



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

داسي وهيبة

إعداد الطالب:

سعادة عبد الحق

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2015
تاريخ الإبداع

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a roughly circular or oval shape. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points to show the sequence and direction of the pen strokes used to form the letters. The calligraphy is intricate, with thick black lines and sharp, pointed terminals. The background is plain white.

قال الله تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

{ دَرَجَاتٍ

المجادلة 11

الإهداء

إلى اللذان لا تزن أفضالهما الجبال ولا يساوي برهما عدد حبات
الرمال

إلى والدي ووالدتي،

إلى التي كانت سندا قويا بجنبي وهالة من نور تحيط شرقي وغربي

إلى زوجتي،

إلى اللذان كانا نجوما بسمائي وطيورا بأجوائي

إلى أبنائي

– سارة و الياس -

الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر.....

ويعد: أشكر الله عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة والمقدرة ما أحتهجه للوصول لهذا المستوى العلمي والذي أنعم علي بإتمام هذه المذكرة، فله الحمد على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا.

يقول رسولنا الكريم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا المنطلق فإنني:

أتوجه بالشكر الجزيل وعرافانا بالجميل لمشرفتي الأستاذة الفاضلة "داسي وهيبة" لما لها من فضل في تقديم النصح والتوجيه طيلة الفترة الدراسية لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة فكانت لي خير معين، فجزاها لله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى: المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة- بكافة عمالها وعلى رأسهم المدير والسيد رياض بوعزيزي مسؤول بمصلحة الموارد البشرية: اللذان منحاني فرصة التعرف على البيئة المهنية، وسهلا لي مهمة البحث العلمي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد المراقب المالي لبلدية طولقة السيد "دريسي رياض" والى كافة عمال الرقابة المالية لبلدية طولقة والى كل من قدم يد العون والمساعدة في مشوار إعداد هذه الرسالة

إلى كل من لم يبخل علي ولو بنصيحة.

إلى كل من أسقطه قلبي فغفلت عنه ولم أذكره في هذا المقام

ولكم مني جميعا جزيل الشكر والعرفان

وأسأل الله العفو والغفران وعرافانا منا بالجميل

سعادة عبد الحق



الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الالتزام التنظيمي و أبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة، وكذلك معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، وسنوات العمل) على كل من الالتزام التنظيمي والابداع لدى العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة الى تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، تم توزيع 52 استبيان على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة الاستشفائية صالحة للتحليل الاحصائي عن طريق برنامج (SPSS.0.20)، وبعد تحليل البيانات احصائيا وتفسيرها خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد أثر للالتزام التنظيمي على الابداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- يوجد أثر للالتزام العاطفي على الابداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- لا يوجد أثر للالتزام المعياري على الابداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- لا يوجد أثر للالتزام المستمر على الابداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين فيما يتعلق بالإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس والسن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين فيما يتعلق بالإبداع لدى العاملين تعزى لاختلاف باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة أن يحرص كل فرد عامل في المؤسسة الاستشفائية على احترام الأدوار والمهام التي يؤديها زملاؤه العاملون معه داخل المؤسسة.
- ضرورة توفير مناخ ودي وأخوي داخل المؤسسة لضمان تماسك العاملين بعملهم وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء مهامهم تجاه المرضى بشكل جيد الأمر الذي يساعد العمال على تحقيق مردود أفضل وخدمة أفضل على حد سواء.
- منح الأفراد مزيد من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل ، واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - الابداع لدى العاملين - المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

Abstract

The present study aims to recognize the effects of the organizational commitment and its dimensions (emotional, standard and progressive commitment) on the creativity of employees at the Public Health Institution of Tolga. It also seeks to know the extent to which some occupational and personal variables as: gender, age, educational level, job category and work experience may affect the organizational commitment and creativity of employees. To do so, a descriptive research method was opted besides devising a questionnaire based on previous related studies. Thus, 52 questionnaires were administered to a random sample of the Health Institution employees, which then could be statistically analyzed using SPSS 0.20. After data analysis and interpretation, the study revealed the following results.

- There is an effect of the organizational commitment on the creativity of employees at the statistical significance (0.05).
- There is an effect of the emotional commitment on the creativity of employees at the statistical significance (0.05).
- There is an effect of the standard commitment on the creativity of employees at the statistical significance (0.05).
- There is an effect of the progressive commitment on the creativity of employees at the statistical significance (0.05).
- There are no difference of statistical significance in the research participants' opinions about organizational commitment due to the differences of job and personal variables.
- There are no differences of statistical significance in the research participants' opinions about organizational commitment attributed to the educational level variable.
- There are no differences of statistical significance in the participants' opinions about employees creativity attributed to the difference in other personal or job variables.

The study came up with the following recommendations:

- It is necessary for every employee to respect the roles and functions his work peers are performing in the institution.
- It is necessary to provide a friendly environment within the institution to ensure the employees commitment to work, which will positively impact their performance. Henceforth, this gives a better productivity and better service alike.
- It is recommended to give more independence and flexibility to their creative potentials of problem solving and creative decision making.

Keywords: organizational commitment, employees' creativity, Tolga Public Health Institution

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسمة
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	Abstract
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
مقدمة عامة	
أ	مقدمة
أ	إشكالية البحث
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	فرضيات الدراسة
د	أسباب اختيار الدراسة
د	حدود الدراسة
هـ	منهج الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الالتزام التنظيمي	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
3	تمهيد
4	المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له
4	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

5	ثانياً: المفاهيم الملازمة للالتزام التنظيمي
6	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته
6	أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي
7	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي ومدخله
9	أولاً: مراحل الالتزام التنظيمي
12	ثانياً: مداخل الالتزام التنظيمي
12	المبحث الثاني : أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
12	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي
15	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي
19	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي
20	المبحث الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
20	المطلب الأول: نتائج الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ابداع العاملين
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: مفاهيم أساسية
30	المطلب الأول: مفهوم الابداع
30	أولاً: تعريف الابداع
32	ثانياً: علاقة الابداع بباقي المفاهيم المشابهة
34	المطلب الثاني: خصائص الابداع وأنواعه
34	أولاً: خصائص الابداع
35	ثانياً: أنواع الابداع
39	المطلب الثالث: دوافع الابداع
40	المبحث الثاني: أساسيات الابداع

40	المطلب الأول: عناصر ومبادئ الابداع
40	أولاً: عناصر الابداع
43	ثانياً: مبادئ الابداع
44	المطلب الثاني: مراحل الابداع
45	المطلب الثالث: أساليب تنمية الابداع ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معها
45	أولاً: أساليب تنمية الابداع
47	ثانياً: معوقات الابداع
49	ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع
50	المبحث الثالث: أثر الالتزام التنظيمي على ابداع العاملين
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة -
54	تمهيد:
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والمنهجية المتبعة
55	المطلب الأول: التعريف المؤسسة
55	أولاً: نشأة المؤسسة
56	ثانياً: الهيكل التنظيمي
56	المطلب الثاني: منهجية البحث والأساليب المستخدمة في جمع البيانات
56	أولاً: منهج وأداة الدراسة
56	ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات
60	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
62	أولاً: صدق الأداة
62	ثانياً: ثبات الاداة
	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص)
62	أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
62	ثانياً: خصائص مبحوثي الدراسة
63	المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
63	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
63	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة نحو محور الالتزام التنظيمي وأبعاده
64	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة نحو محور الابداع

65	المبحث الثالث: اختبار و تحليل الفرضيات
65	أولاً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الاولى
65	ثانياً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية
66	ثالثاً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثالثة
68	خلاصة الفصل
68	خاتمة عامة
69	قائمة المراجع
	الملاحق
97	الملحق رقم 01 قائمة المحكمين
99	الملحق رقم 02 استبانة البحث
105	الملحق رقم 03 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة
	ملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	22
2	الفرق بين الابداع والابتكار	32
3	المنشآت التي تحويها المؤسسة	55
4	عدد أفراد سلك الطبيين في المؤسسة	56
5	عدد أفراد شبه طبيين في المؤسسة	57
6	عدد العمال الإداريين والمهنيين	57
7	عدد المصالح الاستشفائية داخل المؤسسة	57
8	توزيع أبعاد متغير الالتزام التنظيمي	60
9	متغير الابداع لدى العاملين	61
10	درجات مقياس ليكارت الخماسي	61
11	طول كل فئة في مقياس ليكارت الخماسي	61
12	معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة	64
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	66
14	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	68
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	69
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد أبعاد العاملين.	71
17	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	73
18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي) في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-	74
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد الالتزام التنظيمي المؤثرة في إبداع العاملين	76
20	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.	87
21	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير السن	79

79	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير مجال الفئة الوظيفية.	22
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية.	23
80	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير الجنس.	24
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة حسب متغير السن.	25
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير مجال الفئة الوظيفية.	26
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية.	27

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	أهمية الالتزام التنظيمي	1
10	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	2
13	أبعاد الالتزام التنظيمي حسب Allen & Mayer	3
25	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	4
38	تصنيف تايلور لأنواع الابداع	5
40	عناصر الابداع	6
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة	7

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في المنظمة وعامل من العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذلك وجب الاهتمام به ليس فقط بما يتعلق بتدريبهم وزيادة كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية بل بالحصول على ولائهم والتزامهم تجاه المنظمات التي يعملون بها.

حيث بدأ اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى اليوم، إذ برز مفهوم الالتزام التنظيمي في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950م، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث عليه لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين .

ويعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كثير من الباحثين والدارسين في علم الإدارة، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ويظهر نتائج هذا التغير على الأداء الوظيفي لكافة العاملين في المنظمة. كما يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإحساسهم بمعدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

ونرى بأن للالتزام التنظيمي أصبح يولد لدى الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجاباً على بعض سلوكيات والأفكار كالإبداع الذي يعتبر عاملاً ضرورياً لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية.

ويتأثر إبداع العاملين بالالتزام التنظيمي السائد فإما ان يكون مشجعاً للإبداع أو معيقاً له، فالالتزام التنظيمي يعطي فرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويدفع بالعاملين نحو مجال أوسع في العمل والاتصالات.

سوف نتطرق في بحثنا هذا المعنون بأثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين إلى أهم النقاط التي تخص الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي.

➤ إشكالية الدراسة:

ومما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن صياغتها من خلال التساؤل التالي:

- هل يساهم الالتزام التنظيمي في إبداع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة؟
- 2- ما مستوى إبداع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة؟

4- هل توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

5- هل توجد فروق في اتجاهات العاملين حول الابداع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

➤ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو البحث في أثر الالتزام التنظيمي على الابداع لدى العاملين، كما أنه توجد أهداف فرعية أخرى لهذه الدراسة وهي:

- تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- تشخيص أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- توضيح أهمية كل من الالتزام التنظيمي والابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- قياس مستوى الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

➤ أهمية الدراسة:

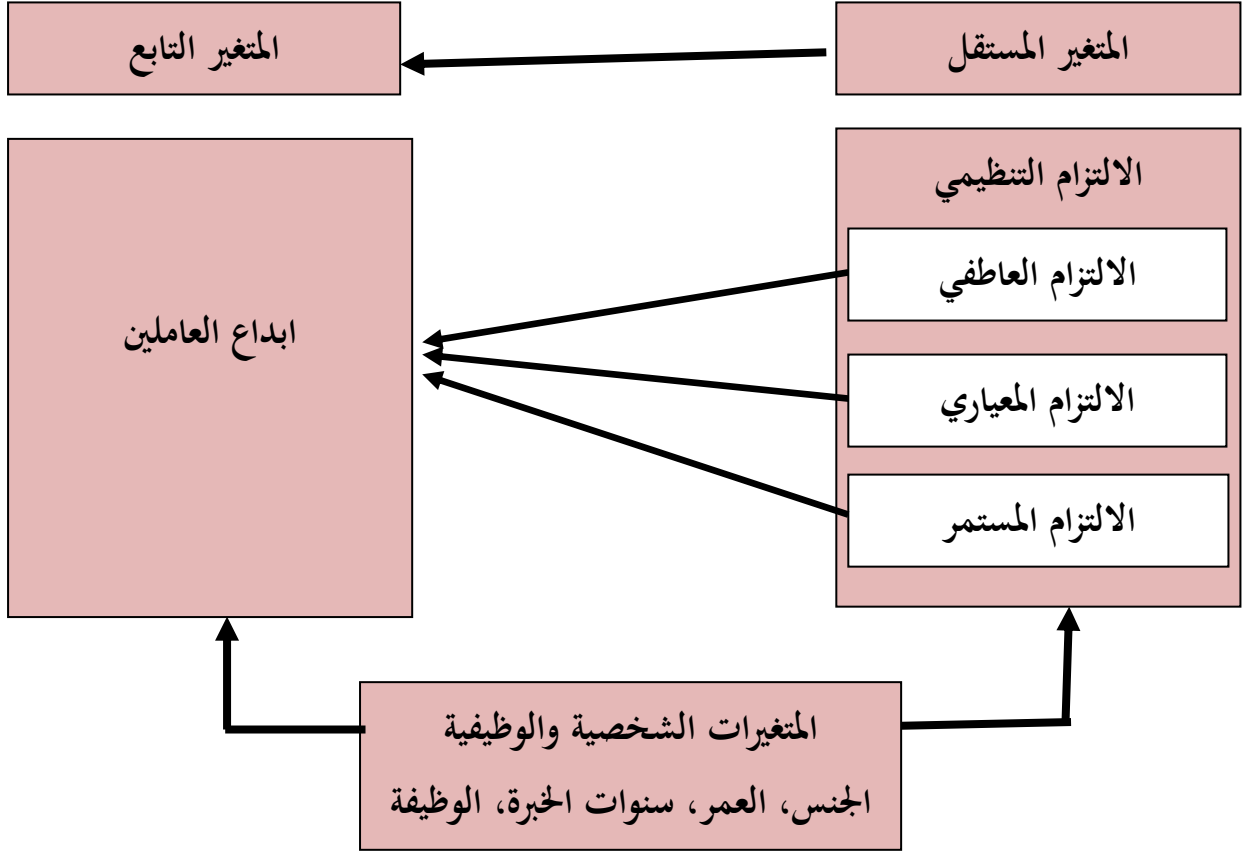
تكمن أهمية الدراسة في:

- دراسة أثر كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على الابداع لدى العاملين.
- إثبات إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الالتزام التنظيمي وابداع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- محاولة لفت انظار صانعي القرار الى أهمية الالتزام التنظيمي المناسب، ومنحه الاولوية نظرا لما له من تأثير سلبي أو ايجابي على مستوى الابداع لدى العاملين.

➤ نموذج الدراسة:

بناء على اشكالية الدراسة تم تصميم نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

➤ التعريفات الاجرائية:

- **الالتزام التنظيمي:** العلاقة التي تربط الموظف بمنظّمته وإيمانه بقيمتها واهدافها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظّمته واحساسه بضرورة تقدمها، وينقسم الى الابعاد الاتية:
- **الالتزام العاطفي:** هو شعور الموظف أن اهدافه وقيمته تتوافق وأهداف المؤسسة كما يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- **الالتزام المستمر:** هو شعور الموظف بأن تركه للعمل في المؤسسة سيكلفه الكثير من التضحيات.
- **الالتزام المعياري:** هو شعور الموظف بالتزام أدبي اتجاه المؤسسة والزملاء والبقاء في الشركة هو نوع من الواجب.

- الابداع: هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة.

➤ فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

يساهم الالتزام التنظيمي في الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

ولقد اثبتت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم الالتزام العاطفي في الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم الالتزام المعياري في الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الالتزام المستمر في الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الابداع لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

➤ اسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة الذاتية في اختيار هذا الموضوع.
- يندرج الموضوع ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة.

➤ حدود الدراسة:

يقصد بها الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي والذي تم العمل في مجال هذه الدراسة، وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي تمت فيها الدراسة وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:



مقدمة

- الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة، وذلك لقياس وتحليل مستوى الالتزام التنظيمي وابداع العاملين في الوكالة من وجهة نظرهم.
- الحدود المكانية: الدراسة تم اجراها في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- الحدود الزمنية: ستمتد دراستنا بصفة عامة ابتداء من أكتوبر 2018 إلى غاية ماي 2019، أما بالنسبة الدراسة الميدانية بصفة خاصة ستكون في الفترة من مارس 2019 إلى أبريل 2019.
- الحدود الموضوعية: لقد اعتمد المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، خصائصه، أبعاده ومراحله.....، والابداع من حيث مفهومه، خصائصه، أنواعه، دوافعه.....، وكذلك تناول المجال الموضوعي أثر الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة على الابداع في المؤسسة الاستشفائية طولقة.

➤ منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة بهدف معرفة مستوى الالتزام التنظيمي وأثره على ابداع العاملين.

➤ الدراسات السابقة:

● الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1- دراسة شهاب الدين النعيمي (2016) تحت عنوان: "تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص وتقويم مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ومستوى الانضباط بأبعاده الثلاثة (الواجبات الوظيفية، المسؤولية المهنية، أخلاقيات المهنة) لدى الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي، وكشفت الدراسة على وجود تأثير قوي للالتزام التنظيمي على انضباط الأطباء كما توصلت الدراسة كذلك الى أن مستوى الالتزام العاطفي والمعيارى كانا فوق المتوسط، بينما كان مستوى الالتزام المستمر ضعيف.

2- دراسة أحمد محمد بن عيسى رياض أحمد أبا زيد (2014) بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني حيث تم توزيع 325 استبانة على عينة الدراسة من العاملين.



أظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها:

- اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي ايجابية وبدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ايجابية في البنوك الأردنية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
- الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

3- دراسة عاشور ابتسام تحت عنوان: "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة الى البحث في مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وكذا العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه بالإضافة الى أهم مداخل الالتزام التنظيمي، كما تطرقت الى المراحل التي يمر بها ليصل الى المعنى المطلوب، وأيضا الى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه.

• الدراسات المتعلقة بإبداع العاملين:

1- م. رياض ضياء عزيز، 2017، دراسة بعنوان: دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع "دراسة

استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان "

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد آثار المناخ التنظيمي في عملية الابداع لدى العاملين من خلال أبعاد المناخ التنظيمي التالية (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الصراع، الضغوط، المشاركة، الابداع)، اذ تم اختيار عينة عشوائية مقدره ب 71 عاملا.

وخلصت الدراسة إلى:

-وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي وعملية الابداع.

2- دراسة رأفت حامد يوسف حمدونة (2010) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

بمجمع الشفاء الطبي بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، حيث كان عدد أفراد العينة 279 فرد.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد في المستشفى بكافة عناصره التي تناولت البحث وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا، اتخاذ القرارات).



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي).

3- دراسة حاتم علي حسن رضا، (2002)، بعنوان الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة

تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الابداع لدى العاملين بالأجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجده، والتعرف على واقع الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الامنية بالمطار، والتعرف على علاقة الابداع الاداري بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالمطار، حيث توصلت الى النتائج التالية:

- ان غالبية افراد المجتمع بالأجهزة الامنية بمطار عبد العزيز الدولي يعتمد على قدرتهم التحليلية والمعلوماتية المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات وما قد يسيء للأمن.

- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع اتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في اعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

- يقوم رجل الامن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متطور ومتجدد.

وتجدر الإشارة الى أنه لم، يتم الوصول إلى دراسات سابقة تناولت الربط بين كل من الالتزام التنظيمي و الابداع لدى العاملين، هذا في حدود اطلاقنا، ولهذا يمكن القول أن هذه الدراسة تعدّ طرحاً علمياً يضيف إطاراً للربط بين هذين المتغيرين في الجانب الصحي، وذلك كمحاولة للبحث عن التأثير الموجود بينهما، مما قد يفتح آفاقاً جديدة للدراسة والتعمق بشكل أكبر في هذا المجال.

الفصل الأول

الإطار النظري - الالتزام التنظيمي-

تمهيد الفصل:

نظرا للتغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطورات، فرضت على المنظمات إعادة النظر في اتجاهاتها واستراتيجياتها ومستوى ممارساتها التسييرية، والبحث عن أفضل المداخل والسبل في ممارساتها وأنشطتها التي تستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها استخدام مواردها الاستخدام الأمثل، لذا نجد المؤسسات تتسابق نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تحقق لها أعلى درجات الفعالية والتفوق والنجاح. من جهة وتحقيق التزام موظفيها

وستتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

المبحث الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

تمهيد

إن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إذ تسعى المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد اتجاهها وإخلاصهم في خدمتها، وذلك لما للالتزام من تأثير على الكثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الالتزام التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي ومدخله

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه وفيما يلي نبين بعض هذه التعاريف: يعرف الالتزام التنظيمي أنه: "حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها".¹

➤ وأيضاً هو: "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها".²

➤ وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي هو: "مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية و الالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها".³

➤ كما عرف موداي (MowdaY) الالتزام التنظيمي بأنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها".⁴

➤ ويرى بيكري راندال وريجبل (Beckeri randi riegel) أن الالتزام التنظيمي هو: "رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة".⁵

➤ وعرف بورتر وسميث (Porter & Smith) الالتزام التنظيمي بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة".⁶

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد، عمان، الأردن، 2013، ص 390

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20

³ الدكتور محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، 2011، ص 173

⁴ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص 03

⁵ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184

⁶ مخلص شيباع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 2012، ص 295

➤ كما يعرف أيضا بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيدا لتلك القيم.¹

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الالتزام التنظيمي يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- ✓ إيمان الفرد القوي بالمنظمة
- ✓ الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة
- ✓ والرغبة في البقاء والاستمرارية فيها

ثانيا: المفاهيم الملازمة للالتزام التنظيمي

1. الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي: يرى " خيضر لطفي إبراهيم " أن هناك فرق بين الالتزام و الانتماء يمكن إيجازه فيما يلي:²

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة العمل، والاندماج فيها والتوحد معها، في حين يتجاوز معنى الالتزام هذا المفهوم ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما، كما انه يمكن أن يشمل الجماعة التي يمكن إن ينتمي إليها الفرد.
- يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، إما الالتزام يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفرد.

2. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: مجرد الإشارة إلى الفرق بين مفهوم الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث إن الكثير من الباحثين انتهى بهم الأمر إلى الخلط بين المفهومين حيث إن الالتزام التنظيمي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته ، و مسؤولياته الوظيفية ، و إنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة و فعاليتها ، في حين إن الولاء التنظيمي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحهم من أجلها ، دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصا من المنظمة.³

¹ محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 38 39.

² خيضر لطفي إبراهيم، دور التعلم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص38.

³ محمد رشدي احمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، ملحق1، الأردن، 2014، ص499.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي

للالتمار التنظيمي خصائص نذكر منها¹:

- ✓ الالتمار التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتمار التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتصف الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات مثل: قبول أهداف وقيم المنظمة والايان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، كما يتمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وميله لتقويم المنظمة بشكل ايجابي.
- بالإضافة الى الخصائص السابقة لالتمار التنظيمي يمكن القول أيضا أن²:
- ✓ الالتمار التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- ✓ يستغرق وقت طويل في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثير استراتيجية ضاغطة.
- ✓ يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ تتمثل مخرجات الالتمار التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الجيد، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.
- ✓ الالتمار حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة.
- ✓ يفتقد الالتمار التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتمار التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.

1 حمادات محمد، قيم العمل والالتمار الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 68.

2 بن وناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتمار التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 8 و7.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

ان أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من اثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وانما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والقومي، ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من اثار على أربع مستويات وهي:

1- أهميته على المستوى الفردي:

تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر إيجابيا للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الافراد الملتزمين يستلمون مكافئات من أجل تشجيعهم.

وتتضح اثار الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي في النقاط التالية:¹

- ✓ يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.
- ✓ الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة.
- ✓ احتمال مغادرة الفرد الملتزم ضئيل.
- ✓ الافراد الذين يتمتعون بالتزام تنظيمي قوي هم أقل احتمالا لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى انهم أكثر استقرارا في العمل،
- ✓ الالتزام التنظيمي قد يساعد الى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.

2- أهميته على مستوى المنظمة:

وتتضح اثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية:²

¹ عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 31 و32.

² أبو جياب محمد، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص

- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي الى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الافراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزمًا على تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.
- ✓ يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.
- ✓ جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بالالتزام مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي الى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.
- ✓ الافراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

3- أهميته على المستوى الاجتماعي

- تشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي¹
- ✓ يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ تنعكس آثار الالتزام التنظيمي إيجابيا على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الالتزام المرتفع بالسعادة والرضا.

4- أهميته على المستوى القومي

- يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وان محصلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي.²
- ويمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى كل من الفرد والمنظمة والمجتمع وعلى المستوى القومي في الشكل التالي:

¹ أبو جياب محمد، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 18

² محمد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

الشكل (01): أهمية الالتزام التنظيمي

على مستوى الفرد	على مستوى المنظمة	على مستوى المجتمع	على المستوى القومي
الامان	زيادة الإنتاجية	تعزيز العلاقات الاجتماعية	زيادة الناتج
الاستعداد للتضحية	تحسين الجودة	الارتباط العائلي والسعادة	القومي كمحصلة لزيادة
الشعور بالرضا والاستقرار	تقليل الغياب والتسرب الوظيفي	الشخصية والشعور بالرضا	كفاءة وفعالية الأفراد
رفع الروح المعنوية	التنبؤ بسلوك العاملين		العاملين
إيجاد هدف في الحياة	تقبل العاملين للتغيير		

المصدر: محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 33

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي ومداخله

أولاً: مراحل الالتزام التنظيمي

لقد اختلف العلماء والباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي، فمنهم من قسمها الى مرحلتين ومنهم من قسمها الى ثلاث مراحل.

• التصنيف الأول:

حيث أشار (welsch and lavan) الى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين هما¹ :

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
2. مرحلة الالتزام التنظيمي: وهي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 40.

• التصنيف الثاني:

➤ توصل "Buchanan" الى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي¹:

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة، وتكييف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ويرى "Buchanan" أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- ✓ تحديات العمل.
- ✓ تضارب الالتزام والولاء.
- ✓ وضوح الدور.
- ✓ إدراك التوقعات.
- ✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- ✓ الشعور بالصدمة.

2 مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين الى أربعة أعوام، ويجاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، تخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- ✓ الأهمية الشخصية.
- ✓ الخوف من العجز.
- ✓ وضوح الالتزام للمنظمة والعمل.

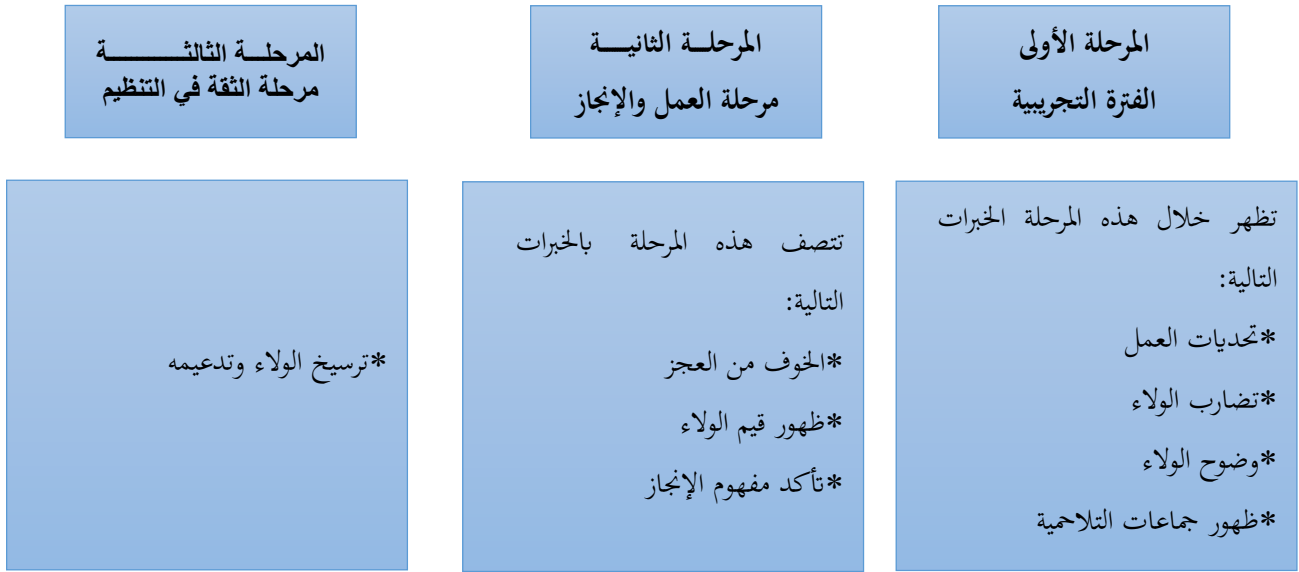
3 مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ملا نهاية، حيث يزداد التزامه وتتقوى علاقته بالمنظمة، بحيث تصبح متينة الرباط، ويشعر الانسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أوكلل، لصالح مؤسسته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج.

¹ Buchanan, B, (1974), Building organisationnel commitment : The socialization of managers to work organization administrative science Quarterly, 38, p 535.

➤ وهناك من أشار الى أن الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية¹:

1. **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
 2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
 3. **مرحلة التبني:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيمًا له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.
- ويمكن توضيح مراحل الالتزام التنظيمي في الشكل رقم (02):

شكل رقم (02) مراحل تطور الالتزام التنظيمي



المصدر: حمزة معري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص 28.

¹ حمزة معري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008، ص 88

ثانيا: مداخل الالتزام التنظيمي

ركزت الدراسات والأبحاث على مدخلين رئيسين للالتزام التنظيمي وهما¹ :

1 المدخل الاتجاهي (التبادلي)

ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس علاقة الارتباط بين الأفراد والمنظمة، من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وادراكهم للموازنة ما بين الجهود التي يبذلونها والمنافع المقدمة التي يحصلون عليها، ولكن مع مرور الوقت يترك الأفراد المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمنافع التي يحصلون عليها، فانه كلما زادت رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة، كلما زادت فترة الخدمة، مما يؤدي الى زيادة تكلفة مغادرتهم للمنظمة للعمل في منظمة أخرى.

2 المدخل السلوكي.

ويعنى بالعملية التي عبرها يؤدي سلوك الفرد في الماضي الى ارتباطه بالمنظمة من خلال استثماراته المادية والمعنوية فيها، فالالتزام هنا هو الناتج عن المنافع التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، التي يفقدها نتيجة تركه لها، وقد عرف هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المنظمة.

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

في بداية التسعينات قدم كل من (Allen & Mayer) نظرتهم الخاصة للالتزام التنظيمي والتي تتكون من ثلاث أبعاد مختلفة هي الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، وقد بقي هذا النموذج من أفضل النماذج التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المدخلين السابقين واعتبر من أبرز النماذج التي تم اعتمادها في الكثير من الدراسات كونها أفضل المساهمات التي قدمت في أدب الالتزام التنظيمي حتى الآن حيث شخصت وبشكل دقيق أبعاد الالتزام التنظيمي إذ أنها تجنببت جميع نقاط الضعف التي ظهرت في المنهجيات السابقة لها وأظهرت فعاليتها في التطبيق

¹ محمد بن غالب العوي، مرجع سابق، ص 34

العملي لذلك تم اعتمادها من قبل معظم الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي، حيث قاموا بتحديد ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي على النحو التالي:

1. الالتزام العاطفي

يشير هذا البعد الى تتطابق الفرد مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانيا وشعوريا بالمنظمة، ويعبر عن رغبته الفردية القوية في البقاء في منظمة ما والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة¹.

وقد يتطور الالتزام العاطفي للفرد حسب 2001 Mayer & Herscovitch اعتمادا على ثلاث أسس والمتمثلة في²:

✓ القيم المشترك

✓ وضوح الأهداف.

✓ الاندماج الشخصي

2. الالتزام الاستمراري

ويعني قوة الرغبة لدى الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة وذلك لأنه يعتقد بأن العمل بها سيكلفه كثيرا فالعاملون الذين يتمتعون بالانتماء المستمر والعالي يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك، ويعزي ذلك أما لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، او بسبب شعورهم بالخوف من المخاطرة العالية المصاحبة لترك العمل في المنظمة³.

3. الالتزام المعياري

وهو قوة شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في منظمة معينة بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها، فالموظف الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ بالحسبان الى حد كبير ماذا يمكن أن يقول له الآخرون لو ترك العمل في المنظمة،

¹ محمد سعيد عليان، مرجع سابق 2016، ص 34

² John P, Meyer , Lynne Herscovitch , Commitment in the workplace toward a general model , Human Resource Management Review 11 (2001) , p 319

³ محمد سعيد عليان، مرجع سابق 2016، ص 34.

فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل، اذا فهو بذلك التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه¹.

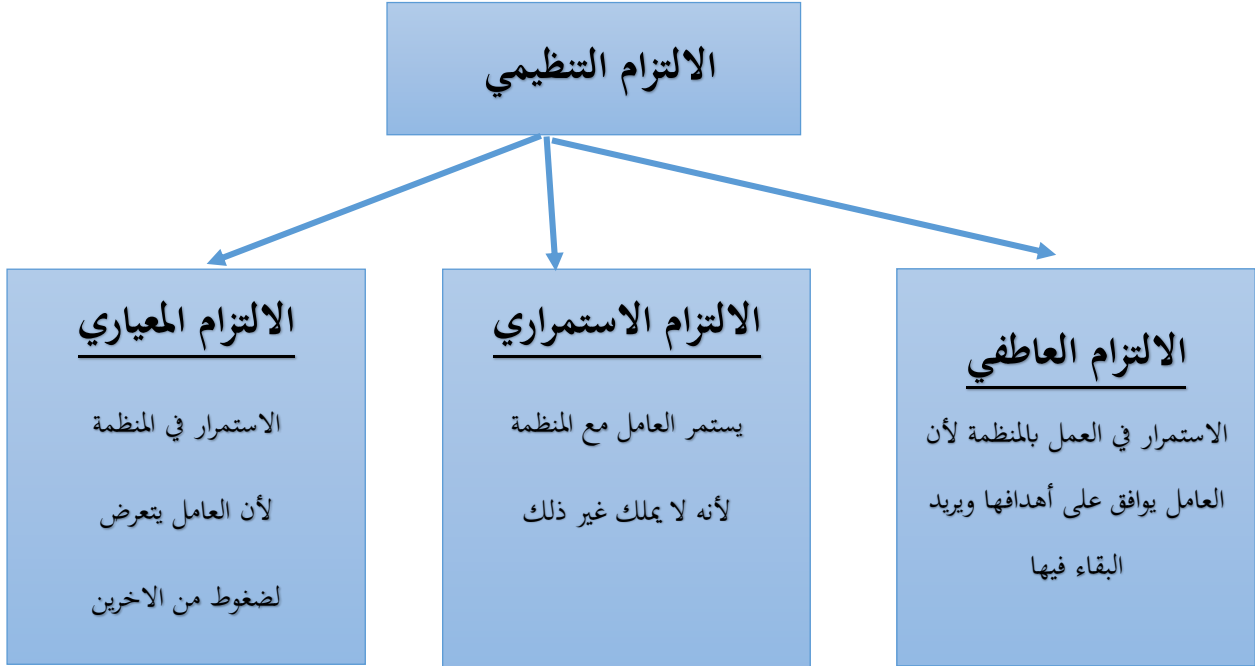
إن الالتزام المعياري حسب 2001 Mayer & Herscovitch قد يتطور اعتمادا على ثلاث أسس وهي:

- ✓ العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد.
 - ✓ العقد السيكولوجي: ان الالتزام المعياري يعكس العقد السيكولوجي أو الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول بأن الأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بأنه يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاء لما تقدمه لهم.
 - ✓ العوائد ومعيار التبادل: اذ أن المنظمة عندما تقوم بتزويد الفرد بالمكافآت أو تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال أو التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، وبالمقابل فإن إدراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال إنجازه للمهام المطلوبة منه لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الاعمال.
- وطبقا لافتراضات نموذج الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، فإن طبيعة الحالة السيكولوجية لكل بعد من هذه الابعاد تختلف عن الحالة السيكولوجية للأبعاد الأخرى.

والشكل التالي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي حسب 1990 Allen & Mayer

¹John P. Meyer & Natalie J. Allen ·The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization·Journal of Occupational Psychology (1990), 63, 1-18 Printed in Great Britain © 1990 The British Psychological Society P 1-18 .

الشكل رقم (03) : أبعاد الالتزام التنظيمي حسب 1990 Allen & Mayer



المصدر: جرينج، جيرالد، بارون بيروت، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص 216.

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

تشير الدراسات إلى وجود محددات مختلفة للالتزام التنظيمي، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المحددات، وفيما يلي توضيح لهذه المحددات حسب دراسات " مارش ومانري " التي تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

أ. السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته و إيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عنه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات ويتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات

الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات¹.

ب. وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" (Diven) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية².

د. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

هـ. العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

¹ محمد بن غالب العوي، مرجع سابق، ص 38.

² فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى الاساتذة و اثره على الاداء الوظيفي، دراسة: المقارنة بين جامعات تونس و الجزائر و المغرب، رسالة دكتوراة، جامعة الشلف، الجزائر، 2013، ص 26

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

و. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد¹. أما "انجل وبيري" فيعتبرون أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما²:

أ. نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية في المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظمتهم

ب. نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها في المنظمة، وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 38.

² صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012، ص 56

هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

كما توجد محددات أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي¹:

أ. الإثراء الوظيفي:

بالتعميق الراسي للوظيفة والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل، من شأنها أن تقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأضيف أن إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة تقوي من الالتزام التنظيمي، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء عملهم وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام.

ب. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققة المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح مثل الخطط والبرامج إذ أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأشار إلى ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفع وهذا ينطبق على المنظمات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح المنظمة وعندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي.

ج. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن يراعى هذه الشرط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم. والخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه

¹ راجح برباخ، علائقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 33-34

اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم أمارات الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، وقد أضيف بخصوص استقطاب واختيار الوافدين الجدد، الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المنظمة، مثل تقدير المنظمات للحفاظ على الطبيعة، احترام القانون، والنظافة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة، ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما، فعملية التجنيد لا تكمن أهميتها في إمدادنا بأشخاص تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، بل أيضا بسبب القوى المحركة النابعة من عملية التجنيد ذاتها، والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي على الأرجح التي تجتهد التزام قوي بين هؤلاء الذين تم استقطابهم بفعالية، وبالتالي يجب أن نفكر في التزام الوظيفي على أنه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية .

المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تنقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين:¹

1. **المعايير الموضوعية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب..... إلخ
 2. **المعايير الذاتية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.
- ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الأفراد وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها:²
1. **مقياس ثورتن:** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي.

2. **مقياس بورتو وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- ولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشرق، ط(1)، الأردن، 2006، ص 101 .

² سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 21 و 22

3. مقياس مارش ومافري: اللذين قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية استحسان المنظمة.
- حب الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5. مقياس كوردن وزملائه: والذي ساهم في بناء المقاييس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 40 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 22 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرات خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

المبحث الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

المطلب الأول: نتائج الالتزام التنظيمي

ينجم عن التزام العاملين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، عدة مخرجات أو نتائج، تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً وسلبياً أحياناً إذا وصل درجة المبالغة هذه النتائج تكون على جميع المستويات (الأفراد، الجماعات، والمنظمة ككل)، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

1- على مستوى الأفراد:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الشعور بالأمان، الشعور بالقوة والمكانة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يحصلون على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، وهو ما يشجع على بذل الجهد في العمل.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال:

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف.
- زيادة الاتصال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة الى التكامل بين عمل الفرد وحياته الشخصية.
- فبالرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:
- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي لا يتحقق في بعض الوظائف، إلا من خلال الحركة بين عدد من المؤسسات، إذن فالارتباط بمؤسسة واحدة يجعل الفرد لا يستفيد من فرص التقدم التي قد تتاح له في منظمات أخرى كما أنه تضيع عليه فرصة تجربة منظمة جديدة والتعامل مع أفراد جدد، وتغيير جو العمل، والاحتكاك بمهارات وأساليب عمل مختلفة.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم والنمو الذاتي، فقد لا تستطيع المنظمة توفير فرص الترقية السريعة للفرد، مما يجعله يقضي مدة طويلة في نفس أداء نفس المهام، من دون أن يستغل وظائف مختلفة في منظمات أخرى لتعلقه بالمؤسسة.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة، فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على

التزاماته الأخرى ، حيث يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد بفعل الصراع بين الالتزام اتجاه المنظمة، والالتزام اتجاه الأسرة والعائلة.¹

2- على مستوى جماعة العمل

على الرغم من أن هذا الالتزام التنظيمي يؤدي إلى آثار متعددة على أداء الجماعة، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين، ورغم ذلك فإن للالتزام نحو جماعة العمل نتائج إيجابية تتمثل في:²

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت الثبات والفعالية.
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة التزام مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينها.
- في حين نجد أن النتائج السلبية للالتزام نحو الجماعة تتمثل في:
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى "أوليفر Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل، يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المؤسسة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة، ويرون المؤسسة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

3- على مستوى المنظمة

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المؤسسات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص النتائج الإيجابية في العناصر التالية:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى المنظمة وذلك من خلال:
- ✓ زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

¹ عبد الله محمد الشمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 27.

² نايف بن شايح حسن الدوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن المنشآت بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015، ص 41

✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية، واضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في:

➤ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة لا يميلون عادة إلى مناقشة سياساتها المنظمة، مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جنرال موتورز، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، عادة ما تحقق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.¹

والجدول التالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

جدول رقم(01): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

الآثار المترتبة		مستوى التحليل	
آثار سلبية	آثار إيجابية		
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	الشعور بالانتماء والارتباط	1. الفرد	
			الأمان الوظيفي
			وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد
- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.	التصور الذاتي الإيجابي	2. جماعة العمل	
			المكافآت التنظيمية
			الجاذبية للعاملين المحتملين
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.	ثبات العضوية	3. التنظيم	
			فعالية الجماعة
			التماسك
* انخفاض الفاعلية ترجع إلى:	زيادة الفاعلية ترجع إلى:		
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.			
- الصراع بين الجماعات.			
* انخفاض الفاعلية ترجع إلى:			

¹ حمزة معمري، مرجع سابق، ص 82-83.

- التفكير الجماعي.	- جهد الفرد
	- انخفاض معدل الدوران
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف.	- انخفاض نسبة الغياب
	- انخفاض نسبة التأخير
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج

المصدر: صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 49.

المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:¹

- ✓ استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقم وأهداف وانجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.
- ✓ يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم.
- ✓ إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.
- ✓ أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضببط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
- ✓ خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل.
- ✓ تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل وتحقيق الاثراء الوظيفي.

¹ محمد سعيد عليان مرجع سابق، ص 43

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات تحديدا للعناصر (العوامل) التي تؤثر في تشكيل وتنمية الالتزام التنظيمي وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية وكذا بالأفراد العاملين وهناك من يعتبرها على أنها من محددات الالتزام التنظيمي، حتى أنه يحدث خلط بينها ونحن في هذه، الدراسة سنتناولها باعتبارها عوامل تؤثر على زيادة أو انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وقد تم تحديدها في الآتي¹:

أولا: الخصائص أو السمات الشخصية

وتعرف بالمتغيرات الديموغرافية وتشمل:

1. السن: ويرتبط إيجابيا مع الالتزام التنظيمي، بحيث كلما تقدم الفرد في السن زاد تعلقه بمنظّمته وارتباطه وتمسكه به.
2. الأقدمية: بحيث ترتبط أقدمية الفرد طرديا مع معدل الالتزام التنظيمي وذلك يعود إلى التفاعل بين الفرد ومحيط عمله (الزملاء- المشرفون) كما أن التقادم يرفع من خبرة الفرد ويكتسب طرق جديدة في التعامل مع الزملاء.
3. المستوى التعليمي: اختلفت الدراسات حول العلاقة بين المستوى العلمي للفرد ودرجة الالتزام، فهناك من يرى وجود علاقة طردية بينهما، بينما يرى آخرون أن العلاقة بينهما سلبية (عكسية) نظرا لعدة أسباب منها: ارتفاع طموحات الأفراد وتوقعاتهم وسعيهم المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أكبر مع تزايد البدائل الوظيفية المتوفرة أمامهم بارتفاع مستواهم العلمي وبالتالي ينخفض الالتزام في حال عدم تحقق التوقعات.
4. الجنس: اختلفت الدراسات بين مؤيد لكون الرجل أكثر التزاما من المرأة أو العكس كل حسب وجهة نظره، كما أن هناك اختلافا آخر حول كون المرأة المتزوجة والمستقرة أكثر التزاما أم أن المرأة غير المتزوجة هي الملتزمة فهي أكثر ارتباطا بوظيفتها.
5. قيم ودوافع الفرد: تؤكد الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وارتباط الأفراد النفسي بمنظمتهم ومدى إشباع حاجاتهم للإنجاز والتطوير وتحقيق طموحاتهم.

ثالثا: الخصائص المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

¹ حمزة معري مرجع سابق، ص 100

وتتجسد في مجموعة عوامل (الأجر - الإشراف) والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي: -

1. الأجر: تساهم نظم الأجور والحوافز العادلة والمتكافئة مع عبء العمل والمقبولة من قبل الأفراد في زيادة شعورهم بالمسؤولية وبالتالي التأثير على التزامهم التنظيمي.
2. الإشراف والقيادة: هناك إجماع بين الباحثين على كون الإشراف والقيادة الديمقراطية التي تنمي المشاركة في اتخاذ القرارات، لها علاقة ايجابية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه قادتهم وبالتالي تجاه منظماتهم.
3. جماعة العمل: إن الاتجاهات الايجابية لجماعة العمل نحو المنظمة وكذا درجة التماسك بين أفرادها يزيد من درجة التفاعل الاجتماعي للأفراد داخل التنظيم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

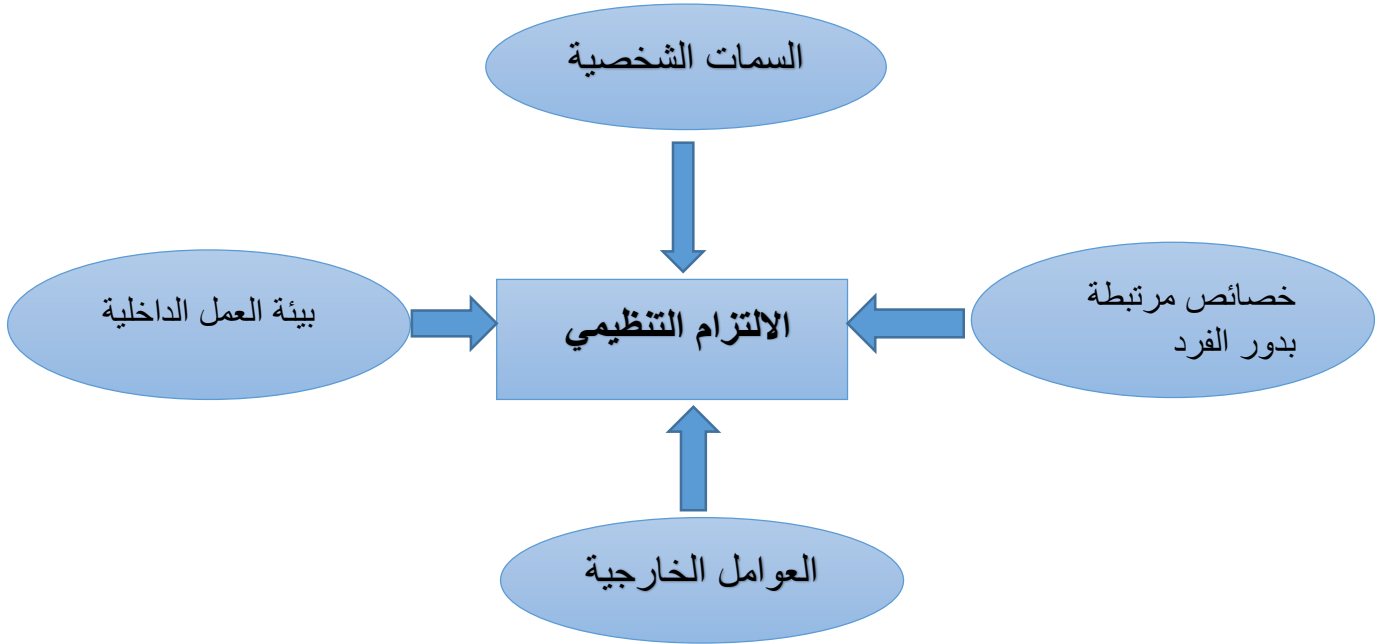
ثالثا: الخصائص المرتبطة بدور الفرد:

ويتعلق ذلك بالعلاقة بين كل من غموض الدور، صراع الدور، وعبء الدور من جهة و الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، إذ أن معظم الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما (خصائص الدور والالتزام)، فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض المسؤولية، كما يؤدي غموض الدور إلى وضع الفرد في صراع يرفع من الضغوط المفروضة عليه، ويؤدي عبء الدور إلى زيادة تراكم المهام الموكلة للفرد وكل ذلك يؤثر سلبا على درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، كما أن هناك علاقة طردية بين خصائص الوظيفة المرتبطة بدور الفرد والالتزام، حيث أنه كلما زاد نطاق الوظيفة زاد التحدي المرتبط بها وبالتالي تنمية الالتزام لدى العاملين.

رابعا: الخصائص أو العوامل الخارجية:

والتي تعبر عن مدى توافر فرص عمل أخرى أفضل في البيئة الخارجية للمنظمة، فقد دلت إحدى الدراسات إن إدراك العامل لعدم وجود تلك الفرص في محيطه، وقلة المعلومات عن سوق العمل وانخفاض حركية العمال بين المؤسسات كل ذلك يجعل الفرد العامل يلتزم تنظيميا بشكل أكبر.

الشكل رقم: (04) يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث

الخلاصة:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويفضل البقاء معها. لذلك ركزنا في هذا الفصل على مفهومه وخصائصه وأهميته، ثم تطرقنا الى مراحل الالتزام التنظيمي ومداخله، بالإضافة الى أبعاده ومحدداته وطرق قياسه، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية العاملين بما فتؤدي الى تنميتها أو تحطيمها. ان العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات في ظل التغير المستمر، اذ أن نجاحه مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري – الإبداع لدى العاملين

تمهيد الفصل:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث يساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به والعمل على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ونبد الطرق والإجراءات التقليدية، فقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيره تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات و استراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإبداع، أساسيات الإبداع، وكذا التعرف على العلاقة التي تربطه بالالتزام التنظيمي، فقد قمنا بتقسيم الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع

المبحث الثالث: أثر الالتزام التنظيمي على ابداع العاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء الباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع

1. الإبداع لغة: من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه، وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في

ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة¹."

لفظ مبدع أسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الانسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته واعجازه، فهو بحق كما قال كتابه العزيز "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون(118)"² أي: خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

¹ علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد 41، 2014، ص 391.

² سورة البقرة الآية 118

2. الابداع اصطلاحاً:

- يعرف الابداع على أنه "القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطويرها ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها"¹
 - يعرف على أنه "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ، وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للإهتمام، وأيضاً التشوق لتحقيق كل ما هو جديد"².
 - يعرف الابداع على أنه: "العملية التي تؤدي الى تقديم أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ، ويعرف أيضاً على أن الابداع هو التوصل الى طرق جديدة للحصول منها على نتائج نسعى لتحقيقها"³.
 - عرف Robbins على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجاً لأفكار التي تتميز بالغرارة والأصالة مقارنة بخبرات الشخصية أو خبرات أقرانه"⁴.
 - وهناك تعريف شامل للدكتور على الحمادي والذي يقول فيه أن الإبداع هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطور فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عليها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"⁵.
 - عرفه الصيرفي على أنه: "فكرة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي التركيز على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها"⁶
- وبناء على ما سبق نستنتج أن الابداع هو: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من

¹ سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 3.

² ريتشارد فرانز، الإبداع في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014، ص 06.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 168.

⁴ أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 98، 2012، ص 297.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 45.

⁶ بثينة لقمان أحمد، الابداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 20، 2010، ص 75.

التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة.

ثانيا: علاقة الابداع بباقي المفاهيم المشابهة

يقع الكثيرون في الخلط بين الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى القريبة منه والمرتبطة به، كالاكتشاف والإختراع والإبتكار وغيرها... ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات

1- الإختراع: يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، وهو مرتبط بالتكنولوجيا.¹

2- الاكتشاف: هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف.²

3- الابتكار: هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقاً، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.³

والجدول الموالي يمثل أهم الفروقات بين المصطلحين

¹ عبد الوهاب بوبعة، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص30.

² الزين منصورى وسفيان نقماري، الإبداع الإبتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، خلال الفترة 17/18 أبريل 2013، ص03

³ ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، خلال الفترة 18/12 ماي 2011، ص30

جدول رقم (02) يمثل الفرق بين الابداع والابتكار

الابتكار	الابداع	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	الأثر
استعمال الأدوات الاستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	نوع الاجتماعات
تقارب الأفكار و الاجتماع حولها	تضارب الأفكار وتشعبها	نوع التفكير
كفاءة	مصدر	أهمية في المنظمة

المصدر: محمد عجيبة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنايب الناقلة للغاز بغرداية-،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2005، ص 29

ويمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع هو تصرف شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأفراد. بمعنى أن الإبداع هو عملية إدراكية عقلية، بينما الابتكار هو عملية تفاعلية.

4- التحسين: هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة 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.¹

5- التجديد: هو استبدال عنصر قديم بأخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة.

6- التغيير: التغيير سلوك وأفكار جديدة تعتمد على المنظمة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها، أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية،² لذا فهما مكملان لبعضهما لأن الإبداع هو

¹ الزين منصورى وسفيان نقمارى، مرجع سابق، ص 03

² زدورى أسماء ، إدارة رأس مال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2012، ص 17.

عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير وأن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.¹

المطلب الثاني: خصائص الابداع وأنواعه

أولاً: خصائص الابداع

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص التي يستمد قوامه منها، وهي²:

- الابداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدوا الإبداع الجماعي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد أي ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل أن كل إنسان عاقل هو إنسان مبدع، وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها، فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بوارد إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 359.

² سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، خلال الفترة ما بين 17-21 فبراير 2008، ص 15.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد: هذا أمر بديهي.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

ثانياً: أنواع الإبداع

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتماداً على منطلقات مختلفة

1- تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته: صنف كلا من العامري والغالي الإبداع وفقاً لمجالاته إلى نوعين¹

- ✓ الإبداع الإداري: يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع، فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتسهل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة، وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
- ✓ الإبداع التكنولوجي: ويعني تغيير من المظاهر المادية أو الادائية للسلعة أو الخدمة أو تغيير في العمليات الإنتاجية.

2- تصنيف الإبداع وفقاً لاستعمالاته:

- ✓ إبداع المنتج: هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.

¹ قسمة صابر عوض ، تأثر الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين ، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد1، 2007، ص134.

✓ ابداع العملية: الإبداع الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على

العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص

(كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج)¹.

3- تصنيف الابداع وفقا للتغيير:

✓ ابداع جذري: الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية،

بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

✓ ابداع تدريجي: هو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو

منتجات أو الخدمات².

4- تصنيف الابداع حسب مستوياته:

✓ الابداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة

عن غيرها من حيث القدرات والإ استعدادات والميول³.

ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي :

● **المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءته، ممارسته

ومعايشته للأحداث والأعمال.

● **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها.

● **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية

القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

● **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والإستقلالية، المثابرة، والدافعية، والإفتتاح

على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحيانا يكون من الصعب التعامل

معه.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص4.

² صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2001، ص122.

³ نصير طلال ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 12/18 ماي 2011، ص 06

✓ الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل

الجماعة، (قسم، دائرة أو لجنة) اعتماداً على خاصية التداؤب.¹

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

✓ الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع ليس مجرد شيء كما يحدث في المنظمة، بل يعد أمراً

ضرورياً لا غنى عنه، وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة

والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية، لا يتم إلا إذا

توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها²:

- إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير العميق.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

كما صنف تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي³:

1- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو

ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2- الإبداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر

العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف به المكان الذي يقدم خدمة ما.

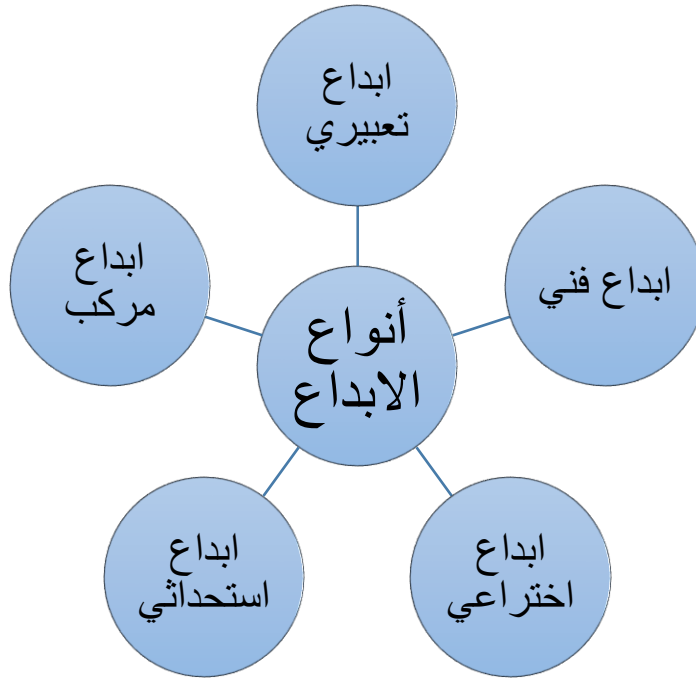
¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

² أريج ميمون الكبيسي، درجة توفر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 05.

³ عاطف لطفي خصاونة، إدارة إبداع وابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 54.

- 3- الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع الأفكار المختلفة، ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
- 4- الإبداع الاختراعي: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
- 5- الإبداع الإستحداثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون

الشكل رقم 01 تصنيف تايلور لأنواع الابداع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على: عاطف لطفي خصاونة، إدارة ابداع وابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 59

المطلب الثالث: دوافع الابداع

إن قابلية الفرد للإبداع و حرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نبيها فيما يلي¹:

1- دوافع ذاتية داخلية

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

¹ جمال خير الله، الابداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33

- الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق، ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

2- دوافع مادية معنوية:

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة عالية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- خدمة الأمة والوطن.

3- دوافع بيئية خارجية:

- التصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة.
- متطلبات ودوافع التغيير.
- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

4- دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته

تزداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

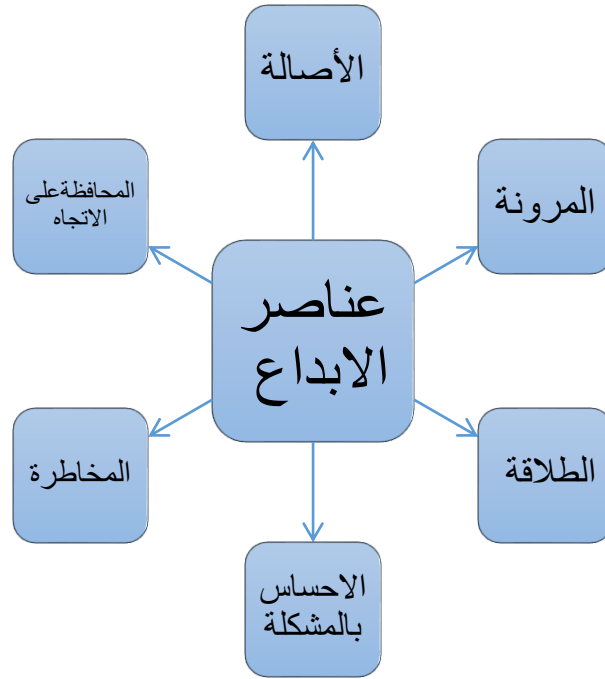
المبحث الثاني: أساسيات الإبداع

المطلب الأول: عناصر ومبادئ الإبداع

أولاً عناصر الإبداع

يعتمد الإبداع على جملة من العناصر والمقومات نتطرق إليها بالشرح مفصلة كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يمثل عناصر الابداع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مراجع سابقة

- 1- **الإحساس بالمشكلة:** وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج الى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه الغموض حيث يرى الفرد المبدع المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة، فالفرد لا يبدع الا في مجال تخصصه.¹
- 2- **الطلاقة:** إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، في التفكير وفي التعبير حيث يكون المبدع قادرا على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح.²

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008، ص 66.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 209.

وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة، وهي:¹

- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها (مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين).
- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.
- الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

3- المرونة: يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر،

والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع لتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:²

- المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.
- المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه حل سليم للمسألة المطروحة.

4- الاصاله: وهي القدرة على انتاج أكبر عدد من ممكن من الاستنتاجات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة

والمقبولة، وهنا نجد أن الفرد يبتعد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الاصيله ومن الاساليب العلمية، وتعد الاصاله أعلى سلم الإبداع، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منها:³

- الاصاله لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- الاصاله لا تشير إلى نفور الفرد عن تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

¹ النجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيناتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 20.

² محمد سعد فهد مشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص 28.

³ إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73، ص 297.

5- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.¹

6- المحافظة على الاتجاه: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

ثانياً: مبادئ الابداع

قام "بيتر دريكر" بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال وممارسات يجب على المنظمات التي تسعى الى الابداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's) فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي²:

- الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، والابداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر ادراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- فعالية الابداع ترتكز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة.
- الابداع الفعال عادة يبدأ صغيراً لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

المطلب الثاني: مراحل الابداع

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل الابداع بدجات متفاوتة، وفيما يلي توضيح لبعض اراء الكتاب حيث:

¹ محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص55

² سمية سعدون، وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017، ص 192.

- ✓ حدد السامرائي عملية الابداع كالاتي: توليد الأفكار، تصفية أفكارها وتطويرها، دراسة الجدوى، تبني الفكرة وتهيئة البيئة للتنفيذ، تنفيذ الإبداع ونشره، تقييم النتائج والتغذية العكسية.
- ✓ في حين أشار العامري إلى مراحل الإبداع باعتبارها: الوعي بالحاجة إلى إبداع جديد، بلورة الأفكار وتحديد المفهوم، تجسيد المفهوم هندسيا، تجسيد المفهوم ماديا.
- ✓ في حين ذكر Abetti أنها تتمثل في: توليد الأفكار، الحضانة، التحول، النشر.
- الا أن أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف والاس الذي يقول بأن الابداع يحتاج الى أربع مراحل هي:¹
1. **مرحلة الاعداد والتحضير:** ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وأهي المرحلة التي يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والاحساس بها.
 2. **مرحلة التبصر والتفريخ:** وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الابداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الاختبار والاحتضان وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
 3. **مرحلة البروغ والاشراف:** تتجسد في هذه المرحلة حالات وخصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، أي انه لا يمر منها الا المبدعون. وتوصف هذه المرحلة على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ الذي قد تكون الشخصية قد سارت فيه وهي تحاول أن تهدي الى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها الى الطريق السليم.
 4. **مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ:** تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك لتحقيق من صحتها، ويتعين في هذه المرحلة على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التهذيب والصلقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.²

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص 17 و18

² رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 181.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معها

أولاً: أساليب تنمية الإبداع

1- أسلوب العصف الذهني

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد، عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير والاهتمام بكمية الأفكار، وليس نوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصلية والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.¹

2- أسلوب دلفي

وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3- أسلوب المجموعة الاسمية

يعتبر هذا الأسلوب أيضاً محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.

¹ أنجود شحادة بلواني، مرجع سابق، ص 29.

4-قوائم المراجعة

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوع التغيير أو التعديل لشيء محل التفكير أو التجديد وتأخذ هذا البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.¹

5-أسلوب التحليل التشكيلي

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص مثل: اللون، الحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

6-أسلوب التالف بين الاشتات

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.²

ثانيا: معوقات الابداع

لقد ركزت اهتمامات الباحثين في مجال الابداع على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن ان تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، من خلال اللجوء الى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات، وأهم هذه المعوقات هي:

¹ دنبري لطفي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، العدد 10، 2010، ص359.

² محمد بزيع حامد العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 62-65.

1- المعوقات الشخصية:

- ✓ اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.
- ✓ اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه.
- ✓ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة الأفراد بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال المساعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتهم، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات¹.

2- المعوقات التنظيمية:

- ✓ الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم².
- ✓ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان 2013، ص 387.

² نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19ماي، 2011، ص 11

3- المعوقات الاجتماعية والثقافية

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع.¹ ومن معوقات الإبداع:²

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- القيم الاجتماعية السائدة.
- الظروف الاقتصادية حيث لا يتم إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

كما أظهرت بعض الدراسات على وجود معوقات تتمحور أغلبها في³:

- الإفراط في مكافأة النجاح.
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- عدم شيوع روح المرح والتسلية.
- الخوف من الفشل.
- غياب جو الحرية.
- التمسك بالأنماط المألوفة.

¹ محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنايب الناقل للغاز بغرداية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 59.

² حمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 318.317

³ محمد زويد العتيبي، الطريق الى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص18.

- عدم وضوح الرؤية.
- عدم التشجيع من المنظمة.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع

إن وجود العوائق أمام الإبداع أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو، ومن بين الأساليب أو الطرق ما يلي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والراي الآخر.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.¹

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 49.

المبحث الثالث: أثر الالتزام التنظيمي على ابداع العاملين

لقد تم إجراء القليل من الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين، ومع ذلك فمعظم هذه الدراسات التي قد نشرت أو تم العثور عليها بخصوص العلاقة بينهما تضمنت مفاهيم أخرى مثل أساليب التفكير أو أنظمة العمل عالية الالتزام بدلا من الالتزام التنظيمي، فقد توصلت دراسة (Hou et al. 2011) إلى أن الفرضية القائلة بأن التغيير يمكن أن يأتى على إبداع العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كان كبيرا¹. إضافة الى ذلك درس كل من (2014 Chang, Jia et Takeuchi) العلاقة بين أنظمة العمل عالية الالتزام وابداع العاملين حيث أكدت دراستهم العلاقة الإيجابية بين عالية الالتزام في نظم العمل وابداع العاملين، علاوة على ذلك فقد توصل (Javad et al. 2013) إلى وجود فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها تطوير الأفكار والأداء المتميز للعمل، حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي الى التميز في أداء الاعمال الموكلة اليه، والابداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجابا على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة².

وبينت دراسة (Van Rossenberg. 2013) تأثير الالتزام العاطفي تجاه المنظمة على سلوك العمل الإبداعي الإضافي والذي يعرف بأنه سلوك ابداعي موجه نحو تحسين وتطوير وتوليد الأفكار فيما يتعلق بتحسين العمل في مشاريع الابتكار، فرضية هذه الدراسة هي أن الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل الإبداعي الإضافي، وتوصل الى أن الالتزام العاطفي له تأثير كبير على الزيادة في سلوك العمل الإبداعي في مرحلته الأولى والثالثة (إيجاد المشكلات وتوليد الأفكار)³

كما أكدت دراسة (الشمري 2013) أن الالتزام التنظيمي يؤدي الى الاستمرار في العمل في المنظمة ورفع معدلات الأداء والانتماء للمنظمة، فالموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهدا ومجدا في عمله مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي⁴

¹J.M.de Vries, the effect of organizational commitment on employee creativity :what is the rol of temporary work contract, mimory of Master. Radboud university Nijmegen. 2018, p19 -20.

² أحمد محمد بنى عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردنية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2014، ص 364-365

³ J.M.de Vries , Op.cit, p20

⁴ أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لعينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات اللبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة الفلوجة، العراق، 2016، ص 315

كما أكدت دراسة (الغامدي 2011) أن وجود مستوى عال من القيادة الإبداعية يؤدي الى مستوى عال من الالتزام التنظيمي والذي يعد احد العوامل الهامة التي تساعد على تحقيق الأهداف، أكد أيضا ان المؤسسات التي تتميز بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، ومن ثم تحقق الإنتاجية الكبيرة والأداء العالى من قبل أفرادها.¹

بناء على هذه الدراسات الموضحة أعلاه، يمكننا القول أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر و المعياري) مجتمعة ومنفردة وابداع العاملين، وخاصة عند اتخاذ التغيير كأسلوب تفكير وأنظمة العمل مثل مشاركة الموظفين والتدريب المكثف، وفي غالب الأحيان تكون هذه العلاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية.

¹ مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديريات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 05

الخلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن عملية الإبداع لدى العاملين تعبر عن القدرة على الإتيان بشيء جديد وغير مألوف ، ولالإبداع تصنيفات مختلفة لأنواعه منها الإبداع الإداري الذي يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي والإبداع التكنولوجي، إبداع المنتج، إبداع العملية، كما أن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليها تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية منها دوافع ذاتية ودوافع مادية ومعنوية.

وباعتبار أن الإبداع الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ المتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المخاطرة، والمحافظة على الاتجاه ومن أهم مبادئه احترامه للأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة.

والإبداع عملية تتكون من مجموعة من المراحل تبدأ بمرحلة الإعداد ، ثم مرحلة الحضانة أو التبصر، مرحلة الإشراف ثم مرحلة التحقيق، ولتنمية الإبداع وترسيخه في عقول العاملين لا بد من تبني مجموعة من الأساليب من بينها العصف الذهني وأسلوب دلفي، مع محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وصولاً في الأخير إلى توضيح أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع لدى العاملين من الجانب النظري قبل التأكيد من وجود الأثر في الجانب النظري بعد ما تم وضع الفرضيات.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في المؤسسة

العمومية الاستشفائية

-طولقة-

تمهيد

بعد دراستنا للجوانب النظرية لكل من الالتزام التنظيمي وابداع العاملين، إضافة الى ما توصل اليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج على المؤسسة العمومية الاستشفائية بطولقة ولاية بسكرة، للبحث عن أثر الالتزام التنظيمي بمؤسسة الدراسة في تحقيق ابداع العاملين بها في حدود ما تم عليه الحصول من معلومات.

وتجدر الإشارة أنه تم اختيار الطاقم الطبي كمجتمع لإجراء هذه الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية ضمن هذا المجتمع وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتوصل إلى نتائج قد تثبت أو تعارض ما تم تناوله في الإطار النظري.

وذلك وفق التقسيم التالي:

- 1- تعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والمنهجية المتبعة
- 2- مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص)
- 3- اختبار الفرضيات وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والمنهجية المتبعة

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة على المؤسسة قيد الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-)، وذلك بتعريفها وذكر جميع الأقسام والمصالح المكونة لها وذلك بعرض هيكلها التنظيمي وتعداد موظفيها ومختلف تخصصاتهم.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: نشأتها

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية بما يتميز به موقعها الجغرافي، وأنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو البناء الذي يظهر مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، كما يبين جميع أشكال الاتصال داخل المؤسسة، وتظم المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة ما يلي:

1- المنشآت

الجدول رقم (03): المنشآت التي تحويها المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية	المصالح	الأسرة	الغرف الجراحية	التغطية البلدية
العدد	09	120	02	11

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة

2- الموارد البشرية: وتضم:

➤ سلك الطبيين

➤ سلك شبه الطبيين

➤ سلك الإداريين والعمال المهنيين

ويمكن توضيح هذه الفئات في الجداول الآتية:

• سلك الطبيين

الجدول رقم (04): عدد أفراد سلك الطبيين في المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية	الأطباء الاختصاصيون		الأطباء العاملون	العدد	التخصص	المؤسسة العمومية الاستشفائية
	جراحي الاسنان	الاخصائيين				
03	02	00	37	04	الجراحة العامة	العدد
				01	جراحة العظام	
				01	أمراض الدم	
				01	الأشعة	
				01	طب الأطفال	
				01	الطب الداخلي	
				01	جراحة المسالك البولية	
				01	تشريح المرضى	
				01	جراحة الأطفال	
				01	أمراض النساء والتوليد	
				03	الإنعاش والتخدير	
				01	تربية الأعضاء والتكيف الوظيفي	

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

• سلك شبه طبيين

الجدول رقم (05): عدد أفراد شبه طبيين في المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية	مرض للصحة العمومية	ممرض مؤهل	مساعد تمريض	أعوان تخدير	قابلات	نفسانيين	بيولوجيين
العدد	143	20	85	21	33	2	7

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

• سلك الإداريين والعمال المهنيين

الجدول رقم (06): عدد العمال الإداريين والمهنيين

المؤسسة العمومية الاستشفائية	الإداريين	العمال المهنيين والحجاب والسائقون
العدد	40	121

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

3- المصالح الاستشفائية

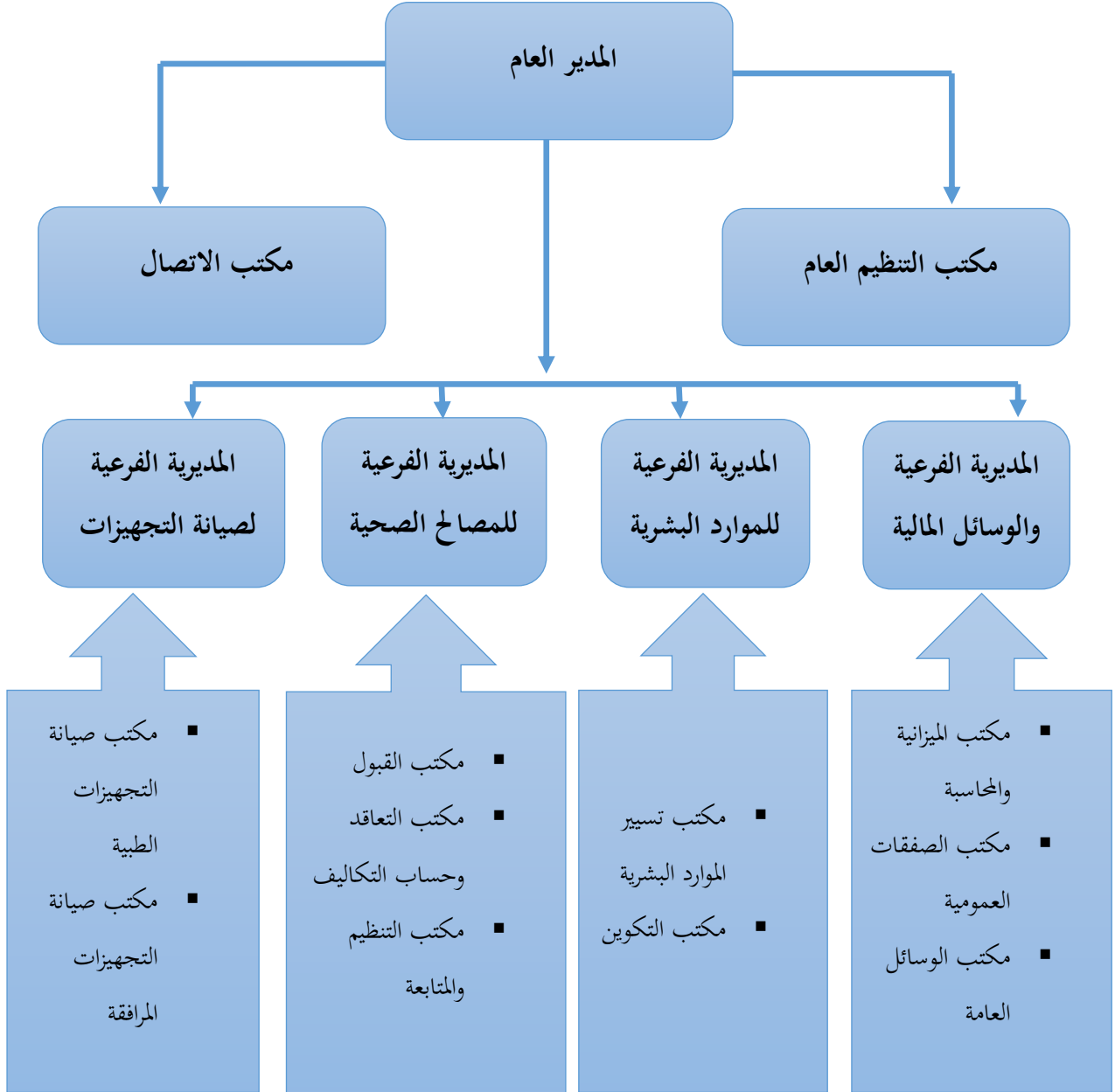
الجدول رقم (07): عدد المصالح الاستشفائية داخل المؤسسة

المصلحة	طب النساء والتوليد	طب الرجال	طب النساء	طب الأطفال وحديثي الولادة	جراحة النساء	جراحة الرجال	الاستعدادات الطبية والجراحية	تصفية الدم	مصلحة الإنعاش
عدد الاسرة	12	10	10	30	12	12	10	13	02

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

ويتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة على النحو التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي

- أ. مدير المؤسسة: هو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، وهو الممثل المسؤول على مستوى مديرية الصحة، وتحويل اليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.
- ب. نائب المدير مكلف بالمصالح الصحية: هو المسؤول الأول والأخير على جميع المصالح الصحية أمام مدير المؤسسة، وتتفرع عن هذه المصلحة ما يلي:

✓ مصلحة الاستعجالات

✓ المصالح الاستشفائية

✓ مصلحة المخبر

✓ مصلحة الأشعة

✓ مصلحة الصيدلة

✓ مكتب الدخول

- ت. نائب المدير المكلف بالموارد البشرية: المسؤول عن هذه المصلحة هو المشرف على المسار المهني لجميع الموظفين في المؤسسة من تعيينات ترقيات وخصومات تنظيم أوقات العمل وكذا كل حركات الموظفين.
- ث. نائب المدير مكلف بالمالية والوسائل: وهو المسؤول عن جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن العامة، مخازن المواد الغذائية، مصلحة الامن والوقاية، ومصلحة المحاسبة، ويعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية.
- ج. نائب مدير مكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وهو المسؤول عن مصلحة الجرد، الصيانة، ويعتبر الممثل الوحيد امام المدير.

المطلب الثاني: منهجية البحث والأساليب المستخدمة في جمع البيانات

إن القيام بأي دراسة كانت لا يحتاج فقط إلى جمع وتقديم قدر كبير من المعلومات، وإنما تحتاج هذه المعلومات إلى اتباع منهج محدد يربط وينسق بين هذه المعلومات النظرية منها والتطبيقية في شكل يقدم إضافة للباحث والمطلعين على الدراسة، وفيما يلي سنوضح المنهج المتبع في هذه الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أولاً: منهج وأداة الدراسة

1- منهج الدراسة

بهدف الى التعرف على الأثر الذي يعكسه الالتزام التنظيمي في تحقيق ابداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة ينبغي اتباع منهجية ملائمة تسمح لربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك فإن المنهج الذي تم اتباعه في معالجة هذه الدراسة هو المنهج الوصفي بالنسبة لتقديم وتوضيح الإطار النظري للدراسة والتعريف بمتغيراتها والعناصر التي تنطوي عليها، وكذا عرض الدراسات السابقة. فالمنهج الوصفي يعتمد أساساً على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والعمل على وصفها وصفاً دقيقاً، مما يسمح بالتعبير عنها كما وكيفاً، ويهدف هذا المنهج إلى استخلاص المعلومات عن موضوع دون الحاجة إلى تفسير تلك المعلومات وتستخدم فيه عدة أدوات كالاستبانة والمقابلة.

بالإضافة عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيتم تقديم المعلومات التي تم الحصول عليها من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغرض الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

2- أداة الدراسة:

تطلب الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة استخدام مجموعة أدوات كالمقابلة والملاحظة والاستبيان، وقد اعتمدت دراستنا هذه على أداة الاستبانة، والتي تم تصميمها حول "الالتزام التنظيمي وأثره في ابداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة" وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وقد خصص هذا القسم لتحديد البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني: وهو القسم المخصص لمجاور الاستبانة والذي يتكون من جزأين

الجزء الأول: خاص بمتغير الالتزام التنظيمي ويحتوي على 18 عبارة موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية تمثل أبعاد الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري).

الجدول رقم (08): توزيع أبعاد متغير الالتزام التنظيمي

العدد	رقم العبارة
الالتزام العاطفي	من 1 الى 6
الالتزام المستمر	من 7 الى 12
الالتزام المعياري	من 13 الى 18

المصدر: من اعداد الطالب

أما الجزء الثاني: فهو خاص بمتغير ابداع العاملين ويحتوي على 20 عبارة كما يلي:

الجدول رقم (09): يمثل متغير الابداع لدى العاملين

العدد	رقم العبارة
الابداع لدى العاملين	من 01 الى 20

المصدر: من اعداد الطالب

ويعتبر مقياس ليكارت من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): يمثل درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

حسب مقياس ليكارت الخماسي فإن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) هو مقياس ترتيبى، ويحسب طول المدة بقسمة عدد المسافات (4 مسافات) على عدد الاختيارات (5 اختيارات)، فينتج طول المدة (0.80)، ويصبح التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (11) يوضح: طول كل فئة في مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59

محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 4.19 إلى 40
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات

1- مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات الأولية والثانوية.

➤ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps.V23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلة.

➤ البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ودراسة العلاقة بين متغيراتها واختبار الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالآتي:

أ. مقياس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistique Measures

وتستخدم لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ب. تحليل التباين للانحدار: Analysis Of Variance

لتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ت. تحليل كوجروف سميرونوف: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

ث. اختبار T للعينات المستقلة: Test T pour échantillon indépendante : لمعرفة ما إذا كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم الالتزام التنظيمي والابداع لدى العاملين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

ج. تحليل التباين الأحادي One Way Anova : وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في تصورات المبحوثين لمفهوم الالتزام التنظيمي والابداع لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية).

ح. معامل الثبات ألفا كرونباخ: Cronbach Coefficient Alpha

ويستخدم لقياس ثبات أداة البحث.

خ. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ويتشكل صدق أداة البحث من:

1-الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها النهائية بما يتناسب مع أهداف

الدراسة، وبعد القيام بتوزيع الاستبانة على عينة البحث قمنا بإيجاد معامل صدق الاستبانة من خلال حساب جذر

معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي أظهر صدق الأداة كما سيوضحه الجدول رقم (12).

2- صدق المحكمين: بعد تصميم الاستبانة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل تقديم الاقتراحات المناسبة حول العبارات الموجودة بها ومدى ملاءمتها لإجراء الدراسة، وتم الأخذ بهذه الاقتراحات بعين الاعتبار ثم الشروع في استخدامها لجمع المعلومات من المبحوثين أنظر الملحق رقم (01)

ثانيا: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.603 فأكثر- في هذه الدراسة-، حيث توضح النتائج في الجدول رقم (09) أن أداة الدراسة تتميز بالثبات وذلك بالاعتماد على معامل الثبات للإستبانة ككل الذي بلغ (0.823)، ومعامل الصدق الذي بلغ (0.907)، مما يمكننا من القول أن أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه ، بعبارة أخرى، عبارات القياس تعبر حقيقة عما وضعت لقياسه، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) يوضح معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات "الفاكرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.892	0.797	6	الالتزام العاطفي
0.618	0.383	6	الالتزام التنظيمي
0.704	0.497	6	الالتزام المعياري
0.868	0.755	18	المجموع
0.873	0.763	20	الابداع لدى العاملين
0.907	0.823	38	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص)

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومختلف أقسامها وفروعها، والإحاطة بالأساليب والطرق التي يجري استخدامها لجمع بيانات هذه الدراسة، فإنه ينبغي الإحاطة بالمجتمع الذي ستم دراسته والعينة المختارة التي يجري إخضاعها

للدّراسة والتحليل، بالإضافة إلى عرض الخصائص التي تميز هذه العينة كالعمر والجنس والوظيفة، وذلك وفق العناصر الموضحة أدناه.

أولاً: مجتمع الدّراسة وعينة الدّراسة:

1- مجتمع الدّراسة

تمثل مجتمع الدّراسة في جميع أفراد الطاقم الطبي العامل بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم سعدان بسكرة_ والذي يشتمل على الأطباء (طب عام وطب خاص) ومساعدو الأطباء، وكذا الممرضون ومساعدوهم التابعون لفئة شبه الطبي، وقد تم اختيار هذه الفئات نظراً لكونها الأكثر احتكاكاً واندماجاً في أوساط المرضى مما يجعلها تساهم بشكل أكبر في دعم الدّراسة، وقد تم عرض بعض الأرقام حول توزيع العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب الاختصاص، وانطلاقاً منها فإن مجموع أفراد الطاقم الطبي يمثلون ما مقداره 265 فرد، وهو حجم المجتمع المستهدف.

2- عينة الدّراسة

قد لا يتوفر للباحث في الكثير من الظروف فرصة معالجة مجتمع الدّراسة ككل، وفي هذه الحال فإنه يلجأ إلى أخذ عينة فقط من هذا المجتمع والقيام بدراستها، ومن ثم تعميم النتائج المتحصل عليها على كامل المجتمع المدروس. فالعينة هي جزء من المجتمع تمثل خصائصه تمثيلاً جيداً، تتم دراستها (كجزء) وتعمم نتيجة هذا الجزء على الكل (المجتمع).

وقد تم اختيار عينة قدرها 52 فرد من مجتمع الدّراسة، وتم توزيع الاستبانات عليها، وتم استردادها، وبعد فحصها تبين أنها كلها صالحة للدّراسة الإحصائية، وقد تم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للاستفادة منها في الإجابة على تساؤلات وفرضيات البحث.

ثانياً: خصائص مبحوثي الدّراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	40.4
	أنثى	31	59.6

100	52	المجموع	
30.8	16	أقل من 30 سنة	العمر
59.6	31	من 30 إلى 45 سنة	
9.6	5	أكثر من 45 سنة	
100	52	المجموع	
7.7	4	طبيب أخصائي	الفترة الوظيفية
23.1	12	طبيب عام	
69.2	36	مساعد تمريض (شبه طبي)	
100	52	المجموع	
40.4	21	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
48.1	25	من 5 إلى 10 سنوات	
9.6	5	من 11 سنة إلى 15 سنة	
1.9	1	أكثر من 15 سنة	
100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V23

1- الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين كانوا من فئة الاناث، حيث بلغت نسبتهم 59.6% من إجمالي عينة البحث، في حين بلغت نسبة الذكور 40.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة مجتمع اناثي، وهذا يرجع إلى طبيعة المهنة خاصة التمريض.

2- العمر:

أما فيما يخص متغير العمر فنلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 59.6% والتي تمثل الفئة العمرية (من 30 إلى 45 سنة)، في حين أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتها 30.8%، أما نسبة الباحثين في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة فبلغت 9.6%، مما يوضح أن غالبية الباحثين في المؤسسة العمومية الاستشفائية من فئة الشباب.

3- الوظيفة:

وفيما يتعلق بالفئة الوظيفية فنلاحظ أن الفئة مساعد ترميض سجلت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 69.2%، ثم تأتي فئة طبيب بنسبة مئوية قدرها 23.1%، أما فئة طبيب مختص فقد سجلت نسبة 7.7% من مجمع عينة أفراد الدراسة، وهذا يظهر أن غالبية الباحثين كانوا من فئة شبه الطبيين كون المؤسسات الاستشفائية تعتمد في خدماتها على هذه الفئة بصفة كبيرة كذلك هذه الفئة تتكون من رتب كثيرة ومختلفة نذكر منها ممرض، مساعد ترميض، أعوان التخدير، مشغلو أجهزة التصوير الطبي، مخبريون وفزيائيون وغيرها من الرتب التي تجعل أغلبية موظفي المؤسسة من هذه الفئة.

4- سنوات الخبرة

بالنظر الى متغير سنوات الخبرة بالنسبة لعينة البحث نجد أن ما نسبته 48.1% منهم عدد سنوات خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، في حين أن 40.4% منهم عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 9.6% من أفراد العينة هم ذوي أقدمية تتراوح بين 11 الى 15 سنة، أما باقي الموظفين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة فقد بلغت نسبة 1.9%.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة من ذوي خبرات أقل من 15 سنة، حيث بلغ عددهم 51 موظف أي بنسبة تعادل 98%، ويرجع ذلك الى خروج فئة كبيرة من الموظفين ذوي خبرات تتعدى 15 سنة الى التقاعد بسبب الغاء الدولة للتقاعد المسبق حسب المادة الثانية من قانون التقاعد رقم 16/15 المؤرخ في 2016/12/13 الصادر في الجريدة الرسمية العدد 78 المؤرخ في 2016/12/12. ¹ الأمر الذي يتناسب مع طابع الفئة العمرية الشابة التي تغلب على العينة.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و Kurtosis محصورة بين [-10، 10] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و Kurtosis محصورة بين [-3، 3]

¹ الجريدة الرسمية العدد 78 المؤرخ في 2016/12/13

فيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعاملات الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (14) يوضح معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفطح kurtosis		معامل الالتواء Skewness		المتغيرات-الأبعاد-
الخطأ	احصائيا	الخطأ	احصائيا	
0.650	-0.289	0.330	-0.414	الالتزام العاطفي
0.650	-0.345	0.330	0.041	الالتزام المستمر
0.650	-0.239	0.330	0.629	الالتزام المعياري
0.650	-0.280	0.330	0.693	الالتزام التنظيمي
0.650	-1.136	0.330	0.312	الابداع لدى العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء محصورة بين (-0.414 و 0.693) وكذلك معاملات التفطح محصورة بين (-1.136 و -0.239)، وهي تقع ضمن المجال (1; -1)، مما يشير الى أن بيانات البحث تتبع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة نحو محور الالتزام التنظيمي وأبعاده

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عين الدراسة على عبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي، ومعالجتها احصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،.....الخ).

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات محور الالتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
بعد الالتزام العاطفي					
01	أشعر بالسعادة من خلال عملي في المؤسسة	3.156	1.238	محايد	5
02	أشعر بإحساس قوي بالانتماء للمؤسسة	3.212	0.996	محايد	4

03	اشعر ويجدية بأن مشاكل هذه الشركة وكأنما هي مشاكل خاصة	3.077	1.311	محايد	6
04	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الشركة	3.385	1.174	محايد	3
05	هذه الشركة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي	3.615	1.157	موافق	1
06	اشعر بارتباط عاطفي اتجاه الشركة التي اعلم بها	3.577	1.177	موافق	2
3	الالتزام العاطفي بشكل إجمالي	3.336	0.830	محايد	
بعد الالتزام المستمر					
07	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	3.288	1.226	محايد	5
08	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي أن أغادر منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك	3.442	1.055	موافق	3
09	أرى أن لدي خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة	3.308	1.057	محايد	4
10	المكاسب المادية هي فقط التي تستحوذ على اندفاعي نحو بقائي في عملي	2.827	1.216	محايد	6
11	أرى من الخطأ مغادرة الشركة حاليا حتى ولو كان الامر مفيدا	3.519	1.093	موافق	2
12	اتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الشركة	3.660	1.188	موافق	1
2	الالتزام المستمر بشكل إجمالي	3.341	0.566	موافق	
بعد الالتزام المعياري					
13	هناك فضل للشركة في بناء حياتي الوظيفية	3.462	1.271	موافق	5
14	اشعر ان التزامي و مسؤوليتي اتجاه زملائي يدفعاني للبقاء في الشركة	3.673	1.115	موافق	4
15	لن أترك منظمتي الآن لأن لدي إحساس بالالتزام نحوها	3.730	0.952	موافق	3
16	أدين كثيرا لمنظمتي	3.404	1.287	موافق	6
17	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل	3.808	0.970	موافق	1
18	اشعر ان قرار انتسابي الى الشركة هو قرار صائب	3.808	1.103	موافق	2
1	الالتزام المعياري بشكل إجمالي	3.647	0.600	موافق	
/	الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي	3.441	0.497	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

1) الإلتزام المعياري: نلاحظ من خلال الجدول (15) أعلاه أن بعد "الالتزام المعياري" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.647)

بانحراف معياري (0.600)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول في مجال موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً موافقاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.404-3.808)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.952-1.271)، وهذا يفسر بأن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالالتزام اتجاه الزملاء والاعتراف بأهمية المؤسسة في بناء المسار المهني للموظفين وكذا الرغبة في استمرار علاقتهم بها وبزملاء العمل، فالبقاء والإلتزام بالعمل يعتبر بمثابة واجب أخلاقي بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة.

2) الالتزام المستمر: يظهر الجدول أعلاه أن بعد "الالتزام المستمر" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.341) بانحراف معياري (0.566)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بالموافقة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بالموافقة أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.660-2.827)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.055-1.226)، وهذا ما يدل على أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يدركون أن التضحيات وتكلفة التخلي أو الخروج من المؤسسة أكبر من العوائد التي يمكن أن تتحقق من ذلك، فهم يرون أنه من الخطأ مغادرة المؤسسة حالياً حتى ولو كان الأمر مفيداً، فبالإضافة إلى أن خيارات فرص العمل التي يمكنهم المفاضلة بينها قليلة لديهم استعداد للبقاء في المؤسسة إلى سن التقاعد ولديهم رغبة في التقدم في مساره المهني من خلال الحصول على ترفقيات ومناصب عمل متميزة.

3) الالتزام العاطفي: يظهر الجدول أعلاه أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.336) بانحراف معياري (0.830)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بالموافقة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد جاءت محايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.615-3.077)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.311-0.996)، وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين في المؤسسة يشعرون بالسعادة بشكل متوسط نسبياً في عملهم، وذلك نتيجة أن أهدافهم وقيمهم تتوافق وأهداف المؤسسة وتصب فيها، بذلك فإن تحقيق أهدافهم هو تحقيق لأهداف المؤسسة، فالعوائد تعود على الفرد والمؤسسة، فهم يشعرون بالارتباط العاطفي مع المؤسسة والانتماء لها فهم يعتبرون أنفسهم مالكيين لها عاطفياً -يختلف عن الانتماء إلى المؤسسة كواجب-، حيث يظهر الارتباط والالتزام العاطفي عندما يأخذ الفرد مشاكل العمل معه بعد الدوام كمشاكله الشخصية، وهذا نتيجة لبناء علاقات مميزة وعاطفية مع زملاء ومحيط العمل، فالمؤسسة والعمل بها يعني لهم كثيراً، كما أنهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإلتزام التنظيمي مجتمعة (3.441)، وبانحراف معياري (0.497)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة العمومية افضل من نظيرتها الخاصة من ناحية الجهد والعديد من المزايا .

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة نحو محور ابداع العاملين

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

أبعاد أبداع العاملين.

الرقم	أبعاد إبداع العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أنجز ما أسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	3.903	0.869	1	موافق
02	أحول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	3.596	1.142	6	موافق
03	أجد أن إجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	3.846	0.997	2	موافق
04	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف	3.230	1.181	19	محايد
05	أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات	3.519	1.146	9	موافق
06	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.326	1.183	16	محايد
07	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	3.519	1.038	8	موافق
08	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة	3.576	0.956	7	موافق
09	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة	3.326	0.879	15	محايد
10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل	3.250	1.135	18	محايد
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	3.365	0.990	12	محايد

12	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف	3.653	1.026	3	موافق
13	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	3.596	0.869	5	موافق
14	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	3.326	1.248	17	موافق
15	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى	3.423	1.143	11	موافق
16	أمتلك القدرة على التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.346	1.135	14	محايد
17	لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل .	3.365	1.085	13	محايد
18	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.153	0.915	20	محايد
19	أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي	3.596	0.846	4	موافق
20	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.480	1.146	10	موافق
إبداع العاملين بشكل إجمالي		3.470	0.449	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

بناء على النتائج في الجدول (16) نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن عبارات إبداع العاملين مجتمعة (3.470)، وبانحراف معياري (0.449)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة توفر بيئة ملائمة لإبداع العاملين في عملهم، فالأفراد والمؤسسة يدركون أن أهمية الإبداع في مؤسسات القطاع الصحي والتي تتطلب سرعة في البديهة والاستجابة والمرونة في التفكير حسب المواقف الطارئة في العمل. فالأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم القدرة على التفكير السريع واقتراح البدائل لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، كما لديهم القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها وذلك نتيجة الفهم المعقد لحثيات العمل وميكانيزماته مما يمكن من تجنب العديد من الآثار غير المرغوب فيها. فيتميزون بمستوى لا بأس به من القدرة على التعبير ومرونة التفكير وكذلك التحليل، خاصة وأن الفئة الأكبر من العينة هي فئة الشباب والتي تميل إلى التجديد والتغيير والإبداع باستمرار الأمر الذي يرفع من أصالة الأفكار والحلول وطرق أداء العمل.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H1: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.025	3	0.675	3.912	*0.014
الخطأ	8.281	48	0.173		
المجموع الكلي	10.306	51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2=0.196$)

معامل الارتباط ($R =0.443$)

معامل التحديد المعدل ($R^2a =0.146$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (3.912)، ومستوى المعنوية (0.014) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، بذلك فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج، بمعنى أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل تفسر التباين الحاصل في المتغير التابع، الأمر الذي يمكننا من الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

يتضح كذلك أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي "الالتزام التنظيمي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (14.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو "إبداع العاملين" وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي) في

إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الالتزام العاطفي	0.167	0.073	0.309	2.298	*0.026
الالتزام المستمر	0.075	0.129	0.095	0.584	0.562
الالتزام المعياري	0.135	0.120	0.180	1.121	0.268

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

معامل التحديد المعدل ($R^2a=0.146$)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (18) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل الالتزام التنظيمي (بشكل عام) في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، حيث تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.433$) إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين هي علاقة ضعيفة نسبياً وهي علاقة موجبة، وقد فسر متغير الالتزام التنظيمي (14.6%) من التباينات في المتغير التابع إبداع العاملين يفسرها نموذج الانحدار المتعدد، وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2a)، أما باقي النسبة (85.4%) فإنها ترجع إلى عوامل أخرى لا تدخل ضمن هذا النموذج، وهي ترتبط بالأساس على العوامل الأخرى المؤثرة بدقة في إبداع العاملين، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-.

تأثير كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على نحو مستقل في مستوى إبداع العاملين، تبين:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (2.298) بمستوى الدلالة (0.026) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، ونقبل بديلتها. كما أن علاقة الارتباط بين الالتزام العاطفي وإبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (37.3%) وهي علاقة ارتباط موجبة (طردية) ضعيفة نسبياً.

يمكن القول أن هذه النتيجة منطقية، فحب الفرد وارتباطه العاطفي بعمله يؤثر بشكل إيجابي في الإبداع -اعمل ما تحب وأحب ما تعمل-، فشعور الأفراد بالارتياح والسعادة في بيئة عملهم وشعورهم بالانتماء العاطفي للمؤسسة من شأنه أن يحفز الأفراد على الإبداع أكثر في أداء عملهم وتقديم أفكار وخدمات إبداعية وخلاقة. كما يمكن أن يفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية معتبرة نسبيا لكسب رضا العاملين وتوفير الظروف الملائمة لدفعهم على تطوير قدراتهم الإبداعية، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتبر عملا إنسانيا له أثر مهم في تحفيز وارتباط الأفراد عاطفيا بأداء مهامهم بكل معنوية وإنسانية -عاطفة إنسانية ودينية-.

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.584) بمستوى معنوية (0.562) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الثانية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية، إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين الالتزام المستمر وإبداع العاملين قد بلغت (28%) وهي علاقة طردية ضعيفة جدا.

يمكن تفسير ذلك بأن الالتزام المستمر أين يجد الموظف نفسه يفاضل بين تكلفة ترك العمل وعوائد بقاءه، ليست حافزا على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-. فشعورهم أن بقاءهم في المؤسسة يرتبط بتضحيات ليسوا مستعدين للقيام بها، وكذا الاستمرار بعملهم من أجل الترقية والحصول على منصب مميز لا تعتبر دافعا للإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة -فإبداعهم لا يضمن بقاءهم كما لا يعني عدم إبداعهم مغادرتهم المؤسسة-.

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.121) بمستوى معنوية (0.562) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.268)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الثالثة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية، إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين الالتزام المعياري وإبداع العاملين قد بلغت (30.4%) وهي علاقة طردية ضعيفة نسبيا.

يمكن تفسير ذلك بأن الالتزام المعياري لا يعتبر دافعا ومحركا لإثارة القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، فشعور الأفراد بالمسؤولية والاعتراف بأهمية المؤسسة في بناء المسيرة المهنية لهم يولد التزاما يكون نتيجة واجب الفرد اتجاه المؤسسة والزملاء، والذي لا يدفعه إلى الإبداع وذلك حسب أفراد عينة الدراسة.

3- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد الالتزام التنظيمي المؤثرة في إبداع العاملين.

ليبان تأثير كل المتغيرات الدالة معنويا في إبداع العاملين، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والتي يعتبر الهدف منها تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير، وعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وهذا ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد الالتزام التنظيمي المؤثرة في إبداع العاملين

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الالتزام العاطفي	0.373	0.139

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) نجد أن قوة العلاقة بين الالتزام العاطفي وإبداع العاملين بلغت (0.373) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (13.9%) من التباين في مستوى إبداع العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة (R²)، ونجد أن بعد الالتزام العاطفي كان أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج لأن لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير المعتمد، حيث أن بعد الالتزام العاطفي في نموذج الدراسة كان البعد الوحيد المؤثر في إبداع العاملين، حيث كانت العلاقة طردية في اتجاه موجب بين الالتزام العاطفي وإبداع العاملين بالمؤسسة. حيث كلما زاد الالتزام العاطفي لدى العاملين بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة في إبداعهم بمقدار (0.167) وحدة.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H1: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى **H1₁:** "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى لمتغير الجنس". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.547	0.587	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة T (0.547) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.587) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. وهذا يعني أن تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة لا يختلف باختلاف الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى لمتغير السن". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي

حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.362	2	0.681	2.960	0.061
داخل المجموعات	11.276	49	0.230		
المجموع	12.638	51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.960) ومستوى الدلالة (0.061) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي يعزى لمتغير السن. وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لا يختلف لدى عينة الدراسة حسب السن.

3- اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى لمتغير مجال الفئة الوظيفية". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير مجال الفئة الوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.811	2	0.405	1.679	0.197
داخل المجموعات	11.827	49	0.241		
المجموع	12.638	51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال نتائج الجدول رقم (22)، يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير مجال الفئة الوظيفية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.679) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.197)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمتغير مجال الفئة الوظيفية وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية. وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لا يختلف لدى عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.

4- اختبار نتائج الفرضية الفرعية الخامسة H_{15} : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة الحالية". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.336	3	0.445	1.892	0.144
داخل المجموعات	11.302	48	0.235		

المجموع	12.638	51
---------	--------	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال نتائج الجدول رقم (23) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.892) ومستوى الدلالة (0.144) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لا يختلف لدى عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-، تعزى لمتغير الجنس. وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test)

الجدول رقم (24): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.789	0.452	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن قيمة T (0.452) ومستوى الدلالة المحسوب (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير الجنس. ويعني ذلك عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى الإبداع بالمؤسسة الحالية، بعبارة أخرى يختلف إبداع العاملين باختلاف جنسهم، وذلك في المؤسسة محل

الدراسة. وهذا لصالح الذكور مقابل الإناث، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة والذي بلغ (3.5071). بذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين، تعزى لمتغير السن بالمؤسسة محل الدراسة. وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة حسب متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.377	2	0.688	3.777	0.030
داخل المجموعات	8.930	49	0.182		
المجموع	10.306	51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.777) والدلالة الإحصائية (0.030)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير السن في تصورات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة، وهذا لصالح الفئة العمرية (من 30-45 سنة)، بدلالة ارتفاع الفرق في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة والذي بلغ (0.565) بمستوى معنوية (0.008)، بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين، تعزى لمتغير مجال الفئة الوظيفية". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير مجال الفئة الوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.473	2	0.236	1.178	0.317

0.201	49	9.834	داخل المجموعات
	51	10.306	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) اختبار (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير مجال الفئة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.178) ومستوى الدلالة (0.317)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الفئة الوظيفية في مستوى إبداع العاملين حسب تصورات الباحثين، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{15} : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع التنظيمي، تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية". وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إبداع العاملين حسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.803	3	0.268	1.352	0.269
داخل المجموعات	9.503	48	0.198		
المجموع	10.306	51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V23.

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (27) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.352) ومستوى الدلالة (0.269) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإنه يشير إلى عدم وجود فروقات في تصورات الباحثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض بديلتها.

خلاصة

- تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-. وتوصلنا إلى عدة نتائج، من بينها:
- تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة- جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة (3.441)، بانحراف معياري (0.497).
 - تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إبداع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة- جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد إبداع العاملين مجتمعة (3.470)، بانحراف معياري (0.449).
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي ككل في متغير إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ توجد علاقة ضعيفة نسبيا بين هذين المتغيرين بلغت (43.3%)، فيما فسر متغير الالتزام التنظيمي (14.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الفئة الوظيفية وعدد سنوات العمل.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس والسن.

الخاتمة العامة

خاتمة

أصبح للالتزام التنظيمي و الابداع لدى العاملين دور كبير و أهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات، لذلك زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الابداع و ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسات، في حين أن الإبداع أصبح أمرا في غاية الأهمية لما له من اثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئة المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن مختلف عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح المنظمات توفير التزام تنظيمي قوي وملائم يمكن المؤسسة من القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها. حيث أنه من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر الالتزام التنظيمي على الابداع لدى العاملين كما تم التعرف على واقعه و ضرورته في المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، و من أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1- النتائج النظرية

- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي من السلوكيات المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.
- ✓ أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لما له من أهمية في تزويد الإدارة العليا بالآراء والمفاهيم والأفكار المقترنة بدرجة التزام العاملين وذلك بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة التزامهم للمنظمة.
- ✓ المحافظة على الموظفين الكفاء من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر لديهم وهذا عن طريق تقديم المزيد من الحوافز لهم المادية منها والمعنوية.

2- النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الابداع لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- ✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام العاطفي على الابداع لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة-.
- ✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام المعياري على الابداع لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة-.
- ✓ رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام الاستمراري على الابداع لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة-.

3- المقترحات:

- ✓ ينبغي على إدارة المؤسسة الاستشفائية الحرص على تطبيق المساواة في المعاملة بين الأطراف العاملة في المؤسسة.
- ✓ على المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية الحرص على ضمان التعامل بشفافية ووضوح مع جميع الموظفين للرفع من درجة الثقة بينهم وضمن التزامهم.
- ✓ ينبغي أن يركز المديرين والمسؤولون بالمؤسسة الاستشفائية على ضرورة دعم وتشجيع التعاون والمشاركة والعمل الجماعي بين العاملين.
- ✓ ضرورة أن يحرص كل فرد عامل في المؤسسة الاستشفائية على احترام الأدوار والمهام التي يؤديها زملاؤه العاملون معه داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة توفير مناخ ودي وأخوي داخل المؤسسة لضمان تماسك العاملين بعملهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء مهامهم تجاه المرضى بشكل جيد.
- ✓ العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- ✓ أن هذا البحث يفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى في هذا المجال والتي يمكن أن توضح توجهات أخرى للمتغيرات المتبناة في هذه الدراسة أو تقدم إضافات تثري هذا الإطار كدراسة :
 - أثر سلوك المواطنة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية.
 - أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية.
 - أثر القيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ القرآن الكريم:

1- الاية 108 من سورة الأعراف

➤ الكتب:

- 2- حسين حرير، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد، عمان، الأردن، 2013.
- 3- خيضر لطفي إبراهيم، دور التعلم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000.
- 4- حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 5- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 6- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشرق، ط(1)، الأردن، 2006.
- 7- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 8- ريتشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 11- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14- عاطف لطفي خصاونة، إدارة ابداع وابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 15- جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 16- محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008.
- 17- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
- 18- رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 19- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان 2013.
- 20- محمد زويد العتيبي، الطريق الى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 21- حمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
- 22- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

➤ المقالات والمؤتمرات

- 23- الدكتور محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
- 24- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.
- 25- مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 2012.
- 26- محمد رشدي احمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، ملحق 1، الأردن، 2014.
- 27- علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد 41، 2014.
- 28- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 98، 2012.

- 29- بثينة لقمان أحمد، الابداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 20، 2010.
- 30- الزين منصورى وسفيان نقماري، الإبداع الابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 17/18 أبريل 2013.
- 31- ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 18/12 ماي 2011.
- 32- زدوري أسماء، إدارة رأس مال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2012.
- 33- سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، خلال الفترة ما بين 17-21 فبراير 2008.
- 34- نصير طلال ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 12/18 ماي 2011.
- 35- قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
- 36- صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1 العدد 2، 2001.
- 37- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
- 38- إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73.
- 39- سمية سعدون، وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة أفق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017.

- 40- دنبري لطفي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، العدد10، 2010.
- 41- نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19ماي،2011.
- 42- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردنية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية،2014.
- 43- أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لعينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة الفلوجة، العراق، 2016.

➤ المذكرات

- 44- عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2010.
- 45- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 46- بن وناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 47- أبو جياب محمد، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 48- محمد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2016.
- 49- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

- 50- حمزة معري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008.
- 51- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى الاساتذة وأثره على الاداء الوظيفي، دراسة: المقارنة بين جامعات تونس والجزائر والمغرب، رسالة دكتوراة، جامعة الشلف، الجزائر، 2013.
- 52- صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012.
- 53- رابح برباخ، علائقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولالية مسيلة، مذكرة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
- 54- سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 55- عبد الله محمد الشمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- 56- نايف بن شايح حسن الدوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن المنشآت بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
- 57- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 58- أريج ميمون الكبيسي، درجة توفر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 59- انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 60- محمد سعد فهد مشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

- 61- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 62- محمد بزيغ حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 63- محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- 64- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 65- مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديريات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

➤ المراجع الأجنبية

- 66- J.M.de Vries, the effect of organizational commitment on employee creativity :what is the rol of temporary work contract, mimory of Master. Radboud university Nijmegen. 2018.
- 67- Buchanan, B, (1974), Building organisationnel commitment : The socialization of managers to work organization administrative science Quarterly, 38.
- 68- John P, Meyer, Lynne Herscovitch, Commitment in the workplace toward a general model, Human Resource Management Review 11 (2001).
- 69- John P. Meyer & Natalie J. Allen ،The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization،Journal of Occupational Psychology (1990), 63, 1-18 Printed in Great Britain © 1990 The British Psychological Society.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستمارة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الكلية
01	الدكتورة أقطي جوهرة	أ/ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
02	الدكتور قريشي محمد	أ/ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
03	الدكتورة موسي سهام	أ/ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير موارد بشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبانه البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:

أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة، حيث أن صحة النتائج تعتمد

بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة: **داسي وهيبه**

إعداد الطالب: **سعادة عبد الحق**

أولاً: البيانات الشخصية.

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الشخصية، والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليلها فيما بعد لهذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

1- الجنس:

ذكور أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة 30-45 سنة أكبر من 45 سنة

3- الفئة الوظيفية:

.....

4- طبيعة العمل:

سنوات العمل (الاقدمية)

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 11 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي: هو شعور الموظف أن أهدافه وقيمه تتوافق مع أهداف وقيم الشركة، كما يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف						
01	أشعر بالسعادة من خلال عملي في المؤسسة					
02	أشعر بإحساس قوي بالانتماء للمؤسسة					
03	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه الشركة وكأنا هي مشاكلنا الخاصة					
04	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الشركة					
05	هذه الشركة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي					
06	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه الشركة التي أعمل بها					

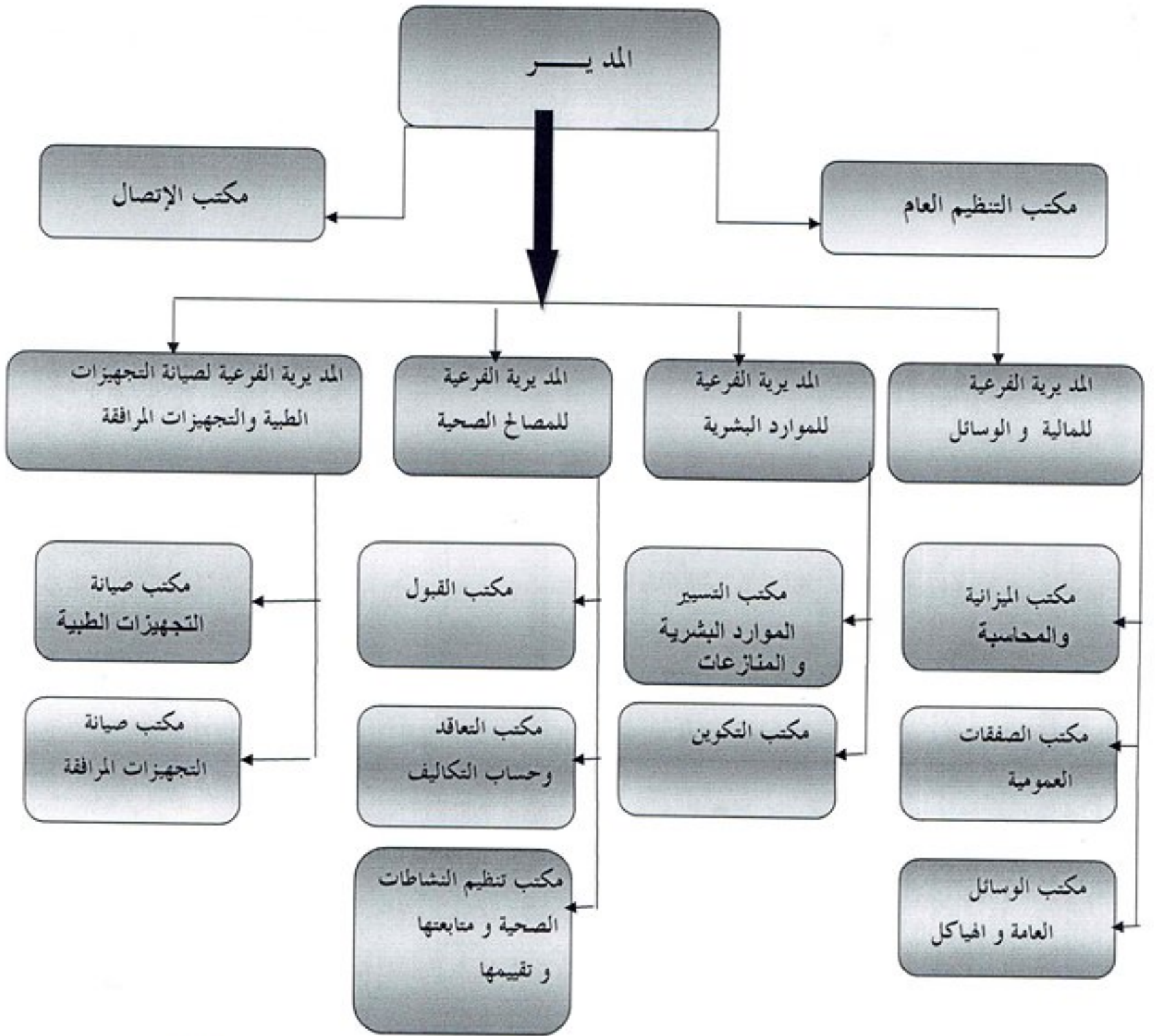
الالتزام المستمر : هو شعور الموظف بان تركه للعمل في الشركة سيكلفه الكثير من التضحيات					
					07
					08
					09
					10
					11
					12
الالتزام المعياري : هو شعور الموظف بالتزام ادي اتجاه الشركة و الزملاء ، والبقاء في الشركة هو نوع من الواجب					
					13
					14
					15
					16
					17
					18

المحور الثاني الإبداع

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي
					01	أنجز ما أسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.
					02	أحول الابعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات
					03	أجد أن إجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين
					04	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف
					05	أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات
					06	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					07	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					08	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة
					09	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة
					10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل

					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	11
					أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف	12
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	13
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	14
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى	15
					أمتلك القدرة على التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.	16
					لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل .	17
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	18
					أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي	19
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	20

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة



المدير الفرعي للموارد البشرية
مساييب أنشواق