم  لا

20- هل المشكلات التي تواجهها المؤسسة هي جزء من مشكلاتك الشخصية.

نعم  لا

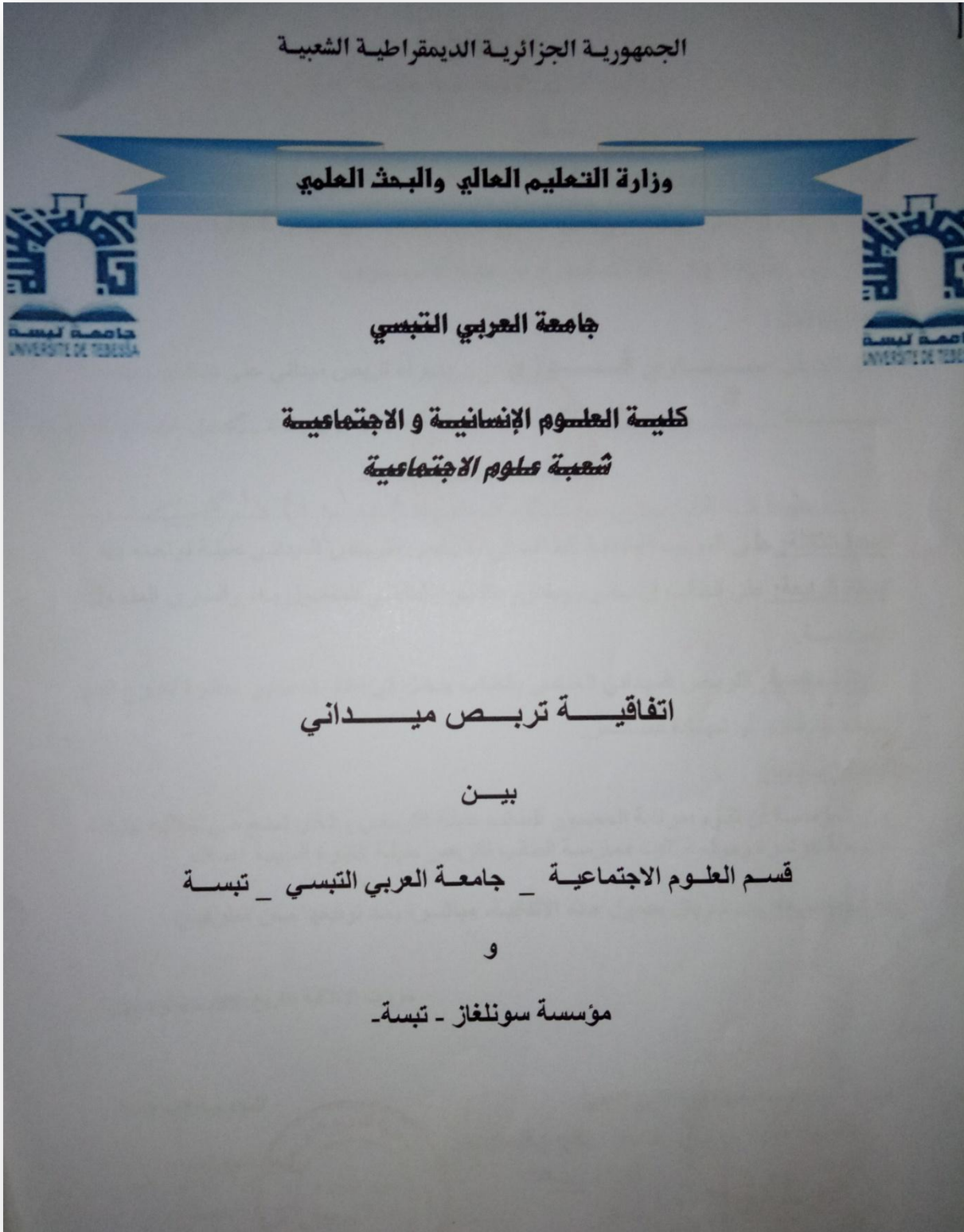
☒ إذا كانت الإجابة نعم ماهي هذه المشكلات:.....

21- يتعاون أعضاء فريق العمل لإنجاز المسؤوليات الموكلة إليهم.

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

22- أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي المهني.


نعم  لا









 الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Région de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est  
Direction de Distribution de Tébessa

Division Ressources Humaines  
Service Developpement RH et Formation

N°.....056...../DD.TB/DRH/18.

**ATTESTATION DE STAGE**

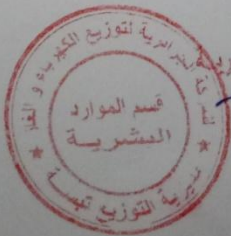
Je soussigné, M. le Chef de Division Ressources Humaines de la Direction de Distribution de Tébessa, atteste que :

l'Etudiant : **SARI Faouzi** .

A suivi avec assiduité au sein de notre Direction, un stage pratique au niveau de la Division Ressources Humaines, et ce durant la période du : **25.03.2018** au : **25.04.2018**.

La présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit.

Fait à Tébessa le.....29 AVR 2018

 رئيس قسم الموارد البشرية  
إمضاء: ع. ر. تربيص







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ة): داية فوزية بلطاج  
الرتبة: أستاذة محاضرة - أ  
القسم: عام واجتماع  
أشهد أن المذكرة المعنونة:  
الولاية التنظيمية وعلاقتها بالاداء الاداري  
د. امة هبة ايت دسركة توزيع الكورس العام للشرق  
تبسة  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وتسيير  
من إعداد:  
الطالب (ة): داية فوزية الطالب (ة): /  
تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة  
العننية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة  
وايداعها لدى إدارة القسم بنسختها الورقية والإلكترونية.  
جامعة تبسة في: 06...05...2018  
توقيع المشرف

## الملاحق

ملحق 7: صور فوتوغرافية لمؤسسة سونالغاز



## المخلص

**عنوان المذكرة:** الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري.  
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق – تبسة-

**المشرف:** بلغيث سلطان

**اللقب:** ساري

**الاسم:** فوزي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري، وكيف ينعكس عليه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم الإعتماد على العينة الطبقية وكان عددها 74 مبحوثا، وجمعت بيانات البحث عن طريق الملاحظة و المقابلة واستمارة استبيان تضمنت ثلاث محاور للإجابة على تساؤلات الدراسة واتضح من النتائج:

- أن السياسة التحفيزية لها دور كبير في تعزيز الإبداع الإداري للعمال، وتسهم في تنمية الولاء التنظيمي.
  - أظهرت النتائج أن الشعور بالمسؤولية هو الآخر يحقق الولاء التنظيمي المستمر وبالتالي ينعكس على الإبداع الإداري للعمال.
- الكلمات المفتاحية:** الولاء، الولاء التنظيمي، الإبداع، الإبداع الإداري، العلاقة.

## Résumé

L'étude a eu pour but de savoir (connaitre) la relation d'innovation de gestion (direction) de fidélité organisationnelle. Et comment il est reflété dans l'étude et avait adopté une approche descriptive d'où la dépendance à l'échantillon était 74 expatriés Et les données de recherche rassemblées par l'observation et l'entretien (interview) et la forme (le formulaire) du questionnaire ont inclus trois (03) axes pour répondre aux questions de l'étude et les résultats : ont révélé la chose suivante

- ✓ La politique de stimulus a ajouté rôle significatif dans l'amélioration de la créativité administrative de travailleurs (d'ouvriers) et contribuer au développement de fidélité organisationnelle.
- ✓ Les résultats ont montré que le sens de responsabilité l'autre côté doit réaliser la fidélité organisationnelle continue et ainsi reflété le créativité administrative de travailleurs (d'ouvriers) dans le Organisation.

Fidélité.....Fidélité à la créativité..... Créativité ....Créativité Administrative..... Relation: **Mots clefs**

## Summary

This study aimed to know the relation of organizational loyalty management innovation. How is reflected and research descriptive approach were the dépendance on the sample class numbering 74 expatriates from, axes to (03) data collected through observation and interview and the form of the questionnaire included three : answer the questions of the study and found the following

- ✓ The stimulus played a significant role in enhancing the administrative creativity of organizational loyalty.
- ✓ The results showed that the feeling has been entrusted with is to achieve continuous organizational loyalty and therefore reflected on the administrative creativity of workers.

**Key words:** Loyalty .... Organizational loyalty .....Creativity..... Administration creativity..... Relationship