



# جامعة العربي التبسي - تبسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير الرقم التسلسلي : ..... / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

التخصص : إدارة الأعمال

## دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - تبسة-

من إعداد الطالبتين:

إشراف الدكتورة:

بورحلة منجية

- ريان بلغيث

- هدى سماعيل

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبايدية يوسف	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا و مقرر
حمد شفاء	أستاذ محاضر - أ-	عضوا و مشرفا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور ولا باليأس إذا فشلت بل  
ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح  
ياربي علمني أن التسامح هو أعلى مراتب القوة و أن حب  
الانتقام هو أول مرة مظاهر الضعف ياربي إذا حرمتني من  
النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل و إذا  
حرمتني من نعمة الصحة

أترك لي نعمة الإيمان الصحة أترك لي نعمة الإيمان ياربي  
إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي  
الناس أعطيني شجاعة العفو يارب

## شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت، الحمد  
الله الذي سير لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العلم والصلاة والسلام على  
حبيبنا وشفيعنا قرة أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

والشكر موصول الأستاذة بورحلة منجية على هذه المذكرة على ما قدمته من جهد  
كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار المذكرة بالشكل المطلوب.

ويشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة ،  
فلمن منا جميعا الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك من موازين حسناتهم.

إلى كل من قبل فيهم كاد المعلم أن يكون رسولا أساتذتنا من مرحلة

الابتدائي إلى مرحلة التعليم العالي.



## إهداء

نحمد الله عز وجل على هذه الثمرة الطيبة ولولاه لما كنا لنمتدي والسلاة على خاتم الأنبياء

والمرسلين محمد الصادق الأمين أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلي من قال فيهما

الرحمان "وقضى ربك ألا نعبد إلا إياهم وبالوالدين إحسان" سورة الإسراء الآية 23

إلا من اجتمع معنا وبني بيتنا.....فأنها لي أختان وأجا

إلي من أوطاني بهم ربي.....وسررت علي دريسهم قبل دربي

إلي من أحببتهم.....وأحبهم أمي

إلي التي كان بطلها عماء وحبرها حواء وطيبها هفاء إلي التي حبها دواء وصدورها عطاء

وهي جنتي والجنة..... رجاء إلي التي أحبها حب البرقاء

إلي التي سمررت لأنام وتعبدت لأرتاح وحزنت لأضحك إلي أمي الحبيبة - سميرة-

أطال الله في عمرها وأفرح قلبي برضاها

إلي من يعمل المعروف بكافئ عليه فأعلمه أضعافا

إلي من رباني صغيرا وتحمل مشقة الغربة من أجلنا إلي أبي تمنيت وجودها الدائم بقربي فلا

بدرك المرأ كل ما أتمنى إلي أبي الغالي إبراهيم أطال الله في عمره وأدامه تاجا فوق

رؤوسنا بصحته وعافيته إلي من تحمل مسؤوليتنا رغم غرضه جعل الله ذاك في ميزان

حسناته أخي وسندي "أعبد رعا الله وحفظه من كل مكروه."

وبارك له في زوجته خولة وابنتيهما روان وهفاء

إلي من كان ناصحتي وعائيشة معي كل مخالفتي إلي من جمعتنا ضحكاته لا تنتهي إلي

أختي وتوأم روعي شهيناز وزوجها عماء وابنتيهما غيبه الرحمان وغسان.

إلي أختي الصغيرة وقرة عيني وتوأم روعي أختي الصغيرة حفظها الله ورعاها وتمنياتهما لما

بالتوفيق في

مشوارها الدراسي - حزية-

إلي أجدادي بوسنة وعلاوة إلي كل عمالي وعماتي وأزواجهم

إلي أختي هدي



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام  
لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي  
بتضحيات مجسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

**أبي الغالي - عمارة -**

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي  
رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبععتني  
خطوة بخطوة في مشواري، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي **نبع الحنان**

**أبي وناسمة** أعز ملاك على القلب والعين جزاهما الله عني خير الجزاء في الدارين، إليهما  
أهدي هذا العمل المتواضع الى سندي بعد ابي **اخواني ( سليم- رضوان- صلاح )** إلى  
**اخوتي وزوجهما وزوجات اخواني** إلى مصدر الابتسامة **اولاد اخواني واختي** إلى كل

أصدقاء الدرب وزملاء الدراسة الى رفيقة مشواري صديقتي واختي **ريان**؛ وإلى كل من  
يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى  
قال الله تعالى: "ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم..." الآية 11 من  
سورة الرعد إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

هدى

# الفهرس العام



الصفحة	العنوان
	دعاء
	شكر وعرفان
	إهداء
I	الفهرس العام
II	قائمة الجداول
III-IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ.د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي
6	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
10	المطلب الثاني: مراحل و أنواع الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الثالث: طرق القياس ومداخل تنمية الإلتزام التنظيمي
19	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عنه
23	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري
23	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
30	المطلب الثاني: مراحل و مستويات ومقومات الإبداع الإداري
34	المطلب الثالث: الممارسات الإدارية للإبداع الإداري ومعوقاته
37	المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
46	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تطبيق الإلتزام التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -</b>	
50	تمهيد



51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الاسمنت - تبسة-
51	المطلب الأول: نظرة عامة مؤسسة الإسمنت - تبسة -
54	المطلب الثاني: أهداف وإمكانيات مؤسسة الاسمنت - تبسة -
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختبار العينة
62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
66	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية
74	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
96	قائمة المراجع
102	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول



الرقم	العنوان	الصفحة
1	عدد أفراد عينة الدراسة	60
2	توضيح طول الخلايا	62
3	توزيع أسئلة الإستمارة على محاور الدراسة	64
4	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ	65
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	68
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	69
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	71
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	72
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	73
9	تحليل إستجابات أفراد العينة حول البعد الأول الإلتزام الإستمراري	74
10	تحليل إستجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الإلتزام العاطفي	76
11	تحليل إستجابات أفراد العينة حول البعد الثالث الإلتزام المعياري	78
12	تحليل إستجابات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري	80
13	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	83
14	عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	84
15	عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية	87

# قائمة الأشكال





الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهمية الإلتزام التنظيمي	01
12	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي	02
14	أنواع الإلتزام التنظيمي	03
22	العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي	04
30	أنواع الإبداع الإداري	05
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -	06
61	نموذج الدراسة	07
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العمر	09
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10

# قائمة الملاحق



102	استمارة الاستبيان	01
107	قائمة الأساتذة المحكمين	02
108	مخرجات الاستبيان	03
116	اتفاقية التبرص	04

# مقدمة





يتسم العصر الحالي بالتطورات السريعة والتغير المستمر نحو تقديم الأفضل فبإمكان أي مؤسسة أن تواكب تلك التطورات وتقدم أفضل ما عندها، وباعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي ومصدر الفاعلية لكل نشاط لما يتميز به من قدرات تتناسب مع طبيعة العمل، فالمؤسسات تسعى إلى إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، فالعامل كلما تتطابق أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في تحسين نوعية عمله والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء والاستمرار فيها، لذلك يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي من المواضيع الهامة والركائز الأساسية التي حظيت اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين وعنصر حيويًا في بلوغ أهداف المؤسسة، لذا يساهم الإلتزام التنظيمي في زيادة الكفاءة والفعالية ويعتبر من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية يصفه البعض على أنه نوع من الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه مؤسسته ومن جهة أخرى يعتبر الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة ومطلبًا رئيسيًا تسعى إليه المنظمات المعاصرة وهو من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات وقد أصبح الإبداع الإداري الأداة الهامة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة، فالإبداع له دور في بقاء المؤسسة وتطويرها ويساعدها على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات إذ يعد الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في كافة المستويات يقودنا إلى التجديد والتحسين في العمليات الإدارية.

### أولاً: الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؟.

### التساؤلات الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية أبرزها ما يلي:

- 1- ما فعالية الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - ؟
- 2- هل يؤثر الإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؟
- 3- ما مدى تأثير الإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - ؟
- 4- ما مدى علاقة الإلتزام المعياري في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؟

**ثانيا : فرضيات البحث:**

على ضوء ما سبق ومن اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية :

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام المعياري في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

**ثالثا : أهمية الدراسة :**

يمكن إيجاز أهمية دراسة الموضوع في النقاط التالية:

- من أكثر المواضيع الحديثة والمهمة ألا وهو الإلتزام التنظيمي الذي لقي اهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال.

- التأكد من دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري ؛

- الحاجة الماسة للممارسة للإبداع الإداري كونه يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة؛

- سعي المؤسسة الدائم نحو التقدم ورفع مستواها لتطوير أدائها بهدف تحقيق التميز .

## رابعاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - بالإضافة إلى:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- معرفة مدى تطبيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت - تبسة-؛
- التعرف على مدى تأثير الإلتزام التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت والإستفادة منه في المؤسسات ؛
- تقديم توصيات ونتائج الدراسة لمعرفة أبعاد هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة التي تؤدي إلى استمرار نجاح المنظمات.

## خامساً : أسباب إختيار الموضوع

من أهم الأسباب المبررات ودوافع اختيار لموضوع ما يلي:

- رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع؛
- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال؛
- إبراز العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛
- تشخيص واقع الإلتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

## سادساً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري و إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الإسمنت - تبسة - ودراسة الإلتزام التنظيمي ودورها في تحقيق الإبداع الإداري تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة.

## سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: لقد تم اختيار تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت - تبسة -؛
- الحدود الزمانية : لقد تم اختيار هذه الدراسة خلال السداسي الثاني 2023-2024؛
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة بمؤسسة الاسمنت - تبسة -.

## ثامناً: هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

**الفصل النظري:** تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حيث تم التطرق فيه إلى أساسيات حول الإلتزام التنظيمي والاطار النظري للإبداع الإداري وإبراز العلاقة بينهما بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي درست المتغيرين.

**الفصل التطبيقي :** تناول الفصل الثاني تطبيق الإلتزام التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - حيث تم التطرق إلى تقديم عام حول مؤسسة الإسمنت - تبسة - والإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالإضافة الى عرض و تحليل نتائج الدراسة وتم تقديم نتائج إختبار فرضيات الدراسة للوقوف على دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

#### تاسعا : صعوبات الدراسة:

تم تحديد أبرز الصعوبات وفيما يلي نذكر منها:

- عدم جدية بعض العمال وعدم اهتمامهم عن فقرات الاستبيان.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة .



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة



## تمهيد

إن المؤسسات المعاصرة تعتمد على العنصر البشري في الدراسات والبحوث سواء السوسولوجية أو الإدارية لذا يعد الإلتزام التنظيمي موضوعا هاما في حياة البشرية بشكل عام و في منظمات الأعمال بشكل خاص لما له من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، حيث يعبر عن إتجاه الفرد نحو مؤسسة ، ويشمل الرغبة القوية في البقاء و الاستمرار ، ويظهر الإلتزام التنظيمي في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة ساعد في بقائها ومناستها للمؤسسات الأخرى كما تعتب أن الإبداع الإداري بالنسبة لها أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها التغيرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة فالإبداع الإداري يدعم قوة أي مؤسسة يجعلها متميزة عن باقي المنافسين و الإبتعاد عن الأعمال الروتينية والتقليدية التي أصبحت تعاني منها أغلب المؤسسات، سيتم التطرق في هذا الفصل على معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري وذلك من خلال مايلي :

✓ المبحث الأول: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي؛

✓ المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري؛

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل المهمة التي تشغل إهتمام كبيرا في المؤسسات، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات المرغوب فيها، فالفرد في مؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولى لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه واستمرارية كلما كان العامل بالمنظمة ذات مستوى عال من الإلتزام كلما استطاعت المنظمة المحافظة على مستوى المتميز في تحقيق أهدافها بكفاءة استطاعت المنظمة المحافظة على مستوى المتميز في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وسيتم التعرف على الإلتزام التنظيمي بتقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب كالتالي:

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الثاني:** مراحل و أنواع الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الثالث:** طرق القياس ومدخل تنمية الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الرابع:** العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عنه.

### المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

نظرا لتعدد مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، لكونه من السلوكيات المرغوبة فيها والمطلوب تطبيقها لدى العاملين في المؤسسات، وسيتم التطرق إلى عدد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي.

### أولاً: تعريف الإلتزام التنظيمي

لقد ورد العديد من التعاريف، سيتم ذكر أبرزها، كمايلي:

**تعريف 01:** يعرف الإلتزام لغة على أنه: "هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة"<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً :** على أنه: "الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من خلال الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>زاوي زيد، زاوي عبد الحليم، الإلتزام الفردي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، مجلة رصيد للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، جامعة مسيلة للعلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 02، مجلد 01، 2020، ص: 07.

<sup>2</sup>تواري المعتز بالله، دور الإلتزام في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تسيير منشأة رياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص: 07.

**تعريف 02:** و يعرف أيضا على أنه: " أي شيء يتعهد به الشخص تجاه غيره بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية تجاه ذلك<sup>1</sup>."

**تعريف 03:** "الإقتران الفعال بين الفرد والمنظمة ،بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على رغم من حصولهم على مردود أقل<sup>2</sup>."

**تعريف 04:** القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة مكونا من ثلاث عوامل (إيمان قوي بالمنظمة<sup>3</sup> وقبول أهدافها استعداد لبذل أقصى جهد في خدمة المنظمة، رغبة قوية في البقاء في المنظمة<sup>4</sup>).

**تعريف 05:** "يشير إلى تماثل القيم الفرد وأهدافه ومعتقداته مع قيم المنظمة وأهدافها ومعتقداتها، وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها<sup>5</sup>."

**تعريف 06:** "بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية، كما أنه يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته التسديد في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها<sup>6</sup>."

**تعريف 07:** "أنه رابطة نفسية توحد الموظف والمنظمة وتجعل الموظف أقل احتمالية في ترك عمله<sup>7</sup>."

ومن خلال ما سبق ذكره من التعاريف السابقة أن الإلتزام التنظيمي هو مدى اهتمام وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف ورغبته الشديدة في البقاء والاستمرارية.

## ثانيا :خصائص الإلتزام التنظيمي

بالنظر إلى الإلتزام التنظيمي يشير إلى اندماج الفرد في منظماتهم واستمرارهم فيها، فهو يمتاز بعدة خصائص يمكن تحديدها كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السدامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص:127.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التعبير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص:180.

<sup>3</sup> سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص:23.

<sup>5</sup> عماد الدين بريهموش، نوال حمداس، أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022، ص:74.

<sup>6</sup> عاشور ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تنظيم وعمل لعلم الاجتماع، بسكرة، 2015، ص:23.

<sup>7</sup> Beruard Gauglaff Guy Kamas ,Reui Kaileuna ,psychaligh du travail des organisation ,leugageueut ,Salengro Bruxelles ,no03Vol 8 ; ,2002,p :15.

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد يعدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديد في لإبقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي بضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مجى ولأئهم لمنظمتهم؛
- يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل الشخصية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### ثالثا: أهمية الإلتزام التنظيمي

- يكتسي الإلتزام التنظيمي أهمية بالغة واهتمام مزايد لعدة أسباب تتضح في العناصر التالية:
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء وأكثر عملا نحو تحقيق المنظمة؛

<sup>1</sup>أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 23.





المصدر: حنان علي عبد السلام القطراني، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2014، ص: 51.

### المطلب الثاني: مراحل و أنواع الإلتزام التنظيمي

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مراحل التي تترسخ لدى الفرد بارتباطها بالمنظمة في عمله، وإلتزامه بها، حسب آراء منظماتهم، فهو كغيره من السلوكيات التي تصنف إلى عدة أنواع التي سيتم التعرف عليها.

#### أولاً: مراحل الإلتزام التنظيمي

يشير المعاني إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي كما يلي:

**1- مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته<sup>1</sup>. ويرى أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل؛
- تضارب الإلتزام والولاء؛
- وضوح الجماعة المتلاحمة؛
- إدراك التوقعات؛
- نمو احتياجات الجماعة نحو التنظيم؛

<sup>1</sup>لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2016، ص: 37.



- الشعور<sup>1</sup>.

2- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام خلال هذه الفترة يحاول الفرد

تأكيد مفهوم الإنجاز<sup>2</sup>، وتظهر في هذه المرحلة الخبرات الآتية:

- الأهمية الشخصية؛

- الخوف والعجز؛

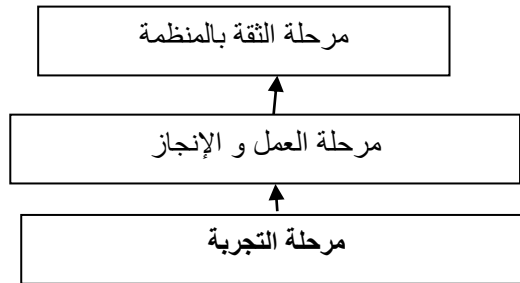
- وضوح الإلتزام بالعمل والولاء للمنظمة<sup>3</sup>.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم**: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا

نهاية، حيث يزدان ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج<sup>4</sup>. وذلك يوضحه الشكل رقم (02)

كما يلي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور الإلتزام التنظيمي



<sup>1</sup>نور الدين صراب، تفعيل قيم وأخلاقيات العمل في الوسط المهني كمدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد8، البليدة، 2009، ص:186.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص:38.

<sup>3</sup>سناء عمر عبد الجبار العرفي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2012، ص:36.

<sup>4</sup>نفس المرجع السابق، ص:36.

المصدر: لعوان عطية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2016، ص:38.

كما توجد مراحل أخرى للإلتزام التنظيمي وهي كما يلي :

- **مرحلة الإدعان:** فاللتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين، بما يطلبون مقابل الحصول على الفوائد المختلفة؛

- **مرحلة التطابق أو التماثل بين أفراد المنظمة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة، والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للإلتزام، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها<sup>1</sup>؛

- **مرحلة التبنى:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فالإلتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد ومع أهداف المنظمة وقيمتها. ويشار كذلك أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين أهمها مايلي:

- مرحلة الإلتزام للمنظمة التي يريد الفرد العمل وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته؛

- مرحلة الإلتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة ولنهوض بها.

## ثانيا: أنواع الإلتزام التنظيمي

يتفق على وجود ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي التي تتمثل في ما يلي:

**1- الإلتزام الاستمراري:** ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، وكما يساهم في تحكم درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها أن أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرار الالتحاق بجهات أخرى، فمادامت المنظمة التي يعمل فيه تقديم له من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه

<sup>1</sup> محمد إسماعيل داود الحماسي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في لخدمات الطبية العسكرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص:20.

المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها<sup>1</sup>. ويتضح أن الإلتزام المستمر يعني رغبة الفرد للإستمرار بالعمل بالمنظمة لاعتقاده بأنه ترك العمل سيكلفه الكثير من المزايا والعلاقات<sup>2</sup>؛

## 2- الإلتزام العاطفي (الشعوري): يشير هذا الإلتزام إلى درجة الحب والود بين الفرد والمنظمة، رغم ما قد

يلاقه الفرد من متاعب ومشاق، يرى آخرون أنه يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وهذا النوع من الإلتزام قد يكون ناتجا عن إحساس و تأثير شخصي للمنظمة، وقد يكون مؤقتا ولفترة محدودة<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك بأنه إلتزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم القيم<sup>4</sup>. وتحاول المنظمات أن تدعم الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ لأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة؛
- ✓ لأن احتمال ترك العاملين الملتزمين عاطفيا للمنظمة ضئيل؛
- ✓ العاملون الملتزمون عاطفيا أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمات التي يعملون بها<sup>5</sup>.

## 3- الإلتزام المعياري: يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا

الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيمية<sup>6</sup>. كما يعبر الإلتزام المعياري نوعا من الإرتباط الأخلاقي السامي، حيث

<sup>1</sup> حنان علي عبد السلام قطراني، المرجع السابق، ص: 68.

<sup>2</sup> Denathalie dilobé ; Guy Karnas ; Christian Vandenberghe ; **Devloppement des coupetaurces investissement professionnel et bien-être des présumes** ; perses ; 2002 ; p : 103.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 68.

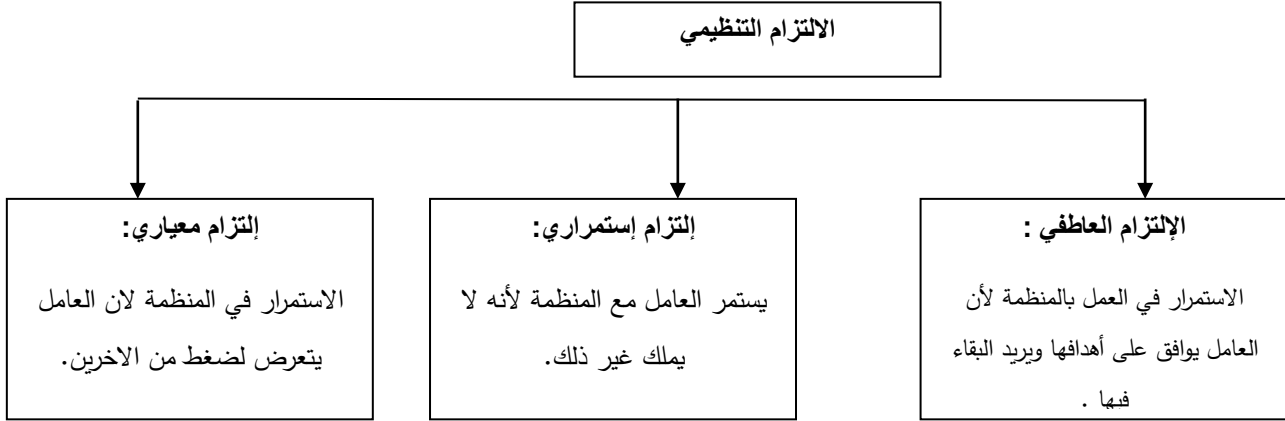
<sup>4</sup> يمدنة بوقندورة إسامية أبرييم، **واقع الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 01، المجلد 6، 2019، ص: 69.

<sup>5</sup> مدحت محمد أبو النظر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات المعاصرة**، الطبعة 01، دار النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2020، ص: 75.

<sup>6</sup> سمية قداش و آخرون، **الإلتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من جهة الأساتذة**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4، المجلد 6، ورقلة، 2017، ص: 23.

يعتبر أصحاب هذا التوجه من الأفراد ذوي الضمير الذي يحركهم ويدفعهم نحو تغليب المصلحة العامة للمنظمة<sup>1</sup>، وهو الإلتزام الذي يتعلق بالمعايير الشخصية والأخلاقية و الإجتماعية التي يتعاهد بها الفرد اتجاه المنظمة<sup>2</sup>. وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع الثلاثة من خلال الشكل رقم (03) كما يلي:

**الشكل رقم (03) : أنواع الإلتزام التنظيمي**



المصدر: حنان علي عبد السلام القطراني، مرجع سابق، ص: 54.

**المطلب الثالث: طرق قياس ومداخل تنمية الإلتزام التنظيمي**

لقد طور بعض المهتمين بدراسة وتحليل عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة التي تجني منها فوائد كثيرة وسيتم التطرق التنظيمي إلى مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لتقوية أنواع الإلتزام في المنظمة.

**أولاً: طرق قياس الإلتزام التنظيمي**

تعد عملية الإلتزام التنظيمي عملية مهمة للمؤسسات والقادة الإداريين، ومن بين مقاييس الإلتزام المستعملة بكثرة من طرف الباحثين وتتخذ أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الإلتزام منها كما يلي:

**1- المقاييس الموضوعية:** هي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين وهي استخدام وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة؛

<sup>1</sup> أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الله آلاه العطا، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، العدد 01، المغرب، 2019، ص: 188.

<sup>2</sup> Diane –Gabrielle Tremblay, Françoise Godet et Aurélie lichens ,Engagement organisationnel ,tupas de travail et modalités et modalités de mise en ovaire de la performance ,le cas des cadres dune grand entreprise québécoise ,note de recherche de l’arc sur la gestion des ages et des temps sociaux ,Ateloa–Vqan,GA.2011 ,P :155.

- مستوى الغياب عن العمل؛
- دوران العمل؛
- كثره حوادث العمل.

تفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا تتوفر بيانات دقيقة توضح أسباب المشكلات أو علاجها وتعتبر في الغالب الأحيان كمؤشرات للالتزام .

2- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طرق قائمه تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقاييس في قائمه الاستبانة ذلك خلال أسلوبين:

- أما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى الالتزام وحبهم لعملهم تمتاز هذه الطريقة بسهولة ومرورتها؛

ليس هناك سؤال واحد على مستوى الإلتزام بل هناك عدة اسئلة تدور حول فقرات متعددة، تتعلق بالعمل وتساغ هذه الاسئلة بمستوى تلاءم مع مستويات المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الإلتزام لديهم<sup>1</sup>.

ومن بين مقاييس الإلتزام المستعملة بكثرة من طرف الباحثين، سيتم ذكر مايلي:

**01- مقياس مارش ومانري:** حيث قدم مقياس للإلتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام بمدى الحياة.

**02- مقياس بورتير وزملاؤه:** وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم و إخلاصهم لها، و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها وإستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة إذا يمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل العام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بهيمة صادق، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018 ص: 96.

<sup>2</sup> توراي حسام الدين، الإلتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصرة، مجله أبحاث نفسية وتربوية، كلية علم النفس وعلوم التربية، العدد10، المجلد01، 2017، ص: 282.

**3- مقياس ماير والين :** استنادا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده آلين وماير، ثم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي على الرغبة، الالتزام المستمر المبني على الحاجة للالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجبوتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الإستجابة وقد طوره كل من " الين " وماير؛<sup>1</sup> تعد عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني منها المنظمة والعاملين فوائد من بينها ما يلي:

- يقدم قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيب أبعاد المادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين على حد سواء؛
- إن قياس الإلتزام التنظيمي يعتبر أداة شخصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها؛<sup>2</sup>
- إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالمنهج على المنظمة والأفراد بالأهمية نتيجة الاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة؛
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على أحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل؛<sup>3</sup>

### ثانيا : مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام العاطفي كمايلي:

<sup>1</sup> بهيمة صادق، المرجع السابق، ص: 97.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد آل عائق الغامدي، النمط القيادي بمدبر المؤسسة وأثره على الإلتزام التنظيمي المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 1430، ص: 65.

<sup>3</sup> نوراى حسام الدين، المرجع السابق، ص: 282 .

1- الإثراء الوظيفي: يعد الإثراء الوظيفي بالتمتع الراسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد<sup>1</sup>، وتتمثل الخصائص الرئيسية للإثراء الوظيفي في النقاط التالية كما يلي :

- يؤدي إلى إضافة صلاحيات للعمل حيث أن عنصر التخطيط يكون واضحاً إضافة إلى عنصر التخطيط يكون واضحاً إضافة إلى عنصر التنفيذ ويدعي هذا الأسلوب بالتحميل العمودي هو يتيح الفرصة للأفراد العاملة بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة عن أعمالهم؛
- يمنح الأفراد العاملين لاستخدام الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم والإشراف الذاتي دون تدخل المشرف المباشر؛
- قد يتضمن إثراء العمل إناطة بعض المسؤوليات التي تكون ضمن المسؤوليات العليا للمستويات الدنيا بمعنى إعادة تصميم المستويات الدنيا لتشمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا؛
- يحتوي على تحديات جديدة وتعلم ما يختلف عن نطاق المستويات الحالية ويتضمن تنوع متزايد المهام؛
- يتيح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

2- التوافق بين الفرد والمنظمة: امتد الاهتمام خلال السنوات الماضية ليتناول التوافق بين الأفراد والمنظمات حيث أن الأفراد يتركون الأعمال التي لا تتوافق مع شخصياتهم ويتابع المؤشرات الدالة على ذلك في عملية الاختيار فإنها تقود للمنظمة إلى اختيار العاملين الجدد الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة وارتباط الأفراد بثقافة المنظمة مسألة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل العديد من المنظمات قبل أن تتم عملية الاختيار الأفراد الذين يتوافقون مع قيمها والذين يتوقع أن يصبحوا مؤمنين بها وقد تقوم باختبارات والمقابلات والتحريات حيث أنها تقوم بإجراء برنامج اختبارات ومقابلات مكثفة لمدة خمسة أيام تركز فيها على العمل ضمن فريق الجودة والقدرة على التواصل؛

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 171.

<sup>2</sup> يوسف عبد عطية، بدر محمد محمد أبو جياب، علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 02، مجلد 25، 2018، ص: 27.



### 3- عملية الاستقطاب والاختيار: الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين

لاحتياجاتها في التوقيتات المناسبة والاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي بدورها تسعى لانتقاد أفضل الذين تم استقطابهم وبالتالي فإن الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان ويقدر فاعلية الاستقطاب ونجاعة تسهل عملية الاختيار حيث يكون الانتقاء من بين ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة للوظيفة تهدف هذه العملية إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لأداء مهام العمل في المنظمة بنجاح ويجب أن يكون هناك بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد المرشحين للعمل في المنظمة يخلقه الأفراد<sup>1</sup>، الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين؛

### 4- توافق القيم بين الفرد والمنظمة: أن كثيرا من العاملين لا يجدون أنفسهم في التنظيمات التي يعملون

فيها وقد يسبب لهم الاستمرار في العمل تظهر أهمية دراسة القيم في كونها تشكل أساس فهم واستيعاب الأفراد ودوافعهم وتطلعاتهم وتعتبر القيم ذات أهمية عالية في دراسة سلوك المنظمة والوقوف على اتجاهات ودوافع العاملين بها حيث يحمل العاملون تصورات مسبقة حول ما يجب وما لا يجب فعله في المنظمة لدى دخولهم بها ولا تخلو هذه التصورات من القيم لأنها تتضمن تفسير للخطأ والصواب وتؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة ويمكن القول بان القيم تتمتع بأهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات ونظرا للتأثر الالتزام التنظيمي بالقيم والتي تعتبر بدورها قناعات راسخة وثابتة نسبيا فانا التغيير درجة الالتزام سيكون على نحو مشابه حيث يشكل ولاء الفرد نتيجة لإيمانه واعتناقه لقيم المنظمة وأهدافها ولا يتم ذلك ولا يفقد في ليلة وضحاها بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد؛

### 5: توافق المصالح بين الفرد والمنظمة : تعتبر المنظمة عن مصالحها ومتطلباتها المرجوة من أفرادها

من خلال رسالتها وأهدافها وتوقعاتها والتغذية الراجعة حول الأداء فيما يتحقق متطلبات ومصالح الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة وعلى كل طرف الالتزام بتحقيق مصالح الطرف الآخر. والمطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما نقدمه لموظفيها ضريبا من التدليل ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا.

أما بالنسبة للأسباب المؤدية إلى توافق المصالح لابد أن يشعر العاملين بان ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لان هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة ويمكن تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافر وخاصة برامج المشاركة في الأرباح ومثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ويشعر

<sup>1</sup> يوسف عبد عملية بدر، محمد محمد أبوجيات، المرجع السابق، ص ص: 28-30.

الموظف أن منظّمته تسعى لإرضاءه وترعى مصالحه وانه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها حينما تقدم له عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة الاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ومن المجالات التي تسعى إليها المنظمة من استثمار طلاقاتها البشرية وتنمية التزامهم التنظيمي من التعويضات غير المباشرة ويقصد بها كل تقدمه المنظمة للعاملين معها عدالتعويض المباشر (الراتب) وتعدد الممارسات (التعويضية) التنظيمية التي تهدف لإيجاد نوع من التوافق بين مصالح المنظمة والعاملين وتنوع الخطط والبرامج التي تصب في هذا الاتجاه<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأثاره المترتبة

يعد الالتزام التنظيمي مهم داخل المؤسسات بصفة عامة باعتباره سلوك ايجابي إلا أن هذا السلوك تحكمه عوامل تتمثل بخصائص الفرد والوظيفة وتترتب عليه آثار قد تكون ايجابية أو سلبية .

#### - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من بينها عوامل تتمثل في البيئة الداخلية والخارجية وأخرى تتعلق بالفرد والوظيفة والهيكل التنظيمي يمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

**1- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:** أن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط ايجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين تتمثل في :

- **السياسيات التنظيمية:** ذلك من خلال تبني المنظمة لسياسيات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة حيث انه كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على سلوكه الوظيفي<sup>2</sup>؛
- **وضع الأهداف:** يساعد بزيارة الالتزام التنظيمي تحقيق الأفراد ما هو منهم بصورة أفضل وأحسن كلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومحددة كلما زاد الالتزام والولاء للمؤسسة؛

<sup>2</sup> حمزة بين معنوق، **العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 01، المجلد 16، 2022 ص:70.

- **تنمية مشاركة العاملين:** أن تساعد مشاركة العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة فالمشاركة تزيد من الولاء والتزام التنظيمي ويجعل الفرد مرتبطا ببيئة عمله بشكل أكثر الذي يؤدي إلى تقبل الأفراد وروح المشاركة بدرجة كبيرة وروح معنوية عالية<sup>1</sup>؛
- **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** وقد بينت الدراسات في هذه الإطار أن التنظيمات ذات المناخ؛ والبيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام التنظيمي لديهم؛
- **الثقافة التنظيمية:** وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثير كثيرا على سلوك الأفراد داخل المنظمات وتعرف على أنها "تعتبر قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة وفي سلوك الفرد كما تحدد الأسلوب الذي تتجهه هؤلاء الأفراد" كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم و إدارتهم لمرووسهم ومنظماتهم<sup>2</sup>؛
- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي القادرة على تنمية وتطوير المهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافر مناسبة والفائدة الناجح وهو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى العاملين.
- 2- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** أيضا مدى توفر عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمله بديلة أفضل للأجر وساعات العمل يتحقق فيها مستوى العاملين الذين يسعون لتحسين مستوى معيشتهم وعندما لا تتوفر فرض بديله يظهر ولاء كبير للمؤسسة.
- 3- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث أن الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية تتمثل فيمايلي:
- **العمر:** ويقصد به عمر الفرد داخل المنظمة؛
- **الجنس:** حيث يرى بعض الباحثين أن النوع الجنس لا علاقة له بالاستقرار أو الالتزام التنظيمي؛
- **عدد سنوات الخبرة:** في هذا الإطار بأنه كلما زادت سنوات الخدمة للعامل في المؤسسة تزداد معها الخبرة العملية لديه في كيفية أداء المهام وإتقانها؛

<sup>1</sup>صفاء زياد حمادة عطية، النضج الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة كما في وجهة نظر المعلمات، مذكرة مقدمة لشهادة ماجستير إدارة وقيادة تربوية جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص: 44.

<sup>2</sup>حمزة بن معنوق، المرجع السابق، ص: 702.

– **المؤهل العلمي:** أكدت عالية الدراسات على وجود ارتباط سالب بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي؛

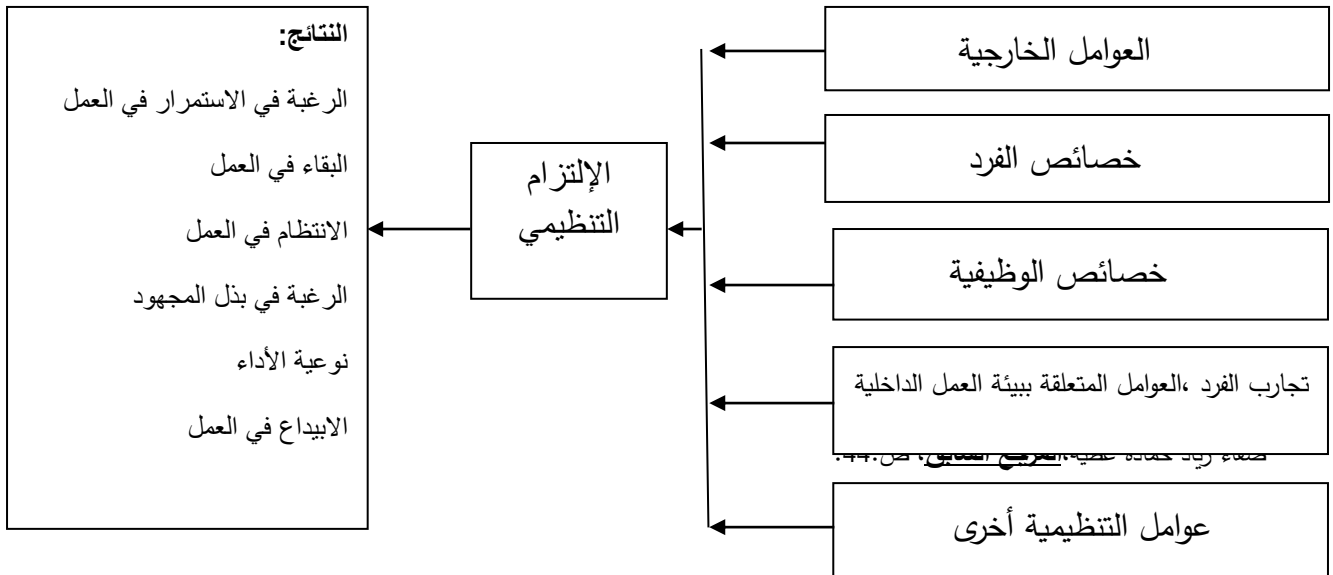
– **المستوى الوظيفي:** كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه هذه العلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي<sup>1</sup>؛

– **الراتب:** حيث يعتبر الأجر احد المتغيرات على إحساس العاملين بالالتزام والحافز الشخصي الذي يدفع لعامل في المنظمة غير تطوعية.

4- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفية:** تؤثر خصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي وذلك كالاستقلالية التغذيةى العكسية والتحديات وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص أو مواصفات العمل التي قدمتها بعض النماذج الالتزام.

5- **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام اهتمام الباحثين حديثا فقط وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي ويرى أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الإلتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك<sup>2</sup>؛

الشكل رقم (04) : العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي



المصدر: سعيد بن محمد آل عائف الغامدي: النمط القيادي بمدير المدرسة على الإلتزام التنظيمي للمتعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة حرة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، وزارة التربية والتعليم، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1436هـ، ص: 62.

## ثانياً: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

أكدت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة مع ذلك ترتيب على آثار تنظيمية متمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الآثار الإيجابية

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يبني أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف وقد أعتبر الرضا الوظيفي عامل هاماً في تطوير الإلتزام التنظيمي خاصة في المرحلة الأولى من التوظيف؛
- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها؛
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل، والعمل بروح الفريق؛ زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

### 2- الآثار السلبية

الآثار السلبية للإلتزام تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهنا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة من الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله وعلى نفس النحو يرى أن المستوى المنخفض من الإلتزام يرتبط بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة وأيضاً يرتبط به، الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات.

<sup>1</sup>عبد القادر عامر، المرجع السابق، ص ص: 76- 77.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

يمثل الإبداع الإداري أحد متطلبات الأساسية في المؤسسات لأجل تطوير والإستمرارية حول التحديات ، التعقيدات بخصوص بيئتها التي تواجهها ومن أجل تحقيق التميز والإثبات بالجديد من أجل تحقيق سمعة طيبة لتحسين المناخ العام، تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الإستمرار عملها على ضوء ما تقدم أنها سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الإطار المعرفي للإبداع الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي وذلك من خلال المطالب الموالية:

- ✓ **المطلب الأول:** ماهية الإبداع الإداري؛
- ✓ **المطلب الثاني:** مراحل ومستويات ومقومات الإبداع الإداري؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الممارسات الإدارية للإبداع الإداري ومعوقاته؛
- ✓ **المطلب الرابع:** العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم الإبداع الإداري والإحاطة بمختلف عناصره، يجب التعرف على مفهوم الإبداع لكونه المفهوم الشامل الذي يحتوي على مختلف أصناف الإبداع.

#### أولاً: مفهوم الإبداع

##### 1- تعريف الإبداع:

لقد وردت العديد من التعاريف للإبداع سيتم ذكرها كما يلي:

**تعريف 01:** يعرف الإبداع لغة على أنه : مشتق من الفعل " أبداع الشيء أي اخترعه لا على مثال، الله بديع السموات والأرض أي مبدعها".

**تعريف 02:** اصطلاحاً: "هو عملية تقوم على تحويل الأفكار الجديدة والخيالة واقعة، وينتج عنها إحضار شيء غير موجودة مسبقاً إلى الوجود"<sup>1</sup>.

**تعريف 03:** " يعرف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

<sup>1</sup>دهوم عبد المجيد، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، الجزائر، العدد 02، المجلد 12، ص: 611.

ومنهم من يعرفه على أنه الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحد من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة ويعرف آخرون الإستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

**تعريف 04:** "يعني الإتيان بشيء جديد أما في سلعة، وخدمة تقدمها المنظمة وتبين الأفكار الجديدة أو أسلوب في التفكير أو السلوك<sup>2</sup>."

**تعريف 05:** "بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ، ووضعها في طريق جديدة ومفيدة، أما المرسي فقد عرف الإبداع " بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل<sup>3</sup>."

**تعريف 06:** "هو القدرة على التفكير بخصوص شيء ما بطريقة جديدة وغير مألوفة، ينجم عنها حلول فريدة للمشكلات<sup>4</sup>."

**تعريف 07:** "القدرة على توليد الأفكار والتعرف على البدائل والاحتمالات الجديدة التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات واتخاذ القرار<sup>5</sup>."

## 2- مفاهيم متعلقة بالإبداع

يوجد بعض المصطلحات المترابطة والمكملة للإبداع نذكر منها:

**2- 1 - الذكاء والإبداع:** يشار إلى أن الذكاء والإبداع عمليتان مختلفتان في أنواع النشاط العقلي للفرد، وأن الذكاء لا يمثل إلا جزءا من النشاط العقلي ومتميز عن الإبداع، فقد نجد شخصا مبدعا، ولكنه لا يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء، كما أنه من الممكن أن نجد شخصا آخر على مستوى عال من الذكاء ولكنه ليس مبدعا، فهناك قدر من التمايز وليس بتمايز تام بين الذكاء والإبداع، حيث يصعب أن نتصور وجود شخص

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 04، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 489.

<sup>2</sup> لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 27.

<sup>3</sup> زينة محمود محمد، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تربية، جامعة عمان، الأردن، 2006، ص: 31.

<sup>4</sup> قاسم حسين صالح، الإبداع وسوق العمال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 87 - 88.

<sup>5</sup> Carolyn Chambers Clark, Gr étuve Nursing le adership Management ,jaques and Bartlett Publisher ,Sudbury Massachusetts, landau ,2011 ,p12.



مبدع يكون في نفس الوقت ضعيفاً،<sup>1</sup> كما يعد الإبداع مثل الذكاء ، مفهوم متعدد الوجوه، وكل مصطلح يعطي عدة مهارات يمكن اعتبارها عوامل مستقلة نسبياً.<sup>2</sup>

**2- 2 - الإبداع والاختراع والإبتكار:** الابتكار هو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس وإما الاختراع فهو خلف فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، بالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الإختراع ، إذ التفريق بين الإبداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لنختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها وتطلب المرحلة القدرة على اختيار الأنسب والاستعداد عن الباقي وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة<sup>3</sup>؛

**3 - 2 - الإبداع والتحسين:** التحسين هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلاً من أشكال الإبداع ، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل<sup>4</sup> تطوير السلع والعمليات المتعلقة ، وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن ازدياد الإنتاجية.<sup>5</sup>

### 3- خصائص الإبداع

يتصف الإبداع بعدد من الخصائص والصفات تتمثل في ما يلي:<sup>6</sup>

- الإبداع قدرة عقلية حبا الله الإنسان بها يمكن تسميتها بالتدريب؛
- يتكون الإبداع على عناصر عقلية ومعرفية ووجدانية تؤدي إليه؛
- يعد الإبداع أرقى أنواع التفكير الإنساني ويقود إلى التقديم والتطوير؛
- يبدأ الإبداع من الفرد وينتهي بالمجتمع الذي يحكم على التاريخ الإبداعي؛

<sup>1</sup>سعال سومية، الإبداع الإداري، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 22، المجلد الأول، الأغواط، 2018، ص: 38.

<sup>2</sup>خير سليمان سواهي، الإبداع، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 37.

<sup>3</sup>محمد داود، إدارة التميز و الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النسب للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 10.

<sup>4</sup>جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الأسماء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 10.

<sup>5</sup>نفس المرجع السابق، ص: 10 - 11.

<sup>6</sup>سالم عبد الله الفاخر، سيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ليبيا، 2018، ص: 8.

- يركز الإبداع على الجوانب غير مألوفة؛
- يتطلب الإبداع المثابرة والاستقلالية والدافعية؛
- يمكن قياسه من خلال المقاييس الخاصة به.

## ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري

يعد التطرق لمفهوم الإبداع في النسق الأول سيتم التطرق للإبداع الإداري الذي هو نوع من أنواعه من خلال التطرق لمفهومه وكذلك أنواعه و عناصره كما يلي :

### 1- تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري واختلفت باختلاف أفكار الباحثين ومدارسهم وسيتم التطرق إلى أهم التعاريف كما يلي:

**تعريف 01:** "تعرف على أنه المبادرة والتي يبدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير"<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** "كما يعرف أيضا الموهبة الكامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة ، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل مشكلة وإتباع جديد ويتصف الأفراد المبدعون بالحساسية والطلاقة والأصالة والبصيرة"<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** "ويعرف كذلك الفترة على تنظيم وترتيب وتجميع للأفكار الجديدة في أسلوب وتقنية جديدة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات في المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية وبمجملة النشاطات في هذه المؤسسة"<sup>3</sup>.

**تعريف 04:** " أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي ، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011، ص:18.

<sup>2</sup> علي خالد خالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة أل البيت، الأردن، 2013، ص:10.

<sup>3</sup> أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة أل البيت، 2018، ص:17.

بها بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفس ونتائج التدريب والرضا عن العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>1</sup> .

**تعريف 05:** بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل و أفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار ووسائل التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>2</sup> من خلال ما سبق يعد الإبداع الإداري نوع أساسي ومهم من أنواع الإبداع وهو مجموعة من الاجراءات والأساليب الجديدة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات ويشمل الإبداع الإداري أفكار جديدة.

## 2- أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري بالغ الأهمية في المنظمات، حيث يسمح لها بالتميز ومواكبة التطورات المتسارعة التي تعتبر السمة السائدة في هذا العصر، حيث يرى أن أهمية الإبداع الإداري فيما يلي :

- إن توافر سمة الإبداع الإداري في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والفعالية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم بإختيار تلك القدرات؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استعمال أساليب عملية تواكب مع التطورات الحديثة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل المستمر لأنظمة العمل بها ينبثق مع تغيرات المحيطة<sup>3</sup>؛
- تحسن خدمات التنظيم بما يعود بالتنظيم بالنفع على التنظيم والفرد؛

القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، ما يجعل التنظيم في وضع استعداد يكون لديه القدرة على الإستجابة بمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستعد إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حمود سراج، الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات، مجلة زيادة اقتصادية الأعمال، جامعة الملك فيصل، العدد 2، مجلد 1، 2021، ص: 204.

<sup>2</sup> بهاز جيلاني، هواري معراج، أثر تمكين على الإبداع الإداري، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، المجلد 12، 2019، ص: 1070.

<sup>3</sup> عمري محمد، دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة البليدة، العدد 23، المجلد 16، 2020، ص: 498.

### 3- خصائص الإبداع الإداري

نجد الكثير من الاهتمام بالتعرف على الخصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية تؤدي إلى تنمية العمليات الإبداعية داخل المنظمة، يمكن تحديد خصائصه فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الإبداع ظاهرة فردية:**نتاج جهود فردية وجماعية حيث أن الأفكار في بداية الأمر فكر فردي وتنطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة عن طريق متابعة هذه الأفكار ولأرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي؛
- **الإبداع ظاهرة إنسانية:**عامة وليست خاصة ولكنها تختلف من فرد لآخر حسب الظروف المعاشة يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛
- **الإبداع عملية واسعة:** يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة؛
- **الإبداع هو مهمة استراتيجية :** حيث تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع؛
- **هيكل الإبداع الإداري** أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم؛
- **تستوجب فعالية الإبداع** أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.

#### ثالثا: عناصر الإبداع الإداري

تتمثل أهم عناصر الإبداع الإداري أهم ما يلي <sup>3</sup>:

- **الطلاقة:** يقصد بها إتباع أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة؛
- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تعبير الحالة الذهنية بتعبير الموقف؛
- **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة؛
- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة؛

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحنان للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 33.

<sup>2</sup> عواطف مام، **حضرة حلاب الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (00)، 2016، ص: 28.

<sup>3</sup> بن بخلف زهرة، عباس نوال، **أثر آليات مكافحة الأسباب التنظيمية للفساد في تنشيط الإبداع الإداري**، مجلة المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية

وسبل معالجتها، العدد 1، المجلد 4، 2021، ص ص: 83-84.

- التحليل: إنتاج إبداعي أو ابتكاري فيه عملية اختيار ونقد أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة أبعاد تنظيمها؛
- المخاطرة: أخذ أمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الحديثة، عن الحلول مع تحمل التبعات؛
- الخروج عن المألوف: التحرر عن النزعة التقليدية والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها للواقع.

#### رابعاً : أنواع الإبداع الإداري

للإبداع الإداري أنواع عديدة يمكن تمييزها وفقاً لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة، متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛
- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الإهتمام الزائد في الأسواق؛
- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام التكنولوجيا جديدة وأساليب تكنولوجيا جديد مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون الطلب؛
- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق ،وذلك كما يتم توضيحه في الشكل رقم (05) كما يلي :

#### الشكل رقم (05):أنواع الإبداع الإداري

الإبداع الجديد الداخلي New insight jnoovation	الإبداع العالمي الجديد New world Jnuooation
الإبداع الجزئي jucremental jnnooation	الإبداع التخصصي Speaalist jnnooation

المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزي، عمان، 2011، ص: 23.

<sup>1</sup> ابن حمو نجاه، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب العربي، العدد 01، المجلد الثامن، 2022، ص ص: 644 - 645.

## المطلب الثاني: مراحل ومستويات ومقومات الإبداع الإداري

توجد مجموعة من المراحل التي يمر بها عملية الإبداع الإداري، التي بحسب الإلتزام بها من قبل المؤسسة والعاملين، من أجل تحقيق الإبداع في مختلف المستويات المؤسسة.

### أولاً: مراحل الإبداع الإداري

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية، التي صنفتم كما يلي:

– **مرحلة الإعداد (التحضير):** وفيها يقوم الفرد بجمع البيانات والمعلومات، والدخول في حوار ونقاش

مع الآخرين لتوفر المصادر التي لها علاقة بالموضوع<sup>1</sup>؛

– **مرحلة الإحتضان (الكمون) :** هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع

ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات؛

– **مرحلة الإلهام:** هنا يظهر الفكر الجديد الذي ينبه الفرد المبدع ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام

عملية الإيحاء<sup>2</sup>، كما أنها تتضمن انبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة

التي يؤدي إلى حل المشكل<sup>3</sup>؛

– **مرحلة التحقق:** وبانتهاء مرحلة الإلهام تتدخل العملية الإبداعية ظهورها النهائي، الذي يتمثل في

مرحلة التحقق المتضمنة للمادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة

بتحويل تلك المادة لخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير

وتقديم الأدلة على أنها منفردة وأصلية وغير مسبوق<sup>4</sup>.

### ثانياً: مستويات الإبداع الإداري

يحتوي الإبداع الإداري على ثلاث مستويات رئيسية للعاملين في المنظمات يمكن إبرازها فيما يلي:

**الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وفترات شخصية إبداعية من

خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة مكمل للمشكلات

مثلاً وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مكيد علي مقرب سارة، دور الإدارة بالتعويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 2015، ص:293.

<sup>2</sup> مناع صبرينة، الإبداع الإداري لتحسين الجودة في الجامعات مقارنة افتراضية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 34، 2020، ص:58.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 294.

<sup>4</sup> طبيب فتحي، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية في التأثير والتأثر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 2، 2022، ص: 804.

<sup>5</sup> بديسي وهيمة، شيني وسام وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات

الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب ، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص:6.

ومن بين خصائص الفرد المبدع

- **المعرفة:** هو مجموعة جمعة الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارسته، معايشة للأحداث والأعمال.

- **التعليم:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين مسائل ومناهج لحلها.

- **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن الإبداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع التي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دوائر أو لجنة،.... الخ) اعتمادا على خاصة التداؤب إن الإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر<sup>1</sup>، هذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي :

- الرؤيا؛

- المشاركة الأمانة؛

- دعم بالتميز في الأداء؛

- دعم وموازنة الإبداعات الذاتية الفردية<sup>2</sup>.

- **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو عبارة على مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتمييز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 21.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديردي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2011، ص: 30.



الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.<sup>1</sup>

### ثالثا : مقومات الإبداع الإداري

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال توفيرها لمجموعة من المقومات الإدارية أهمها ما يلي:

- **البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية ، حيث أكد الباحث " غلاسمان " بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا ، و طرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين؛
- **الإجراءات ونظم العمل:** إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية روح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الاجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل<sup>2</sup>؛

لا تعتبر غايات في حد ذاتها إلا أنه في الكثير من المنظمات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتبع الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها؛

**الاتصالات:** حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات و الأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الإتصال وقلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتعبير، والاتصال لا

<sup>1</sup>بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، الجزائر،

2018، ص:289.

يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية؛

- **نمط القيادة:** يبدأ الإبداع من الأعلى وصولاً نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتتبع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية (من كونها تقوم بدور أساسي) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لابد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها.<sup>1</sup>

وهناك أشياء عديدة يمكن للقيادة ومرؤوسيهم لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم أذكر منها ما يلي:

➤ توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛

➤ التخلص من القيود المفروضة على الموظفين؛

توفير أدوات عملية تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للموظفين وتعتبر أساليب كل من العصف الذهني وتعتبر أساليب كل ممن العصف الذهني ودلني من أهم النماذج شائعة الإستخدام لتلبية الإبداع تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف وهذا يعني جعل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعملها جميع الموظفين.<sup>2</sup>

- **الحوافز:** تعد الحوافز مقوما رئيسيا من المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنمية، ولا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن يكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق شتى فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات الأفراد الإبداعية لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها<sup>3</sup>؛

**التدريب:** يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد الإبداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي وتمكن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج تنمية الموارد البشرية، إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة فعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية بها، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع

<sup>1</sup> جقبوعيد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2021، ص: 105.

<sup>2</sup> بوسعدة سعيدة، المرجع السابق، ص: 290.

<sup>3</sup> جقبوعيد عبد الحليم، نفس المرجع السابق، ص: 106-107.

معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل بها يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والتغيير في ظروف العمل.

### المطلب الثالث: ممارسات الإدارية المؤثرة في الإبداع الإداري

يتأثر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من الممارسات التي قد تكون عاملاً مهماً في الرفع أو الحد من القدرات الإبداعية في المؤسسة، لهذا وجب على المؤسسة الإلتزام بمجموعة من الممارسات وتجنب معوقاته.

### أولاً: ممارسات الإدارية في الإبداع الإداري

يؤثر في الإبداع عدد من الممارسات الإدارية منها ما يلي:

- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد؛
- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر نفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز وحاسة الملكية لديه، وفي المواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار يفشلون في تحديد الأهداف أو آخريين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية<sup>1</sup>؛
- **الموارد :** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية قائلة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيت الهمم كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت المبدع أكثر؛
- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلقاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ولكن ذلك خلال :
  - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
  - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
  - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص: 50-52.

<sup>2</sup>رامي محمود عبابنة، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التربوية والنفسية، العدد 2، مجلد 14، 2013، ص: 474.

- **تشجيع المشرفين:** معظم المدربين مشغولون غالباً، وتحن ضغط العمل يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، فالمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بغفل متفتح وليس بالنقد أو بالإظهار ورد فعل يحطم الإبداع؛
- **دعم المنظمة:** تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ويدعم الإبداع حينما يهتم به قادة المنظمة، ويجب عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار العمل المبدع قمة الأولويات كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى لإبداع.<sup>1</sup>

## ثانياً : معوقات الإبداع الإداري

تأخذ معوقات الإبداع الإداري والتفكير الإداري في التنظيمات الإدارية شكلين تتمثل فيما يلي:

### 1- المعوقات الشخصية

العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات والمعارف<sup>2</sup>، فهذه المعوقات التي يواجهها عملية الإبداع تؤدي إلى تقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته ومن بينها غياب الإدارة الفعالة للوقت إذا يمنح الوقت الأكبر للنشاطات الروتينية على حساب النشاط الإبداعي، إضافة إلى غياب الاتصال الفعال والمرن بين مختلف الأقسام والوظائف ونقص الموارد المالية والتخطيط المالي المناسب وكذا وسائل البحث والتطوير والأطر الفنية المؤهلة ونقص المهارات<sup>3</sup>، كما توجد :

- **معوقات الإنفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة والاستغلال في التفكير، للإنفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف والقلق قد تسبب الحد من الإبداع.

<sup>1</sup> أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 11، العدد 35، فلسطين، 2018، ص ص: 18-19.

<sup>2</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص: 25.

<sup>3</sup> صلح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، اقتصاد نقدي، باتنة، 2018، ص: 83.

- **معوقات الدافعية:** أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للحديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، لا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيز بالطريقة الملائمة وعدم حصوله ضد الأفكار الجديدة؛<sup>1</sup>

## 2- المعوقات التنظيمية:<sup>2</sup> و تتمثل فيما يلي:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التعبير؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم رغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك السلطة في المحافظة عليها وعلى طاقة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم؛

## المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري

تتم عملية نجاح المؤسسة التي تعتمد على درجة إلتزام العاملين و إيمانهم بأهدافها وذلك بتطبيق ممارسات الإبداع الإداري من أجل تطوير مهارات وقدرات النفسية للعاملين مما ينتج عنها بقاء واستمرار المؤسسة كمايلي:<sup>3</sup>

يركز الإلتزام التنظيمي على أهم عنصر في المؤسسة وهو الفرد بدوره فيها على اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه الشخصية لذا يرتبط نجاح وتحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها ، مما يساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة التي

<sup>1</sup>دالة محمد، عادل بزبو، **معوقات الإبداع الإداري بمدريبات الشباب والرياضة الجزائرية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 12، المجلد 1، بسكرة، 2020، ص: 124.

<sup>2</sup>صالح بن محمد علي الكليبي، **الإبداع الإداري لدى مدري العموم ومدري الإدارات في وحدات الإدارة العامة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، اليمن، 2012، ص: 69.

<sup>3</sup>عبد المحسن، خليل السالمي، **الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة المعلمين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2020، ص ص 54-55.

يأتي في مقدمتها تحسين الأداء وجودته، ويرى أن الإلتزام التنظيمي أحد العوامل الأكثر تأثيراً في أداء الأفراد و تحقيق رضاهم وله انعكاسات إيجابية مباشرة على أدائهم و رغبتهم في التطوير و تزداد أهميته عندما تكون بيئة العمل محفزة فتكون النتائج الإبداعية ، ويزداد التأكيد على الجانب الإيداعي في ارتباطه بالإلتزام التنظيمي، الذي يساهم في تخفيض التكاليف فإن في الوقت ذاته مؤثراً رئيسياً في تحقيق الإبداع و زيادة الدافعية في العمل وشد الطاقات و دعم الإنتاجية و تعزيز الترابط العلاقات الاجتماعية بين العاملين، و تطوير المؤسسة ككل.

ومن العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي منها، تحسين المناخ، تحسين طرق العمل و أساليبه و توظيف الأساليب والاتجاهات الحديثة في القيادة وإدارتها بطريقة إبداعية.

تتقل بها خارج الإطار التقليدي و تزيد من قدرتها على المنافسة و التطوير و كسب و مساندة العاملين و الإلتزامهم و مشاركتهم في إحداث التغيير و ممارسة قدرات جديدة و وسائل مبدعة و التغيير من أجل التطوير فالإبداع الإداري ينعكس على جوانب العمل بطريقة إيجابية يحقق الرضا و يحفز العاملين، و يهدف إلى ارتفاع مستوى أداء المؤسسة من خلال التغييرات و الاعتماد على طرق و أساليب جديدة في العمل و تنمية إبداع العاملين مثل تصميم برامج تدريبية للعاملين، تعليمهم لحل مشكلات إبداعية من خلال التدريب و تنمية مهاراتهم، تحسين الصلات و علاقات العمل تنمية بيئة تنظيمية تحسين ظروف العمل و هذا بلا شك ينعكس على و لائهم و الإلتزامهم التنظيمي.

يستنتج من ذلك أن الإبداع الإداري قد يرتبط بالإلتزام التنظيمي لدى القيادات و العاملين على حد سواء و أن تحقيق الإلتزام التنظيمي ، يتطلب توفير العديد من المتطلبات في بيئة عمل من أهمها أن تكون بيئة عمل محفزة و مبدعة و أن يكون لدى القيادة رؤية للتغيير و التطوير و تنمية مهارات العاملين و تحسين فعاليتهم و قدرتهم على الإبداع و الابتكار كما يرتبط الإلتزام التنظيمي بالنمط القيادي و الاتجاه الإداري و مدى تبني الأنماط الحديثة في بيئة عمل ك الإدارة الإبداعية.

فالإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري يرتبطان بطريقة مباشرة و غير مباشرة في بعضهما فالإبداع ينتج الإلتزام. و الإلتزام يتطلب إبداعاً إلى أن أحد العوامل المؤثرة يتمثل في الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم يتمثل في الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة و ترسيخ معايير أداء متميز و مبدع لأفرادها و تعمل على إعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في ذلك القرارات و تحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة و حثهم في المشاركة في عمليات و حل المشكلات.

وكذلك يعمل الإلتزام التنظيمي على تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات وتحسين أداء الافراد والجماعات في العمل وبالتالي يعمل على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وهذا يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار والثقة ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة محفزة ومبدعة.

- كما يساعد الإلتزام المعياري في تحقيق الإبداع الإداري إذ أن الفرد الفعال للمنظمة يجد نفسه متمسكا بالاخلاق المهنية والتوقعات الاجتماعية ومؤمن بقيم وأهداف المنظمة فهذه الأخيرة يسعى الى تحقيق الإبداع بتهيئة ظروف مواتية لأفرادها ( منح الحرية والاستقلال للعمال ) ، المشاركة في اتخاذ القرارات، حرية استغلال الموارد المتاحة فكل هذه الظروف تخلق لدى الفرد الشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، والاستعداد لتحقيق أهدافها بطريقة إبداعية تخلق لدى الفرد الشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة والاستعداد لتحقيق أهدافها بطريقة فعالة، فالفرد في هذه الحالة برفع من إلتزامه الاخلاقي تجاه المنظمة إستجابة لتلك الظروف أي أن الفرد ملزم بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.

- كما نجد أن الفرد الفاعل دور كبير في بقاء و إستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، فالإبداع برفع من مستوى الإلتزام الاستمراري لدى الفرد الفاعل المنظمة لأنها تخلق لديه تلك الرغبة الشديدة في البقاء بالمنظمة وتقوي إيمانه بأهدافها وقيمها فالفرد منا ملزم والانتماء تجاه المنظمة لأنه يأخذ في الحسبان تكاليف ترك العمل فيها.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض الموضوعات المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهذه الموضوعات مرتبطة بالإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري وتعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل كما يعتبر إرثا مهما ومصدرا غنيا يساعد الباحثين في تكوين خلفية علمية التي تساعد في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث ومنه الاستعانة بمجموعة من الدراسات؛ سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كالآتي:

**المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**

**المطلب الثالث: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.**

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض الموضوعات المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهذه الموضوعات مرتبطة بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وتعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل كما يعتبر إرثاً مهماً ومصدراً غنياً يساعد الباحثين في تكوين خلفية علمية التي تساعد في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث ومنه الاستعانة بمجموعة من الدراسات؛ سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كالآتي:

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

#### المطلب الثالث: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاعتماد على أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة العربية والتي تم الاطلاع وفيما يلي عرض لها:

#### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: شياح علي الحميلي العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلد 04،

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي من خلال خمسين إستبانة أعدت لهذا الغرض بالاعتماد على الرزمة الاحصائية (spss) لقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات.

وانطلقت الدراسة من فرضية أن هناك علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها مايلي:

- التوجه الإيجابي لإجابات عينة الدراسة نحو الإلتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة؛

- انخفاض مستوى إجابات عينة الدراسة نحو متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عن المتوسط المعياري

للقياس؛



- وجود علاقة موجبة وضعيفة بين متغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة كمتغيرات مستقلة المعتمد الإلتزام التنظيمي و هناك أثر للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر) في المتغير المعتمد الإلتزام التنظيمي؛

الدراسة الثانية: محمد قاسم السيان، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، العدد 11، جامعة عدنان، 2015.

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية ، وتقييم مستوى الإلتزام (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) والتعرف على الأبعاد الأكثر أهمية وترتيبها بالنسبة للعاملين في تحقيق إلتزام علي لدى العاملين في الجامعات الخاصة و التعرف أيضا على مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين (العمر، المركز الوظيفي ، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة) في الجامعات الخاصة على أبعاد الإلتزام التنظيمي ، وقد اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

-أكدت نتائج الدراسة أن هناك الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)؛

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك إلتزام استمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الديمغرافية المتمثلة بـ (العمر ،المؤهل، المتخصص، المركز الوظيفي) ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ثانيا:الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري

الدراسة الثانية: أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوعهم بمحافظة خانيوش ،مجلة العلوم النفسية والتربوية ،جامعة فلسطين، 2018.

- هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانبوس الإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم الإبداع الإداري تبعا لمتغيرات التالية:

المسمى الوظيفي والنوع والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (136) مديرا ونائب مدير المدرسة.

وأظهرت النتائج الدراسة ما يلي:

- أنها ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم الإبداع الإداري للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي والنوع، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الادارية، وكذلك بتشجيع مديري المدارس على الخروج من المألوف وعدم التمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة وتجريب أساليب عمل جديدة وإبراز الأفكار الخلاقة وإستغلالها في العمل وتحفيز مديري المدارس على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر المتاحة من دوريات وأبحاث ودراسات ومواقع الإلكترونية وتوفير التسهيلات المادية والتقنية والفنية اللازمة للتحديد والإبداع في المدارس ووضع الخطط التطويرية والبرامج التدريبية لمديري المدارس على أساس القيادة الإدارية الحديثة، وعقد الدورات التدريبية من أجل رفع مستوى الممارسات الإبداعية وتكريم مديري المدارس.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية حسب اهتمام الباحثين حول موضوع الالتزام التنظيمي والإبداع التنظيمي في حين أن الدراسات التي تربط بين موضوعي الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، تعتبر قليلة سيتم استعراض بعض الدراسات المختارة كمايلي :

#### أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

##### الدراسة الأولى:

**Sheeb khan : Prédications of orgauzational comminèrent :An empirico  
évidence frome FMCG sector un oman .open journal of social ,scieuses ,No  
.20226,vol 10,**

شيب خان، تنبؤات الإلتزام التنظيمي، دليل تجريبي من قطاع السلع الاستهلاكية، عمان، مجلة العلوم الاجتماعية المفتوحة، العدد 6 ، المجلد 10، 2022.

- تهدف هذه الدراسة لتحديد مؤشرات المهمة للإلتزام التنظيمي بين مجموعة مختارة من موظفي سلع إستهلاكية في سلطنة عمان، تم استخدام المنهج الكمي لدراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية وبيئة العمل على الإلتزام التنظيمي تم جمع البيانات من 100 موظفة، كانت البيانات تحليلها استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار .

- وأظهرت الدراسة أن موظفي شركات التوزيع السلع الاستهلاكية أفادوا بمستوى معدل من الدرجات في بيئة العمل والإلتزام التنظيمي أشار التحليل الارتباط ان العمر والخبرة الوظيفية أظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة مع الإلتزام التنظيمي والإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والإلتزام المعياري توجد أيضا علاقة إيجابية وهامة بين بيئة العمل ومحتويات الوظيفية وممارسات الإشراف والأجر والممارسات الترويجية وزملاء العمل والإلتزام التنظيمي أظهرت تحليل الانحدار أن العمل والخبرة الوظيفية وممارسات الإشراف والأجر والفرص الترويجية ظهرت كمؤشرات مهمة للإلتزام التنظيمي.

#### الدراسة الثانية:

**Bach Quang Tran ;the impact of organizational commutaient ou employée  
2020 vol 7،60mortification A.study and business ,No**

باش قوارق تران، أثر الإلتزام التنظيمي،دراسة أعمال،العدد06 ،المجلد 7، 2020.

- هدفت هذه الدراسة في الأثار المباشرة وغير المباشرة للإلتزام التنظيمي على تحفيز الموظفين من خلال عاملين وسيعطي السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة في الشركات الفيتامية تم اختيار العينات بإستخدام طريقة أخذ العينات الغير الاحتمالية التي تم اتباعها لأخذ عينات ملائمة، مقسمة حسب المناطق المحلية في فيتنام كان حجم العينة (636) موظفا في الشركات الفيتنامية بلغ عدد الاستبيانات الصالحة، المستخدمة الى جمعها عبر الانترنت 379، بينما كان عدد الاستبيانات الصحيحة 329، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة المستخدمة في التحليل 636.استخدمة الدراسة الطرق الكمية مع تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية وقد توصلت النتائج إلى أنه من بين مكونات الإلتزام التنظيمي فإن الإلتزام المعياري له تأثير مباشر وغير مباشر على تحفيز الموظف من خلال عاملين وسطين : السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة وفي الوقت

نفسه فإن الإلتزام العاطفي له تأثير غير مباشر فقط على تحفيز الموظفين من خلال عوامل الوساطة هذه الإلتزام المستمر له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة ومع ذلك فغنه بسيطة سوى تأثير غير مباشر على تحفيز الموظفين من خلال السلوك الانتهازي.

### الدراسة الثالثة:

## **Farjad varnous.stndy of relationship of work life and organizational commitment.2013.**

- فرج وفرنوس :دراسة العلاقة بين جودة الحياة العلمية للإلتزام التنظيمي ،2013.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من مستوى العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة بشركة الاتصالات والبنية التحتية في طهران .

كما وزعت الاستبانة بطريقة عشوائية طبقية على عينة الدراسة المكونة من المدراء ونوابهم في شركة الاتصالات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، الرواتب والعلاوات و التأمين الصحي وظروف العمل وفرص النمو والترقي في الوظيفة و التوازن في العمل والجوانب الأخرى في الحياة والتعاون والمعونات الاجتماعية الهامة وتنمية القدرات البشرية.

وقد توصلت هاته الدراسة الى بالنتائج ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث اتاحة الفرص لهم للعاملين وللترقي للنمو والتطور الوظيفي.

توفير الظروف وبيئة عمل آمنة والصحية للعاملين وزيادة الاهتمام لحياة الفرد الأسرية أو الشخصية .

### ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري

#### دراسة الأولى:

## **meriem jaafar ,la creativte en situation de crise :constats et enseignements tires des pratiques duns entreprise pendant la revolution tunisienne,juin 2014.**

مريم جعفر : الابداع في حالة الالتزامات،النتائج والدروس المستمدة من ممارسات الشركة أثناء الثورة التونسية،جوان 2014 .

تهدف إلى تعزيز الإبداع الإداري للمؤسسات الإبداعية داخل المنظمة وتستند إلى حالة friche la

belle d mci في مرسيليا وتم تقديم الأطروحة ومناقشتها علنا في 8 يوليو 2020 من قبل دورات

للحصول على درجة دكتوراه في علوم الإدارة .

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أظهرت أن friche la belle d mci تعمل كمؤسسة معترف بها

للإبداع والإبتكار في المجال الثقافي والفني في مرسيليا، كما تم الكشف عن العوامل التي تساهم في تعزيز

الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة وتطويرهما كلها التنظيمية وتشجيع التفاعل بين الفنانين والمبدعين المحليين

والمجتمع المحيط، وفيما يتعلق بالتأثير على التنمية المحلية والاقتصادية أظهرت الدراسة أنها لعبت دورا

رئيسيا في احداث تأثير إيجابي على الاقتصاد المحلي، وتطوير السياحة الثقافية والابتكار الاجتماعي في

المنطقة.

#### الدراسة الثانية:

**Amal ali mahaned selinan ,Asia yagaut Al hadi abdel kair2019**

**knowledge management and its impact on the administrative créativité ,of service ,organisation in light of the emerging coran virus epidenic in light of the emerging coronavirus denic crisis SARS –COV 19.**

أمل علي محمد سيلينان، آسيا ياجوت، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري أثناء جائحة

كورونا2019،.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل إدارة المعرفة في السودان البنوك وتوظيفها من خلال

خلق ممارسات إدارية وتسويقية إبداعية ومبتكرة في مواجهة أزمة فيروس كورونا للتكيف مع متغيرات البيئة

الداخلية والخارجية تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في أبعادها، توليد المعرفة، تخزين

المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في ظل أزمة كورونا في البنوك السودانية .

من خلال دراسة إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري المنظمات الخدمية في ظل أزمة وباء فيروس

كورونا المستجد يستنتج ما يلي :

- أن المعدل العام لمحوّر إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة؛

- تقارب آراء أفراد العينة حول مدى واقع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة)؛

- على إدارة بنك التضامن الإسلامي إيلاء المزيد من الاهتمام لإدارة المعرفة، وعقد دورات التدريبية المتخصصة لرفع كفاءة الموظفين بالإضافة إلى دفع المزيد الاهتمام بإدخال التكنولوجيا المتقدمة؛
- يجب على إدارة البنك الانتباه إلى زيادة الحوافز المادية والمعنوية ؛
- موظف مبتكر ومبدع مع قبول النقد والاقتراحات المقدمة لتطوير البنك.

### الدراسة الثالثة:

#### **Scot(1994):determints of innovtive behavior : a path model of individual innovation in the workplace.**

- دراسة سكوت (1994) بعنوان: تحديد السلوك الابداعي: مدخل الفردي في مكان العمل.

هدفت هذه الدراسة الى الجمع بين عدد من الابحاث في الاعمال الابداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الابداعي الفردي، باعتبار ان هذا النموذج ناتج لاربعة انظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات مناخ الابداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لاحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة .

وكان من اهم نتائج هذه الدراسة:

ان القيادة ومساندة الابداع وتوقعات الادارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية و الاسلوب النظامي لحل المشاكل كلها.

أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي الى مساندة السلوك الابداعي.

أن الافراد الذين يقدمون حولا نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الابداعي .

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- الدراسات السابقة والدراسة الحالية متغيري الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري؛
- اعتماد الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ؛
- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على عينة من العاملين من إداريين وإطارات.

#### ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة - بينما الدراسات السابقة في عدة أماكن.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات .
- لا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية من حيث الأهداف المتوصل لها.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنه عنصر مهما وأساسيا في المؤسسات، فهو يحدث نتيجة ترابط الأفراد بمؤسساتهم وولائهم ورغبتهم بالاستمرار والبقاء في مؤسساتهم لتحقيق أهدافها، حيث كلما كان سلوك الفرد إيجابيا إتجاه المؤسسة كلما إهتمت المؤسسة بالعامل تحققت له متطلباته، حيث تم عرض مراحل و الخطوات التي يمر بها الإلتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى الحقيقي المطلوب، كما تم التعرف على طرق التي يقاس بها مستوى الإلتزام التنظيمي التي تجني منها المؤسسة و العاملين فوائد كثيرة، حيث يوجد مداخل لتنمية الإدارة و ظروف العمل من حيث القدرة و تقوية الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة التي ترفع من اثارهم الوظيفي، و للإلتزام التنظيمي عوامل مؤثرة قد تترب عليه اثار سلبية او ايجابية لدى المؤسسة و العاملين.

حيث يعتبر الإبداع عملية ذهنية يقوم بها العامل ذات القدر أن القدرات العالية بإتيان شيء جديد إما في سلعة أو خدمة، وتقديمها للمؤسسة بأسلوب جديد ومبدع كما تم إكتشاف الإبداع الإداري للعاملين على أنه مبادرة يبديها الموظف أو المدير من خلال تجميع الأذكار وترتيبها لحل المشكلات ورفع الكفاءة واستنباط أساليب جديدة من أجل التوصل إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية حيث يمر الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب التقيد بها وذلك في مختلف المستويات ويقوم الإبداع الإداري على مجموعة من المقومات التي يجب الإلتزام بها من أجل تحقيق أقصى العوائد والنتائج من عملية الإبداع الإداري كما يواجه مجموعة من العراقيل والمعوقات التي قد تحد وتقف وجه توقيف العمل الإبداعي على المؤسسة وضع خطط اساليب لمواجهتها تلك العراقيل.



# الفصل الثاني

واقع تطبيقي للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة  
الإسمنت - تبسة -



## تمهيد

بعد التطرق إلى جانب النظري يأتي هذا الفصل التطبيقي كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة الإسمنت - تبسة - التي أختيرت كمبدأ للدراسة المتبعة لأهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وأداة البحث المتمثلة في الإستبيان ويتضمن الاجراءات التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة ويتضمن الاجراءات التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل النتائج وتفسيرها ، واختبار الفرضيات بإستعمال الإختبارات والأدوات اللازمة، ويتضح ذلك من خلال المباحث الموالية :

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الإسمنت - تبسة -؛
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الاسمنت - تبسة-**

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الضرورية خاصة في الدول النامية وذلك باعتباره الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل الأساس لباقي الأنشطة الإقتصادية والصناعات لأخرى وتعد شركة الإسمنت تبسة ...من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بمادة الإسمنت وتغطية احتياجات السوق المتزايدة فهي تعد أهم الشركات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية والمطابقة للمواصفات القياسية 900 إذ تتوفر على موارد عدة تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى توفر الكفاءات البشرية ، موقعها الاستراتيجي المتميز ولهذه الأسباب تم إختيار المصنع الشركة ليكون محل الدراسة وبعرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة فقد تم التعرض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: نظرة عامة مؤسسة الإسمنت - تبسة -؛**

**المطلب الثاني: أهداف وإمكانيات مؤسسة الاسمنت - تبسة -؛**

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -؛**

**المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت - تبسة -.**

**أولاً: تعريف مؤسسة الإسمنت**

**1 - مؤسسة الإسمنت تبسة:** هي مؤسسة عمومية إقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق " مصنع الماء الأبيض " ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال مقدر قيمته 270000000 دج متمثل في 27.000 سهم ذو قيمة إسمية 100.000 دج للسهم ممتلئة من طرف المجتمع الصناعي الإسمنت الجزائر ، تم إنشاؤها في 28 نوفمبر 1993 من طرف شركة أجنبية ...ودخلت حيز الإنتاج في 12 جانفي 1995 من طرف شركة الإسمنت مكونة من :المديرية العامة: مقرها ..بقاسمي يوسف ع ب 82 رب 12000 تبسة - الجزائر -

مصنع الإسمنت الماء الأبيض -تبسة - وحدة مصنع الإسمنت متواجدة ببلدية الماء الأبيض تقدر طاقاتها الإنتاجية بـ 500000 طن سنويا من المادة نصف المصنعة (الكلنكر).

1- الوحدة التجارية تبسة : المتواجدة بالمنطقة الصناعية لولاية تبسة بطلاقة توظيف للإسمنت السائب تقدر بـ 100000 طن سنويا وتسويق بـ 200000 طن سنويا من الاسمنت بمختلف أنواعه و 200000 م من الدراسة الجاهزة للإستعمال وتتكون الوحدة التجارية من ستة نقاط بيع بكل من :<sup>1</sup>

- تبسة (إسمنت ، فرسانة جاهزة)؛

- الماء الابيض؛

- العوينات؛

- أم البواقي " مسكانة "؛

- الوادي " الكوينين " ،خنشلة ، عين الطويلة ، بلقيطان وحدة الخص جبل الغرفة سيغة خنشلة المتواجدة بجبل الغرفة بلدية سيغة خنشلة تقدر طاقتها الانتاجية بـ 480000 طن سنويا من مختلف أنواع الحصى خلال مما الذي يفوق الأربعة والعشرون سنة إكتسبت الشركة خبرة عالية في إنتاج الإسمنت البوتلاندي بمختلف أنواعه، الرمل، الحصى، الخرسانة الجاهزة بمختلف أنواعها.

- وكذلك بيع وتوزيع هذه المنتجات عن طريق قنوات التوزيع التابعة للشركة؛

- توفر الشركة مجموعة واسعة من المنتجات ذات جودة عالية ؛

- طبقا للمقاييس الجزائرية والدولية وتغطي شركة إسمنت تبسة .

- أكثر من خمس ولايات في بيع وتوزيع الإسمنت بكل أنواعه:

تبسة ، أم البواقي، خنشلة، الوادي، سوق أهراس، شركة إسمنت، تبسة ، تولى مكانة خاصة للتسيير المتكامل.

- (الجودة البيئية، الأمن والصحة) وفقا للمعايير الدولية إذ خصصت غلاف مالي معتبر في هذا المجال

وانتهجت سياسة محكمة من أجل تحقيق:<sup>2</sup>

- التحكم في تسيير النفائات؛

- الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية؛

- التكفل بالجوانب الملوثة للبيئة الناجمة عن جميع نشاطات الشركة والحد من الأخطار وحوادث العمل؛

- الحد من مكامن الخلل (عدم المطابقة) لتطوير نظام الإدارة المتكامل (جودة-أمن - بيئة)؛

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الاسمنت - تبسة -

<sup>2</sup> معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الاسمنت - تبسة -

- مطابقة معايير العلامة التجارية "تاج" على جميع منتجات الشركة؛

- تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة الإستعمال؛

- تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج وتسويق الحصى.

### ثانيا: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت

تتنمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايد وليكليات التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء أعملتنا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومن إكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

1756: أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدر وليك الكلي من طرف الانجليزي سيمطون؛

1785: أول محاولة لإدخال مادة الصليب في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو؛

1796: إكتشاف أو إسمنت سريع من طرف الأنجليزي باركر.

1812: أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع الكلس مع النحاس والألمنيوم من طرف الفرنسي؛

1812 : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع النحاس و الألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا. 1824: أول شهادة تمنح لمكشفي الإسمنت البروتلاندي القيصري جوزيف.؛

ومن هذا التاريخ توالى الإكتشافات في هذا المجال حيث إكتشف ؛

أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء الأبيض)؛

إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية إسمنت خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن، ومازالت يومنا هذا قائمة في هذا المجال.<sup>1</sup>

### رابعا: أهمية مؤسسة الإسمنت تبسة

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية للصناعة ، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الإقتصادية والاجتماعية بصفة عامة .

<sup>1</sup>معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت - تبسة - .

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والتي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 4 و 5 مستوردة وفي سنة 1995 غطى الإنتاج الوطني بنسبة 90 من الطلب المحلي وبقية 10 فقط مستوردة وبالتالي نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في إمتصاص البطالة وتوفير منصب العمل كما تنتج المؤسسة نوع واحد من الإسمنت 42.5 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 521 ألف طن سنوا وتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت بين أنواع الإسمنت لأن التركيب الكيميائي وهي تنتج المؤسسة نوع واحد من الاسمنت.

#### المطلب الثاني: أهداف و إمكانيات مؤسسة الإسمنت- تبسة -

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وإمكانيات تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي جاءت في الوثائق القانونية وهي كالآتي:

#### أولاً: أهداف مؤسسة الاسمنت - تبسة -

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تهدف إلى:

- تلبية احتياجات السوق الوطني لمادة الإسمنت؛

- توسيع نشاط ، مثلا: إنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد؛

- إمكانية مساعدة العمل من الناحية الإنتاجية؛

- تحقيق الإنتاجية؛

- تسديد الديون؛

- الزيادة في رأس المال؛

- شراء إستثمارات جديدة؛

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى وضمنية نجعلها فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودة التنموية من حين إعادة التوازن الجهوي في مجال الاقتصادي.
- تغطية العجز، الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء .
- إنتاج منتج يتضمن بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

### ثانيا: إمكانيات مؤسسة الإسمنت تبسة

إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج ، نقل، التسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائل العمليات المالية والعقارية والغير عقارية الخاصة المرتبطة مباشرة أو غير مباشرة بمادة الإسمنت.

وتوجد إمكانيات مادية وهي كالآتي:

حيازة المؤسسة على ثلاثة مقالع،مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس والمقلع الطيني ويحتوي على 33200 طن من لطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كإحطياتي.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت بالإضافة إلى :

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر؛

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاسمنت - تبسة-

إن الشركة مرتبطة بهيكل التنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية لشركة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات، ويخضع هذا الهيكل إلى عدة عمليات تغيير حسب الأهداف المستقبلية للمؤسسة، كما

يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في الشركة حيث كان من المقرر أن يشغل المصنع<sup>1</sup> حسب الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (01) كما يلي:

<sup>1</sup>معطيات مقدمة من طرف مديرية إدارة الموارد البشرية تبسة .





من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن عرض مختلف مهام المصالح حسب المستويات الإدارية المختلفة كمايلي<sup>1</sup>:

- **مدير المصنع:** وهو المسؤول عن عملية التوزيع داخل الوحدة وتسيير الأمن وعليه فإن مهامه تتمثل في: التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح الحفاظ على الإتصال الدائم مع الزبون ..الخ.
- **المدير التقني:** مهمة أساسية، مراقبة العملية الإنتاجية واختصاصات الدوائر، حيث تتكون الوحدة من عدة دوائر تتمثل في:
- **مصلحة مراقبة النوعية:** تعد من أهم الدوائر الموجودة في الشركة وظيفتها متابعة المنتج من البداية إلى النهاية ،حيث تتكون دائرة الجودة دائما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة ؛
- **مصلحة الأمانة :** تقوم بتنظيم أعمال الموظفين وإختصاصاتهم واستقبال البريد الوارد والصادر وترتيبه وانجازها محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة وتقوم بإنجاز جل الأعمال الإدارية فضلا عن كونه محطة إتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى ؛
- **دار التصويت:** وتقوم بتصويت كافة الوحدات بكل المواد التي تلزمها التي تلزمها وتتكون من مصلحتين:
- **مصلحة المشتريات :** تهتم بشراء كافة مستلزمات الشركة؛
- **مصلحة التسيير :** تهتم بحركة المخزون؛
- **دائرة المواد الأولية:** تهتم بعملية إستخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر وتتكون منقسمين؛
- **مصلحة الاستغلال:** تهتم بتسيير استغلال المواد الأولية للمؤسسة وتسعى الحصول عليها بأقل تكلفة ؛
- **دائرة الإنتاج:** ينحصر هدفها في إستمرار العملية الإنتاجية وفقا للبرامج المسطرة وتتكون من مصلحتين؛
- **مصلحة التصنيع:** تهتم بمراقبة التصنيع للحصول على منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة ؛
- **مصلحة الإرسال:** تقوم بتوفير الكميات المطلوبة؛

<sup>1</sup>معطيات مقدمة من طرف مديرية إدارة الموارد البشرية تبسة .

- دائرة الصيانة: تقوم بالفحص الدوري بمكان الانتاج وخطه الصيانة المتبعة وتحديد الماكينات التي تحتاج إلى صيانة وتحديد كمية قطع غيار المناسبة ووضع التقارير إلى مدير الصيانة بحالة الماكينة وتحديد تكاليف الاصلاح؛

- دائرة المحاسبة والمالية: دورها تقييم نشاط الوحدة تسيير الموارد داخل الوحدة إعداد الميزانية، التقديرية تقييم المواد المخزنة وتشمل: مصلحة المالية والميزانية مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

- دائرة الإدارة والمستخدمين: من مهامها :

- التصريح بالعمل لدى الضمان الإجتماعي؛

- متابعة الحياة المهنية للعمال؛

- حساب الأجور ومنح التعاقد وغيرها؛

- كشوف حضور العمال؛

- مسك ملفات العمال والأرشفيف؛

- مصلحة التسويق : تقوم بعمليات التسويق والإشهار وترويج منتجات الشركة؛

- المستشار القانوني: تقوم المؤسسة بإستشارية في بعض القضايا والمسائل حتى لا نخرج عن الإطار القانوني.

- مصلحة الميكانيك: تهتم بصيانة ومواكبة عمل الآلات الميكانيكية وتقديم التقارير للإدارة عن وضعية مختلف الآلات وتتكون من :منطقة التكسير، منطقة الطحن، منطقة النفعيات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للقوف على الإلتزام التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق لذلك سيتم الاعتماد على إستمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل صائب ودقيق الدراسة.

<sup>1</sup>معطيات مقدمة من طرف مديرية إدارة الموارد البشرية تبسة .

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموائية:

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختبار العينة؛**

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛**

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.**

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة**

سيتم تحديد العينة المجتمع المأخوذة منه لتطبيق الدراسة بغية الوصول إلى النتائج التالية:

**أولاً: تحديد مجتمع و إختيار العينة**

بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة بإختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم ، والمقدر عددهم بـ (150) عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة ،حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 50 عامل ، وبالتالي تم توزيع 50 إستمارة استبيان من خلال الجدول رقم (01) كما يلي:

**الجدول رقم (01) : عدد أفراد عينة الدراسة**

نسبة الاستجابة	الاستمارات المستبعدة	عدد الاستبيانات المسترجعة قابلة	عدد الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
100%	0	50	50	الموظف شركة الاسمنت تبسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أنه توزيع 50 استمارة ،حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100 %، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**ثانياً: نموذج الدراسة**

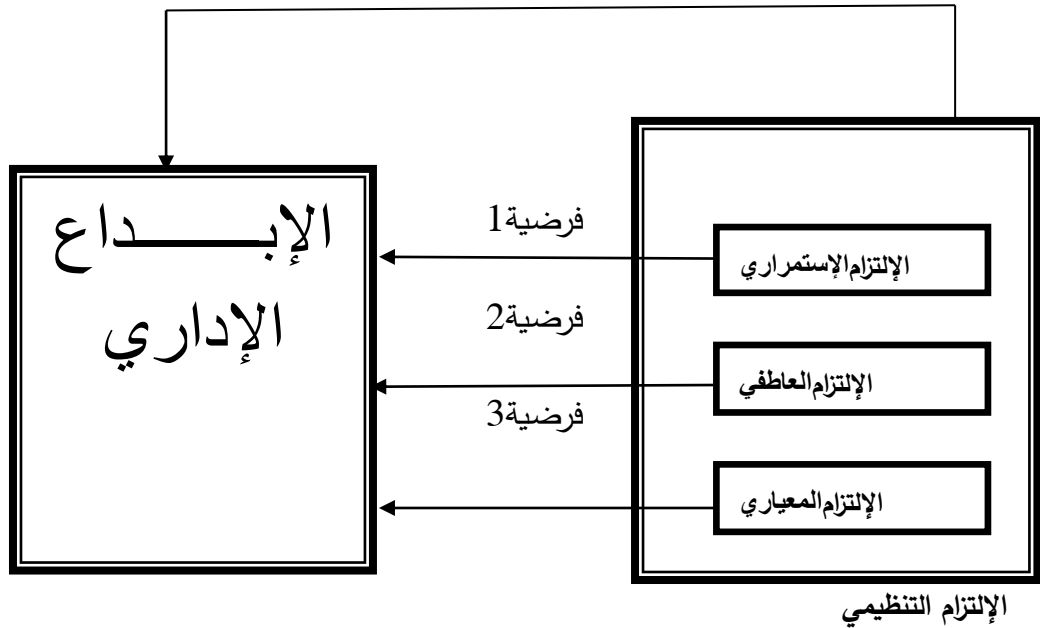
تناولت الدراسة البحث في دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإلتزام التنظيمي (الإلتزام إستمراري، العاطفي، المعياري)؛
- المتغير التابع: الإبداع الإداري.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل رقم (02) كما يلي:

الشكل رقم (07) : نموذج الدراسة

الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال ما سبق يلاحظ أن نموذج الدراسة يتكون من متغير مستقل وهو الإلتزام التنظيمي المتمثل في الأنواع التالية : ( الإلتزام الإستمراري، عاطفي، معياري)، ومتغير تابع وهو الإبداع الإداري، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين المتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة .

كما يمكن طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي للحدود (الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

## الجدول رقم (02): توضيح طول خليا ليكارت

المتوسط المرجح	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفل الهادي، تحليل البيانات SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، للنشر والتوزيع، عنابة، 2013، ص:24.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم جمع البيانات اللازمة لاستعمال هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات اللازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل مقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي إجرائها مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة الإسمنت تبسة التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب وعلاقتها ببيئتها.

## أولاً: أدوات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وبناء على المنهج المتبع في الدراسة تمت الإستعانة بالأدوات التالية:

## 1- الوثائق والتسجيلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بشركة الاسمنت - تبسة - من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعرف بها و أهدافها وأهميتها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.<sup>1</sup>

## 2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظات من الأدوات اللازمة ومهمة في البحث التي يساهم بدورها على جمع البيانات البحث وتكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة، حيث استخدمت للتشخص المباشر للسلوك الأفراد وردود أفعالهم دخل المؤسسة محل الدراسة .

<sup>1</sup>مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص305.

**3- المقابلة:**

تسير المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية، أي أنها محادثة وموجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع فرد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لإستخدامها أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص.<sup>1</sup>

**4- إستمارة الإستبيان:**

تعتبر الإستمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى إلى الحصول على المعلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>2</sup> وقد إشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

**الجزء الأول:**

ويشمل مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:**

يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 27 سؤال تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يوضحان أهم متغيرات التي تناولها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (03) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص ص: 75-76.

<sup>2</sup> النظر الملحق رقم (3)

## الجدول رقم (03) : توزيع أسئلة إستمارة على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	الإلتزام الإستمراري	الإلتزام التنظيمي
05	إلتزام عاطفي	
05	إلتزام المعيارى	
15		المحور الأول
12		الإبداع الإدارى
27		المجموع الكلى

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS.

## 5- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها لتكون قادرة على قياس المتغيرات التي تم وصفها أو شمولها لكل عناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من الناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

## 6- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد إستمارات الإستبيان وعددها 50 من عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرومباخ للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (04) كما يلي :

## معامل ألفا كرومباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ،يعتبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث :

a: يمثل ألفا كرومباخ



n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

**الجدول رقم (04): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ**

إسم المتغير	رقم الفقرة	معامل ثبات ألفا كرومباخ
الإلتزام التنظيمي	من الفقرة 1 إلى 15	88.4
الإلتزام الإستمراري	من الفقرة 6 إلى 10	88.3
الإلتزام العاطفي	من الفقرة 11 إلى 15	88.3
الإلتزام المعياري	من الفقرة 1 إلى 5	88.3
الإبداع الإداري	من فقرة 1 إلى 12	89.5
معامل الثبات الكلي	/	89.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة أداة الدراسة 89.6 وهي نسبة عالية جدا ومقبولة لأغراض الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الإستمارة وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات وإستبانة مصممة لهذه الدراسة.<sup>1</sup>

**ثانيا : طرق جمع المعلومات**

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على إستمارة الإستبيان، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر إلا أن إستمارات وزعت في الصباح وتم جمعها في اليوم الموالي ، وقد تم توزيع 50 إستمارة وتم الإعتماد عليها في التحليل بالكامل .

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل إحصائي**

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الإعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة

<sup>1</sup> ألفا كرومباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام اسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة و الذي تعد من اسسيات البحث العلمي كلما كانت قيمة معامل الفا كرومباخ اعلى تكون أداة القياس (الاستمارة) أفضل وتتروح قيمة المعامل ما بين 0 و 1. أنظر الكتاب اسلام الفقهي، محمد قايد عبد الجوا و آخرون، التحليل الاحصائي للبيانات بإستخدام spss، الطبعة 01، دار حقوق الطباعة والنشر محفوظة للناشر، السعودية، 2010 ص 16

وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية SPSS إصدار 20، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

### أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص افراد عينة الدراسة لتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي.

تكرار المجموعة \* 100

المجموع الكلي للتكرارات = النسبة المئوية

### ثانياً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة ،حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

### ثالثاً: معامل إرتباط بيرسون

يستخدم معامل الإرتباط " بيرسون " لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها وتم حسابه إمطلقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

حيث:

N: عدد المشاهدات

XI: قيم المتغير الأول

YI: قيم المتغير الثاني

SX: الانحراف المعياري للمتغير الأول

SY: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

**رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي: SAMPLE KOLANGROV SMIRNOV:**

إستخدام لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، لأن إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

**خامساً: اختبار T للعينات المستقلة INDEPENDENT – SAMPLES T – TEST**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات الدلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين، الجنس في الدراسة).

**سادساً: تحليل التباين الأحادي: ONE WE ANOVA:**

إستخدام لإختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات الدلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة التي تحتوي على أكثر من المبحوثين تتمثل في هذه الدراسة : السن، الجنس، والمستوى التعليمي، والصنف المهني، وعدد سنوات الخبرة.

**سابعاً : الإنحدار الخطي البسيط SIMPLE REGRESSION ANALYSIS**

يتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) إعتقاداً على البيانات جمعت على الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثر بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل وقد تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي، البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية في تطوير الكفاءة البشرية.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

يتم في هذا المبحث تفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية بإستخدام الطرق الإحصائية لمعرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة الاسمنت - تبسة - سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلب لمالية:

**المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية؛****المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة؛****المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات؛****المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية.**

تتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة فيما يلي تحليل لذلك:

### أولاً: توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

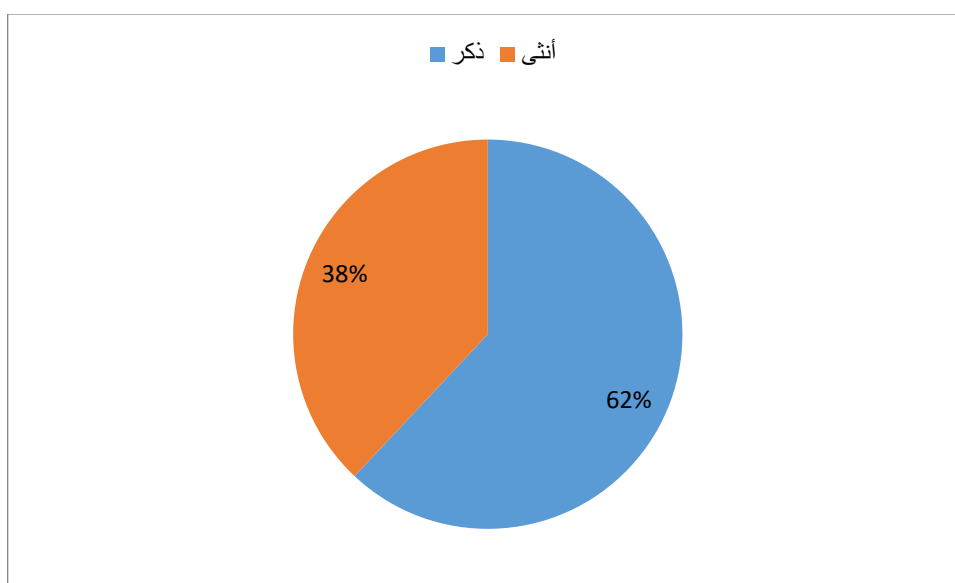
جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	62
أنثى	19	38
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول السابق يلاحظ إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ تتعدى نسبة الإناث من العينة 38 مقابل 62 للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بمؤسسة الإسمنت - تبسة - يشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة بذكور مثل العمل على الآلات الضخمة والشاحنات وغيرها هذه المؤسسة وقد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 08 ) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداد بناءً على معطيات الجدول رقم (5)

## ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص توزيع أفراد عينة الدراسة من جنس متغير العمر

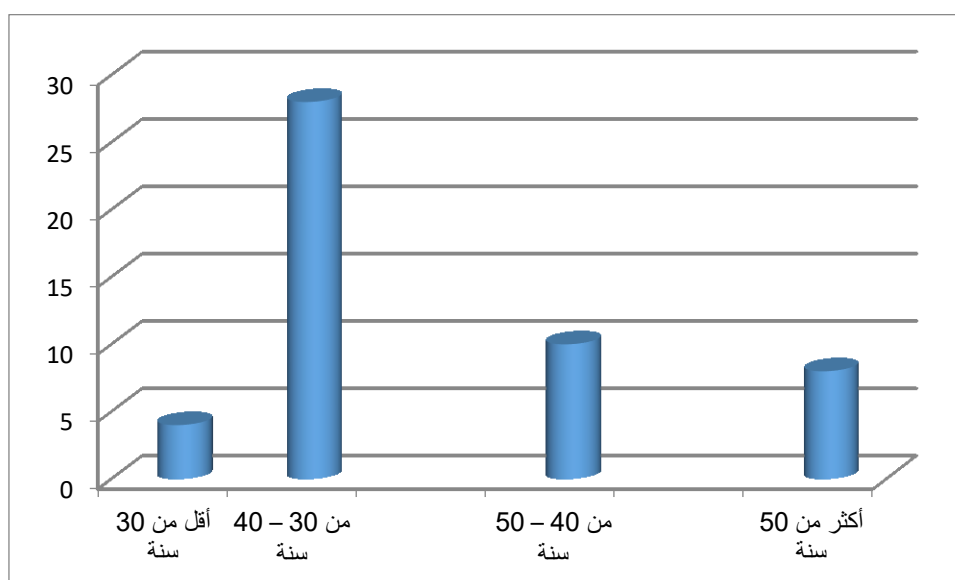
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	8
من 30 - 40 سنة	28	56
من 40 - 50 سنة	10	20
أكثر من 50 سنة	8	16
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده، بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية (من 30 - 40 سنة ) حين قدرت بـ 56 أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينهم، فيما يخص الفئة العمرية (من 40 - 50 سنة) بلغت نسبة أفراد المجتمع 20% أما بالنسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة ) قد مثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 8% وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ،هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يناسب مع طبيعة وظائفها وهنا المؤسسة تعمل على تنويع تركيبتها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب أكثر للفئة النسائية التي ما بين 30 و 40 سنة وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداد بناء على معطيات الجدول رقم (6)

### ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

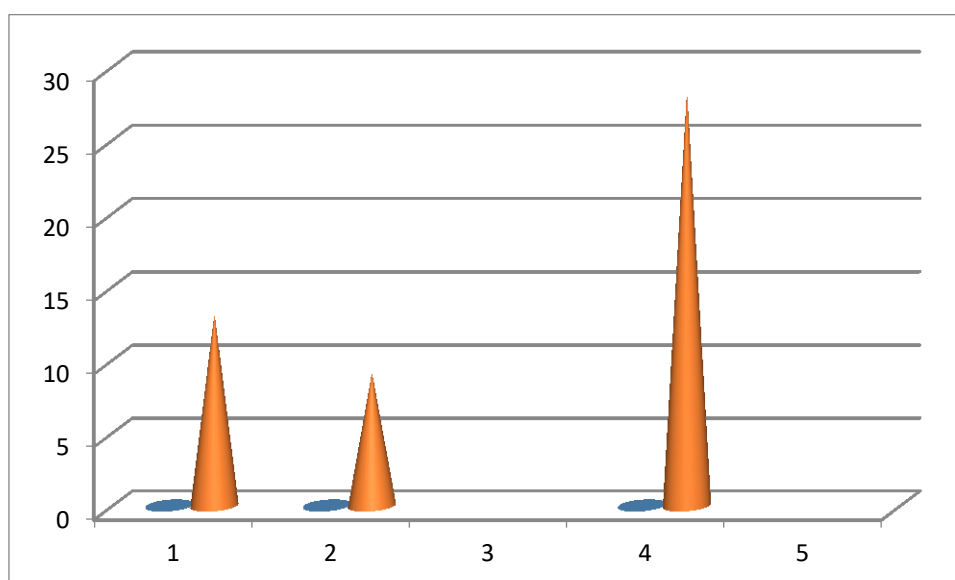
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	13	26
ليسانس	9	18
ماستر أو ماجيستر	28	56
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت فئة (ماستر أو ماجيستر) بنسبة قدرت بـ 56% وتليها فئة مستوى بكالوريا حيث بلغ عددهم 13 بنسبة 26% وذلك أنه هناك أنشطة لا تتطلب مستوى دراسي مرتفع في التوظيف وذلك لطبيعة المهنة ، " سائق " عون الأمن... الخ، وجاءت فئة ليسانس في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ: 9% مما يعني أن المؤسسة تسعى لتوظيف أعلى مستوى الدراسي ممكن للإستفادة من مهارتهم ومعارفهم وتوجيهها للإبتكار والابداع في الأعمال الخاص بهم وذلك دليل أن مؤسسة الاسمنت - تبسة - تشجع حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداد بناءا على معطيات الجدول رقم (7)

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة لدراسة حسب المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي

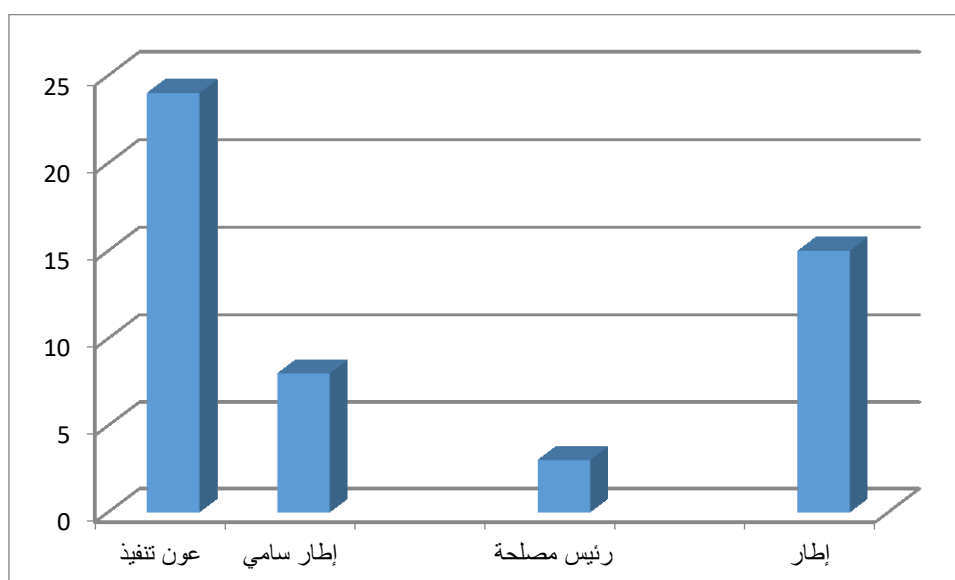
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	24	48
إطار سامي	8	16
رئيس مصلحة	3	6
إطار	15	30
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي كانت من فئة (عون التنفيذ) حيث بلغ عددهم 24 عون بتنفيذ بنسبة قدرت بـ 48% من مجتمع الدراسة ثم تليها المرتبة الثانية إطار بنسبة 30% ، وجاءت باقي الفئات منخفضة، وهذا ما يفسر على وجود وظائف عليا بعدد قليل في المؤسسة.

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداد بناء على معطيات الجدول رقم (08)

#### خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

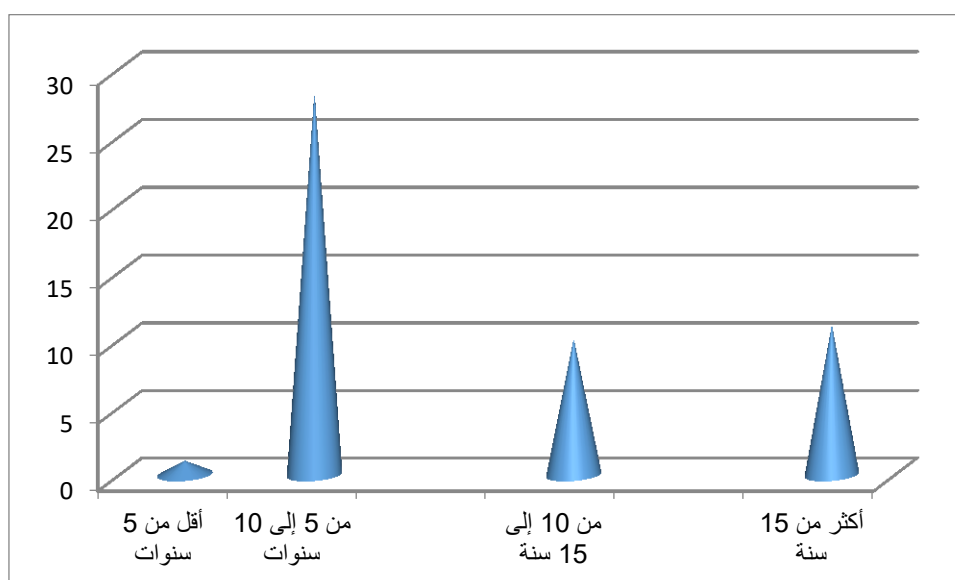
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
2	1	أقل من 5 سنوات
56	28	من 5 إلى 10 سنوات
20	10	من 10 إلى 15 سنة
22	11	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الخبرة المهنية هي الفئة من (من 5 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد الموظفين 8 بنسبة 56% تليها فئة أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 11 سنة بنسبة 22% بعدها الفئة من 10 الى 15 سنة، بلغ عددهم 10 بنسبة 20% في الرتبة الأخيرة فئة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 1 وجاءت بنسبة ضئيلة 2% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها وعليه ينسب أن متغير الخبرة المهنية محققة بنسبة بمؤسسة الاسمنت - تبسة - وذلك لضمان السير الحسن.

الشكل (12) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية





المصدر: تم إعداد بناء على معطيات الجدول رقم (09)

### المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة، نحو المتغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج SPSS

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير الإلتزام التنظيمي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الإلتزام التنظيمي)

وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

#### 1- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (الإلتزام التنظيمي)

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد ((الإلتزام الإستمراري)) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (10): تحليل إستجابات أفراد العينة حول البعد الأول الإلتزام الاستمراري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	تقدم المؤسسة أجر للعمال يتناسب مع مجهوداتهم.	3.54	1.20	مرتفعة	4

02	تعمد المؤسسة على معايير واضحة أثناء تقييم أداء أعمالها.	3.62	1.10	مرتفعة	3
03	الفوائد التي يتحصل عليها العامل في المؤسسة هي أحد الاسباب الانتماء العمل.	3.80	1.01	مرتفعة	2
04	يشعر العامل بالخوف من ترك عمله وذلك لصعوبة وجود بدل آخر.	3.88	1.20	مرتفعة	1
05	أشعر بالولاء الانتماء للمؤسسة .	3.52	1.37	مرتفعة	5
/	إجمالي درجة المحور	3.67	0.91	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول يتضح أن مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة الاسمنت - تبسة - على أن هناك إلتزام إستمراري من خلال تسجيل متوسط حسابي مرتفع 3.67 ، وإنحراف معياري 0.91 أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال 3.40 - 4.19 حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم وفإن عليه درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق) ، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات ميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة كما هو موضح في الجدول أعلاه وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال وهذا ما يؤكد أن المبحوثين راضيين على الإستمرار والبقاء في المؤسسة ، وهذا يرجع إلى ولائهم وإنتمائهم لها.

- العبارة رقم 01: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 و إنحراف معياري قيمته 1.28 و إحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنسبة موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل أن العمال راضيين عن أجورهم التي تتناسب مع مجهوداتهم و أعمالهم.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62 وإنحراف معياري قيمته 1.28، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بتبعية مواقف وإتجاه مرتفع مما يدل أن المؤسسة تعتمد على أساليب للتقييم أداء عمالها من خلال جودة العمل، تعمل المسؤولية لتحقيق أهدافها مما تجعل المؤسسة تحافظ على عملها ولإستمرارهم فيها.

- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وانحراف معياري 1.01، واحتلت العبارة الثانية بنتيجة " موافق " واتجاه مرتفع مما يدل أن من أسباب إنتماء العمال و هي الفوائد التي يتحصل عليها جراء إستمراره بالعمل في المؤسسة.

- العبارة رقم 04: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وانحراف معياري قيمته 120 احتلت العبارة المرتبة الأولى نتيجة " موافق " إتجاه مرتفع وهذا يدل أن العامل يشعر بالخوف من ترك عمله وذلك لصعوبة وجوده لعمل آخر.

- العبارة رقم 06: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وانحراف معياري 1.37 احتلت العبارة المرتبة الأخيرة بنتيجة " موافق " واتجاه مرتفع مما يدل على أن العامل لديه رغبة شديدة وارتباطه وإنجذابه بأهدافها وتعلقهم بها لذلك يشعر العامل بالولاء والانتماء المؤسسة وهي أحد أسباب إستمراره.

**الجدول(11) : تحليل إستجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني(الإلتزم العاطفي)**

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	تحرص المؤسسة على تقديم عبارات الفخر الاعتبار للعمال جراء عمله	3.28	1.35	متوسطة	4
02	يتحصل العامل على شهادات وتقديرات جراء القيام بعمله.	3.16	1.36	متوسطة	5
03	تعاقب المؤسسة العامل في حالة تقصير عن العمل.	3.70	1.26	مرتفعة	3
04	يستفيد العامل من دورات تدريبية من أجل تنمية قدراته.	3.88	1.17	مرتفعة	1
05	يشعر العامل بأنه جزء من عائلة المدرسة .	3.86	1.10	مرتفعة	2

/	مرتفعة	1.01	3.57	إجمالي درجة المحور
---	--------	------	------	--------------------

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة الرضا المبحوثين في مؤسسة الاسمنت تبسة على أن هناك إلتزام عاطفي من خلال تسجيل متوسط حسابي مرتفع 3.57 وانحراف معياري 1.01 أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال 3.40 - 4.19 حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم فإن عليه درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق) حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت بين العبارتين (01 و 02) بالحيادة وهناك درجة بالموافقة للعبارات (03 و 04 و 05) وبنسبة مرتفعة ، كما هو موضح في الجدول أعلاه وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين ،وهذا ما يؤكد أن المبحوثين راضيين أن هناك إلتزام عاطفي وهنا يمكن القول أن الإلتزام العاطفي تحققت بالدرجة الحب والود بين العامل ومؤسسة وبالتالي العاملين ذو الإلتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة .

- **العبارة رقم 01** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.28 وانحراف معياري قيمته 1.35 احتلت العبارة الرتبة الرابعة بنتيجة محايد وبنسبة متوسطة.

- **العبارة رقم 02** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.16 وانحراف معياري قيمته 1.36 احتلت العبارة المرتبة الأخيرة بنتيجة محايد وبنسبة متوسطة.

- **العبارة رقم 03** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70 وانحراف معياري قيمته 1.26 احتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تعاف العامل في حالة التقصير عن العمل عند تأخر في وقت الدخول والخروج وعدم الإلتزام بالمواعيد.

- **العبارة رقم 04**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وانحراف معياري قيمته 1.17 احتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يستفيد من دورات تدريبية وذلك من أجل تنمية مهاراتهم وخلق فرص من أجل الحصول على الترقية و يضمن إستدامه في المنظمة مما يجعل العامل أكثر ولاء ومشاركة في العمل.

- **العبارة رقم 05**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 1.10 احتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يشعر بأنه فرد أو جزء من عائلة المؤسسة وذلك بتوفير احتياجاته للأزمة وراحة والإستقرار والأمن في المؤسسة.

## 3- تحليل إستجابات إقرار العينة نحو البعد الثالث (الإلتزام المعياري)

يوضح نموذج الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد الإلتزام المعياري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

الجدول رقم (12) : تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث الإلتزام المعياري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	يسعى المؤسسة للحفاظ على سمعتها بشكل جيد .	4.08	1.24	مرتفعة	1
02	تمتلك المؤسسة مناخ عمل يشعر العاملين بالراحة والاستقرار .	3.62	1.01	مرتفعة	4
03	تمتلك المؤسسة القدرة على إشباع حاجات العاملين .	3.46	1.18	مرتفعة	5
04	يطمح العامل للوصول إلى منصب متميزة في المؤسسة .	3.88	1.17	مرتفعة	2
05	يعمل العامل على تطوير أدائه باستمرار .	3.68	1.23	مرتفعة	3
	إجمالي درجة المحور	3.74	0.96	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة الرضا المبحوثين في شركة الاسمنت تبسة أي على أن هناك إلتزام معياري من خلال تسجيل متوسط حسابي مرتفع 3.74 وانحراف معياري 0.96 أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال 3.40 - 4.19 حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم فإن عليه درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق) حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت كلها بالموافقة ونسبة مرتفعة ، كما هو موضح في الجدول أعلاه وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين ، وهذا ما يؤكد أن المبحوثين راضيين أن هناك إلتزام المعياري وهنا يمكن القول أن العاملين لديهم إرتباط الذي يحرك ويدفعهم إلى تحسين كافة النطة ويرفع من أدائهم الوظيفي مما يجعل العامل ملتزم نحو البقاء في المؤسسة.

- **العبارة رقم 01** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وانحراف معياري قيمته 1.24 احتلت العبارة الرتبة الأولى بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تسعى للحفاظ على سمعتها بشكل جيد.

- **العبارة رقم 02**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62 وانحراف معياري قيمته 1.24 و احتلت العبارة الرتبة الرابعة بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين مناخ جيد يشعر العامل بالعادة والإرتياح والقناعة لتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

- **العبارة رقم 03**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري قيمته 1.01 و احتلت العبارة الرتبة الأخيرة بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تمتلك القدرة على إشباع حاجات العاملين.

- **العبارة رقم 04**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وانحراف معياري قيمته 1.18 و احتلت العبارة الرتبة الثانية بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن يطمح العامل للوصول إلى مناصب متميزة بالمؤسسة لإمتلاكه روح المبادرة والمثابرة وروح الفريق وجدية في العمل بالمؤسسة.

- **العبارة رقم 05**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68 وانحراف معياري قيمته 1.23 و احتلت العبارة بنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل على تطوير أدائه باستمرار لكي يصبح قادرا على المنافسة ولكي يحقق كافة أهدافه.

### ثانيا : تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير (الإبداع الإداري)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع الإبداع الإداري

وذلك من خلال تحليل عبارات المحور يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات الإبداع الإداري من خلال المتوسط الحسابي و الإبداع الإداري.

## الجدول رقم (13): تحليل الإستجابات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	يسعى العامل لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	3.74	1.10	مرتفعة	5
02	تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات لتبادل الأفكار	3.52	0.95	مرتفعة	11
03	يتمتع العامل بحرية التعبير في طرح الأفكار	3.46	1.32	مرتفعة	12
04	يملك العامل القدرة على تطبيق الأساليب الجديدة خوفا من الفشل	3.76	0.98	مرتفعة	4
05	يملك العامل المهارات الكافية لأداء الأعمال بشكل متميز	3.88	0.93	مرتفعة	2
06	يساهم العامل في حل المشاكل المطروحة بطريقة إبداعية	3.54	1.03	مرتفعة	10
07	تساهم المؤسسة في تحسين العمليات الإبداعية التي تؤثر على جودة المنتج.	3.60	1.19	مرتفعة	9
08	يسعى العامل إلى توظيف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة.	3.94	0.97	مرتفعة	1
09	يساهم العامل بجمع البيانات حول المشكلة في اتخاذ القرار	3.74	1.08	مرتفعة	6
10	يتقبل العامل فشل باعتباره التجربة التي سبق النجاح	3.64	0.94	مرتفعة	8
11	تتمتع المؤسسة بالدفاع على الأفكار بأسلوب متطور.	3.72	1.19	مرتفعة	7
12	تسعى المؤسسة لتحمل المسؤولية والإستعداد لمواجهة النتائج	3.69	0.87	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة الرضا المبحوثين في مؤسسة الإسمنت تبسة أي على أن هناك إبداع إداري من خلال تسجيل متوسط حسابي مرتفع 3.69 وانحراف معياري 0.87 أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال 3.40 - 4.19 حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم فإن عليه درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق) حيث تم قياس هذا البعد من خلال 12 عبارة تميزت كلها بالموافقة ونسبة مرتفعة ، كما هو موضح في الجدول أعلاه وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين ، وهذا ما يؤكد أن المبحوثين راضيين أن هناك إبداع إداري وهنا يمكن القول أن

كافة العمال في المؤسسة تساهم في حل المشكلات بطرق إبداعية وتحمل المخاطرة وذلك بتوظيف خبراته وأفكاره في التعامل مع مواقف العمل الجديدة.

- **العبارة رقم 01** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.10 احتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يسعى لطرح الاقتراحات لأو الأفكار الجديدة لجعله أكثر تميز وبالتالي يخلق له روح الابداع.

- **العبارة رقم 02**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وانحراف معياري قيمته 0.95 و احتلت العبارة الرتبة إحدى عشر بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تعقد اجتماعات لتبادل الافكار لتقديم أوضح وأحدث المعلومات، وتعطي فرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار .

- **العبارة رقم 03**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري قيمته 1.32 و احتلت العبارة الرتبة الأخيرة بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يتمتع بحرية التعبير في طرح أفكار من اجل إصال أفكاره.

- **العبارة رقم 04**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.76 وانحراف معياري قيمته 0.98 و احتلت العبارة الرتبة الرابعة بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يمتلك القدرة على تطبيق الاساليب الجديدة خوفا من الفشل .

- **العبارة رقم 05**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وانحراف معياري قيمته 0.93 و احتلت العبارة الثانية بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يمتلك المهارات الكافية لاداء الاعمال بشكل متميز .

- **العبارة رقم 06**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 وانحراف معياري قيمته 1.03 و احتلت العبارة الثانية بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يساهم في حل المشكلات بخلق حلول فعالة لمختلف المشكلات بطريقة إبداعية.

- **العبارة رقم 07**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وانحراف معياري قيمته 0.93 و احتلت العبارة الثانية بنتيجة موافق ونسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تساهم في تحسين العمليات الإبداعية وذلك بإدخال تقنيات عمل جديدة التي تؤثر على جودة المنتج .



- **العبارة رقم 08:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.97 و احتلت العبارة الرتبة الأولى وبنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يوظف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة.

**العبارة رقم 09:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.08 و احتلت العبارة المرتبة السادسة وبنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل لديه معرفة حول تفاصيل المشكلة وطرح بدائل قبل اتخاذ القرار.

- **العبارة رقم 10:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وانحراف معياري قيمته 0.94 و احتلت العبارة الرتبة الثامنة وبنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن العامل يتقبل فشل باعتباره التجربة التي النجاح.

- **العبارة رقم 11:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.72 وانحراف معياري قيمته 1.19 و احتلت العبارة الرتبة السابعة وبنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تتمتع بالدفاع على الافكار بأسلوب متطور للاقتناع والعمل بها.

- **العبارة رقم 12:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82 وانحراف معياري قيمته 1.15 و احتلت العبارة الرتبة الثالثة وبنتيجة موافق وبنسبة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة تسعى لتحمل المسؤولية أعمالها والاستعداد لمواجهة النتائج.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتفسير نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الإستمارة الإستبيان للتعرف على مدى تبني مؤسسة الإسمنت - تبسة - للإلتزام التنظيمي إذا ما يحقق الإبداع الإداري ، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف ، سموتوف من أجل ضمان ملائمة البيانات أو الافتراضات تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي distribution normal كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن

يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تم إجراء الإختبار بعد توزيع كل الإستمارات وجمعها من قبل عينة الدراسة، كانت النتائج كما يوضحها التالي:

**الجدول رقم (14) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة sig	محاور الإستبيان
الإلتزام استمراري	1.667	0.008	المحور الأول
الإلتزام العاطفي	1.50	0.142	
الإلتزام المعياري	1.025	0.245	
الإبداع الإداري	1.147	0.144	المحور الثاني

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (0.05 أكبر sig) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

**ثانيا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة بين المتغير المستقل (الإلتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) في مؤسسة الإسمنت - تبسة - تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة وقد تم حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة في المتغير المستقل، ويمكن توضيح نتائج الفرضيات الفرعية الثالثة من خلال الجدول التالي كمايلي:

**الجدول رقم (15) : عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإلتزام الإستمراري	الإبداع الإداري	0.280	0.543	0.543	0.295	3.621	20.096	0.00
		0.394	0.637	0.637	0.406	1.732	32.824	0.00
		0.647	0.692	0.622	0.478	2.118	44.016	0.00

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الابداع الإداري في مؤسسة الاسمنت - تبسة - حيث انه :

### 1- الفرضية الفرعية الأولى :

**الفرضية العدمية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول الإلتزام الإستمراري تحقيق الابداع الاداري في شركة الاسمنت - تبسة -

**الفرضية البديلة:** يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة الإسمنت - تبسة - .

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة ، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للعدالة في تحقيق السلوك الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.280) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.543) وهو ارتباط متوسط وهذه معاملات معامل الانحدار والارتباط .

يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على صحة الاختبار (T) وهذا دليل على أن الإبداع الإداري يحقق من خلال الإلتزام الإستمراري أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.295) مما يعني أن نسبة (2.95) من التغيرات في الإبداع الإداري ، يرجع الإلتزام الإستمراري ولعوامل أخرى وقد أظهر (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ 20.096 وهو أكبر مستوى المعنوية (0.05) وبهذه الفرضية تقبل الفرضية البديلة الموالية :

" يوجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $a=0.05$  حول الإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة - ."

يمكن كتابة العلاقة بين الإلتزام الإستمراري والإبداع الإداري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي :

$$Y=0.543x+0.00$$

حيث أن :

**X: الإلتزام الإستمراري**

**Y: الإبداع الإداري**

وبالتالي من خلال تحليل النتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإلتزام الإستمراري له دور في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة - .

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

**الفرضية العدمية :** لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الإسمنت - تبسة -

**الفرضية البديلة:** يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الإسمنت - تبسة -

يوضح الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الإلتزام العاطفي وتحقيق الإبداع الإداري وعليه تبين أن هناك دور للإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، حين نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري ، إذا بلغت قيمة معامل الانحدار (0.394) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.637) وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات ، معامل لانحدار والارتباط، يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار الفرضية (T) وهذا دليل على أن الإبداع الإداري يتحقق من خلال بعد الإلتزام العاطفي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.406) مما يعني أن نسبة (40.6) من المتغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يرجع للإلتزام المعياري وقد أظهرت اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام العاطفي في تحقيق الإبداع

الإداري في شركة الاسمنت - تبسة -

يمكن كتابة العلاقة بين الإلتزام العاطفي والإبداع الإداري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

للإنحدار مايلي:  $y = 0.637x + 0.00$  حيث أن :

**X:** الإلتزام العاطفي

**Y:** الإبداع الإداري

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام المعياري

في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الإسمنت - تبسة -

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول الإلتزام المعياري في

تحقيق الإبداع الإداري في شركة الإسمنت - تبسة -

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الإلتزام

المعياري في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة ، وعليه أنه يوجد هناك دور للإلتزام المعياري

في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية

للإلتزام المعياري في تحقيق السلوك الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.467) وقد بلغ معامل

الإرتباط بين المتغيرين (0.622) وهو إرتباط قوي وهذه معاملات معامل الانحدار والإرتباط .

يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على صحة الاختبار (T) وهذا دليل

على أن الإبداع الإداري يحقق من خلال الإلتزام المعياري أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في

معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.478) مما يعني أن نسبة (47.8) من التغيرات في الإبداع الإداري ،

يرجع للإلتزام المعياري ولعوامل أخرى وقد أظهر (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية

، كما أن مستوى الدلالة بلغ 20.096 وهو أكبر مستوى المعنوية (0.05) وبهذه الفرضية تقبل الفرضية

البديلة الموالية:

" يوجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $a=0.05$  حول الإلتزام المعياري في تحقيق

الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة - ."

يمكن كتابة العلاقة بين الإلتزام المعياري والإبداع الإداري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار بما يلي :

$$y=0.280x+0.00:$$

**X:** الإلتزام المعياري

**Y:** الإبداع الإداري

وبالتالي من خلال تحليل النتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإلتزام المعياري له دور في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الاسمنت - تبسة -.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

تتمثل من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (16): عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإلتزام التنظيمي	الإبداع الإداري	0.432	0.666	0.444	0.666	2.632	38.278	0.00

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

**الفرضية العدمية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة -

**الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة -

يوضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كانت هناك دور للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على تحقيق الإبداع الإداري، إذا بلغت قيمة معامل الانحدار (0.666) وقد بلغ متغير الارتباط بين المتغيرين (0.444) وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار الفرضية (T) وهذا دليل على أن

الإبداع الإداري يتحقق من خلال الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت ( 0.666 ) مما يعني أن نسبة (66.6) من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري ترجع للإلتزام التنظيمي وقد أظهر اختبار ( $F$ ) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.06) وهو أقل من مستوى المعنوي (0.05) وهذه النتائج الفرضية البديلة الموالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) الالتمام التنظيمي في تحقيق الابداع الاداري في شركة الاسمنت -تبسة -

ويمكن كتابة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتحقيق الإبداع الإداري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للإنحدار كما يلي :

$$Y=0.444x+0.00 \text{ حيث أن } :$$

$X$ : الإلتزام التنظيمي

$Y$ : تحقيق الابداع الإداري

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الاحصائي تم برهنة أن الإلتزام التنظيمي له دور في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاسمنت - تبسة -.

## خلاصة

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة الإسمنت - تبسة - والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، حيث تم إسقاط الإطار النظري منها من متغيرات الدراسة لدور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة ، كما تم إجراء دراسة إحصائية لأراء عينة عشوائية لـ 50 عامل لمعرفة مدى دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حول عبارات الاستبيانات التي تنقسم إلى محورين المحور الأول للإلتزام التنظيمي بأنواعه الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري). والمحور الثاني الإبداع الإداري .

كما وجدنا أن الإلتزام التنظيمي يحقق الإبداع الإداري عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) والإلتزام المعياري والاستمراري والعاطفي يحققان الإبداع الإداري عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) .





# خاتمة عامة



ربطت هذه الدراسة بين متغيرين ،احدهما مستقل و الآخر تابع متمثل في الإلتزام التنظيمي والتابع الإبداع الإداري يعد الإلتزام التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان ادارة الاعمال وهو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، إذ يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمؤسسة ظاهرة وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة يعتبر الإبداع الإداري أنه الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة التي تحرص على بلوغ قفزات في مختلف مجالات العمل ومختلف مستويات الإدارية من خلال تطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين إيجابي ونجاح يعود بالنفع عليها كونه يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة مما يساهم في قدرة المؤسسة على الإبداع الاداري ويسعى دائما نحو التقدم ورفع مستواها والاستفادة لقدراتها نشاطها بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك وبالتالي ينبغي على المؤسسات التنظيمية إجراء القياسات المختلفة إذ يعد الإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة يلجأ إليها الفرد يعرض التكيف مع ظروف العمل الجديدة والموائمة من اجل البقاء والنمو كما يعتبر الإلتزام التنظيمي حالة إيجابية محسوسة يشعر لها بالفرد إتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وعليه فإن كلما كان الفرد مبدعا كلما كان أكثر إلتزاما فالإلتزام والابداع مفهومان مترابطان فالإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري عن طريق تعزيز الثقة والمزيد بالشعور من الإنجاز والرضا الشخصي عندما يحصل الموظفون على الدعم اللازم لتنفيذ أفكارهم إلى الأساليب الجديدة والمبتكرة التي تساعد في تحسين الأداء الكلي العام للمؤسسة حيث تم توصل إلى دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري تبين أنه في المجال المرتفع ولهذا الغرض تم وضع فرضية أساسية كان محتواها: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري ولقد تم وضع ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل فرضية بمشكلة من المشكلات المقترحة للدراسة، فكانت الفرضية الأولى تتعلق بوجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري.

وحققت هذه الدراسة أهدافها نسبية حيث تم الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة إسمنت - تبسة - .

## أولا : نتائج الدراسة

### 1- نتائج الدراسة النظرية

مجال الدراسة الذي يتميز بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المجالات الأخرى الأمر الذي لفت إنتباهنا لجعله موضوع بحثنا.

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصر هام في الربط بين المنظمة والعامل لأنه كلما كان ملتزما وعنصر فعال ، يؤدي بالمنظمة الى نجاحها و تقدمها واستمرارها؛
- يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والانسجام تحسین العلاقات بين العاملين في المؤسسة؛
- يتكون الإلتزام التنظيمي من ثلاث أنواع إستمراري ومعيارى وعاطفى ؛
- يتأثر الإلتزام التنظيمي إجابيا من خلال الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتنمية مشاركة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- حيث تعتبر الثقافة التنظيمية هي محدد هام من محددات الإلتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد داخل المؤسسات؛
- تلعب نمط القيادة وهي بدورها الإدارة الناجحة على تنمية وتطوير المهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة حوافز مناسبة وهو الذي يستطيع زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- الإبداع الإداري للعاملين هو قدرة على توليد الأفكار والتعرف على البدائل والاحتمالات الجديدة قد تكون مفيدة في حل المشكلات وإتخاذ القرار؛
- يتضمن الإبداع الإداري على ستة عناصر رئيسية وتتمثل في الأصالة ، الطلاقة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات؛
- للإبداع الإداري ثلاث مستويات وهي ضرورية وهامة ومكاملة مع بعضها البعض والمتمثلة في الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة .

## 2 - النتائج التطبيقية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام الإستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام العاطفى في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلتزام المعيارى في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

## ثانيا : التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري من أجل تطوير في مؤسسة؛
- توفير مناخ مناسب للعاملين في المؤسسة من أجل الإستفادة من أفكارهم الإبداعية للوصول إلى المستوى المتميز المرغوب؛
- ضرورة تحسين العلاقات بين العاملين من أجل خلف روح الإنتماء وجب العمل الجماعي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وعقد ندوات المحاضرات واللقاءات المفتوحة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة؛
- القيام ببعض الدراسات التي تهتم بالإلتزام والإبداع في المؤسسات الإقتصادية،
- إجراء دورات تدريبية وإدراجها ضمن سيرورة العمل.

## ثالثا: أفاق البحث:

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كادت دافعا للتركيز على بعض الجوانب الموضوع وفي الأخير تم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور البحوث المستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ويمكن ذكرها فيما يلي :

- أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري؛
- الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؛
- تأثير الإلتزام التنظيمي على تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمائية.

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع

أ- باللغة العربية

## 1- الكتب

- ✓ أحمد يوسف دودين، إدارة التعبير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- ✓ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ✓ اسماعيل الفقهي، محمد قايل عبد الجواد وأخرون، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss ، الطبعة 1 ، دار حقوق الطباعة والنشر محفوظة للنشر، السعودية، 2010.
- ✓ بلال خلف السكارته، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
- ✓ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ✓ خير سليمان سواهي، الإبداع، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ✓ زاهد محمد ديردي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2011.
- ✓ سالم عبد الله الفاخر، سيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ليبيا، 2018.
- ✓ قاسم حسين صالح، الإبداع وسوق العمال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ✓ لطيف محمد عبد اله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011.
- ✓ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحنان للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 33.
- ✓ محمد داود، إدارة التمييز و الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النسب للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- ✓ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية، الطبعة الأولى، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ✓ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 04، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- ✓ مدحت محمد أبو النظر، إدارة وتنمية الموارد البشرية إتجاهات المعاصرة، الطبعة 01، دار النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2020.
- ✓ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- ✓ مهدي صالح مهدي السدامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- ✓ مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## 2- الأطروحات و المذكرات:

## - الأطروحات :

- ✓ بهيمة صادق، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018
- ✓ جقوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2021.
- ✓ صالح بن محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، اليمن، 2012.
- ✓ صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، اقتصاد نقدي، باتنة، 2018.

## - المذكرات :

- ✓ أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة آل البيت، 2018.
- ✓ أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- ✓ زينة محمود محمد، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تربوية، جامعة عمان، الأردن، 2006.
- ✓ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي بمدير المؤسسة وأثره على الإلتزام التنظيمي المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 1430.
- ✓ سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- ✓ سناء عمر عبد الجبار العرفي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2012.
- ✓ صفاء زياد حمادة عطية، النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة كما في وجهة نظر المعلمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة وقيادة تربوية جامعة الشرق الأوسط، 2020.
- ✓ عاشور ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تنظيم وعمل لعلم الاجتماع، بسكرة، 2015.
- ✓ عبد المحسن، خليل السالمي، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2020.



- ✓ علي خالد خالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.
- ✓ عماد الدين بريهموش، نوال حمداس، أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022.
- ✓ عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- ✓ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- ✓ لعون كملية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2016.
- ✓ محمد إسماعيل داود الحماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في لخدمات الطبية العسكرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- ✓ نواري المعزز بالله، دور الالتزام في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تسيير منشأة رياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

## 3-المجلات :

- ✓ أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الله آلاه العطا، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، العدد01، المغرب، 2019.
- ✓ أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 35، مجلد 11، فلسطين، 2018.
- ✓ بن حمو نجا، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، الدراسات الإقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب العربي، العدد 01، المجلد الثامن، 2022.
- ✓ بهاز جيلاني، هواري معراج، أثر تمكين على الإبداع الإداري، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، المجلد 12.
- ✓ بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، الجزائر، 2018.
- ✓ حمزة بين معنوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد01، المجلد 16، 2022.
- ✓ حمزة معمري، تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 11، جامعة غرداية، 2022.
- ✓ دالة محمد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 12، المجلد 1، بسكرة، 2020.
- ✓ دهوم عبد المجيد، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، الجزائر، العدد 02، المجلد12.
- ✓ رامي محمود عباينة، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التربوية والنفسية، العدد 2، مجلد 14، 2013.

- ✓ رانية هادف، حسينة بلهي، الإلتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 20، جامعة جيجلن 2019.
- ✓ زاوي زيد، زاوي عبد الحليم، الاعتراف الفردي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، مجلة رصيد للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، جامعة مسيلة للعلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 02، مجلد 01، 2020.
- ✓ سعال سومية، الإبداع الإداري، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 22، المجلد الأول، الأغواط، 2018.
- ✓ سمية قداش و آخرون، الإلتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من جهة الأساتذة، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4، المجلد 6، ورقلة، 2017.
- ✓ طيب فتيحة، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية في التأثير والتأثر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 2، 2022.
- ✓ عبد الله حمود سراج، الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات، مجلة زيادة اقتصادية الأعمال، جامعة الملك فيصل، العدد 2، مجلد 1، 2021.
- ✓ عمري محمد، دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة البليدة، العدد 23، المجلد 16، 2020.
- ✓ عواطف مام، حضرة حلاب الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (00).
- ✓ مانع صبرينة، الإبداع الإداري لتحسين الجودة في الجامعات مقارنة افتراضية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 34، 2020.
- ✓ مقدم عبيدات، أحلام بن ساحة، أثر القيم التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة عمار التليجي، العدد 02، الأغواط، 2018.
- ✓ مكيد علي مقراب سارة، دور الإدارة بالتعويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، 2015.
- ✓ نور الدين صراب، تفعيل قيم وأخلاقيات العمل في الوسط المهني كمدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، البليدة، 2009.
- ✓ نوراي حسام الدين، الإلتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصرة، مجله أبحاث نفسية وتربوية، كلية علم النفس وعلوم التربية، العدد 10، المجلد 01، 2017.
- ✓ يمدنة بوقندورة إسامية أبريغم، واقع الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 01، المجلد 6، 2019.
- ✓ يوسف عبد عطية، بدر محمد محمد أبو جياب، علاقة مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي بمستوى الإلتزام التنظيمي مجلة الإقتصاد والتجارة، العدد 02، مجلد 25، 2018.

## 4-الملتقيات:

- ✓ بديسي وهيمة، شيني وسام وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

## ب- باللغة الأجنبية

- ✓ Beruard Gauglaff Guy Kamas ,Reui Kaileuna ,**psychaligh du travail des organisation ,leugageueut ,Salengro Bruxelles** no03 ,Vol 8 ;,2002.
- ✓ Carolyn Chambers Clark ,**Gr étuve Nursing le adership Management ,jaques and Bartlett Publisher ,Sudbury Massachusetts,landau ,2011**
- ✓ Denathalie dilobé ;Guy Karnas ;Christian Vandenberghe ; **Devloppement des coupetaurces investissement professionnel et bien –être des présumes** ;perses ;2002 .
- ✓ Diane –**Gabrielle Tremblay, Françoise Godet et Aurélie lichens** ,Engagement organisationnel ,tupas de travail et modalités et modalités de mise en ovaire de la performance ,le cas des cadres dune grand entreprise québécoise ,note de recherche de l’arc sur la gestion des ages et des temps sociaux ,Ateloa-Vqan,GA.2011 .

# قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهد العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

السنة: ثانية ماستر

## إستمارة استبيان حول

### تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة في إتمام هذه الدراسة حول موضوع دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة - وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل فقط لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة ( ) أمام العبارة التي ترونها مناسبة .

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم

من إعداد الطلبة:

إشراف الدكتورة :

-بلغيث ريان

د. بورحلة منجية

- سماعل هدى

2023 - 2022

أولا: بيانات شخصية

يرجى علامة (\*) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 - 40 سنة

من 40 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا  ليسانس  ماستر أو ماجستير  دكتوراه

4- المركز الوظيفي: عون تنفيذ

إطار سامي  رئيس مصلحة  إطار

5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## أولاً: محاور الدراسة

## المحور الأول: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإلتزام الاستمراري</b>						
01	تقدم المؤسسة أجر للعمال يتناسب مع مجهوداتهم					
02	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة أثناء تقييم أداء أعمالها					
03	الفوائد التي يتحصل عليها العامل من المؤسسة هي أحد أسباب الإلتزام في العمل					
04	يشعر العامل بالخوف من ترك عمله وذلك لصعوبة وجود بديل آخر					
05	أشعر بالولاء والإلتزام للمؤسسة					
<b>الإلتزام العاطفي</b>						
01	تحرص المؤسسة على تقديم عبارات الفخر والاعتبار للعامل جراء عمله					
02	يتحصل العامل على شهادات وتقديرات جراء القيام بعمله					
03	تعاقب المؤسسة العامل في حالة تقصير عن العمل					
04	يستفيد العامل من دورات تدريبية من أجل تنمية قدراته					
05	يشعر العامل بأنه جزء من عائلة المؤسسة					
<b>الإلتزام معياري</b>						

					تسعى المؤسسة للحفاظ على سمعتها بشكل جيد	01
					توفر المؤسسة مناخ عمل يشعر العاملين بالراحة والاستقرار	02
					تمتلك المؤسسة القدرة على اشباع حاجات العاملين	03
					يطمح العامل للوصول الى منصب متميز في المؤسسة	04
					يعمل العامل على تطوير أدائه باستمرار	05

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسعد العامل تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة					
02	تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات لتبادل الأفكار					
03	يتمتع العامل بحرية التعبير في طرح الأفكار					
04	يمتلك العامل القدرة على تطبيق الأساليب الجديدة خوفا من الفشل					
05	يمتلك العامل المهارات الكافية لأداء الأعمال بشكل متميز					
06	يساهم العامل في حل المشاكل المطروحة بطريقة إبداعية					
07	تساهم المؤسسة في تحسين العمليات الإبداعية التي تؤثر على جودة المنتج					
08	يسعى العامل إلى توظيف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة					
09	يساهم العامل بجمع البيانات حول المشكلة قبل اتخاذ القرار					



					يتقبل العامل فشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	10
					تتمتع المؤسسة بالدفاع على الافكار بأسلوب متطور	11
					تسعى المؤسسة لتحمل المسؤولية والإستعداد لمواجهة النتائج	12

## الملحق رقم 02: الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر أ	بورحلة منجية
أستاذ محاضر أ	براجي صباح
أستاذ محاضر أ	حليمي سارة
أستاذ محاضر أ	عبدي أمال

## الملحق رقم: 01 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	بورحلة منجية	أستاذ محاضر أ	علوم التدبير والعلوم المهنية	علوم التدبير	"
02	براهيم صياح	أستاذ محاضر أ	"	"	المعهد الشريف الغريبي للتدبير
03	حليمي سارة	أستاذ محاضر أ	المالية والمحاسبة والتدبير	المالية والمحاسبة	"
04	عبدي آمال	أستاذ محاضر أ	العلوم التجارية	علوم تجارته	"

الملحق رقم 3: مخرجات SPSS  
البيانات الشخصية

## الجنس

	التكرارات	النسب
ذكر	31	62,0
أنثى	19	38,0
المجموع	50	100,0

## السن

	التكرارات	النسب
أقل من 30 سنة	4	8,0
من 30-40	28	56,0
من 40-50	10	20,0
أكثر من 50 سنة	8	16,0
المجموع	50	100,0

## المؤهل

	التكرارات	النسب
بكالوريا	13	26,0
ليسانس	9	18,0
ماستر أو ماجستير	28	56,0
المجموع	50	100,0

## المركز

	التكرارات	النسب
عون تنفيذ	24	48,0
إطار سامي	8	16,0
رئيس مصلحة	3	6,0
إطار	15	30,0
المجموع	50	100,0

## الخبرة

	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	1	2,0
من 5-10	28	56,0
من 10-15	10	20,0
أكثر من 15 سنة	11	22,0
المجموع	50	100,0

معامل الثبات ألفا كرومباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	37

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإلتزام الإستمراري	246,1600	2729,443	,851	,884
الالتزام العاطفي	246,6400	2663,256	,896	,883
الالتزام المعياري	245,8000	2684,082	,901	,883
المحور الأول	209,5600	1878,619	,931	,908
المحور الثاني	220,1600	2269,402	,779	,895

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

## Statistics

	الجنس	السن	المؤهل	المركز	الخبرة	a1	a2
المتوسط الحسابي	1,3800	2,4400	2,3000	2,1800	2,6200	3,5400	3,6200
الانحراف المعياري	,49031	,86094	,86307	1,32002	,85452	1,28110	1,10454

## Statistics

	a3	a4	a5	b1	b2	b3	b4
المتوسط الحسابي	3,8000	3,8800	3,5200	3,2800	3,1600	3,7000	3,8800
الانحراف المعياري	1,01015	1,20611	1,37381	1,35586	1,36067	1,26572	1,17178

## Statistics

	b5	c1	c2	c3	c4	c5	y1
المتوسط الحسابي	3,8600	4,0800	3,6200	3,4600	3,8800	3,6800	3,7400
الانحراف المعياري	1,10675	1,24278	1,24360	1,01439	1,18907	1,23619	1,10306

## Statistics

	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
المتوسط الحسابي	3,5200	3,4600	3,7600	3,8800	3,5400	3,6000	3,9400
الانحراف المعياري	,95276	1,32803	,98063	,93982	1,03431	1,19523	,97750

## Statistics

	y9	y10	y11	y12	الالتزام الإستمراري	الالتزام العاطفي
المتوسط الحسابي	3,7400	3,6400	3,7200	3,8200	18,3600	17,8800
الانحراف المعياري	1,08440	,94242	1,19591	1,15511	4,56589	5,05335

## Statistics

	الالتزام المعياري	المحور الأول	المحور الثاني
المتوسط الحسابي	18,7200	54,9600	44,3600
الانحراف المعياري	4,81087	13,55406	10,47009

## اختبار التوزيع الطبيعي

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الالتزام الإستمراري	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	المحور الأول	المحور الثاني
Kolmogorov-Smirnov Z	1,667	1,150	1,025	1,130	1,147
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008	,142	,245	,155	,144

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666 <sup>a</sup>	,444	,432	10,21448

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3993,810	1	3993,810	38,278	,000 <sup>b</sup>
Residual	5008,110	48	104,336		
Total	9001,920	49			

a. Dependent Variable: المحور الأول

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,710	6,349		2,632	,011
	المحور الثاني	,862	,139	,666	6,187	,000

a. Dependent Variable: المحور الأول

الفرضية الأولى

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,280	3,87314

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	301,462	1	301,462	20,096	,000 <sup>b</sup>
	Residual	720,058	48	15,001		
	Total	1021,520	49			

a. Dependent Variable: الإلتزام الإستمراري

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,851	2,407		3,261	,002
	المحور الثاني	,237	,053	,543	4,483	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام الإستمراري

الفرضية الثانية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,280	3,87314



1	,637 <sup>a</sup>	,406	,394	3,93465
---	-------------------	------	------	---------

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	508,168	1	508,168	32,824	,000 <sup>b</sup>
Residual	743,112	48	15,482		
Total	1251,280	49			

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,236	2,446		1,732	,090
	المحور الثاني	,308	,054	,637	5,729	,000

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

### الفرضية الثالثة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,692 <sup>a</sup>	,478	,467	3,51067

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	542,488	1	542,488	44,016	,000 <sup>b</sup>
	Residual	591,592	48	12,325		
	Total	1134,080	49			

a. Dependent Variable: الالتزام المعياري

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,623	2,182		2,118	,039
المحور الثاني	,318	,048	,692	6,634	,000

a. Dependent Variable: الالتزام المعياري

## الملحق رقم 04: اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
الرقم : ...../ق.ع.ب.ع.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2022/2023

**اتفاقية التربص**

**المادة الأولى:**  
هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير  
مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- .....  
يلغيمت ريان
- 2- .....  
سماويل هدي
- 3- .....  
/
- 4- .....  
/

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

**المادة الثانية:**  
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : .....  
المادة الثالثة : .....  
الالتزام التربصي في تخصص الإبداع الإداري

الترتيب الإداري : .....  
الترتيب الإداري : .....  
شهر : .....  
من : 23/03/2023 إلى : 23/03/2023



المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمناعبة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام التسم عن طريق رسالة مسطرة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2023/01/02



حرر بتبسة في :

رئيس قسم علوم التسيير  
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
د. صابح مسعود

الرئيس المدير العام  
بولقشر يزيد



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت - تبسة - تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة الموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات التي تم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي بمختلف أنواعه ( الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام العاطفين الإلتزام المعياري). في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة حملة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية :** الإلتزام، الإلتزام التنظيمي، الإبداع ، الإبداع الإداري.

## Abstract

This study was aimed at identifying the role of organizational commitment in achieving administrative creativity at the Cement-Tabbas Foundation. This study relied on the collection of data and data related to the phenomenon under consideration, as well as using the questionnaire as a key tool in collecting data analysed through the statistical programme. (spss), the study found a series of results, the most important of which is a statistically significant relationship between organizational commitment of various kinds (continuous commitment, emotional commitment and normative commitment). In achieving administrative creativity in the institution under consideration, the study also presented a campaign of recommendations and proposals on the subject.

**Keywords:** commitment, organizational commitment, creativity, cognitive creativity.