



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة
دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

من إعداد الطالبين:

عادل تيميزار

بوبكر بويدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

امام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	حجاج مراد	الأستاذ/
مشرفا ومقررا	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	عراية الحاج	الأستاذ/
مناقشا	(أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أمناش ليندة	الأستاذة/

السنة الجامعي 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة
دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

من إعداد الطالبين:

عادل تيميزار

بويكر بويدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

امام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / حجاج مراد
مشرفا ومقررا	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / عرابة الحاج
مناقشا	(أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة / أمناش ليندة

السنة الجامعي 2023/2022



الاهداء

إلى من ذكرنا بعد الله عز وجل في قوله سبحانه وتعالى:

"ولا تشركوا بالله شيئا وبالوالدين إحسانا"

يا روحا ضلت تأنسني بروحي والروح له نداء

نادتني منك روح طاهرة يا أبي فأرسلتها إليك اهداء

تيميزار عادل

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لوالدي الكريمين أطال الله عمرهما

ورزقني برهما، ولجميع العائلة الكريمة وكل من علمني في مدرسة الحياة من

معلمين وأساتذة، أزداد شرفاً كلما تذكرتهم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله "

بويدية بو بكر

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع
فنتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل: الحاج عرابة، على حرصه
وتوجيهاته ومتابعته لنا لإتمام هذا العمل، ونتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال
المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة على تعاونهم معنا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة، تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) والابداع التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزع الاستبيان على عينة قدرها 61 موظف بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة وتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: هناك مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هناك تأثير لبعدها إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي) على الإبداع التنظيمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية).

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي، إبداع تنظيمي، مديرية التوزيع سونلغاز.

Summary:

This study aimed to determine the level of impact of high inclusion management and organizational creativity in the Algerian Electricity and Gas Distribution Corporation Ouargla, to determine the relationship between the dimensions of high inclusion management (functional integration, training, motivation, compensation and technological support for work) and organizational creativity, To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was relied upon, and the questionnaire as a data collection tool, The questionnaire was distributed to a sample of 61 employees based on the simple random sampling method, To analyze this data, the SPSS program was used, After conducting the necessary statistical analyzes, the study reached a number of results, the most important of which are: There is a high level of high containment management and organizational creativity in the institution under study, there is an effect of the high containment management dimension (functional integration) on organizational creativity and there are no statistically significant differences for organizational creativity in the Algerian Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) and Ouargla due to personal and functional variables (gender, age, educational level, job position and years of seniority).

Key Words: High containment management, Organizational creativity, Sonelgaz distribution directorate.

قائمة المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
	<u>الاهداء</u>
	<u>شكر وعرقان</u>
<u>I</u>	<u>ملخص الدراسة</u>
<u>II</u>	<u>قائمة المحتويات</u>
<u>IV</u>	<u>قائمة الجداول</u>
<u>VI</u>	<u>قائمة الاشكال</u>
	<u>قائمة الاختصارات</u>
<u>VII</u>	<u>قائمة الملاحق</u>
<u>ب</u>	<u>المقدمة</u>
<u>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي في المؤسسة</u>	
<u>2</u>	<u>تمهيد</u>
<u>3</u>	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي
<u>3</u>	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الإحتواء العالي
<u>15</u>	المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي
<u>21</u>	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي
<u>21</u>	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الإحتواء العالي
<u>24</u>	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي
<u>27</u>	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة	
<u>31</u>	<u>تمهيد :</u>
<u>31</u>	<u>المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية</u>
<u>31</u>	<u>المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة</u>
<u>41</u>	<u>المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة</u>
<u>44</u>	<u>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها</u>
<u>44</u>	<u>المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية</u>
<u>64</u>	<u>المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</u>
<u>68</u>	<u>خاتمة</u>
<u>72</u>	<u>قائمة المراجع</u>
<u>77</u>	<u>قائمة الملاحق</u>
<u>94</u>	<u>الفهرس</u>

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	مفهوم إدارة الاحتواء العالي وفق آراء بعض الباحثين والكتاب	5
2.1	يوضح مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة	28
1.2	يبين متغيرات الدراسة	32
2.2	يبين كيفية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	35
3.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
4.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	37
5.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	38
6.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	39
7.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	40
8.2	مقياس ليكارت الثلاثي	42
9.2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	43
10.2	معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	43
11.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الاندماج الوظيفي"	44
12.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "التدريب"	45
13.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعء "التحفيز والتعويضات".	46
14.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الدعم التكنولوجي للعمل"	47

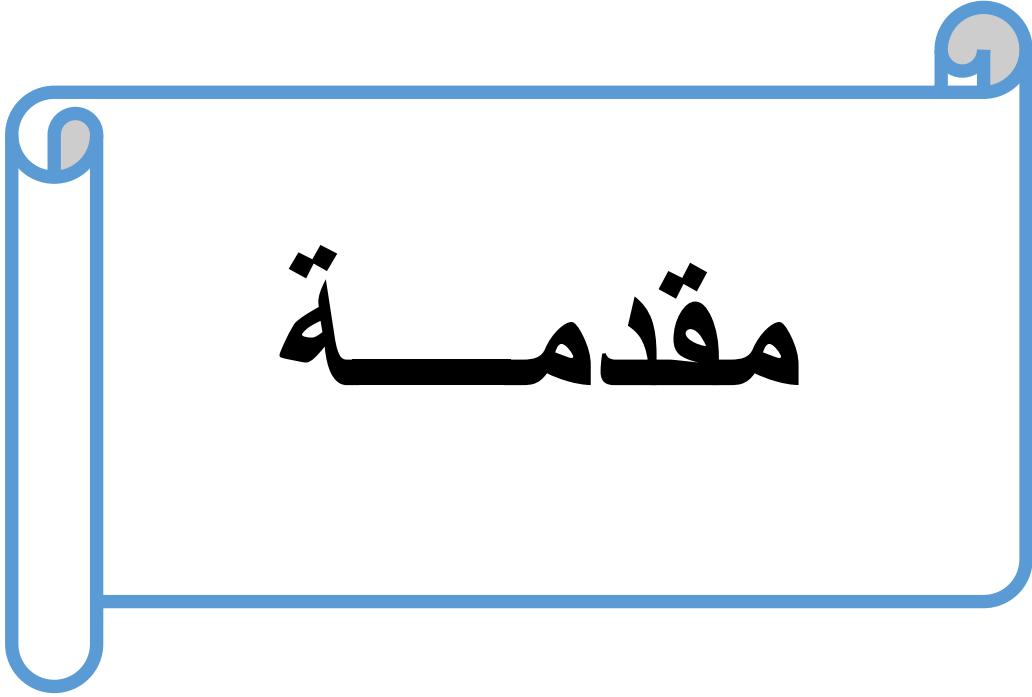
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي	15.2
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة	16.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأصالة	17.2
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة	18.2
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الحساسية للمشكلات	19.2
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المخاطرة	20.2
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الابداع التنظيمي	21.2
55	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	22.2
56	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي والمتغير التابع الابداع التنظيمي	23.2
57	تحليل تباين خط الانحدار أنوفا	24.2
59	المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة	25.2
59	معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة	26.2
60	تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	27.2
61	معاملات خط الانحدار	28.2
62	يوضح اختبار (T) Teste لمتغير الجنس	29.2
63	الفروق بين خصائص الابداع التنظيمي يعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية)	30.2

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	مبادئ إدارة الاحتواء العالي	10
2.1	أبعاد إدارة الاحتواء العالي	14
3.1	مراحل عملية الابداع التنظيمي	17
4.1	أبعاد الابداع التنظيمي	20
1.2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة	34
2.2	توزيع العينة وفق متغير الجنس	36
3.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	37
4.2	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	38
5.2	توزيع العينة وفق متغير المنصب الوظيفي	39
6.2	توزيع العينة وفق لمتغير سنوات الأقدمية	41
7.2	مدى ملائمة خط الانحدار	58

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	77
2	استمارة الاستبانة في صورتها النهائية	77
3	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	81



أ- توطئة:

تشير العديد من الدراسات والبحوث العلمية إلى تحقيق المؤسسات الاقتصادية تقدماً في جودة خدماتها من خلال احتوائها لمهارات وقدرات مواردها البشرية التنظيمية، وهذا يدل على أن إدارة الاحتواء العالي هي العامل الرئيسي والحقيقي في بيئة المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى تحقيق جودة في الابداع التنظيمي، وانطلاقاً من مبدأ إدارة الموارد البشرية واحتوائها التي اعتمدت الكثير من المؤسسات عليه كونه موضوعاً مهماً لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن الاهتمام باندماجه وتحفيزه ورضاه وتدريبه والعمل ضمن الفريق الواحد يعد من أهم الابعاد التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، فتبني تطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي كأحد متطلبات التنظيمي التي تروم إليها، أمر ضروري في الوقت الراهن بسبب تسارع بيئة الاعمال المؤسسات الاقتصادية في العالم نحو التميز، وفي ضوء ذلك تم قياس الابعاد التالية (الاندماج الوظيفي، التحفيز، التدريب، التطور التكنولوجي) في المؤسسات محل الدراسة، وبما أن الفكر السائد في المؤسسات الاقتصادية أصبح منصبا على بناء المورد البشري نفسياً وأخلاقياً واجتماعياً، من خلال بناء علاقات ناجحة فيما بينها في بيئة العمل، وهذا يشير إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى إيجاد معايير وقيم موحدة يشترك فيها الجميع وتعمل على تحديد سلوكيات المورد البشري.

أ. إشكالية الدراسة:

من منطلق أهمية إدارة الاحتواء العالي تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى أثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي والوقوف على أهم تلك الآثار في تعزيزه والرفع من مستواه في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة ضمن الإشكالية التالية:

"ما مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟"

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تبلور منه عدة تساؤلات فرعية مرتبطة به يمكن توضيحها كما يلي:

1. ما هو مستوى إدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة؟
2. ما هو مستوى الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية)؟

ب. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الاولى: يوجد مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية).

ت. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.
2. تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.
3. تكوين إطار نظري يساعد في التعرف على مفاهيم إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي.
4. تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين الواقع الحالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة

ث. أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

❖ من الجانب النظري:

- أهمية متغير الدراسة (إدارة الاحتواء العالي) فله أثر بالغ الأهمية من أجل بقاء واستمرار ونجاح منظمات الاعمال.
- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في فصح المجال امام الباحثين في مجالات أخرى تتعلق باي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات المنشودة.

❖ من الجانب التطبيقي:

إمداد المسؤولين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تعزيز الجوانب الايجابية وتحقيق الأهداف المنشودة.

ج. مبررات اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي.
- إفادة الدارسين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات بالدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

1- الأسباب الموضوعية:

- تحسيس المنظمات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

ح. حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

• الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

❖ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022-2023.

❖ الحدود البشرية: تم إسقاط الدراسة على عينة من عمال في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

قدرها 61 عاملا، من جميع المستويات الإدارية.

❖ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

خ. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة والاستبيان واستخدام برنامج (SPSS) من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى أثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

د. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية لحل إشكالية الدراسة من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في (مذكرات الماجستير والماستر المنشورة وغير المنشورة، الكتب، والمجلات العلمية، وكذلك مواقع الانترنت المؤصلة).

ذ. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

- صعوبة الولوج إلى المؤسسات الاقتصادية وتحفظها بحجة السر المهني.
- عدم تقبل أفراد العينة للإجابة على بعض الأسئلة لتجنب الوقوع في المشاكل حفاظا على مناصبهم.
- عدم اهتمام أفراد العينة للإجابة بموضوعية على أسئلة الاستبيان مما أدى إلى إلغاء بعض استمارات الاستبيان لتناقض الإجابات.

ر. هيكل الدراسة:

بناء على طريقة **IMRAD**، ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث يعالج الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل مبحثين، يتمثل المبحث الأول في الأدبيات النظرية لإدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي، والذي حاولنا فيه الإلمام بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات التطبيقية لإدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي، والذي تم فيه عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني يحتوي على الدراسة الميدانية فقد تطرقنا أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني عرض وتحليل النتائج (المناقشة) التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
الاحتواء العالي والابداع التنظيمي

تمهيد:

يقسم الفصل إلى مبحثين، حيث جاء المبحث الأول لتوضيح التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي والعلاقة بينهما، حيث يعد مصطلح إدارة الاحتواء العالي من المصطلحات الحديثة والمهمة التي لم يسלט الضوء عليها من قبل الباحثين على مستوى المؤسسات، إذ مازال يكتنفه الغموض والجدل بين علماء الإدارة في محاولة فهمه ووضعه في إطار فكري مقبول، بينما تضمن المبحث الثاني الإطار التطبيقي لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي وذلك بعرض بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى المبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي.

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي.

نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الاحتواء العالي (نشأتها، مفهوما وأهميتها، مبادئها وأهدافها وأخيرا أبعادها)

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الاحتواء العالي High-Involvement Management

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM)

وجدت سياسة الاحتواء عام 1946 من قبل السفير الأمريكي في موسكو TRUMAN، وهي سياسة استعملت من قبل الولايات المتحدة لصنع استراتيجيات عسكرية، دبلوماسية واقتصادية كان الهدف منها إيقاف انتشار الشيوعية أبان وجود الاتحاد السوفيتي السابق، فضلا عن التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال للحصول على خدمات ذات جودة عالية في سوق العمل، مما أدى إلى حاجة تلك المنظمات إلى إيجاد طرق في التعامل مع هذه التحديات التي نتج عنها بروز مفهوم الاحتواء العالي.

يعد مصطلح إدارة الاحتواء العالي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أدبيات الموارد البشرية التنظيمي الذي لا يزال يكتنفه الغموض، وموضوعا للجدل الإداري بين علماء الإدارة في محاولة فهمه ووضع في اطار فكري مقبول، وتعريفا محددًا يستوعب ابعاد هذا المفهوم الذي يعد احد القضايا المهمة للإدارة الحديثة، اذ صاغ مفهومه لوصف نهج اداري يركز على مشاركة الموارد البشرية كوسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل والأداء لمواجهة التحديات، والذي كان أقرب الى ما نادى به (Walton) وعبروا عنه بإدارة الالتزام العالي (HIM) (High-commitment-Management).¹

وقد استعملت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD) في أواخر التسعينيات مصطلح "أنظمة العمل العالية الاداء" للإشارة الى المؤسسات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسة، حيث أنشئت الفرق لتنفيذ تلك العمليات.²

ويشير كل من (wood) وزملاؤه كإطار فكري مقبول بانه لا بد من استبدال المدخل التaylorي أو ما يسمى (بالمدخل الرقابي) الذي تميز بالتقسيم الضيق للعمل والوظائف المحددة بدقة من أجل احتواء الموارد البشرية معتمدين في ذلك على إدارة الاحتواء العالي كمدخل الأكثر ملائمة لجميع المنظمات التي دائما ما تواجه تحديات شديدة في عملها ضمن بيئة غير مستقرة.

في حين اشار (Kilroy) الى بعض المصطلحات التي استخدمها الباحثون لمفهوم ادارة الاحتواء العالي كمارس الاحتواء العالي، الإدارة بالمشاركة الإدارة التشاركية، الالتزام العالي، ادارة المشاركة العالية، احتواء الفرد لمستويات عالية، الاثراء الوظيفي، إذا أكد على ان تكون ممارسات العمل جزء من نظام الاحتواء العالي.³

¹ -Walton ,R.E FROM control commitment in the Workplace Harvard Business Review, (1985)P 77

² - Lawler ,Edwarde :Strategic Talend Management: Lessons from the corporate word. wisconsin center for éducation Research of Wisconsin-Madison (2008)P 2

³ -Kilroy ,Steven: perception of High-invoivement work practices and Burnout In :The Mediating Role of Job Demands ,Humun Resource Management Journal ,Vol. 11. No. 23.

وفي السياق نفسه تناقش الادبيات المتعلقة بآثار إدارة الاحتواء العالي مواقف الموارد البشرية والمشاركة التنظيمية بشكل جماعي لهذه الموارد، فعبارة المنظمة المتميزة للأفراد والتطوير البريطانية "للأداء العالي" تؤكد على نتيجة الممارسات التي تولد الخدمة المميزة، وهذا الموضوع يستحق الاهتمام لأن أنظمة العمل عالية الأداء (High performance work systems) مهمة كونها تعرف التدابير الكفؤة جداً لتنظيم الخدمات، فالمنظمات التي تقدم أنظمة عمل عالية المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية من خلال مشاركتهم بالسلطة والمعلومات والمكافآت والمعرفة.¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM)

أظهرت المراجعة عن مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) ان هناك عدة تعريف توضح طبيعة هذا المفهوم، اذ يعود هذا التعدد الى اختلاف في وجهات نظر علماء الإدارة تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) لكن نلاحظ ان اغلب هذه المفاهيم تنطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي ما تزال المدخل المهيمن على ادبيات ادارة الاحتواء العالي (HIM)، اذ يعد (Lawler) وزملاؤه من اوائل الباحثين الذين اعتمدوا نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف ادارة الاحتواء العالي (HIM)، معتبرين انها عملية احتواء كافة الموارد البشرية في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.²

إن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والموظفين، خصوصاً إذ كانت مبنية على افتراض إن الموظفين يمكن ان يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، إلى جانب ذلك يمكن للموظفين ان يطور معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لنشاطات والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والموظفين في الشركة من خلال احتوائهم ومشاركتهم في تحقيق ربحية الشركة وأهدافها.³

وقد عرف (حسين وليد حسين) الاحتواء العالي بأنه إحدى التوجهات الادارية المعاصرة التي تعتمدها المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والتشارك بالمعلومات والمعرفة والارباح لضمان تحقيق اهدافها بالشكل المطلوب.⁴

وبين (الدعيمي والسعدون) ان إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة ممارسات تستهدف اشراك الموظفين في صنع القرار وهي المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات ومدى بقائها، وتلبي احتياجاتهم في موقع عملهم، وان المهمة الأساس للإدارة هو جعل الشركة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية.¹

¹ - سلام جعفر عزيز الأسدي العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاحلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة السياحة، جامعة المستنصرية، العراق، 2019 ص43.

² -Lawler,E.E,A,G,S.: **Employee Involvement :Utilization, Impacts, And Future prospects** In :D. T. Holman, T. D. Wall, C. W. P Sparrow and A. Howard (Eds), the new work place, A Guid to the human Impact of modern working Practices, London wiley, (2003)P 157.

³ - الحسيني أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2016 ص15.

⁴ - حسين انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية: مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 2018 ص152.

ويضيف (الخفاجي) أن الاحتواء العالي للموارد البشرية يشير إلى الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أو غير المباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات.² وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم إدارة الاحتواء العالي بسبب تباين الزاوية واختلافها التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم وبين الجدول التالي بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني.

الجدول (1.1) مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) وفق آراء بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث أو الكاتب	السنة	إدارة الاحتواء العالي
01	Lawler	1986	المدخل الأكثر تعاونياً بين الإدارة والموارد البشرية مبني على اساس الالتزام والمشاركة في صنع واتخاذ القرار ومن ثم يؤدي الى زيادة الانتاجية والجودة والرضا الوظيفي.
02	Armstrong	2009	حزمة ممارسات تقوم برفع معدلات الثقة بين مواقع العمل داخل المنظمة مما يزيد من القدرة الجوهرية للموارد البشرية ويعزز المشاركة التنظيمية.
03	KOK	2014	مجموعة من العمليات الرامية الى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها لخلق قيمة ناجحة للعديد من المنظمات.
04	Voipio	2015	حزمة من ممارسات التحفيز وتعزيز مهارات الموارد البشرية من خلال المشاركة الفاعلة في اعمال المنظمة.
05	Wood	2016	نهج اداري يركز في مشاركة الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز الاداء الاقتصادي للمنظمات من خلال خفض التكاليف وتحسين العمل والاداء الموجه.
06	CHoadhary	2016	عملية ادارية تمنح فيها الإدارة مسؤوليتها المتعددة للموارد البشرية غالباً ما يوكل بها المدراء.
07	Kilroy	2016	ممارسات تعزز شعور الموارد البشرية بالاستقلالية والكفاءة والترابط فيما بينهم مما يزيد من ولائهم ورضاهم في عملهم.
08	V.Jayanthl. etal	2016	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال احتواء قدرات الموارد البشرية ومهاراتها من اجل تحسين العمل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على سلام جعفر عزيز الأسدي (2019 ص45).

¹ -الدمي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 2019 ص327.

² -الخفاجي، رشا مهدي تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، المجلة العربية للإدارة، (2019) ص 130

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل لإدارة الاحتواء العالي بأنها: مجموعة ممارسات تتبعها الإدارة الحديثة تهدف إلى احتواء عال لمهارات وقدرات الموارد البشرية (كأفراد أو فرق) وتطوير العلاقات بين الوظائف لخلق مناخات تنظيمية تسودها الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهل مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات ومشاركة المعلومات والمعرفة وصولاً إلى تحقيق نجاح المؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الاحتواء العالي (HIM)

لاقت ادارة الاحتواء العالي اهتماماً كبيراً من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمات التعليمية بصفقتها جزء من منظومة متكاملة تصب في جودة الخدمات التعليمية، فأهمية ادارة الاحتواء العالي في المنظمات تكمن في زيادة الانتماء للمنظمة من خلال احتواء ومشاركة الموارد البشرية في صنع مستقبل المنظمة، وادارة الاحتواء العالي تمثل احدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ولاسيما دوران العمل فمن المفترض ان الموارد البشرية التي يتم احتواؤها سيكون بقاؤهم اطول في المنظمة واكثر عملاً نحو تحقيق اهداف المنظمة، كما ان أهمية ادارة الاحتواء العالي تكمن في انها توفر اطاراً ممتازاً لتنظيم سلوك الموارد البشرية وتوجيهه حيث تعمل على جمع انماط من السلوك والمهارات المطلوبة في اعمال المنظمة، وفي السنوات الاخيرة زاد الاهتمام وبأشكال مختلفة في احتواء الافراد العاملين ومشاركتهم في أعمال المنظمات بل واصبحت ادارة الاحتواء العالي ذات اهتمام عالٍ من قبل ادارة المنظمات بشكل عام، فالتجدد والاهتمام في الاحتواء ومساهمة الموارد البشرية في صنع القرار يكون واضحاً لدى الإدارة بل وعدتها جزءاً من التغيرات التنظيمية التي تتعرض لها المنظمات نتيجة زيادة الضغوط التنافسية في الاسواق المحلية والدولية، ومن ثم يمكن النظر الى ادارة الاحتواء العالي كأفضل ممارسات تتبعها الإدارة في ادارة الموارد البشرية لزيادة التزامها التنظيمي، وقد اشارت العديد من الابحاث الى الآثار التي تحدث على اداء الموارد البشرية بل هناك اعتقاد سائد بأن الاستثمار في ممارسات ادارة الاحتواء العالي يطور القدرات الجوهرية للموارد البشرية ومن ثمَّ فإن ادارة الاحتواء مفيدة ليس فقط للمنظمات بل للموارد البشرية ايضاً، فالمنظمات التي تعتمد في ادارتها على احتواء العالي تكون نسبة الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية مرتفعة والسبب في ذلك هو توفير منافع لمواردها البشرية كالمكافآت والقوة والمعلومات والمعرفة، وتعتبر أيضاً نهج وتوجه رئيسي لكثير من الإدارات من خلال تعزيز الاداء الاقتصادي للمنظمات، وتساهم ادارة الاحتواء العالي في زيادة التنشئة الاجتماعية بين الموارد البشرية من خلال تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، اذ عد الاحتواء العالي شريان الحياة لكثير من الأفكار المبدعة والمبتكرة لحل كافة المشاكل التي قد تظهر في المنظمات، ومن ثم فإنها تساعد في جعل بيئة العمل أكثر استقراراً من خلال تبادل المعلومات فضلاً عن تفسير كيفية ايجاد الافراد اهدافهم في الحياة، فاحتواء الموارد البشرية ليس هدفاً ولا اداة تمارسه العديد من المنظمات بل هو فلسفة الإدارة والقيادة في كيفية تمكين معظم الموظفين من المساهمة في التحسين المستمر ونجاح عملهم المهني، لذلك فإن احتواء الموارد البشرية يُعد وسيلة لدراسة عملية التحول الديمقراطي وكسب اجماع مشترك لتحقيق هدف الموارد البشرية والمنظمة، لذا فهي وسيلة لها تأثير ايجابي في رفع الاداء التنظيمي للموارد البشرية في المنظمات ذات الاداء العالي.¹

¹ - سلام جعفر عزيز الأسدي مرجع سبق ذكره، ص46.

كما يرى بوبر: ان أهمية ادارة الاحتواء العالي تكمن في التحدي الذي يواجه الموارد البشرية كهامش كبير من التطمينات لهم بالأمن الوظيفي، أو ربما يتحقق هذا من اعطائهم الأولوية في التدريب والتنمية واعادة ترتيبهم عن طريق الوظائف القديمة وخلق وظائف جديدة.¹

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهمية الاحتواء العالي للعاملين من خلال النقاط التالية:

- 1- تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية كافة داخل المنظمة
- 2- تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وتكييف قدراتها.
- 3- استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والمعارف والقدرات العالية.
- 4- توليد افكار جديدة تساعد على تعزيز الابتكار والإبداع الخاص بالمنظمة ومواردها البشرية.
- 5- توليد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة والتي بدورها تنعكس على تعزيز القيمة المادية المقدمة للعاملين.
- 6- تعزيز المركز التنافسي الخاص بالمنظمة من خلال استدامة مزاياه التنافسية.
- 7- تحسين العلاقات التنظيمية داخل المنظمة.

الفرع الرابع: مبادئ إدارة الاحتواء العالي (HIM)

ادركت المنظمات أهمية ادارة الاحتواء العالي (HIM) للموارد البشرية كمسألة حيوية للنجاح حيث يعد العنصر البشري الرئيسي القادر على توفير الميزة التنافسية، وهذا التحول الحقيقي للموارد بالإمكان ان يكون من خلال ممارسات التفكير لاستعمال المدخلات المتاحة للمنظمات بالشكل الذي يحقق جودة لمخرجاتها هذا من جهة، ومن جهة اخرى ادراك المنظمات لأثر رأس المال البشري كمحرك اساسي لديناميكيته ولقناعتها بان المورد البشري احد عوامل التغيير الرئيسية للمنظمات، وترتبط ادارة الاحتواء العالي ارتباطاً مباشراً بأنظمة عملها حيث ركزت المبادئ على وجود نظام فاعل يؤثر بشكل ايجابي في عملية ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، وبذلك يمكن لهذه المبادئ تحقيق نتائج ايجابية ويتوقف هذا على التكامل فيما بينها في حين لا يؤدي الاعتماد الجزأ الى نتائج مستدامة، وتبعاً لذلك فإن هذه المبادئ ستؤدي الى اختلاف المنظمات فيما بينها في ممارسات ادارة الاحتواء العالي، وفي ضوء ما تقدم فالإمكان ومن خلال هذه الدراسة بلورة اهم مبادئ ادارة الاحتواء العالي بما يأتي:²

1- الاحتواء في صنع واتخاذ القرارات:

تواجه المنظمات على اختلاف انواعها ونشاطاتها مشاكل عديدة ومتنوعة ويتطلب هذا الاختلاف ضرورة احتواء الموارد البشرية للوصول الى حلول لمشاكلها المتنوعة، فالقرار هو سلوك واع يفرق بين عدة بدائل تم تحليلها، يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختبار اما عملية صنع القرار فتضمنت سلسلة خطوات مترابطة مؤدية الى قرار لتنفيذه ومتابعته، لذا فأن دعوة المفكرين المحدثين في الإدارة الى تطبيق الاساليب الجماعية في تنظيم حق اتخاذ القرارات وتوزيعها بشكل يحقق المشاركة الفعالة كان لها صداها

¹ - بوبر، كامل إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008 ص306.

² - سلام جعفر عزيز الأسدي مرجع سبق ذكره، ص49-52.

الواسع، فكلما زادت المشاركة كانت أقرب الى الصواب وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ الاحتواء في صنع القرارات واتخاذها عليها ان تضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلة التكاليف، وسرية القرار، اما اذا كان القرار فردياً أو جماعياً فقد تكون هناك بعض القرارات التي ترى الإدارة عدم الأخذ بمبدأ الاحتواء فيها حرصاً على مصلحة العمل، فعملية صنع القرار واتخاذها هو اندماج الموارد البشرية عقلياً وعاطفياً مع مواقف الجماعة مما يشجعهم المساهمة لتحقيق الأهداف.

ويرى بعض الباحثين بان برامج الاحتواء تعد ضرورية للنجاح في البيئة التنافسية، خصوصاً في المنافسات الكبيرة الموجودة حالياً في الاسواق العالمية التي اجبرت العديد من المنظمات الى اتخاذ اجراءات وممارسات وقرارات تساهم في تحسين ادائها بما في ذلك احتواء الموارد البشرية.

وفي ضوء ما تقدم فإن أهمية الاحتواء في صنع القرارات واتخاذها تكمن في احتواء الموارد البشرية عقلياً وسلوكياً وعاطفياً وبذلك يمكن توحيد الجهود والرؤى مع اهداف الجماعة والمنظمة، وبالنتيجة الوصول الى ممارسات تساهم في تحسين الأداء الذي بدوره يصبح قوة لمواجهة البيئة التنافسية، فسياسة احتواء الموارد البشرية في عملية صنع القرار واتخاذها تؤدي الى خلق قيمة ناجحة للعديد من المنظمات.

2- الاحتواء للمعلومات

يعد الاستثمار في المعلومات استثماراً منتجاً لا يقل في عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الانتاج الاخرى بل ان العائد من هذا الاستثمار يزداد مع طول المدة بخلاف الاستثمار في الآلات والمعدات، فضلاً عن ان كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها ادارتها تستطيع ان تعوض القصور في الموارد المادية الاخرى، ومن ثم تبدو أهمية الاحتواء للمعلومات في تغطيتها للجوانب المختلفة لوظائف الافراد بالمنظمة اذ تساهم في تحقيق الجودة في ادارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، فالبيانات هي المادة الاساس التي تستخلص منها المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات من خلال اخضاعها لبعض العمليات الحسابية او الاحصائية او التحليلية وقد تتم هذه العملية يدوياً أو بواسطة الحاسوب، كما ان دعم ادارة الاحتواء العالي لعملية الاحتواء للمعلومات ومشاركتها بين الموارد البشرية سواء أكانت هذه المعلومات صريحة ام ضمنية يكمن من خلال دعم التفاعل الاجتماعي الذي يلعب دوراً مهماً في ممارسات الاحتواء للمعلومات، ومن ناحية اخرى فإن فرق العمل تساهم في شرح المعلومات ومشاركتها بين الآخرين، كما ان المنظمات أيضاً تحتاج الى احتواء عالٍ لكافة مستوياتها الادارية من اجل استعمال التكنولوجيا ونظم المعلومات في ترشيد قرارات المنظمات بينما سيكون الجهد الأكبر لإدارة الموارد البشرية في خلق انماط جديدة من العلاقة مما يساعد في تحديد نوعية مخرجات الاعمال وتكليفها وايراداتها وهذا ينعكس بالإيجاب على اداء المنظمات.

بناءً على ما تقدم فإن احتواء المعلومات هو جوهر مبادرات الاحتواء والتمكين والمشاركة في المنظمات بعيداً عن عقلية القيادة والسيطرة والتركيز على احتواء الموارد البشرية من خلال الاتصال المباشر معهم لخلق ثقافة اشتراك المعلومات وحتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل داخل المنظمة فإنهم يحتاجون الى معلومات حول وظائفهم والمنظمة ككل، فإدارة الاحتواء العالي توفر لهم فرص الوصول الى المعلومات التي تساعد في فهم وظائفهم ومن ثم الاسهام في نجاح المؤسسة.

3- الاحتواء للعوائد (المكافآت، الحوافز):

يبرز مفهوم الاحتواء للعوائد كمكافآت، حوافز كونه عملية تشبه المشاركة في الارباح ولكن ترتبط بالمكافآت والحوافز بمقدار ما تم توفيره من تكاليف لها القدرة في تحقيق اهداف محددة كتحسين الانتاجية وجودة المنتج، والى اهتمام علماء الإدارة بالجانب النفسي من خلال دراسة الفرد وغاياته ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأن معاملة الفرد من دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وانظمتها المختلفة تنعكس سلباً على الاداء لمهام العمل ويقلل الرغبة لديه في تطوير أدائه، وبسبب تزايد الضغوط التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة بصورة مضطربة وجدت ادارات المنظمات نفسها امام استخدام اساليب ونظم جديدة (مكافآت، حوافز) تستجيب لهذه الضغوط، ومن بين الاساليب التي كثر استعمالها في العديد من المنظمات هو نظام العوائد (المكافآت، الحوافز) على اساس الأداء، ولكي يُكتب لجهود الاحتواء النجاح يجب ربط المكافآت والحوافز التي تحصل عليها الموارد البشرية بأهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للعوائد يتلاءم واتجاهها نحو تفعيل الاداء من خلال فرق العمل.

في ضوء ما تقدم يمكن القول ان الاحتواء للعوائد غالباً ما يرتبط بالدفع مقابل الاداء، وبذلك دفع الكثير من الموظفين القبول بأجور منخفضة مع امكانية الحصول على مكافآت اذا ما حققوا اهداف الإنتاج او اهدافاً اخرى وبالنتيجة فأن استخدام الاحتواء للعوائد يحقق استفادة كبيرة للمنظمات في اعمالها وليس بالضرورة ان تكون هذه الاستفادة على شكل زيادة في الأداء او الحوافز بل ان تكون الاستفادة كزيادة مشاعر الاحساس بالرضا الوظيفي والمشاركة مع المنظمة، فالاحتواء للعوائد يعمل ايضاً على تقليل معدلات دوران العمل وتشجيع المنظمات على الاقتصاد في التكاليف بهدف تحقيق زيادة في انتاجية والوفرات للمنظمة.

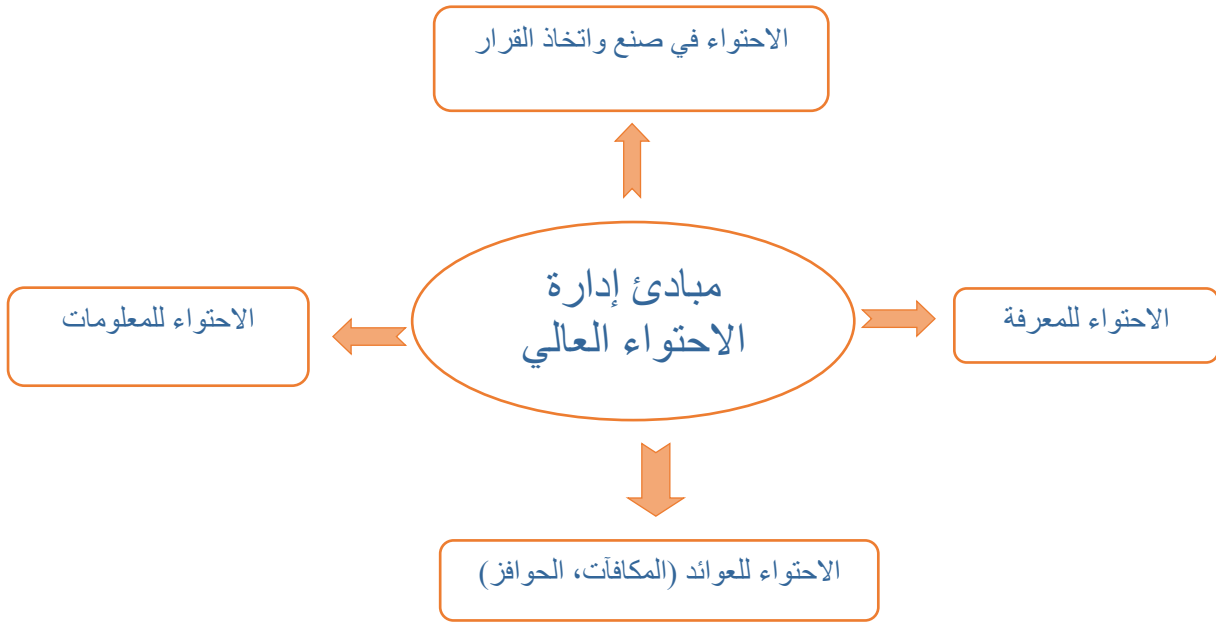
4- الاحتواء للمعرفة:

تسعى المنظمات الى ابراز أهمية الاحتواء للمعرفة وذلك للارتقاء في تبني فلسفة تتوافق مع التوجهات الاجتماعية السائدة في المنظمات من اعتماد مبدأ الاحتواء للمعرفة الذي يساعد الموارد البشرية على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق متعددة كما في تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في ممارسات الاحتواء فتجسيد المعرفة هو جعلها متاحة للجميع لكي تستعملها الموارد البشرية في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، فأهمية الاحتواء للمعرفة ليس فقط للمعرفة ذاتها وانما فيما تشكله من اضافة لها قيمة اولاً وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور ثانياً، ولاعتبارها مصدراً لا غنى عنه لضمان الجودة وتحفيز حركة أنشطة الابداع والابتكار ثالثاً، وبالنتيجة فان المعرفة هي العمود الفقري للتنظيم لضمان بقائه واستمراره في بيئة المنافسة، وعندما ترى القيادات الادارية أهمية التغيير في عمليات المنظمة ففي هذه الحالة تعد المعرفة عامل رئيسي للتغيير لدى الموارد البشرية الذي بدورهم يحققون النمو وازدهار المنظمة.

في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان الاحتواء العالي للمعرفة يعني اشراك جميع الموارد البشرية بكافة المستويات الادارية في عمليات التدريب للوصول الى معرفة موحدة تقود الى بناء فلسفة معرفية يتشارك بها الجميع وصولاً الى صنع النجاح، فإشراكهم بالمعرفة لم يعد خياراً وانما اصبح احد متطلبات النجاح ولذلك فإن الاتجاه نحو الاحتواء العالي للمعرفة في المؤسسات من شأنه تحقيق

المكاسب وفي نفس الوقت يمكن ان يكون له رد عكسي تؤدي الى خيبة الأمل اذا لم يدار الاحتواء للمعرفة بطريقة صحيحة فخير ادارة الاحتواء للمعرفة ليس سهلاً للمؤسسات.
فيما يلي شكل يوضح مبادئ إدارة الاحتواء العالي:

الشكل رقم (1.1): مبادئ إدارة الاحتواء العالي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الخامس: أهداف إدارة الاحتواء العالي (HIM)

ان الهدف الاساسي لإدارة الاحتواء العالي هو اعطاء فرصه للموارد البشرية بالتفاعل مع نشاطات المنظمة في كافة مستوياتها، وبالنتيجة اتاحة الفرصة لعملية ناجحة معنوية وممتعة، فإدارة الاحتواء العالي تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويتحقق ذلك من خلال تمكين الموارد البشرية واعطائهم فرص لحرية أكبر في صنع القرارات واتخاذها، ويشير (المنصوري) بان لإدارة الاحتواء العالي اهدافاً متعددة المستويات تكمن بالآتي:¹

1- على مستوى الفرد: وتتضمن:

- أ- زيادة الرضا الوظيفي.
- ب- انخفاض معدلات الدوران والغياب.

¹ - جاسم المنصوري، محمود شاكر عاشور دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال، جامعة البصرة، 2016 ص143.

ت- زيادة الاستمرار الوظيفي من خلال زيادة ثقة الافراد بالمنظمة.

ث- زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.

2- **على مستوى المنظمة:** وتتضمن:

أ- زيادة الانتماء للمنظمة.

ب- زيادة الإنتاجية.

ج- انخفاض التكاليف.

3- **على المستوى الاجتماعي:** وتتضمن:

أ. زيادة العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية.

ب. تقليل الصراعات بين الموارد البشرية.

وفقاً لعدد من الكتاب والباحثين فبالإمكان وبشكل عام بلورة اهم اهداف ادارة الاحتواء العالي وعلى النحو الاتي:

- 1- مساعدة الموارد البشرية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية وتعزيز فرصهم في صنع القرارات المختلفة في المنظمة.
 - 2- تحديد الاهداف من خلال اعطاء فرص العمل والحرية في اعتماد وسائل تمنحهم المزيد من السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة في المنظمة.
 - 3- زيادة الرضا الوظيفي من خلال حرية الرأي والتواصل الاجتماعي فضلاً عن استعمال فرق العمل.
 - 4- رفع مستوى فهم الموارد البشرية لوظائفهم واهدافهم يزيد من قدرة المنظمة لمواجهة التحديات ومن ثم يؤدي الى تحسين مستوى الاداء.
 - 5- الرغبة في التغيير للأفضل من خلال ملاءمة اتجاههم وقناعاتهم مع فلسفة المنظمة.
 - 6- رفع القيمة الاجتماعية وتعزيز الثقة في التعلم واحترام الذات وحرية اتخاذ القرار في المنظمة.
 - 7- توحيد جهود وتعبئة الطاقات لدعم مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات واتخاذها في المنظمة.
 - 8- بلورة الإطار الفكري للموارد البشرية مقارنة مع المنافسين والعمل على مواجهة المشكلات الجديدة وحلها.
 - 9- الموازنة بين الاحتياجات العددية للموارد البشرية والاهداف المراد تحقيقها من خلال تبني مبادئ إدارة الاحتواء العالي المتمثلة بفرق العمل والمكافآت ومشاركة المعرفة والمعلومات.
- في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى أن ادارة الاحتواء العالي تعمل على تحقيق اهداف متعددة ومتنوعة اهمها زيادة تماسك الموارد البشرية وثقتهم بالمؤسسة، ومن ثم تحقيق الاستقرار الوظيفي، فكلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين المؤسسة ومواردها البشرية يؤدي ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية لهم مما ينعكس ايجاباً على زيادة معدلات الاداء والانتاجية فيقلل مستويات دوران العمل والغياب وانخفاض المشكلات والخلافات التي قد تحصل بين الموارد البشرية والإدارة.¹

¹ - سلام جعفر عزيز الأسدي مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفرع السادس: أبعاد إدارة الاحتواء العالي (HIM)

أخذت المنظمات على عاتقها الاهتمام بالموارد البشرية على صيغ شتى لعل من أبرزها الاحتواء العالي لمواردها البشرية بمقتضى فلسفة إدارة الاحتواء العالي في إطار سعيها الرامي الى بلوغ أهدافها المنشودة ضمن حدود ما تمتلكه من موارد مالية ومادية وبشرية ومعرفية، فإدارة الاحتواء العالي تعمل على توحيد جميع هذه الموارد فضلاً عن احتواء قدرات الموارد البشرية ومهاراتها وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المنظمة المرسومة. وبناءً على ذلك فقد اعتمد الباحث من خلال الدراسة الحالية الابعاد الآتية:¹

1- الاندماج الوظيفي:

يختلف مفهوم الاندماج حسب مجال الهدف المراد تحقيقه ونوعه، فالاندماج هو درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة ونوعية العمل الاضائي بقوة ذهنية وهمية عالية، وهو اتفاق عدد من الموارد البشرية ذات النشاط المماثل والمتناسق في الفكر والعمل والرغبة الذاتية الداخلية اذ تجعله ينسجم ارادياً مع المجموعة لتحقيق الاهداف المرسومة، وهو فكر مبني على المشاعر والعواطف والسلوك فهو النشاط الذي تركز الموارد البشرية من جهودها للوصول الى اداء ذات مستوى عالٍ مما يؤدي الى زيادة قدرة الفرد وثقته والتفاني في تحقيق الاحتواء العالي لطاقة وفعالية مواردها البشرية، وهو الطريق الوحيد امام المنظمات التي تسعى الى خلق بيئة عمل داعمة لاحتواء مواردها البشرية والتعاطي مع المشكلات وحلها من خلال احتواء قدرات ومهارات الموارد البشرية بطرق خلاقة ومبتكرة ودمجها بكيان واحد لتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

ونتيجة لما تم ذكره يمكن الاشارة الى ان هناك مجموعة نتائج يمكن تحقيقها في مجال العمل بنظام الاندماج الوظيفي تتلخص بالآتي:

- 1- دمج نظام العمل وجعله نظاماً موحداً بمشاركة جميع العاملين داخل المنظمة.
- 2- تحقيق المزيد من الثقة والاطمئنان للعاملين في المنظمة وصولاً الى تحقيق الامان الوظيفي.
- 3- احلال كيان اداري جديد أكثر خبرة لكي يؤدي وظائفه بدرجة من الكفاءة والفاعلية من خلال استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم الكامنة.
- 4- الاندماج يعني بمفهومه البسيط مراعات التوجيهات التي يحظى الفرد بها وبالنتيجة العمل على تقليل الصراع بينه وبين الاخرين من جهة والإدارة من جهة اخرى.
- 5- خلق وضع تنافسي أفضل للمنظمات من خلال الابداع والابتكار لزيادة قدرتها وفرصتها في النمو وزيادة العوائد.

¹ - أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، العراق، العدد 30، 2018 ص 45-46.

2- التدريب:

يشير التدريب الى جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من أفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي للأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة او المهارة او القدرة بشكل مركز في برنامج التدريب محدد يمكن ان يساعد أيضا في إنشاء منظمة متعلمة.

التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها، ولهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة الى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة.

يعد التدريب من اهم مواضيع ادارة الاحتواء العالي الذي لاقى اهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر نتيجة شعور الكثير من الموارد البشرية بعدم الامان والتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بالإمكان أن يؤدي الى احباط لدى الموارد البشرية مما يؤثر على اداءهم، وبالنتيجة يهدد انتاجية المنظمة، فإحدى الاساليب المتبعة حديثاً لتحفيز الموارد البشرية هو توفير التدريب الذي يعمل على احتواء قدراتهم ومهاراتهم ويمكن اعادة تطوير هذه المهارات او تعليمهم مهارات جديدة تصب في مصلحة اعمال المنظمة، حيث يعد احدى الطرق المستخدمة في تزويد الموارد البشرية الجدد او الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، ويمثل عملية اكتساب الافراد العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة.

بناءً على ما تقدم يمكن الاشارة بان العديد من المنظمات بدأت تأخذ منحى جديداً في برامجها التدريبية لغرض تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادخال مواردها البشرية في برامج تأهيل واعداد من اجل تزويدهم بمهارات أكثر ومعلومات اوفر عن المنظمة، ومن ثم فان العملية التدريبية تساعد في رفع كفاءة العاملين وفعاليتهم من اجل اشراكهم في عملية اتخاذ القرار فالاهتمام بالتدريب ضرورة ملحة الإدارة الاحتواء العالي اذ يجب ان تكون على وفق اسلوب علمي مدروس على اغلب عناصر نجاح المؤسسة. فالتدريب الناجح يعمل على تحقيق استقرار للمؤسسات ومرونتها في التعاطي مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبيئة العمل.

3- التحفيز والتعويضات:

يعرف التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد واخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات. تعرف التعويضات بوصفها عملية توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاته الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لأغراض معينة، فإنها تجمع البيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات، ولكنه توجد هنالك أيضاً أنواعاً من الأغراض الاخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها:

تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب او متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتعريف فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى، إدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات.

في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة ان هناك نظم للتحفيز متنوعة تستخدمها المنظمات، حسب طريقة عملها أو بما يتلاءم مع أسلوبها في تحقيق الاهداف، فالمكافآت والحوافز تؤثر في تحسين بيئة العمل سواء كانت المتعلقة ببيئة العمل المادية او الصحية او الاجتماعية والعمل بشكل عادل في توزيعها من اجل الحصول على أفضل الاداء التنظيمي وذلك للبقاء والنمو واستمرار المنظمة في ظل البيئة المتغيرة، اما الحوافز الوقائية ليس بالضرورة ان تؤدي الى تحسين الأداء بل انها تحافظ على مستوى الاداء وتمنعه من التدهور.

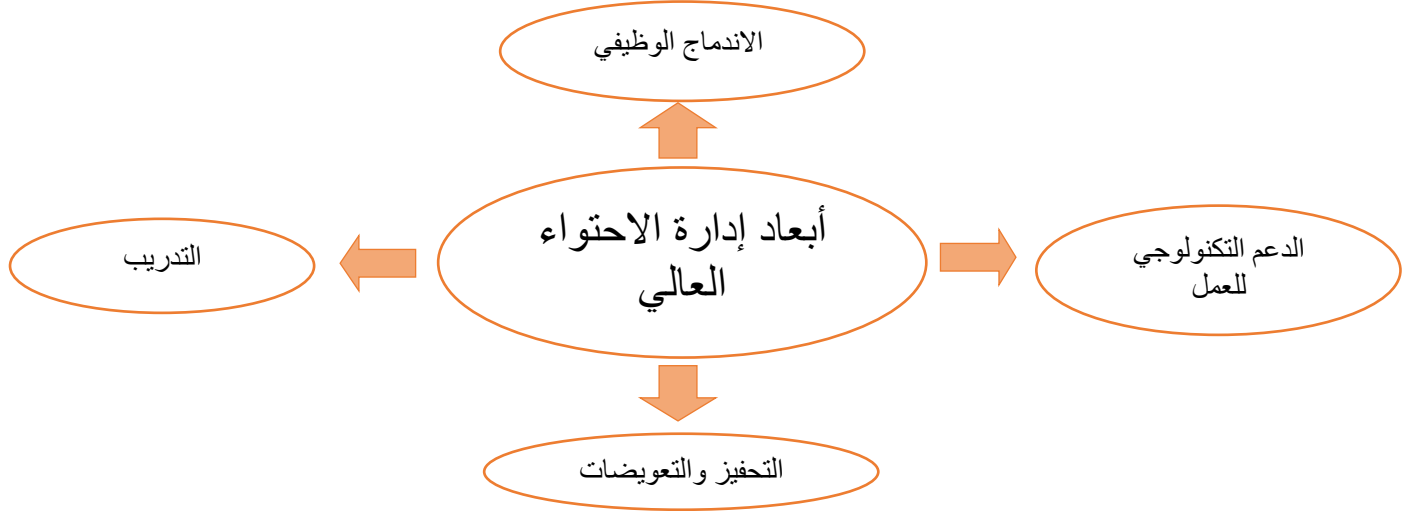
4- الدعم التكنولوجي للعمل:

نظام المعلومات هو عامل أساسي للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في أية منظمة، ولكنه حاسم ومهم جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، ومثال ذلك خلق الشبكات بين الحواسيب جعل من الاسهل بكثير هيكله المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ يمكن من خلال هذه الشبكات اتصال الأفراد فيما بينهم لتنسيق فعاليتهم وحل المشاكل ونقل المعرفة الضمنية.

ترتبط إدارة الاحتواء العالي بين إشراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتيا والتي تخلق تعاوناً أكثر واتصالات أفضل بين الأقسام، مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار، نتيجة لذلك فإن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي ومعدلات غياب اقل.

ان الميزة المركزية في المنظمات هي حاجتها الى معالجة المعلومات لتلبية الطلبات المحددة الموضوعة على عاتقها وكنتيجة لذلك فإن النظم التي تدعم معالجة المعلومات من خلال دعم التكنولوجيا وتأمين المعلومات الدفينة والموثوقة والكامنة لصناعة القرار ستحسن من الأداء المنظمي، ومن جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج مكن المعلومات الاكثر سلاسة من النقل ولذلك حسنت المخرجات في الأداء المنظمي ومن جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج مكن المعلومات الاكثر سلاسة من النقل ولذلك حسنت المخرجات في الأداء المنظمي.

الشكل رقم(2.1): أبعاد ادارة الاحتواء العالي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى (مفهوم الابداع والابداع التنظيمي، أهميته، أنواعه ومستوياته، خصائصه، أبعاده، معوقاته).

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

الابداع: هو إيجاد الأفكار والوسائل سواء كانت عملية أو غير عملية والخلق الذي يتعلق بالجدة والاصالة في توليد الأفكار أو الاكتشاف أو الابتكار أو الاختراع، كل ذلك بهدف تأطير هذا المصطلح بشكل دقيق وتحديد الفرق بينه وبين المصطلحات المرادفة.¹

● الابداع يعني النظر بطريقة غير مألوقة وغير تقليدية، أي التفكير المختلف الذي يتطلب توافر المهارات والقدرات، والبراعات المميزة والفريدة، ليتم من خلالها التوصل إلى أفكار أو حلول أو اقتراحات أو رؤى جديدة كلياً.²

الابداع التنظيمي:

هو الاستخدام الإبداعي لأحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات دون غيرها، والأسلوب الإداري الإبداعي والمبتكر لعمليات أو برامج أو منتجات أو خدمات جديدة تظهر كنتيجة فعلية للقرارات داخل وخارج المنظمة، وبلا شك أنه يحتاج إلى أفراد يفكرون بطريقة إبداعية، وقدرتهم العقلية والأفكار الخلاقة التي يطرحونها، والمهارات التي يمكن للمنظمة التركيز عليها وتطويرها بإيجاد المناخ الملائم، والقيادة الداعمة لكل ما هو جديد، ومساهماتها في تنمية القدرة للوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.³

ويرى أسامة خيرى: أن الابداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمش شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل، فضلاً على أن الابداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.⁴

● كما عرف أيضاً أنه عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.⁵

¹ - بلولة إيمان الابداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية: أعمال الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 2011 ص37.

² - محمد حمزة حسن الصفدي أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن: ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت، جامعة آل بيت، الأردن، 2018 ص39.

³ - فراس علي عبد الله الحميش ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن: ماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت، جامعة آل بيت، الأردن، 2018 ص18.

⁴ - أسامة خيرى إدارة الابداع والابتكارات: دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص40.

⁵ - رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الابداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005 ص25.

- كما عرف أيضا أنه عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة، والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع.¹

كما تقدم نلاحظ الاختلاف في إعطاء تعريف محدد للإبداع وعليه يمكننا أن نستخلص التعريف الإجرائي التالي: إذا الإبداع عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي

تكمن أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:²

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
 - القدرة على احداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- إضافة إلى ذلك القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية. من خلال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع التنظيمي يمكن القول إن أهميته يساهم في زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة، تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.

الفرع الثالث: مراحل عملية الإبداع التنظيمي

تتمثل مراحل عملية الإبداع التنظيمي وفق بعض الباحثين في النقاط التالية:³

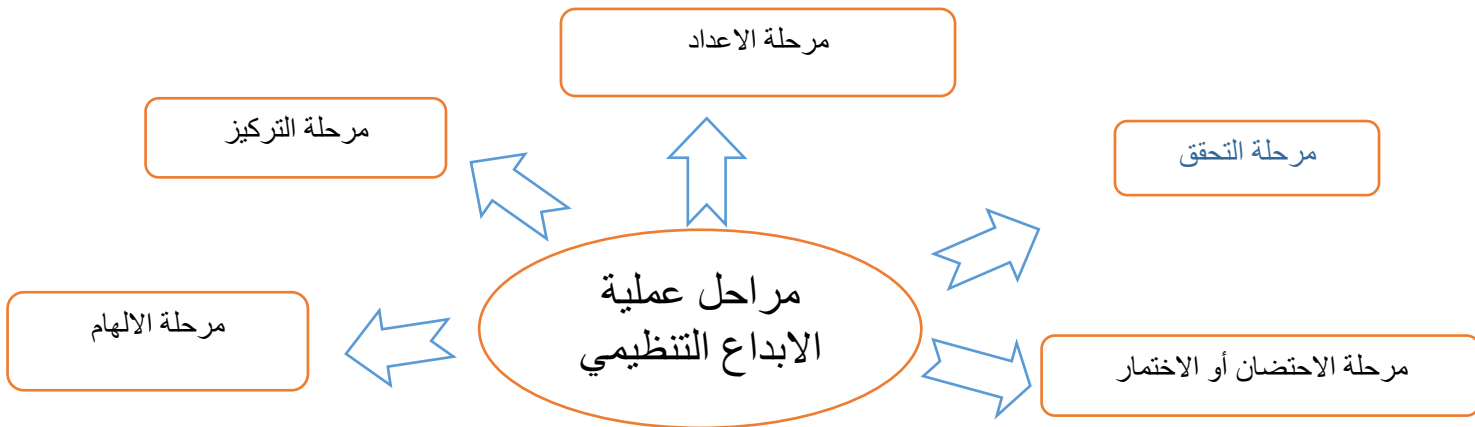
¹ - إيمان عسكر حاوي الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011 ص53.

² - توفيق عطية، توفيق العجلة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 ص15.

³ - حمزة محمد كاظم عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، بغداد العراق، 2013 ص29-30.

- 1- **مرحلة الاعداد:** وتتضمن الفترة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، لتمكن الفرد من الإحاطة بكل ابعاد المشكلة والاحساس بها، وتعني أيضا مرحلة البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع، ويطلق عليها مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة.
- 2- **مرحلة التركيز:** في هذه الرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- 3- **مرحلة الاحتضان أو الاختمار:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة.
- 4- **مرحلة الالهام:** بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، كما تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي لا يمر بها إلا المبدعون.
- 5- **مرحلة التحقق:** إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، وتشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث أن التبصر يعني دور الحدس في إلهام ووضحة الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق إلا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

الشكل رقم (3.1): مراحل عملية الابداع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدير بالذكر أن الابداع لا يتم دائما وفق هذه المراحل بالتسلسل والتتابع، لأن هذه المراحل متداخلة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى أن الابداع ليس دائما عملية موجهة من قبل المنظمة، بل في معظم الحالات تتولد الأفكار والابداعات قبل الشعور بالمشكلة، وكما نشير إلى أن المعرفة تلعب دور حيوي وهام جدا في مختلف النواحي الإبداعية، حيث تحاول العديد من المنظمات خلق العالم المعرفي الخاص بها، لدعم عمليات الابداع والتميز من خلال منتجاتها وخدماتها.¹

الفرع الرابع: خصائص الإبداع التنظيمي

تتمثل خصائص الابداع التنظيمي وفق بعض الباحثين في النقاط التالية:²

- 1- الابداع يؤثر على جهد متصل الادراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذلك فهو يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والاستماع، فضلا عن ربط الأفكار مع بعضها البعض والاستنتاج.
- 2- الابداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانيات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلا على أن الابداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير.
- 3- الابداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع، وليس خاص لاحد ما، لكنه يختلف من شخص لآخر، حسب نشأة الفرد وفطرته، وظروفه البيئية والثقافية، فضلا عن العادات والمعتقدات التي يعيش فيها ويتعامل معها، وغالبا ما يرتبط الابداع بالعوامل الوراثية ويمكن تطويره.
- 4- الابداع يعد موجهًا لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب فيه أن تكون هذه النتيجة سهلة بديها.
- 5- الابداع يبدأ صغيرا ثم يتطور على حدة مراحل من خلال نتائج التجارب وتقييماتها، لكن حصيلة الابداع تكون من خلال السعي والتطلع للتفوق والقيادة، وإذا لم تتوفر الجهود لذلك منذ البداية غالبا لن يصل لنتيجة إبداعية.
- 6- الابداع يعتمد على التركيز والتفكير العميق الذي يبحث المشكلة عن كافة النواحي والاتجاهات لإيجاد عدة حلول إبداعية ملائمة لها.
- 7- الابداع علم نظري مبني على التجارب والممارسات ويمكن تبديله أو تغييره أو تطويره أو تعديله باختلاف الزمان والمكان.
- 8- الابداع ليس حكرا للأفراد بالضرورة، بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة أو المنظمة، وهذا قد يسهل الطريق أمام الابداع بالأخص في البداية، لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت تتشابه بطريقة معقدة، وتحتاج لإمكانيات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج بنتائج إبداعية حولها.

¹ - محمد حمزة حسن الصفدي مرجع سبق ذكره، ص46.

² - محمد حمزة حسن الصفدي مرجع سبق ذكره، ص45.

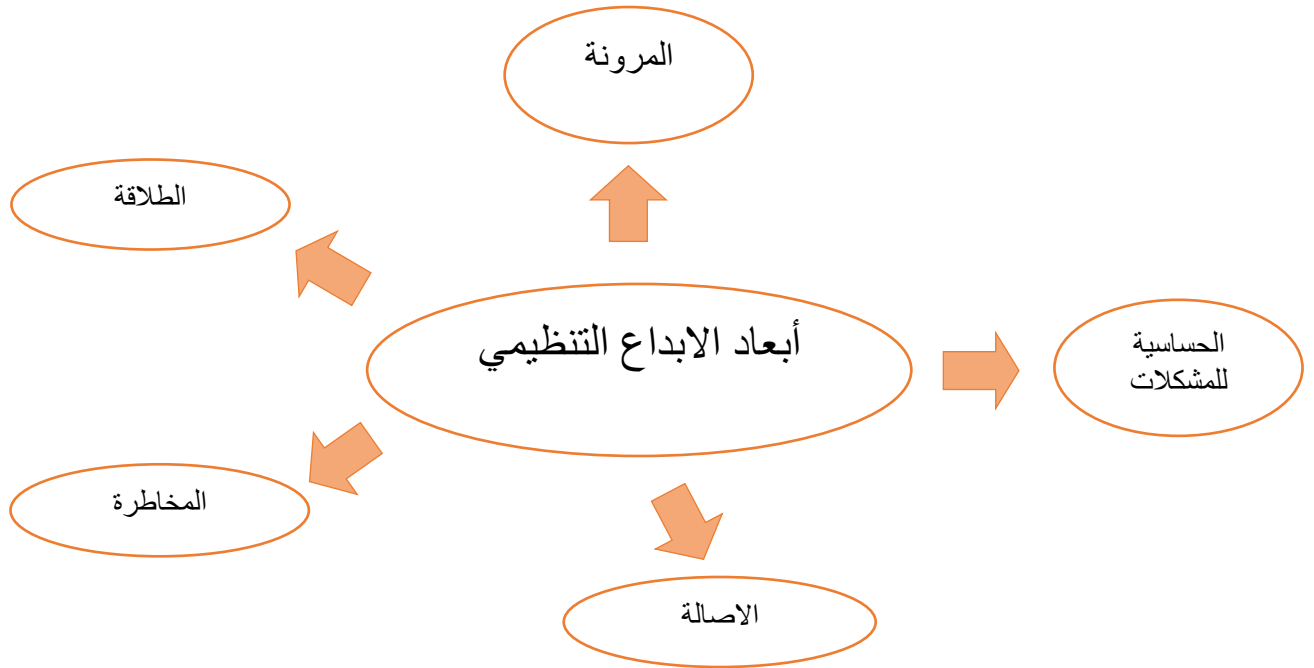
الفرع الخامس: أبعاد الإبداع التنظيمي

كثيرا ما تصطدم المنظمات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية بالبيئات المحيطة وعوائقها، وصعوبة التعامل معها تحتاج الإدارة فيها على انتهاج الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة، فلا شك أن الأساليب الإدارية التقليدية لا تجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات الراهنة، وبالتالي لا تستطيع التكيف مع الاحداث، والاستجابة لمتطلباته، والمطلوب هو قدرة المنظمات على اكتشاف المؤهلات والكفاءات الإبداعية التي تنتشلها وتخرجها من الازمات، وتعطيها ميزة تنافسية، وتساهم في بقائها واستمراريتها، لذا تعمل على تعزيز الابداع لديها، والتركيز على إيجاد الأفكار الخلاقة وغيرها من الأساليب الإبداعية، كما أن هناك إجماع من قبل الباحثين على أن هناك مجموعة من الابعاد وهي:¹

- 1- **الطلاقة:** تعني قدرة المنظمة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الاستجابة السريعة لمتغير ما، والسرعة في انتهاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم بطرق إبداعية.
- 2- **الأصالة:** تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سوى منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، واستخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة، وإن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير مألوفة وبعيدة المدى.
- 3- **المرونة:** تعني التنوع أو الاختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرتها على تغيير مسار تفكير العاملين فيها وفقا لما يتطلبه الموقف.
- 4- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الافراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الازمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.
- 5- **المخاطرة:** وتعني الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي تقوم بها المنظمات.

¹ - فراس علي عبد الله الحميش مرجع سبق ذكره، ص19

الشكل رقم(4.1): أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويرى الباحث أن الابداع التنظيمي بأبعاده يحظى بالاهتمام البالغ، لا سيما أن المنظمات تسعى للحدثة والابداع، وتعمل بأساليب وطرق إبداعية من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة والتغيير، وتفادي العوائق والأزمات بجميع أشكالها.

ويعد من المواضيع العقدة نسبياً، لاعتماده على القدرات العقلية، والمهارات الإبداعية، لذا يجب على المنظمات أن تبحث عن الطلاقة والاصالة والمرونة في أفكارها والطرق والأساليب التي تتبعها، وأن تستشعر وجود الأزمات والمشاكل، ورفع حساسيتها للمخاطر المحتملة، وتحسين قدرتها على حلها بطرق إبداعية.

الفرع السادس: معوقات الإبداع التنظيمي

بينت بعض الدراسات أن الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:¹

- 1- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- 2- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة بين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- 3- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب دولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الأردن، 2011 ص68.

- 4- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- 5- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي، باعتبارها انطلاقة جديدة في العمل الإداري والحياة الوظيفية، سواء كانت باللغة العربية أو باللغة الأجنبية نظراً لحداثة الموضوع وإثراء موضوع بحثنا وللتعقيب على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها اخترنا بعضاً منها حيث تم ترتيبها من أحدث دراسة إلى أقدمها قسم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي.

إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة، والحديث عن إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الإبداع التنظيمي ليس بالموضوع الجديد وإنما تم التطرق إليه من خلال العديد من الدراسات ومن بينها:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة الخفاجي (2019) بعنوان: "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء لدراسة ميدانية في شركة نفط ميسان"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء في شركة نفط ميسان، وتحديد تأثير المتغير الوسيط (إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية) على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما حدد مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من المديرين والموظفين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديراً.

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وقدمت من التوصيات منها تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات

¹-رشا مهدي الخفاجي تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان في العراق المجلة العربية للإدارة مج 39 ع3، جامعة البصرة العراق 2019.

تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء وخلق منا تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحد التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العالي.

2- دراسة المنصوري (2016) بعنوان: " دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجنوب"¹. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية، ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد تم اتباع المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة كأسلوب بحث بينما الاستراتيجية التي تم تبنيها هنا ممثلة في مسح تحليلي، وشمل مجتمع العينة من يعملون في أقسام شركة نفط الجنوب وهي خمسة عشر (قسم العمليات، قسم النقل، قسم حقول النفط، قسم الحفر والتأهيل، قسم حقول النفط في منطقة قار، القسم الهندسي، التخطيط. وتتبع التقسيم وتقسيم المشروع والتقسيم التجاري وقسم المواد والتقسيم الإداري وقسم المياه وقسم العمليات الميدانية غرب القرنة 1 والزيبر وعددها حوالي 453 موظفًا، واستند الباحث إلى عدد من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تدعم موضوع الدراسة الحالية بينهم التعايش الميداني وكذلك استمارة المسح. تتناول هذه الدراسة ثلاثة متغيرات مهمة للغاية فيما يتعلق بالعمل التنظيمي: الدعم التنظيمي المتصور كمتغير وسيط، وإدارة الموارد البشرية عالية المشاركة كمتغير مستقل ومخرجات العمل الظرفية كمتغير تابع.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دور الوسيط المتغير بين أبعاد تبادل المعلومات والالتزام الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مع المرجع الأخلاقي بين (التدريب العميق، والتعويض، والعمل الجماعي، وتبادل المعلومات). ويتوسط الرضا الوظيفي الدعم التنظيمي المتصور، وخرجت الدراسة الحالية بعدد من التوصيات وأحد أهمها التي أكد عليها الباحث أن:

3- دراسة أبو ليفة (2016) بعنوان: " علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الإداري"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع الإداري، والتأكد من توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع في شركة أسبوت لتكرير البترول، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول تساؤل واحد هو التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، ولأجل ذلك تم وضع فرض واحد انبثق منه ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (331) موظف.

¹ - جاسم المنصوري، محمود شاعر عاشور مرجع سبق ذكره، 2016

² - سناء مصطفى محمد أبو ليفة علاقة الادارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول، المجلة العربية للإدارة مج 36 ع1، جامعة أسبوت العراق 2016.

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى ان درجة إدراك الافراد لممارسات بالاحتواء العالي فوق المتوسط وكان إدراك الافراد لاستراتيجيات الابداع الإداري عالية، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالات إحصائية ما بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع بشركة أسيوط لتكرير البترول.

4- دراسة ورد وحسن (2010) بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي. ومدى تأثير إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعاصمة العراقية بغداد.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على المراجع ذات الصلة العربية والاجنبية منها إضافة على تصميم استمارة استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (145) موظف. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، إضافة إلى اعتماد الشركة عينة الدراسة على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة al, Suzan (2018) بعنوان:

"Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices"².

"تنمية الإبداع الإداري في إطار ممارسات إدارة الاحتواء العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة الموجودة بين تنمية الإبداع الإداري للعاملين من جهة وممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة أخرى، والتي تتضمن المشاركة في صنع القرار، الحصول على المعلومات، المشاركة في الإيرادات، تبادل المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في دولة العراق، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول تساؤل واحد هو التعرف على مدى تنمية الابداع الإداري في إطار ممارسات الإدارة الاحتواء العالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (290) موظف.

وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الاحتواء العالي فوق المتوسط، ووعي الأفراد باستراتيجيات الابتكار الإداري عالية، أي أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض الممارسات الإدارية واستراتيجيات الإدارة العليا.

¹-حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص86 جامعة القادسية الكويت 2010.

² Suzan, A. A., & al. (2018). **Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices**. Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 415-451.

2- دراسة Ahmad ; Shahzad ; Waheed & Khan (2014) بعنوان:

" High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction "¹.

"إدارة الاحتواء العالي واداء الموظفين لدور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي واداء الموظفين من خلال التأثير الوسيط الذي يمارسه الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف.

وبعد التحليل الاحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاحتواء العالي واداء الموظفين وان هذه العلاقة تزداد بتوسط الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالابداع التنظيمي
أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- شنشونة، بربطل (2018) بعنوان: "أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل"².

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام الذي يلعبه الابداع التنظيمي في المنظمات، وعلى ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي لدى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية حاسي الرمل باعتبارها من اهم المؤسسات الرائدة في الجزائر التي تساهم بقسط كبير في العائدات الجزائرية من قطاع المحروقات.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (70) موظف.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات على أبعاد الابداع التنظيمي، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على ابعاد الابداع التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وأيضاً وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على الابداع التنظيمي المتحقق في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية (0.05).

2- دراسة بوبنديرة عبد العزيز (2017) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة

كوندور برج بوعريريج"¹.

¹ Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, 2014, p 230.

²-شنشونة محمد، بربطل فطيمة الزهرة أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة بسكرة الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور، وكذلك التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120) إطار من الإطارات الوسطى.

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا، وأن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور كان مرتفعا جدا، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور.

3- دراسة ناني، عدالي (2017) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبليدة، الجزائر)".²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبليدة، الجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (30) عاملا.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) بينما توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الديكتاتوري و الإبداع التنظيمي غير دالة، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط الفوضوي و الإبداع التنظيمي غير دالة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات رؤساء أو المشرفين في المنظمة.

القيام بدورات تكوينية لصالح المشرفين وتدريبهم على النمط الديمقراطي.

4- دراسة الشناق، رفعت، الضمور، مصلىح (2010) بعنوان: "العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".³

هدفت هذه الدراسة بصورة عامة إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين الإبداع التنظيمي في هذه الشركات، وذلك لمعرفة مستوى الإبداع التنظيمي.

¹- بونديرة عبد العزيز القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوغريج، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة الجزائر، 2017.

²- ناني نبيلة، عدالي مصعب علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبليدة، الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017.

³- الشناق، رفعت عودة الله، الضمور، فيروز مصلىح محمد العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مقالات المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 16، جامعة آل البيت عمادة البحث العلمي، الأردن، 2010.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (45) شركة مدرجة في سوق عمان المالي. وقد أثبتت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي. وخلصت الى مجموعة من التوصيات، كان أهمها: ضرورة إعداد برامج تدريبية للموظفين لتدريبهم على التعامل الفعال مع لتكنولوجيا المتوفرة لديهم. العمل على الاحتفاظ بالكفاءات من ذوي الخبرة. العمل على حفز الأفراد المبدعين.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (2017) Shin Jeong, بعنوان:

"High-Performance Work Practices and Organizational Creativity during Organizational Change: A Collective Learning Perspective"¹.

"ممارسات العمل عالية الأداء والابداع التنظيمي خلال التغيير التنظيمي: منظور التعلم الجماعي".

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد على أهمية التعلم الجماعي والعمل الجماعي والابداع التنظيمي، وفقا للنظريات واختبار كيف ومتى يتم تعزيز ممارسات العمل الجماعي، وتعزيز الابداع التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (454) شركة كورية في 16 مجالا في مجالات التصنيع والخدمات والمصارف، مع بيانات مختلفة ومتعددة الوقت ذاته. خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

أن ممارسات العمل الجماعي أدت إلى المزيد من الابداع التنظيمي عندما خضعت الشركات للتغيير التنظيمي. أن التعلم الجماعي للموظفين يساهم في تعزيز التفاعل لممارسات العمل الجماعي والتغيير التنظيمي والابداع التنظيمي.

1- دراسة (2015) Barari، بعنوان:

"The Effect Role of knowledge management on Organizational innovation in University of Iran"² .

¹ -Inseong Jeong Shung Jae Shi **High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective**, Journal of Management, Un January 2017

² -Barari Reza **The Effect Role of knowledge management on Organizational innovation in University of Iran, Original Article**, University of Semnan Iran, 2015

"دور تأثير إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في جامعة إيران".

هدفت هذه الدراسة الى بيان وإظهار أثر إدارة المعرفة على الأبداع التنظيمي على الافراد العاملين في الجامعة المبحوثة، وتمثلت متغيرات الدراسة وابعادها في المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الابداع التنظيمي وحيث استندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرد من العاملين في جامعة مازندران حيث اعتمد الباحث على العينة القصدية في ذلك. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن جميع المكونات ترتبط ببعضها البعض.
- أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير وإيجابي على الابداع التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي اخترناها.

الجدول (1-2) يوضح مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	من حيث الزمان والمكان
تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2010 إلى 2019، حيث شملت الأماكن التالية: العراق، الكويت، باكستان، الجزائر، الأردن، كوريا، إيران.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.	
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة للعاملين والمدبرين، بينما اعتمدت دراستين باللغة العربية والأجنبية على عينات متمثلة في شركات.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصه العينة التي تختلف حسب تخصصاتها.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين باللغة العربية على منهج المقابلة والملاحظة.	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض الموظفين، حيث تم جمع المعطيات التي لها علاقة مباشرة مع إدارة الاحتواء العالي الذي يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (مالية، صناعية، خدماتية، إنتاجية، اقتصادية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدف الدراسة القطاع الاقتصادي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي: «المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز»	من حيث نوع القطاع
اعتمدت معظم الدراسات على متغيرين، في حين اعتمدت ثلاثة دراسات عربية ودراستين أجنبية على ثلاثة متغيرات، منها: إدارة الاحتواء العالي، الابداع التنظيمي، الأداء التنظيمي، الابداع الإداري، إدارة المعرفة.	اعتمدت دراستنا على متغيرين (مستقل، تابع) ألا وهما: إدارة الاحتواء العالي، الابداع التنظيمي.	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تحديد مستوى أثر إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات مختلفة، وكذا تحديد مستوى الابداع التنظيمي بمختلف المؤسسات محل الدراسة.	تهدف دراستنا التعرف على مستوى أثر إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي، وتحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء والابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وتقديم مجموعة من المقترحات لتحسين الواقع الحالي في المؤسسة.	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي والمتغير التابع الابداع التنظيمي.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- التعمق في الموضوع.
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الاول:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم إدارة الاحتواء العالي، والابداع التنظيمي، وتبين لنا أن إدارة الاحتواء العالي أصبح رهان جديد لإدارة الموارد البشرية ومحدد أساسي لتنافسية المؤسسات، وتبرز أهميته في زيادة الانتماء للمؤسسة من خلال احتواء ومشاركة المورد البشرية في صنع مستقبل المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة احتواء المورد البشري من أجل بقائه أطول مدة فيها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر إدارة الاحتواء العالي والابداع
التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز
(سونلغاز) ورقلة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إسقاطا لجانبنا لنظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم من المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

❖ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.**

❖ **المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

❖ بغرض التعرف على اثار إدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS) سيتم التوصل إلى النتائج.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولا. **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

❖ **ثانيا. المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات

لمعرفة " اثار إدارة الاحتواء على الابداع التنظيمي " وذلك من خلال عينة من عمال من المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

❖ **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

❖ **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وتوزيعه على عينة من المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.
ثالثا. متغيرات الدراسة:

الجدول (1-2): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
إدارة الاحتواء العالي	المتغير المستقل
الابداع التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة:

أولا. التعريف بالمؤسسة:

أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالمرسوم رقم 6959 في 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الفاتح من شهر أوت 1969، وقد أنشأت شركة سونلغاز لتحل محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) والتي تم حلها بناء على نفس المرسوم السابق الذكر.

ومنذ إنشائها قامت الشركة بزيادة على بيع الطاقة بالسهر على استغلال الغاز الطبيعي والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وأوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي.

وفي عام 1983م أنشأت ستة وحدات فرعية مستقلة خلفا لوححدات الأشغال، تختص كل وحدة منها في ميدان لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات الفرعية هي:

KAHRIF: الإنارة. ✓

KARHAKIB: تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية وتنصيب الشبكات. ✓

KANAGAZ: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز. ✓

ETTARKIF: أشغال الهندسة الميدانية. ✓

AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. ✓

ومنذ سنة 1991م غيرت الشركة من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري بقرار تنفيذي رقم 91-475 يوم 1991/12/14م وبناء على هذا القرار التنفيذي رقم: 280/95 يوم 1995/09/17م الذي أكد على المادة منه التعريف بمؤسسة سونلغاز كما يلي:

- 1- تأمين توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- 2- المحافظة على شروط الجودة والأمن بأقل الأسعار، وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.
- 3- وبعد ذلك وبناء على القانون 01/02 المؤرخ في 22 من ذي القعدة 1422 هـ الموافق ل: 2002/02/05 م، المتعلق بالكهرباء والغاز تتغير الطبيعة القانونية للشركة وتصبح شركة ذات أسهم (SPA).

الوسائل والثروة:

- 4- تتكون الثروة الفيزيائية للشركة أساسا من منشآت (الإنتاج، النقل، التوزيع) بالإضافة للمنشآت القاعدية التابعة لها (مقرات الوحدات، نقاط استقبال الزبائن، مراكز التكوين، ورشات الصيانة).

الكهرباء:

- هناك سبعة مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي MW2470.
- ثمانية مواقع إنتاج تتكون من مولدات مزودة بمحركات غازية (Turbin a gaz بطاقة إجمالية 2349MW).
- مجمع إنتاج (HYDROELECTRIQUE) يضم أربعة مراكز بطاقة إجمالية MW. 275
- مولدات ديازال ((DO Group Diesel متواجدة في الصحراء وتمثل MW.184
- شبكة النقل تتكون من 12236 كلم من الخطوط ذات التوتر العالي (KV220.60) تربط بين 138 محطة.
- شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط (V30.5.510) وذات التوتر المنخفض (V 380.220) وتتكون من 173465 كلم .

الغاز:

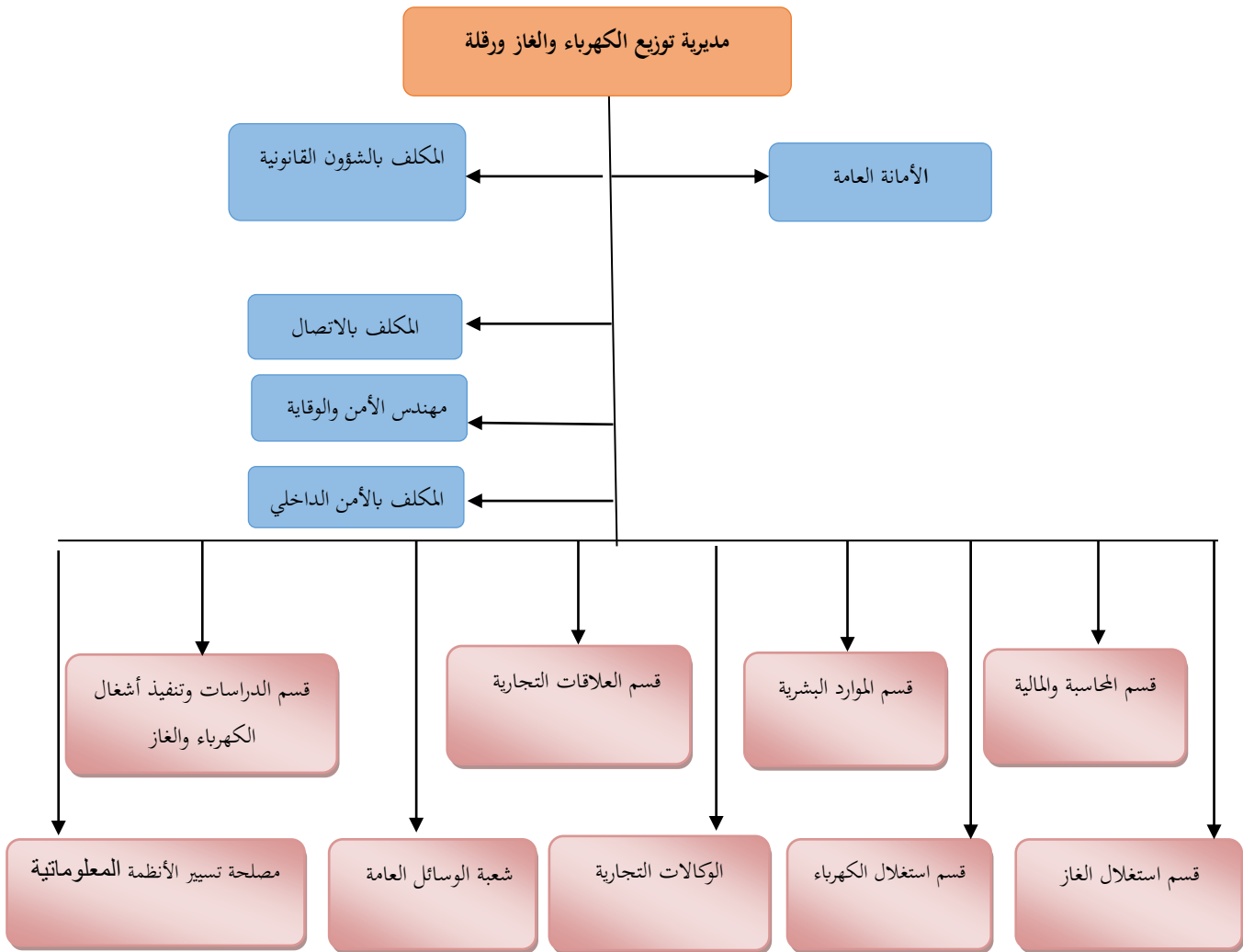
- شبكة النقل تتكون من 6061 كلم من القنوات ذات الضغط المرتفع
- شبكة التوزيع تتكون من 1402 كلم من القنوات ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر وخارجها.
- نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بكل أشكال النشاطات المرافقة في الجزائر.
- سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- التزاماتها: بالنظر إلى احتكار الشركة لهذا النشاط، سونلغاز نلتزم بما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط في المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية الكهربائية والغاز أين توفرت الشبكات.
 - ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء التوزيع العمومي للغاز.
 - تطبيق شروط R منصوص عليها بمرسوم.
- * دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

ثانيا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي يتكون من عدة أقسام ومصالح متمثلة في:

- قسم استغلال الكهرباء.

- قسم استغلال الغاز.
- قسم الدراسات والأشغال.
- قسم التسيير وأنظمة الإعلام الآلي.
- قسم المالية والمحاسبة ويضم مصلحة الاستغلال ومصلحة التفتيش والمصلحة العامة والتحليل.
- قسم الموارد البشرية ويضم مصلحة تنمية الموارد البشرية مصلحة التكوين ومصلحة تسيير الموارد البشرية.
- قسم الإمكانيات والأعمال العامة.

ثالثا. مجتمع وعينة الدراسة

. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) ورقلة، والبالغ عددهم 65عاملا.

2. عينة الدراسة:

قمنا بتوزيع 61استبانة على كامل عمال المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وبلغ عدد الاستبيانات الملغاة بـ 03استبيانات أي بنسبة 4,9% أما فيما يخص الاستبيانات الصالحة للتحليل فكانت 58 استبانة أي ما يعادل نسبة 95,08% والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2-2): توزيع عينة الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	61	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	61	عدد الاستثمارات المسترجعة
4,9%	03	عدد الاستثمارات الملغاة
95,08%	58	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان وفق توزيع الاستبيانات.

3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ- الجنس:

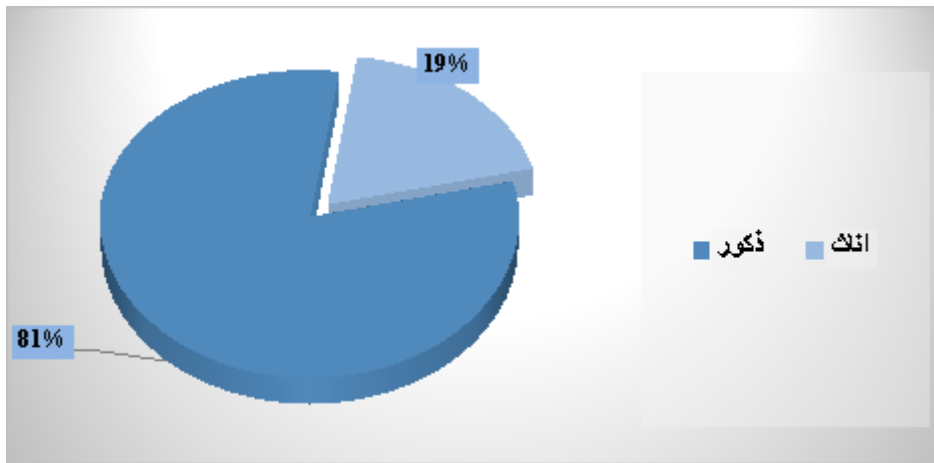
الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
81%	47	ذكر
19%	11	أنثى
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS

❖ نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (81%)، في حين بلغت نسبة الإناث (19%) من مجموع أفراد العينة، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الإناث، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-2): توزيع العينة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج Excel

ب-السن:

وفقا لمتغير السن فإن أفراد عينة الدراسة لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، والجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 51 سنة ولتوضيح أكثر نلاحظ الجدول التالي:

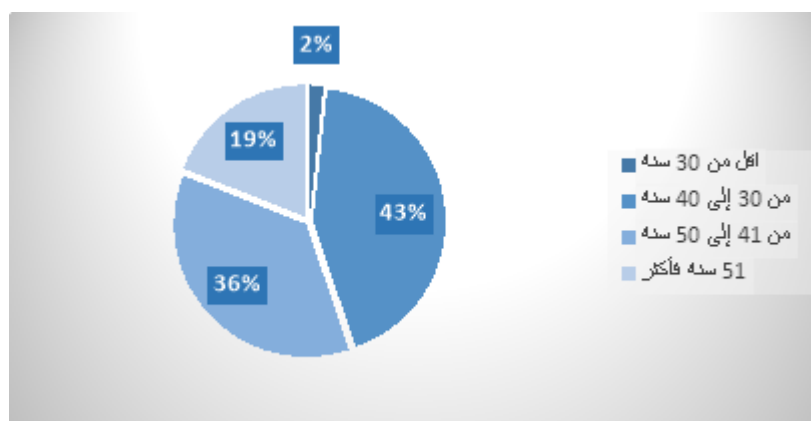
الجدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
1,7%	1	أقل من 30 سنة
43,1%	25	من 30 إلى 40 سنة
36,2%	21	من 41 إلى 50 سنة
19,0%	11	51 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

❖ نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئتان العمريتان من (30 إلى 40 سنة) و من (41 إلى 50 سنة) بنسبة (43,1%، 36,2%) على التوالي، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هي الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية المهام بالشكل المطلوب، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم أكثر من 51 سنة قد بلغ (11) مستجوبا أي بنسبة (19%) ويعود سبب تدني نسبتها قربهم إلى سن التقاعد، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت (01) مستجوبا أي بنسبة (1,7%) ويعود سبب تدني نسبتها إلى التوظيف الجديد في المؤسسة، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج Excel

ج-المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب الدرجة التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

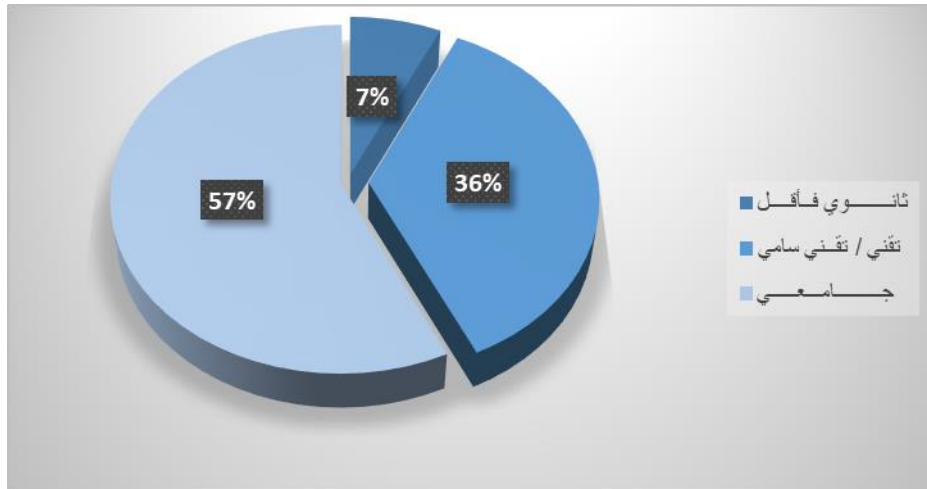
الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6,9%	4	ثانوي فأقل
36,2%	21	تقني / تقني سامي
56,9%	33	جامعي
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

❖ نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي، أن الأفراد الذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بمعدل (56,9%) والبالغ عددهم 33 مستجوبا، ثم تليها نسبة كل من الحاصلين على شهادات تقني/تقني سامي بنسبة 36,2% أما ثانوي فأقل بنسبة (6,9%) والبالغ عددهم 4 مستجوبين، ومنه نستنتج أن المؤسسة تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد الذين مستواهم التعليمي عالي أي المستوى الجامعي وهذا طبيعي جداً بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في المؤسسة، من أجل تسيير شؤونها ، وهذا ما تم إثباته من خلال إجراء توزيع الاستبانة والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيفات العمال ومعرفة طبيعة العمل الخاصة بكل مستوى، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-4): توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام Excel

د-المنصب الوظيفي:

تعد الوظيفة الحالية لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب تصنيفه الوظيفي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي.

الجدول(6.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

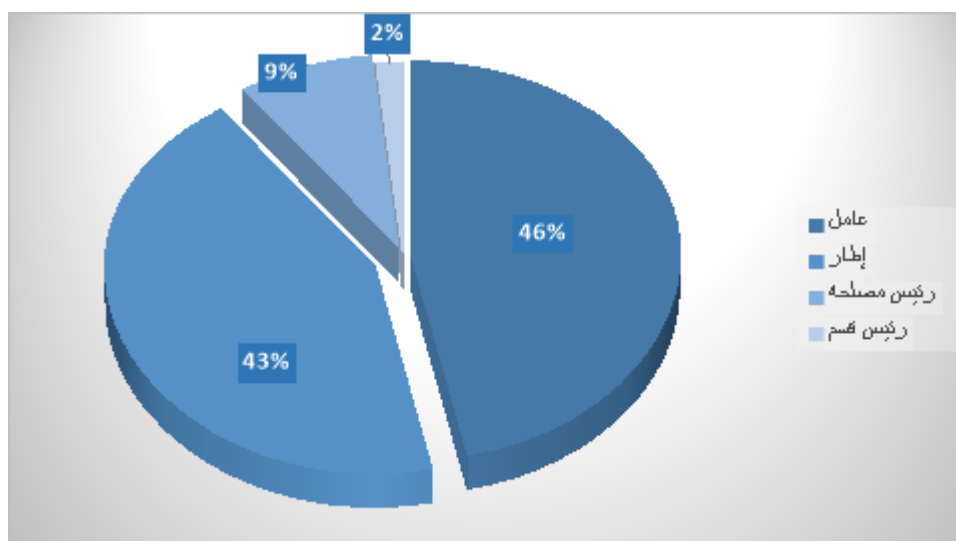
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل	27	46,6%
إطار	25	43,1%
رئيس مصلحة	5	8,6%
رئيس قسم	1	1,7%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS

❖ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل من منصب "عامل" و "إطار" يملكون أكبر نسبة ومتقاربة والتي قدرت ب 46,6% و 43,1% والبالغ عددهم 27 و 25 مستجوبا على التوالي، وتليها في المرتبة الثانية رئيس مصلحة بنسبة 8,6% وآخر منصب وظيفي يوجد رئيس قسم واحد (1) بلغت نسبته 1,7%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال والإطارات في نشاطها أكثر من الرؤساء والمسؤولين.

❖ ، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-5): توزيع العينة وفق متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج Excel

و-سنوات الأقدمية:

الخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول(7.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

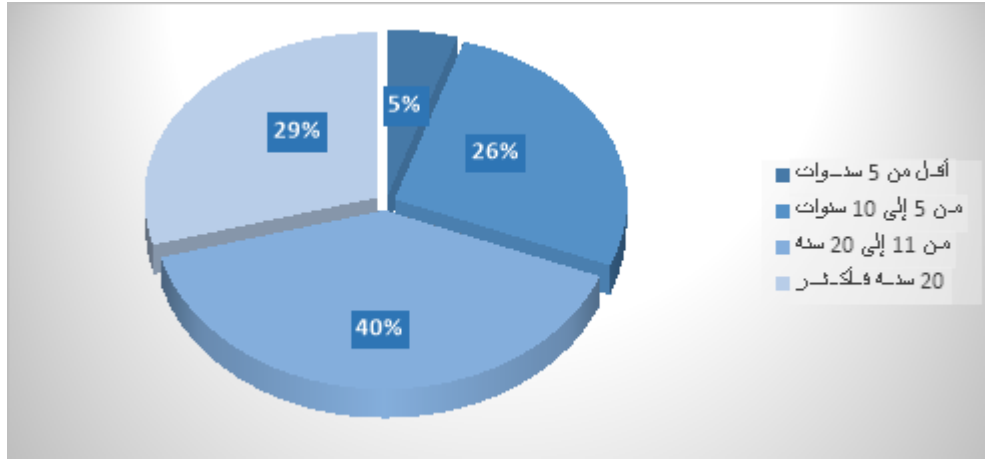
سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	5,2%
من 5 إلى 10 سنوات	15	25,9%
من 11 إلى 20 سنة	23	39,7%
20 سنة فأكثر	17	29,3%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

❖ يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية، حيث يبين نسبة (39,7%) فئة الأفراد من (11 إلى 20 سنة) هي أكبر نسبة، والبالغ عددهم 23 مستجوبا وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادرا من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر ضروري وكاف لبقاء المؤسسة وتطوير استراتيجيتها وازدهارها، ثم تليها الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة 29,3% والبالغ عددهم 17 مستجوبا وهذه النتيجة تدل على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة والتي لها دور كبير وفعال لتأهيل عمال المؤسسة من أجل اكتساب الخبرة و المعرفة في العمل ثم تليها الفئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 25,9% والبالغ عددهم 15 مستجوبا وهي نسبة متوسطة نظرا لنمو المؤسسة المتزايد والتي تحتوي على أفراد شبه مؤهلين وذات خبرات متوسطة وفي طريقهم لكسب معرفة بالعمل، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 5,2% و البالغ عددهم 03 مستجوبا وهي نسبة ضعيفة، أي أن الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحدثة العمل داخل المؤسسة.

بالتالي نستنتج أن هناك استقرار في العمالة داخل المؤسسة، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-6): توزيع العينة وفق متغير سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج Excel

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً،
2. مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
4. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
5. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
6. اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
7. اختبار t-test لاختبار تأثير المتغير المستقل (الجنس، طبيعة العمل) على المتغير التابع.

8. الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة الموضوعين إدارة الاحتواء والابداع التنظيمي.
- تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية وذلك بعد مراجعة الأدوات البحثية في الدراسات السابقة وقد وصل عدد الفقرات إلى (43) فقرة.
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- عرض الاستبانة على هيئة محكمين في مجال الاختصاص، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- أجريت التعديلات كما رأى المحكمون ثم ثبتت الاستبانة بصورتها النهائية بعد حذف بعض الفقرات لكي تصبح بصورتها النهائية (38) فقرة.
- تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (03) استجابات حسب تدرج ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-8) مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، تم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً؛
 - ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:
 - المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
 - والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
 - المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق) - أدنى درجة (غير موافق) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة هل هم: (مرتفعة، منخفضة، متوسطة).
- كالآتي:

الجدول (2-09): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.

المستوى المرفق له	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق (منخفض)	[1,66؛1]
محايد (متوسط)	[2.33؛1.67]
موافق (مرتفع)	[3؛2,34]

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة.

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدراسة عن طريق عرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من "3" مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل، ومن خلال ذلك تم اعتماد الفقرات التي أتفق عليها المحكمون لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد ثبات الأداة تم إيجاد معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث وصلت درجة الثبات الكلي (0.933) وهو معامل ثبات يفيد بأغراض الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-10): معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي	38	%93.3

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.935، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، ويدل كذلك أن الإجابات تتصف بالمصدقية العالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدت لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بأبعاد اداءة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي - التدريب - التحفيز والتعويضات - الدعم التكنولوجي للعمل) وكذا أبعاد الابداع التنظيمي (الطلاقة - الأصالة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطرة) لدى العينة المدروسة.

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الاستبيان، والتي تقيس بأبعاد الاحتواء العالي موضوع الدراسة.

البعد الأول: الاندماج الوظيفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد نمط الاندماج الوظيفي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الاندماج الوظيفي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تساهم الإجراءات الإدارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة.	2,48	0,628	درجة مرتفعة	3
02	تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2,09	0,732	درجة متوسطة	5
03	تدفعنا إدارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها.	2,53	0,681	درجة مرتفعة	2
04	لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة التي أعمل بها.	2,47	0,754	درجة مرتفعة	4
05	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها	2,69	0,568	درجة مرتفعة	1
	المتوسط العام لبعء الاندماج الوظيفي	2,45	0,477	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الاندماج الوظيفي حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,45) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,477)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (2,69)، ثم تليها عبارة "تدفعنا إدارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها." بمتوسط حسابي (2,53)، وآخر عبارة لهذا البعد "تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات" التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي قدره (2,09). ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الخمس والتي تقيس مستوى الاندماج الوظيفي أن أفراد العينة يرون بأن لديهم دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة وفي نفس الوقت لديهم رغبة عالية للبقاء فيها ويرون بأن الإجراءات الإدارية الخاصة بممارسات العمل تدفعهم نحو الالتزام بتحقيق أهدافها وتساهم بالاندماج الوظيفي داخل المؤسسة بدرجة مرتفعة، ويرون بأن إدارة المؤسسة تتيح لهم فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: التدريب

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد نمط التدريب ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التدريب".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تعتمد إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية ومنهجية.	2,29	0,749	درجة متوسطة	4
02	تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة.	2,57	0,705	درجة مرتفعة	1
03	تستخدم إدارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطوير أداء الأفراد إلى الأفضل.	2,45	0,799	درجة مرتفعة	2
04	تنوع إدارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.	2,33	0,758	درجة متوسطة	3
	المتوسط العام لبعد التدريب	2,41	0,584	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم أربع عبارات لبعده التدريب والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (2,41) بنشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,584)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2,57) بانحراف معياري قدره (0,705) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,29) بانحراف معياري قدره (0,749). ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس التدريب إدارة المؤسسة لموظفيها كان مرتفعا حسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى درجة مرتفع حسب مقياس مخطط ليكرات الثلاثي حيث وقع بين (2.34 و 3) وهي درجة مرتفعة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نم التدريب ط التفاعل والاتصال ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعده الثالث: التحفيز والتعويضات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعده التحفيز والتعويضات ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعده " التحفيز والتعويضات".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تعزز التعويضات التي تمنحها المؤسسة ولائي للعمل بها.	2,28	0,696	درجة متوسطة	4
02	تساعدني التعويضات التي تمنحها المؤسسة على العمل بمناخ تنظيم إيجابي وعادل.	2,24	0,823	درجة متوسطة	5
03	تساهم الحوافز التي تمنحها المؤسسة في تحسين أدائي.	2,47	0,731	درجة مرتفعة	1
04	تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية.	2,47	0,731	درجة مرتفعة	2
05	يساهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي.	2,47	0,706	درجة مرتفعة	3
	المتوسط العام لبعده التحفيز والتعويضات	2,38	0,604	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم خمس عبارات لبعده التحفيز والتعويضات والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (2,38) بنشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,604)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من

خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن 3 عبارات جاءت بمستوى واحد وبمتوسط حسابي قدره (2,47) وهي عبارات التالية "تساهم الحوافز التي تمنحها المؤسسة في تحسين أدائي _ تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية. يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي. بانحراف معياري قدره (0,731_0,731_0,706) للعبارات على التوالي، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,24) بانحراف معياري قدره (0,823) وهي عبارة "تساعدني التعويضات التي تمنحها المؤسسة على العمل بمناخ تنظيم إيجابي وعادل." ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الخمسة والتي تقيس لبعد التحفيز والتعويضات أن أفراد العينة يشعرون بان المؤسسة تقدم لهم الحوافز المطلوبة التي تساهم بشكل كبير للعمل بكفاءة و فاعلية و التي تحسن من ادائهم وتودي بهم الى تعزيز التزامي التنظيمي في العمل هذا من جانب، و من جانب آخر يرون افراد العينة بان التعويضات التي تمنحها المؤسسة تعزز من ولائهم في العمل و تساعدهم على العمل بمناخ تنظيمي إيجابي وعادل وهذا حسب قياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء مستوى درجة مرتفعة حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع بين (2.34 إلى 3) وهي درجة عالية، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز والتعويضات ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع: الدعم التكنولوجي للعمل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد محتوى العمل ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول(2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " الدعم التكنولوجي للعمل " .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة جزءاً مساعداً على التطور المؤسسة نحو الافضل.	2,50	0,682	درجة مرتفعة	1
02	التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة حلول تقنية فاعلة.	2,43	0,704	درجة مرتفعة	3
03	الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء.	2,43	0,775	درجة مرتفعة	2
04	تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين.	2,36	0,72	درجة مرتفعة	4
	المتوسط العام لبعد الدعم التكنولوجي للعمل	2,43	0,648	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم أربع عبارات لبعدها الدعم التكنولوجي للعمل والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (2,43) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,648)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة جزءاً مساعداً على التطور المؤسسة نحو الأفضل" بمتوسط حسابي (2,50)، ثم تأتي العبارتين "الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء"، و "تقدم التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة حلول تقنية فاعلة". بمتوسط حسابي قدره (2,43)، ثم عبارة "تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين". بمتوسط حسابي (2,36)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات لبعدها الدعم التكنولوجي للعمل.

ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الخمسة والتي تقيس الدعم التكنولوجي للعمل بالمؤسسة، نجد أن هذا البعد حضي بمستوى قبول مرتفع وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع بين (2.34 إلى 3) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن الدعم التكنولوجي للعمل في المؤسسة يتوفر بنسبة عالية.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	الاندماج الوظيفي	2,45	0,477	درجة مرتفعة	1
02	التدريب	2,41	0,584	درجة مرتفعة	3
03	التحفيز والتعويضات	2,38	0,604	درجة مرتفعة	4
04	الدعم التكنولوجي للعمل	2,43	0,648	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لأبعاد إدارة الاحتواء العالي	2,42	0,553	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور إدارة الاحتواء العالي، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفعة وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (2,42) وبانحراف معياري قدر بـ (0,553) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الثلاثي هي نسبة مرتفعة أي ليكن هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور وهذا ما بينته الأبعاد الأربعة حيث نشهد أن أكبر قيمة لمتوسط الحسابي قد بلغ (2,45) بانحراف معياري قدره (0,477) لبعد الاندماج الوظيفي، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,38) بانحراف معياري قدره (0,604) لبعد التحفيز والتعويضات.

1. وعليه نقبل الفرضية التي تشير إلى: " وجود مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) ورقلة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) ورقلة".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد أداء العاملين موضوع الدراسة.

البعد الأول: الطلاقة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الرغبة في العمل ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أمتلك المهارات التي تساعدني على ادارة الحوار بطلاقة.	2,69	370,5	درجة مرتفعة	1
02	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	2,57	0,624	درجة مرتفعة	4
03	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	2,6	0,62	درجة مرتفعة	3
04	أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل.	2,69	0,537	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لبعد الطلاقة	2,64	0,461	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الطلاقة حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,64) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,461)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2.69) بانحراف معياري قدره (0,537) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,57) بانحراف معياري قدره (0,624). ونلمس من مستوى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا في كل العبارات حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 2.34 إلى 3) أي أن الإجابات كانت كلها موافقة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم نسبة عالية من الطلاقة في العمل.

البعد الثاني: الأصالة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد القدرة على العمل ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	2,14	0,782	درجة متوسطة	4
02	أحرص على تقديم أفكار خلاقة وأساليب جديدة أقدمها في مجال العمل.	2,62	0,557	درجة مرتفعة	2
03	أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة.	2,60	0,560	درجة مرتفعة	3
04	أنجز ما يسند إلى من أعمال بطرق متعددة.	2,76	0,506	درجة مرتفعة	1
	المتوسط العام لبعد الأصالة	2,53	0,403	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الأصالة حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,53) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,403)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2.76) بانحراف معياري قدره (0,506) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,14) بانحراف معياري قدره (0,782). ونلمس من مستوى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا في أغلب

العبارات حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 2.34 إلى 3) أي أن الإجابات معظمها كانت موافقة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على ان العاملين بالمؤسسة لديهم طرق متعددة وأفكار خلاقة وأساليب جديدة يقدمونها في مجال عملهم وبالتالي حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاصلية ظهرت بدرجات مرتفعة.

البعده الثالث: المرونة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعده المرونة ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	لدي القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	2,57	0,704	درجة مرتفعة	5
02	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.	2,67	0,574	درجة مرتفعة	4
03	اغير رأيي عندما اقتنع بعدم صحته.	2,76	0,506	درجة مرتفعة	1
04	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	2,67	0,604	درجة مرتفعة	3
05	أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها.	2,69	0,627	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لبعده المرونة	2,67	0,506	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعده المرونة حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعده وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,67) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,506)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعده حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2,76) بانحراف معياري قدره (0,506) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,57) بانحراف معياري قدره (0,704). ونلمس من مستوى العبارات الخمسة المكونة لهذا البعده أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً في كل العبارات حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 2.34 إلى 3) أي أن الإجابات كانت كلها

مرتفعة، والنتائج المتواصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم مرونة عالية في مجال عملهم، وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة ظهرت بدرجات مرتفعة.

البعده: الرابع الحسابية للمشكلات نتائج العبارات التي تقيس بعده الحسابية للمشكلات ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحسابية للمشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2,07	0,722	درجة متوسط	4
02	اضع السيناريوهات الممكنة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	2,26	0,690	درجة متوسط	3
03	احرص على معرفة أوجه القصور او الضعف فيما أقوم به من عمل.	2,57	0,652	درجة مرتفعة	2
04	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.	2,79	0,450	درجة مرتفعة	1
	المتوسط العام لبعده الحسابية للمشكلات	2,42	0,439	درجة مرتفعة	

❖ المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ بقرأة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعده الحسابية للمشكلات حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعده وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,42) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,439)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعده حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2,79) بانحراف معياري قدره (0,450) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,07) بانحراف معياري قدره (0,722). ونلمس من مستوى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعده أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً في عبارتين ومتوسطاً في عبارتين المتبقيتين، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على ان العاملين بالمؤسسة لديهم القدرة على مواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل. وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده حساسية المشكلات ظهرت بدرجات مرتفعة.

البعد: الخامس المخاطرة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المخاطرة ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.	2,71	0,562	درجة مرتفعة	1
02	أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.	2,28	0,696	درجة متوسط	3
03	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عنها.	2,47	0,655	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لبعد المخاطرة	2,48	0,484	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد المخاطرة حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,48) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,484)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (2,71) بانحراف معياري قدره (0,562) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,28) بانحراف معياري قدره (0,696). ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة لمكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً في عبارتين حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 2.34 إلى 3) أي أن معظم الإجابات موافقة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالمؤسسة يتصفون بروح المسؤولية، ويقترحون أساليب جديدة لتحسين عملهم ويقدمون على الاعمال الصعبة والمعقدة رغم علمهم بالمخاطر المترتبة، وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة ظهرت بدرجات مرتفعة.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الابداع التنظيمي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الابداع

التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الابداع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	الطلاقة	2,64	0,579	درجة مرتفعة	3
02	الأصالة	2,53	0,601	درجة مرتفعة	4
03	لمرونة	2,67	0,603	درجة مرتفعة	1
04	الحساسية للمشكلات	2,42	0,628	درجة مرتفعة	2
05	المخاطرة	2,48	0,484	درجة مرتفعة	5
	المتوسط العام لأبعاد الابداع التنظيمي	2,55	0,370	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الابداع التنظيمي، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفع وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (2,55) وبانحراف معياري قدر بـ (0,37) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الثلاثي هي نسبة موافقة، أي كان هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور ويدل على وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة وهذا ما بينته الأبعاد الخمسة حيث نشهد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي لبعدها لمرونة الذي بلغ (2,67) بانحراف معياري قدره (0,603) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي المخاطرة الذي بلغ (2,48) بانحراف معياري قدره (0,484).

وهنا نقبل الفرضية التي تشير إلى: "يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة؟"

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة".

العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (22.2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

بيرسون "Pearson"						
القرار	رابعاً: الدعم التكنولوجي للعمل	ثالثاً: التحفيز والتعويضات	ثانياً: التدريب	أولاً: الاندماج الوظيفي	ادارة الاحتواء العالي	
الدلالة الاحصائية	0,373	0,346	0,437	0,495	معامل الارتباط	الابداع التنظيمي
(توجد علاقة طردية)	0.004	0.008	0.001	0.000	مستوى الدلالة	
	58	58	58	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج:

❖ من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي أن:

1. **الاندماج الوظيفي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاندماج الوظيفي" والمتغير التابع "الابداع التنظيمي" ($r=0,495$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي والابداع التنظيمي.

2. **التدريب:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "الابداع التنظيمي" ($r=0.437$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.001$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب والابداع التنظيمي.

3. **التحفيز والتعويضات:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التحفيز والتعويضات" والمتغير التابع "الابداع التنظيمي" ($r=0.346$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.008$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التحفيز والتعويضات والابداع التنظيمي.

4. **الدعم التكنولوجي للعمل:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الدعم التكنولوجي للعمل" والمتغير التابع "الابداع التنظيمي" ($r=0.373$) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.004$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الدعم التكنولوجي للعمل والابداع التنظيمي.

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي والمتغير التابع الابداع التنظيمي: يمكننا اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى **Entry** عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع هو (الابداع التنظيمي) فالجدول الموالي يوضح نوع العلاقة التي تربط بين محور ادارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي استخدمنا الانحدار الخطي لنبين نوع الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولا: عرض النتائج

الجدول (23.2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي والمتغير التابع

الابداع التنظيمي:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الثابت
الانحدار	2,093	1	2,093	0.000	.0,268	0,518	0,421
الخطأ	5,719	56	0,102				
المجموع	7,811	57					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS *دال عند مستوى (0.05)

ثانيا: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول السابق قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما بينها الجدول رقم (2).
23) أن مستوى دلالة قيمة sig تساوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على: "وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة؟"

معامل الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي $R=0,518$ وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما ($\alpha=0.005 < sig=0.00$)، معامل التحديد $R^2=0.268$ ومعامل التحديد المعدل $R=20.255$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) تفسر ما مقداره 26.8% من المتغير التابع (الابداع التنظيمي) والنسبة المتبقية 73,2% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الابداع التنظيمي.

كما يعني أيضا أن الزيادة في التركيز على إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى الزيادة في الابداع التنظيمي ويفسر ما مقداره 26.8% من التباين في المتغير (الابداع التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي (X)) بالمتغير التابع (الابداع

التنظيمي (Y)) كالآتي:

$$Y=a+bx$$

$$Y=0,421 +1,532x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي).

Y: المتغير التابع (الابداع التنظيمي).

1. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولا: عرض النتائج

جدول (24.2) تحليل تباين خط الانحدار

أنوفا^b

النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية الانحدار (ddl)	متوسط مربعات الانحدار	اختبار فيشر (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	2,093	1	2.093	20,492	.000a
البواقي	5,719	56	0.102		
المجموع	7,811	57			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

a. الابداع التنظيمي: المتغير التابع

b. إدارة الاحتواء العالي: المتغير المستقل

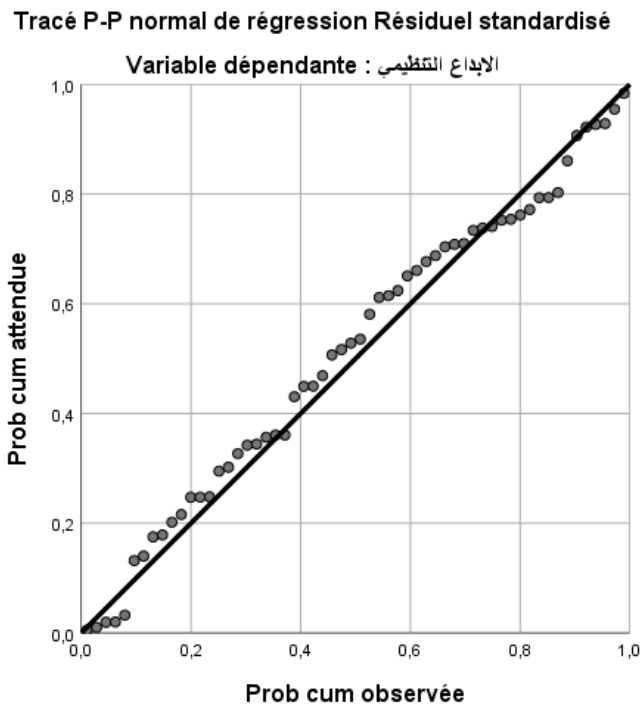
ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.093 ومجموع مربعات البواقي 5.719، مجموع المربعات الكلي يساوي 7.811؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 56؛

- متوسط مربعات الانحدار هو 2.093 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.102؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 20,492؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-7): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد ادارة الاحتواء العالي إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد ادارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

1- من تحليل النتائج لدينا نموذج الدراسة:

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل المتبقي (الاندماج الوظيفي) مع المتغير التابع (الابداع التنظيمي).

أولاً: عرض النتائج

الجدول (25. 2): المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاندماج الوظيفي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
a. Variable dépendante الابداع التنظيمي			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (25-2) أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو "الاندماج الوظيفي".

2- معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي (الاندماج الوظيفي) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) لنموذج الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (26-2): معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,231	,32458
a. Prédicteurs : (Constante), الاندماج الوظيفي				
b. Variable dépendante : الابداع التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

❖ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة متغيرات مستقلة (التدريب-التحفيز و التعويضات-الدعم التكنولوجي للعمل) والاحتفاظ بمتغير مستقل من إدارة الاحتواء (الاندماج الوظيفي)، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) نسبة 49.5% وهو دليل وجود ارتباط متوسط بينهما، حيث أن 24.5% من التغيرات التي تحدث في متغير الابداع التنظيمي تعود إلى (الاندماج الوظيفي) والنسبة المتبقية 32.46% ترجع لعوامل أخرى.

3- تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

أولا: عرض النتائج

الجدول (2-27): تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,912	1	1,912	18,144	,000 ^b
	de Student	5,900	56	,105		
	Total	7,811	57			
a. Variable dépendante : التنظيمي الابداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الاندماج						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,912 ومجموع المربعات البواقي 5,900 ومجموع المربعات الكلي يساوي 7,811؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 56؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 1,912 ومتوسط مربعات البواقي هو 0,105؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 18,144؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4- معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (28. 2) معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a									
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,609	,225		7,160	,000			
	الاندماج الوظيفي	,383	,090	,495	4,260	,000	,495	,495	,495

a. Variable dépendante : التنظيمي الابداع :

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من المتغير المستقل على حدى ويتضح من الجدول (28. 2) الذي يبين تلاتيب دخول المتغيرات المستقلة لإدارة الاحتواء في معادلة الانحدار، فإن بعد الاندماج الوظيفي هو البعد المتبقي في النموذج وهو يفسر ما مقداره (24,5%) من التباين في المتغير التابع (الابداع التنظيمي) اعتماداً على قيمة معامل التحديد R² وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) بحيث نجد:

▪ قيمة Beta لبعء الاندماج الوظيفي قد بلغت (0.495) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل قيمة إحصائية قدرها (T=4,260).

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار a ميل خط الانحدار لبعء الاندماج الوظيفي وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+bx$$

- تحديد خط الانحدار لبعء الاندماج الوظيفي:

$$Y= 1,609+0,383x$$

Y: المتغير التابع (الابداع التنظيمي).

X: المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي).

ومنه نستنتج أن أهم بعد مؤثرة على زيادة إدارة الاحتواء العالي هو بعد (الاندماج الوظيفي).

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية)".

ولاختبار هذه الفرضية يجب تطبيق اختبار T (Teste) في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس وطبيعة العمل (T) Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) ذات دلالة إحصائية أم لا.

اولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-29): يوضح اختبار T (Teste) لمتغير الجنس.

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الابداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,024	,877	,213	56	,832	,02661	,12504	-,22388	,27710
	Hypothèse de variances inégales			,229	16,510	,821	,02661	,11599	-,21867	,27188

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العيئين (الذكور-إناث) قد بلغ 0.877 مما يدل على وجود تجانس بين العيئين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0,832 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير بخصوص مساهمة أبعاد ادارة الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي.

2- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

سيتم عرض النتائج في جدول يوضح نتائج تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول الأبداع التنظيمي تبعا للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية).

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-30): الفروق بين خصائص الابداع التنظيمي يعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية).

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	28,670	44	,652	1,225	,360
	Intragruppes	6,917	13	,532		
	Total	35,586	57			
المستوى التعليمي	Intergruppes	20,000	44	,455	2,364	,047
	Intragruppes	2,500	13	,192		
	Total	22,500	57			
المنصب الوظيفي	Intergruppes	21,687	44	,493	,864	,659
	Intragruppes	7,417	13	,571		
	Total	29,103	57			
سنوات الاقدمية	Intergruppes	30,057	44	,683	,650	,858
	Intragruppes	13,667	13	1,051		
	Total	43,724	57			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-26)

ثانياً: تحليل النتائج

◀ بين هذا الجدول أن قيمة (F) للإبداع التنظيمي حسب متغير السن تقدر ب(1,225) وهي دالة عند درجة الحرية (ddl) داخل المجموعات (13) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0,360) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن، وهذا يعني كذلك أن إدارة الاحتواء العالي لا تختلف عند عينة الدراسة حسب أعمارهم.

◀ وأن قيمة (F) للإبداع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي تقدر ب (2,364) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (13) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0,047) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي المستوى التعليمي.

◀ كما أن قيمة (F) للإبداع التنظيمي حسب متغير المنصب الوظيفي تقدر ب(0,864) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (13) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0,659) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي حسب متغير المنصب الوظيفي.

◀ قيمة (F) الابداع التنظيمي حسب متغير سنوات الأقدمية تقدر ب(0,650) بمستوى دلالة قدره (0,858)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الابداع التنظيمي حسب سنوات الأقدمية. ومن خلال ما سبق يمكن القول إن نتائج التحليل الإحصائي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الابداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

❖ اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى إدارة الاحتواء العالي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الاحتواء العالي على النحو التالي "الاندماج الوظيفي كانت بمتوسط حسابي مرتفع (2,45) والدعم التكنولوجي للعمل بمتوسط حسابي (2,43) يليه التدريب بمتوسط حسابي قدره (2,41)، أما التحفيز والتعويضات بمتوسط حسابي (2,38)"، وهذا يعني أن كل المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة".

❖ اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن الابداع التنظيمي عال في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الابداع التنظيمي والتي كانت على النحو التالي "المرونة بمتوسط حسابي (2,67)، ثم الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (2,42)، ثم يأتي بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (2,64) يليه بعد الأصالة بمتوسط حسابي (2,53)، والمخاطرة بمتوسط حسابي (2,48)".

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة".

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 وقيمة الارتباط R، حيث بلغت قيمة (R=0,518) والعلاقة طردية وقوية لأن إشارتها موجبة أما القوة التفسيرية فقد

بلغت ($R^2=0,268$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي تفسر ما مقداره 26.8 % من المتغير التابع الابداع التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل: $Y = 1,609 + 0,383x$

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة".

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي واتضح من خلاله أن البعد " الاندماج الوظيفي " هو البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد المتغير المستقل.

أما معادلة الانحدار الخطي المتعدد المتدرج تصبح على الشكل الموالي: $Y = 1,609 + 0,383.x$

أما بالنسبة لقيم $Sig = 0.000$ نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ومنه نستنتج أن أهم بعد أثر في زيادة الابداع التنظيمي هو الاندماج الوظيفي ويمكن القول بان هناك تأثير الابداع إدارة الاحتواء العالي لبعد الاندماج الوظيفي على الابداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

❖ اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (ANOVA و T-Test) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الأقدمية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0,877 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

كما نجد أيضا أن مستوى الدلالة لكل من (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

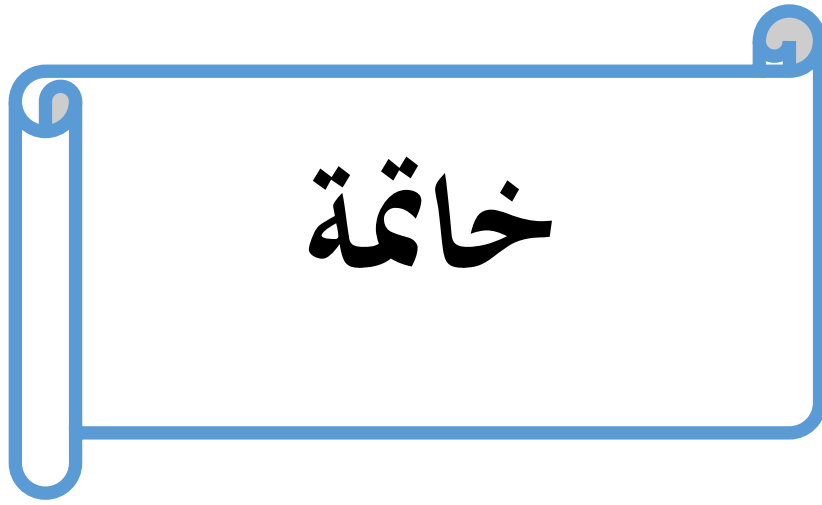
وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية)".

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع إدارة الاحتواء العالي وأثره على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة"، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب(65) عاملا، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

1. اتضح أنه يوجد مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة"؛
2. تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة"؛
3. بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة"؛
4. اتضح أيضا أن أكثر الأبعاد تأثيرا على الإبداع التنظيمي هو الاندماج الوظيفي؛
5. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية) في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقة".



خاتمة

إن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خيارا يمكن لمنظمات الاعمال السعي للحصول عليه، بل أصبح حتمية ومطلبا لبقاء واستمرار المنظمات، حيث حاولنا من خلال بحثنا تسليط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري الحديث، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ولهذا الغرض تناولت هذه المذكرة إشكالية مساهمة إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي.

ونظرا لأهمية موضوع إدارة الاحتواء العالي واثاره على الإبداع التنظيمي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، كل هذه الأسباب جعلتنا نعمل على دراسته ميدانيا في أحد المؤسسات العمومية الاقتصادية والتجارية، وهي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة"، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة" ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا الدراسة في فصلين الفصل الأول خصصناه للجانب النظري والدراسات السابقة، حاولنا من خلاله الإلمام بمختلف الأدب النظري لمتغيري الدراسة (إدارة الاحتواء العالي، الإبداع التنظيمي)، كما تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا كثيرا سواء في الجانب النظري و الميداني، أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله اسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري ميدانيا على أحد المؤسسات الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذا ما ساعدنا في الوصول إلى نتائج الدراسة والتي في ضوئها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لتساعد المسيرين في المؤسسة محل الدراسة في تفادي النقائص التي لمسناها من خلال دراستنا في مجال إدارة الاحتواء العالي و الإبداع التنظيمي ويساعدها في تحقيق أهدافها.

أولا-النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي:

❖ الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى ادارة الاحتواء العالي بأبعاده المختلفة كان مرتفعا، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع لإدارة الاحتواء العالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) ورقلة، حيث بلغ المتوسط العام للرضا الوظيفي (2.42) والذي يؤكد صحة هذه الفرضية.

❖ **الفرضية الثانية:**

أظهرت نتائج البحث أن مستوى الإبداع التنظيمي كان مرتفعا، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية التي تقول بأنه يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المقارنة بين عبارات الاستبيان التي أظهرت ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، حيث بلغ المتوسط العام للإبداع التنظيمي (2.55)، والذي يؤكد صحة الفرضية.

❖ **الفرضية الثالثة:**

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية ايجابية، مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين ادارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي، وهذا ما يدل بان الإبداع التنظيمي يؤثر ايجابيا على ادارة الاحتواء العالي ومنه نستنتج أن هناك تأثير لبعدها الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي) على الإبداع التنظيمي.

❖ **الفرضية الرابعة:**

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار ANOVA و T-Test وتم توصل إلى أن مستوى الدلالة لكل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، طبيعة العمل وسنوات الأقدمية) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية الرابعة التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية)".

ثالثا - اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، نقدم بعض الاقتراحات التي تتعلق بإدارة الاحتواء العالي، بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تحسين الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة. وذلك كما يلي:

- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مواصلة الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، مع الاستثمار الحقيقي في رأس المال الفكري وهذا من أجل مواكبة ومواجهة مختلف التغيرات في المحيط؛
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية؛
- تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي؛
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة على دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين؛
- زيادة مستوى الإبداع التنظيمي المتواجد داخل المؤسسة والعمل على تعزيزه؛
- تشجيع العمال والمديرين على ضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي التي تقود إلى إنجاح عمل المنظمة ككل؛
- خلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة الاحتواء العالي الذي يحدث التغيير في أنظمة لما هو أحسن.

رابعاً-آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاق جديدة للدراسة وظهرت العديد من

المواضيع الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- اجراء نفس الدراسة بالمقارنة بين دور القطاع العام والقطاع الخاص؛
- دراسة أثر إدارة الاحتواء العالي على جوانب أخرى في المؤسسة كالميزة التنافسية؛
- ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الأداء التنظيمي؛
- اجراء دراسات أخرى مماثلة تربط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري؛
- أهمية إدارة الاحتواء العالي في تبني إدارة الجودة الشاملة؛
- أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات؛

قائمة المراجع

❖ الكتب

1. أسامة خيرى إدارة الإبداع والابتكارات: دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. بربر، كامل إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
3. رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

المجلات والملتقيات

1. أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، العراق، العدد 30، 2018.
2. الخفاجي، رشا مهدي تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، المجلة العربية للإدارة، 2019.
3. - الدعيمي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 2019.
4. الشناق، رفعت عودة الله، الضمور، فيروز مصلح محمد العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مقالات المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 16، جامعة آل البيت عمادة البحث العلمي، الأردن، 2010.
5. إيمان عسكر حاوي الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
6. بلبولة إيمان الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية: أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.
7. بونديرة عبد العزيز القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بروج بوغريج، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة الجزائر، 2017.

8. حسين انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية: مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 2018.
9. حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، جامعة القادسية الكويت 2010.
10. حمزة محمد كاظم عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، بغداد العراق، 2013.
11. رشا مهدي الخفاجي تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان في العراق المجلة العربية للإدارة مج 39 ع3، جامعة البصرة العراق 2019.
12. سناء مصطفى محمد أبو ليفة علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول، المجلة العربية للإدارة مج 36 ع1، جامعة أسيوط العراق 2016.
13. شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة بسكرة الجزائر، 2018.
14. طلال نصير، نجم العزاوي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب دولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الأردن، 2011.
15. ناني نبيلة، عدالي مصعب علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبليدة، الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017.

❖ المذكرات

1. الحسني أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2016.
2. المنصوري، محمود شاكر عاشور دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال، جامعة البصرة، 2016.
3. توفيق عطية، توفيق العجلة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
4. سلام جعفر عزيز الأسدي العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة السياحة، جامعة المستنصرية، العراق، 2019.
5. فراس علي عبد الله الحميش ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن: ماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت، جامعة آل بيت، الأردن، 2018.
6. محمد حمزة حسن الصفدي أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن: ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت، جامعة آل بيت، الأردن، 2018.

❖ المراجع الأجنبية

- 1_ Barari Reza The Effect Role of knowledge management on Organizational innovation in University of Iran, Original Article, University of Semnan Iran, 2015
- 2_ Inseong Jeong Shung Jae Shi High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change : A Collective Learning Perspective. Journal of Management. Un January 2017
- 3- Kilroy, Steven: **perception of High-involvement work practices and Burnout** In: The Mediating Role of Job Demands, Human Resource Management Journal, Vol. 11. No. 23.
- 4- Lawler, E.E, A, G, S. :**Employee Involvement: Utilization, Impacts, And Future prospects** In: D. T. Holman, T. D. Wall, C. W. P Sparrow and A. Howard (Eds) , the new work place, A Guide to the human Impact of modern working Practices, London Wiley, (2003).
- 5- Lawler, Edward :**Strategic Talend Management: Lessons from the corporate word**, Wisconsin center for education Research of Wisconsin-Madison (2008).
- 6- Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction, European Journal of Business and Management Vol.6.31.2014.
- 7- Suzan, A. A., & al. (2018). Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices. Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 415-451.
- 8- Walton, R.E **FROM control commitment in the Workplace Harvard Business Review**, (1985).

قائمة الملاحق

الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	تمجيد نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	رجم خالد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس-سطيف-
03	هتهات مهدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق (02): استمارة الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال.

استبانة لبحث أكاديمي

الزملاء والزميلات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة، أما بعد...

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

"أثر إدارة الاحتواء العالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة"

دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة - مديرية التوزيع بورقلة-.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (X) بالمكان المناسب، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
شكرا جزيلاً على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

البريد الإلكتروني

الطالبان

الحاج لعرابة

adeltimizar85@gmail.com

- عادل تيميزار

- بوبكر بويديّة

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة.

1. الجنس	ذكر	أنثى

2. السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	تقني / تقني سامي	جامعي

4. المنصب الوظيفي	عامل	إطار	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير

5. سنوات الاقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أثر ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة¹.

¹ - إشراك العاملين في التغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وذلك بخلق مناخ ملائم للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المؤسسة.

موافق	محايد	غير موافق	الأبعاد
			01 تساهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة.
			02 تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
			03 تحفزنا ادارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها.
			04 لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة التي أعمل بها.
			05 لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها.
			06 تعتمد ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية.
			07 تحرص ادارة المؤسسة على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة.
			08 تستخدم ادارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل.
			09 تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.
			10 تعزز التعويضات التي تمنحها المؤسسة ولأني للعمل بها.
			11 تساعدني التعويضات التي تمنحها المؤسسة على العمل بمناخ تنظيم إيجابي وعادل.
			12 تساهم الحوافز التي تمنحها المؤسسة في تحسين أدائي.
			13 تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية.
			14 يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي.
			15 تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة جزءاً مساعداً على التطور المؤسسة نحو الافضل.

			تقدم التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة حلول تقنية فاعلة.	16	التكنولوجي للعمل
			الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء.	17	
			تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين.	18	

الجزء الثالث: الإبداع التنظيمي²:

موافق	محايد	غير موافق	الأبعاد	
			01 أمتك المهارات التي تساعدني على ادارة الحوار بطلاقة.	الطلاقة
			02 يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	
			03 يتوفر لدي القدرة على تبني طرق سريعة لمواجهة ضغوطات العمل.	
			04 أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل.	
			05 أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	الاصالة
			06 أحرص على تقديم أفكار خلاقه وأساليب جديدة أقدمها في مجال العمل.	
			07 أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة.	
			08 أنجز ما يسند إلى من أعمال بطرق متعددة.	
			09 لدي القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	المرونة
			10 لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.	
			11 اغير رأبي عندما اقتنع بعدم صحته.	
			12 لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	
			13 أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها.	
			14 أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	الحساسية للمشكلات
			15 اضع السيناريوهات الممكنة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	
			16 احرص على معرفة أوجه القصور او الضعف فيما أقوم به من عمل.	

هو عملية خلاقه لخلق أفكار جديدة وأساليب وطرق عمل جديدة أو تبنيها من داخل وخارج المؤسسة بحيث تتلاءم مع ثقافتها، وكذلك تطبيقها.²

			17	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.
			18	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.
			19	أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.
			20	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عنها.

وفي الأخير أقدر إخلاصكم وتعاونكم معنا وشكرا.

الملحق رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي SPSS

معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	38

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	81,0	81,0	81,0
	أنثى	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1,7	1,7	1,7
	من 30 إلى 40 سنة	25	43,1	43,1	44,8
	من 41 إلى 50 سنة	21	36,2	36,2	81,0
	51 سنة فأكثر	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	4	6,9	6,9	6,9
	تقني / تقني سامي	21	36,2	36,2	43,1
	جامعي	33	56,9	56,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	27	46,6	46,6	46,6
	إطار	25	43,1	43,1	89,7
	رئيس مصلحة	5	8,6	8,6	98,3
	رئيس قسم	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	5,2	5,2	5,2
	من 5 إلى 10 سنوات	15	25,9	25,9	31,0
	من 11 إلى 20 سنة	23	39,7	39,7	70,7
	من 20 سنة فأكثر	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيف داخل المؤسسة	58	1	3	2,48	,628
تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات	58	1	3	2,09	,732
تدفعنا ادارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها.	58	1	3	2,53	,681
لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة الذي أعمل به.	58	1	3	2,47	,754
لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها.	58	1	3	2,69	,568
تعتمد ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية ومنهجية	58	1	3	2,29	,749

قائمة الملاحق

تحرص ادارة المؤسسة على اشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة.	58	1	3	2,57	,704
تستخدم ادارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطوير أداء الأفراد إلى الأفضل.	58	1	3	2,45	,799
تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.	58	1	3	2,33	,758
تعزز التعويضات التي تمنحها المؤسسة ولائي للعمل به.	58	1	3	2,28	,696
تساعدني التعويضات التي تمنحها المؤسسة على العمل بمناخ تنظيم إيجابي وعادل.	58	1	3	2,24	,823
تساهم الحوافز التي تمنحها المؤسسة في تحسين أدائي	58	1	3	2,47	,731
تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية.	58	1	3	2,47	,731
يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز إلزامي التنظيمي.	58	1	3	2,47	,706
تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة جزءاً مساعداً في التطور التنظيمي.	58	1	3	2,50	,682
تقدم التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة حلول تقنية فعالة	58	1	3	2,43	,704
الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء.	58	1,00	3,00	2,4310	,77487
تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين.	58	1,00	3,00	2,3621	,71814
أمتلك المهارات التي تساعدني على ادارة الحوار بطلاقة.	58	1	3	2,69	,537
يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	58	1	3	2,57	,624
يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	58	1	3	2,60	,620
أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل	58	1	3	2,69	,537
اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	58	1	3	2,14	,782
أحرص على تقديم أفكار خلافة وأساليب جديدة أقدمها في مجال العمل	58	1	3	2,62	,557
أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة.	58	1	3	2,60	,560
أنجز ما يسند الي من أعمال بطرق متعددة.	58	1	3	2,76	,506
لدي القدرة على رؤية الامور من زوايا مختلفة	58	1	3	2,57	,704
لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل	58	1	3	2,67	,574

قائمة الملاحق

اغير رائي عندما اقتنع بعدم صحته	58	1	3	2,76	,506
لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية وبسر	58	1	3	2,67	,604
أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها.	58	1	3	2,69	,627
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	58	1	3	2,07	,722
اضع السيناريوهات الممكنة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	58	1	3	2,26	,690
احرص على معرفة اوجه القصور او ضعف فيما اقوم به من عمل	58	1	3	2,57	,652
لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف	58	1	3	2,79	,450
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.	58	1	3	2,71	,562
أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.	58	1	3	2,28	,696
اقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	58	1	3	2,47	,655
الاندماج الوظيفي	58	1	3	2,4517	,47766
التدريب	58	1	3	2,4095	,58433
التحفيز والتعويضات	58	1	3	2,3828	,60441
الدعم التكنولوجي للعمل	58	1	3	2,4310	,64854
الطلاقة	58	1	3	2,6379	,46162
الأصالة	58	1	3	2,5302	,40305
المرونة	58	1	3	2,6724	,50638
الحساسية للمشكلات	58	1	3	2,4224	,43981
المخاطرة	58	1	3	2,4828	,48435
ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة	58	1	3	2,4187	,45546
الإبداع التنظيمي	58	1	3	2,5491	,37019
N valide (liste)	58				

Corrélations

		الإبداع التنظيمي	الاندماج الوظيفي	التدريب	التحفيز والتعويضات	الدعم التكنولوجي للعمل
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,495**	,437**	,346**	,373**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,008	,004
	N	58	58	58	58	58
الاندماج الوظيفي	Corrélation de Pearson	,495**	1	,564**	,409**	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001
	N	58	58	58	58	58
التدريب	Corrélation de Pearson	,437**	,564**	1	,455**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58
التحفيز والتعويضات	Corrélation de Pearson	,346**	,409**	,455**	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,000		,000
	N	58	58	58	58	58
الدعم التكنولوجي للعمل	Corrélation de Pearson	,373**	,417**	,591**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante: الإبداع التنظيمي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,255	,31956
a. Prédicteurs : (Constante), المؤسسة في الاحتواء ادارة				
b. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,093	1	2,093	20,492	,000 ^b
	de Student	5,719	56	,102		
	Total	7,811	57			

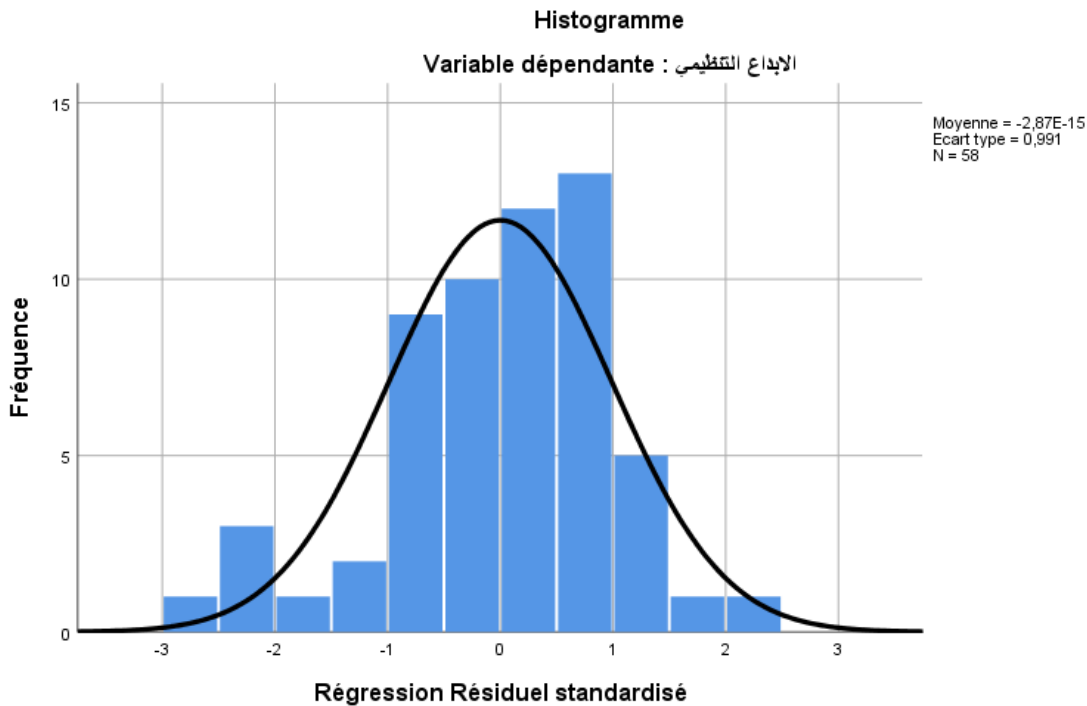
a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), المؤسسة في العالي الاحتواء ادارة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,532	,229		6,698	,000
	ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة	,421	,093	,518	4,527	,000

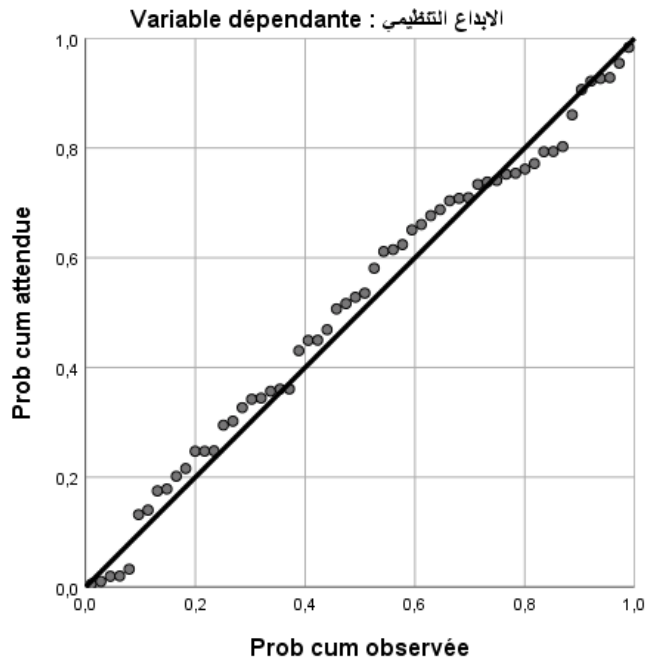
a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع

Diagrammes



← حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



➤ مصفوفة الارتباطات

Corrélations			
		ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة	الإبداع التنظيمي
ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة	Corrélacion de Pearson	1	,518**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
الإبداع التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,518**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		الاندماج الوظيفي	التدريب	التحفيز والتعويضات	الدعم التكنولوجي للعمل	الإبداع التنظيمي
الوظيفي الاندماج	Corrélacion de Pearson	1	,564**	,409**	,417**	,495**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,000
	N	58	58	58	58	58
التدريب	Corrélacion de Pearson	,564**	1	,455**	,591**	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	58	58	58	58	58
والتعويضات التحفيز	Corrélacion de Pearson	,409**	,455**	1	,491**	,346**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,008
	N	58	58	58	58	58

قائمة الملاحق

الدعم التكنولوجي للعمل	Corrélation de Pearson	,417**	,591**	,491**	1	,373**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,004
	N	58	58	58	58	58
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,495**	,437**	,346**	,373**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,008	,004	
	N	58	58	58	58	58

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ نتائج المتعدد التدريجي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع التنظيمي	2,5491	,37019	58
الاندماج الوظيفي	2,4517	,47766	58
التدريب	2,4095	,58433	58
التحفيز والتعويضات	2,3828	,60441	58
الدعم التكنولوجي للعمل	2,4310	,64854	58

Corrélations

		التنظيمي الإبداع	الوظيفي الاندماج	التدريب	والتعويضات التحفيز	للمعمل التكنولوجي الدعم
Corrélation de Pearson	التنظيمي الإبداع	1,000	,495	,437	,346	,373
	الوظيفي الاندماج	,495	1,000	,564	,409	,417
	التدريب	,437	,564	1,000	,455	,591
	والتعويضات التحفيز	,346	,409	,455	1,000	,491
	للمعمل التكنولوجي الدعم	,373	,417	,591	,491	1,000
Sig. (unilatéral)	التنظيمي الإبداع	.	,000	,000	,004	,002
	الوظيفي الاندماج	,000	.	,000	,001	,001
	التدريب	,000	,000	.	,000	,000
	والتعويضات التحفيز	,004	,001	,000	.	,000
	للمعمل التكنولوجي الدعم	,002	,001	,000	,000	.
N	التنظيمي الإبداع	58	58	58	58	58
	الوظيفي الاندماج	58	58	58	58	58
	التدريب	58	58	58	58	58
	والتعويضات التحفيز	58	58	58	58	58
	للمعمل التكنولوجي الدعم	58	58	58	58	58

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

قائمة الملاحق

1	الوظيفي الاندماج		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,231	,32458
a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الاندماج				
b. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع				

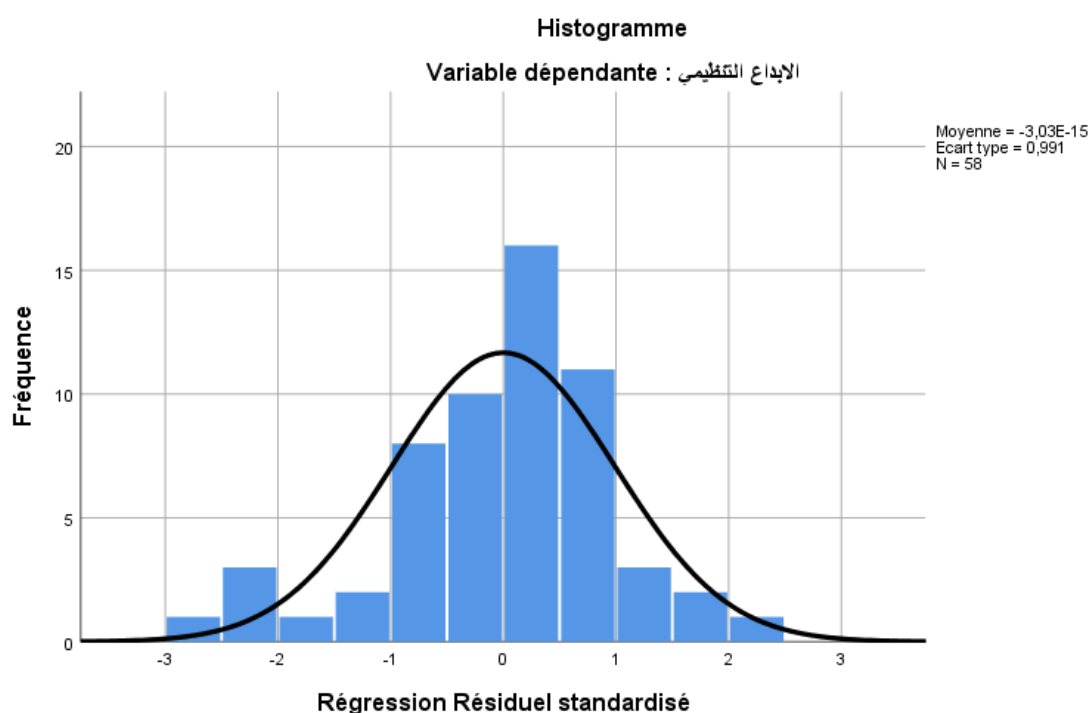
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,912	1	1,912	18,144	,000 ^b
	de Student	5,900	56	,105		
	Total	7,811	57			
a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الاندماج						

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,609	,225		7,160	,000			
	الوظيفي الاندماج	,383	,090	,495	4,260	,000	,495	,495	,495
a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع									

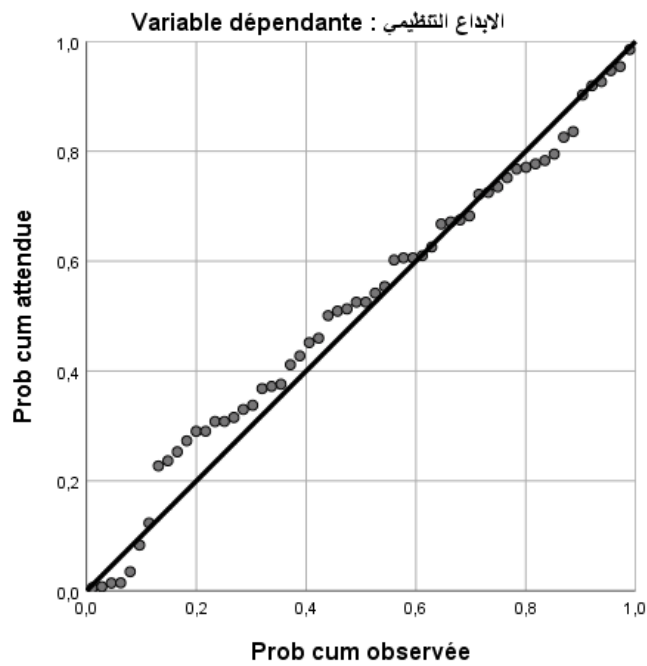
Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,1459	2,7593	2,5491	,18313	58
Valeur prévue standard	-2,202	1,148	,000	1,000	58
Erreur standard de la prévision	,043	,104	,058	,017	58
Valeur prédite ajustée	2,0657	2,7892	2,5503	,18351	58
de Student	-,82258	,70408	,00000	,32172	58
Résidu standard	-2,534	2,169	,000	,991	58
Résidu Student	-2,675	2,289	-,002	1,019	58
Résidu supprimé	-,91632	,78431	-,00116	,34016	58
Résidu Student supprimé	-2,838	2,383	-,008	1,046	58
Distance de Mahalanobis	,012	4,848	,983	1,276	58
Distance de Cook	,000	,408	,030	,073	58
Valeur influente centrée	,000	,085	,017	,022	58

a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع

Graphiques

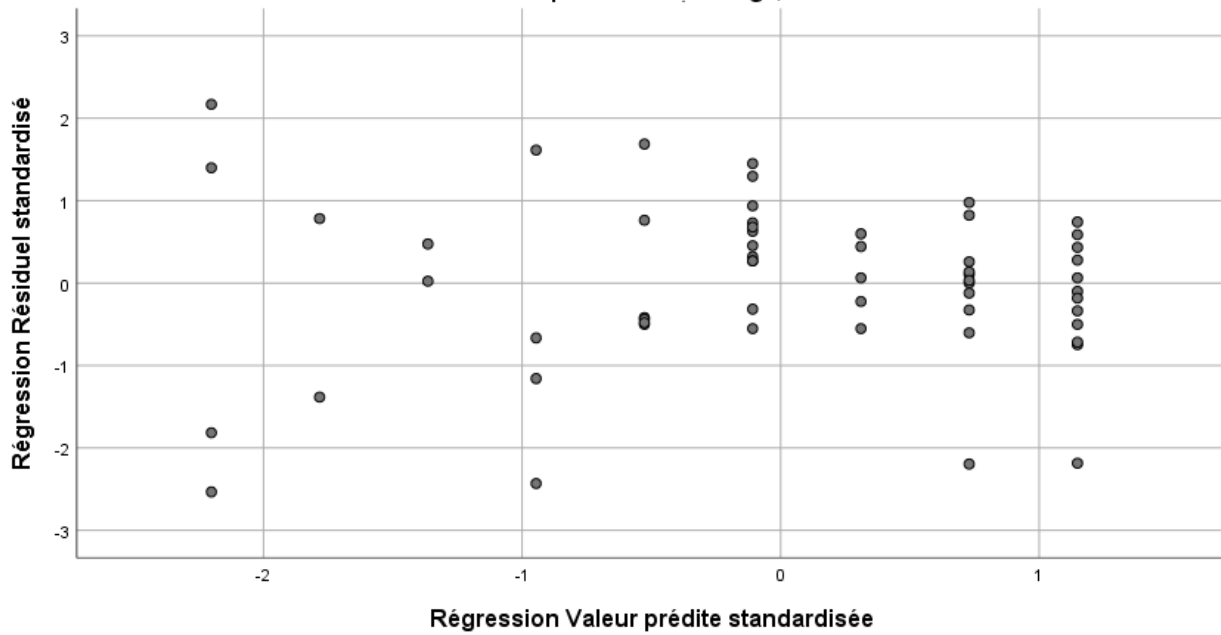


Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



Nuage de points

Variable dépendante : الابداع التنظيمي



Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإبداع التنظيمي	ذكر	47	2,5542	,38062	,05552
	أنثى	11	2,5276	,33777	,10184

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإبداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,024	,877	,213	56	,832	,02661	,12504	- ,22388	,27710
	Hypothèse de variances inégales			,229	16,510	,821	,02661	,11599	- ,21867	,27188

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	28,670	44	,652	1,225	,360
	Intragruppes	6,917	13	,532		
	Total	35,586	57			
المستوى التعليمي	Intergruppes	20,000	44	,455	2,364	,047
	Intragruppes	2,500	13	,192		
	Total	22,500	57			
المنصب الوظيفي	Intergruppes	21,687	44	,493	,864	,659
	Intragruppes	7,417	13	,571		
	Total	29,103	57			
سنوات الإقديمية	Intergruppes	30,057	44	,683	,650	,858
	Intragruppes	13,667	13	1,051		
	Total	43,724	57			



الصفحة	خطة البحث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي في المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي
3	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الإحتواء العالي
3	الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الإحتواء العالي
4	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الإحتواء العالي
6	الفرع الثالث: أهمية إدارة الإحتواء العالي
7	الفرع الرابع: مبادئ إدارة الإحتواء العالي
10	الفرع الخامس: أهداف إدارة الإحتواء العالي
12	الفرع السادس: أبعاد إدارة الإحتواء العالي
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي
15	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
16	الفرع الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي
16	الفرع الثالث: مراحل عملية الإبداع التنظيمي
18	الفرع الرابع: خصائص الإبداع التنظيمي
19	الفرع الخامس: أبعاد الإبداع التنظيمي
20	الفرع السادس: معوقات الإبداع التنظيمي
21	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الإحتواء العالي

24	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
<u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الإحتواء العالي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة</u>	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
31	الفرع الأول: منهج الدراسة
32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
41	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
72	المراجع
77	الملاحق
94	الفهرس