

جامعة قاصدي مرياح - ورقة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الطالبة: أسماء زقدو

بعنوان:

## مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال

تناقش أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة / يوزقاق سميرة (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرياح) رئيسا

الدكتورة / خلادي يمينة (أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرياح) مشرفا ومقررا

الدكتورة / بن عمارة سمية (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرياح) مناقشا

الموسم الجامعي:

2015/2014

## شكر وعرقان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وبالأخص إلى ما أعلى عندي في الوجود إلى والدي العزيزين أدامهما الله وأطال في عمرها .

ويشرفني أن أتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذة والدكتورة المشرفة خلادي يمينة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفين الذين ساعدونا , كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذات المناقشات وكل أساتذة علم النفس وطلبة علم النفس والعمل والتنظيم .

ز. أسماء

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مساهمة الولاء التنظيمي وتنمية الإبداع الإداري ودراسة الاختلافات التي يمكن أن تظهر لدى أفراد العينة , باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية , وافترضت الدراسة أن مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري مرتفعة , وتبني فرضيات موجبة تبعا لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية لتحقيق ذلك تم بناء أداة لقياس مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري وبعد التأكد من صلاحيتها بقياس الصدق والثبات .تم تطبيقها على عينة قدرت ب ( 130 ) عامل وعاملة من عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة ,تم اختيارهم بطريقة عشوائية عرضية تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج spss النسخة 19 .تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية متوسطة.
  - لا تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال صندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية باختلاف الجنس
  - لا تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال صندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية باختلاف الحالة الاجتماعية.
- ونوقشت نتائج الدراسة في ضوء الجانب النظري ,وبعض الدراسات السابقة واختتمت ببعض المقترحات الموجهة من الدارسين وأصحاب القرار .

### **Study summary:**

The present study aimed to reveal the contribution of organizational loyalty and the development of administrative creativity and study the differences that can be shown to the respondents,

According to sex, marital status, and the study assumed that the organizational loyalty contribution to the development of high administrative creativity.

Adopt a positive hypotheses variable depending on the sex and marital status to achieve it was built a tool to measure the contribution of organizational loyalty in the administrative development and creativity after validated by measuring validity and reliability

Was applied to the sample estimated 130 domestic workers in the National Fund for the holidays with pay and unemployment caused by bad weather Ouargla,

were selected at random was simple data processing statistically using the spss version 19 program Done to reach the following results:

- Organizational loyalty contribution to the development of administrative creativity from the perspective of the National Fund workers for the holidays with pay and unemployment caused by bad weather medium.
- The degree of contribution to the development of organizational loyalty administrative creativity from the perspective of the National Fund workers vary for the holidays with pay and unemployment caused by bad weather conditions vary not according to sex .
- The degree of contribution to the development of organizational loyalty administrative creativity from the perspective of the National Fund workers for the holidays with pay and unemployment caused by bad weather conditions vary not according to marital status.
- The results of the study were discussed in the light of the theoretical side, and some of the previous studies and concluded with some suggestions from the scholars and decision-makers.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	شكر وعرهان .
ب	ملخص الدراسة .
د	فهرس المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ز	قائمة الأشكال.
ح	قائمة الملاحق.
01	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
02	1- إشكالية الدراسة .
04	2- تساؤلات الدراسة .
04	3- فرضيات الدراسة .
04	4- أهمية الدراسة.
04	5- أهداف الدراسة .
05	6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .
05	7- حدود الدراسة .
<b>الفصل الثاني : الولاء التنظيمي</b>	
06	تمهيد .
06	1- مفهوم الولاء التنظيمي.
08	2- أهمية الولاء التنظيمي .
09	3- عناصر الولاء التنظيمي .
09	4- خصائص الولاء التنظيمي .

10	5- مكونات الولاء التنظيمي .
10	6- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي .
11	7- مراحل تطور الولاء التنظيمي .
11	8- مراحل تطور الولاء التنظيمي
12	9- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
14	10- آثار الولاء التنظيمي .
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الإبداع الإداري</b>	
16	تمهيد .
16	أولا : الإبداع الإداري .
16	1- مفهوم الإبداع الإداري .
16	2- أهمية الإبداع الإداري :
17	3- خصائص الإبداع.
18	4- عناصر الإبداع .
19	5- معوقات الإبداع .
20	6- نظريات الإبداع .
19	7- مبادئ الإبداع الإداري .
21	8- مستويات الإبداع .
23	خلاصة الفصل .
<b>الجانب الميداني .</b>	
<b>الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية لدراسة .</b>	
24	تمهيد .
24	أولا : الدراسة الاستطلاعية .
24	1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية .
24	2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية .

25	3- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية .
25	4- بعض الخصائص السيكمترية لأداة القياس .
27	ثانيا : الدراسة الأساسية .
27	1- منهج الدراسة .
27	2- وصف عينة الدراسة الأساسية .
29	3- وصف أداة الدراسة الأساسية .
29	4- وصف أداة الدراسة الأساسية .
30	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية.
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .</b>	
31	أولا : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .
31	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة .
33	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى .
34	3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
36	استنتاج عام .
36	اقتراحات وتوصيات .
37	قائمة المراجع .
41	قائمة الملاحق .

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	. يوضح طريقة توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية .	22
02	. يوضح بيانات صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة .	24
03	. يوضح معامل الارتباط قبل وبعد التعديل .	25
04	. يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس.	27
05	. يوضح توزيع العمال حسب متغير الحالة الاجتماعية .	28
06	. يوضح نتائج الفرضية العامة بالنسبة المئوية .	30
07	. يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" المحسوبة والمجدولة بين عينتي الذكور والإناث.	32
08	. يوضح يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و"ت" المحسوبة والمجدولة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	33

قائمة الأشكال :

الشكل	الصفحة
1- شكل رقم ( 01 ) يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس .	27
2- شكل رقم ( 02 ) يوضح توزيع العمال حسب متغير الحالة الاجتماعية	28



# مقدمة

### مقدمة الدراسة :

لقد أصبح الاهتمام بالولاء التنظيمي ضرورة أساسية، لنجاح منظمات العمل و سببا رئيسيا لقدرتها على البقاء ومواجهة التغيرات والمستجدات البيئية، حتى تضمن هذه المنظمات نمو القدرات الإبداعية الادارية في محيطها فيتوجب عليها توفير بيئة تنظيمية مناسبة، لتكون داعمة للإبداع الإداري . والابتكار لكونه احد السبل المهمة التي تساعد على رفع الكفاءة في المنظمات، من خلال استعمال طرق ووسائل وتقنيات حديثة للوصول إلى تحقيق هذا الإبداع للمنظمات .

من خلال ما ذكرناه اتخذنا نقطة بداية لدراستنا لمعرفة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الاداري لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة باختلاف السن والجنس والحالة الاجتماعية، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين ، جانب نظري وجانب تطبيقي .

### الجانب النظري فقد ضم ثلاثة فصول :

**الفصل الأول :** واشتمل على إشكالية الدراسة واعتباراتها ، فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة المفاهيم الإجرائية ، حدود الدراسة .

**الفصل الثاني:** الولاء التنظيمي ، ويضم ، تمهيد ، مفهوم الولاء التنظيمي ، أهميته عناصر الولاء التنظيمي . خصائص الولاء التنظيمي ، مكونات الولاء التنظيمي مداخل نظرية الولاء التنظيمي ، مراحل تطوره . عوامل المؤثرة في الولاء ، الآثار الولاء التنظيمي .

**الفصل الثالث :** الإبداع الإداري، ويضم ،تمهيد ، مفهوم الإبداع الإداري ، أهمية الإبداع الإداري، عناصر الإبداع الإداري ، معوقات الإبداع الإداري ،نظريات الإبداع ،مبادئ الإبداع ، مستويات الإبداع .

### أما الجانب التطبيقي ينقسم إلى أربعة فصول :

**الفصل الرابع :** الإجراءات الميدانية أولا إلى : الدراسة الاستطلاعية ، الهدف من الدراسة الاستطلاعية عينة الدراسة ، وصف أدوات الدراسة ، بعض الخصائص السيكومترية .

**ثانيا :**ويضم الدراسة الأساسية ، منهج الدراسة ، وصف عينة الدراسة الأساسية ، وصف أدوات الدراسة الأساسية ، الأساليب الإحصائية المستخدمة .

**الفصل الخامس :** ويتضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج، عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية العامة وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة .

واختتمت الدراسة بتقديم مقترحات وتوصيات المختصين في المجال .



# الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- تساؤلات الدراسة .
- 3- فرضيات الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة .
- 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .
- 7- حدود الدراسة .

## الإشكالية:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمة مستقرة، بل شهدت تزايد وتسارع في الميزات التنافسية بين المنظمات قصد احتلال موقع استراتيجي بين هذه المنظمات يؤهلها للتفوق على منافسيها، ضمن قطاعات العمل الذي تعمل فيها إذ يتطلب هذا التفوق على المنافسين الاعتماد على الميزة التنافسية الحقيقية، وذلك بعد التخطيط والتفكير العميق حني تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن المنظمات كما يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة، التي حظيت بالاهتمام في العلوم الإدارية، كما يعتبر الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات، فلإبداع دورا هاما في استقرار المنظمة وبقائها وتطورها فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات والمستجدات، ومواجهة كل التحديات والمعوقات المختلفة وبالتالي يحقق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

إذ نلاحظ أن المنظمات اليوم بحاجة ماسة للإبداع، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتكنولوجية متسارعة إذ يتحتم عليها مواجهة هذه التحديات بكفاءة و فعالية ، للبحث عن وسائل تحقيق النجاح و التطور و التميز في المنظمات، و من أهم هذه الوسائل الإبداع الإداري الذي يعد عاملا رئيسيا في تحقيق هذه الميزة التنافسية ، كما يعد أداة خاصة في أيدي العاملين بها كل ما كان استغلالهم لهذه التغيرات فرصة للبقاء والاستمرار واستقرار القوى العاملة بها، حيث تركز على تنمية العلاقات بين المنظمة و بين العاملين بها وتلك المهارات العالية التي تتمثل في ولاء العمال لمنظمتهم، و رغبتهم الشديدة في الاستمرار و بذل جهد عال من اجل بقاء و استمرارية منظمتهم،و تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات إذ يرتبط هذا الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤثرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الأفراد ، مما يساهم بشكل كبير في تنمية هذا الإبداع للعمال داخل المنظمة من اجل البقاء و الاستمرارية والحفاظ على استقرارها بين المنظمات .

إذا يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ، حيث أشارت إليه مجموعة من الدراسات من بينها :

"دراسة العتبي والسواط " ( 1997 ) : دراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي . لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز . وتحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي على عينة بلغ حجمها ( 291 ) موظفا، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي ، في أبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) وان الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل .

( الصفات الشخصية وخصائص العمل، والخبرة في العمل ) وان خصائص العمل والخبرة في العمل لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي كما تبين أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري وان للولاء الأخلاقي تأثيرا متوسطا في الولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق بالموظف في حالة تركه لعمله الحالي .

وكذلك "دراسة العجمي" (1999) : هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا على العمل لدى الموظف في دولة الكويت ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك ، سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل ، تكونت عينة الدراسة من (500) فرد، منهم (215) فردا من القطاع الخاص و(221) فردا من القطاع العام . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعا في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص ، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والمتمثلة في توفير فرص عمل أخرى ، والرغبة في الاستمرار في العمل والولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من الإشراف الديمقراطي ، ومحتوى العمل والاتصال الجيد ، وفرص الترقية والتقدم ، والأجور .

وكذلك "دراسة القحطاني" (2005) ، ( AL - KAHTANI ) هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ( الولاء التنظيمي العاطفي ، والولاء المستمر ، والولاء المعياري ) والعوامل المتصلة بالعمل وتشتمل ( المستوى الوظيفي ومسامه والجنسية ، والمؤهل العلمي ) في الولاء التنظيمي لديهم . وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي ومسامه والراتب السنوي ، والتصنيف المؤسسي يرتبط ارتباطا وثيقا بالولاء المستمر والولاء العاطفي ، والولاء المعياري ، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطا فقط بالولاء المستمر ، والعمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسامه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر .

ولهذا الغرض جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري ومن هنا نطرح التساؤل العام :

ما درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة ؟

### 1. التساؤلات الجزئية :

(1) هل تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف الجنس ؟

2) هل تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية ؟

## 2. الفرضية العامة :

درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة مرتفعة .

## الفرضيات الجزئية :

1) تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال صندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف الجنس .

2) تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال صندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية .

## 3. أهمية الدراسة :

- ✓ معرفة مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري .
- ✓ إبراز أهمية الولاء التنظيمي للإبداع الإداري .
- ✓ إبراز اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية .

## 4. أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري .
- ✓ معرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذه المساهمة تبعا لمتغير الجنس .
- ✓ معرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذه المساهمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية .

## 5. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

-مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري: هو درجة مساهمة وتمسك -عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة- للموسم 2015/2014، العاطفي

بالعمل والإخلاص والوفاء, والاحترام الأخلاقي الذي يوليه العمال, وجهودهم المتواصلة لإنجاحها وتقبلهم لأهدافها مساهمته في استخدامهم لقدراتهم وخبراتهم لتقديم أفكار جديدة , وأساليب عمل متميزة في بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة , ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري.

#### 6. حدود الدراسة :

- الحدود البشرية : عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال .
- الحدود الزمانية : الموسم الجامعي 2014/2015.
- الحدود المكانية : مدينة ورقلة



## الفصل الثاني : الولاء التنظيمي .

- تمهيد .

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي .
- 2- أهمية الولاء التنظيمي .
- 3- عناصر الولاء التنظيمي .
- 4- خصائص الولاء التنظيمي .
- 5- مكونات الولاء التنظيمي .
- 6- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي .
- 7- مراحل تطور الولاء التنظيمي .
- 8- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي .
- 9- آثار الولاء التنظيمي .

خلاصة الفصل .

**تمهيد:**

يعد الولاء التنظيمي موضوعا من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين نظرا لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات, لان هذا الشعور عندما يمثله العاملون بالمؤسسة الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة يدفعهم للتصرف بالمسؤولية , ويساعدهم على تحقيق أهدافهم , مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد يتعرض لها في مؤسساتهم .

**1. مفهوم الولاء التنظيمي :**

رغم تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن بين هذه التعريفات :  
يشير " اشرف سيد أبو سعود " (2000,ص344) أن مفهوم الولاء : هو الإخلاص وحب شديداً , وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة , وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم حزب بذاته بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولأته بمصالحه الخاصة , وقد يصل الولاء إلى ان يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولأته أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه , والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها .

ويشير كذلك " جوزايا رويس " (2002, ص 11) أن الولاء : <يعني تجسيد الأبدى في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية >.

فلا يعني الولاء : مجرد الانتماء لفكرة أو الاعتقاد بشيء ابدى وإنما التعبير عن الاعتقاد في الحياة العملية للإنسان , بمعنى إخلاصه في أدائه لعمله , ولا ينتظر النتائج السريعة , لان أحيانا يشعر الإنسان بضياع جهده إلا أن الجهد الإنساني لا يضيع .

ومن تعريف جوزا يا رويس للولاء يتضح لنا أن الولاء هو ليس اعتقاد لشيء أو الانتماء لفكرة أو التعبير عنها فقط , بل هو الإخلاص للعمل وبذل جهد كبير لتوصل إلى نتائج متوقعة

وكذلك يعرف "الفهداوي" (2004 ص 30) الولاء التنظيمي : هو الإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص .

أي هو شعور وإحساس العامل بالانتماء للمنظمة من خلال المساهمة الفعالة التي قدمها للمنظمة باعتبارها جزء منه.

و نجد تعريف أخر "للوزي" (2003, ص 119) للولاء التنظيمي :هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في محافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه .

يتمثل الولاء التنظيمي في التزام الفرد بقيم المنظمة ورغبته للبقاء فيها والمحافظة على مكانته فيها من اجل تحقيق أهدافه .

ويشير كذلك "الحوامدة" (2004, ص 70) أن الولاء التنظيمي : هو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها .

كما يعبر عنها إجرائيا في هذه الدراسة والتي تتكون من ثلاثة أبعاد وهي : هي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء المستجيبون على فقرات مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسة والذي يتكون من الأبعاد الآتية :  
1- **الولاء العاطفي** : ويشير إلى درجة شعور عضو هيئة التدريس بالارتباط بأهداف وقيم الجامعة التي يعمل بها.

2- **الولاء المستمر** : ويشير إلى حاجة عضو هيئة التدريس للعمل في الجامعة الحالية، بسبب التكاليف التي قد ينكبها نتيجة تركه لها .

3- **الولاء الأخلاقي** : ويشير إلى درجة التزام عضو هيئة التدريس بأهداف وقيم الجامعة التي يعمل بها.  
ويشير "عبد الباقي" (2004, ص 181) للولاء التنظيمي كذلك :

بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.

ومن بين هذه التعاريف السابقة للولاء التنظيمي يمكن أن نستنتج تعريف مختصر للولاء التنظيمي :  
هو درجة من الالتزام والإخلاص الذي يوليه الفرد لمنظمته , من اجل البقاء والاستمرارية فيها من اجل تحقيق أهدافه .

كما يشير "أورلي" (Orrily 1980) : الولاء التنظيمي على أنه "الارتباط، النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلي تبني قيم المنظمة.

أي أن الولاء هو: ارتباط الفرد نفسيا بالمنظمة مما يجعله يتبنى قيم المنظمة .

أما "العجمي، العوفي" (2005 ص 34) فقد أشار بأنه :الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وعبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها .

الولاء هو : قوة إيمان الفرد بقيم المنظمة ورغبته في الاستمرارية من أجل البقاء فيها , وذلك من خلال بذل كل جهوده من أجل تحقيق أهدافها .

## 2. أهمية الولاء التنظيمي :

لقد بينت العديد من الدراسات و الابحاث أن هناك أهمية كبير للولاء التنظيمي داخل المنظمة ومن هذه الدراسات نذكر دراسة التالية :

" الفهداوي وزميله " (2004,ص 17) : لقد بينت أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين تجنيها المنظمات ومنها :

- أ- يعتبر الولاء التنظيمي احد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة
  - ب- يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل .
  - ت- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
  - ث- أن انخفاض الولاء التنظيمي لدي العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات , اللامبالاة في العمل .
- ويشير "الأحمدي" (2004, ص 7) إلى :

- لا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمة , ما لم يعتقد ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم المنظمة .
- وكذلك استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة , ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها .

ومما سبق نستطيع أن نستخلص أهم النقاط التي توضح أهمية الولاء التنظيمي :

- يشكل الولاء التنظيمي أساسا لاتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة .
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن ان تكون بديلا له .
- للولاء المرتفع فوائد جمة على الفرد والمنظمة .

## 3. عناصر الولاء التنظيمي :

للولاء مجموعة من العناصر نذكر من بينها مايلي :

- 1- انسجام الأهداف بين العاملين والمنظمة .
- 2- انسجام القيم بين العاملين والمنظمة .
- 3- الرغبة في الحفاظ على العضوية بالمنظمة .
- 4- النظرة الايجابية للتنظيم , والافتخار بالانتماء إليه .
- 5- خدمة المنظمة بغض النظر عن المردود المادي .

#### 4. خصائص الولاء التنظيمي :

كما أشارت "سامية خميس أبو ندا " ( 2007 , ص 124 ) أن الولاء يمتاز بالعديد من الخصائص

نذكر منها مايلي:

- انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
- انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم
- انه يفتقد خاصية الثبات , بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- انه متعدد الأبعاد , ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء , إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد , ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.
- ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي :
- أن المنظمة مكونة من عدة فئات , لكل منها أهدافها الخاصة بها , وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات , أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين وبناء على نعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة , فان لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها هذه الأهداف والقيم تختلف من فئئة إلى أخرى ومن تكتل آخر وبالتالي فان ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا.

#### 5. مكونات الولاء التنظيمي وهي:

حسب التراث النظري هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي :

**1-5 الولاء العاطفي أو المؤثر :** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له .كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

**2-5 الولاء الأخلاقي(المعياري )** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

**3-5 الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى .

## 6. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

حسب التراث النظري الذي تناول الولاء التنظيمي يمكن تقسيم مداخل النظرية الى المداخل التالية :

### 6-1. المدخل السلوكي: "العوفى" ( 2005 ،ص 35 )

ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. يقصد بالمدخل السلوكي: >> وهو السلوك النابع من الفرد داخل المنظمة والمكاسب التي يحققها في استمراره في المنظمة والخسائر التي يتحملها في تركه للمنظمة <<.

### 6-2 مدخل الاتجاهات :. "عويضة" ( 2008،ص 30)

وفقاً لمدخل الاتجاهات فانه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته .فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية

أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك .  
>وينظر للولاء التنظيمي وفقا لمدخل الاتجاهات على انه تطابق قيم الفرد وأهدافه مع المنظمة واستمرار يته فيها وعدم التفكير في تركها <<.

## 7. مراحل تطور الولاء التنظيمي :

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ، فهناك من يرى أن الولاء ارتباط الفرد بالمنظمة .  
كما يشير " أورلي " (orrily 1980) : إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:  
7-1 **مرحلة الالتزام** :حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .  
7-2 **مرحلة التطابق** : بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

7-3 **مرحلة التبنى** : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.  
كما يدعم "المعاني ,أيمن عودة" (1996,ص 21 ) أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهي :  
أ - **مرحلة التجربة** : هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد , يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة , حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة , ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد , والبيئة التي يعمل بها , وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم , وإدراك ما يتوقع منه , وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه .

ب- **مرحلة العمل والانجاز** : تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة , يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم** : هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك , حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج .

## 8. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين.

من بينها دراسة "عور ثاني" (2003 ص 19) ومن بين هذه العوامل مايلي :

**8-1 المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوياً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

#### 8-2 وضوح الأهداف الأدوار:

- كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين.
- وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها .
- وضوح الأدوار وتحديدها يساعد على خلق الولاء عند العاملين. نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة -ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

#### 8-3 العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: ويعتمد على شقين، الشق الأول يشمل نظام الحوافز

المادية والمعنوية، أما الشق الثاني موجهاً للأفراد والجماعات، المتعلقة بالولاء. أظهرت دراسة "مارش ومناري"، (Marsh Mannari 1977) الولاء المهني عند اليابانيين أنه يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز. وكذلك تشير دراسة "المعاني" (1990، ص 52) أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

نستنتج أن استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية يزيد في تنمية الولاء عند العاملين .

#### 8-4 زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

ويشير للمشاركة "Davis and Newstrom الجيد" (1985). على أنها "اشترك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها".



ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم. يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء .

إشراك العاملين في التنظيم أي : يمنح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات , يدفعهم إلى الأداء الجيد والاستمرارية داخل المنظمة وتحقيق أهدافهم .

### 8-5 الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يشير "القيوتي (1989، ص67) أن المناخ التنظيمي هو: مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين. وقد أظهرت الدراسات :

في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .

### 8-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

يشير "المعاني،" (1999، ص39) أن هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة .

### 9. أثار الولاء التنظيمي :

علينا أن ندرك بأن للولاء التنظيمي أثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ,ولهذا نذكر أثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

#### أولا :الآثار الإيجابية:

يشير "خطاب " (1988، ص 34) الآثار الايجابية للولاء وتتمثل فيما يلي :

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانه انخفاض معدل دوران العمل .

- استقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق .
- وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة .

ويشير " عبد الباقي " ( 2004 , ص 182 ) إلى آثار ايجابية أخرى للولاء التنظيمي وهي :

- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر .

- نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.

وأشار كذلك "ماهر" ( 2000 , ص 231 ) ان آثار الولاء التنظيمي تتعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

ويشير كذلك كل من " العنبي والسواط"، ( 1977 ، ص 21 ) المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية .

#### ثانيا :الآثار السلبية:

كما أشار " سليمان " ( 2004 , ص 82 ) أن للولاء التنظيمي آثار سلبية وهي :

- جعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. ( سليمان، 2004 ص 82).

#### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الجزء من الدراسة على تقديم مفاهيم متعددة للولاء التنظيمي وكذلك ذكر أهمية الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية ويحتوي كذلك أهمية وخصائص وعناصر الولاء ومراحله المختلفة والعوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي والآثار المترتبة عليه .

## الفصل الثالث : الإبداع الإداري .

### - تمهيد .

- 1- مفهوم الإبداع الإداري .
  - 2- أهمية الإبداع الإداري .
  - 3- خصائص الإبداع الإداري .
  - 4- عناصر الإبداع الإداري .
  - 5- معوقات الإبداع الإداري .
  - 6- نظريات الإبداع الإداري .
  - 7- مبادئ الإبداع الإداري .
  - 8- مستويات الإبداع الإداري .
- ### - خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديري وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة لكي تحقق أهدافها.

### 1. مفهوم الإبداع الإداري :

يشير " اللجمي"، (1994، ص 227 ) للإبداع في اللغة :هو ابتكار شيء غير نمطي و غير متكرر و يرد المصطلح إلى الفعل بدع و بدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق و لفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى .

يشير سميث إلى تعريف آخر للإبداع على انه : العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.

ويشير كذلك " اليكسندر روشكا " للإبداع انه : عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة .

<> و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج.>> وكذلك

يعرف "هافل " الإبداع: هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة

ويرى "القاسمي " (2002 ، ص 55) أن الإبداع الإداري هو : الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

ويشير " أبو بكر " (2002 ، ص 46 ) للإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها .

وبالرغم من تعدد التعاريف لمفهوم الإبداع الإداري إلى أننا نرى على انه :

على انه وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى إيجاد حلول وأفكار جديدة

### 2. أهمية الإبداع الإداري :

كما أشار " النمر " ، (1992، ص 62). إلى الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات

على النحو التالي :

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر و أن يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد .
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة
  - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
  - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث
  - الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر , لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- كما أن للإبداع الإداري إيجابيات كثيرة من بينها :
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية في إيجاد حلول وأساليب متنوعة لمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة .
  - تطوير الخدمات وتنويعها مما يعود بالنفع على التنظيم والمنظمة .
  - المساهمة في تنمية القدرات العقلية للعاملين في المنظمة .

### 3. خصائص الإبداع الإداري :

يذكر "عيد " (2008, ص14, ص15) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي

كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية .
- بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

#### 4- عناصر الإبداع الإداري :

هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع ويتمثل في عنصرين أساسيين وهما " القدرة على التفكير الاستراتيجي والقدرة على بناء ثقافة في المنظمة " .

#### 1.4. التفكير الاستراتيجي :

يرتبط أساساً بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة وكذا الإحصاء. أن التفكير الاستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ، وهو أمر ليس بالسهل ، وقليل ما يوجد مثله في الدول النامية ومنظماتها حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي ، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون بين أعضائها .

ويشير " محمد القريوتي " أن هذا احد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموماً والعربية خصوصاً ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية ، بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماماً بتحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها .

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمراً لا بد منه من أجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الاستراتيجي المحترف .

#### 2.4. بناء ثقافة المنظمة :

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم , واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم , وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة , مبنية على الإبداع التنظيمي (عبوي , 2006 , ص 53 )

أن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية حيث أنها تعتبر المنظمة كاسرة واحدة متكاملة , ويمكن المسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على الأجر , وهذا بسبب روح الانتماء , ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية أن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف , أو أساليب التطوير التنظيمية , والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة , بالإضافة التي توفير دائرة لمراقبة النوعية والجودة , وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية

### 5- معوقات الإبداع الاداري :

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد في العملية الإبداعية لدى الأفراد في المنظمات , وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري .

فقد أشار "حريم" (1997 , ص 477 ) إلى أن معوقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية وأوضح أن المعوقات التنظيمية ,التي تقف عائقا أمام تنمية الإبداع كثيرة وأهمها :

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم .
- المناخ التنظيمي غير صحيح .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة .
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم .
- العمليات الإدارية غير السليمة , بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات .

ويشير في دراسة قام بها ادامس ( adams ) توصل إلى تحديد المعوقات كما يلي :

1. المعوقات الإدراكية .
2. المعوقات الانفعالية .
3. المعوقات الثقافية .
4. المعوقات البيئية .



5. المعوقات الفكرية .

6. المعوقات التعبيرية .

كما إننا لا نستطيع حصر معوقات الإبداع في هذه المعوقات فقط , بل هناك معوقات أخرى أشارت إليها مجموعة من الدراسات فمثلا :

أشارت دراسة سدورو ( sdorow ) إلى عنصرين يعتبرهما أهم معوقات التفكير الابتكاري لحل المشكلات وهما :

العنصر الأول: وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد , وهي الميل إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة .

العنصر الثاني : فهو الخبرة السابقة لدى الفرد التي تعوق القدرة على حل المشكلات وذلك عن طريق اللجوء للأشياء الشائعة والطرق المعتادة لحل المشكلات.

### 6-نظريات الإبداع الاداري :

وبشر " طارق محمد السويديان , محمد أكرم العدلوني "(2004 ص 28)في مبادئ الإبداع الإداري إلى مجموعة من النظريات .

ويقول يوسف ميخائيل اسعد أيضا أن هناك خمسة نظريات يمكن أن تفسر خصوبة مخ المبدع وايجابيته في ضوءها على النحو التالي :

1- نظرية التوافق والتبادل ( كما هو معروف في مجال الرياضيات ) .

2- نظرية التفاعلات الكيميائية ( كما هو معروف في مجال الكيمياء ) .

3- نظرية تلاقح الخبرات التي يتلقاها المبدع من محيطه الخارجي .

4- نظرية الإلهام ( أي القدرة غير الطبيعية للالتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني .

5-نظرية الخبرات الجمعية الملتقطة والمتوارثة .

### 7-مبادئ الإبداع الإداري :

وبشير "جمال خير الله " ( 2008 , ص 137 , 139 ) .إلى مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح .

- الأفراد مصدر قوتنا , والافتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأفضل والأكثر ابتكارا .

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة

- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية .
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات , وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله وان العمل ليس وظيفة فقط , بل يبني نفسه وشخصيته أيضا .
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف .
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة , بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة , لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين والاستفادة منها .

### 8. مستويات الإبداع الاداري :

يشير " شيفر " ( 2002 ص 238 ) : أن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة ومن الضروري الميز بين هذه المستويات و يمكن تصور الإبداع في مستويات ثلاثة كما أوردها وهي :

**أولا : مستوى الإبداع الفردي :** و يعتبر المستودع الأول للإبداع أو قاعدة الأساس , و يبدأ في المراحل الأولى من العمر و فيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف و بين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري و الخيالي المجاز .

**ثانيا : مستوى الإبداع الناقد :**

و هذا المستوى يقوم على أساس التفكير الذي يجاوز التبصير , حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء و يسوق حجما مضادة تستند إلى المنطق في رفضه , فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع أكثر نضجا و تميزا .

**ثالثا : مستوى الإبداع الخلاق :** و هو أكثرها نضجا و أصالة , فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع و رفض النظم القائمة , بل يسعى للانطلاق منها أو النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلا لم يطره احد من قبل , ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس .

في حين تورده " السيدة " ( 2000 ص 92 ) تقسيما آخر لمستويات الإبداع تتكون من خمسة مستويات كالتالي :

- 1- **الإبداع التعبيري :** و يسعى إلى تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها .
- 2- **الإبداع الإنتاجي :** و يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الرزاز الأول شواهد قوية على العفوية المعبرة عن النواتج .

3- **الإبداع الابتكاري:** و يشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار لمصارف أساسية جديدة .

4 - **الإبداع التجديدي:** و يشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقان و أفكار جديدة كذلك التي قدمها كوبر نايكس في إضافات جوهريّة في توسيعه لنظرية بيطلموس في علم الفلك و إعادة تفسيرها .

5-**الإبداع التخيلي:** و هو أعلى مستويات الإبداع و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً , و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة .

كما يشير "druquer" (2003 ص 2, ص 3) العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري و يستخلص ستة عوامل تبنتها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع و هي :

1-**التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة و مهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين و هذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة لشخص لخلق القدرة الإبداعية و الطاقة الابتكارية .

2-**الحرية :** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للعبور بامتلاك وحب العمل و انتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم .

3-**المصادر و الموارد :** حيث أن الوقت و المال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا و ذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستقبل معه انجاز مهام .

4-**سمات و صفات :** مجموعة العمل عند جماعة العمل على الإدارة إيجار فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع و الاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة و متنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة و تفكير إبداعي .

5-**التشجيع التوجيهي و الارافي :** المديرون يهملون المدح و الأفكار الإبداعية و الجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع .فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم و أهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء و بالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح (بتصرف) .

6-**الدعم المنظمي :** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو في وجود الأخطاء , قبول الخطأ و التسامح بتصحيحه و هذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية (بتصرف) .

**خلاصة الفصل :**

تضمن هذا الفصل تحديد مفهوم للإبداع الإداري فهو ابتكار شئ غير نمطي وغير متكرر أي فكرة جديدة و بإضافة إلى ذلك التعرف على مبادئه و عناصره , و العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري و ذلك من اجل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري, كي يحقق الميزة التنافسية التي ترغب مؤسسة الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية الوصول إليها.

# الجانبة الميداني

## الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

### - تمهيد .

أولا : الدراسة الاستطلاعية .

- 1-الهدف من الدراسة الاستطلاعية .
- 2-وصف عينة الدراسة الاستطلاعية .
- 3-وصف أدوات الدراسة الاستطلاعية .
- 4-بعض الخصائص السيكومترية للأداة .

ثانيا : الدراسة الأساسية .

- 1-منهج الدراسة .
- 2-وصف عينة الدراسة .
- 3-وصف أداة الدراسة .
- 4-الأساليب الإحصائية .

خلاصة الفصل .

يعد الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي , وذلك من خلال توسيع مجال بحثه ودراسته بحيث أن لكل دراسة وقبل البدء بإجراءات البحث الأساسية لابد من القيام بدراسة استطلاعية , من خلال ذكر الهدف منها ووصف عينتها والأداة المستخدمة فيها, مع تناول بعض الخصائص , السيكومترية لهذه الأداة .

### أولاً - الدراسة الاستطلاعية:

#### 1. الهدف منها :

- ✓ التحقق من مدى صحة أدوات القياس بحساب الصدق والثبات .
- ✓ التعرف على عينة الدراسة والصعوبات التي تواجهها .
- ✓ معرفة مدى استجابة أفراد العينة لأدائهم على بنود الأداة .

#### 2. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية :

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة, وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية على ( 30 ) عامل , تم اختيارهم بطريقة عرضية بموسم الدراسي 2014 / 2015 لتجريب الأداة .

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

#### جدول رقم ( 01 ) : يوضح طريقة توزيع أفراد العينة الدراسية الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية	الذكور	الإناث	المجموع
	15	15	30

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة الاستطلاعية مكونة من 30 فردا موزعين حسب الجنس إلى الذكور ( 15 ) والإناث ( 15 ) .

### 3. وصف أداة الدراسة الاستطلاعية :

تم تصميم الأداة التي تقيس مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية , ولقد تم بناء هذه الأداة انطلاقاً من التعاريف الإجرائية والاطلاع على الجانب النظري , وتم صياغة (30) , التي تتلاءم مع موضوع الدراسة , واشتمل على ثلاثة بدائل وهي (دائماً , أحياناً , أبداً) .

### 4. بعض الخصائص السيكومترية للأداة :

اعتمدت الدراسة الحالية على حساب كل من الصدق والثبات لأدائها , وفي مايلي وصف لاستعمال كل خاصية على حدى:

وقد تم الاعتماد على طريقة المقارنة الطرفية وفيما يلي وصف لطريقة استخدامها:

#### 1.4. صدق المقارنة الطرفية : تقوم هذه الطريقة على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان بمتوسط

درجات الضعفاء في نفس الميزان بالنسبة لتوزيع درجات , ولذا سميت بالمقارنة الطرفية لاعتمادها على الطرف الممتاز والطرف الضعيف للميزان . (فؤاد البهي السيد , 1978 , ص 404) .

وعليه تم تطبيق الخطوات التالية في حساب صدق المقارنة الطرفية للأداة:

1. رصد مجموع درجات كل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية على البنود المقياس .
2. ترتيب مجموع درجات الأفراد العينة تنازلياً .
3. استخراج الدرجات العليا والدنيا بنسبة (27 % ) لكل منها .
4. حساب المتوسط الحسابي والتباين لكل مجموعة ثم تطبيق (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات .

والجدول الموالي يوضح نتائج المعالجة الإحصائية للمقارنة الطرفية:

جدول رقم (02) يوضح بيانات صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة :



الأساليب	القيمة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة (ت) الجدولة	مستوى الدلالة
مساهمة الولاء في تنمية الإبداع الادراي	العليا ن = 08	77.75	6.47	6.58	14	2.14	دالة عند مستوى 0.01
	الدنيا ن = 08	57.20	5.97				

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 02 ) أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الفئة العليا قدر ب ( 77.75 ) , والانحراف المعياري قدر ب ( 6.47 ) , وقيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدنيا بنسبة قدر ب ( 57.20 ) , والانحراف المعياري قدر ب ( 5.97 ) وبعد تطبيق اختبار "ت" لدلالة الفروق وجد أن قيمة (ت) المحسوبة ( 6.58 ) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولة والمقدرة ب ( 2.14 ) , عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) , ودرجة الحرية ( 14 ) , ومنه نقول أن الأداة صادقة .

#### 2.4. الثبات :

يعرفه "مقدم عبد الحفيظ " >>الثبات مدى الدقة والاتساق أو استقرار النتائج فيما لو طبقت على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين <<. ( مقدم عبد الحفيظ , 1993 , ص 152 ).  
ولحساب معامل ثبات أداة الدراسة الحالية تم الاعتماد على نوعين وهما طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وفيما يلي شرح لاستخدام كل طريقة على حدى .

#### 1.2.4. بطريقة ألفا كرونباخ :

للتأكد من ثبات الأداة قمنا بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ , حيث يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة , ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده , وقد قدر معامل الثبات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ب 0.85 ومنه يعتبر الاختبار ثابت.

#### 2.2.4. التجزئة النصفية :

استعملت الباحثة طريقة التجزئة النصفية, حيث انه وبعد تصحيح استجابات المفحوصين وإعطاء الدرجات, ثم تقسيم بنود الأداة فردية وزوجية, ثم حساب معامل الارتباط بين نتائج الأفراد في النصفين وذلك بالاستعمال معادلة سبيرمان بروان حيث قدر معامل الارتباط ب 0.49 قبل التصحيح ليصبح بعد التصحيح . 0.66

ومن هذا نلاحظ أن هناك علاقة دالة بين بنود الاستبيان الفردية والزوجية وهذا ما يدل على أن الاختبار ثابت.

الجدول الموالي رقم (03) يوضح جدول معامل الارتباط قبل وبعد التعديل

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل
	0.49	0.66

ومن خلال الجدول رقم (03) أن معامل الارتباط قبل التصحيح قدر ب (0.49) وقدر بعد التصحيح ب (0.66) , وهو ثابت .معامل ثبات قوي يجيز استخدام الأداة في الدراسة الأساسية.

وخلاصة القول فقد تم التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على عينة الدراسة الاستطلاعية ووصفها، و حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية والثبات بطريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية .

### ثانيا : الدراسة الأساسية :

يتم في هذا الجزء من الفصل الثالث إلى التطرق إلى منهج الدراسة ثم وصف عينة الدراسة , كما تم التطرق إلى وصف أداة الدراسة , والأساليب الإحصائية المستخدمة .

#### 1. منهج الدراسة :

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة , من اجل اكتشاف الحقيقة ,فالمنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم .

أو هو الإجراءات من اجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها , أو برهن عليها للآخرين الذين لا يعرفونها <<. (صلاح الدين شروخ , 2003 , ص: 90).

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن , حيث يعد المنهج الأنسب لموضوع دراستنا الحالية .

ونظرا لكون الدراسة استطلاعية في منطلقها اعتمدت المنهج الوصفي الاستطلاعي , وامتدت لتدرس الفروق باختلاف المتغيرات التصنيفية المعتمدة في الفرضيات الجزئية فقد كان المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن الأنسب لها فتم تبنيه .

#### 2. وصف عينة الدراسة الأساسية :

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن

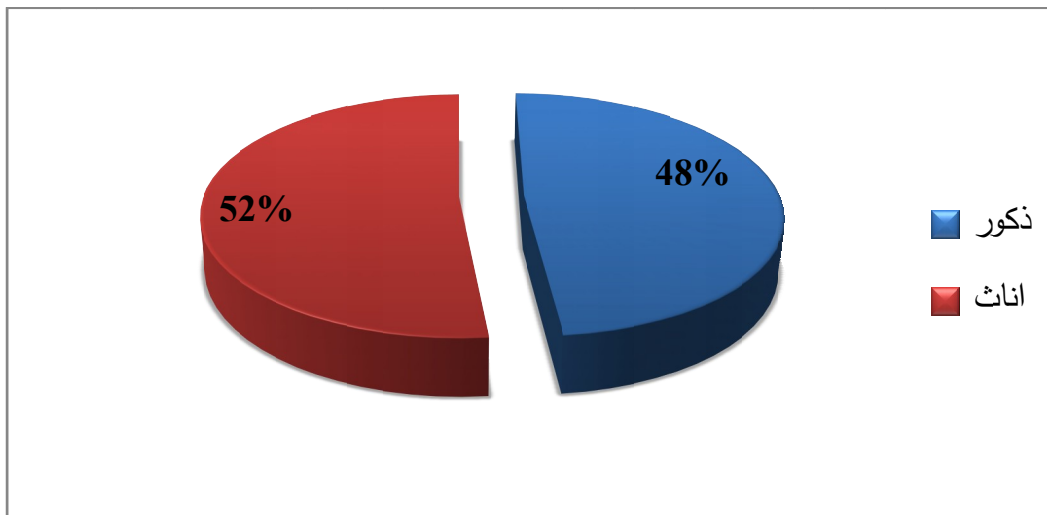
سوء الأحوال الجوية بولاية ورقلة , تم اختيارهم بطريقة عرضية. بعد قيامنا بقياس الصدق والثبات للأداة تم تطبيقها على عينة تقدر ب ( 130 ) عاملا, أجابوا على الأداة وهم يمثلون عينة الدراسة .

والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات ( الجنس, والحالة الاجتماعية ) مع تحديد النسبة المئوية لكل فئة .

جدول رقم ( 04 ) يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	63	% 48.46
الإناث	67	% 51.54
المجموع	130	% 100

يتضح من الجدول رقم (04) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الإناث, إذ بلغ عددهم ( 67 ) أما نسبتهم المئوية ( 51.54 ) في حين كان عدد الذكور ( 63 ) والنسبة المئوية لهم ( 48.46 ).

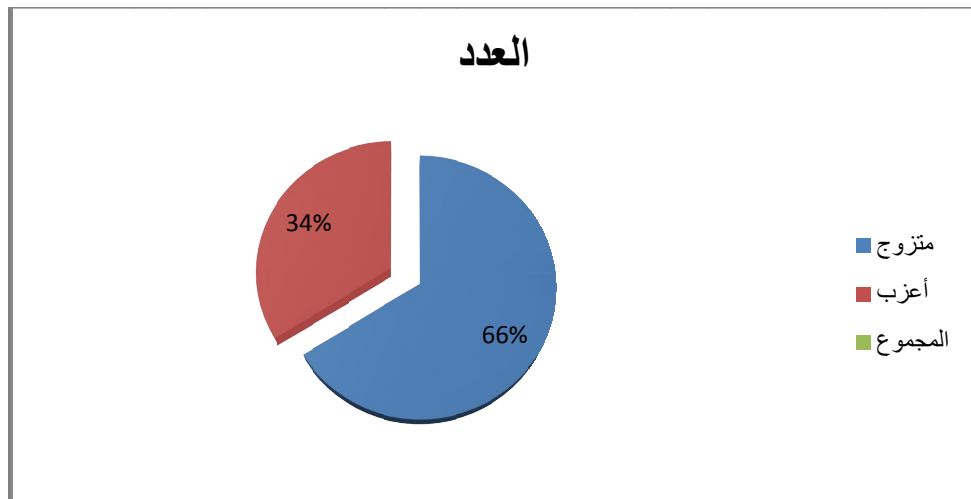


شكل رقم ( 02 ) يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس

جدول رقم ( 05 ) يوضح توزيع العمال حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
66.15 %	86	متزوج
33.85 %	44	أعزب
100 %	130	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم الموظفين المتزوجين, إذ بلغ عددهم (86), أما نسبتهم المئوية (66.61 %) في حين كان عدد الموظفين الغير متزوجين (44) والنسبة المئوية لهم هي (33.85 %).



شكل رقم (03): يوضح توزيع العمال حسب متغير الحالة الاجتماعية

### 3. وصف أداة الدراسة :

بعد التأكد من بعض الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الاستطلاعية , صيغت الأداة في صورتها النهائية للتطبيق في الدراسة الأساسية , وهي تتكون من 30 بند .  
 أما بدائل الأجوبة: فقد تم الاعتماد على ثلاثة بدائل هي: (دائماً, أحياناً, أبداً).

- طريقة تصحيح الأداة: يتم تقديم الدرجات حسب كل بديل, وكذلك حسب اتجاه السمة.
  - البنود الايجابية وعددها 28 والمرقمة في الأداة كما يلي: (07.05.04.03.02.01)
  - (30.29.28.27.26.25.24.23.22.21.20.19.18.17.16.15.14.12.11.10.09.08)
  - البنود السلبية وعددها 2 والمرقمة في الأداة كما يلي: (06 و 13 )
- وقد تم تقدير أوزان البدائل كما يلي :
- دائما 3 أحيانا 2 أبدا 1 بالمسبة للبنود الايجابية .
- ودائما 1 وأحيانا 2 وأبدا 3 بالنسبة للبنود السلبية.
- 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة :**

لمعالجة بيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي .
  - الانحراف المعياري .
  - النسبة المئوية لمعالجة لفرضية العامة .
  - واختبار(ت) لدراسة الفروق بالنسبة لباقي الفرضيات.
- تم معالجة المعطيات والتأكد من دقة النتائج بالبرنامج SPSS النسخة (19) .

#### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التأكد من بعض الخصائص السيكمترية للأداة المستخدمة , في الدراسة الاستطلاعية وإجراء بعض التعديلات اللازمة ,تم حساب الصدق والثبات بطريقة المقارنة الطرفية وألفا كرونباخ , والتجزئة النصفية , ثم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن , في الدراسة الأساسية كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية العرضية , وفق خصائص وشروط العينة , لإثبات فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد .

أولاً - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة .

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

- استنتاج عام .

التوصيات والمقترحات

تعرضنا في الفصل السابق إلى عرض أداة جمع البيانات, وأهم الطرق التي استخدمت للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الأساسية. مع تحديد المجتمع الذي تمت فيه الدراسة, وبعد تطبيق الأداة سيتناول هذا الفصل المعالجة الإحصائية وجمع البيانات المحصل عليها, في ظل الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة الحالية وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج.

### أولاً : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها :

#### 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

التي نصت الفرضية العامة على أن " مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة مرتفعة . بعد المعالجة الإحصائية بإيجاد التكرارات في كل بديل وتحويلها إلى نسب مئوية تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم ( 06 ) يوضح نتائج الفرضية العامة بالنسبة المئوية

المجموع الكلي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل
	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
3883	13.00 %	505	45.75 %	1776	41.25 %	1602	مساهمة الولاء في تنمية الإبداع الإداري

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المئوية لدرجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري للبديل دائما المقدر (41.25 %), والنسبة المئوية للبديل أحيانا تقدر ب (45.75 % ) والنسبة المئوية للبديل أبدا المقدر ب (13.00 %) ومنه نقول أن مساهمة الولاء في تنمية الإبداع الإداري لدى عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة متوسطة.

وبعد حساب النسبة المئوية كانت النتيجة " أن مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة متوسطة .ومنه فقد تم نفي الفرضية, أي أن " مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة متوسطة .

وترجع هذه النتائج إلى أن عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية, لا تقوم بوضع حوافز ومكافآت لتنمية الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى العمال وكذلك يرجع هذا إلى عدة عوامل وأسباب كنمط القيادة والإشراف , والضغط التي يتعرض لها العمال داخل وخارج المؤسسة...الخ .

وهو ما أثبتته دراسة "الأحمدي " ( 2004 ) :بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة , وتوصلت هذه الدراسة إلى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض .

وكذلك دراسة "الحقاني " ( 1418 ) : بعنوان أثار المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري وتوصلت هذه الدراسة إلى توفر إبداع تنظيمي متوسط إلى حد ما لدى العمال في المؤسسات الحكومية . فمستوى مساهمة الولاء في تنمية الإبداع متوسطة , وهذا راجع إلى أن العمال لم يتحدد لهم الرغبة في البقاء في المؤسسة أو المغادرة , فهم في صراع بين اختيارين أولهما الولاء للمؤسسة حيث يسعون إلى بذل أقصى جهود من خلال إيجاد حلول وأساليب جديدة في حل مشكلات العمل وقبول أهداف وقيم المنظمة وثانيهما حاجاتهم الاقتصادية مثلا , فيراودهم الشك في ترك ومغادرة المؤسسة احتمال عدم وجود تجديدات وتغيرات في فرص الترقية والحوافز المادية والمعنوية والأجور , مما يجعلهم يعملون بنفس الطريقة الروتينية كعمال يتقاضون أجرا فقط دون الشعور بالولاء للمؤسسة والاستعداد لإنجاحها .

## 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

نصت الفرضية الجزئية الأولى على انه " تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة باختلاف الجنس.



وبعد المعالجة الإحصائية باستعمال اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي عيني الذكور والإناث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 07 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" المحسوبة والمجدولة بين عيني الذكور والإناث.

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
الذكور	63	65.87	08.10	1.53	128	1.97	غير دالة
الإناث	67	68.40	10.47				

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن المتوسط الحسابي للإناث ( 68.40 ) وهو اكبر من المتوسط الحسابي للذكور المقدر ب ( 65.87 ) , وقيمة (ت) المحسوبة قدرت ب ( 1.53 ) اقل من (ت) المجدولة المقدر ب ( 1.97 ) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة , ودرجة الحرية ( 128 ) , وعليه فقد تم نفي الفرضية، أي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية تختلف باختلاف الجنس .

ويرجع هذا إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال داخل المؤسسة, أي لا توجد فروق بين الإناث والذكور , الأمر الذي يجعلها تفسر عدم وجود فروق بين الجنسين , لان العمال والعاملات يعملون في نفس الظروف .

كما أكدت دراسة "لوتاه" ( 2004 ) التي حاولت معرفة العلاقات بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستويات التنظيم تعزى إلى متغير الجنس .

وعلى النقيض من ذلك قد توصلت دراسة "مأمون عبد القادر أمين عورتاني" حيث وجد فروقا بين الجنسين في الولاء لصالح الذكور . (مأمون عورتاني , 2003 , ص 62 ) .

عدم وجود فروق بين الجنسين وهذا سببه راجع إلى كونهم يعملون في نفس الظروف ونفس ساعات العمل , كما أن الاختلاط في مهنتهم أصبح عاديا بحكم أنهم يمارسون عملا واحدا أي لهم نفس الحقوق ويقومون بنفس الواجبات وزيادة على ذلك أنهم يخضعون لنفس القانون الداخلي للمؤسسة , وكذلك زيادة إلى التنشئة الاجتماعية والنظام الديمقراطي السائد في المجتمع , ومنح المساواة والحرية لكل من المرأة والرجل .

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

نصت الفرضية الجزئية على انه " تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة باختلاف الحالة الاجتماعية .

وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 08 ) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و"ت" المحسوبة والمجدولة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
متزوج	86	67.20	9.21	0.12	128	1.98	غير دالة
أعزب	44	67.11	10.01				

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) أن المتوسط الحسابي للعمال المتزوجين ( 67.20 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعمال الغير متزوجين المقدر ب ( 67.11 ) , وقيمة (ت) المحسوبة قدرت ب ( 0.12 ) اقل من (ت) المجدولة المقدر ب ( 1.98 ) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) , ودرجة الحرية ( 128 ) , وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية .

ومنه فان الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية .

ويرجع هذا إلى أن عامل الحالة الاجتماعية , عامل غير مؤثر لا توجد فروق بين العمال العزاب والعمال المتزوجين ,في درجات مساهمة الولاء في تنمية الإبداع الادراي .

وهذا ما أكدته دراسة "" الكايد ( 1999 ) "التي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعاتهم، والكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حيث توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة "جون وتايلر ( 1999 ) والتي تقصت العلاقة بين النمط التقليدي للمدير والمناخ المدرسي، وبين الولاء التنظيمي للمدرسين وقد توصلت إلى وجود فروق دالة في مستوى الولاء التنظيمي بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

عدم وجود فروق في الحالة الاجتماعية من وجهة نظر العمال العزاب والمتزوجين وهذا راجع إلى طبيعة عملهم الواحد والظروف التي يخضع لها العمال وساعات العمل والأجر الذي يتقاضونه وكذلك خضوعهم لنفس الحقوق والواجبات.

## ❖ استنتاج عام:

- توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري متوسطة كما توصلنا إلى النتائج التالية :
- مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة متوسطة
  - لا تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف الجنس .
  - لا تختلف درجة مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بورقلة تختلف باختلاف حالة الاجتماعية .

## ❖ التوصيات والإقتراحات:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العمال بأهمية الولاء التنظيمي السائدة بشكل خاص من خلال تنمية الإبداع الإداري الذي يساعد في التدريب الميداني داخل المؤسسة.
- إلحاق العاملين بدورات تدريبية في مجال تخصصهم .
- توفير للعمال فرص الترقية والنقل والتدريب في عملهم.
- ضرورة مراعاة تناسب المهام المطلوبة مع العاملين في الوقت المناسب .
- يجب العمل على توفير فرص واسعة لتأمين المستقبل الوظيفي للعمال.
- إعطاء فرصة للعاملين لتعلم معارف ومهارات جديدة أثناء العمل .
- يتحتم توفير فرصة مناسبة لتطبيق أفكار جديدة المكتسبة من الدورات التدريبية .
- ضرورة تشجيع الإدارة التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية أثناء العمل .
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعمال داخل مؤسساتهم .
- ضرورة إتاحة الفرص للعمال الأكفاء في تنويع أساليب ومهارات أداء العمل .
- الحرص على مساعدة العاملين وتنمية مهاراتهم وأساليبهم في حل مشكلات العمل .
- إعطاء فرص للعمال وتحفيزهم من أجل تنمية إبداعهم أثناء تأدية عملهم .

# المراجع

## الكتب والمصادر :

### ❖ القرآن الكريم

- 1- اللجمي , أديب , وآخرون , المحيط معجم اللغة العربية , المجلد للأول , ط3 بيروت 1994.
- 2- المعاني , ايمن عودة , (1996) , سلوك منضبط وانجاز مبدع , عمان , ط1 , مؤسسة الوراق.
- 3- القريوتي محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية الطبعة 3 عمال .
- 4- النمر سعود, (1910) السلوك الإداري جامعة الملك سعود إعادة شؤون المكتبات .
- 5- السويدان , طارق محمد , والعدلوني , محمد أكرم 1923 هـ , مبادئ الإبداع , ط3 , الكويت , شركة الإبداع الخليجي .
- 6- حريم حسين , (2002) سلوك الأفراد في المنظمات , الأردن , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان .
- 7- جمال خير الله (2008) الإبداع الإداري دار أسامة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن عمان .
- 8- زيد منير عبوي (2006) التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته الطبعة دار أسامة دار المشرق العربي عمان الأردن .
- 9- سعد عبد الوهاب وعلي غافر , ( 1994 ) الفكر المعاصر في التنظيم وإدارة المراكز وايد سيرمن للاستشارات والتطوير الإداري , القاهرة .
- 10- شيقر , زينب , محمود , (2002) رعاية المتفوقين و الموهوبين والمبدعين , القاهرة ,
- 11- مكتبة النهضة المصرية .
- 12- عبد الباقي ,صلاح الدين (2005) , مبادئ السلوك التنظيمي ,الدار الجامعية.
- 13- عبد الحفيظ مقدم ( 2003 ) , الإحصاء والقياس النفسي والتربوي , ط3 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 14- عبد الرحمان هيجان , ( 1998 ) ضغوط العمل ومصادرها , الإدارة العلمية , معهد الرياض .
- 15- فؤاد بهي السيد ( 1998 ) , أسس النفسية للنمو من الطفولة إلى الشيخوخة , دار الفكر العربي مصر .
- 16- موسى اللوزي ( 2003 ) , التطوير التنظيمي , أساسيات ومفاهيم حديثة , ط 2 , دار وائل للنشر , عمان الأردن .

- 17- صلاح الدين شروخ (2003)، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر .
- 18- الأحمدى طلال بن عابد (2004) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ، المجلة العربية للإدارة ، مج 24 ، ع 1 .
- 19- العتيبي ، سعودي ، السواط طلق (1997) ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري ، العدد (5) المجلد (02) .
- 20- الفهداوي ، خليفة صالح ، والقطاونة ، نشأت احمد ، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 24 ، ع 2 .
- 21- العجمي ، راشد شبيب " (1999) ، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، 13 (1) ص 49-70 .
- 22- أبو بكر، محمود". خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة "بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة" القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية "المنعقد في بيروت ، أكتوبر، ٢٠٠٢م .
- 23- القاسمي، أميمة". مفهوم الإبداع الإداري وتنميته "ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر 2002 .
- 24- روشكا ، الكسندر ، (1989) الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان ابو فخر ، سلسلة عالم المعرفة الكويت ، المجلس الوظيفي للثقافة والفنون ، عدد 144 ..
- 25- الحقباني ، تركي عبد الرحمن ، (1418) اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة بالرياض ، جامعة الملك سعود .

[www.pdf](http://www.pdf).

Factory.com

- 26- العوفي ، فوزية بنت عبید ، مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم و من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير غير منشورة مكة المكرمة جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية و

- 27- دانا لطفي حمدان (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى اعضاء  
 28- الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة و جامعة النجاح  
 29- الوطني فلسطين. [www.pdf.Factery.com](http://www.pdf.Factery.com)
- 30- مأمون عبد القادر أمين عورتاني , (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى  
 الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية , رسالة ماجستير غير منشورة , مودعة لدى جامعة  
 النجاح الوطنية , فلسطين . [www.pdf.Factery.com](http://www.pdf.Factery.com)

### المراجع الأجنبية :

- 1- drucher . peter f.moging for results new york . haper ond row 1964
- 2- drucher . prter .the eff ective ny horper row 1966.
- 4- al- kahtami. M.a (2005 ) amassessment of organizational commitment  
 imm the thelingdom of soudi Arabia the effect of personal demographics  
 ond job . relqted factors on factors on faculty commitmet d.al-b  
 65/07/p.37-54 jon -2005-aat 3140906.



# الملاحق

جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة \_  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## قسم علم النفس وعلوم التربية

### استبيان

أ/ بيانات عامة:

البيانات الشخصية :

الجنس :  ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب

ب/ التعليمات:

أخي العامل... أختي العاملة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والعمل والتنظيم نضع بين

يديك هذه

الوثيقة المتضمنة مجموعة من العبارات، نطلب من سيادتكم المحترمة قراءتها قراءة متأنية واختيار ما

ينطبق

عليك فعلا وذلك بوضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة، ونعلمك انه ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى

خاطئة

وان إجاباتك ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا في مجال البحث العلمي. وفيما يلي مثال توضيحي

يبين لك

طريقة الإجابة .

أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات
------	--------	-------	---------

X	احترم القيم والمبادئ والأفكار التي تدير عليها المؤسسة .
---	---

( تحت خانة البديل أحيانا X. عند قراءتك لهذه الفقرة ووجدت أنها تنطبق عليك أحيانا ضع علامة )

شكرا على تعاونك معنا

أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات
			1- افتخاري بانتماي لهذه المؤسسة يجعلني اجتهد لتقديم أفكار جديدة في عملي.
			2- احترامي لقيم المؤسسة يدفعني إلى الحرص على تنمية القصور لدي.
			3- استعدادي القوي للعمل يدفعني لبذل جهد كبير لتحقيق النجاح لهذه المؤسسة.
			4- شعوري بالانتماء لهذه المؤسسة يمكنني من القدرة على التعبير وطرح آراء جديدة.
			5- محافظتي على بقائي في هذه المؤسسة لوقت أطول يجعلني أقوم بكل ما يوكل ألي بأسلوب متجدد
			6- تكرار المؤسسة لنفس الطرق لانجاز العمل يشعرني بالملل وارغب في تركها .
			7- انتماي لهذه المؤسسة يجعلني أساهم في تقديم أفكار جديدة .
			8- احترامي لهذه المؤسسة يجعلني ابذل قصارى جهدي من اجل إعطاءها ميزة خاصة .
			9- إصراري على البقاء في هذه المؤسسة يجعلني أصح أفكار الخاطئة واقتنع بالأفكار الصحيحة .

		10- إخلاصي لهذه المؤسسة يجعلني أقدم أفضل ما عندي من أفكار لتأدية عملي .
		11- التحاقني بهذه المؤسسة جعلني اشعر بالسعادة وبذل قصارى جهدي لمواكبة مستجداتها وتغييراتها.
		12- رغبتني بالعمل في هذه المؤسسة يؤهلني في خلق أفكار جديدة.
		13- رغبتني في ترك هذه المؤسسة هو عدم التنوع في أساليب العمل .
		14- انتمائي لهذه المؤسسة يجعلني ابحث عن أفكار دقيقة لاكتشاف مشكلات العمل .
		15- حفاظي على البقاء في المؤسسة يزودني بمرونة ذهنية في إيجاد حلول جديدة لتطوير العمل بها.
		16- إخلاصي لهذه المؤسسة يساعدني في إيجاد حلول جديدة لتحسين العمل بها .
		17- تمسكي بهذه المؤسسة يجعلني ابتكر حلولاً جديدة لمشكلات العمل .
		18- تعلقي الشديد بالمؤسسة يجعلني أقوم بعملية بطرق مختلفة
		19- يهمني مصير المؤسسة مما يدفعني إلى بذل مهارات مختلفة في أداء العمل .
		20- شعوري بالانتماء لهذه المؤسسة يساعدني في تقديم أفكار ومقترحات جديدة لحل مشكلاتها .
		21- احترامي للمؤسسة يمكنني من إقناع الآخرين بأفكاري من خلال مهاراتي التواصلية .
		22- - احترامي لهذه المؤسسة يجعلني أقدم كل ما املك من مهارات متنوعة لتأدية العمل .
		23- اقتناعي بالعمل في هذه المؤسسة يمكنني من طرح أفكار وحلول سريعة .
		24- انتمائي لهذه المؤسسة يمنحني المشاركة في اتخاذ القرار بآراء جيدة .

		25- اهتمامي بهذه المؤسسة يجعلني اعمل على تحليل مهامها تحليلا دقيقا .
		26- التزامي للعمل في المؤسسة يحفزني لتطوير أساليب العمل بها لإكسابها ميزة خاصة بين المؤسسات .
		27-التزامي بالعمل داخل المؤسسة يجعلني أقدم كل ما بوسعي من مهارات متنوعة لانجاز العمل .
		28- شعوري الشديد للبقاء في هذه المؤسسة يجعلني اعمل على تجديد أساليب العمل بها من إكسابها سمعة جيدة .
		29- خوفي الشديد من ترك هذه المؤسسة يجعلني أواكب كل مستجداتها وتغييراتها .
		30 - حفاظي على سرية معلومات المؤسسة باعتبارها جزء مني , يجعلني امنحها كل ما املك من مهارات وأساليب متنوعة لتطويرها.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029 VAR00030
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/SUMMARY=TOTAL.

```

#### ثبات التجزئة النصفية

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.780
		N of Items	15 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.818
		N of Items	15 <sup>b</sup>
	Total N of Items		30
	Correlation Between Forms		.496
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.663	
	Unequal Length	.663	
Guttman Split-Half Coefficient		.663	

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015.

b. The items are: VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029 VAR00030
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

```

/SUMMARY=TOTAL.

ثبات ألفا كرونباخ

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	30

T-TEST GROUPS=VAR00032(1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=VAR00031  
 /CRITERIA=CI (.95) .

صدق للمقارنة الطرفية

### T-Test

**Group Statistics**

VAR00032		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00031	1.00	8	77.7500	6.47523	2.28934
	2.00	8	57.2500	5.97016	2.11077

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	.412	.531	6.583	14	.000	20.50000	3.11391	13.82133	27.17867
Equal variances not assumed			6.583	13.909	.000	20.50000	3.11391	13.81721	27.18279



T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=VAR00001  
 /CRITERIA=CI (.95) .

الفروق حسب الجنس

### T-Test

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	63	65.8730	8.10713	1.02140
	2.00	67	68.4030	10.47661	1.27992

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1.977	.162	-1.533	128	.128	-2.52997	1.65031	-5.79539	.73545
Unequal variances assumed			-1.545	123.508	.125	-2.52997	1.63752	-5.77120	.71126

T-TEST GROUPS=VAR00004(5 6)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=VAR00001  
 /CRITERIA=CI (.95) .

الفروق حسب الحالة الاجتماعية

### T-Test

**Group Statistics**

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	5.00	86	67.2093	9.21267	.99343
	6.00	44	67.1136	10.01445	1.50973

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR000 01	Equal variances assumed	.543	.462	.054	128	.957	.09567	1.75891	-3.38463-	3.57596
	Equal variances not assumed			.053	80.649	.958	.09567	1.80726	-3.50046-	3.69179