

The work team and its relationship to the development of organizational loyalty to the creator empirical study at the condor institution- Bordj bou arreridj - Algeria



Received: 21/05/2023; Accepted: 15/01/2024

*أبوكرش بسمة

جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري (الجزائر).

فريق العمل وعلاقته بتنمية الولاء التنظيمي للمبدع دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعريريج - الجزائر

الكلمات المفتاحية:

الإبداع؛
المبدع؛
فريق العمل؛
الولاء التنظيمي.

ملخص

يعتبر فريق العمل في عصر الانفجار المعرفي والمنافسة من أجل امتلاك الإبداع، عنصرا حيويا يساهم في توجيه سلوك المورد البشري وتحرير مواهبه، ضمن رؤية إستراتيجية متكاملة، تعمل على تدفق المعلومات والمعارف لتجديد الذات الإبداعية للمبدع وزيادة مستوى ولائه التنظيمي، عند تحويل معارفه الضمنية إلى إبداعات معلنة تستفيد منها المؤسسة.

وعليه تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية فريق العمل في تقدير وتطوير الجانب الإبداعي لأعضائه، وعلاقة ذلك بتنمية الولاء اتجاه المؤسسة، لتقوية الروابط الوظيفية والمعنوية له، ومن أجل تشخيص العلاقة بين المتغيرين تم توظيف منهج دراسة الحالة، واعتماد الإستمارة كأداة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة قصدية مكونة من 122 فرد مبدع في مؤسسة كوندور، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، لكن مستوى العلاقة بينهما كان ضعيفا

Abstract

in the age of knowledge explosion and competition for possession creativity, the work team is a vital element that contributes to directing the behavior of the human resource and liberating its talents, within an integrated strategic vision, it work on the flow of information and knowledge to renew the creative self of the creator and increase the level of his organizational loyalty, when transforming his implicit knowledge into declarative creations that benefit the organization

Accordingly, this research paper aims to highlight the importance of the work team in appreciating and developing the creative side of its members, and the relationship of this to the development of loyalty towards the institution, to strengthen the functional and moral links.

Accordingly, this research paper aims to highlight the importance of the work team in appreciating and developing the creative side of its members, and the relationship of this to the development of loyalty towards the institution, to strengthen the functional and moral links, in order to diagnose the relationship between the two variable, the case study method was employed, the questionnaire was adopted as a tool for collecting information, as it was distributed to an purposive sample of 122 creative individuals at the condor foundation, after statistical processing of the data, the results showed that there is a statistical significance of the relationship between the two variable, but the level of relationship between them was low.

Keywords:

creativity ;
creator ;
work team ;
organizational loyalty.

* Corresponding author, e-mail: besma.boukerreche@univ-constantine2.dz

Doi:

مقدمة :

يعتبر التغيير والحركة جوهر قانون الوجود الإنساني، وفي ظلّه يميل التنظيم الاقتصادي كوحدة اجتماعية إلى الحفاظ على دوره الإيجابي بالنسبة للإنسان والمجتمع، ما يحتم عليه توظيف أساليب معينة للتكيف مع التغييرات التي تمس جوانبه.

ويعتبر فريق العمل نتاج أفكار وتصورات البناء الفوقي لتوجيه نشاط قوى الإنتاج التحتي نحو النمو والتكامل مع أهدافه، لذلك أدرجت المبدع ضمنه للاستفادة من قدراته الإبداعية، وترقيتها من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي.

ويتبين أن الأخذ بمنهجية فريق العمل له فائدة مزدوجة بالنسبة للمؤسسة، تتمثل الأولى في نشر ثقافة التفكير الإبداعي لدى أعضاء الفريق، وتمس الثانية مسألة تمكين المبدع من تحقيق ذاته عند إضافة قيمة مادية ومعنوية من حسه الإبداعي، ويعتمد ذلك على الظروف العامة التي تميز الفريق من تدفق المعلومات وتداولها بصفة مشتركة بين الأعضاء، حيث تعد إتاحتها ومناقشتها جماعيا محور العملية الإبداعية في استثارة التفكير وتوليد مفاهيم جديدة.

ويتأثر الوجود الاجتماعي للمبدع في المؤسسة بوعيه بتغيرات البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها وتفاعله معها كفاعل اجتماعي ما يجعله يُقيم العلاقة التبادلية التي تربطه بالبناء الفوقي للتنظيم ومقارنة قوة عمله وحاجاته بالعائد منها، وبناءً على نتيجة التقييم يتحدد مستوى ولائه التنظيمي، الذي يشكل الجانب السلوكي والتفاعلي له، بإظهار التعاون والإخلاص في العمل ومدى قبوله لأهدافه والالتزام بإنجازها.

سيحاول هذا المقال معرفة مستوى الولاء التنظيمي للمبدع في إطار عضويته في فريق العمل كأسلوب لإدارة قدراته الإبداعية وتنميتها، وذلك من خلال السؤال التالي: **كيف يؤثر فريق العمل كأسلوب لإدارة القدرات الإبداعية في ولاء المبدع بمؤسسة كوندور-برج بو عريريج؟** وللإجابة على هذا السؤال تمت صياغة الفرضية التالية: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وولاء المبدع لمؤسسة كوندور-برج بو عريريج.**

وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضية تم تقسيم المقال إلى محورين أساسيين، المحور الأول يتناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المحور الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي لاختبار الفرضية ومناقشة النتائج، وقبل الشروع في تناول ماهية فريق العمل لابد من تحديد معنى الإبداع، لأن الوحدة المقصودة بالدراسة هو المبدع الذي يكون عضواً في فريق عمل.

الدراسات السابقة: لقد تم تناول هذا الموضوع من طرف العديد من الباحثين وسنعرض أهمها:

- دراسة Michel Tremblay 2000 حول

L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines

وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير بعض عمليات إدارة الموارد البشرية وهي تقاسم المعلومات، التمكين، الكفاءة المعرفية والولاء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على 536 فرد من الإطارات الكندية، وقد توصلت الدراسة إلى أن: حقيقة السلوك التقديري في العمل يتأثر بقوة عندما يكون هناك ولاء عاطفي قوي اتجاه المنظمة¹.

- دراسة Maude Villeneuve 2011 بعنوان

Les pratiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel et l'extention de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants

وقد كان حجم العينة 471 عامل مسن، وأظهرت النتائج: أنه من أجل ضمان بقاء العمال المسنين في المنظمة مدة أطول مع وجود ولاء اتجاهها، لابد من الإتصال بهم بشكل مباشر لأخذ الإقتراحات والخبرة في مجال العمل، إضافة إلى أن تأثير ممارسات الموارد البشرية على الولاء العاطفي ضعيف، ويعني أن هناك ممارسات أخرى مؤثرة لم تتطرق إليها الدراسة².

- دراسة فاطنة بلقرع وزقار ليلي حول أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، حيث اعتمد على عينة مكونة من 49 فرد، وعند تحليل المعطيات كانت أهم النتائج: أن تبني تمكين فريق العمل كان بمستوى مرتفع، وتحقيق التميز التنظيمي كان بمستوى متوسط³.

- دراسة عبد القادر برطال 2018 تحت عنوان تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 48 مفردة، وكانت أهم النتائج أن أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، ووجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين⁴.

- تكمن أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والورقة البحثية، في بعض عناصر الإطار النظري لمتغير فريق العمل والولاء التنظيمي، أما أوجه الاختلاف فهي طبيعة العينة للورقة البحثية، التي تجعل الجانب التطبيقي يأخذ مساراً مختلفاً، من حيث التركيز على صياغة أسئلة الإستمارة تتوافق مع الخصائص الفكرية والوظيفية للعينة

المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

I-الإبداع وفريق العمل والمفاهيم المقاربة له:

1- مفهوم الإبداع:

في دراسة قام بها لبيوتيه عرّف الإبداع أنه يتم في إطار جماعة، إلا أنه في حقيقته ليس إلا نتاج فرد معين، أو نتاج روح فردية واحدة⁵، ومن جهة أخرى نظر كل من بلز وأندروس للإبداع بأنه "التفاعل وتبادل الأفكار بين الأفراد يؤثر إيجاباً على الإنتاج"، وتعتبر ماك بأن "اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين ضرورة للإبداع، لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها"⁶.

من جهة أخرى يعرف المبدع بأنه يفكر في المشكلة ويحلها عن طريق الفكر الظاهر، ثم يأخذ هذا الأخير استراحة ويواصل الفكر الباطن العمل بدلا عنه، وبعد إقامة الروابط وعقد المقارنة تومض الفكرة النموذجية فيلتقطها الفكر الباطن، ويمررها إلى الفكر الظاهر لتصبح الحل الإبداعي النموذجي ويقوم الشخص الكفاء بالاهتمام بالمشكلة وتحليلها، لكن العقل الباطن يبقى مشتتا ولا تحدث الومضة الفكرية وبالتالي لا يكون هناك حل إبداعي⁷

نستنتج باستقراء التعاريف المقدمة أن الخاصية الأساسية التي تميز الإبداع هي طبيعته غير المألوفة حيث تكمن نهايتها في تلبية احتياجات المجتمع وتحسين الظروف المحيطة به، غير أن الناتج الإبداعي في الوقت الحالي لم يعد مرتبطاً بالفرد وحده، مثل ما أشار إليه لبيوتيه، غير أن الوعي بأهميته على مستوى المؤسسة، وتبني الأفكار المنبثقة عنه، وتهيئة ظروف العمل لرعاية هذه الأفكار وتطبيقها، مكن من ظهور دوائر الجودة لترقية وتحسين الإنتاج، زيادة عن ما تفرع عنها من فرق عمل باختلاف وظائفها، ليصبح الإبداع نتاج مجموعة أفراد تعمل بشكل رسمي، ومبدأ عملها هو مناقشة المعلومات وإثراء الأفكار.

2- مفهوم فريق العمل:

حسب **بوشنان وهيو سز نسكي**، "الأعضاء فقط يستطيعون أن ينجحوا أو يفشلوا ككل، وكلهم يتشاركون فوائد وتكاليف النجاح أو الفشل الجماعي، وبالتالي فإن الفريق لديه مسؤوليات وأدوار ويمكن أن يحقق المهام الصعبة، التي لا يستطيع الفرد الواحد تحقيقها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات الشخصية بشكل جيد لتحقيق هدف الفريق المشترك"⁸

ويعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من الكفاءات المتكاملة، فعاليتها تتجاوز ما يقدمه الأفراد لوحدهم، حيث أن الأعضاء يتعاونون بنشاط من أجل الوصول إلى أهداف محددة هم مسئولون عنها بشكل جماعي"⁹، ويعرف بطاقته الإيجابية من ناحية التفكير وتنسيق الجهود، حيث أن أفراد الفريق يقدمون نتائج ذات مستوى فعال بفضل مدخلاتهم"¹⁰

يتبين من التعاريف السالفة أن فريق العمل هو اجتماع الأفراد بشكل رسمي، في إطاره يلتزمون بالتعاون والتكامل بين كل الجهود، يتقاسمون مسؤولية واحدة اتجاه النجاح أو الفشل متجاوزين في ذلك الأهداف الشخصية.

3- أسباب تكوين فرق العمل :

تظهر في المؤسسة بعض الأعراض الموحية بوجود مشكلات تؤثر على تقدم العمل، تبطنه أو تتسبب في ركوده لفترات طويلة، ما يبرز الحاجة إلى بناء فرق عمل، يمكن إيجاز هذه الأعراض في ما يلي:

- غياب العقلانية في استغلال الموارد، ما يسبب ارتفاع مستوى الهدر وارتفاع تكاليف المخرجات،
- إبداء معارضة ومقاومة للتغيير الجديد، في الجانب التقني أو الإداري بسبب عدم فهم منافعتها،
- تدمير الزبائن من الخدمات والمنتجات¹¹،

- ضعف المناقشات المثمرة وغياب روح المبادرة والإبداع خلال الاجتماعات أو في مكان العمل،

- ضعف الالتزام في العمل والولاء للمؤسسة والميل إلى اللامبالاة¹².

دعت مؤشرات ضعف الإنجاز وغياب الفاعلية، إلى حاجة تكوين فرق عمل متعددة الوظائف تعمل على التحسين المستمر في عمليات العمل وتعلم الأفراد وإبداع حلول جديدة، وذلك بالاعتماد على خطة محددة الأدوار والمهام والأهداف، واختيار أعضاء لهما لاستعداد للالتزام بمتطلبات العمل.

4- أهمية بناء فريق عمل :

لقد كان للملاحظة النقدية التي توجه بها روس بيرو الأثر العام على تحسين مجال تصنيع السيارات في أمريكا، حين قال أنه لابد لنا من خمس سنوات لتطوير نموذج جديد للسيارة في هذا البلد فنحن ربنا الحرب العالمية في أربعة سنوات.

سجلت هذه الملاحظة حول أساليب العمل التقليدية في سنة 1980 حول الوصف العام لحال الصناعة في أمريكا، لكن في السنوات التالية برزت جهود مختلفة في مجال الإنتاج، وهي خلق دوائر التطوير التي على أساسها نجح فورد وكريسler في تقليص مدة تحسين الجودة من سنة إلى شهر واحد.

في هذا الإطار صرح مدير فريق مشروع في شركة فورد للسيارات لاور فارالدي " ... لن نرجع إلى الممارسات القديمة في العمل، لأننا نعلم قدرة الأفراد وما يمكن أن يقدموه للشركة، منظمين في شكل فرق عمل"¹³، وفي السياق نفسه أشار بول كوك إلى الإبداع في مؤسسته وقال "أنه لتدفع شركتك نحو الإبداع، عليك تكوين مجموعات من أفراد موهوبين ومتحمسين لعمل شيء جديد، وعليك أن توفر لهم بيئة تساعد على ذلك"¹⁴.

إذن، الفريق هو أسلوب عمل حديث يجدد العلاقات الاجتماعية، وينمي المستوى الفكري للأعضاء بحيث تظهر الإبداعات من التجارب التي يمرون بها خلال أداء المهمات، ولا يمكن حصر أهميته فقط في الاستفادة من المواهب الفكرية للأعضاء، بل هناك إيجابيات أخرى تتحقق للفرد والمؤسسة نوردتها في ما يلي:

- تحفيز الأفراد على تقديم المبادرات وتنمية القدرات الإبداعية، حتى تكون الاستجابة أسرع وأفضل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،

- إتباع أساليب عمل حديثة في الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد والإمكانات المتاحة، بما يحقق إبداع أصيل وغير مألوف،

- تحديد الأدوار والمهام من طرف إدارة الفريق يقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي¹⁵

- تجميع تخصصات مهنية مختلفة لتقديم أفكار متنوعة وتسهيل إنجاز المهام في وقت أقل،

- تجاوز مبدأ العمل الفردي وإنجاز الأهداف المشتركة جماعيا¹⁶.

لوحظ من نتائج دراسة أقيمت على إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الممتدة ما بين 1985 إلى 1990، أنها تعبر بشكل دقيق عن أهمية بناء الفريق على أرض الواقع من خلال تسجيل: ارتفاع مشاركة الأفراد خلال 5 سنوات بنسبة 600% مقارنة بالسنوات السابقة، وأن 37% من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، و12% من المشاريع الإبداعية الجديدة قد أطلقها الفريق، كما لوحظ أيضا خلال فترة الدراسة تسجيل انخفاض الغياب من 1.4% إلى 0.7% كما انخفضت نسبة ترك العمل أيضا من 07% إلى أقل من 03%.

مما سبق، تتضح أهمية فريق العمل للمبدع وذلك من خلال توفير مناخ عمل مغاير لما كان عليه، يحفزه على إدراك مواهبه المخزنة وترقية خبراته، والتفاعل المعرفي من مناقشات واستفسارات يمارسها مع أعضاء الفريق من تخصصات مختلفة، ينقله إلى حالة التداخل في العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصيته، لتحدث محاولات إرادية وعفوية أحيانا لتحليل جوهر الهدف المراد الوصول إليه وإبداع حلول نموذجية.

5- العوامل المؤثرة على الإبداع في الفريق :

بناء على تصورات وظيفية وفكرية واجتماعية، حددت مجموعة من العوامل تسهم في تحقيق فريق العمل للفعالية المطلوبة منه في موضوع الإبداع، والهدف من وضعها هو إحلال التوازن والحصول على الفعالية الجماعية، التي لا يمكن أن تتحقق في عمل الفرد لوحده، واحترامها وتطبيقها يكون بمثابة مؤثرات إيجابية على العمل الإبداعي للفريق، وهي:

- الرؤية: يزداد مقدار الإبداع حين يتقاسم أعضاء الجماعة حزمة الأفكار والمبادئ المشتركة التي تعبر عن أهدافها، لأن ذلك يؤثر في انسجام وجهات النظر حول كيفية تحقيق الأهداف، وهذا ما يؤدي إلى سرعة التنفيذ¹⁷، وعلى العكس من ذلك، إذا حصل تطرف في سلوك أحدهم وطغت الفردية في العمل فإنه يحدث تنافر بينهم ويحل الصراع مكان التوافق و يستحيل استمراره في تنفيذ الهدف.

- المناخ المتوازن: يتوقف مقدار الإبداع ومدى نجاحه، على توفير مناخ متوازن يقدر قيمة الأفكار الجديدة، ويشجع على تبني السلوك الإبداعي، كمنهج فكري ومهني في النشاطات اليومية.

- الدعم الاجتماعي للإبداع: إن التشجيع الذي يتبادر من الزملاء في الجماعة وكذا أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بطرح إنجازات جديدة، يدعم عملية التغيير ويسهل قبولها في كل المستويات، كما يبعث الارتياح في نفوس المبدعين، ويدفعهم إلى مواصلة العمل للإتيان بما هو إيجابي.

زيادة على العوامل السابقة الذكر، توجد أخرى تؤثر في إبداع الجماعة، وهي من نتائج أبحاث أخرى في الموضوع، وهي:

- **تنوع الجماعة:** إن التنوع الذي تضمه الجماعة من حيث المراكز الوظيفية يزيد من إثراء الآراء حول القضايا محل البحث، حيث يحصل التكامل في العملية الإبداعية بسبب مكانة كل فرد وخبراته.

- **عمر الجماعة:** عادة ما تعمل الجماعة حديثة التكوين بأسلوب إبداعي أكثر، نظرا للحماس الذي يحمله أعضائها والعزم على تقديم الأفضل، خاصة إذا التحقوا بها أول مرة، لأن الملل والروتين غالبا ما يتسللان لهذه الجماعات بمرور الوقت.

- **حجم الجماعة:** غالبا ما تزداد حجم الإبداعات و الابتكارات بزيادة حجم الجماعة، ومرد ذلك إلى تنوع الاتجاهات والمعارف ومهارات كل شخص، لكن من المهم أن يلازم الانسجام والتماسك كبر حجم الجماعة، وإلا تضيع كل المقومات الفكرية والأدائية من دون فائدة¹⁸.

يتضح إذن، أن الإبداع على مستوى الجماعة تحكمه ضوابط وشروط تقررها الإدارة من جهتها، وتحترمها الجماعة هي الأخرى، حتى تؤدي دورها وتصل إلى الأهداف التي اجتمع الأعضاء عليها، والإخلال بواحد من مبادئها قد يؤدي إلى التشتت والابتعاد عن العمل.

I- الولاء التنظيمي والمفاهيم المقاربة له:

1- مفهوم الولاء التنظيمي :

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على انتباه الباحثين منذ خمسينيات القرن الماضي، بسبب التطور الذي عرفته بيئة العمل وبالتحديد سبل تنظيم العلاقة التي تحكم الأفراد مع المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعتمد ولاء الأفراد لها كمعيار لرصد وضعها.

بداية تعريفه كانت من طرف بيتر 1960 وهرينباكو وأتو 1973، حيث رأوا بأنه عبارة عن "رابط نفسي يميز علاقة الفرد بالمنظمة"¹⁹، كما رأى كل من ماييرو وآلان 1991 بأنه "مرتبط بمحددات شخصية ووضعية، أي حسب وضعية الشخص، وهو علامة مهمة تدل على السلوك في العمل، مثل الكفاءة، الجهد المبذول.... الخ"²⁰.

وعرّف أيضا، على أنه "حالة نفسية تحدد الروابط بين الفرد ومنظّمته ويأخذ أشكالا عديدة، ويكون للفرد فيه اندماج مباشر ويؤثر ذلك على اتخاذ قراره بالبقاء عضوا في المنظمة أو يتركها"²¹

تحمل التعاريف السابقة قاسما مشتركا في ربطها الولاء التنظيمي بالحالة النفسية للفرد، وهي حالة لا تخضع للأهواء أو المزاج، وإنما تتصل بالعقل الذي يعاين الظروف ويوازن بينها وبين طموحه، فتتضح تصورات حول المؤسسة، وعلى أساس ذلك يتخذ قرار البقاء أو المغادرة، لذلك يعد الولاء التنظيمي مؤشرا مهما للمؤسسة يفسر في إطاره مستوى الإنجاز الإبداعي.

2- أهمية الولاء التنظيمي :

ترجع أهمية الولاء التنظيمي لارتباطه بسلوك الفرد، وقدرته على العمل وإظهار الارتباط بالمؤسسة، فعلى الرغم من أهمية المعدات التقنية والوسائل المتطورة، إلا أنها تبقى ساكنة دون وجود الولاء التنظيمي الذي يغذي الطاقة والرغبة البشرية ويبعث الإبداع والفعالية في جوانب الحياة الإدارية والإنتاجية. تظهر أهمية الولاء التنظيمي من خلال النقاط التالية :

- يعتبر ولاء الأفراد مؤشرا يعطي للمنظمة فرصة التنبؤ بالبقاء فيها أو تركها، عكس الرضا الوظيفي

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، أي بعد تحقيق المنظمة لمتطلبات أفرادها الإبداعية التي بدورها تطور مواهبهم، ينتج ارتباطهم الدائم بها في صيغة ولاء معياري، لأن الثقة تستمر ما داموا يعتقدون أنها منبع تقدمهم الوظيفي والفكري في إطار تنمية الإبداع²² ،

- الولاء هو مصدر الرغبة بالبقاء في التنظيم، ما يجعله بمنأى عن الآثار السلبية المرتبطة بدوران العمل والتغيب، اللذان يسببان لها العجز والتوقف في بعض المهام، ومن جانب آخر يشكل الدوران في العمل والتغيب معايير مهمة، يُعتمد عليها في قياس ولاء الأفراد اتجاه المنظمة،

- للولاء دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم منغمسين في العمل، بحيث يتشكل دافعا قويا للعمل على أساس التعاون والحماس لتحقيق النجاح المنتظر، وبالمقابل يؤدي انحدار الولاء التنظيمي إلى ركود الروح المعنوية التي تخل بدورها في سير المنظمة، منها التغيب، انخفاض في الإنتاج، ظهور النقاعس في الأداء، عدم إتقان العمل واللامبالاة.²³

ونظر الأهمية الولاء كقيمة أولية للحصول على الربح كهدف نهائي، أصبح البحث عن أساليب قياس الولاء للتنظيم ضرورة لاستخلاص تقديرات موضوعية حول مكانتها، في اتجاهات ومعتقدات كل الأفراد لاسيما المبدعين منهم، والهدف منها هو معرفة احتياجاتهم وكل ما يؤثر في اندماجهم في العمل. ومن الطرق الشائعة في قياس الولاء التنظيمي هي:

- المقاييس الموضوعية: وهي من الأساليب المتداولة في قياس الولاء التنظيمي، تعتمد على رصد النتائج السلوكية للأفراد والقيام بتحليلها وتحديد مدى قوة أو ضعف الولاء، انطلاقاً من أداء العاملين معدل الغياب، تعطيل الآلات وإتلاف مواد الإنتاج عمداً، وعلى أساس رصد الظواهر وتحليلها يمكن تحديد مستويات الولاء للمنظمة بموضوعية،²⁴ تبعاً لعلاقة الظواهر بشعور الفرد وتصرفاته في مكان العمل. وعليه، نستنتج أن هذا النوع من المقاييس يفيد التنظيم في الاطلاع على مشاكل الولاء، ويعاب عليه في ذات الوقت عدم تقديمه لمعلومات تبيّن مسببات المشاكل أو طرح آليات محتملة لعلاجها أو تفاديها.

- المقاييس الذاتية: تعمل على قياس ولاء العاملين بطرق تقديرية ذاتية، وهي في الأصل قائمة مكونة من عدة أسئلة منظمة في شكل استبيان، توجه مباشرة للعاملين للتعرف على اتجاهاتهم وتقدير مدى ولائهم لمؤسستهم، وتعد هذه الطريقة أكثر اختصاراً للوقت من حيث أنها ترصد الإجابات في مدة وجيزة وتكشف عن المعلومات من المصدر وتفسر بمصادقية وضع الولاء، وتقوم الإدارة الحكيمة على أساس النتائج بإعداد سياسة واعية وهادفة لرفع مستوى ولاء الأفراد من أجل تفادي الأنماط السلوكية السلبية اتجاه العمل، كالإهمال والدوران الوظيفي، التمارض والغياب المتكرر.

3- خصائص الولاء التنظيمي :

في ضوء ارتباط الولاء التنظيمي بالمظاهر السلبية والإيجابية في المؤسسة وتأثيره في سلوك الفرد واتجاهاته نحو العمل، توصل الباحثون في الموضوع إلى جملة من الخصائص تتحدد فيما يلي :

- الولاء التنظيمي حالة معنوية غير ملموسة مرتبطة بسلوك الأفراد ونفسيته تتحدد المظاهر التنظيمية التي تنبئ عن مدى ولائهم، حيث ومن خلال تصرفاتهم تتحدد المظاهر التنظيمية التي تنبئ عن مدى ولائهم، لا يمكن للولاء التنظيمي أن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، مثله مثل باقي الظواهر التنظيمية لكن درجة التغيير التي تحدث فيه تقل نسبياً عن درجة التغيير التي تحدث في ظواهر إدارية أخرى، من خصائص الولاء أنه يحتوي على عدة أبعاد متصلة فيما بينها وتؤثر في بعضها بناء على درجة تفاعلها، لكن، لم يتفق الباحثون في هذا المجال على تحديد موضوع الأبعاد²⁵ نظراً لتشعبه وارتباطه بالجانب النفسي والمهني والاجتماعي والإداري.

إضافة للخصائص المذكورة أعلاه المرتبطة بالولاء التنظيمي بشكل عام، حدد مايبير في دراسته للولاء خصائص أخرى يتميز بها الفرد نتيجة ولاءه للمؤسسة، تتمثل فيما يلي :

- قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها،
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة،
- وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة،
- وجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة،
- الميل لتقييم المؤسسة تقييماً إيجابياً²⁶

يصعب على المؤسسة التنبؤ بوضعها المستقبلي دون تحديد هذه الخصائص، وتفقد الخطط المسطرة وتأثيرها في الأهداف، أي أن معرفة خصائص الولاء التنظيمي يسهل تفسير علاقة المبدعين بالعمل ومدى توافقه معهم، وتقوم على أساس ذلك بالتوجيه الصحيح واستشراف فعاليتها.

4- مظاهر الولاء التنظيمي :

تتراوح مظاهر وسلوكيات بيئة العمل بين السلب والإيجاب، ومهما كانت طبيعتها فهي تعبر في الحقيقة عن اتجاهات العنصر البشري نحو سياسات المؤسسة الموجهة إليهم. من هذا المنطلق نتطرق لبعض مظاهر ضعف وقوة الولاء للتنظيم:

المظاهر السلبية: تتمثل في :

- الشعور بعدم الاستقرار وإتباع أسلوب اللامبالاة في العمل، حيث يعتبر العامل أن ما يمارسه لا قيمة له،
- عند اقتناع الفرد بأن العمل الذي يقوم به لا قيمة له، تبدأ تظهر الغيابات غير المبررة والتمارض يتبعها عدم احترام مواعيد العمل وارتفاع عدد الحوادث بسبب ضعف التركيز، ما يجعله يتلقى الإنذارات، ما يضعف علاقات الاحترام بين الرئيس والمرؤوسين، تلبها الشكاوى وحالات التذمر،
- يضعف ابتعاد القيادة عن طبقات العاملين الروابط الاجتماعية والوظيفية فيما بينهم، وعض أن تكون القيادة ديمقراطية تصبح تسلطية، فينتج عنها انخفاض الروح المعنوية²⁷.

المظاهر الإيجابية: وهي:

- توافق هدف الفرد مع الجماعة ومع أهداف الإنتاج والسياسة العامة للمنظمة،
- استعداد الفرد للتنازل عن بعض طموحاته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة،

- استعداد الفرد لبذل جهود إضافية من أجل أهداف المنظمة كدلالة على ولائه وعلى أن هذه الجهود تأتي بالتنوع في الحلول والمشاريع المفيدة،
- الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن مستويات الإنجاز المبدع يتناسب طرذا مع المستويات المرتفعة للولاء التنظيمي²⁸.

المحور الثاني : الجانب التطبيقي لاختبار الفرضية ومناقشة النتائج
- المنهجية الدراسة :

لمعالجة الفرضية واستخلاص النتائج العلمية اللازمة، تم استخدام الإجراءات المنهجية التالية:
1- المنهج :

منهج دراسة الحالة هو نوع من الدراسات التي تركز على استقصاء العلاقات السببية بين الحقائق المرتبطة بفرد أو أسرة أو مؤسسة أو مجتمعا كاملا، ولأن العوامل ذات العلاقة بالإبداع كثيرة مثل القيادة، المشاركة، فريق العمل وغيرها، فقد تم التركيز على فريق العمل كمتغير مستقل للكشف عن العلاقة السببية بينه وبين الولاء التنظيمي للمبدع كمتغير تابع، فأهداف الفريق والتفاعل الذي يحدث بين الأعضاء في تادية المهام، يوصلنا إلى معرفة جوانب السلوك لمفردات البحث اتجاه دور المؤسسة في إدارة قدرات الإبداع، وكيف لذلك أن يحدد مستوى الولاء، وعليه تم إتباع خطوات المنهج بتحديد الإشكالية وصياغة الفرضية ثم جمع المعلومات بواسطة أداة الإستبيان وهي الإستمارة وعرض وتحليل المادة العلمية لاستخلاص النتائج.

2- العينة :

يتكون مجتمع البحث في مؤسسة كوندور برج بوعرييريج من 6397 فرد موزعين كالتالي:

طبقة عمال التنفيذ 3606 فرد

طبقة عمال التحكم 2313 فرد

طبقة الإطارات 478 فرد

وقد كانت نوعية العينة المعتمدة قصدية تستهدف المبدعين من طبقة الإطارات، حيث أن توجه البحث يركز على المبدعين من أجل الإجابة عن الفرضية المطروحة، لذلك سحبت عينة بحجم 122 فرد مبدع بتطبيق قانون النسبة المئوية كالتالي :

$$121.98 = 25.52 \times 478 \text{ ولأن الرقم بعد الفاصلة كبير تصبح العينة } 122 \text{ فرد}$$

100

ومنه تكون نسبة العينة كالتالي: $122 \times 100 \div 478 = 25.52\%$

3- أدوات جمع البيانات :

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات تم الإعتماد على تقنية الإستبيان، بحيث تتوافق مع المبحوثين من لديهم قدرة على فهم الأسئلة وقدرة لفظية في الإجابة عنها، ويبقى الإستبيان هو الأنسب في حال العينة كبيرة الحجم، لأنه يصعب الإتصال بهم شخصيا، كما أنه يساعد في الحصول على معلومات حساسة حول العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة، ولأجل تحصيل هذه الأهداف تم تطبيق الإستمارة كأداة للإستبيان حيث تم توزيع 150 استمارة واسترجاع 122 وحدة سليمة، ما يمثل 81.33% وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

4- صدق وثبات الاستمارة :

للتحقق من ثبات وصدق الاستمارة تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت نتائج تطبيق المعامل كالتالي:

المقياس	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
فريق العمل	10	0.732	0.855
الولاء التنظيمي	05	0.816	0.903

من خلال معطيات الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في كلا المتغيرين أكبر من 0.70 مقارنة بالحد الأدنى المشروط في التحليل الإحصائي وهو 0.60، وهذا يبين درجة اعتمادية المقياس، وبصفة أخرى فإن أكثر من 70% من عينة الدراسة ستكون ثابتة في إجابتها، في حال ما إذا تم استجوابهم من جديد في الظروف نفسها، وهي توضح المصدقية التي يمكن استخلاصها.

اختبار الفرضية

1- اتجاه المقياس

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول المقياس وتحديد المستوى المرجح بناء على قيمة المتوسط كما يوضحه الجدول الموالي، تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على العدد 3 للحصول على طول الخلية (4/3=1.33) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي :

جدول يبين مجال ودرجة المتوسط

درجة المتوسط	مجال المتوسط
منخفض	1-2.33
متوسط	2.34-3.67
مرتفع	3.63-5

وعليه يتم تحديد درجة المتوسط لمتغير فريق العمل والولاء التنظيمي بناء على مجال المتوسط في الجدول أعلاه

2- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفريق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	أصبحت عضوا في فريق العمل بفضل إنجازاتي الإبداعية	3.53	0.52	متوسطة	10
02	يتكون العمل من أعضاء ذوي اختصاصات مختلفة	3.94	0.32	مرتفعة	01
03	بفضل التنوع في فريق العمل ارتفع مستوى الإنجاز لدى كل عضو	3.89	0.34	مرتفعة	05
04	يشجعنا قائد الفريق على النقاش وتقديم الانتقاد والأفكار الإبداعية	3.89	0.34	مرتفعة	04
05	من خلال النقاش تم التوصل إلى أفكار جديدة ومختلفة	3.80	0.42	مرتفعة	08
06	بعد الالتحاق بفريق العمل أصبحت لدي القدرة على حل المشكلات في مدة أقل	3.81	0.45	مرتفعة	07
07	أجدد مستواي الفكري ورصيدي المعرفي في الإبداع من المناقشة مع الزملاء للاستفادة من تخصصاتهم المختلفة	3.82	0.51	مرتفعة	06
08	يعطينا قائد الفريق بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالمهمة	3.90	0.41	مرتفعة	03
09	النتائج النهائية للفريق حققت الأهداف المنتظرة وأهداف إبداعية أخرى غير متوقعة ومفيدة لمستقبل المؤسسة	3.93	0.29	مرتفعة	02

10	تخضعنا المؤسسة لتقييم دوري لمعرفة مستوى عمل الفريق	3.79	0.50	مرتفعة	09
	فريق العمل	3.83	0.13	مرتفعة	

تظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور فريق العمل 3.83 وهي درجة مرتفعة بالنسبة للجدول الذي يوضح مجال ودرجة المتوسط، وبالنظر للعبارات ودرجاتها يتبين أن العبارة رقم 01 كان متوسطها الحسابي 3.53 وهي درجة متوسطة بانحراف معياري 0.52، ما يعني إمكانية عدم وجود أعضاء من فريق العمل من ذوي الإنجازات الإبداعية، بل هناك مزيج من المبدعين والكفاءات غير المبدعة. أما العبارة رقم 10 فمتوسطها الحسابي 3.79 وهي درجة مرتفعة بانحراف معياري 0.50، وقد أدلى أفراد العينة بأن المؤسسة تخضع فريق العمل لتقييم دوري للوقوف على مستوى تقدمه. في نفس المحور سجلت العبارات 05، 06، 07 متوسط حسابي مرتفع بالنسبة لما قبلها قدر على التوالي بـ 3.80، 3.81، 3.82.

تشير العبارة الأولى إلى أنه من خلال النقاش والنقد الفكري تم التوصل إلى أفكار جديدة، ويدور محتوى الثانية حول تحسن قدرة الأعضاء على حل المشكلات في مدة أقل بعد الالتحاق بفريق العمل، وتشير العبارة الثالثة إلى اجتهاد العينة لإثراء الرصيد المعرفي من معلومات حتى تكون في مستوى باقي الأعضاء أثناء المناقشة. أيضا، تشير معطيات الجدول أن للعبارتين 03 و04 نفس المتوسط الحسابي: 3.98 وهي درجة مرتفعة ونفس الانحراف المعياري: 0.34، حيث صرح أفراد العينة أنه بفضل فريق العمل ارتفع مستوى إنجاز كل عضو حسب ما تفيد به العبارة 03، وتفيد العبارة 04 بأن القائد يشجع أعضاء الفريق على النقاش وتقديم النقد البناء. في حين أظهرت العبارات 08، 09، 02 بمتوسط حسابي مرتفع مقارنة بباقي عبارات محور فريق العمل بـ 3.90، 3.93، 3.94، حيث تفيد العبارة الأولى أن القائد يعطي بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالمهمة، في حين تظهر العبارة رقم 09 أن النتائج النهائية للفريق حققت الأهداف المنتظرة وأهداف أخرى غير متوقعة لكنها مفيدة لمستقبل المؤسسة، ويؤكد محتوى العبارة 02 على اختلاف التخصصات في الفريق.

3- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للولاء التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	دخولي في فريق العمل يعني أنني عضو مهم	3.87	0.43	مرتفعة	03
02	زادت معلوماتي وخبراتي عند انضمامي للفريق	3.93	0.40	مرتفعة	02
03	أصبحت أجتهد وأتعاون أكثر مع المؤسسة بعد الالتحاق بالفريق	3.93	0.29	مرتفعة	01
04	أصبحت أعمل على أهداف أخرى لم تكن مخططة من المؤسسة	3.86	0.45	مرتفعة	04
05	فريق العمل فرصة مهمة يعلمنا كيفية اتخاذ القرار في قضايا صعبة	3.81	0.45	مرتفعة	05
	الولاء التنظيمي	3.88	0.09	مرتفعة	

سجلت العبارتان 02 و03 أعلى متوسط حسابي: 3.93 وانحراف معياري يتراوح بين 0.29 و0.40، بالنسبة لباقي العبارات في الجدول، وقد اتفق أفراد العينة على زيادة معلوماتهم وخبراتهم بمجرد انضمامهم للفريق، ما حفزهم على الاجتهاد والتعاون مع المؤسسة.

أظهرت العبارة 01 أيضا متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري 0.43 ، فلقد اتفق أفراد العينة على أنهم جزء مهم في الفريق، ويتضح من المتوسط الحسابي : 3.86 والانحراف المعياري: 0.39 للعبارة 04، أن عمل أفراد العينة أصبحت له أهداف أخرى لم تكن مخططة من طرف المؤسسة. أما العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.45 فدللت على أن أفراد العينة اعتبروا فريق العمل فرصة لهم، فلقد تعلموا في إطاره كيفية اتخاذ بعض القرارات الصعبة.

مناقشة الفرضية:

لمناقشة الفرضية المطروحة تم جمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية.

1- جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

الولاء التنظيمي		فريق العمل
الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	0.423	

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل والولاء التنظيمي للمبدع.

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R قدرت بـ 0.423 وهو علاقة طردية ضعيفة بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام بمتطلبات فريق العمل زاد مستوى الولاء التنظيمي للمبدع.

2- النتائج:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحث في كيفية تأثير علاقة فريق العمل في تنمية الولاء التنظيمي للمبدع في مؤسسة كوندور الاقتصادية.

انطلاقا من إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كشفت بيانات المتوسط الحسابي للمتغير المستقل عن توجه المؤسسة إلى تكوين فريق عمل متعدد التخصصات، يضم مبدعين وكفاءات من أجل التأسيس للإبداع كثقافة تنظيمية وسلوكية بين الأعضاء ما سيسمح بتطوير قدرتهم على حل المشكلات في مدة زمنية قصيرة، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمهمة وربما أهداف أخرى خارج الأهداف المحددة.

- بينت نتائج المتوسط الحسابي لفريق العمل أن قائد الفريق يمكن وضعه في خانة القيادة الإبداعية لتأكيد على المناقشة والانتقاد، ما يؤثر بصورة إيجابية على خلق منافسة لرفع المستوى الفكري وإبراز الذات بين الزملاء والتقدم بأفكار جديدة.

- بينت النتائج وجود تفويض لبعض الصلاحيات في مهمة الفريق حين يتطلب الأمر، وفي الجهة المقابلة هناك رقابة مستمرة من طرف الإدارة للوقوف على مستوى عمل الفريق.

- أوضحت بيانات المتوسط الحسابي للمتغير التابع أن عضوية العينة في فريق العمل زادت من حجم المعلومات والخبرات وغير نظرتهم للعمل والإنجاز وزاد في اعتقادهم بأنهم عناصر مهمة في الفريق.

- بينت المكتسبات التي تحصل عليها أفراد العينة في إطار الفريق زيادة ارتباطهم بالمؤسسة وتعاونهم معها، حيث تخطى مجال عملهم الأهداف المحددة وارتبط بأهداف تخص المصلحة العامة للمؤسسة لكنها لم تكن مبرمجة في خططها.

- خلق تعلم كيفية اتخاذ القرار في قضايا صعبة التحدي في العمل والولاء لأهداف المؤسسة بتقديم إنجاز أصيل.

- أثبتت نتائج الدراسة فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل والولاء التنظيمي للمبدع لكنها بدرجة ضعيفة.

يمكن تفسير ضعف العلاقة بكون العينة بوصفها فاعلا نشطا في شبكة من العلاقات الإنتاجية والاجتماعية تعتبر أن فريق العمل هو الوسيلة الأكثر كفاءة بالنسبة لها لتحقيق الأهداف، حيث تقدم أدوارا إيجابية وأكثر فاعلية من الآخرين بحكم تميز أفكارهم، لكن العائد من أدوارهم المقدمة لا يتساوى مع مقدار جهودهم، فتقييم

العلاقات التي تربطها مع البناء الفوقي للمؤسسة يدل على وجود عدالة في توزيع المهام والواجبات وعدم وجود عدالة في الحقوق ماديا ومعنويا، وهذا ما يسبب ضعف الولاء التنظيمي الذي يتبعه التوقف عن الإبداع والقيام بالحد الأدنى من المهام، و الابتعاد التدريجي عن تدعيم الأهداف المستقبلية للبناء الفوقي. يظهر أن استغلال قدرات القوى المنتجة هو من النظم الاجتماعية للمؤسسة التي تعد انعكاسا للنظم السائدة في المجتمع، ويرجع سبب ذلك إلى الاستفادة من الظروف الاجتماعية للبلد و كثرة الطلب على العمل وقلة فرص عرضه، إضافة إلى ضعف المستوى المعيشي وتوجه المجتمع إلى سد حاجياته الضرورية، ما قد يدفع بالمؤسسة إلى الإبداع في حدود المستوى المعيشي للمجتمع وعدم ترك الحرية الكافية للمبدع للتعبير عن أفكاره وتنفيذها.

من جهة المبدع، تحفز هذه الأسباب على البحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى تقدر مواهبه ماديا ومعنويا وتمنحه حرية التعبير عن أفكاره غير المألوفة.

خاتمة:

ترتبط عملية تنمية الولاء التنظيمي للمبدع بتعديل النظم الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة وإنتاج مفاهيم جديدة ترتقي بالعلاقة المميزة للبناء الفوقي والتحتي، حيث أن تبني أسلوب مشاركة المبدع في ملكية وسائل الإنتاج بحصص تتناسب مع مقدار إسهامه النوعي والكيفي في تطور بناء المؤسسة يعد انعكاسا لمرونة تصورات البناء الفوقي ونيته في تقليص حدود سيطرته على وسائل الإنتاج.

أيضا، تحرير الأفكار الإبداعية وتحويل التراكم المعرفي من الخيال إلى الواقع يقلل احتمال ظهور أنماط سلوكية سلبية مثل الاغتراب والصراع مع أعضاء الفريق والمؤسسة، وفي ضوء تنازل المؤسسة عن جزء من ملكية وسائل الإنتاج تأخذ العلاقات الاجتماعية للمبدع منحى إيجابيا يميزها الوعي بأنه ليس وسيلة لخلق ثروة مادية ومعنوية يستفيد منها فقط البناء الفوقي، وإنما يصبح مكثف ذاتيا ومندمج مع الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، لأنه طرف مستفيد من عائدات قدراته في شكل أسهم فبالإضافة إلى الأجر الذي يتلقاه على ساعات العمل، تجد هذه الحقوق شرعيتها القانونية والاجتماعية من النظم الاجتماعية للمؤسسة والمجتمع.

قائمة المراجع

- 1-Michel Tremblay, Philippe Guay et gilles Simard(2000), l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, cirano série scientifique, juillet, Montréal.
- 2-Maude Villeneuve(2011),les pratiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel et l'extention de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, mémoire présenté pour l'obtention du grade maitre es art, université Laval, Québec.
- 3- بلقرع فاطنة وزقار ليلي (2022)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.
- 4- عبد القادر بن برطال (2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 09، العدد 02 جوان، الجزائر.
- 5- ألكسندر روشكا (1989)، الإبداع العالم والخاص، ترجمة: عنان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد 144، الكويت، ص126.
- 6-pelz.c and Andrews.fm (1966), scientist in organization, New York, p168.
- 7- رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص18.
- 8- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون (2011)، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص102.
- 9- Stephen Robbins et autres (2006), comportements organisationnels, 12emeédition, Pearson éducation, France, p345.
- 10- Nair and other (2005), organizational behavior, third edition, pragati, p297.
- 11- خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص170.
- 12- مصطفى كافي (2018)، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص250.
- 13- Joe Tidd(2006), management de l'innovation, 1ere édition, deboek, Belgique, p503.
- 14- زيد منير عبوي(2006)، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق، الأردن، ص137.

- 15- مصطفى يوسف كافي (2018)، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص249، 252.
- 16- حفيان عبد الوهاب (2014)، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص49.
- 17- سلمان محمود العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص393.
- 18- حسين حريم (2020)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط5، دار الحامد، الأردن، ص359.
- 19- Stéphane roux et mars Dussault (2007), engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignant, érudit nouveau cahiers de la recherche en éducation, vol 10, n0 02, 151, Québec.
- 20-Christian Vandenberghe (1998), l'engagement des salaries dans l'entreprise :les liens entre le modèle tridimensionnel de meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre , interaction, vol 02, n0 01, p37.
- 21-Maude Villeneuve (2011), les pratiques de GRH favorisent l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissant, mémoire présenté pour l'obtention du grade maitre es art, université Laval, Québec, p38.
- 22- منال أحمد البارودي (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للنشر، مصر، ص79.
- 23- فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة (2014)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص45.
- 24- زيد منير عبوي (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، الأردن، ص220.
- 25- منال أحمد البارودي (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، مرجع سابق، ص77.
- 26- أحمد الشيباب وعنان أبو حمور (2010)، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص301.
- 27- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد (2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، ص430.
- 28- محمد الصيرفي (2006)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج 4، المكتب العربي الحديث، مصر، ص321.