

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج

لجنة المناقشة :

- دحماني نعيمة.....مشرفا.
- بوضلاح النذير.....رئيسا.
- برباخ رابع.....مناقشا.

إعداد الطالب:

- زيتوني ياسين.

علمة شكر

قال تعالى

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ
سورة النمل الآية 19.

في البداية اشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
إلى الأستاذة المشرفة ***دحمانى نعيمة** - التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل أساتذة قسم الإدارة و التسيير الرياضي على صبرهم معنا طوال مدة دراستنا،

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلوة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبیبنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

إلى سيدة النساء ، إلى العظيمة في عطائها ، إلى نور الحياة وبهجتها ،

إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى أرواحنا...أمي.....مسعودة

إلى خير الآباء ، إلى من كان عظيما في عطائه ، إلى نور الحياة وبهجتها ،

إلى الذي ضحى من اجلنا بالغالي والنفيس أبيي.....أحمد

وإلى أخواتي

والى كل الأصدقاء ، عبد الرزاق ، إبراهيم ، البشير ، لمنور ، حسام الدين ، تقي الدين ، رضا محمد ، ياسين بلهادي ، وليد ،

وإلى كل طلبة الادرة و التسيير الرياضي دفعة 2016

والى كل من أمانني على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

" ياسين "

قائمة المحتويات

شكر و عرفان.

الإهداء.

قائمة المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I- الخلفية النظرية

أولا : الولاء التنظيمي

- 1- ماهية الولاء التنظيمي 04
- 2- أهمية الولاء التنظيمي 05
- 3- خصائص الولاء التنظيمي 06
- 4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي 06
- 5- مراحل اكتساب الولاء التنظيمي 08
- 6- أساليب تحقيق الولاء التنظيمي 10
- 7- نتائج وآثار الولاء التنظيمي 12
- 8- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي 14

ثانيا : الإبداع الإداري

- 1- تعريف الإبداع 20
- 2- تعرف الإبداع الإداري 21
- 3- نظرية الإبداع الإداري 21
- 4- عناصر الإبداع الإداري 23
- 5- مستويات الإبداع الإداري 24
- 6- مراحل الإبداع الإداري 25
- 7- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري 26
- 8- معوقات الإبداع الإداري 28

9- حاجة المنظمات للإبداع الإداري.....29

II- الدراسات السابقة30

الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة للدراسة.....38

2- الإشكالية.....42

3- أهداف الدراسة.....43

4- أهمية الدراسة43

5- فرضيات الدراسة43

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية.....45

2- المنهج المتبع في الدراسة45

3- مجتمع الدراسة وعينته.....46

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....49

5- إجراءات التطبيق الميداني.....50

6- الأساليب الإحصائية.....50

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها

ومناقشتها

1- عرض وتفسير نتائج الاستبيان.....52

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات83

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

1- الإستنتاجات89

2- الاقتراحات89

3- آفاق مستقبلية89

قائمة المراجع

ملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد الدراسة حسب المديريتين.	46
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	47
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	48
04	يمثل معاملات الصدق و الثبات.	50
05	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (01).	52
06	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (02).	53
07	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (03).	54
08	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (04).	55
09	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (05).	56
10	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (06).	57
11	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (07).	58
12	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (08).	59
13	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (09).	60
14	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (10).	62
15	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (11).	63
16	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (12).	64
17	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (13).	65
18	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (14).	66
19	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (15).	67
20	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (16).	68
21	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (17).	69
22	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (18).	70
23	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (19).	71
24	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (20).	73
25	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (21).	74

75	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (22).	26
76	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (23).	27
77	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (24).	28
78	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (25).	29
79	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (26).	30
80	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (27).	31
81	يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (28).	32

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	يمثل مراحل تطور الولاء التنظيمي.	01
15	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.	02
47	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (02).	03
48	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (03).	04
52	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (05).	05
53	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (06).	06
54	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (07).	07
55	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (08).	08
56	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (09).	09
57	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (10).	10
58	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (11).	11
59	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (12).	12
60	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (13).	13
62	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (14).	14
63	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (15).	15
64	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (16).	16
65	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (17).	17
66	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (18).	18
67	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (19).	19
68	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (20).	20
69	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (21).	21
70	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (22).	22
71	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (23).	23
73	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (24).	24
74	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (25).	25

75	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(26).	26
76	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(27).	27
77	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(28).	28
78	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(29).	29
79	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(30).	30
80	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(31).	31
81	تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(32).	32

مقدمة

تعتبر الإدارة أداة بناء الحضارات في الماضي و المستقبل و أساس التطور العلمي و التقني العالمي الحاصل في وقتنا الحالي و ذلك انطلاقاً من إبداع الإدارة ، و من اجل استمرارية هذا التقدم و الازدهار لابد من استمرار الفكر الخلاق المبدع من خلال إيجاد المناخ المناسب و الملائم التي تحفز على الإبداع و المبدعين.

و تأكيداً لأهمية هذا التوجه الإبداعي في الإصلاح و التطور الإداري فقد أكد عدد من خبراء الإدارة ، أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعاً متواصلاً و تجديداً مستمراً لتمكين المنظمات الإدارية من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية ، و انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة و التي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة ، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي و العملي .(بلواني:2008،20).

فحين تكافح المنظمات من اجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية ، فان الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ، أي المعلوماتية التي تعتمد على السرعة و الخيال و المرونة و الابتكار و الإبداع ، فلا تقتصر المشاركة الإبداعية على إدارة المنظمة وحدها ، بل إن الحصول على أفكار و حلول فريدة و ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يكون بفضل الأفراد و العاملين بالمنظمة، لما لهم من أهمية في أي منظمة.(مقران بلقاسم:2013، 08)

إن أهمية الفرد في المنظمة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فالفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما أنه لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين. ومن هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، وبالتالي هذا الاهتمام بالأفراد يدعم وينمي الشعور بالولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة حيث يدفعهم هذا الشعور للتصرف بمسؤولية و بدافع مصلحة المنظمة والتي تتوقف عليها مصلحتهم أيضاً.

فإن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وإدارتها من جهة، وبينها وبين العاملين من جهة أخرى، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المنظمة.

إن العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ و عطاء ، ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين ، فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين فيها لا بد أن يقدم العاملين الولاء للمنظمة، كذلك حينما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف أفضل ثمار العطاء والجهد و استمرار عملها و نجاحها عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية و يحسون بثمره جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية و و وضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام . هذا هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.(شادي حسين:2008،05).

لم يحظ موضوع الولاء التنظيمي بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في مجال تنظيمات المختلفة، ومن بين هذه التنظيمات المؤسسات و التنظيمات الرياضية من اتحاديات و رابطات و مديريات الشباب و الرياضة ، هذه الأخيرة التي تعد الوحدة الإدارية الأساسية في النظام الرياضي، هي قاعدة هذا النظام. و يلعب لعناقتها و على مسئوليتها

و إداريها مسؤولية تنفيذ العملية الإدارية، إذ يعتبر الموظف أو الإداري مجرد الأداة الأساسية للمديرية لأنها القائمة بتنفيذ العملية الإدارية من خلال قيامه و أداءه لكل الأعمال الدارية من جهة ، و من جهة أخرى يجب أن يكون لهذا الموظف ولاء للمؤسسة أو المديرية التي يعمل بها حتى يستطيع أن يقدم كل ما عنده بطريقة متميزة و إبداعية ويبدأ لأفصح جهد. (سمية دبة: 15، 2012).

و بناء على ما سبق و لوجود بعض الدراسات الجزائرية و العربية السابقة ، رأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز أهمية الولاء في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .
و لقد تضمن هذا الدراسة خمسة فصول و هي كالتالي :

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة: تم فيه التطرق إلى محور الولاء التنظيمي و أهم النظريات المفسرة له، و من ثم تناولنا محور الإبداع الإداري من خلال التطرق لأهم النظريات المفسر له و إلى عناصره و إلى أهم العوامل المساعدة على خلق الإبداع الإداري .

و بعد الدراسة النظرية تم عرض 6 دراسات سابقة تناولت موضوع الولاء التنظيمي و الإبداع الإداري .

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة: تناولنا فيه الكلمات الدالة في الدراسة و من ثم إشكالية الدراسة و أسئلتها و أهدافها و فرضيات الدراسة .

الفصل الثالث : الإطار الميدانية للدراسة: تضمن الدراسة الاستطلاعية و مجتمع و عينة و منهج الدراسة و الأدوات و الأساليب الإحصائية التي استعملناها في الدراسة .

الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها: تم فيه عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء مختلف نتائج الدراسات السابقة و الخلفية النظرية .

الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات: تم فيه ذكر أهم الاستنتاجات المتوصل إليها و وضع بعض من التوصيات و كذا مجموعة من الأفاق المستقبلية .

الفصل الاول

الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

I. الخلفية النظرية

أولاً: الولاء التنظيمي

1- ماهية الولاء التنظيمي:

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري، أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

كما عرفه "بوتر وزملاؤه" بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (بلبل نادر: 2009، 52)

بينما قد أوضح "بروس" أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

أولاً- التوافق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً- الانهماك: وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً- الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته.

هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط. (الهاشمي لوكيا: 2006، 43).

2- أهمية الولاء التنظيمي:

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

يفترض أن يكون للولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل، وتمتيز على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه، أو إهماله أو الشعور بالإحباط. ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.

فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفع، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا، وكان معدل دوران العامل أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1/ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.

2/ إن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى.

3/ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4/ إن الولاء التنظيمي يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه لأهدافها وقيمها.

5/ أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة ومنظمات الرياضية خاصة، بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته. (ألولوي موسى: 2003، 118).

3- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم.

- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية داخل التنظيم.

- أن الولاء التنظيمي الذي يصل إلى مستوى الثبات إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.

إن الولاء متعدد الأبعاد وليس له بعدا واحدا، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وهذه الأخيرة تؤثر في بعضها البعض، وهناك أسباب لهذا التعدد تتمثل فيما يلي:

- أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل عدد من التكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وتكتل واحد يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

- وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف. (سعد

الدوسري: 75.74.2005)

4-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للعمال، حيث أثبتت معظم الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الصدد وجود العديد من المحددات التي لها تأثير كبير في الولاء خاصة من حيث تكوينه، والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي نوعين، عوامل شخصية وعوامل خاصة بالتنظيم.

4-1-العوامل الشخصية:

ويقصد بها المتغيرات التي ترتبط بطبيعة الفرد وخصائصه مثل العمر ومدة الخبرة والنوع والجنس والدرجة العلمية والحالة المدنية وغيرها من العوامل. (الجوهري عبد الهادي: 2004، 183).

وهذه العوامل هي متغيرات تميز كل فرد عن الآخر وتتدخل بتحديد اتجاهاته وميوله لذا فلها تأثير كبير على الولاء التنظيمي ومن أبرز هذه المتغيرات نجد:

4-1-1-السن:

حيث أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة وولائه لها، لأنه كلما تقدم الفرد بالعمر كلما ازداد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله بأن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى ما يعني قدرا كبيرا من الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد.

وذلك لأن التقدم بالسن بالنسبة للعامل يقضي على فرصه بالحصول على عمل جديد، مقارنة بالعامل صغير السن فهو لديه فرص كبيرة للحصول على مناصب عمل جديدة وبالتالي هذا يدفعه إلى المجازفة بترك العمل الحالي وهذا ما يدل على انخفاض مستوى الولاء التنظيمي، لقد أثبتت بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي في ما التقدم في السن والولاء التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في السن ارتفع معدل الولاء التنظيمي لديه نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً على العمل. (الجوهري عبد الهادي: 2004، 36).

4-1-2-مدة الخدمة:

فقد وجد "سيمون ومارش" بأن طول الأمد الزمني داخل التنظيم يصاحبه انخفاض في حرية كم البدائل المطروحة أمام الفرد للانتقال إلى تنظيم آخر.

فالفرد كلما زادت مدة عمله بالمنظمة كلما أدى هذا إلى ارتباطه بها وذلك بسبب العلاقة الاجتماعية للفرد اتجاه زملائه وعلاقته اتجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طول مدة خدمته بها، وبالتالي يكون ولاءه عالياً، وهذا ما أثبتته الدراسات حول الولاء التنظيمي مع زيادة مدة الخدمة داخل المؤسسة.

4-1-3-مستوى التعليم:

وذلك لأن ارتفاع مستوى التعليم بالنسبة للفرد يصاحبه ارتفاع في مستوى التوقعات، تلك التوقعات التي قد لا يستطيع التنظيم مقابلتها، فضلاً عن ارتفاع مستوى التعليم لدى الفرد يرتبط بمستوى الالتزام المهني.

فارتفاع مستوى التعليم وزيادة خبرات الفرد في مجال العمل وكذلك تناسب العمل وقدرات وميول واتجاهات الفرد تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، وهناك اختلافات كبيرة بين الدراسات التي أجريت حول الموضوع، فهناك دراسات أثبتت صحة أن لعدد سنوات التعليم تأثير في زيادة مستوى الولاء التنظيمي، في حين أثبتت أخرى أن العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي سلبية

4-1-4-الجنس:

هناك بعض الدراسات التي أكدت أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر التزاماً من الرجل. فبالنسبة للدراسات التي أثبتت أن النساء أكثر ولاءاً من الرجال فعللت ذلك بأن المرأة ليس لها فرص في الحصول على العمل في مكان آخر وهذا ما يدفعها لأن تؤدي عملاً جيداً وتكون أكثر ولاءاً والتزاماً وخوفاً من فقدان المنصب. (الجوهري عبد الهادي: 2004، 42).

4-2-عوامل خاصة بالتنظيم:

وتشمل هذه العوامل حجم المنظمة وعمرها وطبيعة نشاطها والنمط القيادي بها والأساليب المتبعة فيها وبيئة العمل المادية فيها، وخصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد بالمنظمة.

وهذه المتغيرات تتعلق خاصة بالتنظيم والتي يكون لها أثر كبير في مستوى الولاء التنظيمي، ومن أهم هذه المتغيرات نجد:

4-2-1-وضوح الدور :

أوضحت عدد من الدراسات وجود ارتباط كبير بشكل كبير بين وضوح الدور والولاء التنظيمي، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى وضوح أهداف التنظيم حيث أنه كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة كلما أدى هذا إلى فهم الأفراد لها وبالتالي وضوح أدوارهم.

والدراسات التي أجريت حول العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والولاء التنظيمي.

4-2-2-الجوانب البنائية:

والمتمثلة في حجم التنظيم، نطاق الإشراف، مركزية السلطة، القوانين واللوائح، مستوى التنسيق والتعاون، الاعتمادية الوظيفية.

4-2-3-النمط القيادي:

وهذا العامل له ارتباط وثيق مع الإشراف واتجاهات القيادة نحو العمال والعكس، حيث أن نمط القيادة الرشيد والفعال من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي.

4-2-4-الثقافة التنظيمية:

هناك إجماع على أن القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. (محمد عبد الفتاح: 2006، 116).

فالثقافة التنظيمية تمكن من جمع العديد من الأفراد باختلاف مستوياتهم ومصالحهم لأجل تحقيق هدف مشترك، والثقافة التنظيمية تسمح للعمال الجدد بالتعلم وبشكل سريع للقيم ومعايير المنظمة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب داخل المؤسسة.

4-2-5-ضغوط العمل:

حيث أن العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي حيث أنه كلما زادت ضغوطات العمل التي يتعرض لها الفرد كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الولاء التنظيمي. (محمد عبد الفتاح: 2006، 116).

5-مراحل اكتساب الولاء التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات لمراحل الولاء التنظيمي نذكر منها :

هناك من يرى أن عملية الولاء التنظيمي تمر بعدة مراحل، وقد تم قصرها في مرحلتين هما :

-مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها: ويختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الولاء التنظيمي:وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

ومن ناحية أخرى فقد أشار (اللوزي) إلى ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي هي :

-الإدغان أو الالتزام: وذلك أن ولاء الفرد في الأول يكون مبنيًا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد السلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستقرار بالعمل بالمنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.

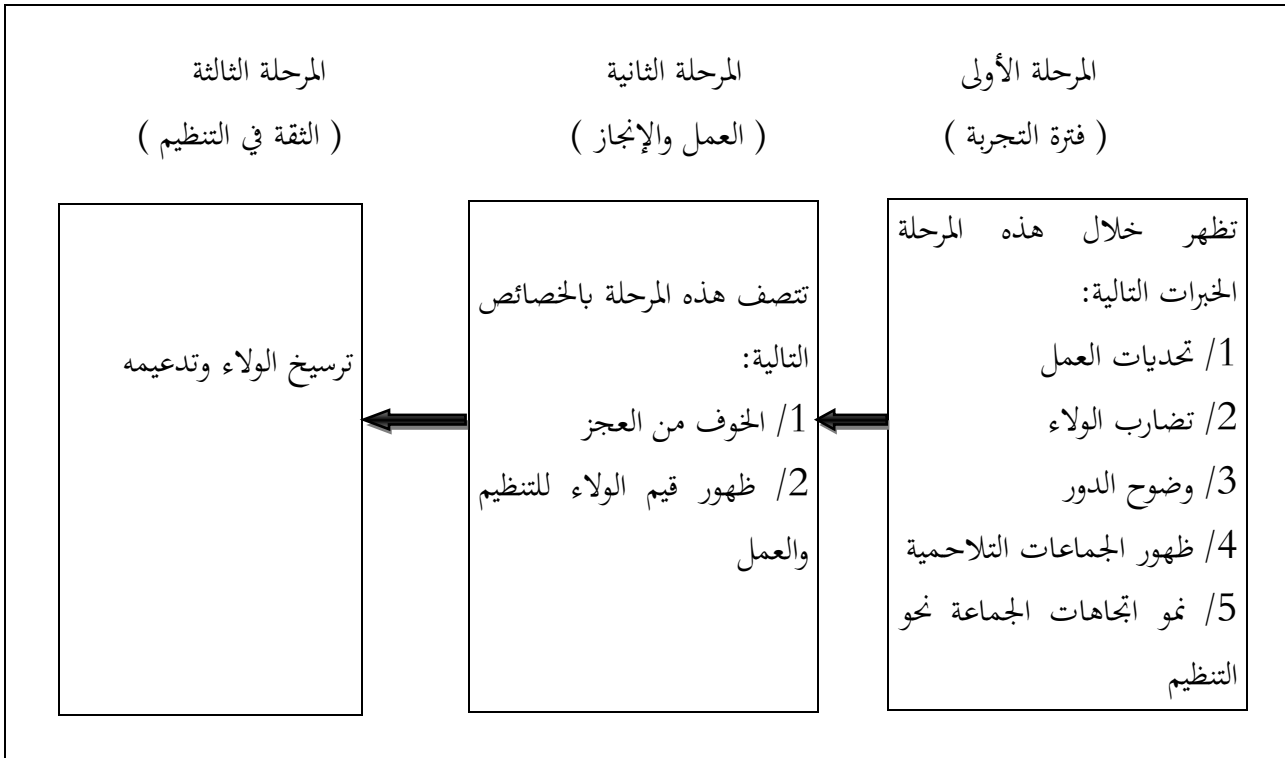
-مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيمًا له، وهنا يكون الولاء ناتجًا عن تطابق عن أهداف المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم الفرد. (مصطفى ربحي: 2007، 82).

بينما أوضح (المعاني) أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة:

-مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعًا للتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي إلى تأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما هو متوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، وتظهر مرحلة الخبرات الموضحة في الشكل الآتي:

-مرحلة العمل الإنجاز: وتتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام، تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى شكل



رقم 01: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل إلى مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، وتوضح المراحل في الشكل الآتي:

وما يمكن أن نضيفه كتعليق على هذه التقسيمات هو أن ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها يمكن أن يتشكل لديه حتى قبل التحاقه بها، وذلك لما له من قيم واستعدادات قبلية تمكنه من بناء تصور مبدئي حول المنظمة التي سيصبح جزءا منها، وبالتالي يكتسب ولاء قبليا، ويقوم بعد التحاقه بالمنظمة بتنميته.

6-أساليب تحقيق الولاء التنظيمي:

يمكن للمؤسسة أن تتحكم في الولاء التنظيمي للعاملين بها وذلك لان هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على ولاء العمال، وهذه العوامل تختلف من حيث المصادر فهناك عوامل خاصة بالعامل من خصائص شخصية وهناك عوامل خاصة بالمنظمة، وعليه فإن المؤسسات بإمكانها التحكم بتنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لعاملها وذلك عن طريق عدد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة أو المؤسسة لذلك ومن الوسائل المستخدمة نجد:

6-1- إشباع الحاجات الإنسانية للعامل:

فحسب أبراهام ماسلو يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وذلك حسب أهميتها:

1/ الحاجات الأولية: كالحاجة إلى المطعم والملبس والمأوى

2/ الحاجة إلى الأمن

3/ الحاجة إلى الحب والصدقة والعاطفة

4/ الحاجة إلى تقدير الذات والتقدير الاجتماعي من جانب الآخرين في المجتمع

5/ الحاجة إلى تحقيق الذات

فالإنسان من خلال عمله تكون له حاجات إنسانية يريد إشباعها والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق المؤسسة فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، وعليه فعلى المؤسسات العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعامل لأجل تحقيق الولاء التنظيمي.

(محمد عبد الفتاح: 2004، 145).

6-2- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

إن للحوافز دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي وكذا تحقيق الأداء المتميز في العمل فنجد أن كل من فيرمان ومورس لا يتفقان مع القائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المالي يأتي في ذيل العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس العامل الأهم.

فالعامل في حاجة لأن تكون أحواله المادية جيدة وذلك لما له من تأثير على أدائه بالدرجة الأولى خاصة من حيث دفعهم لزيادة جهودهم لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن فعل المنظمة أن تقدم لهم الحوافز المناسبة سواء الحوافز المادية أو المعنوية، وذلك لما لها من دور كبير في تحقيق الرضا، وفي هذا الإطار نجد أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي الأقل

استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى العاملين. (محمد عبد الفتاح: 2004، 146).

6-3- استقطاب واختيار الوافدين الجدد:

الذين تتفق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة مثل تقدير المؤسسة للحفاظ على طبيعة واحترام القانون والنظافة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة (واتي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر ولاء. وخاصة إذا كانت مبادئ المنظمة تدعو مثال إلى الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يجب اختيار من تتوفر فيه تلك الشروط.

6-4- الإثراء الوظيفي:

إعطاء الأفراد فرصة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها مناسبة مع تقدير لإسهاماتهم في مجال العمل والحرية في مجال أداء العمل تعني إعطائه حرية التصرف والاستقلالية وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار الخاصة بعمله ولقد أثبتت هذه الطريقة نجاحها بعد تطبيقها في شركة فورد، فخلال الثمانينات واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي (تخفيض الميزانية، إغلاق بعض المصانع، وفصل بعض العاملين، وغيرها من التهديدات) ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم، ولقد شمل هذا البرنامج عمليات التوسيع رأسي وأفقي للوظائف، وفي عام 1985 أصبح العاملون بشركة فورد أكثر ولاء من ذي قبل.

6-5- تقديم الخدمات والمزايا للعاملين وأسرههم:

إن المنظمة التي تقدم للعمال بها وتلبي كل متطلبات الحياة والاحتياجات الخاصة يؤدي ذلك إلى عدة مزايا من بينها الولاء التنظيمي، وهو يعمل أيضا على:

- جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة.
- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان
- شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تعمل على رعايتهم وترعى حقوقهم.

ومن أبرز الخدمات التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها للعاملين بها التأمين الصحي، السكن والإطعام، المواصلات، والنوادي الرياضية، إعداد رحلات سياحية للعمال وأسرههم.

- خلق توافق بين المؤسسة والعاملين: لا بد وأن يشعر العامل بأن ما تحقق يعود عليهم بالفائدة وذلك لأن شعوره يؤدي إلى تقوية التزام العمال للمنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك مباشرة من خلال خطط حوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي.

6-6- أسلوب الإدارة:

يعتبر هذا من أبرز الوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى الولاء التنظيمي، فالإدارة الناجحة والفعالة من شأنها أن تحقق الولاء التنظيمي، فالتواصل والفهم المشترك والمتبادل بين الإدارة والعمال يدعم الثقة بين الطرفين، وهذا يؤدي إلى كسب التأييد الجماعي لأداء الأعمال ومن ثم زيادة درجة الولاء التنظيمي، وهناك العديد من الأساليب الإدارية المستخدمة في

هذا المجال، نذكر منها: الإدارة بالأهداف وهذه تضافر الجهود بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، الإدارة بالتفاوض: وهي إشراك المرؤوسين في عملية الإدارة وتحملهم المسؤولية. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 56، 55)

7- نتائج و آثار الولاء التنظيمي

إن ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون بها لديه العديد من النتائج والآثار الايجابية والسلبية المترتبة عن هذا الولاء، وهذه النتائج في مجملها إيجابية وخاصة وإن تمكنت إدارة المؤسسة من توجيه الولاء التنظيمي لعمالها وعرفت استغلاله بالطريقة الصحيحة والسليمة وذلك حتى لا ينقلب عليها سلبا، فالولاء التنظيمي له نتائج إيجابية ونتائج سلبية والمؤسسة على رأسها الإدارة التي بإمكانها توجيه الولاء الوجهة التي يريدتها، وهنا سنتطرق لنتائج الولاء الإيجابية وكذا السلبية وذلك لتوضيح الصورة بشكل أكبر.

7-1- النتائج الإيجابية:

إن النتائج الإيجابية للولاء التنظيمي لها مستويات من التأثير، المستوى الأول الفرد، أما المستوى الثاني فيتمثل في المؤسسة. إن شعور الفرد بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها يكون لعدة عوامل وقد تطرقنا لها سابقا.

7-1-1- النتائج الايجابية الولاء التنظيمي على الفرد:

- زيادة شعور الفرد بالارتباط والانتماء مع المنظمة وأعضائها.
 - زيادة درجة شعور الفرد الأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة.
 - زيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
 - زيادة نمو الاتجاه الايجابي للفرد نحو المنظمة وأعضائها.
- وكل هذه النتائج تؤدي بدورها إلى جملة من النتائج بالنسبة إلى شعور الفرد اتجاه العمل بالمؤسسة وهذا ينعكس على أدائه لعمله.

فالولاء التنظيمي يدفع بالعامل إلى تحسين أدائه الوظيفي، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة التي قام بها إيزنبرجر على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي كما أشارت الدراسة في نتائجها إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام في حل المشكلات حين يستشعر الفرد شيوع روح التعاون داخل المؤسسة. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 60).

كما أن الولاء التنظيمي هو دافع للفرد للرغبة بالتضحية من أجل المؤسسة فبالإضافة للرغبة في البقاء بالمؤسسة نجد أن العامل يقوى لديه الالتزام ويكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها، وتضحية العامل لأجل المؤسسة تتجلى في عدة مظاهر منها زيادة ساعات العمل، التخلي عن جزء من الأجر إذا كانت المؤسسة تعاني أزمة مالية.

كما أن الولاء التنظيمي من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق مزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 63).

ونجد أن هناك دراسات وجدت أن الفرد الذي يحافظ على درجة عالية من التوافق والانسجام النفسي مع عمله هذا يؤدي إلى الانسجام التوافق العائلي.

7-1-2 النتائج الايجابية الولاء التنظيمي على المؤسسة:

إن للولاء التنظيمي تأثيراً أيضاً على الجماعة في العمل والمؤسسة ومن بين النتائج الايجابية نجد:

زيادة درجات ثبات وفاعلية جماعة العمل

زيادة مستوى أداء الجماعة

زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة

كما أن الولاء التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكيات المواطنة التي تدعم الروح الجماعية وتغذيها، ومن الواجب أن تسود المحبة والألفة بين منسوبي المنظمة وينبغي أن تنتشر فيهم روح الزمالة، فضلاً عن إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية من خلال الجماعة.

زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وذلك نتيجة لزيادة بذل الأفراد لأقصى جهدهم وانخفاض معدلات دوران العمل والحوادث والغياب.

زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة للصورة الذهنية الطيبة لها.

كما أن الولاء التنظيمي يساهم في تقبل العاملين لأي تغيير إذا كان لصالح المؤسسة، ومن أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن أي تغيير في المؤسسة يكون لصالحهم ويعود عليه بالخير والازدهار.

كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب للعمال وترك العمل في حين أن انعدام الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الغياب ودوران العمل.

7-2-2- النتائج السلبية:

هناك من يرى أن للولاء التنظيمي نتائج سلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، وذلك نتيجة عدم حين إدارته والتعامل معه وهذه النتائج السلبية كالأتي:

7-2-1- النتائج السلبية على مستوى الفرد:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي قد يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من الوظائف.

- ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة أن التزام الفرد يجعله يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى.

- تعاطف هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه، ليس فقط في محيط العمل، بل حتى على حياتهم الاجتماعية خارجه.

7-2-2- النتائج السلبية على مستوى المؤسسة:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف نتيجة استقرار العمالة كما هو الحال في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال.

- عدم تغذية الجماعة بدماء وأفكار جديدة نتيجة انخفاض معدلات دوران العمل الناتج عن زيادة الالتزام.

- ضعف الانفتاح على القيم التنظيمية.

ولعل أهم ناتج سلبي للولاء التنظيمي هو زيادة درجة الصراع التنظيمي كما أن الولاء يؤدي إلى التقليل من فرص خروج العمل المسببين للمشاكل، كما أن انخفاض معدل دوران العمل خاصة بالنسبة للعمال الأقل ولاء وهذا ما يؤدي بكل تأكيد إلى انخفاض مستوى الأداء. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 64).

8-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء في ما تعلق بأسبابها ونتائجها أو موضوعها، أو مزيج من ذلك، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، ولذلك سوف نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة، مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

8-1- نموذج اتزيوبي 1961:

تعتبر كتابات اتزيوبي من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء التنظيمي أو الالتزام، من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

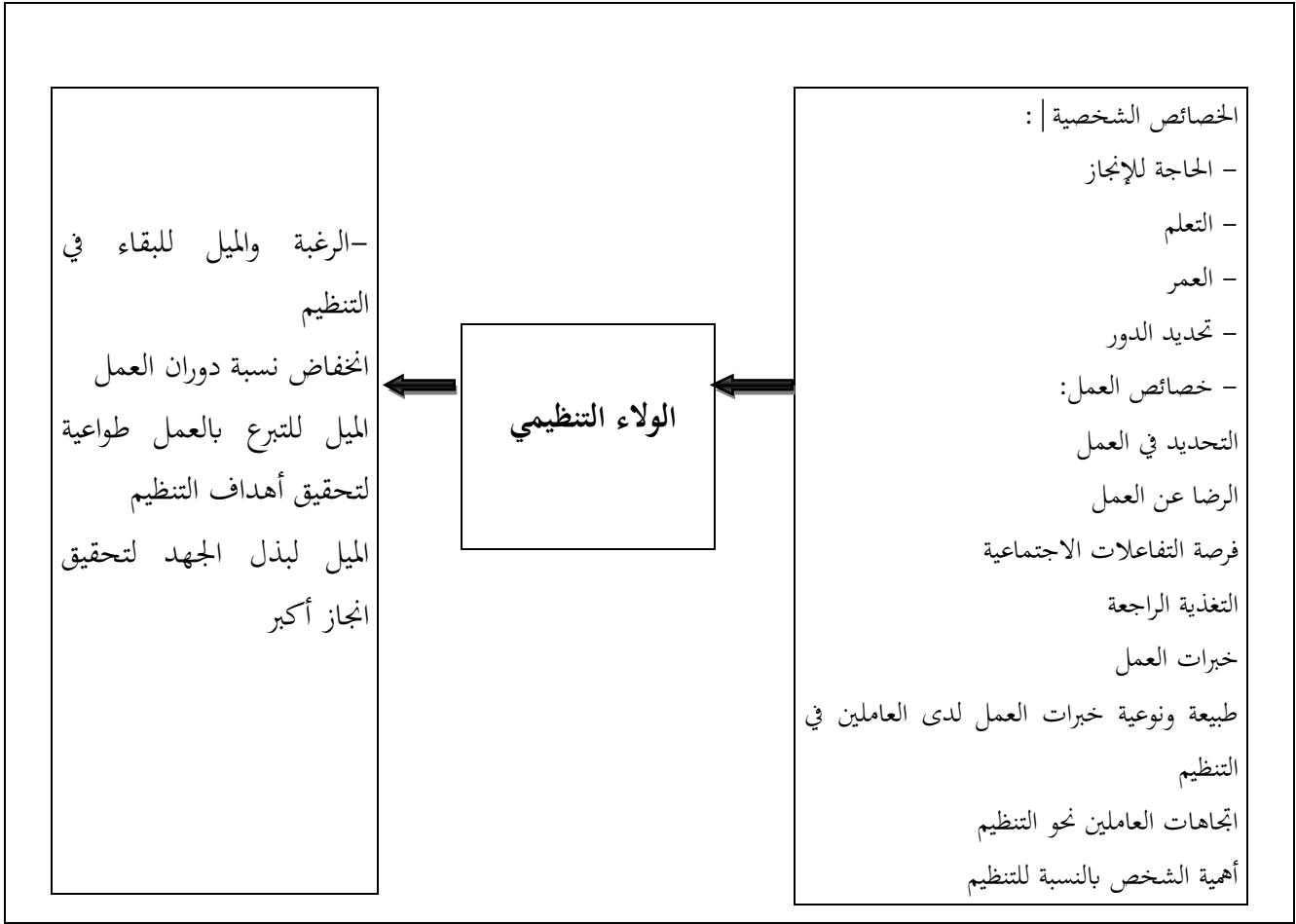
8-1-1-الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

8-1-2-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد في منظمته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

8-1-3-الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، كما هو الحال عند نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى اتزيوبي أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة. (الدوسري: 99، 2005)

8-2- نموذج ستيرز 1977:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراتهم تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميول الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد له، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل رقم (02) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز .

8-3- نموذج ستاو وسالانيك 1977:

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

8-3-1- الولاء الموقفى: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث الترسب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

8-3-2- الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالتحديد الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، ويوضح ذلك نظرية الآخذ والعطاء (ليبكر)، حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي تترتب عن هذا السلوك.

وعلى كل حال فإن الفرق هذين النموذجين من الولاء الموقفى والسلوكى لا يعنى أن أحدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي، بل إن كل منهما يؤثر على الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر. (سعد الدوسري : 103، 2005)

8-4- نموذج ستيفنز وزملاءه 1978:

فقد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

8-4-1- الاتجاه التبادلي: ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي عبارة عن عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع، من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة، يزداد بزيادة مما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي (لهيرت سايمون) التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له، ودرجة إشباعه لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما، وقبولهم لسلطة فيها، وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافهم الفردية ومن وجهة نظر ستيفنز ورفاقه فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل في:

إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الفرد عن الحوافز المقدمة له من المنظمة و إمكانية بقائه فيها، فإذا توفر له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى تلك المنظمة التي يعمل بها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل فيها، وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

8-4-2- الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه قد أورده ستيفنز وتبناه بورتر وسميث والذان وصفا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجهه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة في البقاء عضو فيها.

فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة ولاءه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية للعمل فيها، وإيمان كبير بقيم المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم هذا الاتجاه النفسي في العديد من الدراسات والتي استخدم فيها مقياس بورتر وزملائه لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات. (سعد الدوسري :، 1052005).

8-5- نموذج أنجل وييري 1983:

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

8-5-1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء لدى ستاو وسلانيك ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد، كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة، باعتبارها محددات ومؤثرات على هذا سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل هذه المنظمة، والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

8-5-2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء الموقفي عن ستاو و سلانيك، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن للفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن هذه العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر، هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين المنظمة. (سعد الدوسري،: 1072005).

8-6- نموذج كانتر 1986:

حيث أن هناك ثلاثة من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها. هذه الأنواع الثلاثة هي:

8-6-1- الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظمتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

8-6-2- الولاء التلاحي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعرف فيها جهود الأفراد العاملين فيها، ذلك أن المنظمة

تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد أولسياراتهم، إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.

8-6-3-الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليل لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم ويرى كأنتر أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة وفي آن واحد. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 77).

8-7-8- نموذج آلين وماير 1990:

وقد عرف نموذج آلين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له، وهي على النحو التالي:

8-7-1-الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات وصلته بالمشيفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة بالفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو العاملين. وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 79).

8-7-2-الولاء المستمر: ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة واستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقية والتعويضات والمكافآت، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.

وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

8-7-3-الولاء المعياري: ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي. وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينهما، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ولكن نجد أيضا أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع الثلاثة السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يشعر بالالتزام بذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء مجتمعة.

8-8- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيماً.

وكذا الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات، تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين يقدم أسلوباً ملائماً لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً، ويتعدى كونه مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافأة والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام، إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي، بل يجد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر مما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء التنظيمي دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء وبالتالي يكون قد عالج جانباً واحداً من جوانب هذه الظاهرة، وهو بذلك يكمل جوانب النقص في النماذج السابقة، كما أنه مع غيره من النماذج السابقة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل للولاء التنظيمي. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، 80).

ومجمل القول أن النماذج السابقة، في مجملها تساعد على فهم وتفسير ظاهر الولاء التنظيمي، وهي تمثل نوعاً من تكامل الجهود، ولكن وجود نموذج شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمراً غائباً عن الساحة.

ثانيا: الإبداع الإداري

1- تعريف الإبداع :

1-1- تعريف الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان فتحي) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل للتطور الهائل لمفهوم الإبداع:

أ- المرحلة الأولى:

وتمتد من أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض وستعصي على التفسير ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة هو الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والتركيز على عامل الفطرة والوراثة في الإبداع.

ب- المرحلة الثانية:

بدأت مع نهاية القرن 19م، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية وسجل تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع.

ج- المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر إلى الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان فتحي: 18، 2002).

1-2- التعريف الإبداع من الناحية اللغوية:

الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من بدع " الشيء أو ابتدعه " : يعني أنشأه وبدأه أولا وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف (خير الله جمال: 6، 2009)

والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد قال الله تعالى: (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ) (البقرة: الآية 117)، أي خالقها على غير مثال سابق.

والإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه بدعا " أي أنشأه على غير مثال سابق (سمية بروبي: 73، 2011).

1-3- تعريف الإبداع من الناحية الاصطلاحية :

إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة إضافة إلى عوامل أخرى لذلك سوف نكتفي بذكر مجموعة من التعاريف:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محورا للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعا رئيسا في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان أميمه: 1992م، 177).

ويعرف **فضل الله الإبداع** بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات مترابطة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية سلوى: 1986، 69)

ويعرف **العواجي الإبداع** بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (العواجي إبراهيم: 1406هـ، 995).

2-تعريف الإبداع الإداري :

لقد عرف **العسال الإبداع الإداري** على أنه " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكلف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ". (ذعار بن غضبان: 2011، 18).

وقد عرف **النمر الإبداع الإداري** بأنه: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر سعود: 1992، 102). ويعرفه (العديلي): بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي ناصر محمد: 1406هـ، 35).

وقد عرف (**الحقباني**): الإبداع الإداري بأنه: جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (**الحقباني عبد الرحمان: 1418هـ، 15**). كما عرفه كذلك بأنه: قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (**العنقري غادة: 1422هـ، 15**).

3- نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

3-1- نظرية (march et Simon، 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ماتقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي

فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيل الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

3-2- نظرية (Burns et staker, 1961):

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3-3- نظرية (Wilson, 1966):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما ازداد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (الصرايرة أكثم: 2003، 203-205).

3-4- نظرية (Harvey et Mill, 1970):

قد استفاد مما قدمه كلا من (March et Simon) (Burns et staker) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، وقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وغيرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

3-5- نظرية (Hang et Aiken, 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:
مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March et Simon).

مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية..

3-6- نظرية (Zaltman et others, 1973) :

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبئي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang et Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.. (الصرايرة أكثم: 2003، 203-205).

4- عناصر الإبداع الإداري:

هنالك عناصر للإبداع الإداري لا بد من التعرف عليها للتعرف عليه بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد هذه العناصر، لكن يمكن القول أن هناك إجماع شبه كلي حول العناصر التالية:

4-1- الحساسية للمشكلات (Sensivity to Problmems) :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلات زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أنها موقف إلى أفكار جديدة. (الصيرفي محمد: 2003، 16).

حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (عباس سهيلة: 2004، 153).

4-2- الطلاقة (Fluency)

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه القدرة العالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (الشقحاء عادل: 2003، 43).

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى. (حسن ماهر: 2004، 121).

4-3- الأصالة (Originality)

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات والأصالة أن يتعد الإنسان عن طريقة التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصالة هي

نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن التكرار، وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (الصيرفي محمد: 2003، 19).

وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا وإنما مقلد. (عبد الوهاب علي: 1994، 45).

4-4-المرونة (Flexibility)

النظر إلى الأشياء بمنظر جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (الصيرفي محمد: 2003، 18).

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمة والتي تفرض درجة مقبولة مع هذا التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابل للتكيف والتعديل بحسب الظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تنبيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يؤدي إلى رفضه .

4-5-المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه .

وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها. (النمر سعود: 1992، 94).

4-6-القدرة على التحليل:

وتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصوراته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم فيه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القوي محمد قاسم: 2000، 305).

4-6-الخروج على المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباني عبد الرحمان: 1418هـ، 17).

5- مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

-الإبداع على مستوى الفرد.

-الإبداع على مستوى الجماعة.

-الإبداع على مستوى المنظمة.

5-1- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة، الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

5-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة. (الشيبني هاشم: 1997، 94).

5-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة. (الشيبني هاشم: 1997، 94).

6- مراحل الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

6-1- مرحلة الاهتمام (interest):

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

6-2- مرحلة الإعداد (préparation):

وتتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات للجمع المعلومات.

6-3-مرحلة الاحتضان (incubation):

وهي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث، وكذلك وضع الحلول وبدائلها.

6-4-مرحلة البزوغ (illumination):

في هذه المرحلة يقوم الفرد بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمح له بالوصول إلى الحل فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي. (توفيق الرشيدى: 2003، 61)

6-5-مرحلة التحقق (vérification):

في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها. (توفيق الرشيدى: 2003، 61)

7- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين هما :

7-1العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف - عند أدائه لعمله - لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

7-1-1- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي - بالتالي - إلى خلق وإطلاق القدرة الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤدي أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة.

وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

7-1-2- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين. (

النمر سعود: 1992، 91)

7-1-3- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها كالاتي:

ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

7-1-4- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

7-2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه الفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

7-2-1- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل

المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

7-2-2- التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد من أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة. (النمر سعود: 1992م، 91).

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

7-2-3- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

7-2-4- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

تعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته. (النمر سعود: 1992م، 92).

8- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع مشكلاً من أشكال التغيير والتي أملتتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار ولكن غالباً ما تواجه هذه العمليات معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطور السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ◀ معوقات متعلقة بالفرد نفسه كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها عوامل محجمة للإبداع.
- ◀ إهمال الأفكار الجديدة خصوصا الصادرة من المستويات الدنيا والنظر إليها بنوع من الشك والريبة.
- ◀ الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التي تعارض مع كل ما هو جديد وبالتالي لينبغي مخالفتها.
- ◀ عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم وخوفهم من إشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم.
- ◀ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ◀ غياب سياسة تحفيزية تشجع المجتهدين والمتفوقين في العمل والذين يعتبرون مصدر الإبداع.
- ◀ اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد.
- ◀ عدم وضوح أهداف المنظمة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الإبداع.
- ◀ عدم الاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية في تصميم أنظمة التعيين والتقييم والتكوين من شأنه كذلك أن يعرقل الإبداع في المنظمة. (عبير طایل فرحان البشاشة: 2008، 64.63).

9- حاجة المنظمات إلى الإبداع:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع. وتظهر أهمية الإبداع في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم حسين: 1997، 480).

II. الدراسات السابقة:

كلما أقيمت دراسة علمية لحقتها دراسات أخرى تكملها و تعتمد عليها و تعتبر بمثابة ركيزة أو قاعدة للبحوث المستقبلية، إذ انه من الضروري ربط المصادر الأساسية من الدراسات السابقة بعضها ببعض، حتى يتسنى لنا تصنيف و تحليل معطيات البحث و الربط بينهما و بين الموضوع الوارد و البحث فيه. و في هذا الصدد يعرض الباحث ابرز الجهود المحلية و العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و هي تتعلق بمحور الولاء التنظيمي كذلك محور الإبداع الإداري و من هذه الدراسات ما يلي:

- الدراسة الأولى:

- دراسة "سلمان فارس 2011" تحت عنوان " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق - سوريا.

* هدف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين سياسة التحفيز والولاء التنظيمي.

* المنهج المتبع في الدراسة:

وصفي تحليلي.

* عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

بلغت عينة الدراسة 324 فرد بطريقة عشوائية بسيطة.

* الأدوات المستخدمة في الدراسة:

استمارة، استبيان.

* النتائج المتوصل إليها:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

* التوصيات المقترحة:

- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم مما سيزيد ارتباطهم بالمؤسسة.

- إشراك الموظفين في بناء ورسم نظم التحفيز التي يرونها أكثر كفاءة وفاعلية من أجل زيادة ولائهم للمؤسسة.

- وضع برامج تحفيزية تحقق أهدافهم الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية و إمكانية المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم والتزامهم سينعكس إيجابا عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.

* الدراسة الثانية :

* دراسة "بن رجم إدريس" 2014 تحت عنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة المسيلة.

* **هدف الدراسة:** معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات "المسيلة، برج بوعرييج، سطيف".

* **العينة:** عينة مسحية وتمثلت في 76 إطار يعملون داخل إ مفردات م ش ر.

* **المنهج:** اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمة طبيعة البحث المراد عمله أو القيام به.

* **أدوات الدراسة:** استبيان مدرج على شكل مقياس لبكرت الخماسي

* **النتائج المتوصل إليها:**

- يمارس في م، ش، ر النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة يليه الحر والأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.

- تمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات م، ش، ر بدرجة متوسطة.

- هناك علاقة إيجابية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م، ش، ر.

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات م، ش، ر.

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري لدى إطارات م، ش، ر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزي باختلاف: " المنصب المؤهل، العلمي، الخبرة".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القدرات الإبداعية تعزي باختلاف " المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة".

* **أهم التوصيات:**

- أن تقوم الجهات المسؤولة العليا في وزارة الشباب والرياضة بزيادة تفعيل امتلاك القيادات في مديريات الشباب والرياضة لسماوات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي.

- إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو ما يسمى (نيك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.

- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين مع ضرورة عقد ندوات تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات القيادة الناجحة.

*** الدراسة الثالثة:**

- دراسة " أسماء جلولي 2013" تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة: جامعة محمد خيضر"، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر -

*** هدف الدراسة:**

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

*** تساؤلات الدراسة:**

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر، بسكرة؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة بسكرة؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر العاملين بها تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

*** عينة الدراسة وطريقة اختيارها:** استعملت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 230 إداري.

*** المنهج المتبع في الدراسة:** منهج وصفي تحليلي.

*** الأدوات المستخدمة في الدراسة:** استمارة، استبيان.

*** النتائج المتوصل إليها:**

- مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة جاء مرتفعا.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة مرتفعا.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزي للمتغير مجال الوظيفة الحالية.

*** التوصيات المقترحة:**

- ضرورة استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس وتكريم المبدعين.
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة بشكل عام.

* الدراسة الرابعة:

دراسة "مقران بلقاسم 2013" تحت عنوان "دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية إدارة المنشآت الرياضية". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة .

* الهدف من الدراسة: الوقوف على مقومات ومتطلبات الإبداع الإداري ودوره في تحقيق إدارة فعالة للمنشآت الرياضية.

* عينة الدراسة:

وتمثلت عينة بحث في إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وكان عدد أفراد العينة 22 إداري وهي عينة قصدية (عمدية).

* المنهج :

المنهج الوصفي المسحي

الأدوات المستعملة في الدراسة:

استمارة الاستبيان

* الاستنتاجات والاقتراحات:

- من المقومات الأساسية للإبداع الإداري، والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له: الانتماء التنظيمي، حل المشكلات بأسلوب صيغ، العمل كفريق.
- من أهم ممارسات الإبداع الإداري التي بإمكانها تحقيق فعالية إدارة المنشآت: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاهتمام بالعلاقات، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين داخل المنشآت.
- التأثير على الإدارة العليا على دعم الأساليب والأفكار الإبداعية التي يبديها العاملون بإدارة المنشآت الرياضية والتي تحقق الإبداع الإداري وتعززه من خلال تجريب أفكارهم الإبداعية.
- توفير المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الإداري، وإن تكون كمية العمل المطلوبة من الإداري حجمها مناسب وإن تكونت متوافقة مع قدراته حتى تعد من ضغوط العمل.

-الدراسة الخامسة:

- دراسة "جميل أمينة 2015" تحت عنوان: " أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الحوارية بعين بسام " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة أكلي محمد أو الحاج البويرة.

* هدف الدراسة: إبراز أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة بعين بسام.

* المنهج المتبع في الدراسة: منهج وصفي تحليلي.

* عينة الدراسة وكيفية اختيارها: 50 طبيب - المسح الشامل -

* الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم استخدام استبيان

* النتائج المتوصل إليها:

- إن الحوافز مثيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الخارجية للعامل من أجل تحسين أدائه في المؤسسة.

- زيادة درجة فاعلية العمال تحقق الولاء التنظيمي.

- للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

* التوصيات المقترحة:

- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.

- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

- تعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة.

- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب و

إثراء المهام.

* الدراسة السادسة:

دراسة " سلامي هشام 2015 " تحت عنوان " علاقة الولاء التنظيمي بوظائف العلاقات العامة في الإدارة الرياضية،

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة برج بوعرييج " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية - تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة - جامعة المسيلة - الجزائر.

* هدف الدراسة:

- معرفة علاقة الولاء التنظيمي بوظائف العلاقات العامة.

* المنهج المتبع في الدراسة: تم إتباع منهج وصفي.

عينة الدراسة وكيفية اختيارها: 30 فرد بطريقة قصدية.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: أداة الدراسة استبيان.

* نتائج الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين وظيفتي الاتصال والتحفيز بالولاء التنظيمي بالمديرية.
- توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكييف والولاء التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.
- الولاء الأكثر تجسيدا هو الولاء الأخلاقي والولاء العاطفي مجسدا نوعا ما لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

* التوصيات المقترحة:

- تخصيص قسم مستقل للعلاقات العامة منفصل عن الأقسام الأخرى.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في الإدارة وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- الحفاظ على الولاء السائد في المديرية وتعزيزه عن طريق مزايا أكثر للعاملين.
- وضع نظام تحفيزي فعال في المؤسسة والمؤسسات الرياضية الأخرى.

- التعليق على الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث ، لما لها من أهمية و أساس يعتمد عليه الباحث في بناء بحثه و تركيبته من الناحية النظرية و التطبيقية ، حيث تم الاعتماد على ستة دراسات سابقة تناولت كل واحدة منها احد متغيرات دراستنا إما الولاء التنظيمي أو الإبداع الإداري ، فتم الاعتماد على ثلاثة دراسات تناولت الولاء التنظيمي و ثلاثة دراست الإبداع الإداري ، وكل هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها هي حديثة من حيث المدة الزمنية ، أما من ناحية البيئة المكانية و الحدود الدراسية فإنه تم الاعتماد على دراسات محلية جزائرية ، أي كل الدراسات السابقة المعتمد عليه هي دراسات جزائرية باستثناء دراسة "سلمان فارس 2011" فهي دراسة سورية .

اما من ناحية منهج الدراسة ، فاتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي هو نفس المنهج الذي انتهجته و اتبعت جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها .

فمن حيث أداة الدراسة ، فاعتمدت الدراسة الحالية على استمارة استبيان و هي نفس الأداة التي تم الاعتماد عليها من طرف جميع الدراسات السابقة .

أما في ما يخص عينة و مجتمع الدراسة ، فإنه في دراستنا متكون من الإداريين العاملين في مديرية الشباب و الرياضة ، لتتفق مع دراسة كل من "بن رجم إدريس" و "مقران بلقاسم" و "سلامي هشام" ، أما دراسة "سلمان الفارس" فقد اعتمدت على عينة من الإداريين العاملين في مؤسسة عامة ، و دراسة "جميل أمينة" اعتمدت على عينة مكونة من أطباء مؤسسة حوارية ، و أما فيما يخص دراسة " أسماء جلوي " فكانت عينتها إداريين من جامعة التعليم العالي .

فمن خلال الدراسات السابقة المعتمد عليها في دراستنا الحالية تم الاستفادة منها في:

- تصميم و بناء خطة و منهجية الدراسة .
- التعرف على النقاط و الصعوبات التي واجهها الباحثون السابقون في دراستهم .
- اختيار أداة الدراسة .
- تحليل نتائج الاستبيان .
- تحديد أهمية الدراسة .

الفصل الثاني

الاطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة :

هناك بعض المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذه الدراسة و لذا من المناسب توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على صورة واضحة عن هذه الدراسة .

1-1-الولاء :

- لغة:

من الموالاتة ، و هي ضد المعادة ، و هو الانتساب و الانتماء.(محمد دراجي:2001، 36).

- اصطلاحا:

يعرفه "سليمان الرواشدة": أن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما أو فكرة ما، تأييدا لها و طاعة وإخلاصا و تضحية في سبيلها . (خلف سليمان الرواشدة: 2007،86)
ويعرفه "مدحت محمد أبو النصر": أن الولاء يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصر و هو كالتالي:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 - 2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
 - 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
 - 4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء بهمه.
 - 5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهتم الإنسان.(مدحت محمد أبو النصر:2005، 38.39).
- إجرائيا :

الولاء هو شعور الفرد بالانتماء و الالتزام اتجاه شيء مهم في حياته: فيبدي له المحبة و الإخلاص و المحبة.

1-2-الولاء التنظيمي :

- اصطلاحا :

يعرفه "بروس" : بأنه المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، و المودة و الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف و قيم المنظمة و أن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

-التطابق : وهو تبني أهداف وقيم و سياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

-الاستغراق : والمقصود به الانغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

-الإخلاص والوفاء : والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.(مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني،:102009).

و تعرفه "ماجدة العطية": بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها.(ماجدة العطية:2003،103).

- إجرائيا:

هو قبول الموظف بأهداف وقيم التنظيم وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الولاء لهذا التنظيم والرغبة في البقاء فيه أطول فترة زمنية ممكنة دون التردد في تقديم أية فكرة تخدم تطوير التنظيم وتقدمه.

1-3- الولاء الأخلاقي :

- اصطلاحا:

يعرفه "ماير و ألن سميث 1993": هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، و يعتز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي مع إجراءات تنفيذ العمل، و الأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف و الخطط و رسم سياسات المنظمة العامة.(ناهدة طه غضيه:2008،46).

- إجرائيا :

هو شعور الفرد بالاستقلالية و الجو الأخوي الذي يشده لعمله.

1-4- الولاء المستمر :

- اصطلاحا :

يعرفه "ماير و ألن سميث 1993": درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها من خلال استمراره و بقاءه في المنظمة مقارنة مع ما سيفقد ما إذا قرر ترك المنظمة و الالتحاق بأخرى، (ناهدة طه غضيه:2008،46).

- إجرائيا :

هو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في المنظمة فهي تمثل أهمية بقاءه و الرغبة في الاستمرار، و تقدير العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.

1-5- الولاء العاطفي :

- اصطلاحا :

يعرفه "ماير و ألن سميث 1993": يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية و الأهمية و الكيان وتنوع المهارات المطلوبة و التغذية الراجعة من الإشراف، و يتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بان بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و الخاصة بالعمل و به شخصيا،(ناهدة طه غضيه:2008،46).

- إجرائيا :

هو إحساس الفرد انه ملتزم أخلاقيا للمنظمة مما يمنعه من تركها.

1-6- الإبداع :

- لغة :

- مشتق من بدع "الشيء أو ابتدعه" يعني أنشأه و بدأه أولا و هو الإتيان بشيء جديد و غير مألوف،(خير الله جمال: 6، 2009).

- لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء و إنشاؤه على غير مثال سابق و جعله غاية في صفاته، و أن الإبداعية في الفن و الأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المعارف عليها،(يوسف محمد رضا: 2002، 283).

- اصطلاحا :

يعرفه " روجرز 1954": قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه،(بديسي فهمية: 2011، 03).

- إجرائيا :

على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع.

1-7- الإبداع الإداري :

- اصطلاحا :

يعرفه "السليم": بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و المخاطرة و الحساسية للمشكلات و القدرة على التحليل و الربط و الخروج على المألوف و التي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير و هذه القدرة يمكن أن تنميها و تطويرها و هي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم،(السليم عبد الله يوسف الزامل: 2002، 21).

- إجرائيا :

يقصد بالإبداع الإداري في هذا البحث بقدرة موظفي مديرية الشباب و الرياضة على استخدام أساليب التفكير الحديثة و القدرات العقلية و الذهنية و الابتكارية، و إيجاد طرق و أساليب جديدة لتسيير الأعمال الموكلة إليهم بطريقة لم يسبق و إن استخدمت، و أن تتسم بتحقيق المنفعة العامة .

1-8- الإدارة :

- لغة :

من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، و الإدارة الاسم و المصدر من أدار و المدير هو من يتولى النظر في الشيء و من يتولى جهة معينة من البلاد،(عبد الرحمان العيسوي :11،1998).

- اصطلاحا :

يعرفها "حمدي احمد المصري" بأنها: فن و أسلوب الهيمنة أو السيطرة على الأشياء أو الأفراد و توجيههم نحو الوجهة الصحيحة لأداء العمل،(احمد حمدي المصري :04،2001).

- إجرائيا :

توفير نوع من تعاون و تنسيق الجهود البشرية لتحقيق هدف معين .

1-9- الإدارة الرياضية :

- اصطلاحا :

يعرفها "إبراهيم عبد المقصود" أنها : عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهود أفراد المؤسسة الرياضية و يستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة،

و يعرفها كذلك بأنها : فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هدف الهيئات ،(إبراهيم عبد المقصود:12، 2003).

- إجرائيا :

فن و تنسيق كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .

2- الإشكالية

تواجه المنظمات عدة صعوبات و تحديات في عملها و لمواجهة هذه المشكلات و الصعوبات بكفاءة و فعالية استدعى الأمر جهودا و قدرات إبداعية و إدارة مبدعة تمجر التقليد حتى تتمكن من ضمان بقاءها و استمرارها , إذ أصبح للإبداع أهمية بالغة في المنظمات خصوصا في التحولات السريعة الناتجة عن العولمة و تكنولوجيا المعلومات و تطور الاتصالات، فنجاح المنظمة يعتمد على فطرة الأفراد العاملين بها على إنتاج أفكار جديدة و مدى قدرة هذه الأفكار على التجسيد في ارض الواقع،(توفيق عطية توفيق العجلة: 2009، 07).

و قد أكد العديد من الكتاب و الباحثين و منهم "حريم حسين" على حاجة المنظمات للإبداع و العمل على تنمية هذا الإبداع و تطوره داخل المنظمات, و إدراكا منها لأهميته فقد اعتمدت المنظمات طرق مختلفة من أجل خلق هذا الإبداع فهناك من تبنت استراتيجيات و سياسات شاملة لتشجع التفكير الإبداعي و قامت أخرى بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدة البحث و التطوير و أخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالمواهب المبدعة، إذ أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الإبداع و وجوب وجوده في المؤسسات و المنظمات الجزائرية بشكل عام وفي المؤسسات الرياضية بشكل خاص فهي بحاجة ماسة للإبداع و التأكيد على أهميته و تهيئة الجو المناسب لزرع ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات و إزالة كل العقائل التي تحد من إنجاح العملية الإبداعية،(حريم حسين: 1997، 480).

فإن نجاح العملية الإبداعية يعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري و أن مصلحة المنظمة يكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين و إشباع حاجاتهم و توفير لهم مناخ تنظيمي مناسب و دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد للمنظمة . إن الولاء التنظيمي هو العمل على إيجاد التوافق بين أهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها و بين أهداف المنظمة التي ينتمي إليها و يؤمن بأهدافها و يسعى إلى تحقيقها مما يتولد له إحساس إيجابي اتجاهها و الرغبة في البقاء فيها و العمل بكل إخلاص و بالتالي يتولد لديه شعور بالزيادة الإنتاجية (العنبي و الصواط: 1997، 89).

كما أن الولاء التنظيمي لقي اهتمام واضح من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث إذ أشار العديد منهم إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الإدارة و الفرد، فعلى مستوى الإدارة يحقق الولاء التنظيمي الزيادة في الإنتاجية و التقليل من المصاريف و التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب العاملين و تركهم للعمل، أما على مستوى الفرد فإن الولاء التنظيمي يزيد من رغبة الفرد في الاستمرار في العمل للمؤسسة كما يجعله يستمتع أثناء أدائه لعمله و يكسبه القدرة على النمو الوظيفي و محاولة الإبداع و الابتكار من أجل إثبات و تطوير الذات و المؤسسة التي ينتمي لها.

من خلال ما سبق نطرح الإشكال التالي :

هل للولاء التنظيمي أهمية في خلق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة جزئية كانت كالتالي :

- هل للولاء التنظيمي العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري ؟
- هل للولاء التنظيمي الأخلاقي أهمية في خلق الإبداع الإداري ؟
- هل للولاء التنظيمي المستمر أهمية في خلق الإبداع الإداري ؟

3- أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة غاية ترجى من ورائها و أهداف تسعى لتحقيقها من اجل تقديم البديل أو تعديل ما هو موجود ، و يبقى إعطاء الأجوبة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة ، و يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيه .

- إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .

- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي العاطفي في خلق الإبداع الإداري .

- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي المستمر في خلق الإبداع الإداري .

- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري .

4- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي الذي يعتبر من الموضوعات المهمة التي حظيت و لاتزال تحظى بالاهتمام البالغ من قبل الباحثين و المهتمين بهذا المجال ، حيث يرجع هذا الاهتمام ما للولاء التنظيمي من تأثيرات و انعكاسات على الفرد و المنظمة على حد سواء .

و تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع الإبداع الإداري كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، بالإضافة إلى ذلك ندرة الدراسات الجزئية التي تناولت الإبداع الإداري في مجال الإدارة الرياضية .

و تكسب الدراسة أهميتها أيضا من خلال نية الباحث في إتباع منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال الولاء التنظيمي و أهميته في خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية ، كما يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في المجال الأكاديمي على التعرف على أبعاد الولاء التنظيمي التي لها أهمية في خلق الإبداع الإداري .

5- فرضيات الدراسة :

■ الفرضية العامة :

- للولاء التنظيمي أهمية في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .
- للولاء التنظيمي العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية .
- للولاء التنظيمي الأخلاقي أهمية في خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية .
- للولاء التنظيمي المستمر أهمية في خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية .

الفصل الثالث

الاجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية و المتينة التي يستند إليها الباحث ، و هذا عن طريق المعرفة الشاملة و الكافية و الوافية، وكذا الدراية لجميع الجوانب و الأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية . و يعرف "ماثيو جيدير" الدراسة الاستطلاعية على أنها: عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، و تقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة أو ضعيفة.(ماثيو جيدير: 2004، 26.27).

و على هذا الأساس تم الاتصال بكل من مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج من اجل اخذ معلومة عن عدد العمال التابعين لهما ، لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف على أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية .

حيث تم تقديم استمارة استبيان بصورة أولية ، حيث تم اختبار 10 موظفين و ذلك من اجل التعرف على ملائمة الأداة و صلاحيتها لما وضعت من اجله ، و كذا مناسبتها لخصائص عينة البحث.

1-1- مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين وهما مجالين المكاني، أي المجال الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

1-1-1- المجال المكاني:

أجريت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولايتي المسيلة و برج بوعرييج ولقد قمنا بإجرائها على المسيرين والإداريين العاملين في كلا المديريتين، فاخترنا 10 من الإداريين عشوائياً، 5 إداريين من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، و 5 إداريين من مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج للقيام بالدراسة الاستطلاعية من بين 63 إداري العاملين في المديريتين، وهذه العينة الاستطلاعية تمثل 15.88% من المجتمع الأصلي للبحث.

1-1-2- المجال الزمني :

تمثلت الفترة الزمنية التي تمت خلالها انجاز الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 07 فيفري 2016 الى غاية 10 فيفري 2016.

2- المنهج المتبع في الدراسة :

منهج البحث يعرف بأنه :مجموعة الخطوات المنظمة ،و العمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة و الطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع دراسته .(بوداود عبد اليمين وآخرون :2009، 111).

كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق و بيانات ظاهرة يغلب عليها التجديد، و غالباً ما يلجأ إليها الباحث بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان ، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة .(سي محمد مسعد: 2003، 32).

و هو أيضا لا يتمثل فقط في جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من اجل الوصول للحقائق و التعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية. (رجحي مصطفى و آخرون:2000، 44).

و على هذا الأساس فقد استخدمنا "المنهج الوصفي المسحي " لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا.

3- مجتمع و عينة الدراسة :

3-1- مجتمع الدراسة :

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ، و في واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل و جهدا شاقا و تكاليف مرتفعة و يكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تحقق أهداف البحث و تساعده على إنتاج مهمته.(تامي ملحم:2000، 200).

و تمثل مجتمع بحثنا في إداري مديرية الشباب و الرياضة للولائتين التاليتين :ولاية المسيلة و ولاية برج بوعرييج، و البالغ عددهم 36 اداري، مقسمين كالتالي:

25 إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

38 إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج.

3-2- عينة الدراسة :

تعرف على أنها :هي جزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد و طرق علمية ،بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.(ماثيو جيدير:2004، 28).

عينة الدراسة هي عينة مسحية ،حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة ،و كان عدد أفراد العينة 53 اداري من بين 63 اداري الذين يمثلون المجتمع الأصلي ، حيث تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية التي بلغ عدد هل 10 افراد، و الجدول التالي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المديريتين.

مديريات الشباب و الرياضة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة الدراسة
م.ش.ر . المسيلة	25	05	20
م.ش.ر.برج بوعرييج	38	05	33
المجموع	63	10	53

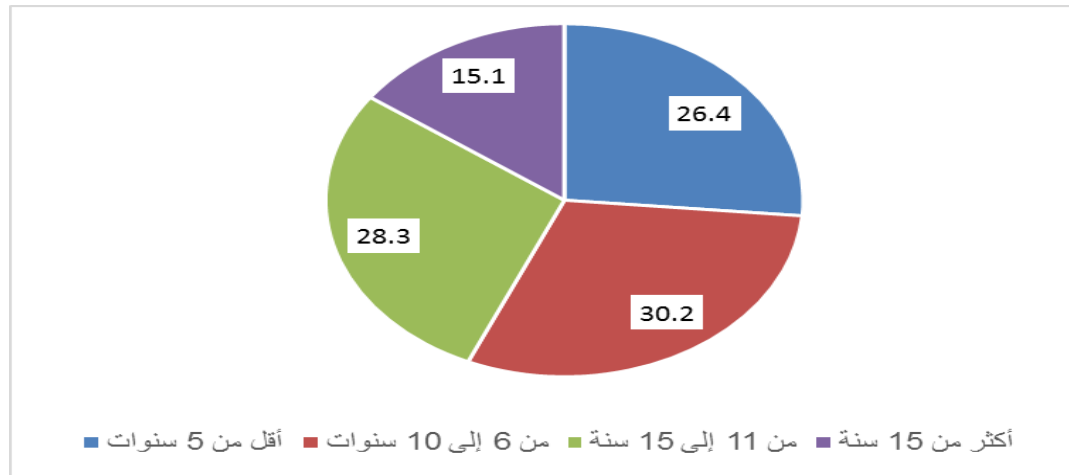
الجدول رقم (01):توزيع أفراد الدراسة حسب المديريتين.

3-2-1- خصائص العينة

3-2-1-1- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	
26.4	14	أقل من 5 سنوات
30.2	16	من 5 إلى 10 سنوات
28.3	15	من 11 إلى 15 سنة
15.1	8	أكثر من 15 سنة
100.0	53	المجموع

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .



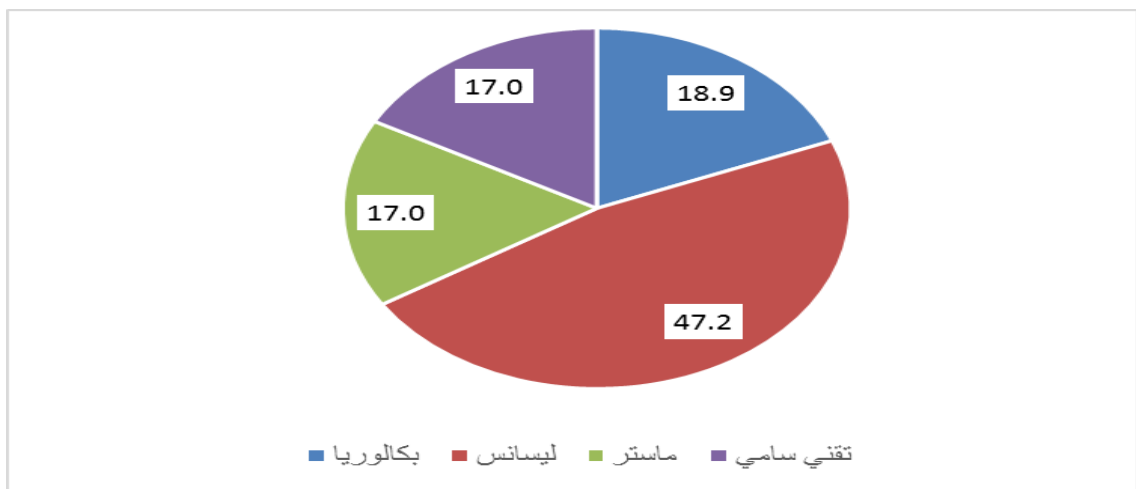
الشكل رقم (03): تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (02).

يتضح من خلال الجدول (02) بأن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة على فئات سنوات الخبرة حيث تعود أكبر نسبة للفئة المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (30.2%) ثم تليها الفئة المحصورة بين 11 إلى 15 بنسبة (28.3%) وبعدها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (26.4%) وأخيرا الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة (15.1%).
و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم ما يكفي من الخبرة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة، وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب سنوات من الخبرة التي تعد من العوامل الشخصية المؤثرة في ولاء الأفراد.

3-2-1-2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسبة %	التكرار	
18.9	10	بكالوريا
47.2	25	ليسانس
17.0	9	ماستر
17.0	9	تقني سامي
100.0	53	المجموع

الجدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي .



الشكل رقم (04) : تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم (03).

بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين يتضح من خلال الجدول (03) أن نسبة (47.2%) منهم حاصلين على شهادة ليسانس، و(18.9%) حاصلين على شهادة البكالوريا، بينما كانت نسبة (17%) بالنسبة لكل من للحاصلين على شهادة الماستر و شهادة تقني سامي.

ومن خلال الجدول نجد أن أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي ثانوي فما فوق ، و هذا راجع إلى ما يتطلبه العمل بمديرة الشباب و الرياضة ، حيث أن المستوى التعليمي يعتبر من العوامل المساعدة على الإبداع الإداري و على تحقيق الولاء الأفراد للمؤسسة .

3-3 ضبط متغيرات الدراسة :

في البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه متغير تابع، بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة و يقع تحت سيطرة الباحث.

(فريد كامل أبو زينة: ،27.282006).

3-3-1- المتغير المستقل :

المتغير المستقل في بحثنا هو :الولاء التنظيمي.

3-3-2- المتغير التابع :

المتغير التابع في بحثنا هو :الإبداع الإداري.

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

يشير " محمد شفيق " : أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات ،لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة و دراسة الفروق المحيطة بها.و كشف ارتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا.(محمد شفيق:1998،111).

و قد استخدم الباحث :استمارة استبيان على شكل مقياس .

و تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على ثلاثة محاور كما يلي :

- المحور الأول : أهمية الولاء العاطفي في خلق الإبداع الإداري،و تضمن 09 أسئلة.

- المحور الثاني : أهمية الولاء الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري،و تضمن 10 أسئلة.

- المحور الثالث:أهمية الولاء المستمر في خلق الإبداع الإداري،و تضمن 09 أسئلة.

4-1- حساب الخصائص السيكومترية للأداة :

يعتبر الصدق و الثبات احد شروط سلامة أداة القياس و هما مرتبطان ببعضهما البعض و في هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات".(احمد محمد الطيب :1999، 292).

4-1-1- الصدق :

صدق الأداة يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه .(فاطمة عوض صابر:167،2002).

و في دراستنا تم حساب معامل الصدق من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الارتباط "ألفاكرونباخ" ، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02).

4-1-2- الثبات :

أما الثبات يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان.

(بوداود عبد اليمين: 2009، 106).

و تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفاكرونباخ" و كانت النتائج كما في الجدول رقم (02).

المحاور	عددالعبارات	معاملالثبات	معامل الصدق
المحور الاول	09	0.988	0.993
المحور الثاني	10	0.989	0.994
المحور الثالث	09	0.987	0.993
المجموع	28	0.998	0.999

الجدول رقم (04): يمثل معاملات الصدق و الثبات.

من خلال الجدول نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث يبلغ (0.999) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعدها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

و من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث يبلغ (0.998) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعدها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

5- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا من خلاله ضبط استمارة الاستبيان الخاصة بإداري كل من مديرية الشباب لولاية برج بوعريج و مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة ، حيث قمنا بتوزيع 53 استمارة ابتداء من 03 افريل 2016 إلى غاية 06 افريل 2016 ، و تم استرجاع الاستمارات الموزعة عليهم ابتداء من 10 افريل 2016 إلى غاية 12 افريل 2016، و بعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك .

6- الأساليب الإحصائية:

- استعمل الباحث كل من الأساليب التالية:
- برنامج الحزم الإحصائية spss الذي يعتبر أشهر البرامج المعالجة للبيانات.
- النسب المؤوية .
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ".
- المعامل كا2.

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها

تحليلها

1- عرض وتفسير نتائج الاستبيان

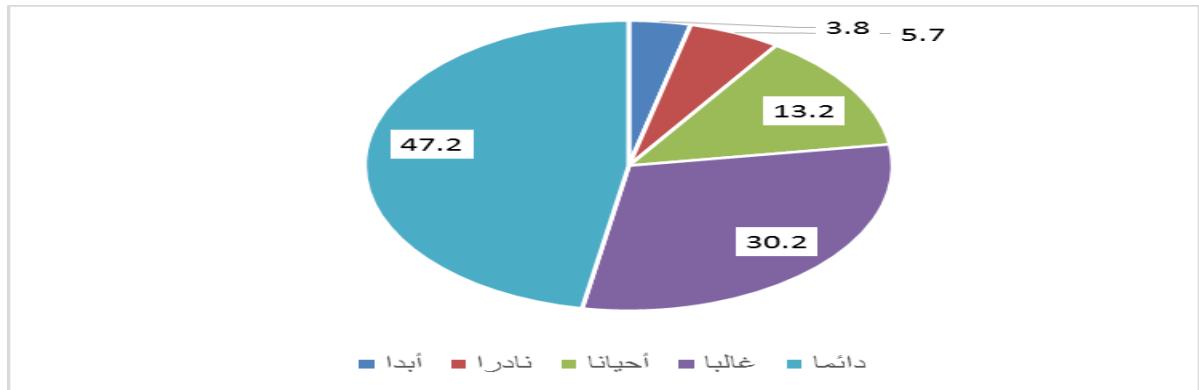
1-1- المحور الأول: أهمية الولاء العاطفي في خلق الإبداع الإداري.

- السؤال رقم 01 : أشعر أن مشاكل المؤسسة التي أعمل بها تعتبر من مشاكلي الخاصة .

- الغرض من السؤال: معرفة شعور الموظف لمشاكل المؤسسة من مشاكله الخاصة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كأ المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	3.8	35.962	9.487	4	0.05	دال
نادرا	5.7					
أحيانا	13.2					
غالبا	30.2					
دائما	47.2					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(05): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (01).



الشكل رقم(05): تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(05).

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن قيمة كآ2 المحسوبة أكبر من قيمة كآ2 المجدولة عند درجة الحرية (04) و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (0.05) و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار .

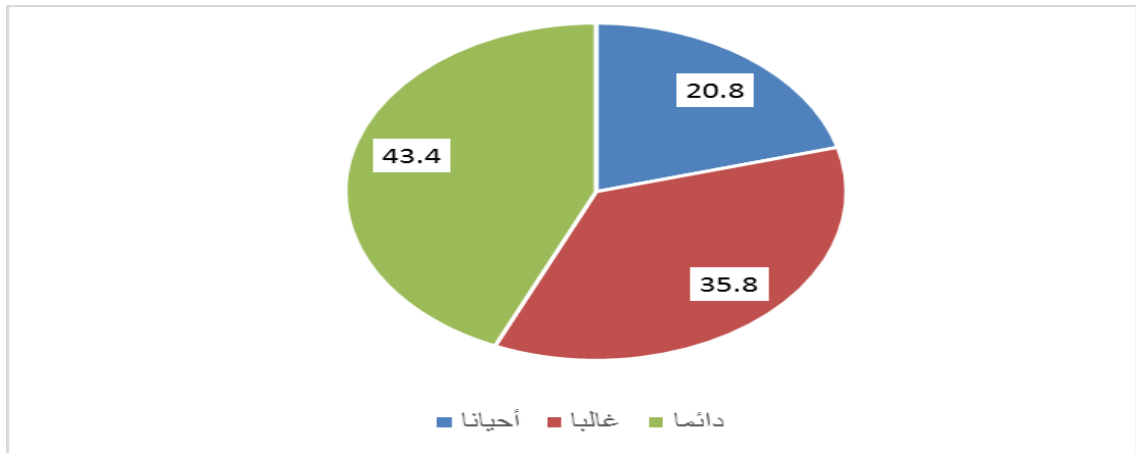
و هذا ما يثبت من خلال قرائتنا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يعتبرون أن أنفسهم بأنهم أفراد من عائلة هذه المؤسسة ، و تبني دائما كل مشاكل المؤسسة كما لو كانت مشاكلهم الخاصة.

- السؤال رقم(02) : أساهم في تنفيذ غالبية الفعاليات في المؤسسة .

-الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الموظف في تنفيذ الفعاليات في المؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أحيانا	20.8	4.226	5.991	2	0.05	غير دال
غالبا	35.8					
دائما	43.4					
نادرا	00					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(06): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (02).



الشكل رقم(06) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(06).

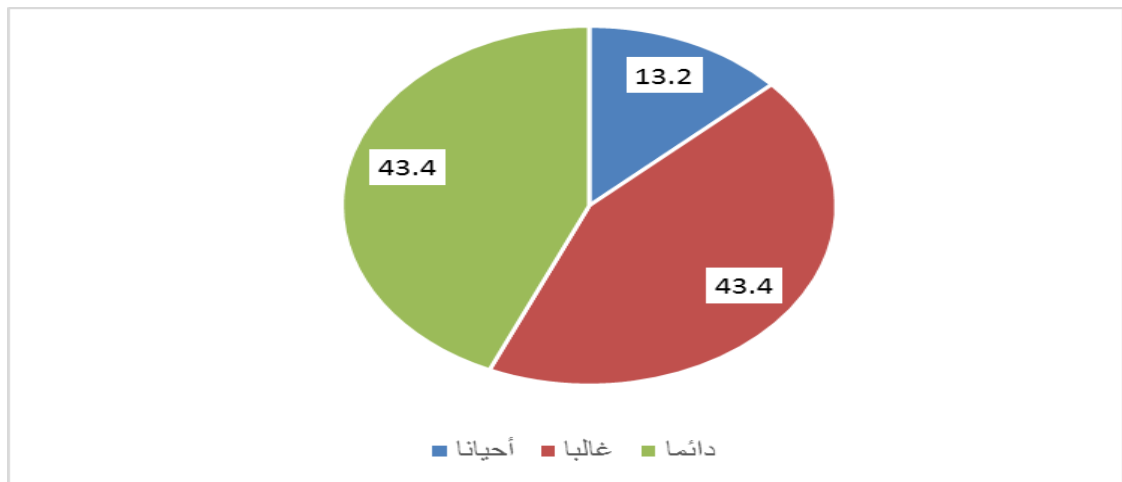
من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أصغر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية (02) و بالتالي فهو غير دال عند مستوى الدلالة (0.05) و منه نستطيع القول انه لا توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة.

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن مساهمة الموظفين في الفعاليات لا يكون بصف بصفة دائمة و لا في اغلب الفعاليات وإنما يمكن أن مساهمتهم تكون على حسب نوع الفعالية و نوع عمله و تكون مساهمتهم إلا في بعض الفعاليات.

- السؤال رقم(03) : لدي استعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه المؤسسة في تحقيق النجاح.
 -الغرض من السؤال: معرفة مدى حرص الموظف على نجاح المؤسسة من خلال الاستعداد لتقديم أكبر جهد.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أحيانا	13.2	9.660	5.991	2	0.05	دال
غالبا	43.4					
دائما	43.4					
نادرا	00					
ابدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(07): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (03).



الشكل رقم(07) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(07).

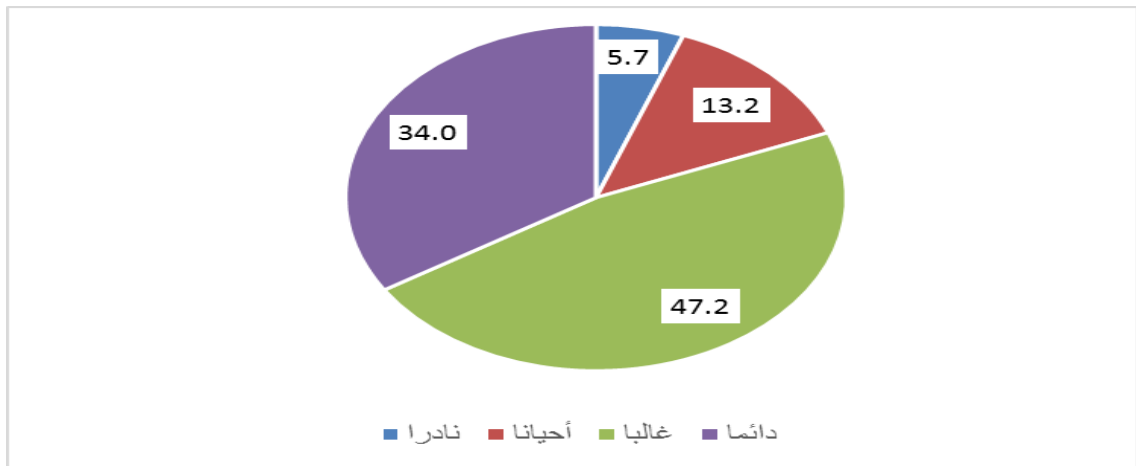
من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 02 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يبذلون و يقدمون أداء و جهد أكثر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح و التميز ،أي أن مستوى و معدل الأداء مرتفع في المديرية.

- السؤال رقم(04) : لي الحرية المطلقة في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة .
-الغرض من السؤال: التعرف على الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	5.7	23.000	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	13.2					
غالبا	47.2					
دائما	34.0					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(08): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (04).



الشكل رقم(08) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(08).

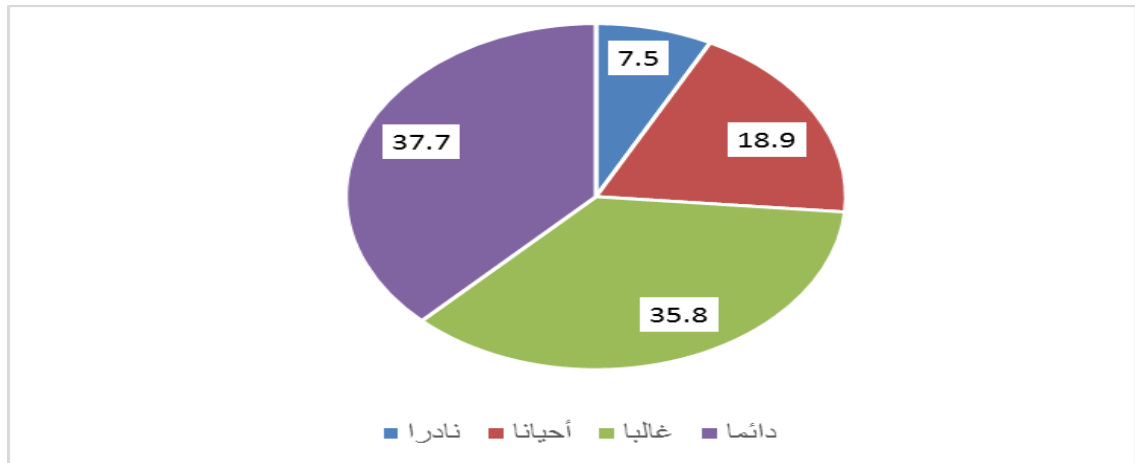
من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون بالمديرية لهم حرية كاملة و مطلقة في أدائهم لأعمالهم الإدارية بالطريقة المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة ، هذا ما يفسر أن المؤسسة تعطي للأفراد و الموظفين الفرصة و الحرية لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها مناسبة و التي تخدم أهداف المؤسسة .

- السؤال رقم(05) : المؤسسة التي اعمل بها تجعلني أقدم أفكارى و أفضل ما عندي من حيث أدائى للعمل .
 -الغرض من السؤال : معرفة إن كانت المؤسسة تساعد و تجعل الموظف يقدم أفكاره و افضل ما عنده.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائى
نادرا	7.5	13.189	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	18.9					
غالبا	35.8					
دائما	37.7					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(09): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (05).



الشكل رقم(09) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(09).

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالى فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

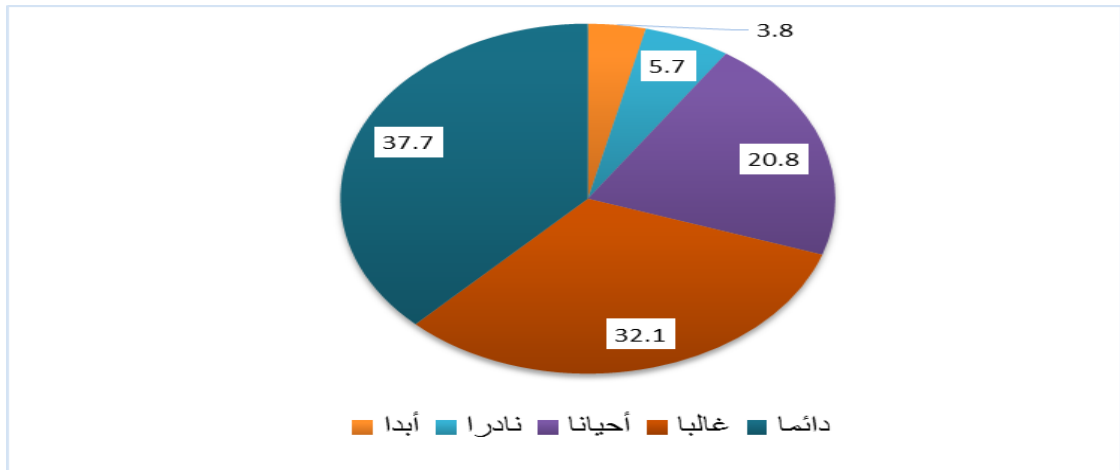
و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يؤدون أعمالهم الإدارية بأفضل الطرق و يقدمون كذلك أفضل ما عندهم أثناء أدائهم لإعمالهم إضافة إلى إدراج أفكارهم الشخصية و الاعتماد عليها في الأعمال الإدارية ، هذا ما يثبت كذلك نوع النظام الذي تتبعه المؤسسة اتجاه الطريقة التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم الإدارية .

- السؤال رقم(06) : أشعر بوجود جو أخوي في المؤسسة.

-الغرض من السؤال: التعرف على نوع الجو السائد في المؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	3.8	24.642	9.487	4	0.05	دال
نادرا	5.7					
أحيانا	20.8					
غالبا	32.1					
دائما	37.7					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(10): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (06).



الشكل رقم(10) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(10).

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

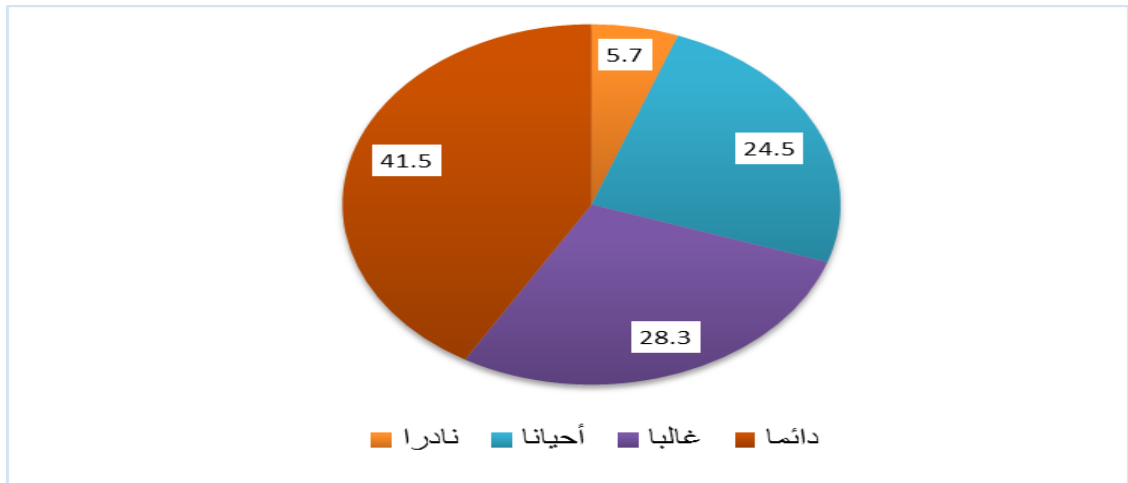
و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن هناك جو أخوي في المؤسسة و هذا ما أكده معظم الموظفين.

- السؤال رقم(07) : يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود .

-الغرض من السؤال: معرفة إن كان جو العمل يساعد الموظف على بذل أقصى جهد من جهة العمل.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	5.7	13.943	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	13					
غالبا	15					
دائما	22					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(11): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (07).



الشكل رقم(11) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(11).

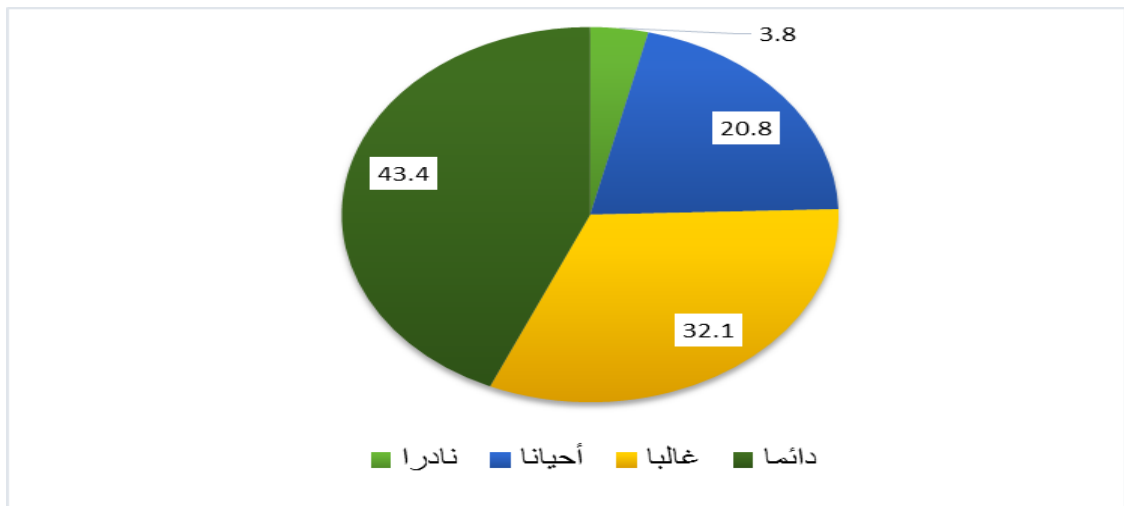
من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفين بالمؤسسة يبذلون أقصى جهد خلال أداء أعمالهم و هذا راجع أو نتيجة جو العمل بالمؤسسة وهو الجو الأخوي الذي يساعد الموظفين على رفع معدل الأداء .

- السؤال رقم(08) : أحصل على مؤازرة زملاء العمل متى ما احتجت لذلك.
 -الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يحصل على مؤازرة من طرف زملائه في العمل.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	3.8	18.170	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	11					
غالبيا	17					
دائما	23					
أبدا	00					
المجموع	53					

الجدول رقم(12): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (08).



الشكل رقم(12) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(12).

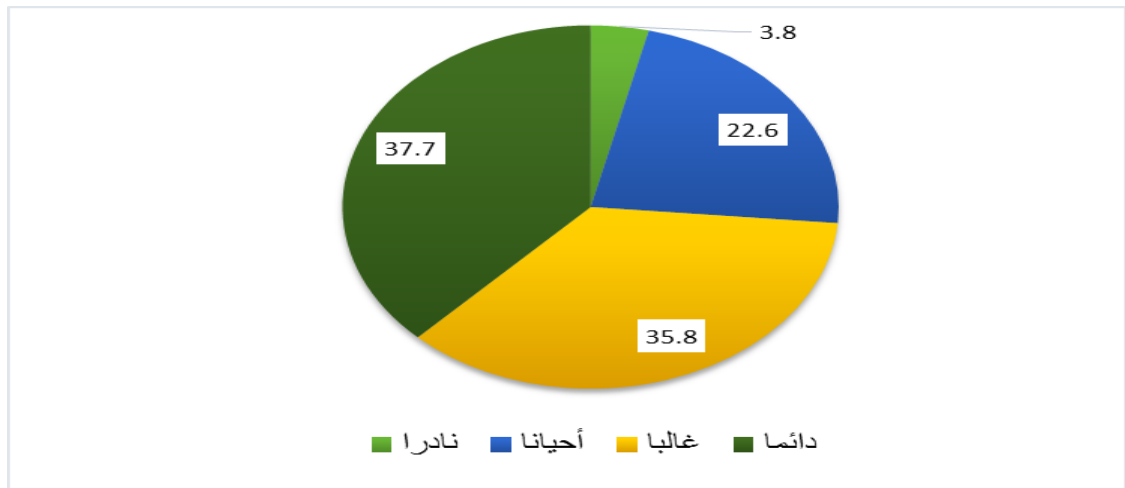
من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن معظم الموظفين يحصلون دائما أثناء أدائهم للعمل على مؤازرة و مساندة من طرف زملائهم في العمل مما يساعد على تبادل الأفكار بين الموظفين .

- السؤال رقم(09) : المناخ الودي في المؤسسة التي أعمل بها يجعلني أبداع في عملي .
 -الغرض من السؤال: التعرف على إن كان المناخ الودي في المؤسسة يساعد على الإبداع في العمل.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	3.8	15.604	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	22.6					
غالبا	35.8					
دائما	37.7					
ابدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(13): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (09).



الشكل رقم(13) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(13).

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا لنتائج الجدول أن هناك جو اخوي و ودي بالمؤسسة و أن هذا المناخ يساعد الموظفين على بذل أقصى مجهود في أدائهم لأعمالهم كذلك أكد معظم الموظفون أن هذا المناخ الودي و الأخوي شدهم للعمل بالمؤسسة و الاستمرار بالعمل بها، مما جعلهم يبدعون في عملهم و ينتجون أفكار جديدة.

نتائج المحور الأول:

- أن الموظفون يعتبرون أن أنفسهم بأنهم أفراد من عائلة هذه المؤسسة، و تبني دائما كل مشاكل المؤسسة كما لو كانت مشاكلهم الخاصة.
- أن الموظفون يبذلون و يقدمون أداء و جهد أكثر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح و التميز، أي أن مستوى و معدل الأداء مرتفع في المديرية.
- أن الموظفون بالمديرية لهم حرية كاملة و مطلقة في أدائهم لأعمالهم الإدارية بالطريقة المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة، هذا ما يفسر أن المؤسسة تعطي للأفراد و الموظفين الفرصة و الحرية لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها مناسبة و التي تخدم أهداف المؤسسة.
- أن الموظفون يؤدون أعمالهم الإدارية بأفضل الطرق و يقدمون كذلك أفضل ما عندهم أثناء أدائهم لإعمالهم إضافة إلى إدراج أفكارهم الشخصية و الاعتماد عليها في الأعمال الإدارية، هذا ما يثبت كذلك نوع النظام الذي تتبعه المؤسسة اتجاه الطريقة التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم الإدارية.
- أن هناك جو اخوي في المؤسسة و هذا ما أكده معظم الموظفين
- أن الموظفون بالمؤسسة يبذلون أقصى جهد خلال أداء أعمالهم و هذا راجع أو نتيجة جو العمل بالمؤسسة وهو الجو الأخوي الذي يساعد الموظفين على رفع معدل الأداء.
- أن معظم الموظفين يحصلون دائما أثناء أدائهم للعمل على مؤازرة و مساندة من طرف زملائهم في العمل مما يساعد على تبادل الأفكار بين الموظفين.
- أن هناك جو اخوي و ودي بالمؤسسة و أن هذا المناخ يساعد الموظفين على بذل أقصى مجهود في أدائهم لأعمالهم كذلك أكد معظم الموظفون أن هذا المناخ الودي و الأخوي شدهم للعمل بالمؤسسة و الاستمرار بالعمل بها، مما جعلهم يبدعون في عملهم و ينتجون أفكار جديدة.

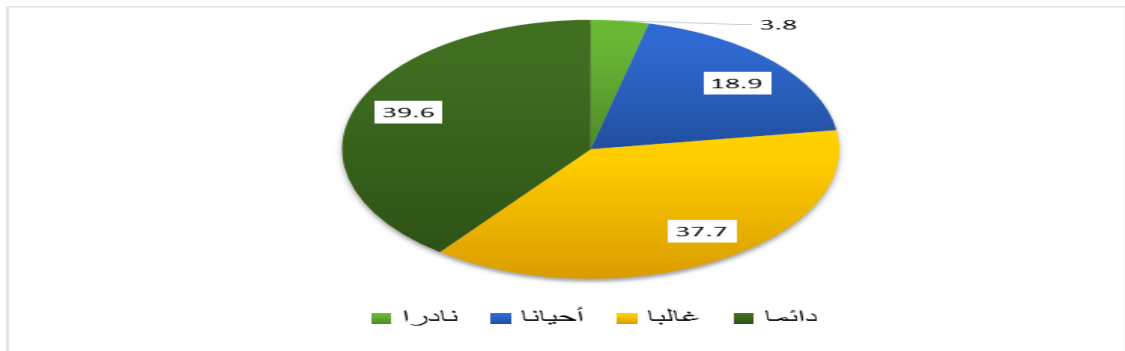
1-2- المحور الثاني : أهمية الولاء الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري .

- السؤال رقم(10) : أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي المهني .

-الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يعتبر نجاح المؤسسة من نجاحه المهني.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	3.8	18.321	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	18.9					
غالبيا	37.7					
دائما	39.6					
ابدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(14): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (10) .



الشكل رقم(14) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(14).

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

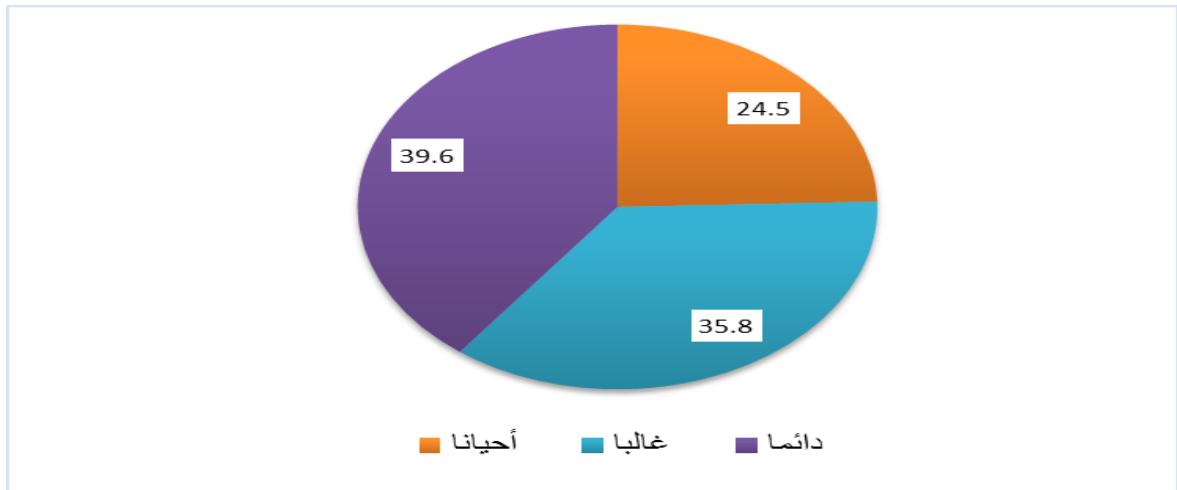
و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفين يعتبرون أن نجاح المؤسسة من نجاحهم المهنية و العكس صحيح و اعتبار المؤسسة جزء من ذاته.

- السؤال رقم(11) : أهتم بتطور و تقدم المؤسسة التي أعمل بها من غيرها .

-الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يهتم بتطور و تقدم مؤسسته دون غيرها.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أحيانا	24.5	1.962	5.991	2	0.05	غير دال
غالبا	35.8					
دائما	39.6					
نادرا	00					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(15): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (11).



الشكل رقم(15) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(15).

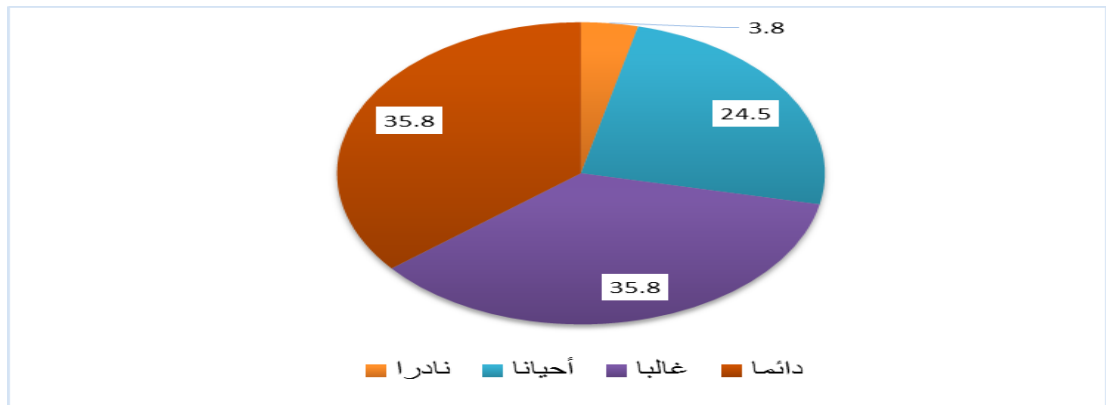
من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أصغر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 24 و بالتالي فهو غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه لا توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة.

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر إن ليس هناك اهتمام من طرف الموظفين لتطور مؤسسات أخرى غير مؤسستهم.

- السؤال رقم(12) : أحرص على كل ما يجعل مؤسستي ناجحة في بلوغها لأهدافها .
 -الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يحرص على ما يجعل مؤسسته ناجحة و تبلغ اهدافها.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ابدا	00					
نادرا	3.8					
أحيانا	24.5					
غالبا	35.8	14.547	7.814	3	0.05	دال
دائما	35.8					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(16): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (12).



الشكل رقم(16) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(16).

من خلال الجدول رقم(16) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

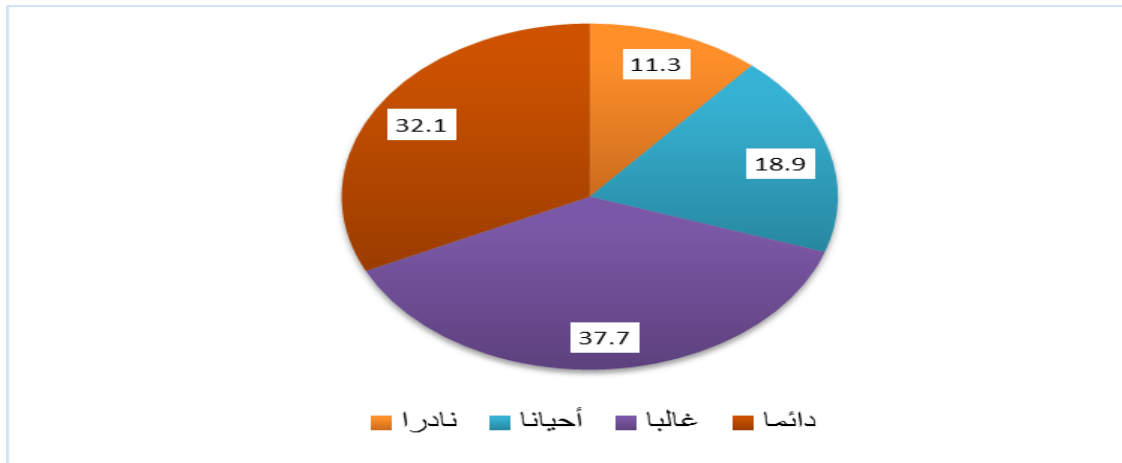
و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر الموظفون يحرصون على نجاح المؤسسة وذلك بالقيام بالأعمال و على كل ما يساعد المؤسسة لوصولها و بلوغها لأهدافها .

- السؤال رقم(13) : أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة .

-الغرض من السؤال: التعرف على إن كان الموظف يحرص على الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ابدا	00					
نادرا	6					
أحيانا	10					
غالبيا	20	9.264	7.814	3	0.05	دال
دائما	17					
المجموع	53					

الجدول رقم(17): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (13).



الشكل رقم(17) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(17).

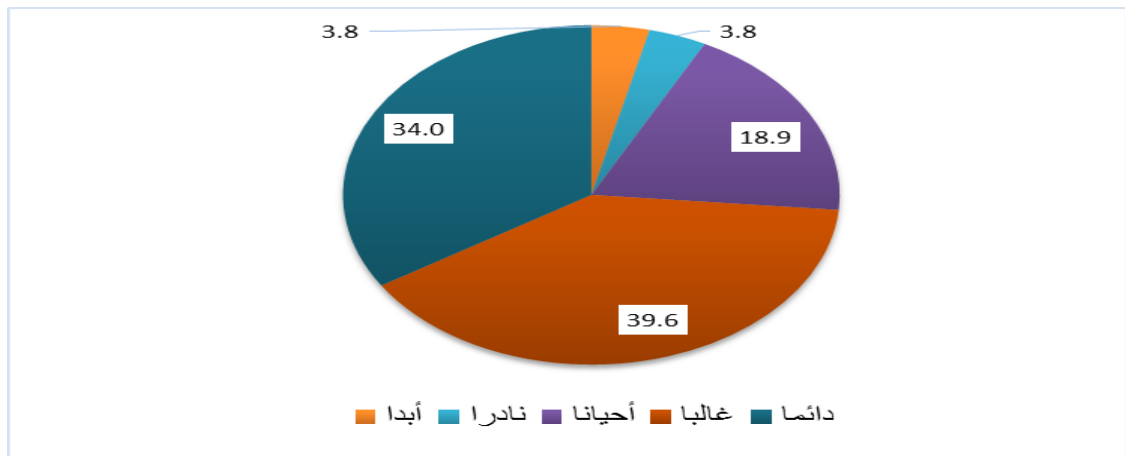
من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يعملون و يحرصون غالبا على الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها وهذا للحرص على استمرار نجاح و مكانة المؤسسة .

- السؤال رقم(14) : أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص عمل أخرى .
 -الغرض من السؤال: معرفة تفضيل الموظف العمل بالمؤسسة حتى مع وجود فرص عمل أخرى.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	3.8	29.358	9.487	4	0.05	دال
نادرا	3.8					
أحيانا	10					
غالبا	21					
دائما	34.0					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(18): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (14).



الشكل رقم(18) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(18).

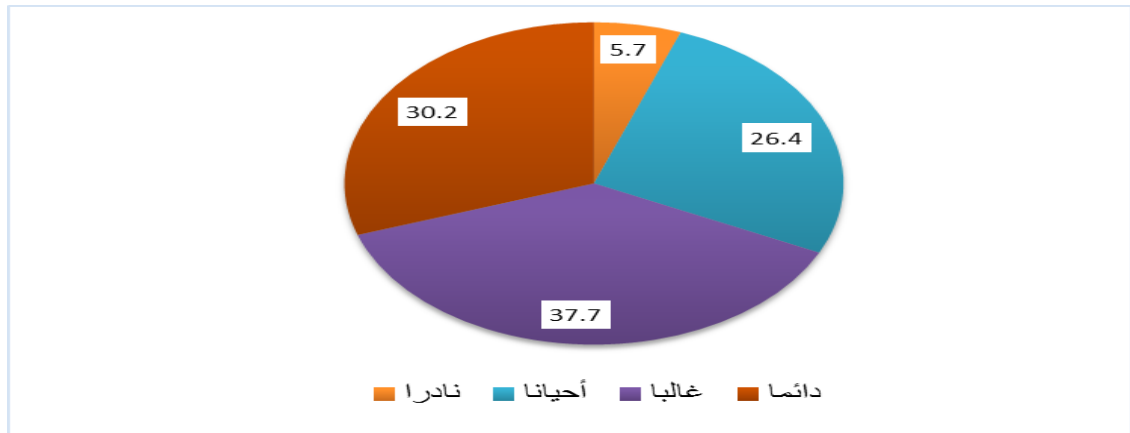
من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يفضلون العمل في هذه المؤسسة دون أخرى و البقاء في نفس المؤسسة رغم وجود عروض عمل في مؤسسات أخرى.

- السؤال رقم(15) : أشعر بضرورة الاستمرار في عملي الحالي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .
-الغرض من السؤال:التعرف على إن كان الموظف يشعر بضرورة الاستمرار في العمل حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	5.7	11.981	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	26.4					
غالبا	37.7					
دائما	30.2					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(19): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (15).



الشكل رقم(19) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(19).

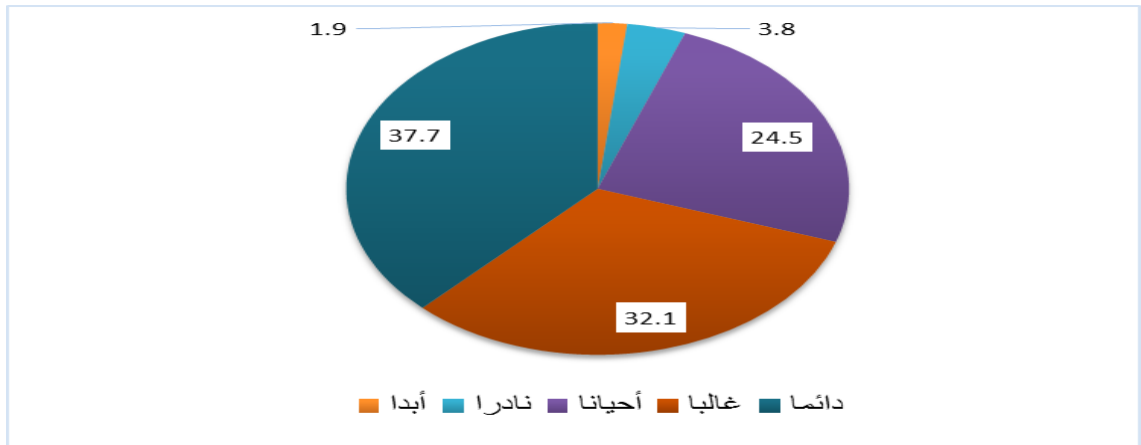
من خلال الجدول رقم(19) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائتنا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يشعرون بضرورة البقاء و الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى مع وجود عروض عمل أفضل خارج المؤسسة، و يكفون على البقاء والعمل بالمؤسسة في كل الظروف.

- السؤال رقم(16) : أشعر بالالتزام يدفعني للاستمرار في عملي .
 -الغرض من السؤال: معرفة مدى شعور الموظف بالالتزام الذي يدفعه للاستمرار في العمل.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	1.9	28.415	9.487	4	0.05	دال
نادرا	3.8					
أحيانا	24.5					
غالبا	32.1					
دائما	37.7					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(20): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (16).



الشكل رقم(20) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(20).

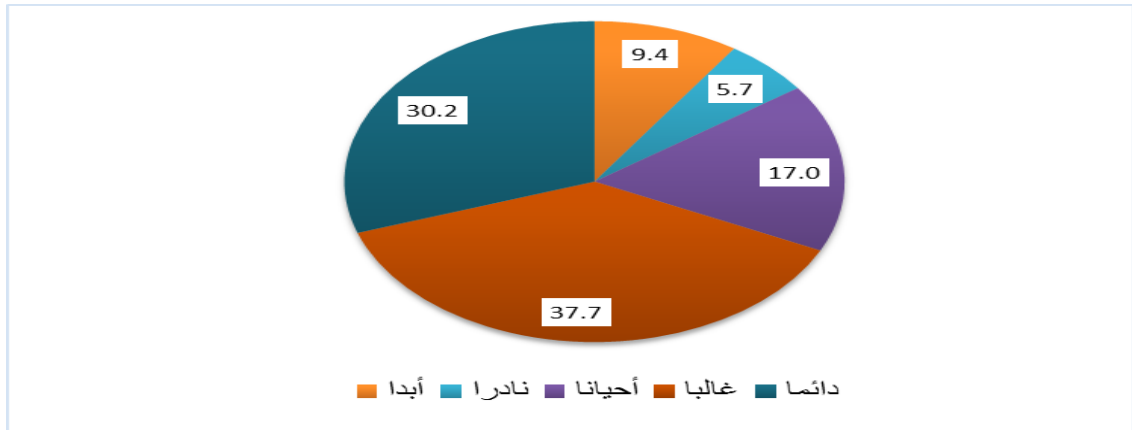
من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائتنا للنتائج السابقة الذكر أن معظم الموظفين بالمؤسسة ملتزمون في عملهم، و هذا الالتزام يدفعهم للاستمرار و عدم التخلي عن عمله في هذه المؤسسة .

- السؤال رقم(17) : الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة عمل غير أخلاقي .
-الغرض من السؤال: معرفة إن كان الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة عمل غير أخلاقي.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	9.4	19.736	9.487	4	0.05	دال
نادرا	5.7					
أحيانا	17.0					
غالبا	37.7					
دائما	30.2					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(21): بين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (17).



الشكل رقم(21) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(21).

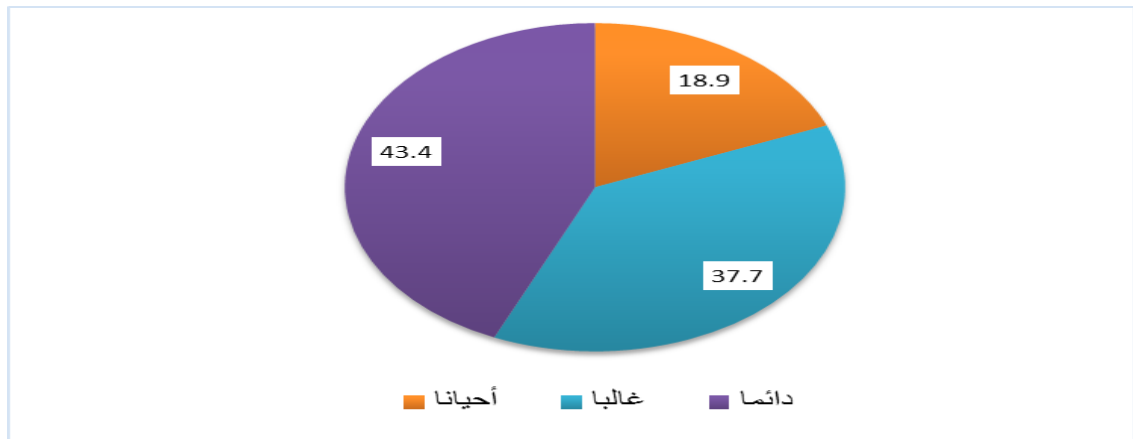
من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائتنا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون يعتبرون أن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى انه عمل غير أخلاقي وهذا ما يؤكد أن الموظفين ملتزمون أخلاقيا و أدبيا للمؤسسة مما يمنعهم من ترك العمل بآ

- السؤال رقم(18) : أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين المؤسسة التي اعمل بها .
 -الغرض من السؤال: التعرف على مدى شعور الموظف بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بينه و بين المؤسسة .

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أحيانا	18.9	5.245	5.991	2	0.05	غير دال
غالبا	37.7					
دائما	43.4					
أبدا	00					
نادرا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(22): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (18).



الشكل رقم(22) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(22).

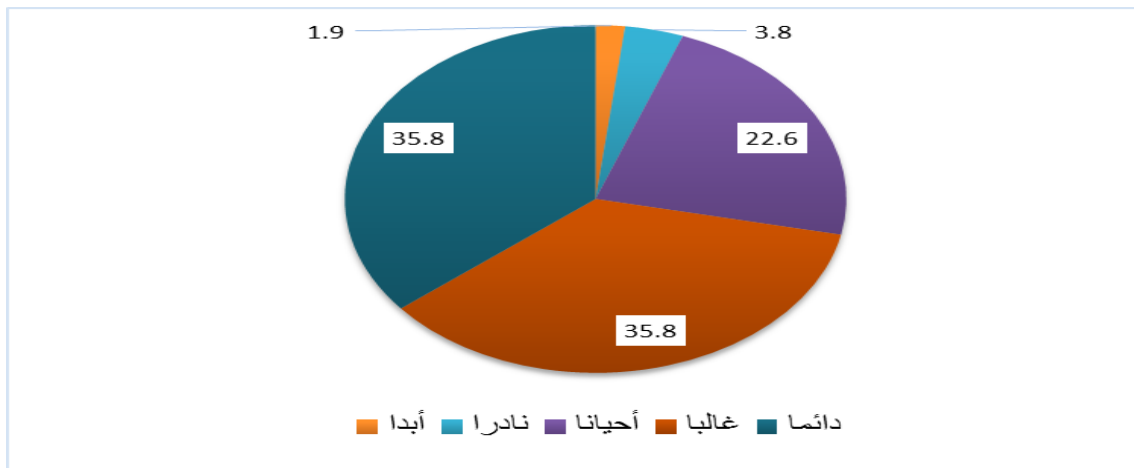
من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اصغر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 02 و بالتالي فهو غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه لا توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة .

و هذا ما يثبت من خلال قرائتنا للنتائج السابقة الذكر أن ليس هناك أهمية لشعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها.

- السؤال رقم(19) : من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها لكي يستطيعون الإبداع فيها.
-الغرض من السؤال: معرفة أن الموظف يفضل قضاء حياته المهنية في المؤسسة نفسها لكي يستطيع الإبداع .

التكرار	النسبة %	2كا المحسوبة	2كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	1.9	29.170	9.487	4	0.05	دال
نادرا	3.8					
أحيانا	22.6					
غالبا	35.8					
دائما	35.8					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(23): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (19).



الشكل رقم(23) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(23).

من خلال الجدول رقم(23) نلاحظ أن قيمة 2كا المحسوبة اكبر من قيمة 2كا المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهريّة في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفون بالمؤسسة يفضلون البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها و قضاء الحياة المهنية في المؤسسة نفسها ، و هذا الاستمرار و الاقدمية في العمل تساعد الأفراد على الإبداع في أعمالهم الإدارية و التخلي عن الأعمال التقليدية و الروتينية.

نتائج المحور الثاني:

- أن الموظفين يعتبرون أن نجاح المؤسسة من نجاحاتهم المهنية و العكس صحيح و اعتبار المؤسسة جزء من ذاته.
- الموظفون يحرصون على نجاح المؤسسة وذلك بالقيام بالأعمال و على كل ما يساعد المؤسسة لوصولها و بلوغها لأهدافها .
- أن الموظفون يعملون و يحرصون غالبا على الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها وهذا للحرص على استمرار نجاح و مكانة المؤسسة .
- أن الموظفون يفضلون العمل في هذه المؤسسة دون أخرى و البقاء في نفس المؤسسة رغم وجود عروض عمل في مؤسسات أخرى.
- في أن الموظفون يشعرون بضرورة البقاء و الاستمرار العمل بهذه المؤسسة حتى مع وجود عروض عمل أفضل خارج المؤسسة، و يكدون على البقاء والعمل بالمؤسسة في كل الظروف.
- أن معظم الموظفين بالمؤسسة ملتزمون في عملهم، و هذا الالتزام يدفعهم للاستمرار و عدم التخلي عن عمله في هذه المؤسسة .
- أن الموظفون يعتبرون أن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى انه عمل غير أخلاقي وهذا ما يؤكد أن الموظفين ملتزمون أخلاقيا و أدبيا للمؤسسة مما يمنعهم من ترك العمل بها.
- أن الموظفون بالمؤسسة يفضلون البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها و قضاء الحياة المهنية في المؤسسة نفسها، و هذا الاستمرار و الاقدمية في العمل تساعد الأفراد على الإبداع في أعمالهم الإدارية و التخلي عن الأعمال التقليدية و الروتينية.

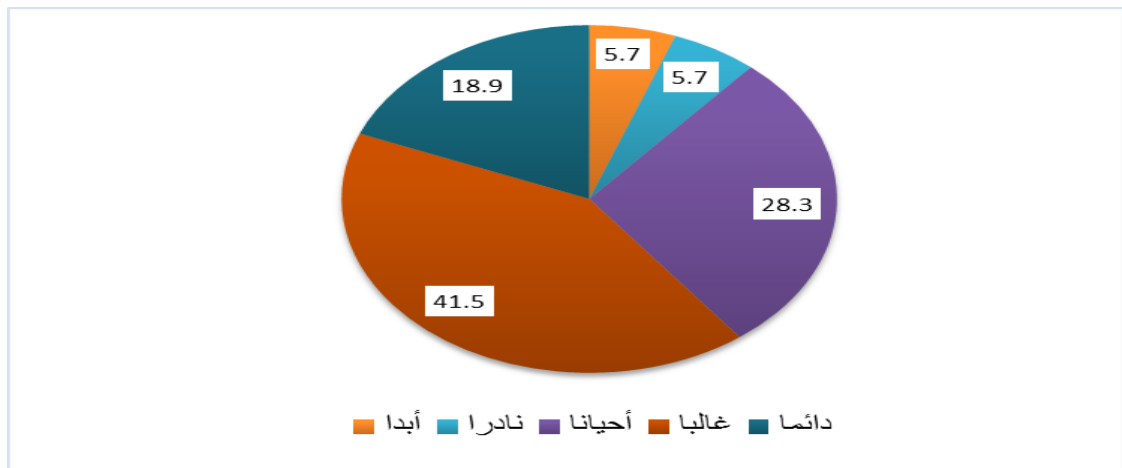
1-3- المحور الثالث : أهمية الولاء المستمر في خلق الإبداع الإداري .

- السؤال رقم(20) : إن مجهودي في العمل محل تقدير من قبل رؤسائي تجعلني أستمر في العمل بالمؤسسة.

-الغرض من السؤال: التعرف على إن كانت جهود الموظف محل تقدير من طرف الرؤساء مما يجعله يستمر في عمله .

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	5.7	25.019	9.487	4	0.05	دال
نادرا	5.7					
أحيانا	15					
غالبا	22					
دائما	10					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(24): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (20).



الشكل رقم(24) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(24).

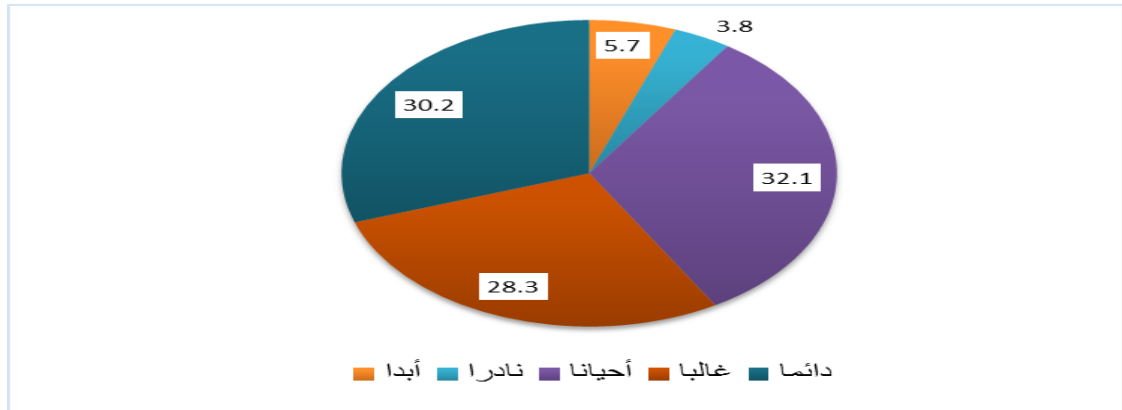
من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار .

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفين و العاملين في مديرية الشباب و الرياضة يتلقون ثناء و تشجيع نتيجة ما قدموه من مجهود و أعمال و هذا يعتبر من الحوافز المعنوية التي بدورها تزيد و تحقق مستويات عالية من الولاء للمؤسسة مما يجعل الموظف يستمر في عمله بها .

- السؤال رقم(21) : أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعلمي بالمؤسسة.
 -الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يحرص على الاستمرار في العمل من خلال قبوله لأي عمل.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	5.7	20.868	9.487	4	0.05	دال
نادرا	3.8					
أحيانا	17					
غالبا	15					
دائما	30.2					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(25): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (21).



الشكل رقم(25) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(25).

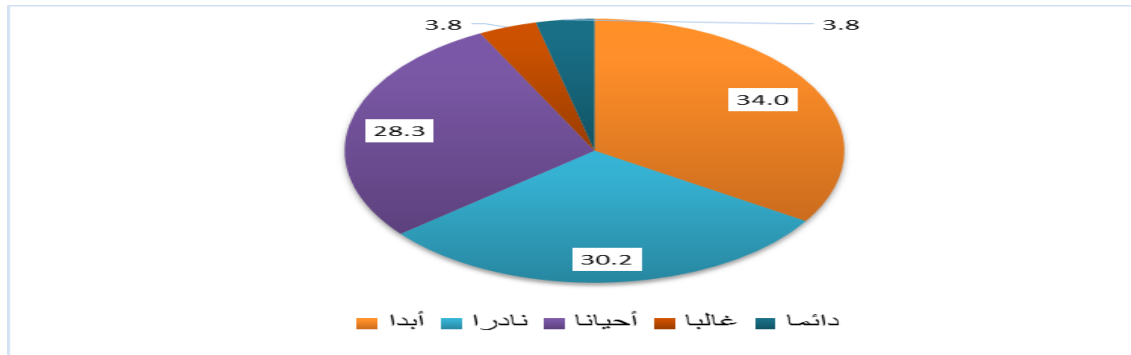
من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهريّة في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن معظم الموظفين بالمديرية يحرصون على الاحتفاظ و الاستمرار في العمل بالمؤسسة و هذا بقبولهم أي عمل داخل المؤسسة من اجل تقديم الإضافة و المنفعة لها .

- السؤال رقم(22) : بمجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى تركي للعمل في هذه المؤسسة.
 -الغرض من السؤال: معرفة إن كانت المتغيرات الاجتماعية تؤثر على الموظف بتركه للعمل بالمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	34.0	23.698	9.487	4	0.05	دال
نادرا	30.2					
أحيانا	28.3					
غالبا	3.8					
دائما	3.8					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(26): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (22).



الشكل رقم(26) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(26).

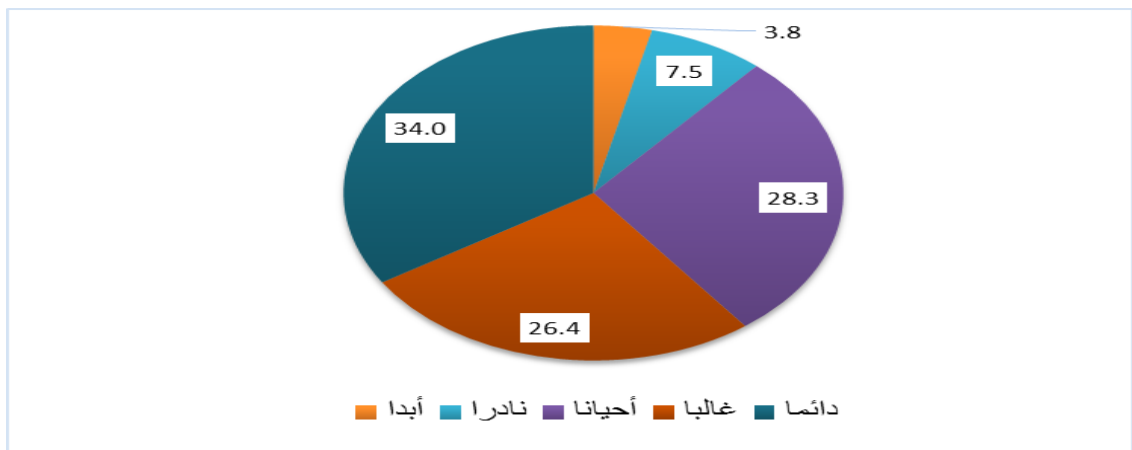
من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الأوضاع و التغيرات العائلية و الاجتماعية لا تؤثر على الموظفين ولا تؤدي بهم إلى ترك عملهم بالمؤسسة بل أنهم مستمرين في عملهم رغم هذه التغيرات.

- السؤال رقم(23) : سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة الحالية.
-الغرض من السؤال: معرفة تأثير العلاقات الشخصية بين الموظفين على ترك الموظف العمل بالمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	3.8	19.170	9.487	4	0.05	دال
نادرا	7.5					
أحيانا	28.3					
غالبا	26.4					
دائما	34.0					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(27): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (23).



الشكل رقم(27) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(27).

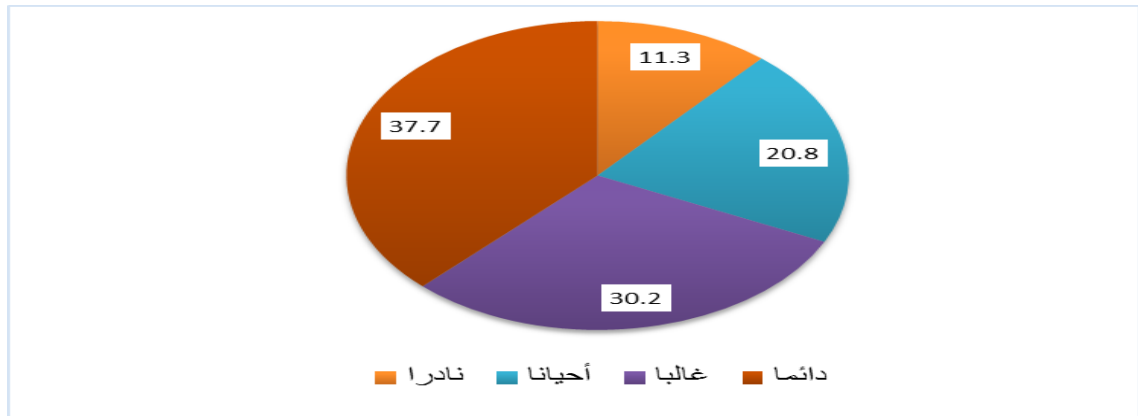
من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر انه في حال ترك الموظف العمل بالمؤسسة سوف يؤدي به حدوث تغيرات في حياته و من بينها توتر العلاقات بينه و بين زملائه الموظفين السابقين .

- السؤال رقم(24) : سيكون من الصعب أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى و لو أرت ذلك .
 -الغرض من السؤال:التعرف على مدى تأثير العلاقات الشخصية على ولاء الموظف للمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	11.3	8.358	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	20.8					
غالبا	30.2					
دائما	37.7					
ابدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(28): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (24).



الشكل رقم(28) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(28).

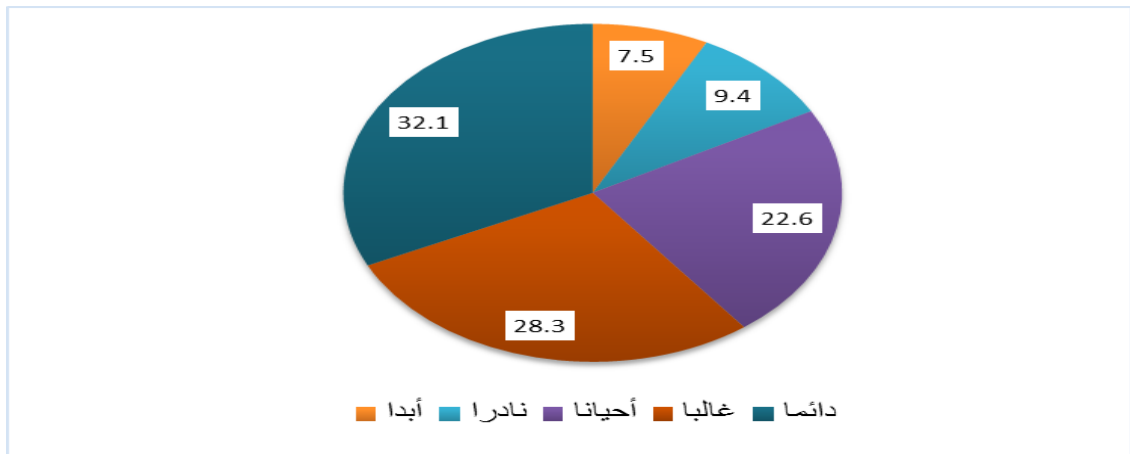
من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر انه من الصعب على الموظف ترك العمل بالمؤسسة حتى ولو أراد ذلك و هذا لوجود علاقات شخصية قوية بينه و بين زملائه في العمل .

- السؤال رقم(25) : تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى.
-الغرض من السؤال: معرفة دور الحوافز في زيادة الولاء للمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أبدا	7.5	12.943	9.487	4	0.05	دال
نادرا	9.4					
أحيانا	22.6					
غالبا	28.3					
دائما	32.1					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(29): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (25).



الشكل رقم(29) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(29).

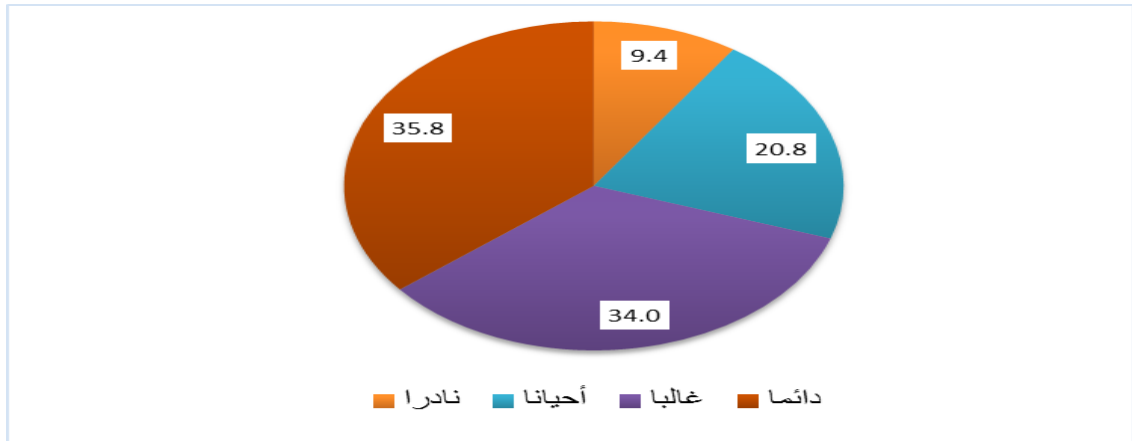
من خلال الجدول رقم(29) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة اكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 04 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر ان الموظفون يحصلون على حوافز و امتيازات من طرف إدارة المؤسسة ، و هذه الأخيرة تعمل بدورها على تقديم امتيازات و حوافز للموظفين من اجل دفعهم للاستمرار بالعمل بالمؤسسة .

- السؤال رقم(26) : ستكون سعادتني بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.
-الغرض من السؤال: التعرف على إن كان هناك ولاء مستمر للموظفين بالمؤسسة.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
5	9.4	9.717	7.814	3	0.05	دال
11	20.8					
18	34.0					
19	35.8					
00	00					
53	100.0					

الجدول رقم(30): يبين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (26).



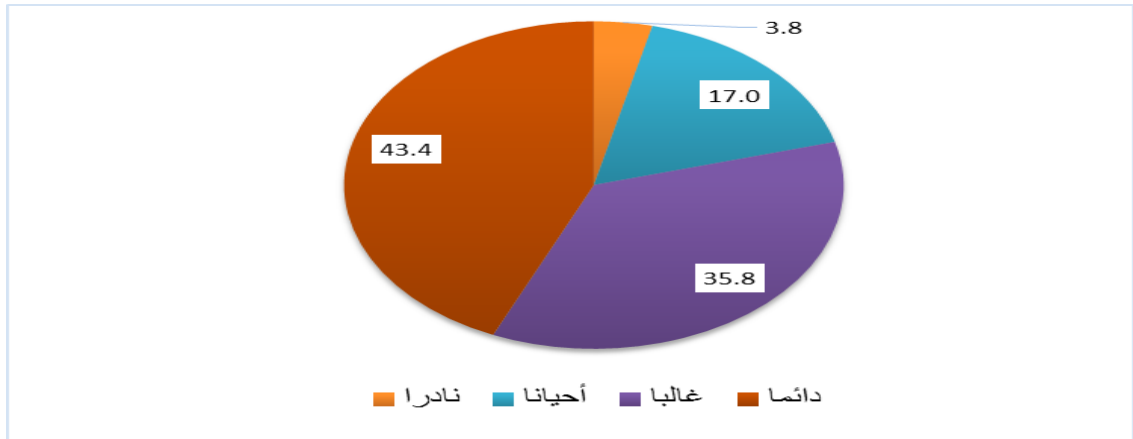
الشكل رقم(30) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(30).

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفين بالمؤسسة يتمنون قضاء باقي حياتهم المهنية بالمؤسسة ذاتها و البقاء بالعمل فيها .

- السؤال رقم(27) : أنا أقدم جهدا أفضل و أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح المنظمة.
-الغرض من السؤال: معرفة حرص الموظف على نجاح المؤسسة من خلال تقديم أفضل جهد.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	3.8	20.585	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	17.0					
غالبا	35.8					
دائما	43.4					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(31): بين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (27).



الشكل رقم(31) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(31).

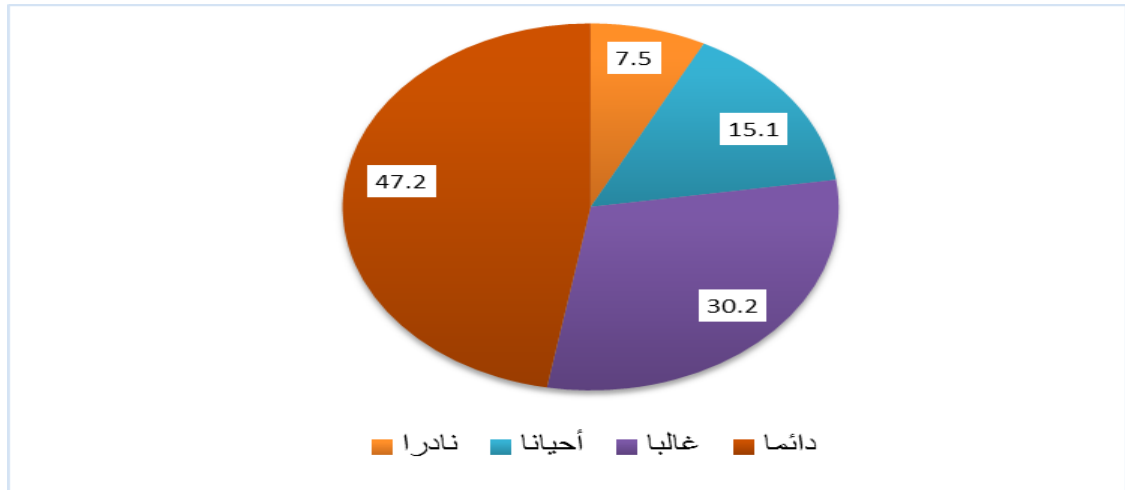
من خلال الجدول رقم(31) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن الموظفين يحرصون على نجاح المؤسسة و هذا بارز من خلال ما يقدمونه من أداء و جهدا أفضل و أكبر من المطلوب منهم، و هذا ما يفسر على أنهم يقدمون و يحققون في عملهم درجة عالية من المنفعة للمؤسسة .

- السؤال رقم(28) : هذه المؤسسة جعلتني أقدم أفضل ما عندي وأبدع في عملي.
-الغرض من السؤال: معرفة إن كان للولاء المستمر أهمية في خلق الإبداع الإداري.

التكرار	النسبة %	كأ المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نادرا	7.5	19.528	7.814	3	0.05	دال
أحيانا	15.1					
غالبا	30.2					
دائما	47.2					
أبدا	00					
المجموع	100.0					

الجدول رقم(32): بين إجابات المبحوثين الخاصة بالسؤال رقم (28).



الشكل رقم(32) :تمثيل بياني لتكرارات الجدول رقم(32).

من خلال الجدول رقم(32) نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند درجة الحرية 03 و بالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 و منه نستطيع القول انه توجد فروق إحصائية جوهريّة في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار

و هذا ما يثبت من خلال قرائننا للنتائج السابقة الذكر أن المؤسسة ساعدت الموظفين على تقديم أفضل ما عندهم من جهة أداء العمل أي أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية تساعد الموظف على تقديم أفكاره و قدراته بما فيها قدراته الإبداعية و الإنتاجية أي أن المؤسسة تنتج فلسفة مساعدة على الإنتاج و الإبداع.

نتائج المحور الثالث:

- الموظفين و العاملين في مديرية الشباب و الرياضة يتلقون ثناء و تشجيع نتيجة ما قدموه من مجهود و أعمال و هذا يعتبر من الحوافز المعنوية التي بدورها تزيد و تحقق مستويات عالية من الولاء للمؤسسة مما يجعل الموظف يستمر في عمله بها .
- أن معظم الموظفين بالمديرية يحرصون على الاحتفاظ و الاستمرار في العمل بالمؤسسة و هذا بقبولهم أي عمل داخل المؤسسة من اجل تقديم الإضافة و المنفعة لها .
- أن الأوضاع و التغيرات العائلية و الاجتماعية لا تؤثر على الموظفين ولا تؤدي بهم إلى ترك عملهم بالمؤسسة بل أنهم مستمرون في عملهم رغم هذه التغيرات .
- انه في حال ترك الموظف العمل بالمؤسسة سوف يؤدي به حدوث تغيرات في حياته و من بينها توتر العلاقات بينه و بين زملائه الموظفين السابقين .
- انه من الصعب على الموظف ترك العمل بالمؤسسة حتى ولو أراد ذلك و هذا لوجود علاقات شخصية قوية بينه و بين زملائه في العمل .
- إن الموظفون يحصلون على حوافز و امتيازات من طرف إدارة المؤسسة ، و هذه الأخيرة تعمل بدورها على تقديم امتيازات و حوافز للموظفين من اجل دفعهم للاستمرار بالعمل بالمؤسسة .
- أن الموظفين بالمؤسسة يتمنون قضاء باقي حياتهم المهنية بالمؤسسة ذاتها و البقاء بالعمل فيها .
- أن الموظفين يحرصون على نجاح المؤسسة و هذا بارز من خلال ما يقدمونه من أداء و جهدا أفضل و اكبر من المطلوب منهم ، و هذا ما يفسر على أنهم يقدمون و يحققون في عملهم درجة عالية من المنفعة للمؤسسة .
- أن المؤسسة ساعدت الموظفين على تقديم أفضل ما عندهم من جهة أداء العمل أي أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية تساعد الموظف على تقديم أفكاره و قدراته بما فيها قدراته الإبداعية و الإنتاجية أي أن المؤسسة تنتج فلسفة مساعدة على الإنتاج و الإبداع.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الأولى:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان من اجل معرفة صدق هذه الفرضية ، و التي صيغت على النحو التالي :

أهمية الولاء العاطفي في خلق الإبداع الإداري.

حيث احتوى هذا المحور على 09 أسئلة مرقمة من 01 إلى 09.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم التوصل إلى ما يلي:

أ- أن الموظفين لهم درجة عالية من الولاء اتجاه مؤسساتهم و هذا تبين من خلال:

● اعتبار الموظفين مشاكل مؤسساتهم من مشاكلهم الخاصة هذا يفسر أن لهم ارتباط قوي بمؤسساتهم.

● أن الموظفون يبذلون أقصى جهد من اجل مؤسساتهم و من اجل نجاحها أي أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع و هذا

ما يفسر أن مستوى ولائهم للمؤسسة ذو درجة عالية ، حيث يعتبر ارتفاع الأداء الوظيفي من أهمية الولاء التنظيمي و

هذا ما تم التطرق له في الخلفية النظرية في أهمية الولاء التنظيمي (الخلفية النظرية ص 05).

● أن جو العمل الأخوي، و المؤازرة و التعاون و المساندة التي يحصل عليها الموظف من طرف زملائه في العمل، و

الطلاقة و الحرية التي يؤديون بها أعمالهم الإدارية، كل هذه الأساليب التي تنتهجها الإدارة زادت في ارتباط الموظفين

بالمؤسسة و في ارتفاع مستوى ولائهم للمؤسسة إذ تعتبر هذه الأساليب من أساليب تحقيق الولاء التنظيمي و هي

الإثراء الوظيفي وأسلوب الإدارة، (الخلفية النظرية ص 11).

ب- الموظفين و الإداريين يمارسون الإبداع الإداري في عملهم و هذا بفعل :

● جو العمل الخاوي و التعاوني الذي جعلهم و ساعدهم على يبدعون في أعمالهم و ينتجون أفكار جديدة ، إذ يعرف

جو العمل بيئة العمل التي بدورها تعتبر من العوامل الداخلية التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري (الخلفية

النظرية ص. 26).

● التعاون و المؤازرة التي يحصل عليها الموظف في المؤسسة من طرف زملائه في العمل جعلت هناك خلق تبادل للأفكار

و الحصول على أفكار جديدة ، و هذا ما يفسر أن هناك بيئة تنظيمية إبداعية تسود المؤسسة بفعل العلاقة بين

الموظفين و نوع جماعة العمل التعاونية التي تعتبر من العوامل الداخلية التي تساعد على تنمية الإبداع

الإداري، (الخلفية النظرية ص. 27).

● الحرية و الطلاقة التي يؤدي بها الإداريون أعمالهم دلالة على أن الإدارة تشجع الموظفين على الإبداع في أعمالهم

الإدارية و من خلال الاعتماد على أفكارهم أي إشراك العاملين في القرارات ، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على

نظام مؤيد للإبداع و يشجع المبدعين، و هذا ما تتصف به المنظمات المبدعة أي الإبداع على مستوى

المنظمة (الخلفية النظرية ص. 25)

- من مشاكله الخاصة دلالة على إنتاجه لأفكار جديدة و إبداعية من اجل التغلب على هذه المشاكل، فهذا الشعور أو الإحساس بالمشاكل يعتبر من عناصر الإبداع الإداري (الخلفية النظرية ص 23).
- كذلك هذا الشعور واعتبار الموظف المشاكل المؤسسة من مشاكله الخاصة دلالة على انه ينتج أفكار و حلول إبداعية يستخدمها معالجة المشاكل الجديدة، إذ أن المشاكل القديمة و المتعود عليها يتم معالجتها عن طريق أنظمة و حلول روتينية، أما المشاكل الجديدة و الاستثنائية يتم التغلب عليها باستحضار حلول إبداعية و جديدة و هذا ما تنص عليه نظرية (Harvey et Mill، 1970) هذا ما ورد في الخلفية النظرية (الخلفية النظرية ص 22).
- من خلال نتائج و استنتاجات هذا المحور نلاحظ أن كل من الجو الأخوي و الطلاقة و الحرية في أداء الأعمال و التعاون و المؤازرة بين الموظفين في أداء أعمالهم إضافة إلى الإحساس بالمشاكل و اعتبار الموظف لمشاكل المؤسسة من مشاكله الخاصة، كل هذه العناصر و العوامل لها أهمية في خلق و وجود إبداع في المنظمة، كما ساعدت الموظفين على ممارسة الإبداع الإداري بالمؤسسة.
- كذلك نلاحظ من خلال نفس الاستنتاجات و النتائج أن للموظفين مستوى من الولاء اتجاه مؤسستهم و هذا الولاء اكتسبوه بفعل كل من الجو الأخوي و المؤازرة و التعاون بين العاملين في أداء أعمالهم إضافة إلى الطلاقة و الحرية التي تؤدي بآ الأعمال دون أن ننسى اعتبار الموظف لمشاكل المؤسسة من مشاكله الخاصة، كل هذه العناصر تعتبر من الأسباب التي تقود إلى الولاء العاطفي أو من مميزات و خصائص الولاء العاطفي، ومنه يمكن القول أن نوع الولاء الذي يمتاز به الموظفين هو ولاء عاطفي.
- و هذا ما أكدته دراسة (سلامي هشام، 2015) التي أكدت على أن هناك نوع من الولاء العاطفي في المديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .
- فمن خلال الملاحظتين السابقتين تبين أن الخصائص و المميزات التي تميز الولاء العاطفي هي نفسها العوامل و العناصر التي أدت أو ترتب عنها أو ساعدت في خلق و ممارسة الإبداع الإداري، و منه نستنتج أن الولاء العاطفي له أهمية في خلق الإبداع الإداري، و منه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-2- مناقشة نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الثانية:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان من اجل معرفة صدق هذه الفرضية ، و التي صيغت على النحو التالي :
أهمية الولاء الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري.

حيث احتوى هذا المحور على 10 أسئلة مرقمة من 10 إلى 19.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم التوصل إلى أن :

أ- أن هناك ولاء لدى موظفي المؤسسة و هو الأكثر تجسدا لدى الموظفين هو الولاء الأخلاقي و هذا ما أكدته دراسة (سلامي هشام، 2015). و هذا تبين من خلال :

• أن الموظفين يمتازون بولاء عالي لمؤسستهم و هذا من خلال حرصهم على نجاح المؤسسة ، و مساعدتها على بلوغها لأهدافها ، و اعتبار نجاح المؤسسة من نجاحاتهم ، و اعتبار الموظف أن المؤسسة جزء من ذاته ، هذا ما يفسر على وجود العناصر الثلاثة المكونة للولاء وهي التطابق و الوفاء و الإخلاص، و هذه العناصر ذكرها و أوضحها "بروس" في تعريفه للولاء التنظيمي (الخلفية النظرية، ص04).

• أن الموظفون يشعرون بضرورة البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة، و يؤكدون إنهم ملتزمين أخلاقيا للمؤسسة، و يعتبرون أن الانتقال للعمل خارج هذه المؤسسة عمل غير أخلاقي ، و هذا يفسر أن هناك قيم اكتسبها من خلال العمل في هذه المؤسسة ، كذلك يفسر هذا بأن هذه المؤسسة قدمت لهم مزايا وحوافز و وفرت لهم كل ما يحتاجونهم في أداء أعمالهم ، مما ساعد في كسب ولائهم و عدم تركهم العمل في المؤسسة و الارتباط بالمؤسسة أخلاقيا، و هذا ما يعرف بأسلوب نظام الحوافز المناسب الذي يعتبر من أساليب تحقيق الولاء التنظيمي. (الخلفية النظرية، ص10).

و هذا ما جاء في دراسة (جميل أمينة، 2015) .

التي أكدت على أن الحوافز تدفع العاملين للعمل أكثر و تزيد بشعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة .

• أن الموظفون بالمؤسسة يفضلون البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة و قضاء باقي الحياة المهنية في المؤسسة نفسها ، و هذا الاستمرار و طول مدة الخدمة يكسب الموظف ولاء عاليا ، إذ تعتبر مدة الخدمة احد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي. (الخلفية النظرية ص 07).

و هذا ما أكدته كذلك معظم الدراسات السابقة و منها دراسة (سلمان الفارس، 2011) التي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و الخبرة أو مدة الخدمة.

ب- أن الموظفون يتطلعون لمزيد من العطاء في العمل و بطريقة إبداعية و متميزة على باقي الأعمال التي قاموا بها من قبل، لكن هذا الإبداع و التميز كان بفضل توفر ما يلي :

• الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها و طول مدة الخدمة اللذان يؤديان إلى سهولة التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة بكفاءة و خبرة و بطريقة جديدة و مبدعة و خلاقة، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (مقران بلقاسم، 2013) ، حيث تم استنتاج أن من المقومات الأساسية للإبداع الإداري التي تعد من العناصر المكونة له هو حل المشكلات بأسلوب مبدع.

- السياسة التحفيزية التي تنتهجها الإدارة التي تهدف إلى زيادة ولاء الأفراد أخلاقيا للمؤسسة، و هذا التحفيز يكون نتيجة جهود الأفراد و عطائهم الإنتاجي، و يكون هذا التحفيز هدفه كذلك لتشجيع الأفراد المتفوقين و المجتهدين عمليا الذين يعتبرون مصدر الإبداع، حيث أن غياب سياسات تحفيزية للأفراد المبدعين يعتبر من معوقات الإبداع الإداري. (الحللفية النظرية، ص28).
- الإبداع الإداري يعتبر مصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء و الاستمرار، إذ يعتبر الإبداع كذلك عملية و حالة مستمرة ،
- من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا المحور نلاحظ أن كل من الحوافز طول مدة الخدمة و الاستمرار في العمل في نفس المؤسسة تشجع وتساعد على بروز القدرات الإبداعية، و أن لها أهمية في خلق و تنمية الإبداع الإداري لدى الموظف، و هذا يتطابق مع احد استنتاجات دراسة (مقران بلقاسم، 2013).
- و من خلال نفس النتائج تم ملاحظة أن العوامل التي لها أهمية في خلق و تنمية الإبداع الإداري تعتبر من خصائص و مميزات الولاء الأخلاقي .
- و منه يمكن القول أن الولاء الأخلاقي له أهمية و دور في تنمية و خلق الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية، و عليه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت.

2-3- مناقشة نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان من اجل معرفة صدق هذه الفرضية ، و التي صيغت على النحو التالي :
أهمية الولاء المستمر في خلق الإبداع الإداري.

حيث احتوى هذا المحور على (09) أسئلة مرقمة من (20) إلى (28) .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم التوصل إلى أن :

أن المؤسسة تعمل على تحقيق ولاء تنظيمي للأفراد العاملين بها و ذلك من خلال تقديم لهم مزايا و حوافز لا تتوفر في مؤسسات أخرى بما فيها الحوافز المعنوية من ثناء و تشجيع نتيجة ما قدموه من مجهودات و أعمال لصالح المؤسسة، إضافة إلى بناء علاقات شخصية و تعاونية بين العاملين ، كل هذه العوامل زادت من ولاء الأفراد للمؤسسة و دفعتهم للبقاء و الاستمرار و عدم ترك العمل فيها، و هذا ما يمثل غاية المؤسسة من وراء توفير كل هذه الخدمات و العوامل .
و من خلال الجدول رقم(32) تبين أن أفراد المؤسسة يبدعون في أعمالهم و يقدمون أفضل أداء و هذا بفضل مؤسستهم و أهدافها التي تصبوا إلى تحقيقها و غايتها التي تعمل للوصول إليها، و هذا ما يفسر أسلوب و ثقافة المنظمة المشجعة للإبداع، و هذا ما أكدته دراسة (أسماء جلوي، 2013).

و منه خلال كل هذا نلاحظ أن إبداع الأفراد يكون بفضل غاية المؤسسة وان غايتها هي تحقيق ولاء تنظيمي للأفراد، و من خلال المميزات و العوامل التي اتبعتها المؤسسة لزيادة ولاء الأفراد تبين أن نوع الولاء هو الولاء المستمر .
و من هنا نستنتج أن الولاء المستمر له أهمية في خلق الإبداع الإداري، و عليه يمكن القول الفرضية الثالثة تحققت.

و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الاستبيان و التحليل التي أثبتت صحت الفرضيات الجزئية الثلاثة يمكننا القول بان الولاء التنظيمي له أهمية في خلق الإبداع الإداري، و منه تحقق الفرضية العامة لدراستنا.

الفصل الخامس

استنتاجات و اقتراحات

1- استنتاجات :

- بعد إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقاً، و التي مكنتنا من التوصل إلى الاستنتاجات التالية :
- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- أن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.
- أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.

2- اقتراحات :

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته. إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.
- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتماءهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.
- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب و الرياضة على تطوير و تنمية القدرات و المهارات الإبداعية لدى الموظفين .
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع او ما يسمى ببنك الابتكار تكون مسؤولة عن دعم و تشجيع المبدعين و المتميزين و العمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة :

- لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية و هي :
- دراسة ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى إداريي مديرية الشباب و الرياضة .
- دراسة المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الإبداع .
- اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي للعاملين .
- الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين .
- دور الاستقطاب و الاختيار في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المصادر:

1-القران الكريم.

قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2010.
- 2- احمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية و علم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 3- اميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال ، دار الكتاب الحديث، الأردن، 1992.
- 4- تامي ملحم: مناهج البحث في التربية و النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2000.
- 5- توفيق الرشيدى: سيكولوجية الإبداع و المواهب الخاصة، توزيع المكتبات الكبرى ، القاهرة، 2003.
- 6- جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2009.
- 7- حسن ماهر: القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي ، الاردن 2004.
- 8- حسين حريم: السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
- 9- سلمان خلف الرواشد: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2007.
- 10- سهيلة عباس : القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، 2003.
- 11- عبد الرحمان العيسوي : مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي ، دار الراتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.
- 12- عبد الهادي الجوهري : علم الاجتماع الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
- 13- عبد اليمين بوداود عطاء الله: المرشد في البحث العلمي لكلية التربية البدنية و الرياضية ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 14- علي عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1994.
- 15- فاطمة عوض صابر: أسس البحث العلمي ، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- 16- فتحي جروان: الإبداع مفهومه-معايره-نظرياته، دار الفكر للنشر، عمان، 2002.
- 17- فرحان البشاشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، ط1، دار الحامد للتوزيع، الاردن، 2008.
- 18- فريد كامل أبو زينة: منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2006.
- 19- ماثيو جدير: منهجية البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، الاردن، 2004.
- 20- ماجدة العطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 21- محمد دراجي: الولاء في القرآن الكريم، ط1 ، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 22- محمد سعيد أبو السلطان : السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- 23- محمد شفيق: البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- 24- محمد صرقي: الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003.
- 25- محمد عبد الفتاح: الإدارة العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 26- محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة للإدارة، ط3، دار الفكر المعاصر، عمان، 1993.
- 27- محمد مدحت أبو نصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 28- محمد مسعد: كيفية كتابة البحوث و الإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 29- مصطفى ريحي: مناهج و أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنصر و التوزيع، عمان، 2000.
- 30- موسى ألولوزي: التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999.
- 31- هاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي ط2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة متنوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 32- يوسف محمد رضا: المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنشر و لبنان، 2002.

قائمة المجالات والدوريات:

- 1- إبراهيم العواجي: الإبداع الإداري في مجال الإدارة المحلية العربية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان بدون رقم المجلة و العدد.
- 2- اكثم الصرايرة: العلاقة بين الثقافة و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات، مجلة مؤتة، العدد 2003، 04.
- 3- سعود النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية مجلة المدير العربي، العدد 1992، 117.
- 4- سلوى نامية: الإبداع و إدارة الأزمات في الدول العربية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الادارية عمان 1986.
- 5- هاشم الشبيني: الإبداع ماهيته و مقوماته و أساليبه و قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الادارية، العدد 2003، 199.

قائمة الأطروحات و الرسائل العلمية:

- 1- بلبل نادر: أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي -، رسالة ماجستير، التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، مصر، 2009.
- 2- بن غضبان ذعار: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى الرياض، 2011.
- 3- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 4- سمية بروني: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2001.
- 5- عادل الشقحان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2003.

- 6- عبد الرحمان الحقباني :اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض،رسالة ماجيستر ، جامعة الملك سعود ،الرياض،1418.
- 7-عبد الرحمان غادة العنقري:علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض،رسالة ماجيستر ، جامعة الملك سعود ، الرياض ،1422.
- 8-عبد الله السليم الزامل: اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الراداري في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجيستر ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2002.
- 8-مريم بنت سالم بن حمدان: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة، بسلطنة عمان،رسالة ماجيستر، جامعة مؤتة،عمان،2009.
- 9-نھضة طه غضية: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن،رسالة ماجيستر، جامعة مؤتة،عمان،2008.

قائمة الملتقيات :

- 1-بديسي فهيمة : تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب ،البليدة،18 و 19 ماي 2011.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، أود منكم المشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم كإداريين حول:

" أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية".

ونظر لأهمية هذه الدراسة ، أعتقد أنكم ستولون كل الاهتمام والجدية في الإجابة على هذه الأسئلة، علماً أن معلوماتكم ستستخدم فقط في إطار البحث العلمي .

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

-إشراف الدكتور(ة)

*دحماني نعيمة

-إعداد الطالب :

*زيتوني ياسين

2016/2015

➤ البيانات الشخصية .

● سنوات الخبرة :

<input type="text"/>	- أقل من 05 سنوات	<input type="text"/>	- من 06 إلى 10 سنوات
<input type="text"/>	- من 11 إلى 15 سنة	<input type="text"/>	- أكثر من 15 سنة

● 02 - المستوى التعليمي :

<input type="text"/>	- ثانوي	<input type="text"/>	- ليسانس
<input type="text"/>	- ماستر	<input type="text"/>	- دكتوراه
<input type="text"/>	- تقني سامي	<input type="text"/>	

➤ المحور الأول : أهمية الولاء العاطفي في خلق الإبداع الإداري.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أشعر أن مشاكل المؤسسة التي أعمل بها تعتبر من مشاكلها الخاصة					
02	أساهم في تنفيذ غالبية الفعاليات في المؤسسة					
03	لدي استعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه المؤسسة في تحقيق النجاح					
04	لي الحرية المطلقة في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة					
05	المؤسسة التي أعمل بها تجعلني أقدم أفكارا و أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل					
06	أشعر بوجود جو أخوي في المؤسسة					
07	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود					
08	أحصل على مؤازرة زملاء العمل متى ما احتجت لذلك					
09	المنافسة الودية في المؤسسة التي أعمل بها يجعلني أبدع في عملي					

➤ المحور الثاني : أهمية الولاء الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري.

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
10	أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي المهني					
11	أهتم بتطور و تقدم المؤسسة التي أعمل بها من غيرها					
12	أحرص على كل ما يجعل مؤسستي ناجحة في بلوغها لأهدافها					
13	أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة					
14	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص عمل أخرى					
15	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي الحالي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر					
16	أشعر بالالتزام يدفعني للاستمرار في عملي					
17	الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة عمل غير أخلاقي					
18	أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين المؤسسة التي اعمل بها					
19	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها لكي يستطيعون الإبداع فيها					

➤ المحور الثالث : أهمية الولاء المستمر في خلق الإبداع الإداري .

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
20	إن مجهودي في العمل محل تقدير من قبل رؤسائي تجعلني أستم في العمل بالمؤسسة					
21	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملي بالمؤسسة					
22	بمجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى تركي للعمل في هذه المؤسسة					
23	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة الحالية					
24	سيكون من الصعب أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى و لو أرت ذلك					
25	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى					
26	ستكون سعادتني بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة					
27	أنا أقدم جهداً أفضل و أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح المنظمة.					
28	هذه المؤسسة جعلتني أقدم أفضل ما عندي وأبدع في عملي					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الى السيد: مدير الدراسات والبحوث
لولاية بئر الجور راجع

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب: زياتوني ياسين

- الطالب:

- الطالب:

السنة: الثانية ماستر

السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام بدراسة ميدانية بـ أهمية الولاة التنظيمي
في خلق الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشبكات
والرياضة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الى السيد: محمد بن الشيبان والرباب
لولاية مسيلة

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب: رئيسي ياسين

- الطالب:

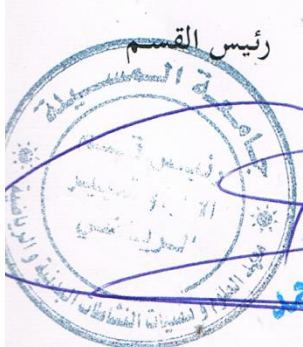
- الطالب:

السنة: الثامنة ديسمبر

السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام بدراسة ميدانية بـ جمعية الولاء للتعليم

في حقل الإبداع الإداري لسيد عزالدين مديرية الشباب والرياضة



د. د. محمد أحمد

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.996	28

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	9

NPAR TESTS

```
/CHISQUARE=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19  
q20 q21 q22 q23 q24 q25  
/EXPECTED=EQUAL  
/MISSING ANALYSIS  
/METHOD=MC CIN(95) SAMPLES(10000).
```

NPar Tests

Notes

Output Created		WAT 15:26:38 2016-02-ماي
Comments		
Input	Data	C:\Users\HSInformatique\Desktop\sps s\از يتوني اتم\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		53
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.	
Syntax		<pre> NPAR TESTS /CHISQUARE=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS /METHOD=MC CIN(95) SAMPLES(10000). </pre>	
Resources	Processor Time		00:00:00.953
	Elapsed Time		00:00:00.986
	Number of Cases Allowed ^a		28086
	Time for Exact Statistics		00:00:00.950

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\HSInformatique\Desktop\spss\زيتوني\تم\Untitled1.sav

Chi-Square Test

Frequencies

q1			
	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	2	10.6	-8.6-
نادرا	3	10.6	-7.6-

أحيانا	7	10.6	-3.6-
غالبيا	16	10.6	5.4
دائما	25	10.6	14.4
Total	53		

q2

	Observed N	Expected N	Residual
أحيانا	11	17.7	-6.7-
غالبيا	19	17.7	1.3
دائما	23	17.7	5.3
Total	53		

q3

	Observed N	Expected N	Residual
أحيانا	7	17.7	-10.7-
غالبيا	23	17.7	5.3
دائما	23	17.7	5.3
Total	53		

q4

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	3	13.3	-10.3-
أحيانا	7	13.3	-6.3-
غالبيا	25	13.3	11.8
دائما	18	13.3	4.8
Total	53		

q5

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	4	13.3	-9.3-
أحيانا	10	13.3	-3.3-
غالبيا	19	13.3	5.8
دائما	20	13.3	6.8
Total	53		

q6

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	2	10.6	-8.6-
نادرًا	3	10.6	-7.6-
أحيانًا	11	10.6	.4
غالبًا	17	10.6	6.4
دائمًا	20	10.6	9.4
Total	53		

q7

	Observed N	Expected N	Residual
نادرًا	3	13.3	-10.3-
أحيانًا	13	13.3	-.3-
غالبًا	15	13.3	1.8
دائمًا	22	13.3	8.8
Total	53		

q8

	Observed N	Expected N	Residual
نادرًا	2	13.3	-11.3-
أحيانًا	11	13.3	-2.3-
غالبًا	17	13.3	3.8
دائمًا	23	13.3	9.8
Total	53		

q9

	Observed N	Expected N	Residual
نادرًا	2	13.3	-11.3-
أحيانًا	12	13.3	-1.3-
غالبًا	19	13.3	5.8
دائمًا	20	13.3	6.8
Total	53		

q10

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	13.3	-11.3-
أحيانا	10	13.3	-3.3-
غالبا	20	13.3	6.8
دائما	21	13.3	7.8
Total	53		

q11

	Observed N	Expected N	Residual
أحيانا	13	17.7	-4.7-
غالبا	19	17.7	1.3
دائما	21	17.7	3.3
Total	53		

q12

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	13.3	-11.3-
أحيانا	13	13.3	-.3-
غالبا	19	13.3	5.8
دائما	19	13.3	5.8
Total	53		

q13

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	6	13.3	-7.3-
أحيانا	10	13.3	-3.3-
غالبا	20	13.3	6.8
دائما	17	13.3	3.8
Total	53		

q14

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	2	10.6	-8.6-
نادرا	2	10.6	-8.6-
أحيانا	10	10.6	-.6-

غالبيا	21	10.6	10.4
دائما	18	10.6	7.4
Total	53		

q15

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	3	13.3	-10.3-
أحيانا	14	13.3	.8
غالبيا	20	13.3	6.8
دائما	16	13.3	2.8
Total	53		

q16

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	1	10.6	-9.6-
نادرا	2	10.6	-8.6-
أحيانا	13	10.6	2.4
غالبيا	17	10.6	6.4
دائما	20	10.6	9.4
Total	53		

q17

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	5	10.6	-5.6-
نادرا	3	10.6	-7.6-
أحيانا	9	10.6	-1.6-
غالبيا	20	10.6	9.4
دائما	16	10.6	5.4
Total	53		

q18

	Observed N	Expected N	Residual
أحيانا	10	17.7	-7.7-
غالبيا	20	17.7	2.3
دائما	23	17.7	5.3

q18

	Observed N	Expected N	Residual
أحيانا	10	17.7	-7.7-
غالبًا	20	17.7	2.3
دائمًا	23	17.7	5.3
Total	53		

q19

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	1	10.6	-9.6-
نادرًا	2	10.6	-8.6-
أحيانا	12	10.6	1.4
غالبًا	19	10.6	8.4
دائمًا	19	10.6	8.4
Total	53		

q20

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	3	10.6	-7.6-
نادرًا	3	10.6	-7.6-
أحيانا	15	10.6	4.4
غالبًا	22	10.6	11.4
دائمًا	10	10.6	-.6-
Total	53		

q21

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	3	10.6	-7.6-
نادرًا	2	10.6	-8.6-
أحيانا	17	10.6	6.4
غالبًا	15	10.6	4.4
دائمًا	16	10.6	5.4
Total	53		

q22

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	18	10.6	7.4
نادرًا	16	10.6	5.4
أحيانًا	15	10.6	4.4
غالبًا	2	10.6	-8.6-
دائمًا	2	10.6	-8.6-
Total	53		

q23

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	2	10.6	-8.6-
نادرًا	4	10.6	-6.6-
أحيانًا	15	10.6	4.4
غالبًا	14	10.6	3.4
دائمًا	18	10.6	7.4
Total	53		

q24

	Observed N	Expected N	Residual
نادرًا	6	13.3	-7.3-
أحيانًا	11	13.3	-2.3-
غالبًا	16	13.3	2.8
دائمًا	20	13.3	6.8
Total	53		

q25

	Observed N	Expected N	Residual
أبدا	4	10.6	-6.6-
نادرًا	5	10.6	-5.6-
أحيانًا	12	10.6	1.4
غالبًا	15	10.6	4.4
دائمًا	17	10.6	6.4
Total	53		

Test Statistics

	q1	q2	q3
Chi-square	35.962 ^a	4.226 ^b	9.660 ^b
df	4	2	2
Asymp. Sig.	.000	.121	.008
Monte Carlo Sig. Sig.	.000 ^d	.116 ^d	.008 ^d
95% Confidence Interval Lower Bound	.000	.109	.006
Upper Bound	.000	.122	.010

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.7.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

	q4	q5	q6
Chi-square	23.000 ^c	13.189 ^c	24.642 ^a
df	3	3	4
Asymp. Sig.	.000	.004	.000
Monte Carlo Sig. Sig.	.000 ^d	.004 ^d	.000 ^d
95% Confidence Interval Lower Bound	.000	.003	.000
Upper Bound	.000	.006	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.3.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

	q7	q8	q9
Chi-square	13.943 ^c	18.170 ^c	15.604 ^c
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.003	.000	.001
Monte Carlo Sig. Sig.	.004 ^d	.000 ^d	.001 ^d
95% Confidence Interval Lower Bound	.002	.000	.000
Upper Bound	.005	.001	.002

c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.3.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q10	q11	q12
Chi-square		18.321 ^c	1.962 ^b	14.547 ^c
df		3	2	3
Asymp. Sig.		.000	.375	.002
Monte Carlo Sig.	Sig.	.000 ^d	.372 ^d	.003 ^d
	95% Confidence Interval			
	Lower Bound	.000	.362	.002
	Upper Bound	.001	.381	.003

- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.7.
- c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.3.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q13	q14	q15
Chi-square		9.264 ^c	29.358 ^a	11.981 ^c
df		3	4	3
Asymp. Sig.		.026	.000	.007
Monte Carlo Sig.	Sig.	.026 ^d	.000 ^d	.008 ^d
	95% Confidence Interval			
	Lower Bound	.023	.000	.006
	Upper Bound	.029	.000	.009

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.
- c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.3.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q16	q17	q18
Chi-square		28.415 ^a	19.736 ^a	5.245 ^b
df		4	4	2
Asymp. Sig.		.000	.001	.073
Monte Carlo Sig.	Sig.	.000 ^d	.001 ^d	.067 ^d
	95% Confidence Interval			
	Lower Bound	.000	.000	.062
	Upper Bound	.000	.001	.072

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.7.

Test Statistics

		q16	q17	q18
Chi-square		28.415 ^a	19.736 ^a	5.245 ^b
df		4	4	2
Asymp. Sig.		.000	.001	.073
Monte Carlo Sig.	Sig.	.000 ^d	.001 ^d	.067 ^d
	95% Confidence Interval			
	Lower Bound	.000	.000	.062
	Upper Bound	.000	.001	.072

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.7.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q19	q20	q21
Chi-square		29.170 ^a	25.019 ^a	20.868 ^a
df		4	4	4
Asymp. Sig.		.000	.000	.000
Monte Carlo Sig.	Sig.	.000 ^d	.000 ^d	.001 ^d
	95% Confidence Interval			
	Lower Bound	.000	.000	.000
	Upper Bound	.000	.000	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q22	q23
Chi-square		23.698 ^a	19.170 ^a
df		4	4
Asymp. Sig.		.000	.001
Monte Carlo Sig.	Sig.	.000 ^d	.001 ^d
	95% Confidence Interval		
	Lower Bound	.000	.000
	Upper Bound	.001	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Test Statistics

		q24	q25
Chi-square		8.358 ^c	12.943 ^a

df			3	4
Asymp. Sig.			.039	.012
Monte Carlo Sig.	Sig.		.039 ^d	.011 ^d
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.035	.009
		Upper Bound	.043	.013

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.6.

c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.3.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Case Processing Summary

%	N	
100.0	53	Valid Cases
.0	0	Excludeda
100.0	53	Total

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
28	.996

Case Processing Summary

%	N	
100.0	53	Valid Cases
.0	0	Excludeda
100.0	53	Total

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
9	.988

Case Processing Summary

%	N	
100.0	53	Valid Cases
.0	0	Excludeda
100.0	53	Total

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
10	.989

Case Processing Summary

%	N	
100.0	53	Valid Cases
.0	0	Excludeda
100.0	53	Total

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
9	.987

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .
هدف الدراسة : إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .
مشكلة الدراسة : هل للولاء التنظيمي أهمية في خلق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية ؟ .
فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة : - إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .
- الفرضيات الجزئية : - التعرف على أهمية الولاء التنظيمي العاطفي في خلق الإبداع الإداري.
- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي المستمر في خلق الإبداع الإداري.
- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري.

عينة الدراسة :

عينة مسحية تمثلت في 53 إداري يعملون في مديرية الشباب و الرياضة لكل من ولاية برج بوعرييج و ولاية المسيلة .
منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهجي الوصفي المسحي .

أدوات الدراسة :

استبيان مدرج على شكل مقياس .

النتائج المتوصل إليها:

- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- أن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.
- أن الحوافر و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة و تساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.

اقتراحات :

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي و تكريم المبدعين.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- الاهتمام بنشاطات التدريب و التطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم و زيادة ولائهم للمؤسسة .
- وضع برامج تحفيز تحقق الولاء التنظيمي للعاملين
- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب و الرياضة على تطوير و تنمية الإبداع الإداري
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تدعم و تشجع المبدعين و المتميزين

résumé

Titre de l'étude: L'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

L'objectif de l'étude soulignent l'importance de la loyauté organisationnelle dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

Problème Étude: L'importance réglementaire de fidélité à la création de la créativité administrative au sein des institutions sportives ?.

hypothèses:

- Hypothèse générale: - mettre en évidence l'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.**
- Hypothèses partielles: - Identification Al importance de la loyauté organisationnelle et émotionnelle dans la création de la créativité administrative.**
 - Identifier Al importance de la loyauté organisationnelle continue dans la création de la créativité administrative.**
 - Identifier Al importance de la loyauté organisationnelle et morale dans la création de la créativité administrative.**

L'échantillon de l'étude:

Échantillon de l'enquête consistait à 53 tâches administratives à la Direction de la Jeunesse et des Sports pour chacun le mandat de Bordj Bou Arreridj et M'sila.

Le programme:

Nous nous sommes appuyés sur l'enquête systématique descriptive.

Outils de l'étude:

Questionnaire est inclus sous la forme d'échelle.

Résultats atteints à:

- Il y a un niveau élevé de loyauté envers l'organisation au sein du personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.
- Il existe une pratique de la créativité administrative par le personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.
- La loyauté envers l'organisation et trois dimensions continues et de l'importance morale et émotionnelle à la création de la créativité administrative.
- Que les incitations et la culture organisationnelle et des années de travail sur les facteurs qui influent sur la loyauté organisationnelle d'une part et de contribuer au développement de la créativité administrative de l'autre.

Suggestions:

- La nécessité d'encourager l'état de rivalité scientifique et d'honorer les créateurs.
- Ouverture de la porte pour les employés à participer à la prise de décision et les encourager à de nouvelles idées.
- L'intérêt pour les activités de formation et de perfectionnement continus du personnel afin de les motiver et augmenter leur loyauté envers l'institution.
- Développer des programmes pour stimuler vérification de loyauté envers l'organisation pour les employés
- La nécessité d'activer le rôle du leadership dans les départements de la jeunesse et des sports pour développer et développement administratif de la créativité
- Créer un incubateur de créativité soutient la gestion et encourager créatif et talentueux

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص : : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج

إعداد الطالب:

زيتوني ياسين

تاريخ المناقشة : 2016-05-29 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. دحمانى نعيمة مشرفا.
- د. بوضلاح النذير..... رئيسا.
- أ. برباخ رابح.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016



Faculté /Institut : Science et technique activité physiques et sportif

Département : Administration Et Gestion Sportif

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de MASTER

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

SUJET :

L'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

**dans les institutions sportives étude empirique de la jeunesse et de la Direction des Sports de l'état
liquéfié msila ET BBA**

Par :

ZITOUNI YACINE

Soutenu publiquement le : 2016-05-29 Devant le jury composé de :

- DR. DAHMANI NAAIMA.....Rapporteur
- DR. BOUSLAH NADIR.....Président
- M. BERBAKH RABEHExaminateur

مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word



كلية : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحث: زيتوني ياسين.

تاريخ المناقشة : 2016-05-29

عنوان الرسالة : أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية.

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية – المسيلة
الجامعة :جامعة محمد بوضيف بالمسيلة
إشراف : الدكتورة دحمانى نعيمة
عدد الصفحات : 126 ورقة.
ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)

التخصص : ادارة وتنظيم رياضي

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .

هدف الدراسة :إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .

مشكلة الدراسة :هل للولاء التنظيمي أهمية في خلق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية ؟.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة :

-إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية .

-الفرضيات الجزئية :

-التعرف على أهمية الولاء التنظيمي العاطفي في خلق الإبداع الإداري.

- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي المستمر في خلق الإبداع الإداري.

- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري.

عينة الدراسة :

عينة مسحية تمثلت في 53 إداري يعملون في مديرية الشباب و الرياضة لكل من ولاية برج بوعرييج و ولاية المسيلة .

منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهجي الوصفي المسحي .

أدوات الدراسة :

استبيان مدرج على شكل مقياس .

النتائج المتوصل إليها:

-هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة.

- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة.

- أن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.

- أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة

أخرى.

اقتراحات :

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.

- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم و زيادة ولائهم للمؤسسة .

- وضع برامج تحفيز تحقق الولاء التنظيمي للعاملين

- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب و الرياضة على تطوير و تنمية الإبداع الإداري

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تدعم و تشجع المبدعين و المتميزين

كلمات مفتاحية: - الولاء التنظيمي - الإبداع الإداري.

résumé

Titre de l'étude: L'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

L'objectif de l'étude soulignent l'importance de la loyauté organisationnelle dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

Problème Étude: L'importance réglementaire de fidélité à la création de la créativité administrative au sein des institutions sportives ?.

hypothèses:

- Hypothèse générale: – mettre en évidence l'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.
- Hypothèses partielles: – Identification Al importance de la loyauté organisationnelle et émotionnelle dans la création de la créativité administrative.
 - Identifier Al importance de la loyauté organisationnelle continue dans la création de la créativité administrative.
 - Identifier Al importance de la loyauté organisationnelle et morale dans la création de la créativité administrative.

L'échantillon de l'étude:

Échantillon de l'enquête consistait à 53 tâches administratives à la Direction de la Jeunesse et des Sports pour chacun le mandat de Bordj Bou Arreridj et M'sila.

Le programme:

Nous nous sommes appuyés sur l'enquête systématique descriptive.

Outils de l'étude:

Questionnaire est inclus sous la forme d'échelle.

Résultats atteints à:

- Il y a un niveau élevé de loyauté envers l'organisation au sein du personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.
- Il existe une pratique de la créativité administrative par le personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.
- La loyauté envers l'organisation et trois dimensions continues et de l'importance morale et émotionnelle à la création de la créativité administrative.
- Que les incitations et la culture organisationnelle et des années de travail sur les facteurs qui influent sur la loyauté organisationnelle d'une part et de contribuer au développement de la créativité administrative de l'autre.

Suggestions:

- La nécessité d'encourager l'état de rivalité scientifique et d'honorer les créateurs.
- Ouverture de la porte pour les employés à participer à la prise de décision et les encourager à de nouvelles idées.
- L'intérêt pour les activités de formation et de perfectionnement continus du personnel afin de les motiver et augmenter leur loyauté envers l'institution.
- Développer des programmes pour stimuler vérification de loyauté envers l'organisation pour les employés
- La nécessité d'activer le rôle du leadership dans les départements de la jeunesse et des sports pour développer et développement administratif de la créativité
- Créer un incubateur de créativité soutient la gestion et encourager créatif et talentueux

Mots clés:

- loyauté envers l'organisation - la créativité administrative

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة .

الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة .

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها .

الفصل الخامس:استنتاجات و اقتراحات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

-استنتاجات عامة:

بعد إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة

المطروحة سابقا، و التي مكنتنا من التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة.

- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة.

- أن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.

- أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.

التوصيات و الاقتراحات أهمها :

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.

- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.
- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتماءهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.
- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب و الرياضة على تطوير و تنمية القدرات و المهارات الإبداعية لدى الموظفين .
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع او ما يسمى ببنك الابتكار تكون مسؤولة عن دعم و تشجيع المبدعين و المتميزين و العمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

كشاف بالفرنسية

Faculté - Institut : Science et technique activités physiques et sportif

Département : Administration Et Gestion Sportif

N° d'ordre :

N° d'inscription :

Chercheur : ZITOUNI YACINE

Soutenu publiquement le : 29-05-2016

Titre de la thèse (mémoire) : L'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.
Dans les institutions sportives étude empirique de la jeunesse et de la Direction des Sports de l'état liquéfié Msila ET BBA

Language de la thèse : ARABE

Modèle de la thèse : MASTER

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur DR: DAHMANI NAAIMA

Grade : Docteur

Nombre de page : 126 pages

Fichier électronique (cd-Rom * PDF)

Spécialité : Sciences et techniques des activités physiques et sportives

Option : Gestion et administration des sports

Résumé:

Titre de l'étude: L'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

L'objectif de l'étude soulignent l'importance de la loyauté organisationnelle dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.

Problème Étude: L'importance réglementaire de fidélité à la création de la créativité administrative au sein des institutions sportives ?.

hypothèses:

- **Hypothèse générale:** – mettre en évidence l'importance de la loyauté envers l'organisation dans la création de la créativité administrative au sein des départements d'athlétisme.
- **Hypothèses partielles:** – Identification Al importance de la loyauté organisationnelle et émotionnelle dans la création de la créativité administrative.
 - Identifier Al importance de la loyauté organisationnelle continue dans la création de la créativité administrative.

- Identifier l'importance de la loyauté organisationnelle et morale dans la création de la créativité administrative.

L'échantillon de l'étude:

Échantillon de l'enquête consistait à 53 tâches administratives à la Direction de la Jeunesse et des Sports pour chacun le mandat de Bordj Bou Arreridj et M'sila.

Le programme:

Nous nous sommes appuyés sur l'enquête systématique descriptive.

Outils de l'étude:

Questionnaire est inclus sous la forme d'échelle.

Résultats atteints à:

- Il y a un niveau élevé de loyauté envers l'organisation au sein du personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.**
- Il existe une pratique de la créativité administrative par le personnel de la jeunesse et de la Direction des Sports.**
- La loyauté envers l'organisation et trois dimensions continues et de l'importance morale et émotionnelle à la création de la créativité administrative.**
- Que les incitations et la culture organisationnelle et des années de travail sur les facteurs qui influent sur la loyauté organisationnelle d'une part et de contribuer au développement de la créativité administrative de l'autre.**

Suggestions:

- La nécessité d'encourager l'état de rivalité scientifique et d'honorer les créateurs.**
- Ouverture de la porte pour les employés à participer à la prise de décision et les encourager à de nouvelles idées.**
- L'intérêt pour les activités de formation et de perfectionnement continu du personnel afin de les motiver et augmenter leur loyauté envers l'institution.**
- Développer des programmes pour stimuler la vérification de loyauté envers l'organisation pour les employés**
- La nécessité d'activer le rôle du leadership dans les départements de la jeunesse et des sports pour développer et le développement administratif de la créativité**
- Créer un incubateur de créativité soutient la gestion et encourager créatif et talentueux**

Mots clés : - loyauté envers l'organisation- la créativité administrative