



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 04/PG/D/Psy/15

عنوان الأطروحة :

النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع

الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

نور الدين تاويريريت

إعداد الطالب :

صلاح الدين شيخاوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	بسكرة	أستاذ	عيسى قبجوب
مشرفا ومقررا	بسكرة	أستاذ	نور الدين تاويريريت
مناقشا	مسيلة	أستاذ	زين الدين ضياف
مناقشا	بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	إلهام قشي
مناقشا	سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	صابر بحري
مناقشا	برج بوعريبيج	أستاذ محاضر (أ)	علي لفقير

الموسم الجامعي : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وامتنان

قال تعالى ﴿...لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم: الآية 07.

أولاً الشكر لله ﷻ على مننه وفضله وتوفيقه

أن أعطانا الفضل والقدرة لإنجاز هذا العمل

"فلك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك"

ثم إنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله

وعليه أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

"تاويريت نور الدين" الذي اجتمعت في شخصه كل معاني الأخوة والأستاذية

فكان لي سندا وروحا بتوجيهاته ونصائحه طيلة مسيرة البحث

فلك مني جزيل الشكر والامتنان على ما منحتني لي من فضائل قيّمة

لإنجاز هذه الأطروحة

كما أتقدم أيضاً بشكري الخالص إلى أساتذتي الأفاضل في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتصويب

خطئها سائلاً المولى أن يجزيهم عني خير الجزاء

كما لا أنسى أخي وصديقي العزيز الدكتور "شلابي وليد" الذي شجعني وأمدني بالعزيمة

والقوة والإرادة لإتمام هذه الرسالة.

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى كل من كان له أثر في إتمام هذا البحث.

رسالة شكر

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الله تعالى :

((...وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا...)) سورة الإسراء : من الآية: 23 .

إلى جدي الغالية منبع الحنان والعطف الحاجة " مريم "

إلى رمز التضحية والأمل وقرّة عيني " أمي العزيزة "

إلى الذي ربّاني فأحسن تربيتي " أبي الكريم "

إلى " إخوتي أخواتي الأفاضل " ... وكل الأهل والأقارب

إلى كل معلم وأستاذ وشيخ علمني ...

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني معهم كلمة الوفاء.

إلى كل من كان له أثر في هذا البحث

شيخاوي صلاح الدين

مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين النسق القيمي والتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري حول موضوع الدراسة، تم تصميم استبيان من ثلاثة أقسام؛ الأول يتعلق بالنسق القيمي مكون من أربعة أبعاد، وتعلق الثاني بقياس التوافق المهني الذي تكون من خمسة أبعاد، أما الثالث فيقيس الإبداع الإداري وتكون بدوره من خمسة أبعاد، وهذا بعد التأكد من خصائصهم السيكومترية صدقا وثباتا. و طبقت أداة البحث على عينة قوامها (170) موظفاً و بعد التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج **spss** إصدار رقم (22) توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يوجد أثر للنسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد علاقة موجبة قوية تقدر ب ($r = 0.81$) بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد علاقة موجبة قوية تقدر ب ($r = 0.77$) بين النسق القيمي و التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد علاقة موجبة متوسطة تقدر ب ($r = 0.68$) بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- مستوى تشكّل الأنساق القيمية متوسط لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة بأبعاده (القيم الدينية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمهنية).
- مستوى التوافق المهني للموظفين بأبعاد (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، الرضا عن الراتب والترقية، التوافق مع ظروف العمل، نظرة المجتمع) كان متوسطاً لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- مستوى الإبداع الإداري للموظفين بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة) كان متوسطاً لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس و الأقدمية المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس و الأقدمية المهنية.
- لا يتوسط التوافق المهني العلاقة بين النسق القيمي والابداع الاداري لدى موظفي الجماعات الاقليمية.

- الكلمات المفتاحية: النسق القيمي، التوافق المهني، الإبداع الإداري، الجماعات الإقليمية، الموظف، البلدية .

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the value system, professional compatibility and the level of administrative creativity among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. After checking the theoretical side of the study, we established a three section questionnaire. The first section, the value format, consists of four dimensions. The second section, the professional consensus, consists of four dimensions as well. The third section measures administrative creativity and consists of five dimensions. All this came after verifying their psychometric characteristics in truth and consistency. The search tool was applied on a sample of (170) employees, and after statistical analysis of data using **SPSS** program version N° (22), the study reached the following results:

- There is an impact of the value pattern and professional alignment on the level of administrative creativity of the local collectivities employees in the municipalities of M'sila.
- There is a positive relationship ($r = 0.81$) between the value pattern and administrative creativity among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila.
- There is a positive relationship ($r = 0.77$) between the value pattern and the professional compatibility of the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila.
- There is a positive relationship ($r = 0.68$) between professional compatibility and administrative creativity among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila.

– The level of formation of value systems is high among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila in its dimensions (religious, social, economic, and professional values.

– The level of professional compatibility of employees with dimensions (relationship with colleagues, relationship with management, satisfaction with salary and promotion, compatibility with work conditions, Community view of the profession) was low among the employees of the regional groups in the municipalities of M'sila

–The level of administrative creativity of employees in its dimensions (fluency, originality, risk-taking, sensitivity to problems, flexibility) was average among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila.

– There are no statistically significant differences in the value pattern among the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila, due to the variable of gender and professional seniority.

– There are no statistically significant differences in the professional compatibility of the employees of the local collectivities in the municipalities of M'sila due to the variable of gender and professional seniority

– There are no statistically significant differences in administrative creativity among the employees of the local collectivities in the municipalities of the M'sila due to the variable of gender and professional seniority.

– The professional compatibility does not mediate the relationship between the value system and the administrative creativity among the employees of the local collectivities.

Key words:The value system, professional alignment, administrative creativity, local collectivities, employee, municipality.

شكر وعران
إهداء
ملخص الدراسة باللغة العربية
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
فهرس المحتويات
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
مقدمة
أ، ب، ج، د

القسم الأول - الجانب النظري
الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

1. إشكالية الدراسة	07
2. تساؤلات الدراسة	12
1.2. التساؤل العام	12
2.2. التساؤلات الفرعية	12
3. فرضيات الدراسة	13
1.3. الفرضية العامة	13
2.3. الفرضيات الجزئية	13
4. أهداف الدراسة	14
5. أهمية الدراسة	16
6. المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة	17
1.6. النسق القيمي	17
2.6. التوافق المهني	19
3.6. الابداع الاداري	20
4.6. الجماعات الاقليمية	22
الدراسات السابقة والمثابها	23
1.7. الدراسات التي تناولت النسق القيمي	23
2.7. التعقيب عليها	30

32	3.7. الدراسات التي تناولت التوافق المهني
37	4.7. التعقيب عليها
40	5.7. الدراسات التي تناولت الابداع الاداري
47	6.7. التعقيب عليها
49	7.7. الدراسات المشابهة
52	8.7. أوجه الاتفاق
53	9.7. أوجه الإختلاف
54	خلاصة

الفصل الثاني : النسق القيمي

56	تمهيد
57	1. مفهوم القيم
57	1.1. المعنى الاصطلاحي للقيم
60	2. علاقة القيم ببعض المصطلحات المشابهة
65	3. وظائف القيم
66	4. أهمية القيم
70	5. تصنيف القيم
73	6. مكونات القيم
74	7. خصائص القيم
75	8. مصادر القيم
78	9. القيم التنظيمية
78	1.9. القيم التنظيمية في الفكر الغربي
78	2.9. القيم التنظيمية في الفكر العربي
79	10. مراحل تطور القيم التنظيمية في المنظمة
81	11. الإدارة بالقيم
85	12. النسق القيمي بين الفكر الغربي والعربي
86	1.12. الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم
87	13. اساليب وطرق قياس القيم

88	14. تأثير القيم على السلوك القيادي
90	15. تناقض القيم
92	الخلاصة

الفصل الثالث : التوافق المهني

94	تمهيد :
95	أولاً- التوافق :
95	1. تعريف التوافق
95	1.1 لغة
95	2.1 إصطلاحاً
97	2. أهمية التوافق
97	3. مجالات التوافق
98	ثانياً: التوافق المهني
98	1. تعريف التوافق المهني
100	2. مظاهر التوافق المهني
101	3. محددات تحقيق التوافق المهني
102	4. أهمية التوافق المهني للمنظمة
103	5. العوامل المؤثرة في التوافق المهني
106	6. تحليل عملية التوافق المهني
107	7. مصادر التوافق المهني
109	8. مراحل عملية التوافق المهني
110	9. طرق تحسين التوافق المهني
113	10. مظاهر سوء التوافق المهني
114	11. نظريات التوافق المهني
121	12. قياس التوافق المهني
124	الخلاصة

الفصل الرابع :
الإبداع الإداري

126	تمهيد :
127	أولاً- الإبداع :
127	1. مفهوم الإبداع
127	1.1 لغة
128	2.1 إصطلاحاً
130	2. الإبداع و بعض المفاهيم ذات الصلة
134	3. التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
135	1.3 العوامل والسمات المؤثرة فى قدرة الفرد الابداعية
136	4. أنواع الإبداع
136	5. خصائص الإبداع
137	5. مستويات الإبداع
138	1.5 ركانز الابداع
139	2.5 الابعاد المكونة للسلوك الابداعي
140	6. تفسير الابداع
142	7. مسلمات الدراسة العلمية للإبداع
143	ثانياً. الإبداع الإداري
143	1. مفهوم الإبداع الإداري
143	1.1 الإبداع الإداري فى ادبيات الفكر الاداري الغربي
143	2.1 الإبداع الإداري فى ادبيات الفكر الاداري الغربي
145	2. أهمية إدارة الابداع الاداري و تبنيه
146	3. مكونات الإبداع الإداري
147	4. ابعاد الإبداع الإداري
149	1.4 عناصر الإبداع الإداري فى المؤسسات الرائدة
152	5. بيئة العمل الابداعية (ملاح البيئة لابداعية)
153	6. المنظمات المتعلمة المبدعة
154	7. المنظور التنظيمي للإبداع و الابتكار فى العمل المؤسسى
155	8. العوامل المؤثرة على الابداع الاداري

9. أثر القيادة فى تحقيق الابداع الاداري داخل المنظمة..... 156
10. مراحل تشخيص وحل المشكلات وفقا للسلوك الابتكاري 157
11. واقع الإبداع الإداري فى القطاع العام (البلدية نموذجا)..... 158
12. معوقات الإبداع الإداري 158
- الخلاصة 160

الفصل الخامس :

الادارة المحلية - الجماعات الاقليمية-

- تمهيد : 162
1. مفهوم الادارة المحلية 163
2. أسباب ظهور الادارة المحلية..... 164
3. مميزات التنظيم الاداري المحلي (الادارة المحلية) 165
4. اهداف الادارة المحلية 166
- 5.اهمية التنظيم الاداري المحلي 169
6. مقومات الادارة المحلية فى تنمية المجتمع المحلي..... 169
7. عوامل تعثر الادارة المحلية 172
8. مستويات الادارة المحلية فى الجزائر 173
9. الادارة المحلية ومواردها البشرية..... 177
10. نماذج لنظام الادارة المحلية لدول اوربية وعربية 189
- الخلاصة : 192

القسم الثاني: الجانب الميداني

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد 195
- 1 الدراسة الاستطلاعية 196
- 1.1 عينة الدراسة الاستطلاعية 196
- 2.1 خصائص العينة الاستطلاعية 197

202	2. المنهج المستخدم فى الدراسة.....
203	3. الأدوات البحثية المستخدمة فى الدراسة
203	1.3. إستبيان النسق القيمي.....
206	2.3. إستبيان التوافق المهني.....
208	3.3. إستبيان الابداع الاداري
210	4.3. المقابلة البحثية.....
212	5.3. الملاحظة العلمية.....
213	4. الخصائص السيكومترية
213	1.4. صدق النسق القيمي.....
218	2.2. ثبات النسق القيمي.....
220	3.4. صدق التوافق المهني.....
224	4.4. ثبات التوافق المهني.....
225	5.4. صدق الابداع الاداري
230	6.4. ثبات الابداع الاداري
231	5. المجتمع الاحصائى للدراسة.....
232	1. 5 عينة الدراسة الاساسية
233	2. 3 خصائص العينة الاساسية
239	6. حدود الدراسة
240	7. الاساليب الإحصائية المستخدمة
242	خلاصة الفصل

الفصل السابع :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية

244	تمهيد
245	1. إعتدالية توزيع البيانات
246	2. عرض نتائج الدراسة الأساسية
246	1.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
252	2.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
260	3.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

268	4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
269	5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
270	6.2 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
271	7.2 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
273	8.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
274	9.2 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
275	10.2 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر
277	11.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر
279	12.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر
280	13.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر
283	14.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عشر
291	مناقشة النتائج
309	- الإستنتاج العام
311	- الاقتراحات والتوصيات
314	- الخاتمة
316	- قائمة المراجع
336	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
81	الجدول رقم (01) : يوضح أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المراحل.	01
96	الجدول رقم (02) : يوضح ترجمة بعض المفاهيم للتوافق في اللغة الانجليزية	02
103	الجدول رقم (03) : يوضح أهم العوامل المؤثرة على التوافق المهني.	03
107	الجدول رقم (04) : يوضح أهم مصادر التوافق المهني .	04
110	الجدول رقم (05) : يوضح مراحل التوافق المهني.	05
121	الجدول رقم (06) : يوضح أهم نظريات التوافق المهني.	06
133	الجدول رقم (07) : يوضح الفروقات بين الإبداع، الابتكار، الموهبة، التغيير، التخيل.	07
147	الجدول رقم (08) : يوضح عناصر الإبداع الإداري.	08
154	الجدول رقم (09) : يوضح الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية.	09
178	الجدول رقم (10) : يوضح رتب موظفي الجماعات الإقليمية	10
197	الجدول رقم (11) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس	11
198	الجدول رقم (12) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.	12
199	الجدول رقم (13) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	13
200	الجدول رقم (14) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	14
201	الجدول رقم (15) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	15
205	الجدول رقم (16) : يوضح توزيع البنود على محاور استبيان النسق القيمي	16
205	الجدول رقم (17) : يوضح طريقة تصحيح استبيان النسق القيمي	17
207	الجدول رقم (18) : يوضح توزيع البنود على محاور استبيان التوافق المهني	18
207	الجدول رقم (19) : يوضح طريقة تصحيح استبيان التوافق المهني	19
209	الجدول رقم (20) : يوضح توزيع البنود على محاور استبيان الإبداع الإداري	20
209	الجدول رقم (21) : يوضح طريقة تصحيح المقياس استبيان الإبداع الإداري	21
211	الجدول رقم (22) : يوضح محتوى المقابلة البحثية مع الموظفين	22
214	الجدول رقم (23) : يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان النسق القيمي.	23
215	الجدول رقم (24) : معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها القيمي الدينية	24
215	الجدول رقم (25) : معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها القيمي الاجتماعية	25
216	الجدول رقم (26) : معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها القيمي المهنية	26

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الرقم	الجدول	الصفحة
27	الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها القيم الاقتصادية	216
28	الجدول رقم (28): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان النسق القيمي	217
29	الجدول رقم (29): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان النسق القيمي	218
30	الجدول رقم (30): يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان النسق القيمي	219
31	الجدول رقم (31): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا - كرونباخ لاستبيان النسق القيمي	219
32	الجدول رقم (32): يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان التوافق المهني.	220
33	الجدول رقم (33): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الرضا عن الراتب الذي تنتمي إليه	221
34	الجدول رقم (34): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها التوافق مع الزملاء	221
35	الجدول رقم (35): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها التوافق مع الإدارة	222
36	الجدول رقم (36): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها التوافق مع ظروف العمل	222
37	الجدول رقم (37): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها نظرة المجتمع للمهنة	223
38	الجدول رقم (38): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان التوافق المهني	223
39	الجدول رقم (39): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان التوافق المهني	224
40	الجدول رقم (40): يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان التوافق المهني	224
41	الجدول رقم (41): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا - كرونباخ لاستبيان التوافق المهني	225
42	الجدول رقم (42): يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان الإبداع الإداري.	226
43	الجدول رقم (43): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الآصالة	227
44	الجدول رقم (44): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المرونة	227
45	الجدول رقم (45): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الطلاقة	228
46	الجدول رقم (46): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها روح المخاطرة	228
47	الجدول رقم (47): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الحساسية للمشكلات	229
48	الجدول رقم (48): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري	229
49	الجدول رقم (49): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان الإبداع الإداري	230
50	الجدول رقم (50): يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري	230
51	الجدول رقم (51): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا - كرونباخ لاستبيان الإبداع الإداري	231
52	الجدول رقم (52) يوضح تعداد عينة الدراسة	233
53	الجدول رقم (53) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس	234
54	الجدول رقم (54) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية.	235
55	الجدول رقم (55): يوضح خصائص العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	236
56	الجدول رقم (56) يوضح خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي	237
57	الجدول رقم (57) يوضح قياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	245
58	الجدول رقم (58): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعدها القيم الدينية	246

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

247	الجدول رقم(59): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم الاجتماعية	59
247	الجدول رقم(60): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم الاقتصادية	60
248	الجدول رقم (61): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم المهنية	61
249	الجدول رقم(62): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان النسق القيمي	62
252	الجدول رقم(63): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرضا عن الراتب والترقية	63
253	الجدول رقم(64): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العلاقة مع الزملاء	64
254	الجدول رقم(65): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العلاقة مع الإدارة	65
255	الجدول رقم(66): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوافق مع ظروف العمل	66
256	الجدول رقم(67): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نظرة المجتمع للمهنة	67
257	الجدول رقم(68): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان التوافق المهني	68
260	الجدول رقم(69): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأصالة	69
261	الجدول رقم(70): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة	70
262	الجدول رقم(71): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطلاقة	71
263	الجدول رقم(72): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد روح المخاطرة	72
264	الجدول رقم(73): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات	73
265	الجدول رقم(74): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان الإبداع الإداري	74
268	الجدول رقم(75): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي و التوافق المهني	75
269	الجدول رقم: (76) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي والإبداع الإداري	76
270	الجدول رقم(77): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني والإبداع الإداري	77
271	الجدول رقم (78): يوضح دلالة الفروق في مستوى النسق القيمي تبعاً لمتغير الجنس	78
273	الجدول رقم (79) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان النسق القيمي تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.	79
274	الجدول رقم (80): يوضح دلالة الفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير الجنس	80
275	الجدول رقم (81) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان التوافق المهني تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	81
276	الجدول رقم (82) : يوضح نتائج الاختبار البعدي شيفيه scheffe للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التوافق المهني وفقاً لمتغير الأقدمية المهنية.	82
277	الجدول رقم (83): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	83
279	الجدول رقم (84) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.	84
280	الجدول رقم (85) يوضح الإحصاءات الوصفية	85
281	الجدول رقم (86) يوضح مصفوفة الارتبا	86

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

281	الجدول رقم (87) يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي	87
282	الجدول رقم(88): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي الثنائي لحساب متغيرات الدراسة	88
285	الجدول رقم (89) يوضح مخرجات النموذج	89
285	الجدول رقم (90) أ يوضح مخرجات المسار a	90
285	الجدول رقم (91) ب يوضح مخرجات المسار a	91
286	الجدول رقم (92) أ يوضح مخرجات المسار C' و b	92
286	الجدول رقم (93) ب يوضح مخرجات المسار C' و b	93
287	الجدول رقم (94) أ يوضح مخرجات المسار c	94
287	الجدول رقم (95) ب يوضح مخرجات المسار c	95
287	الجدول رقم (96) يوضح الأثر الكلي لـ (X) على (Y)	96
288	الجدول رقم (97) يوضح الأثر المباشر لـ (X) على (Y)	97
288	الجدول رقم (98) يوضح الأثر غير المباشر لـ (X) على (Y)	98
289	الجدول رقم (99) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الإبداع الإداري	99
289	الجدول رقم (100) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج التوافق المهني	100
290	الجدول رقم (101) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج التوافق المهني	101

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	الشكل رقم (01) : يوضح مكونات القيم	74
02	الشكل رقم (02) : يوضح العوامل الجغرافية	76
03	الشكل رقم (03) يوضح نموذج مسار التغيير	89
04	الشكل رقم (04): يوضح تأثير القيم على سلوك القائد	90
05	الشكل رقم (05): يوضح انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم	91
06	الشكل رقم (06) يوضح العوامل المؤثرة في التوافق المهني	105
07	الشكل رقم (07) : يوضح عملية تحليل التوافق المهني.	106
08	الشكل رقم (08) : يوضح تدرج هرم ماسلو للحاجات	116
09	الشكل رقم (09) : نموذج التوقع لفكتور فروم	118
10	الشكل رقم (10) : يوضح مخطط نموذج مظهر الرضا الوظيفي لاولر وبورتر	119
11	الشكل رقم (11): يوضح الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي.	140
12	الشكل رقم (12) : يوضح مسلمات الدراسة العلمية للإبداع.	142
13	الشكل رقم (13): يوضح عناصر الإبداع الإداري.	149
14	الشكل رقم (14) : يوضح العناصر المكونة للإبداع.	152
15	الشكل رقم (15): يوضح نظام الإبداعى الابتكاري في المنظمات.	155
16	الشكل رقم (16) : يوضح طرائق تشخيص وحل المشكلات.	157
17	الشكل رقم (17) : يوضح مقومات الإدارة المحلية	172
18	الشكل رقم (18) : يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الولاية تحت رئاسة الوالي	184
19	الشكل رقم (19): يوضح المصالح التابعة للأمانة العامة للولاية	185
20	الشكل رقم (20) : يوضح مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة	186
21	الشكل رقم (21) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية	187
22	الشكل رقم (22): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية أكثر من 100 ألف نسمة من السكان	188
23	الرسم البياني رقم (23): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس	197
24	الرسم البياني رقم (24): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	198
25	الرسم البياني رقم (25): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	199
26	الرسم البياني رقم (26): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	201
27	الرسم البياني رقم (27): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	202
28	الرسم البياني رقم (28): يوضح خصائص العينة الأساسية وفق متغير الجنس	234
29	الرسم البياني رقم (29): يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية	235
30	الرسم البياني رقم (30): يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الرتبة الوظيفية	237

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

238	الرسم البياني رقم (31): يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	31
250	الرسم البياني (32): يوضح ترتيب متوسطات القيم المشكلة للنسق القيمي	32
257	الشكل رقم (33) يوضح ترتيب متوسطات التوافق المهني	33
265	الشكل رقم (34) يوضح ترتيب متوسطات الإبداع الإداري	34
284	الشكل رقم (35) يوضح نتائج نموذج Andrew.F.Hayes	35
290	الشكل رقم (36) يوضح نتائج نموذج (Baron& Kenny 1986)	36

مقدمة

لم يعد موضوع النجاح و الريادة في إدارة الأعمال - التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة - أمراً تحدده وتتحكم فيه التمويلات المالية فقط على غرار الحقب الزمنية الماضية، بل بات في حكم المعلوم أن معادلة النجاح والتميز المؤسسي تتضمن أطرافاً جديدة وحاسمة و أكثر أهمية من المال؛ إنَّها الأفكار .

تُعرّف الأفكار بأنها كل ما يتردد من آراء و تأملات، وما يخطر في العقل البشري من حلول واقتراحات مستحدثة أو غير متناولة، وهذا المُعطى وفق هذا الطرح قد يصعب توفيره أو إمداد المنظمات به في ظل غياب العقول المفكرة ضمن بيئة المنظمة.

وإذا كانت خطوة تنفيذ الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع تحتاج تغطيةً مالية كافية فإن إنشاء و ابتكار الأفكار وابتداعها لا يحتاج المال بقدر ما يحتاج إلى العقول المبدعة والمجتهدة في تحقيق ذلك.

إن حاجة المؤسسات إلى هذا النوع من العقول يجعلها دائمة الترقب و الانتظار بما ستجود به طواقمها البشرية العاملة، في حين تفقد الأمل في الحصول على الأفكار الخلاقة، تلك التي لا تحوز طواقم ذات نوعية وكفاءة في توليد الأفكار، ثم إن الأمر يزداد سوءاً في القطاع العام مقارنةً بنظيره الخاص، حيث نجد أنّ المؤسسات في القطاع الخاص أكثر حرصاً على ترقب بنات أفكار موظفيها ودرجة إبداعهم من حيث التشجيع و التحفيز و الإثراء، بينما نجد أنّ الأمر أقل طرماً عند القطاع العام، بحكم الثقافة التنظيمية السائدة والذهنية المنتشرة في كثير من مفاصل هذا القطاع حول أحقية الأجر واستدامته ولو مع قلة الأداء أو انعدامه.

إنّ قطاع الجماعات الإقليمية أحد القطاعات الفاعلة في المجتمع الجزائري، بل هو أحد أهم شرايين الحياة الخدمية للمواطن، وهذا راجع لطبيعة ونوعية الخدمات الإدارية التي يقدمها، فوثائق

الحالة المدنية مثلا، ووثائق الهوية الوطنية من بطاقات التعريف ورخص السياقة وجوازات السفر البيومترية جميعها تنبني عليها حياة المواطن الإدارية، ناهيك عن الخدمات التي توجه للفئات الهشة ضمن ما يسمى بمهام النشاط الاجتماعي، لذا يصبح العمل في مؤسسة يمثل هذه الخدمات نوعا من التشريف للأفراد الذين يغلبون القيم الوطنية وقيم حب الوطن والولاء له .

لكن من زاوية أخرى تنفسي الكثير من المظاهر السلبية التي تكون الإدارة حاضنها الأول كالبيروقراطية و الإتكالية و اللامبالاة، ومنه يصبح الاهتمام باختيار الأفراد العاملين بهذه المؤسسة ونظيراتها أهم من أساليب تغيير سلوكهم للأفضل كالتحفيز أو التثمين أو فرص الترقية، إنما الأصل ان نستقطب من هم في مستوى أهمية هذه المؤسسة وقداسة خدماتها .

غير أنه يمكن جعل هؤلاء الأفراد الذين يُظهرون سوء سلوكهم التنظيمي إلى قوة دافعة للتنظيم و لمنتسبيه، بالعمل على الرفع من توافقه المهني، لأنه قد يكون سوء التوافق سببا في تراجع الأداء العام، وهذا بالبحث في العوامل المسببة له .

تؤكد الكثير من الدراسات أن أهم العوامل المؤثرة في التوافق المهني هو مستوى العمل المؤدى ومتطلباته، حيث يكون الموظف أمام تحدّي مسايرة حجم العمل المتزايد والمتفاقم، دون التفكير في آليات لحل هذا التفاقم، كما أن المستوى التعليمي المحدود لشاغل وظيفة تحتاج مستوى معيناً، قد يسرّع من ظهور اللاتوافق ويعجّل بتراجع الأداء .

إن عدم الوفاء المتكرر بمتطلبات المهنة يدفع بالعاملين إلى إظهار سلوكيات تنظيمية سيئة، مثل التغيب المتكرر، أو التجمع داخل المكاتب لإجراء المحادثات على حساب وقت العمل، أو ترك المنصب أو الاشتغال بوسائل الترفيه الحديثة أثناء العمل، أو عدم تقديم خدمات ذات مستوى،

وجميعها مؤشرات واضحة عن سوء التوافق المهني. وهو أمر يحتاج من الباحثين تسليط الضوء عليه و تقصيه بجدية .

لذا كانت الدراسات ولا زالت تجرى حول منظومة القيم الخاصة بالأفراد وطبيعة تشكيل وترتيب نسقهم القيمي، خاصة لدى المورد البشري المشتغل بالقطاع الحكومي، فهي تهدف إلى كشف زوايا خفية من السلوك التنظيمي الفردي وتهدف أيضا إلى تبين ما يمكن أن نرجحه من قيم دون أخرى، خدمة لأهداف المنظمات، وهل لتشكيل هذا النسق علاقة مع قيم أخرى كالإبداع الإداري مثلا.

وعليه تأتي دراستنا كمحاولة ميدانية لاكتشاف العلاقة بين النسق القيم و التوافق المهني ومستويات الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، و لمعالجة ذلك تم تقسيم العمل إلى سبعة فصول وفق الآتي:

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة، ويتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة، ثم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات دراستنا مع مناقشتها و التعليق عليها .

الفصل الثاني : تم استعراض الإطار النظري للنسق القيمي، ومفهومه، وخصائصه، و أهميته وطرائق اكتسابه ومصادره، والمقاربات النظرية المفسرة له

الفصل الثالث : تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التوافق النفسي، والتوافق المهني، ثم خصائصه وأهميته، أنواعه، مستوياته.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى الإبداع الإداري من مفهوم، تطوره تاريخيا، أهميته وأهدافه، وأهم النظريات والنماذج المفسرة للعملية الإبداعية .

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى مفهوم الجماعات الإقليمية، والتطور التاريخي، وأهميتها، وأهدافها والقوانين الناظمة لها، والهيكل التنظيمي على مستوى الجماعات الإقليمية.

الفصل السادس : تناول فصل إجراءات الدراسة وتضمن الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السابع : تضمن هذا الفصل عرض و مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة قدمنا استنتاجا عامًا وجملة من الاقتراحات.

الجانب

النظري

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

- الإشكالية
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة
- تعليق على الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

إن المتتبع لتطور قطاع الجماعات الإقليمية في الجزائر ليجد انه تطور تطورا سريعا منذ عشرين، حيث دخلت العديد من المفاهيم التنظيمية قاموس التعامل الإداري و التسييري قيد التنفيذ والممارسة، من مثل " الرشادة و الحكامة و التنمية المستدامة و شفافية التعاملات"، ناهيك عن تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية أو الإدارة الرقمية، وتعميم برمجيات تطبيقية على جميع المصالح الإدارية للبلدية كل هذه المعطيات تجعلنا بلا شك أمام إدارة ليست كذلك التي ورثتها الجزائر غداة الاستقلال عن نظيرتها الاستعمارية، مهلهلة الأركان غير مهيكلة و ضعيفة الأداء بسبب النقص الفادح في وجود المورد البشري المؤهل القادر على التسيير.

ثم ما لبثت تزداد تطورا عبر السنوات، بفضل التطوير التنظيمي الذي تعتمده الوصاية ممثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، من خلال تحيين ترسانة القوانين المستمر، وفي انقضاء الموارد البشرية التي تشرف على تسيير هذه المؤسسات، دون إهمال حجم الأغلفة المالية المرصودة سنويا لجعل هذا الهيكل ذي وجود تنفيذي فعلي، وخير ممثل للحكومة على أرض الواقع .

إن الخصوصية التي تميز مؤسسة البلدية - الجماعة الإقليمية- أنها تسيير بمسؤولين إن صح التعبير فهي مؤسسة يمثلها شخص منتخب وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يرتقى رئاسة هذه المؤسسة عقب انتخابات محلية، قد تفرزه أصوات الناخبين المحليين ضمن قائمة حزبية ذات توجه سياسي، أو ضمن قوائم حرة ليس لها لون سياسي، مما يجعله يحمل صفة المسؤول الإداري الأول للبلدية.

أما المسؤول الثاني فهو شخص معين بمرسوم رئاسي أو قرار وزاري وهو يتولى رئاسة الأمانة العامة للبلدية وهو المسؤول المباشر على تسيير المصالح الإدارية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي، هذا الأخير يعتبر ممثل الوزارة في هذه المؤسسة والمسير الفعلي لإدارة البلدية، إن هذه الازدواجية في الرئاسة تجعل من البلدية مؤسسة منقسمة، خاصة في حالة ما تعارضت قرارات المنتخب مع المعين، وهذا

الانقسام يجعل من الطواقم البشرية منقسمة أيضا ومتصارعة فيما بينها، والضحية هو الأداء العام وتراجع الفعالية التنظيمية، هذا التداخل في الصلاحيات والخصائص انعكس على منصب الأمين العام كمنصب قيادي و أشارت **كلاش** إلى " أن هناك عدة قيود وضوابط على منصب الأمين العام في ظل خضوعه لازدواجية الرقابة إذ نجد أنه يخضع لسلطة الوالي ورقابة رئيس المجلس الشعبي، هذه الرقابة أدت إلى تقليل من فعاليته خاصة في ظل افتقاد رئيس المجلس الشعبي لمفاهيم وقواعد التسيير الأساسية، وارتباط مهمة تسييره للبلدية بفترة زمنية معينة، على عكس الأمين العام الذي هو موظف دائم أكثر خبرة وعلمًا بشؤون تسيير البلدية " (كلاش، 2020، ص151) .

لذا لا بد من النظر بعين الحرص و الاهتمام إلى موضوع القوى العاملة ضمن نسيج هذه المؤسسة، من حيث كفاءة التكوين، وقوة الشخصية، و بلوغ درجة التمكين، كي لا تتجرف هذه القوى ضمن جهة لتطلب ودها على حساب الجهة الأخرى، وهذا يتطلب من القائمين على تسيير المستخدمين بالجماعات الإقليمية الاعتماد على توصيف وظيفي دقيق يسمح للموظف بأداء مهامه دون شعوره بإزدواجية الإشراف التي من شأنه أن تنعكس سلبا، وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية التحليل الوظيفي كونه الدراسة الدقيقة والشاملة لكل المهام المتعلقة بالعمل وواجباته ومسؤولياته بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمعارف التي يتطلبها انجاز العمل بمستوى أداء عالي وكفاية تامة (زعتري، 2014، ص17).

كما أن حاجة المؤسسة إلى موظف مقدر يجعلها أمام حتمية العمل بفاعلية أكثر في استقطاب وانتقاء الكفاءات للوصول بهذا المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وهذا الاقتدار لا يخرج عن أمرين الأول منها الكفاءة العلمية التي تترجمها شهادة تتناسب و متطلبات المنصب، وكفاءة شخصية يترجمها سلوك الموظف اتجاه عمله و اتجاه زملائه والآخرين.

قد لا تشكل الكفاءة العلمية أدنى حرج للمكلفين بالانتقاء على مستوى مصلحة تسيير الموارد البشرية، لكن الكفاءة السلوكية التي تعني الجانب القيمي للأفراد هي التي لا يمكن الحكم على نجاعتها، ولا الوقوف على حقيقتها إلا بعد انخراط هذا الموظف في البيئة التنظيمية، وهذا ما أشارا إليه العتيبي، مبارك، 2018

أن عملية الانتقاء في التوظيف تعتمد على اختيار أفضل وأحسن المرشحين بناء على مؤهلاتهم وقدراتهم، والأولوية تكون للأفراد الذين لديهم خصائص شخصية ثقافية وقيمية قريبة ومتوافقة مع قيم المنظمة، وذلك لأهمية التوافق القيمي في قرار التوظيف. (العتيبي، مبارك، 2018، ص 22) .

كما أن الإصلاح الإداري الذي عرفته مؤخرا الجماعات الإقليمية الجزائرية -الإدارة المحلية سابقا- في أواخر سنة 2015 وذلك في إطار بعث الحياة للبلديات كمرفق عمومي بدل الدائرة، جعل البلدية تعيش نوعا من الحركية، على مستوى التنظيمي أو على مستوى المواطنين .

هذه الحركية خلقت على مستوى القيادة العليا لهذا المرفق الرغبة في مجارة الوتيرة السريعة لهذا التحول بل وهدفت بالأساس إلى أن تستعيد البلدية كنوانة أساسية وفاعلة في المجتمع المواطني، كخادمة ومخدومة في أن واحد بتوفير الخدمات وخلق مداخيل ترفع عنها حرج قلة الموارد وندرتها .

عن هذا التحول الجذري الذي نظّر له القادة في أعلى هرم هذه المؤسسة ينبغي أن يتوافق مع نظرة الموظف في أسفل قاعدة الهرم وأن يتماشى مع استعداداه، وتقبل الأعباء وضغوط التي إنجرت، وسينجر مستقبلا عنها هذا التغيير، وهو حال كل تغيير تنظيمي يمس المنظمات إلا أن هذا الأخير لم يبن على أسس علمية بل كان بموجب قرار سياسي لم يراعي ظروف التغيير الواجب توافرها .

فالأولى الاهتمام بهذه السواعد التي ستتكفل بتنفيذ هذا الطموح المشروع في جعل البلدية مؤسسة جودة وامتياز وإعدادها إعدادا نفسيا وتنظيما ومهنيا لتكون أهلاً لتحقيق المشروع الريادي.

لاشك أن المهام الإضافية التي تطرأ على الوصف الوظيفي لأي وظيفة كانت تُحدث عبئا على شاغل الوظيفة سواء كان هذا التوصيف تعديلا أو حذفاً أو إثراءً، كلها تخلق لدى الموظف حالة من عدم الاستقرار التنظيمي ولو مؤقتاً إلى حين تعود المهام الجديدة .

هذا التغيير الحاصل يمس بالموظف كما الوظيفة بنفس الحدة على حد سواء، وهو يفرض نوعا من الاستعداد أو المجابهة لكي يحدث الانسجام بين شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة، وهو من شأنه أن يكون محصلة للتوافق المهني الذي أضحي ضرورة ملحة لنجاح الموظف في تأدية مهامه وتحقيق

المنظمة لأهدافها وأكد "سكران 2011" أن التوافق المهني يعد المؤشر الفعال للحكم على أي مهنة بالنجاح أو الفشل فعن طريقه يقاس رضا الفرد عن مهنته، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه حتى يحقق الرضا والإرضاء في عمله، الأمر الذي يسهم إسهاما فعالا لتحقيق التوافق بوجه عام (رواحية، 2016، ص02).

إن البلدية كأحدى المؤسسات التي مسها هذا التغيير جراء الإصلاح الإداري الأخير، جعل طواقمها عرضة لهذا العبء والضغوط المهنية بسبب آليات العمل الإداري المستحدثة، ودخول مفاهيم الإدارة الالكترونية التي تحتاج بدورها إلى تكوين ورسكلة وتحتاج إلى استعداد نفسي، لأنها تؤسس لشكل جديد من التعاملات مع المواطنين. كما أن تحويل الكثير من الإجراءات الإدارية كاستخراج الوثائق الثبوتية من الدائرة إلى البلديات، يدفع الطاقات العاملة بهذه المؤسسات إلى بذل جهد لم يسبق أن اعتاد الموظفون بذله، أي خلق وضعيات مهنية جديدة.

وعليه كان من المهم أن تؤثر كل هذه التغيرات في نظرة الموظف لشخصه ولعمله ولبينة العمل ككل إذ أن حاجة المجتمع للخدمات التي بانت البلدية تحوزها دون سواها ستعيد نظرة المجتمع الايجابية لهذه المؤسسة ولعامليها من المستوى الادني إلى الأعلى في سلم المركز الاجتماعي الهوياتي.

ولا يخفى على متتبع شؤون الجماعات الإقليمية أنها تشهد عدة مشاكل تنظيمية وإدارية، جعلتها تتخبط في عشوائية تسييرية انعكست على الموظف، إذ أصبح يشعر بالبيروقراطية التي أضحت سمة لجل البلديات، خاصة على مستوى التعامل وازدواجيته بالنسبة للمشرفين، وظهور التكتلات التنظيمية مما انجر عنها صراعات تنظيمية تجسد كل التعاملات التي توصل إلى مراكز صنع القرار، لتمارس سياسة الإقصاء على الطرف الآخر، والمبالغة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، بل و التدقيق في تفصيل التفاصيل التي تخص الموظف وتعتبر الإدارة المحلية بمستوياتها الثلاث تنظيما يعاني مما تعانيه المؤسسات الأخرى من نمطية في التسيير، و جمود تنظيمي لا يمنح الموظف تلك الحرية أو الإبداع الذي يعود نفعه على المستويين الشخصي والتنظيمي للمنظمة، بل بلغ الأمر إلى تجاهله كلية في عملية

صنع القرار ولو من باب المشاركة (التشاركية) في تسيير هذا التنظيم، وكل هذه الظروف كان لها دور كبير في ظهور عدة أعراض مرضية مهنية لدى الموظفين، ومنها تفتش ظاهرة سوء التوافق المهني في الوسط المهني .

كما أن تمثل الموظف للقيم المشكلة لبنائه القيمي هي العامل الحاسم في نجاحه ضمن فرق عمله، وهي لا شك أيضا احد أهم مسببات النجاح المؤسسي العام، فالولاء التنظيمي و التوافق المهني و الالتزام الوظيفي هي مؤشرات صحية عن هوية مهنية قوية، وعن شخصية تنظيمية فريدة تبحث عنها كل المنظمات، بل وتسعى لها جاهدة قدر الإمكان .

ولا شك أن هذه السلوكيات و المؤشرات الايجابية ستغذى مؤشرات أخرى، اقرب في المعنى و أشبه في النتيجة من مثل سلوك الإبداع الإداري الذي هو قدرة الموظفين على أداء الأعمال بطرائق مبتكرة و متجددة وغير مسبوقه حيث أشار "ماجد سيد صلاح" أن الإبداع يعد من الركائز الأساسية للمنظمة، وذلك لأنه يعزز قوة هذه المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، وهذا يتطلب بيئة عمل مناسبة في المنظمة لإبراز القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، والعمل على توظيفها بأفضل ما يكون (ماجد، 2018، ص 04) .

إن هذا النمط المتميز من شخصية الموظفين لا يتأتى إلا بناء على نسق قيمي متميز، يقدم الوظيفة كأولوية ويجعل من باقي القيم والمعايير الأخرى تليها في الترتيب و بالتفاوت، وهو كما سبق الإشارة إليه شخصية وظيفية محببة للمشرفين ومرغوبة للزملاء، لأنه يرى في نجاح مهمته و مؤسسته نجاحا ذاتيا، وتعبيرا عن الذات و عن الكينونة، بل وفي أحيان كثيرة هو قمة التوافق النفسي و الانسجام مع الذات، و العمل من منظور هذا الصنف من الموظفين هو إشباع للحاجات وتعبير عن الوجود.

ومن اجل تدعيم ابداعية المؤسسة لابد من تحسين الأداء الإداري المبدع للعاملين، وقد وجدت علاقة بين قيم الفرد وبين انجازاته الإبداعية وكشفت دراسة (Gump , 2003) عن أن القيم يمكن أن تكون منبئ عن الإبداع، فالمبدعين لديهم نظام قيمي يختلف عن أقرانهم الأقل إبداعا (أحمد ، 2016، ص320).

كما اعتبر تالكوت بارسونز أن "المنظمة نسقا اجتماعيا منظما من أجل تحقيق جملة معينة من الأهداف ولتحقيق المنظمة أهدافها يجب هيكلتها نفسها والأخذ بعين الاعتبار عامل الاختلاف الذي يمتاز به العاملون فيها؛ وفي هذا الصدد تسأل كيف تستطيع المنظمة تحقيق نسقا اجتماعيا متكاملًا؟ وانطلاقا من هذا التساؤل طرح بارسونز فكرة القيم ونسق القيم والتنظيم كنسق اجتماعي مبني على القيم ومعرفة القيم تجعل العاملين يقومون بتصرفات و سلوكيات سليمة مع الآخرين" (شاوش، 2019، ص140).

لذا كان لزاما أن نبحت واقع تشكّل الأنساق القيمية لهذا الموظف في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة عمله، وانعكاسها على التوافق المهني والإبداع الإداري للموظف، ولعله بات من المهم أن يسعى القائمون على قطاع الجماعات الإقليمية للوصول بالعاملين إلى مستويات مقبولة من التوافق المهني والإبداع الإداري، بهدف خلق الاستقرار و من هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلي هذا الأساس جاء التساؤل الرئيسي علي النحو التالي : هل هناك علاقة بين النسق القيمي والتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

وعلي إثر هذا التساؤل الرئيسي تندرج عنه عدة تساؤلات فرعية كالتالي :

- إلى أي مدى يساهم تشكّل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
- إلى أي مدى يساهم تشكّل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
- إلى أي مدى يساهم التوافق المهني في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
- ما هي مستويات تشكّل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة؟
- ما مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، و الاقدمية المهنية) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الاقدمية المهنية) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الاقدمية المهنية) ؟
- هل يتوسط التوافق المهني العلاقة بين النسق القيمي والابداع الاداري لدى موظفي الجماعات الاقليمية ؟
- 2- فرضيات الدراسة : انطلاقا من التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة تم الإجابة عليها وفقا لصياغة الفرضيات التالية :
- توجد علاقة بين النسق القيمي والتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .
- يساهم تشكل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .
- يساهم تشكل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- يساهم التوافق المهني في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- نتوقع اختلاف في تشكل مستويات الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

- نتوقع وجود مستوى متوسط من التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- نتوقع وجود مستوى متوسط من التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية المهنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية المهنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية المهنية).
- لا يتوسط التوافق المهني العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية .

3- أهداف الدراسة : من بين الأهداف التي سعت إليها درستنا هي الأهداف النظرية والتطبيقية.

3-1 الأهداف النظرية: وهي كالتالي :

- العمل على تقديم إجراءات عملية وأساليب أكاديمية في شكل مقترحات من شأنها أن تساعد على السير الحسن لتسيير الموارد البشرية بقطاع الجماعات الإقليمية، و التفعيل السليم لآليات تنظيمية تحقق مستوى عال من التوافق المهني والإبداع الإداري لدى الموظف، كما أن هذه المقترحات من شأنها أن تنعكس على جميع الأنشطة الإدارية للمنظمة وتحقق التوافق المهني والإبداع للموظفين، كما تسهم في تجسيد مظاهر وممارسات إدارية ايجابية تشجع العمل المتميز والأداء الفعال، وتقلل من نقشي الممارسات التنظيمية غير السليمة في بيئة العمل .

- التعرف على أهم العوامل التي تساعد موظفي الجماعات الإقليمية في تحقيق التوافق المهني ومستويات عالية من الممارسة الإبداعية من خلال مقارنة ثقافية تركز أساسا على التعلم التنظيمي و بناء أنساق قيمية تسهم في تحقيق الفعالية داخل هذه التنظيمات المحلية.

العمل على تقليل مظاهر سوء التوافق المهني كالتغيب، والتمارض، ودوران العمل، وكل المظاهر غير السليمة في المنظمة، من خلال تبني مقارنة الإدارة بالقيم التي تعتمد أساسا على مدى تمثل الموظفين للقيم الايجابية .

3-2- الأهداف التطبيقية : وهي كالتالي:

- الكشف عن تأثير النسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

- مدى مساهمة تشكل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

- مدى مساهمة تشكل الأنساق القيمية المهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

- مدى مساهمة التوافق المهني في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية

- الكشف عن مستويات تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

- الكشف عن مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

- الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الاقدمية المهنية).

- الكشف عن وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير (الجنس، الاقدمية المهنية).

-الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير(الجنس، الأقدمية المهنية).

- الكشف عن توسطية التوافق المهني بين النسق القيمي والابداع الاداري لدى موظفي الجماعات الاقليمية .

4- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في الأهمية التي يكتسيها موضوع الأنساق القيمية ومستويات التوافق المهنية ومدى انعكاس ذلك على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، ويعتبر هذا المجال من المواضيع المهمة في دراسة التنظيم، لان فهمه يسهم في استقرار المنظمة كما يعطي للقادة و المسؤولين فكرة أمثل للتعامل مع تداعيات الظاهرة، سواء من ناحية المعوقات أو الدوافع التي تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية من خلال تجسيد أنساق قيمية تسمح بتجسيد مستوى عال من الأداء الإداري لدى الموظف، وتنعكس إيجابا على توافقه المهني ورضاه .

وتسهم الدراسة في توضيح المقاربات النظرية والتطبيقية التي تتناول القيم داخل المنظمة(مدخل الإدارة بالقيم) وتأثيره على مستوى التوافق المهني والممارسات الإدارية التي تتسم بالإبداع والتي من شأنها أن تنعكس بالإيجاب على أدائه وفعالية المنظمة ككل .

محاولة دراسة الموضوع من منظور سيكوتنظيمي، ومعرفة المحددات والعوامل التي من شأنها أن تسهم في رفع مستويات الإبداع الإداري والتوافق من خلال المقاربات القيمية، وتأثير ذلك على الجانب التنظيمي و التسييري وانعكاس كل هذا في تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة الى تسليط الضوء على الظواهر والمشكلات التنظيمية و المهنية التي تعيق السير الحسن للتنظيمات وتؤثر على مستوى التوافق المهني للموظفين وتحول دون تشكل أنساق قيمية قوية لديهم تسمح بتحقيق الأداء المبدع لدى موظفي الجماعات الاقليمية .

كما يعتبر موضوع دور النسق القيمي في تحقيق التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية من المواضيع المهمة التي تفرضها المقاربات النظرية في الفكر الإداري، لان الفهم السليم لتفعيل الممارسات الإدارية السليمة داخل بيئة العمل يسهم في استقرار المنظمة كما يعطي للمشرفين فكرة امثل للتعامل مع أي ممارسات أو مظاهر تنظيمية غير سوية، حيث أن التركيز على أهمية البعد البشري أصبح ضرورة ملحة في مجال التنظيم، كي نصل إلى تنظيمات ذات فعالية تنظيمية، خاصة أن قطاع الجماعات الإقليمية يتطلب دراسات مستفيضة تتناول هذه المواضيع التي من شأنه أن ترفع وترتقي بالخدمات والممارسات داخل هذا القطاع الحيوي، و تسليط الضوء على الظواهر والمشكلات التنظيمية المهنية الناجمة عن سوء الممارسات التنظيمية و الإدارية التي تعيق السير الحسن للتنظيمات واثر ذلك على العاملين و سلوكهم التنظيمي في المؤسسة.

5- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

5-1 مفهوم النسق القيمي :

أ - إصطلاحا : يعرف على أنه :

- **يعريف عبد اللطيف خليفة النسق القيمي:** على أنه عبارة" عن البناء أو التنظيم الشامل لقيم الفرد وتمثل كل قيمة في هذا النسق عنصرا من عناصره، وتتفاعل هذه العناصر معا لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد "(خليفة، 1992، ص 54).

- **تعريف شينار سامية للنسق القيمي:** "على أنه عبارة عن التنظيم الشامل لمجموعة قيم الفرد، وتمثل كل قيمة في هذا النسق عنصرا من عناصره التي تتفاعل معا في علاقات منتظمة مستقرة نسبيا لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد، وتشكل في تنظيمها ترتيبا هرميا حسب أهمية كل قيمة من القيم التي يتبناها الفرد في حياته وتحكم بها سلوكه"(شينار، 2017، ص 85).

- **تعريف كريم عليوي لفتة للنسق القيمي :** بأنها الأحكام والمعايير التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع البيئة من حيث المواقف الاجتماعية والخبرات الفردية حتى يتمكن من اختيار الأهداف والتوجيهات التي يراها تتناسب مع إمكانياته وتتجسد من خلال الاهتمام والاتجاه(فتة، 2015، ص 682)

-**التعريف الإجرائي للنسق القيمي** : على أنه عبارة عن تنظيم شامل يحدد ترتيب هرمي لمجموعة من القيم التي يمثّلها الموظف، والتي تعبر عن تصور واضح له، يحدد تفضيلاتها ما كان مرغوباً منها وغير مرغوب، ويتيح له تحديد الأساليب والأحكام نحو قضايا معينة حسب تشكل بناءه القيمي.

وهو الدرجة التي يحصل عليها موظفي الجماعات الإقليمية على استبيان النسق القيمي بأبعاده (الدينية، الاقتصادية، الاجتماعية، المهنية).

- **مؤشرات النسق القيمي** :

-**القيمة الاقتصادية**: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع، وهو في سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج واستهلاك البضائع واستثمار الأموال، والأشخاص الذين يضعونها في قمة نسقهم يتميزون بنظرة علمية، تقمّ الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتهم.

-**التعريف الإجرائي للقيمة الاقتصادية**: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود القيمة الاقتصادية في الإستبيان المخصص للدراسة.

-**القيمة الاجتماعية** : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم، ويجد في ذلك إشباعاً له، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات في حدّ ذاتها، وليسوا وسائل لغايات أخرى، ولذلك كان هؤلاء الذين يتميزون بهذه القيمة، يتميزون بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير وتقديرهم.

-**التعريف الإجرائي للقيمة الاجتماعية**: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود القيمة الاجتماعية على استبيان الدراسة .

-**القيمة الدينية** : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يوصل نفسه بهذه القوة بصورة ما، كما أن هذا لا يعني أن من يتصفون بها كلهم من النساك والزهاد(سي احمد، 2014 ص42).

-**التعريف الإجرائي للقيمة الدينية**: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود القيمة الدينية في استبيان الدراسة.

-القيم المهنية : وهي القيم التي يحتاج إليها المجتمع لكي يبقى متحد ومتحمس، فهناك الكثير من المنظمات التي يديرها أشخاص عاديون أو هيئات تقوم بإنتاج السلع وتقدم الخدمات للآخرين، لذا يجب على كل شخص أن يتسم أعراف اصيلة واصلية ليكسب رزقه ويساهم في تقدم المجتمع. وفي تلك الحالة يتطور الإنسان تبعاً للقيم التي يتعلمها. وتختلف قيم موظف الشرطة عن قيم القاضي أو السياسي، فلكل مهنة مجموعة خاصة من القيم التي تتباين وتختلف من مهنة إلى أخرى. كما أن هذه القيم ضرورية لإبقاء المهنيين متحدين و متماسكين.

-التعريف الاجرائي القيمة المهنية: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود القيمة المهنية في إستبيان الدراسة .

5-2- مفهوم التوافق المهني :

أ - إصطلاحا :يعرف على أنه :

"حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، والمتطلبات الفعلية والاجتماعية لبيئة العمل من جهة أخرى، وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد وحاجات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا" (المغربي،2016 ص154).

ب - التعريف الإجرائي للتوافق المهني: هو حالة من الانسجام يصلها الأفراد أثناء أداء أعمالهم في منظماتهم، ويظهر هذا الانسجام على مستوى كل من العلاقة مع الزملاء والمشرفين، ويترجم حالة الرضا عن الظروف المادية كالأجر والترقيات ومناخ العمل .

وهو الدرجة التي يحصل عليها الموظف بالبلدية على استبيان التوافق المهني الذي يقيس التوافق المهني (الرضا على الراتب والترقية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، التوافق مع ظروف العمل، نظرة المجتمع) .

- مؤشرات التوافق المهني :

الرضا على الراتب والترقية : تمثل الأجور والترقيات دورا كبيرا في تحقيق التوافق المهني، خصوصا اذا عرفنا أن التحاق الفرد بمنظمته من أجل تحقيق حاجاته الفسيولوجية، وأن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مالية).

التعريف الإجرائي للرضا على الراتب والترقية: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الرضا على الراتب والترقية في الاستبيان المخصص للبحث.

العلاقة مع الزملاء: أشار "عزت راجح" أن إقامة علاقات مُرضية بين زملاء العمل، دليل كاف للحكم على أن الفرد متوافقاً مهنيًا مع عمله. (بحري، 2015، ص168)

التعريف الإجرائي للعلاقة مع الزملاء: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود العلاقة مع الزملاء على استبيان الدراسة .

العلاقة مع الإدارة : وهي علاقة الموظف برئيسه حيث دلت الدراسات على أهمية هذه العلاقة سيكولوجيا فخصوية الرئيس وسلوكه يؤثران في سلوك العاملين ومشاعرهم واتجاهاتهم.(شليبي،خضرة،2003،ص 159)

التعريف الإجرائي للعلاقة مع الإدارة: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود العلاقة مع الإدارة على استبيان الدراسة .

-التوافق مع ظرف العمل : وتتضمن مدى إشباع الحاجة للأمن الجسمي، والنفسي، والاجتماعي وشعور العامل اتجاه الإجراءات التي تقيه مخاطر المهنة(عطا الله ، 2009، ص 293).

*التعريف الإجرائي للتوافق مع ظرف العمل: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود التوافق مع ظرف العمل على استبيان الدراسة .

3-5 مفهوم الإبداع الإداري:

-يعرف السكارنه الإبداع الإداري بأنه: "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن تسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير بالوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال"(أبو هين، 2010، ص70).

-يعرف القحطاني الأداء الإداري المبدع بأنه " استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو

تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم (القحطاني، 1996، ص 338).

وقد أورد المطيري 2006 نظرة شمولية من جميع الجوانب حيث يعتبره يقوم على ممارسة العمل الإداري، بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية (السلمي، 2008، ص 55).

- **التعريف الشامل:** هي جميع الممارسات الإبداعية التي تلد افكار جديدة تختلف عن سابقتها وتكون مواكبة للمشكلات الآتية داخل المنظمة وبأساليب ممنهجة نابغة عن الإبداع والخبرة في حل المشكلات .

- **التعريف الإجرائي للإبداع الإداري :** ويقصد به الممارسات الإدارية المبتكرة التي يتم من خلالها حل المشاكل الإدارية التي تواجههم سواء من ناحية اتخاذ القرارات أو أداء الأعمال الإدارية أو تقديم الخدمات بطريقة غير مألوفة تسمح بتحقيق الأداء المتميز داخل الجماعة الإقليمية، ونقصد به الدرجة التي يحصل عليها موظفي الجماعات الإقليمية على استبيان الإبداع الإداري.

- **مؤشرات الإبداع الإداري :**

- **الطلاقة :** يعتبر عنصر الطلاقة مكون رئيسي للقدرة الإبداعية لدى الفرد، ويقصد به قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في وحدة زمنية، و أن الشخص المبدع يتميز عن غيره من حيث الأفكار الإبداعية التي يطرحها ويقترحها في موضوع معين و زمن معين (كرم ماجد، 2018، ص 42).

- **التعريف الإجرائي للطلاقة:** هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الطلاقة على استبيان الدراسة .

- **المرونة :** يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابداعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، ويمكن تقسم المرونة إلى نوعين :

-**التعريف الإجرائي للمرونة:** هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود المرونة في استبيان الدراسة .

-**الأصالة :** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى وتمثل الأصالة أهم عوامل قدرة الفرد على التفكير الإبداعي ، فالفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف ، وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة.

-**التعريف الإجرائي للأصالة:** هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الأصالة المخصصة في استبيان الدراسة .

-**الحساسية للمشكلات :** وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات والأزمات بشكل دقيق، والنظر إليها من جوانبها وتوقع ما يمكن أن يترتب من ممارستها في المنظمة بشكل أكثر من غيره، والبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلات والأزمات.

-**التعريف الإجرائي لحساسية المشكلات:** هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الحساسية للمشكلات في استبيان الدراسة.

4-5 مفهوم الجماعات الإقليمية :

أ -**إصطلاحاً :** وتعرف على أنها " عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية، والذي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية " (زيدان ، 2014 ، ص29).

ويعرفها القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية في مادته الأولى : " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب قانون (الجريدة الرسمية ، 2011، ص 03).

وجب الإشارة أن قانون البلدية المذكور أعلاه ألغى تسمية الإدارة المحلية واستبدالها بتسمية الجماعة الإقليمية .

-**التعريف الإجرائي لموظفي الجماعات الإقليمية :**

هم كل الموظفين الذين ينتمون إلى قطاع الجماعات الإقليمية و يزاولون مهامهم داخل الجماعة الإقليمية عبر كل البلديات التابعة للإدارة المحلية لولاية المسيلة.

6- الدراسات السابقة والمشابهة :

يؤكد الكثير من الباحثين على الأهمية الكبيرة للدراسات السابقة في تحديد وتدعيم وتوجيه المسار المنهجي للباحث، وذلك عند إعداده للدراسات البحثية ذات الطابع العلمي الأكاديمي، باعتبارها أحد المصادر الأساسية التي تساعد في تحديد وضبط الفرضيات والأدوات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة كما أن الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها تساعد الباحث في بلورة المشكلة البحثية الذي هو بصدد دراستها، وتحديد أبعادها بشكل أكثر وضوح ودقة وتزوده بالأفكار والإجراءات التي تساعد في تصميم أداة مشابهة لأدوات أخرى ناجعة استخدمت في بحوث أخرى (قديلي، 2012، ص80).

وتجدر الإشارة أيضا أن الدراسات السابقة توضح جهود الآخرين وأرائهم حول النتائج التي تحصلوا عليها في موضوع بحثي ما، ولكن هذا لا يعني أن الموضوع غير قابل للبحث بل يمكن تقديم إضافة في الرصيد المعرفي العام للموضوع (دليو، 2011، ص39)، ويمكن أن تكون الإضافة في طريقة التناول التي يتناول بها باحث آخر موضوعا قد تم التطرق إليه بكيفية معينة، فيتناوله هو بكيفيات مغايرة و بأدوات بحثية متعددة من شأنها أن توصله إلى نتائج مختلفة، وهذا الأمر مألوف في المجال العلمي للخصوصية التراكمية العلمية فيه .

ويعرض الباحث أبرز الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والتي استطاع الوصول إليها و جمعها وهي تتعلق بموضوعه المتمثل في أهمية الأنساق القيمة لموظفي الجماعات الإقليمية ومدى انعكاس ذلك على مستوى توافقهم المهني و الممارسات الإبداعية داخل المؤسسات المحلية التي يشتغلون بها.

وسيتمتع الباحث في عرض هذه الدراسات السابقة التي هي عبارة عن مقالات علمية وأطروحات دكتوراه وبعض منها رسائل ماجستير وبحوث أكاديمية متخصصة، وفق طرح منهجي يكون بعرض الدراسات العلمية التي تتناول موضوع الدراسة بمتغير واحد وتناولها على حدة، ثم نعرض أهم الدراسات التي تناولت متغيرين من الدراسات وتبين أهم أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، وسنعرض أربعة دراسات محلية (جزائرية)، وخمسة دراسات عربية و خمسة أجنبية لكل متغير من متغيرات الدراسات كما يلي :

*- الدراسات التي تناولت متغير " النسق القيمي " :

*- الدراسات المحلية (جزائرية):

1- دراسة الباحثة سي محمد السعدية 2014 بعنوان "نسق القيم لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية وعلاقته بدافعية الانجاز ومستوى الطموح، وهدفت الدراسة إلى معرفة النسق القيمي، وكيفية انتظامها وعلاقة ذلك بالدافعية للانجاز ومستوى الطموح لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مقياس البورت وزملائه لقياس القيم ومقياس دافعية الانجاز لدى الأطفال الراشدين، ومقياس الطموح على عينة تتكون من (300 تلميذا) وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- شكل النسق القيمي العام لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية، والمتمثل في تصدر القيمة النظرية والدينية قمة نسقهم القيمي.
- توجد علاقة بين دافعية الإنجاز والنسق القيمي العام لدى التلاميذ و اشارت النتائج أيضا الى تصدر القيم النظرية والدينية في قمة النسق القيمي لدى التلاميذ المرتفعة استجاباتهم في دوافع الإنجاز، سواء لدى الإناث أو الذكور وفي كل التخصصات العلمية والأدبية.

2- دراسة الباحثة شرقي حورية (2017) بعنوان: النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المراحل المتوسطة والثانوية، و هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم والتوافق النفسي الاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة والثانوية لدى عينة مكونة من 600 طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المراحل النهائية من التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مستغانم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات لجمع البيانات متمثلة في اختبار القيم للسيد محمود أبو النيل وماهر محمود الهواري على منوال اختبار البورت ولندزي للقيم، ومقياس التوافق النفسي والاجتماعي من إعداد سهير ابراهيم، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترتبت القيم تنازليا لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة والثانوية كما يلي القيم الدينية ثم الاجتماعية تليها القيم النظرية والقيم الاقتصادية وتحل بعد القيم السياسية والجمالية.
- اسفرت النتائج عدم وجود اختلاف ترتيب القيم بين تلاميذ المرحلة المتوسطة والثانوية، في حين كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيم (الدينية، النظرية، الاجتماعية).
- تبين عدم وجود فروق بين التلاميذ والتلميذات في القيم (الدينية، النظرية) ووجود فروق في القيم (الاجتماعية والجمالية) لصالح التلميذات، و(القيم الاقتصادية والسياسية) لصالح التلاميذ.

- وجود فروق دالة إحصائية بين تلاميذ المتوسطة والثانوية في القيم (الدينية، النظرية، السياسية، الجمالية) لصالح تلاميذ المتوسطة، وعدم وجود فروق في القيم (الاجتماعية، الاقتصادية).
- 3- دراسة الباحثة شينار سامية (2017) بعنوان : النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية دراسة مقارنة بين الأحداث الجانحين وغير الجانحين، والتي هدفت إلى دراسة النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 132 حدثا ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياس البورت وزملائه ومقياس أنماط التعليم والتفكير لتوارنس وزملائه، وأسفرت نتائجها على ما يلي :
- ترتيب القيم لدى الأحداث الجانحين كان بالترتيب التالي: القيم الدينية، الجمالية، النظرية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية .
- ترتيب القيم لدى الأحداث غير الجانحين كان كالتالي : القيم النظرية، الجمالية، الدينية الاقتصادية والاجتماعية معا، السياسية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند الأحداث الجانحين بين النسق القيمي وأنماط التعلم والتفكير ذلك بين كل من القيمة الاقتصادية والجمالية، وبين النمط المتكامل عند مستوى 0.05 وبين القيمة الجمالية والنمط الأيمن عند مستوى 0.01 .
- 4- دراسة الباحث عبد المليح نقبيل (2019) : بعنوان النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، والتي هدفت إلى معرفة علاقة النسق القيمي بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، كاشفة عن طبيعة منظومة القيم للأستاذ وتقييم مستوى ممارسته لسلوك المواطنة اتجاه جامعتة المنتمي إليها، وقد بلغت عينة الدراسة 422 أستاذا، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياس ألبورت وزملائه واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وكانت نتائجها كالتالي :
- ترتيب القيم لدى أساتذة الجامعة الجزائرية جاء على النحو التالي " القيم الدينية، النظرية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية "
- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي كان مرتفعا .
- توجد علاقة بين النسق القيمي ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية .
- توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة ذوي القيمة الدينية المتصدرة لنسقهم القيمي وفق الجنس والتخصص، ولا توجد فروق حسب متغير الخبرة المهنية .

- لا توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة ذوي القيم المتصدرة لنسبهم وفقا لمتغير الجنس، الخبرة المهنية والتخصص .

- لا توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة لدى الأساتذة ذوي القيمة الاقتصادية المتصدرة لنسبهم القيمي وفقا لمتغير الجنس، والخبرة المهنية والتخصص .

*- دراسات عربية :

1- دراسة الباحثة ربيحة محمد علي عودة (2017): بعنوان: التوافق النفسي وعلاقته بالنسق القيمي

وسمات الشخصية لدى المرأة العاملة بالشرطة في محافظات غزة فلسطين، و هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التوافق النفسي وكل من النسق القيمي والسمات الشخصية لدى المرأة العاملة بالشرطة بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة البيانات الشخصية ومقياس التوافق النفسي، ومقياس النسق القيمي من اعداد الباحثة، ومقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من إعداد كوستا وماكري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات بالشرطة والبالغ عددهن (97) امرأة عاملة، وقامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي فاستجاب منهن (78) بنسبة (80.41%).

وتبين أن النسق القيمي بلغ (82.69) وجاء مجال القيم الدينية بالمرتبة الأولى ويليه بالمرتبة الثانية مجال القيم السياسية ثم مجال القيم المعرفية، وحل رابعا مجال القيم الاجتماعية وجاء في المرتبة الخامسة مجال القيم الجمالية، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال القيم الاقتصادية .

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوافق النفسي والنسق القيمي ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق النفسي والنسق القيمي والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية تعزى لمتغيرات الديمغرافية : " الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والعمر، والرتبة " .

2- دراسة الباحث ناصر القيسي (2000): بعنوان العلاقة بين النسق القيمي والمسؤولية الاجتماعية

لدى عينة من طلبة جامعة قاريونس، والتي هدفت إلى التعرف على نسق القيم عند طلبة الجامعة وكذا معرفة الفروق في القيم تبعا لمتغير الجنس و السنة الدراسية، فضلا عن معرفة العلاقة بين القيم والمسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد مقياسي القيم لجوردن البورت ومقياس هارسيون جف للمسؤولية الاجتماعية، حيث طبق هذان المقياسان على عينة مؤلفة من (120) طالبا وطالبة، اختيروا بطريقة عشوائية، وعند تحليل النتائج تبين أن القيم ترتبت من حيث أهميتها ابتداء من القيمة الدينية فالاجتماعية ثم النظرية تليها الاقتصادية ثم السياسية والجمالية، وبالنسبة إلى المقارنة في القيم التي تمت وفقا لمتغير الجنس والسنة الدراسية فلم تظهر أية فروق ذات دلالة

إحصائية فيها باستثناء القيمة الاقتصادية التي كان الفرق فيها لصالح طلاب السنة الرابعة الذين تميزوا على طالبات السنة الرابعة، وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيم والمسؤولية الاجتماعية فكانت دالة مع جميع القيم باستثناء القيم الجمالية .

3- دراسة إكرام بنت محمد الصالح (2017) : بعنوان دور الممارس العام في مواجهة التغير في النسق القيمي لدى الطالبة الجامعية الناتج عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من خلال النموذج المعرفي، والتي هدفت الى بيان اثر وسائل التواصل الاجتماعي على النسق القيمي لدى الطالبة الجامعية، اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل، واستخدمت الباحثة الاستبيان وتكونت العينة من أعضاء الهيئة التعليمية المتخصصين في الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (150) عضوا، وتوصلت الدراسة إلى وجود آثار سلبية على النسق القيمي للطالبة الجامعية .

4- دراسة الباحث الكواز وآخرون (2007): بعنوان القيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية بالعراق، و هدفت إلى بناء مقياس القيم الإدارية لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية . والتعرف على القيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي و تم استخدام المنهج الوصفي، تألفت العينة من قسمين : القسم الأول شمل عينة البناء التي بلغ عددها (124) عضوا إداريا و(56) مدربا، في حين شمل القسم الثاني عينة التطبيق التي بلغ عددها (99) عضوا إداريا و(91) مدربا من أندية المنطقة الشمالية، وكانت النتائج كالتالي :

- نجاح مقياس القيم الإدارية في قياس أنواع القيم الإدارية.
- جاء ترتيب القيم لدى أعضاء الملاك الإداري كالتالي:(القيم التنظيمية، القيم الإنسانية، القيم الترويحية، قيم أخلاقيات العمل، قيم المشاركة الجماعية، قيم موضوعية الإدارة)، فيما جاء ترتيب القيم لدى أعضاء الملاك التدريبي كالتالي : (قيم المشاركة الجماعية، القيم الإنسانية، القيم التنظيمية، القيم الترويحية، قيم أخلاقيات العمل، قيم موضوعية الإدارة).

5- دراسة الباحث محمد عبد القادر علي القاسمي 2010: بعنوان : النسق القيمي لدى المعلمين اليمنيين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة النسق القيمي لدى المعلمين اليمنيين، حيث استخدم الباحث اختبار البورت وزملائه على أساس تصنيف سبرانجر وتم تطبيقه على عينة مكونة من (777 معلم ومعلمة) من مجتمع الدراسة المتكون من (46 الف معلم) .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- شكل النسق القيمي لدى المعلمين والمعلمات في القيم النظرية والسياسية لصالح المعلمين مرتبا ترتيبا تنازليا نظرية، دينية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، جمالية . لدى المعلمات والمعلمين
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات والمعلمين في القيم النظرية والسياسية لصالح المعلمين والقيم الاجتماعية لصالح المعلمات ولم توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في القيم الاقتصادية والجمالية والدينية .
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، ولمتغير سنوات الأقدمية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الريف والحضر في القيم السياسية والنظرية لصالح معلمي الريف .

* - الدراسات الأجنبية

1- دراسة sandrine aron 2009 :

كانت حول معرفة تحليل العلاقة بين القيم والسلوك داخل شركة الاتصال، وهدفت الدراسة الى التعرف على تحليل علاقة القيم (الانجاز، الإيثار) بالسلوك الإداري داخل شركة الاتصالات . ومدى تأثير القيم على السلوك التنظيمي في الشركة واستخدم الباحث استبيان لقياس القيم تم توزيعها على عينة بحثية متكونة من (77 مديرا) وأسفرت الدراسة على النتائج الآتية :

- تأثير البعد القيمي والأخلاقي على ريادة الأعمال، واتخاذ القرار داخل الشركة .
- تأثير القيم ايجابيا على السلوك الاقتصادي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الإيثار والسلوك الأخلاقي داخل الشركة.

2 - دراسة Danuta Diskienė, Vytautas Goštautas. 2013 : بعنوان "

A FIT BETWEEN INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES AND ITS IMPLICATIONS FOR EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE.

تلعب القيم دورا مركزيا في تحديد الملائمة بين الأفراد و المنظمة والعمالة واستجابة لأهمية هذه المسألة تؤكد الدراسة على معنى القيم الفردية والتنظيمية التي تتناسب المنظمة، وإمكانية أن تصبح جزءا من التخطيط الاستراتيجي وهدفا لكل مدير مسؤول و الهدف من البحث هو استكشاف المفاهيم النظرية حول ملائمة القيم ومقارنتها مع نتائج البحوث التجريبية .و الإجابة على السؤال البحثي الذي ينص على كيفية ارتباط القيم الفردية والتنظيمية بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين . وتوصلت نتائج البحث الى

أن الرضا الوظيفي له علاقة ارتباط كبيرة بالقيم الفردية والتنظيمية ولم يكن لأداء الموظفين أي ارتباط كبير بموازن الرضا الوظيفي.

3 - دراسة (2017) Nathan Eva Daniel I Prajogo Brian Coope بعنوان:

The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation

تهدف الدراسة إلى بحث التفاعل بين القيم الشخصية والسياق التنظيمي في التأثير على سلوكيات العمل على وجه التحديد، يدرس العلاقات بين بعدين من القيم الشخصية بناءً على نظرية قيمة شوارتز: التوجيه الذاتي والتوافق، وسلوكيات العمل (الابتكار والامتثال)، تم جمع بيانات المسح من 187 موظفًا في أستراليا وأوضحت النتائج أن الصياغة التنظيمية خففت العلاقة بين قيم التوجيه الذاتي والسلوكيات المبتكرة. كما هو مفترض، وكان التأثير الإيجابي لقيم التوجيه الذاتي على السلوك الابتكاري أقوى في أقل المنظمات الرسمية. وجدنا أيضًا أن قيم المطابقة تنبأت بامتثال السلوكيات، ولكن لا يوجد دليل على الاعتدال من خلال التشكيل التنظيمي.

4 - دراسة 2016 Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C.N., and Zakaria, W. N. W.

بعنوان :

Personal- organisational value conflicts and job satisfaction of internal construction Stakeholders

تناولت هذه الدراسة مسألة تضارب القيم في منظمات البناء، و تم إجراء هذا البحث في صناعة البناء الماليزية لسد الفجوة المعرفية في مجالات السلوك التنظيمي في المنظمات الخاصة من حيث الآثار المحتملة للنزاعات على الرضا الوظيفي لأصحاب المصلحة في البناء الداخلي، و الصراعات التي تم النظر فيها هي تلك التي تضرب جذورها في الاختلافات بين القيم الشخصية والتنظيمية، وتم استهداف في تطبيق الاستبيان عينة مستشاري المشاريع المحترفين الذين تم تحديدهم كمهندسين معماريين ومهندسين ومساحين البناء في ماليزيا، ولقياس القيم الشخصية والتنظيمية و استخدم الاستبيان لتقييم الرضا الوظيفي لأصحاب المصلحة. لتحقيق هدف البحث تم إجراء تحليل الانحدار المقارن والتسلسل الهرمي وأشارت النتائج التي تمخضت عنها التحليلات إلى مستوى عالٍ من تضارب القيم في مؤسسات البناء مما أثر بشكل كبير وسلبي على الرضا الوظيفي لأصحاب المصلحة الداخليين. لذلك تكشف الدراسة عن أهمية التفاعل بين الشخصية والقيم التنظيمية في منظمات البناء .

5 - دراسة Michela Luciani et all,2020 بعنوان :

Personal values among undergraduate nursing students: A cross-sectional study

تؤثر القيم الشخصية على تنمية القيم المهنية لدى طلاب التمريض، والتي بدورها تؤثر على النتائج المهنية، وكيف يتفاعل طلاب التمريض مع المواقف المختلفة. يمكن أن تكون القيم الشخصية قد شكلتها عوامل مختلفة، بما في ذلك الثقافة والجنس والعمر، وتهدف الدراسة الى كشف القيم الشخصية التي يحتفظ بها طلاب التمريض، وللتحقق مما إذا كان الجنس وسنة الدراسة يؤثران على القيم الشخصية لطلاب التمريض وكيف يؤثر ذلك، تم تطبيق استبيان القيم الشخصية على عينة مكونة من 947 طالب وطالبة.

من نتائج الدراسة تصدر السمو الذاتي كأهم قيمة لطلاب التمريض على مدار سنوات التمدرس، الذي يمتلك التركيز التحفيزي على مساعدة الآخرين ونكران الذات، وجد أن الطلاب الذكور لديهم مستويات أعلى من القوة ($p < 0.001$) والإنجاز ($p = 0.031$)، في المقابل لم تظهر سنة الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية.

و يعبر طلاب التمريض الذكور عن مستويات عالية في القيم الموجهة غير المتجانسة، على الرغم من انهم اختاروا مهنة أنثوية نمطية، تفوقت على الإناث في القيم الذكورية النمطية مثل كالهيمنة والنجاح. وكانت توصيات الدراسة ان يراعي معلموا التمريض النظر في نتائج هذه الدراسة أثناء توجيه الطلاب في تنمية الوعي بقيمهم الشخصية.

❖ - التعقيب :

قام الباحث باستعراض (14 دراسة) 04 دراسات محلية 05 أجنبية 05 عربية التي تناولت متغير الدراسة " النسق القيم " والمنظومة القيمية عموما من عدة زوايا وجوانب مختلفة، وكانت تشمل على رسائل ماجستير ودكتوراه، وبحوث علمية، التي كانت لها علاقة مباشرة بمتغير النسق القيمي ومن خلال إطلاع الطالب الباحث على هذه الدراسات التي تناولت موضوع القيم والأنساق القيمية في ميدان العمل وفي قطاعات مختلفة وجدنا أنها تتضمن عدة من النقاط التي تخدم وتفيد الدراسة الحالية وسنذكرها وفق التصنيف الآتي :

❖ - الفترة الزمنية :

فلقد عمد الباحث من خلال جرد واستقصاء للبحوث التي تناولت موضوع القيم، خلصنا إلى أن موضوع القيم من الموضوعات التي تم تناولها من طرف الباحثين السابقين لما لها من أهمية إلا أن

الطالب الباحث ركز على حداثة الدراسات فكانت المدة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسات منحصرة بين (2010-2020) حيث كانت أقدم دراسة سنة 2010 وأحدثها 2020 وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وتتوعت هذه الدراسات بتنوع واختلاف المجال الزمني الخاص بها، لان كل زمن تحكمه تغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية .

❖ - الأهداف :

إن الدراسات السابقة متباينة ومختلفة عن بعضها البعض في تحديد الأهداف الخاصة بكل دراسة، فمن جهة دراسة النسق القيمي وشكله وترتيبه الهرمي على حدة، والقيم الادارية السائدة داخل التنظيمات بصفة عامة، ولقد توافق دراستنا مع أهداف بعض الدراسات السابقة كدراسة سي أمحمد السعيدية (2014) والتي هدفت إلى التعرف على النسق القيمي لدى تلاميذ المرحلة النهائية، عبد المليح نقبيل (2019) والتي هدفت إلى معرفة علاقة النسق القيمي بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، ويمكن ان نوجز أهم الأهداف التي تقاطعت مع دراستنا وهي :

- التعرف على أشكال ترتيب النسق القيمي لدى الأفراد على اختلاف القطاع او الفئة التي ينتمي إليها سواء كان موظفا في قطاع عام أو خاص، أو طالب، أو أستاذا .
- الكشف عن أهم الفروق في الأنساق القيمية للأفراد ومدى تأثيرها في حياتهم الشخصية والمهنية .
- إبراز أهمية المنظومة القيمية في توجيه سلوكيات الأفراد والجماعات .

❖ - المنهج وأداة الدراسة :

بخصوص المنهج العلمي المعتمد في جل الدراسات السابقة وباعتبارها تنتمي الى المجال الوصفي التشخيصي للكثير من الظواهر السلوكية في ميدان العلوم الاجتماعية بصفة عامة نجد انها تعتمد على المنهج الوصفي الذي يتناسب منهجيا مع دراستنا أيضا، وأما فيما يخص أدوات البحث فقد اختلف الباحثون في الاستخدام فمنهم من استخدم عدة مقاييس في بحوثه واهمها مقياس النسق القيمي الذي أعده كل من البورت وفرنون ولندزي من اجل جمع البيانات الخاصة بالقيم، ولقد اعتمد الباحث عليه في تصميم استمارة بحثية تقيس النسق القيمي على أساسه، كون ان المقياس وبصورته الحالية لا يتناسب مع الدراسة من ناحية طول الاستبيان من جهة، وان نجمعه مع استبيان للمقياسين آخرين وهذا ما يجعل الموظف (المجيب) يشعر بالملل عند الإجابة، كما أن طريقة الاجابة على مقياس النسق القيمي الذي يحظى بقبول عالمي ونسبة موثوقية تسمح له بتصنيف أنماط الأشخاص على

أساس تفضيل القيم وفق نسق قيمي معين، إلا أن الاجابة عليه مركبة وتمتاز بالمقارنة التفضيلية وهو ما جعل دراسة نقبيل 2019 تعتمد النصف الأول للمقياس، وهذا قد يتعارض مع منهجية البحث وهذا ما جعل الباحث يخلص بعد استقراء لكثير من الدراسات السابقة التي اعتمدت هذا المقياس أن نخلص الى تصميم استمارة بحثية على أساسه تتناسب مع خصوصية عينة الدراسة .

وكما يلاحظ الباحث أن هناك عدة مقاييس تقيس القيم من أشهرها مقياس القيم للشورتز، ومقياس القيم المعد للسيد أبو النيل، مما يدعم طرح الباحث في تصميم الاستمارة البحثية .

❖ - العينة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأنساق القيمية نجد أنها اختلفت في حجم عيناتها وطبيعتها من دراسة الى أخرى، وهذا ما دفع الباحث الى الأخذ بعين الاعتبار تعدد العينة في الدراسات السابقة التي اعتمدها، حيث أنها كانت أصغر عينة بحثية (97) مفردة في دراسة ربيحة محمد علي عودة (2017)، وكانت أكبر عينية بحثية (947) في دراسة Michela Luciani et all,2020، وبالرغم من تنوع مجال تطبيق هذه الدراسات فاختلف تطبيقها من المجال التربوي، والمؤسسات الصناعية والتجارية والأجهزة الأمنية، وفي المؤسسات العمومية، إلا أننا لم نجد اي دراسة تناولت موضوع الأنساق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وهذا حسب إطلاع الباحث ومراجعته للدراسات التي استقرائها خلال مراجعته للأدبيات البحثية .

❖ - النتائج :

توصل الباحثون إلى نتائج متباينة حسب طبيعة الموضوع، والأهداف، والأدوات البحثية المستخدمة والمجال الذي تم تطبيق فيه الدراسة، ومدى ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وقد استفاد الطالب من النتائج في تفسير نتائج دراسته ومناقشتها في ضوء هذه الدراسات السابقة .

* - الدراسات السابقة حول التوافق المهني :

* - الدراسات المحلية :

- 1- دراسة الباحثة بوتوتة لامية (2015): بعنوان : التوافق المهني للممرضين دراسة ميدانية بمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، والتي هدفت الى التعرف على واقع التوافق المهني في البيئة الصحية الجزائرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة قوامها 210 ممرضا. واعتمدت على مقياس التوافق المهني للممرضين لصاحبه ماهر عطوة الشافعي لقياس التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو وكانت النتائج كالآتي :
- يحقق الممرضين العاملون بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو توافقا مهنيا منخفضا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو حسب الجنس .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو حسب السن ، الاقدمية في العمل، ونوع التكوين في المهنة .
- 2-دراسة الباحث بحري صابر (2015) بعنوان : ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحفي الجزائري، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحفي الجزائري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبيان من قبل الباحث لقياس متغيرات الدراسة وطبق الاستبيان على عينة قوامه 120 صحافيا جزائريا يعملون في مؤسسات إعلامية مختلفة على غرار جريدة النصر والخبر والشروق والنهار الجديد .توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ضغوط العمل و أبعاد التوافق المهني لدى الصحفي الجزائري.**
- 3-دراسة الباحث قرومي عبد الحق (2015): بعنوان : إنعكاس التوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلى التوافق النفسي والاجتماعي لدى تلاميذ التعليم الثانوي والتي هدفت الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية والتوافق النفسي الاجتماعي، حيث أجريت الدراسة على 80 أستاذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ولاية البليدة و245 تلميذا من الأقسام النهائية لنفس المؤسسات بالولاية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس التوافق المهني المتكون من أربعة أبعاد (الرضا الذاتي، النمو المهني، الاتزان الانفعالي والعلاقات الاجتماعية) ومقياس التوافق النفسي الاجتماعي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت النتائج كالاتي :**
- وجود تباين في أبعاد التوافق المهني لدى أفراد البحث حيث أن بعد النمو المهني جاء في المرتبة الأولى يليه العلاقات الاجتماعية ثم مجال الرضا المهني الذاتي في المرتبة الثالثة ومجال الاتزان الانفعالي .
 - وجود تباين في أبعاد التوافق النفسي الاجتماعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية .
 - توجد علاقة موجبة بين التوافق المهني وأبعاد التوافق النفسي الاجتماعي .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى للمؤهل العلمي والجنس .
- 4-دراسة محيوز كريمة (2014/2013) بعنوان :أثر بعض سمات الشخصية على التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين بالبلديات، والتي هدفت للتعرف على مدى تأثير سمات شخصية الموظف في تحقيق توافقه المهني واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المقارن وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة**

وإستخدمت قائمة فرايبورج للشخصية واستبيان التوافق المهني على عينة عشوائية طبقية قوامها 200 موظف إداري وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العصبيين وغير العصبيين في درجة التوافق المهني لصالح غير العصبيين .

5-دراسة هشام زروقة (2017):بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية

على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر والتي هدفت إلى البحث في علاقة الثقافة التنظيمية بالتوافق المهني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق الباحث استبيانين لقياس الثقافة التنظيمية والتوافق المهني بعد التأكد من صدقهما وثباتهما على عينة مكونة من 103 موظفا اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية وبعد استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة كانت النتائج التالية :

- مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة كان متوسطا.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مؤسسة ميدان الدراسة .

6-دراسة تلالي نبيلة (2016/2015) كانت بعنوان: الإحترق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى

الزوجة العاملة، والتي هدفت إلى التعرف على ظاهرة الاحترق النفسي والتوافق المهني من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بين الاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالانجاز الشخصي) والتوافق المهني لدى الزوجة العاملة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الإرتباطي و تم تطبيق استمارة الاحترق النفسي لكريستينا ماسلاش ومقياس التوافق المهني، على عينية قوامها 96 قابلة متزوجة وكانت النتائج وفق مايلي :

▪ توجد علاقة ارتباطيه عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحترق النفسي بأبعاده و التوافق المهني لدى الزوجة العاملة .

*- الدراسات العربية :

1-دراسة الباحث سامي خليل فحجان (2010) التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها

بمرونة الأنا لدى معلمى التربية الخاصة، والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمى التربية الخاصة بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، و تم تطبيق أدوات الدراسة (مقياس التوافق المهني، المسؤولية الاجتماعية، مقياس مرونة الأنا) على عينة الدراسة وكانت النتائج كالاتي :

- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس التوافق المهني بلغ 73.3% وهذا يشير الى ان هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط .
- أن معامل ارتباط بيرسون بين مرونة الانا والتوافق المهني يساوي 0.527 وهو معامل ارتباط ايجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي كلما زادت مرونة الانا زاد التوافق المهني والعكس صحيح .
- عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري) .

2- دراسة أردان حاتم خضير وشهيناز فاضل احمد (2017) بعنوان الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني و أثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب العراقية، وهدفت الدراسة الى كشف العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني للأفراد العاملين في ديوان وزارة الشباب، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم تطبيق استبانة على عينة تتكون 50 وكانت النتائج كالتالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني مجتمعين في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي .

3- دراسة فوزين محمد صالح الشيخ (2009) دراسة بعنوان التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة، والتي هدفت الى معرفة مدى التوافق المهني والمساندة الاجتماعية الذي يتمتع به العمال السعوديون العاملون في بعض مصانع جدة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 218 فردا من العمال السعوديين، واستخدم الباحث مقياس التوافق المهني والمساندة الاجتماعية من اعداد بشرى اسماعيل، توصلت الدراسة النتائج التالية:

- هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال على الترتيب (المسؤولية عن العمل ظروف العمل، العلاقة بالزملاء، العلاقة بالمشرف، نوع العمل، ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، العلاقة بالإدارة، قيمة العمل، مدعّمات العمل الاقتصادي والاجتماعي) .
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العمال في جميع الابعاد ماعدا أبعاد (مدعّمات العمل الاقتصادي والمساندة الأسرية) وبين (ظروف العمل والمساندة الاسرية) وبين (ظروف العمل ومساندة الادارة) .

4- دراسة أيمن مصطفى موسى (2011) كانت بعنوان التفكير الأخلاقي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرشدين، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التفكير الأخلاقي ومستوى التوافق المهني لدى المرشدين التربويين، قام الباحث باستخدام مقياس التفكير الأخلاقي للمرشدين من إعداد فوقية عبد الفتاح 2001 وتقنين مشرف 2009، وبأعداد استبانة للتوافق المهني للمرشدين التربويين، وقام بتطبيقهم على عينة تتكون من (162) من المرشدين التربويين العاملين في المدارس الحكومية بقطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج كالآتي :

- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس التوافق المهني بلغ 69.02% وهذا يشير الى أن هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير التخصص.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الأخلاقي والتوافق المهني لدى المرشدين التربويين .

5- دراسة يوسف بن سيف بن محمد الرجبي 2015/2016 بعنوان الصلابة النفسية والتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان . وهدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الصلابة النفسية والتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي وقد تكونت عينة الدراسة من 360 معلما ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كما تم إعداد مقياسي الصلابة والتوافق المهني وتطبيقهما على أفراد عينة الدراسة بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية، وقد أوضحت نتائج الدراسة :

- وجود ارتباطا طرديا ودال إحصائيا بين درجة الصلابة النفسية ودرجة التوافق المهني لدى مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة .
- كما بينت الدراسة أن الصلابة النفسية تسهم في التنبؤ بالتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة .

*- الدراسات الأجنبية :

1- دراسة DanicaBakotić 2013:

وهدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين، وأجري بحث تجريبي على عينة من 40 شركة كروايتية كبيرة ومتوسطة الحجم، مع مسح 5806 موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي لدى الموظفين والأداء التنظيمي في كلا الاتجاهين أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

2- دراسة (Arch G. Mainous et all,2018) :هدفت إلى معرفة العلاقة بين الهوية المهنية والرضا الوظيفي والالتزام لدى أعضاء كلية الأكاديمية للطب الأسري، حيث أجرى الباحثان استقصاء للأعضاء في مجلس منظمات طب الأسرة الأكاديمية في الولايات المتحدة وكندا، و كان معدل الاستجابة الكلي للمسح 52.6 % (ن = 360) كما تم معالجة النتائج بمعامل الانحدار الخطي، وأسفرت نتائجها على أن للهوية المهنية علاقة إيجابية معتدلة مع كل من الالتزام بالمنظمة ($r = 0.41$)، والرضا الوظيفي ($r = 0.43$).

❖ - التعقيب :

قام الباحث باستعراض (13 دراسة) 06 دراسات محلية 02 أجنبية 05 عربية كانت تشمل على رسائل ماجستير ودكتوراه، وبحوث علمية التي تناولت متغير الدراسة " التوافق المهني " التي كانت لها علاقة مباشرة بمتغير التوافق المهني والرضا المهني داخل المنظمات باختلاف مجال نشاطها، ويجب الإشارة إلى أن بعض الدراسات اعتمدت مصطلح الرضا الوظيفي التي ضمنته بعض الدراسات كمحور من محاور التوافق المهني، في حين بعض الدراسات تناولته على أساس التوافق المهني، ومن هنا لاحظ الباحث أن بعض المصطلحات في الفكر التنظيمي متخالفة في حقل مفاهيم معرفي واحد، ومن خلال إطلاع الباحث على هذه الدراسات التي تناولت موضوع التوافق المهني في ميدان العمل وفي قطاعات مختلفة وجدنا أنها تتضمن عدة نقاط تخدم الدراسة الحالية وسنذكرها وفق التصنيف الآتي :

❖ - الفترة الزمنية :

بعد جرد واستقصاء البحوث والدراسات التي تناولت التوافق المهني في المنظمات الإدارية، خلصنا إلى أن موضوع التوافق المهني تم تناوله من جوانب عديدة في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين السابقين لما لها من أهمية إلا أن الباحث ركز على حداثة الدراسات، حيث انحصرت هذه الدراسات بين (2010-2018) حيث كانت أقدم دراسة لسامي خليل فحجان 2010 وأحدثها دراسة (Mainous et all,2018) ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكانت أغلب الدراسات من 2015

إلى غاية 2019 وتتوعت هذه الدراسات بتنوع واختلاف المجال الزمني الخاص بها، وبالنظر للتطورات التكنولوجية والارغامات الحاصلة في بيئة العمل جعلت من التوافق المهني مظهر من مظاهر استقطاب اليد العاملة الكفأة .

❖ - الأهداف :

إن الدراسات السابقة متباينة ومختلفة عن بعضها البعض في تحديد الأهداف الخاصة بكل دراسة حيث أن معظم الدراسات التي اعتمدت تبحث في موضوع التوافق المهني داخل هذه المنظمات من جهة واقع الرضا المهني لدى العاملين داخل التنظيم، وتشخيص أهم المعوقات التي من شأنها أن تحول دون توافق الموظفين، ولقد وافقت دراستنا مع أهداف بعض الدراسات السابقة كدراسة بوتوتة لامية (2015) التي هدفت الى التعرف على واقع التوافق المهني للمرضين دراسة ميدانية بمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، و دراسة بحري صابر 2015 والتي هدفت إلى التعرف على واقع الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحافي الجزائري، ودراسة محيوز كريمة (2014) والتي هدفت للتعرف على التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين بالبلديات، ودراسة آردان حاتم خضير وشهيناز فاضل احمد 2017 والتي هدفت على التعرف على مظاهر التوافق المهني، و دراسة DanicaBakotić 2013 التي هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، ويمكن ان نوجز أهم الأهداف التي تقاطعت مع دراستي وهي :

- التعرف على واقع ومظاهر التوافق المهني لدى الموظفين على اختلاف القطاع او الفئة التي ينتمي إليها، سواء كان موظفا في قطاع عام أو خاص أو أستاذا .
- الكشف عن أهم الفروق في مستويات التوافق المهني ومدى تأثيرها أو تأثرها بالأنشطة الإدارية الأخرى كالتدريب والحوافز وأساليب الإشراف والرواتب .
- توضيح أهمية التوافق المهني والرضا عند الموظفين ومدى انعكاس ذلك على أداء الموظفين وتوضيح أهم مؤشرات على غرار الراتب الذي يضمن كرامة العامل، واليات الترقيّة، وأساليب الإشراف والتدريب، وظروف العمل، كل هذه المؤشرات من شأنها أن تؤثر ايجابا، وان لم تراعى فستظهر مظاهر سلبية في الوسط المهني كاللامبالاة، ودوران العمل، انخفاض الروح المعنوية، التغيب .

❖ - المنهج وأداة الدراسة :

بخصوص المنهج العلمي المعتمد في جل الدراسات السابقة وباعتبارها تنتمي إلى المجال الوصفي التشخيصي للكثير من الظواهر السلوكية في ميدان العلوم الاجتماعية بصفة عامة، نجد انها تعتمد

على المنهج الوصفي الذي يتناسب منهجيا مع دراستنا أيضا، وأما فيما يخص أدوات البحث فقد اختلف الباحثون في الاستخدام لكن معظم الباحثين في موضوع التوافق المهني والرضا الوظيفي لدى الموظف يعتمدون على الاستمارة البحثية تتناول في الغالب أبعاد أساسية هي " الرضا على أساليب الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، ظروف العمل، النمو المهني" ولقد اعتمد الباحث نفس الأبعاد في تصميم استمارته البحثية التي تقيس التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية وهذا ما توافق مع دراسة كل من "محيوز كريمة 2014، بحري صابر 2015، بوتوتة 2015، تلالي نبيلة 2017، هشام زروقة 2017، آردان حاتم خضير وشهناز فاضل احمد 2017، دراسة يوسف بن سيف بن محمد الرجبي 2016، (Arch G. Mainous et all,2018) " كل هذه الدراسة اعتمدت الابعاد التالية الرضا على أساليب الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، ظروف العمل، النمو المهني" في دراستهم وهو ما اعتمده الباحث أيضا في بناء أدواته البحثية .

❖ - العينة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوافق المهني نجد أنها اختلفت في حجم عيناتها وطبيعتها من دراسة الى أخرى، وهذا ما دفع الباحث إلى أخذ بعين الاعتبار تعداد العينة في الدراسات السابقة التي اعتمدها، حيث كانت أكبر عينة بحثية (360) مفردة في دراسة يوسف بن سيف بن محمد الرجبي 2016، ودراسة (Arch G. Mainous et all,2018) وبالرغم من تنوع مجال تطبيق هذه الدراسات اختلف تطبيقها من المجال التربوي، والمؤسسات الصناعية والتجارية والأجهزة الأمنية، وفي المؤسسات العمومية، إلا أننا وجدنا دراسة محيوز كريمة 2014 تناولت متغير التوافق المهني لدى موظفي البلديات، إلا ان دراستنا تختلف عنها من حيث التناول لموضوع التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية من ناحية العينة وتعدادها وحتى من ناحية الابعاد التي تبنتها في دراستها وحتى على مستوى المعالجة الإحصائية للفرضيات البحثية .

❖ - النتائج:

توصل الباحثون إلى نتائج متباينة حسب طبيعة الموضوع، والأهداف، والأدوات البحثية المستخدمة والمجال الذي تم تطبيق فيه الدراسة، ومدى ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وقد استفاد الطالب من النتائج في تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء هذه الدراسات السابقة.

*_ الدراسات التي تناولت متغير الإبداع الإداري:

*- الدراسات المحلية:

1- دراسة عمومن رمضان 2014 بعنوان : النمط القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون لبعض الجامعات الجزائرية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون لبعض الجامعات الجزائرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم توزيع الاستمارة البحثية على عينة مكونة من (360 موظف) إداري على أساس طبقي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية، مستواه فوق المتوسط مما كان لديهم اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.
- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة .

2- دراسة محمد سعيد الجوال (2015) : بعنوان "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية و صمم الباحث استبانته وتم تطبيقه على عينة قدرت ب (128) مفردة وكانت النتائج كالاتي :

- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندي مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة " المعنى، المقدر، الحرية، التأثير "على السلوك الإبداعي للعاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندي مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التمكين الهيكلي "التفويض والمشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم "على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندي مستوى معنوية (0.05) للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (27.9 %) من التباين في السلوك الإبداعي في المؤسسة.

- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.
- 3- دراسة علي لفقير(2017) بعنوان: دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، وهدفت إلى الكشف عن دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبان كأداة لجمع البيانات اللازمة، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (127) مديرا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج كان مرتفعا نوعا ما في بعد الطلاقة والمرونة والقدرة على التحليل والرباط ومنخفض في بعد الأصالة وقبول المخاطرة والحساسية للمشكلات .
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين البرامج التدريبية والسلوك الإبداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج .
- توجد علاقة طردية بين (الأصالة والمرونة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة القدرة على التحليل والارتباط)، ومستوى البرامج التدريبية لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السلوك الإبداعي تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" لصالح المستوى الجامعي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السلوك الإبداعي تعزى لمتغير " السن والمركز الوظيفي، والاقدمية المهنية " .
- 4- دراسة لبوز إلياس (2017) بعنوان : دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، وهدفت إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي وتمثلت في شركة الكهرباء والغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر، ومديرية الشباب والرياضية بمدينة ورقلة، وقد بلغت عينة الدراسة 176 مفردة حيث كانت انتماءاتهم كالتالي (65 مفردة بشركة الكهرباء والغاز) و(63 مفردة بمؤسسة إتصالات الجزائر) و(48 مفردة بمديرية الشباب والرياضة) وتم إختيار أسلوب المسح الشامل الذي يشمل جميع الموظفين الذين يمارسون السلوك الإداري في تلك المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي و واضح وبصورة إرادية بعيدة عن الصدفة، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية (النوع ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، نوع نشاط المنظمة) إذ تلعب الخبرة المهنية والمستوى التعليمي أهم الخصائص الشخصية التي تزيد من جودة الإبداع الإداري أما النوع والنشاط الوظيفي فهما يشكلان دور ثانوي للإبداع، فالثنائية الأولى تهتم بنواتج الإبداع (الهدف والنتيجة) أما الثنائية الثانية فتهم بالمظهر الشكلي للإبداع الإداري (الأسلوب الأدوات).
- يحقق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي ويزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة، فالتجديد يعتبر العنصر الأهم في ظاهرة الإبداع ومحورها.
- الإبداع الإداري يلعب دورا مهما في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية، ويساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة، حيث كلما زادت قيمة الإبداع الإداري كأسلوب كلما ارتفعت نسبة التطوير التنظيمي للمنظمات .

5- دراسة قبوق عيسى، وشلابي وليد (2020) : بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، وهدفت إلى التعرف على علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و صمما استبيانين من تصميميهما لقياس سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري، كما تم تطبيق أداة البحث على عينة قوامها (43) مديرا، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
 - يحظى أفراد عينة الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري .
- *- الدراسات العربية :

1- دراسة خالد ذيب حسن أبو زيد (2010) بعنوان : أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، والتي إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بأبعاده لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبانة و استند الباحث في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب، و تم توزيع الاستبيان على (120) مديرا، وكانت النتائج كالآتي :

▪ أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية (للقوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن .

2-دراسة صالح محمد علي الكلبي 2012:بعنوان الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارة

العامّة، والتي هدفت إلى التعرف على آراء مديري العموم والإدارات في إدارتهم العامة في الوزارة من خلال ممارستهم اليومية لمقومات الإبداع الإداري، والتعرف على واقع الإبداع الإداري والكشف عن أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم والإدارات العامة في الوزارات بالحكومة اليمنية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة، من 30 وزارة بالحكومة اليمنية تم إختيار 10 وزارات منها لتكون محل الدراسة الحالية وتم اختيار عينة عشوائية من هذه الوزارات العشر حيث قدر مدراء العموم بـ (140 مديرا) وبلغ عدد مديري الإدارة العامة (210 مديرا) . وصمم الباحث استبيان وتم توزيعه على عينة الدراسة مكونة إجمالا من 350 مدير عام ومدير إدارة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- يرى مديرو العموم أن كل مقومات الإبداع الإداري كانت متوفرة بدرجات متوسطة .
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد محور مقومات الإبداع الإداري (تحسس المشكلات، الطلاقة والمرونة، مواصلة الاتجاه) بينما توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين تحسس المشكلات والأصالة
- اتفاق مديري العموم ومديري الإدارات على أن أكثر مراحل عمليات الإبداع الإداري من حيث الممارسة لها هي تنفيذ الأفكار، واقلها ممارسة هي اكتشاف وتحديد المشكلات .
- يرى أفراد عينة الدراسة أنهم عرضة بدرجة كبيرة ،للمعوقات الدافعية ثم المعوقات التنظيمية ثم المعوقات التي تتعلق بالانفعال (الخوف، والتردد) .
- أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر ثقة في مرؤوسيهـم لتمكين الإبداع الإداري لديهم عندما تكون سنوات خبراتهم كبيرة ،أي أن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة ومقوم الثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى أفراد الدراسة .

3-دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013) بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، والتي هدفت الى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة (115) مدير ومديرة وتم الاعتماد على أسلوب الحصر، وكانت النتائج كالتالي :

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الأولى، ثم مجال المرونة في المرتبة الثانية، يليه مجال الطلاقة في المرتبة الثالثة، ثم مجال بدرجة الشعور بالمشكلة في المرتبة الرابعة، ومجال الأصالة في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال المخاطرة في المرتبة السادسة والأخيرة وكلها كانت بدرجة كبيرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول مجالات الطلاقة، المرونة، الشعور بالمشكلة، والمخاطرة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والابداع الاداري .

4-دراسة ميسون نظمي سعيد عطاري (2018) بعنوان : الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية

الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية "جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية "

و هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة قدرت بـ **154 موظفا**، وتم اختيار أفراد العينة العشوائية الطبقية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها :

- وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطينية التقنية - حضوري، بوزن نسبي بلغ 77 %.
- وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في الجامعة .

5-دراسة كريم ماجد سيد صلاح الدين (2018) بعنوان : دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في

الجهاز المركزي للإحصاء فلسطين، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، و تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (190) وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- كما كان من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة أن بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، لم تساهم بالشكل المطلوب في تعزيز المرونة في السلوك لدى الموظفين مثل (تغيير الموقف، رؤية الأمور من زوايا مختلفة، وإحداث تغييرات في أساليب لعمل وخلق أفكار جديدة .

*- الدراسات الأجنبية :

1- دراسة ميها سكرلفاج 2010 بعنوان :

Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ثقافة التعلم التنظيمي على الابتكار ومدى انعكاس مجموعة القيم والقواعد على عمل التنظيم داخل الشركات الكورية الجنوبية وتحقيق دعم منهجي لتحقيق عمليات التعلم التنظيمي على اعلي مستوى لنصل إلى تغييرات سلوكية معرفية ابتكارية لدى الموظفين داخل الشركات الكورية، في إطار القيمي لديهم والتوائم مع التغييرات التكنولوجية المستخدمة وذلك من اجل الحفاظ او رفع قدرتهم التنافسية، وشملت الدراسة 201 شركة كل شركة تشغل حوالي 50 موظف وتم تحليل قاعدة البيانات باستخدام برنامج لمسح الالكتروني لهذه المعطيات. وتم توزيع استبيان لقياس ثقافة التعلم التنظيمي عند الموظفين، من اجل اكتساب المعلومات التنظيمية يؤدي إلى تفسير أفضل ينتج عنه سلوك إبداعي وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك تأثير ايجابي و قوي بين ثقافة التعلم التنظيمي وانعكاسها على الابتكار والقدرات الإبداعية داخل الشركات .

2- دراسة (Wenyuan Huang, Chuqin Yuan* and Min L i(2019)، بعنوان :

"Person–Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment"

وهدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير ملائمة الشخص للوظيفة وانعكاس ذلك على السلوك الأبتكاري وتسليط الضوء على دور الوساطة في المشاركة الوظيفية والدور المعتدل في الالتزام الوظيفي في هذه العلاقة. وتم اختبار الفرضيات باستبيان طبق على عينة من 474 موظفًا من 30 شركة لتكنولوجيا المعلومات في منطقة دلتا نهر اللؤلؤ الصينية .

وكانت النتائج كما يلي :

- أن ملائمة الشخص للوظيفة تؤثر على سلوك الابتكار من خلال تعزيز المشاركة الوظيفية .
- الالتزام الوظيفي يعزز التأثير الإيجابي لتناسب الشخص-الوظيفة على كل من المشاركة الوظيفية وسلوك الابتكار.

3- دراسة (AyyubSheikhy and Forough Farzan,2015) بعنوان :

Explaining the relationship between employees' personal values, creativity,organizational commitment and customer oriented in Pasargad Bank branches"

والتي هدفت إلى شرح العلاقة بين القيم الشخصية للموظفين، الإبداع والالتزام التنظيمي وتوجيه العملاء في فروع بنك باسارجاد، إذ أشارا أن الإبداع والابتكار أمران حيويان للأداء الناجح للمؤسسة درجة الإبداع لدى الموظفين لها تأثيرات قوية على رضا العملاء، وبالتالي فإن البحث في موضوع الإبداع لدى الموظفين له مكانة وأهمية قصوى، لذلك تبحث الدراسة الحالية دور القيم الشخصية للموظفين في رضا العملاء، ودور الالتزام التنظيمي وأثار الالتزام التنظيمي وتوجيه العملاء على الإبداع والتأثيرات التفاعلية بين توجه العملاء والالتزام التنظيمي، و تم تطبيق استبيان على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 200 مفردة وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- أن هناك علاقة كبيرة بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات.
- أن هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع لدى الموظفين .
- أن هناك علاقة كبيرة بين إبداع الموظفين وتوجيه العملاء.

4- دراسة (ELLEN MARTINS,2002) بعنوان :

"AN ORGANISATIONAL CULTURE MODEL TOPROMOTE CREATIVITY AND INNOVATION"

كان الهدف من الدراسة هو تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع و الابتكار في المنظمة، تم تطوير نموذج جديد ومقارنته بالنموذج النظري وإظهار أوجه التشابه والاختلاف ووجهات النظر الجديدة للعوامل التالية (علاقة الثقة، بيئة العمل، دعم الإدارة وتوجيه العملاء على المستوى التشغيلي) حيث ظهر تقدم تحولات في تركيز النموذج الجديد، تشير علاقة الثقة بشكل خاص إلى أن الثقة تتجلى في الانفتاح والإخلاص. تؤثر الثقة في كل من دعم الموظفين للتغيير واحتمال التغيير الناجح، مما يؤثر على درجة تحفيز الإبداع والابتكار وتعزيزهما.

5 - دراسة (Nathan Eva Daniel I Prajogo Brian Cooper(2017) بعنوان :

"The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation"

وهدفت الدراسة الى بحث التفاعل بين القيم الشخصية والسياق التنظيمي في التأثير على سلوكيات العمل و على وجه التحديد فحص العلاقات بين بعدين للقيم الشخصية بناءً على قيمة شوارتز في ظل نظرية التوجيه الذاتي والمطابقة، واثنين من أساليب العمل الابتكار والامتثال. استخدم طريقة المسح الشامل لعينة من الموظفين قدرت بـ 187 موظفاً بأستراليا من خلال صياغة تساؤل عام لفهم كيف تؤثر القيم الشخصية على السلوك المبتكر، وتمت المعالجة بأسلوب الانحدار الخطي، كانت النتائج كالآتي :

- هناك علاقة بين القيم التوجيه الذاتي والسلوكيات الإبداعية في المنظمات ذات الطابع الرسمي إضافة الطابع الرسمي .
- كان هناك التأثير الإيجابي لقيم التوجيه الذاتي على السلوك المبتكر أقوى في المنظمات الأقل رسمية.
- أن قيم المطابقة تتنبأ بسلوك الامتثال، ولكن لا يوجد دليل على الاعتدال من خلال إضافة الطابع الرسمي على التنظيم .

❖ - التعقيب :

قام الطالب الباحث باستعراض (15 دراسة) 05 دراسات محلية 05 عربية 05 أجنبية التي تناولت متغير الدراسة " الإبداع الإداري " واقع الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية والصناعية، وكانت تشمل على رسائل ماجستير ودكتوراه، وبحوث علمية، كانت لها علاقة مباشرة بمتغير الإبداع الإداري والأداء المتميز داخل المنظمات باختلاف مجال نشاطها، ومن خلال إطلاع الباحث على هذه الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في ميدان العمل وفي قطاعات مختلفة وجدنا أنها تتضمن عدة من النقاط التي تخدم وتقيد الدراسة الحالية وسنذكرها وفق التصنيف الآتي :

❖ - الفترة الزمنية :

بعد جرد واستقصاء البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية، خلصنا إلى أن موضوع الإبداع الإداري تم تناوله بطرائق متعددة في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين السابقين لما لها من أهمية إلا أن الباحث ركز على حداثة الدراسات المحلية، حيث انحصرت الدراسات بين (2014-2020) و كانت أقدم دراسة عمومن سنة 2014 وأحدثها قبجوب وشلابي 2020 وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وتتوعدت هذه الدراسات بتنوع واختلاف المجال الزمني الخاص بها، لان كل زمن تحكمه تغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية خاصة في عصر الرقمنة اذ تعددت أشكال ومجالات الإبداع في منظمات الأعمال .

❖ - الأهداف :

إن الدراسات السابقة متباينة ومختلفة عن بعضها البعض في تحديد الأهداف الخاصة بكل دراسة حيث أن معظم الدراسات التي اعتمدت تبحث في موضوع الإبداع الإداري داخل هذه المنظمات من جهة واقع الأداء المبدع داخل التنظيم، وتشخيص أهم المعوقات التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن لهذه المنظمات، وتبحث أيضا في الآليات والكيفيات التي من شأنها أن تذلل هذه العراقيل وتجسد أداء مبدع داخل هذه الأخيرة، ولقد توافقت دراستنا مع أهداف بعض الدراسات السابقة كدراسة **عمومن(2014)** والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية، ودراسة **لففير(2017)** التي هدفت إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريرج، ودراسة **الجوال(2015)** السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ودراسة **عطاري(2018)** التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ودراسة **(WenyuanHuang, ChuqinYuan^{*} and MinLi2019)** هدفت إلى بحث تأثير ملائمة الشخص للوظيفة وانعكاس ذلك على السلوك الابتكاري، ويمكن أن نوجز أهم الأهداف التي تقاطعت مع دراستنا وهي :

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين على اختلاف القطاع أو الفئة التي ينتمي إليها، سواء كان موظفا في قطاع عام أو خاص أو أستاذا .
- الكشف عن أهم الفروق في مستويات الإبداع الإداري ومدى تأثيرها أو تأثرها بالأنشطة الإدارية الأخرى كالترتيب والحوافز وأساليب الإشراف .
- توضيح أهمية الأداء الإداري المتميز ودوره في التطور التنظيمي في المنظمات بصفة عامة والمنظمات التي لا تسير التطور الحاصل في البيئات التنظيمية لا يمكن أن تستمر أو تنتهي نهائيا .

❖ - المنهج و أداة الدراسة :

بخصوص المنهج العلمي المعتمد في جل الدراسات السابقة وباعتبارها تنتمي إلى المجال الوصفي التشخيصي للكثير من الظواهر السلوكية في ميدان العلوم الاجتماعية بصفة عامة نجد أنها تعتمد على المنهج الوصفي الذي يتناسب منهجيا مع دراستنا أيضا، وأما فيما يخص أدوات البحث فقد اختلف الباحثين في الاستخدام لكن معظم الباحثين في موضوع الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي لدى الموظف يعتمدون على الاستمارة البحثية تتناول في الغالب خمسة أبعاد أساسية " الأصالة ، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، روح أو قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والارتباط " ولقد اعتمد

الباحث نفس الأبعاد في تصميم استمارته البحثية التي تقيس الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وهذا ما توافق مع دراسة كل من "عموم رمضان 2014، محمد سعيد الجوال 2015 و علي لفقير 2017، إلياس لبوز 2017، شلابي وقبوق 2020، أبو الخير (2013)، عطاوة 2018، ماجد سيد صلاح 2018 " كل هذه الدراسة اعتمدت الابعاد التالية " الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، روح أو قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والارتباط " في دراستهم وهو ما اعتمده الباحث أيضا في بناء أدواته البحثية .

❖ - العينة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري نجد أنها اختلفت في حجم عيناتها وطبيعتها من دراسة الى أخرى، وهذا ما دفع الباحث إلى أخذ بعين الاعتبار تعداد العينة في الدراسات السابقة التي اعتمدها، حيث أنها كانت أكبر عينة بحثية (360) مفردة في دراسة عموم رمضان وبالرغم من تنوع مجال تطبيق هذه الدراسات فاختلف تطبيقها من المجال التربوي، والمؤسسات الصناعية والتجارية والأجهزة الأمنية، وفي المؤسسات العمومية، إلا أننا لم نجد دراسة تناولت موضوع الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وهذا حسب إطلاع الباحث ومراجعته للدراسات التي استقرائها خلال مراجعته للأدبيات البحثية، وهو ما دفع الباحث أن يجري دراسة الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية بتعدد يسمح لتمثيل الهيئات البلديات وذلك لأهميتها وباعتبارها ميدان حيوي أساسي في دفع عجلة التنمية على مستوى الوحدات الإقليمية .

❖ - النتائج:

توصل الباحثون إلى نتائج متباينة حسب طبيعة الموضوع، والأهداف، والأدوات البحثية المستخدمة والمجال الذي تم تطبيق فيه الدراسة، ومدى ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وقد استفاد الطالب من النتائج في تفسير نتائجها ومناقشتها في ضوء هذه الدراسات السابقة.

*- الدراسات المشابهة التي تناولت متغيري القيم والتوافق المهني :

سيقوم الطالب الباحث باستعراض الدراسات التي تناولت متغيري القيم والتوافق المهني معا، وفق الترتيب الآتي :

1- دراسة بوعطيط سفيان(2012) بعنوان القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم الشخصية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس من أقسام مختلفة ومن جامعات مختلفة، وتمثلت عينتها في أساتذة الجامعة وقدرت ب (80 أستاذا) منها (35 أستاذا) و(45 أستاذا) واستخدمت استمارة بحثية للقيم الشخصية على أساس مقياس

البورت وزملائه واستمارة للتوافق المهني لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي وكان من أبرز نتائجها :

- القيم الدينية تصدر السُّلم القيمي لعينة الدراسة ثم تأتي القيم النظرية في المرتبة الثانية وبعد ذلك تأتي القيم الاجتماعية .
- يعاني اغلب أفراد العينة من سوء توافق مهني .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين متغيرات الدراسة (القيم الشخصية والتوافق المهني).

▪ لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى إلى متغير (الجنس، الاقدمية، التخصص).

2- دراسة سعود بن مبارك البادري وآخرون (2015) بعنوان قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والتي هدفت إلى التعرف على مستويات قيم العمل ومستويات التوافق المهني لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، والعلاقة بينهم والكشف عن الفروق في قيم العمل ومستويات التوافق المهني لدى أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة وتمثلت عينتها في 2478 موظفاً واستخدمت مقياس قيم العمل والتوافق المهني للعبودي 2011 . لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها :

- أن مستويات قيم العمل السائدة لدى موظفي وزارة التربية والتعليم عالية جداً .
- مستويات التوافق المهني السائدة لدى موظفين عالية .
- وجود فروق في قيم العمل لدى أفراد الهيئة تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الإناث .
- عدم وجود فروق في قيم العمل لدى أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية .
- وجود فروق في مستويات التوافق المهني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث .
- لا توجد فروق في مستويات التوافق المهني لدى أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل والتوافق المهني لدى أفراد العينة .

3-دراسة 2019, Jae-HoonJiandSeong-EunHeo : بعنوان

The Effects of Work Value and Major Satisfaction of Dental Hygiene Students on Career Decision Self-Efficacy

وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار قيمة العمل والرضا الكبير لطلاب صحة الأسنان على الكفاءة الذاتية للقرارات المهنية، و تم إجراء مسح على طلاب صحة الأسنان في إحدى الجامعات في المنطقة B وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 24.0 و AMOS 24.0. كان لقيمة العمل الخارجي تأثير

إيجابي على القرار الوظيفي، الكفاءة الذاتية بشكل مباشر وتأثير سلبي على الرضا الرئيسي الوسيط و كان لقيمة العمل الجوهرية تأثير إيجابي على الرضا الرئيسي مباشرة، بالإضافة إلى ذلك كان لقيم العمل الخارجية والجوهرية تأثير غير مباشر على القرار الوظيفي والكفاءة الذاتية من خلال الرضا . و تشير النتائج إلى أنه من الضروري تكوين قيم عمل مرغوبة وزيادة مستوى الرضا من أجل تحسين الكفاءة الذاتية للقرار الوظيفي ويمكن استخدامها كبيانات أساسية لتحديد المسار المهني والتعليم لطلاب صحة الأسنان.

*- الدراسات التي تناولت متغيري القيم والإبداع الإداري :

1- دراسة أحمد منار منصور (2016) بعنوان قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف. والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين قيم العمل والإبداع الإداري لدى الإداريين بالجامعة. وطبق استبيان لقياس عناصر الإبداع ومقياس لقياس قيم العمل على عينة الدراسة من (215) إداريا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوفر بدرجة كبيرة لدى الإداريين، ووجدت معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 ، 0.05 مع معظم القيم والإبداع الإداري ما عدا قيمة السعي للتزقي فقد كان ارتباطها فقط بأبعاد المخاطرة والتحليل والربط ومواصلة الاتجاه . ووجدت فروق بين الذكور والإناث في معظم القيم لصالح الإناث ما عدا قيمتي الفخر والقيمة الاقتصادية للعمل، كما وجدت فروق في قيمة الفخر والدافعية للإنجاز في اتجاه الأقل خبرة وفي بقية القيم في اتجاه الأكثر خبرة، ولم توجد فروق بين الذكور والإناث في الإبداع الإداري ما عدا بعد الحساسية للمشكلات فقد وجدت فروق في اتجاه الإناث، في حين وجدت فروق في الإبداع الإداري وفقا للخبرة في اتجاه الأكثر خبرة ما عدا أبعاد الأصالة والمخاطرة والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

2-دراسة Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M. *et al* (2010) بعنوان :

Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover

Intention: The Impact of Work Context on Work Response

والتي هدفت إلى التعرف على دور ثقافة الشركة المعززة بالقيم الأخلاقية وغيرها من الممارسات التجارية الإيجابية إلى استجابات عمل أفضل للموظفين و تقييم الدرجة التي تعمل بها القيم الأخلاقية للشركات المتصورة بالتنسيق مع الإبداع الجماعي للتأثير على الرضا الوظيفي ونية الدوران. باستخدام استبيان تقرير ذاتي ، تم جمع المعلومات من 781 موظفًا إداريًا ورعاية صحية يعملون في مؤسسة رعاية صحية تعليمية متعددة الجامعات. تم جمع بيانات مسح إضافية من عينة ملائمة مقارنة من 127 موظف مبيعات وتسويق يعملون في مجموعة متنوعة من الشركات العاملة في جنوب وسط الولايات المتحدة.

أشارت النتائج إلى أن إبداع المجموعة والقيم الأخلاقية للشركة كانا مرتبطين بشكل إيجابي ، وأن كلا المتغيرين ارتبطا بزيادة الرضا الوظيفي. على العكس من ذلك ، ارتبطت القيم الأخلاقية للشركة والرضا الوظيفي بانخفاض نية دوران. يجب على مديري المبيعات إنشاء ثقافات عمل تؤدي إلى زيادة القيم الأخلاقية والإبداع الجماعي ، ويتم تقديم اقتراحات حول كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على هذه العوامل.

❖ - التعقيب :

من خلال استعراض الدراسات المشابهة التي تناولت متغير القيم الشخصية والتوافق المهني وقيم العمل والإبداع الإداري، نحاول أن يحدد بعض جوانب النقص في طريقة التناول وذكر أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات و دراستنا كونها دراسة مشابهة، لأنه وحسب علم الباحث أن هناك ندرة في تناول ثلاث متغيرات تنظيمية " القيم، التوافق المهني، والإبداع الإداري " في الوسط المهني للجماعات الإقليمية وعليه سنحاول ذكر أهم النقاط التي تتوافق مع دراستي والتي تختلف عنها وفق ما يلي :

❖ - أوجه الاتفاق :

من حيث هدف الدراسة :

اتفقت كل الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها على أهداف مشتركة تتمثل في :

-التعرف على شكل الأنساق القيمة السائدة في بيئة العمل، وتوضيح أهميتها وأثرها على الممارسات الإدارية داخل التنظيم على اختلاف نشاطها وميدانها.

-التعرف على مستويات التوافق المهني والرضا المهني لدى الموظفين، ومدى انعكاس ذلك على أدائهم في بيئة العمل .

-التعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين، وبحث السبل والآليات التنظيمية لتحقيق الأداء المتميز .

من حيث المنهج العلمي :

اتفقت أغلب الدراسات التي تم استعراضها في استخدام المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي او التحليلي، اذ يعتبر أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم السلوكية والأنسب منهجيا في تقصي الحقائق ووصفها وتبويبها بطرائق علمية .

❖ - أوجه الاختلاف :

اختلفت دراستنا على جميع الدراسات السابقة والمشابهة على احتوائها تصورا مختلفا، ومقاربة تناولية تختلف منهجيا، كونها تجمع بين عدة متغيرات تنظيمية في وسط مهني له خصوصيته المحلية وسنستعرض أهم النقاط التي تبين مكانة دراستنا عن الدراسات المعتمدة وفق النقاط الآتية :

من حيث الأهمية :

تختلف دراستنا على الدراسات السابقة في تناول موضوع الإشكالية التي نتطرق إلى موضوع الأنساق القيمة في الوسط المهني وأثرها على التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية وهذا ما يبرز اختلاف طريقة تناول المنهجي للإشكالية المطروحة .

من حيث العينة :

اختلفت دراستنا على الدراسات السابقة من حيث التطبيق على عينة بحثية تتمثل في موظفي الجماعات الإقليمية، وحاول الطالب الباحث أن يختار أكبر عدد من مفردات المجتمع البحثي بغية التمثيل لعينة الدراسة للمجتمع المحلي .

من حيث الأداة البحثية :

اختلفت دراستنا على الكثير من الدراسات في أداة القياس، فقد عمد الطالب الباحث إلى تصميم استبانة بحثية تقيس متغيرات الدراسة تتناسب مع المستوى العملي والثقافي السائد في الوسط المحلي للبلديات وذلك بالاعتماد على التراث النظري، والمقاربات النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة (النسق القيمي، التوافق المهني، الإبداع الإداري).

من حيث الأسلوب الإحصائي :

اختلفت دراستنا على الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من ناحية المعالجة الإحصائية، إذ أن بعض الدراسات استخدمت أساليب إحصائية وصفية كالنسب المئوية و التكرارات، أما دراستنا فاستخدمت أساليب إحصائية وصفية واستدلالية رياضية، نعتقد أنها أكثر تناسبا ودقة مع البيانات التي تم جمعها كمعاملات الارتباط، ومعادل تحليل الانحدار الخطي .

خلاصة :

لقد قام الباحث باستعراض (47 دراسة) 16 دراسات محلية 17 عربية 14 اجنبية حيث تناولت متغيرات الدراسة في عدة جوانب، وإشتملت على رسائل ماجستير ودكتوراه، وبحوث علمية تتسم بتنوع مقارباتها المنهجية ومناطق تطبيقها أنجزت في مجال دراستنا. حيث شملت الدراسات السابقة على 19 دراسة لها علاقة مباشرة بمتغير النسق القيمي، منها 05 محلية 07 عربية 07 أجنبية ، بينما كان حظ متغير التوافق المهني 16 دراسة منها 07 محلية و 06 عربية و 03 أجنبية وكانت الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري 17 دراسة منها 05 محلية 06 عربية 06 أجنبية، ولم نجد دراسة علمية تشمل متغيري الدراسة معا في -حدود علمنا وبحثنا خلال سنة كاملة-، ومن خلال ما توفر لدى الباحث من دراسات سابقة، وعليه فلقد حاول الباحث الاستفادة التامة من هاته الدراسات التي عرضها لأهميتها في توجيه المسار البحثي للباحث وتم توظيفها في جميع أجزاء الدراسة ابتداء من مشكلة الدراسة وصياغة الأهداف حتى في الجانب النظري حاول الباحث توظيفها وتمحيص ونقد بعض أفكارها، وبناء الأداة البحثية، وتم الاستشهاد بها أيضا في نتائج البحث .

الفصل الثاني: النسق القيمي

تمهيد

أولاً: القيم

- مفهوم القيم.
- علاقة القيم ببعض المصطلحات المشابهة.
- القيم بمنظورها الفلسفي.
- الاتجاهات المفسرة للقيم.
- وظائف القيم.
- أهمية القيم.
- تصنيف القيم و مكوناتها.
- خصائص القيم ومصادرها.
- ثانياً : القيم التنظيمية .
- مفهوم القيم التنظيمية.
- مراحل تطور القيم التنظيمية فى المنظمة.
- الإدارة بالقيم.
- النسق القيمي بين الفكر الغربي والعربي.
- أساليب وطرق قياس القيم.
- تأثير القيم على السلوك القيادي
- تناقض القيم داخل التنظيم.
- خلاصة

■ تمهيد:

تعتبر القيم من أهم مكونات الحياة المعاصرة للمنظمات، بإعتبارها عاملا يتعلق بجوانب الحياة الفردية او الجماعية المختلفة (اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، دينيا، تجاريا)، و القيم إطار يضبط مجموعة السلوكات إن على مستوى الفردي او التنظيمي، كما أنها تعد مرجعية لسلوك الناس من مختلف الاصقاع ، وعبر تعاقب الازمنة و الحقب، وباختلاف الاجناس و المعتقدات .لذا كانت دراسة القيم على قدر كبير من الاهمية، لانه بواسطتها يمكن تفسير الكثير من السلوكات وإرجاعها الى إطارها الطبيعي أو التنبؤ بها و بسيرورتها .

كما أن البعد القيمي له دور كبير في توجيه سلوكيات الأفراد، وانعكاسه بالإيجاب على أداء الموظفين داخل منظمات اليوم خاصة في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال، وعليه أشار الكثير من الباحثين في دراساتهم إلى أهمية البناء القيمي الشخصي للموظفين والمشرفين والدور الفعال الذي تلعبه في تفعيل الممارسات السليمة داخل المنظمة.

وعليه سيسلط الباحث في هذا الفصل الضوء على دراسة القيم من حيث تعريفها، أهميتها، خصائصها، تقييمها وعملية اكتسابها، و تشكل النسق القيمي وعملية إكتسابه ومدى إتصاف أعضاء التنظيم به.

أولاً: القيم :

1 - مفهوم القيم :

1.1. التعريف اللغوي للقيم:

ورد استعمال لفظ " القيمة " بمعنى الثمن، وبمعنى الثبات والاستقرار، فالقيمة واحدة القيم، وأصله الواو (ق و م) لأنه يقوم مقام الشيء، يقال قومت السلعة وتأتي بمعنى الاستقامة والاعتدال، وقومت الشيء فهو قويم أي مستقيم، والقوام العدل قال الله تعالى (وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا) (سورة الفرقان، آية 68). وفي قواميس اللغة الإنجليزية تعرف كلمة (value) بأنها مفهوم بمعنى الشيء الثمين ذو الأهمية، ويرجع في أصله الاشتقاقي إلى الفعل اللاتيني (valeo) الذي يدل على القوة ومعناه الأصلي أنا قوي، فيشمل من هذه الناحية الشجاعة والصلابة والقوة، ومعاني أخرى كالتأثير في الأشياء والقدرة على ترك بصمات قوية عليها، وفي اللغة الفرنسية (valeur) بمعنى القوة والشجاعة (الخلف، 2018، ص29).

2.1. المعنى الاصطلاحي للقيم:

إن موضوع القيم من المواضيع التي تم تناولها في الكثير من الميادين العلمية المختلفة، مما جعل من الصعوبة بمكان أن يتفق الباحثين بمختلف مشاربهم التخصصية على تعريف واحد يحدد ماهية القيم، وعليه سنتناول أهم المفاهيم والتعاريف لاصطلاح القيم كما يلي :

- **تعريف القيم:** " القيم مجموعة من التنظيمات النفسية لأحكام فكرية وانفعالية يشترك فيها أشخاص بحيث تعمل تلك التنظيمات في توجيه دوافع الأفراد ورغباتهم في الحياة لخدمة أهداف محدودة تسعى لتحقيقها تلك الفئة " (جابر، لوكيا، 2006، ص162).

- **تعريف شوار تزويلسكي:** " أنها عبارة عن مفاهيم أو تصورات للمرغوب تتعلق بضرب من ضروب السلوك، أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلق على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية " (اليماني، 2009، ص77).

- **تعريف القيم:** يؤكد " Schein " أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها :

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة.

- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة.

- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة.
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها.
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات (المغربي، 2007، ص65).
- **تعريف زهران للقيم:** " القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، والقيم موضوع الاتجاهات، والقيم تعبر عن دوافع الإنسان وتمثل الأشياء التي نوجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوه، والقيمة مفهوم مجرد ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط " (زهران، 2003، ص158).
- **تعريف القيم:** أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر (القيروتي، 2009، ص177).
- **تعريف " روكيش Rokeach " للقيم:** " الذي يرى أن القيم تصور سائد مستمر يؤدي إلى نوع محدد من السلوك له هدف وغاية، كم أن نسق القيم عند شخص يمثل معلما أساسيا من معالم شخصيته كما أن القيم في نظر " روكيش " هي المكون الأساسي لنا الأعلى وأنه إذا انتهكت هذه القيم فإن الفرد تتأثره مشاعر الخجل والذنب مما ينعكس على تصرفاته " (ربيع، 2014، ص208).
- كما أنه يمكن أيضا أن نذكر ثلاث اتجاهات تناولت القيم وهي كالاتي :
- **الاتجاه الأول:** القيم مجموعة المعايير التي يحكم بها على الأشياء من حيث الحسن والقبح، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيم عبارة عن معايير محددة يمكن من خلالها إصدار حكم على الأشياء والتصرفات من حيث كونها جيدة أو سيئة، ومقبولة أو مرفوضة، وحسنة أو قبيحة .
- ومن التعريفات الموضحة لذلك ما يأتي:
- " **القيم** هي المقاييس والمبادئ التي نستعملها للحكم على قيمة الشيء، وهي المعايير التي نحكم من خلالها على الأشياء (الناس، الأغراض، الأفكار، الأفعال، المواقف) بأنها جيدة وقيمة ومرغوبة أو على عكس ذلك بأنها سيئة ومن غير قيمة أو قبيحة " (سليمان، بلقوميدي، 2018، ص107).
- يعرفها الشافعي:** هي مجموع من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس يتفقون عليها فيما بينهم ويتخذون منها ميزانا يزنون به أعمالهم ويحكمون به على تصرفاتهم المادية والمعنوية (الشافعي، 1971، ص375).
- **الاتجاه الثاني:** القيم تفضيلات يختارها الفرد ينظر هذا الاتجاه إلى القيم نظرة فيها درجة كبيرة من العمومية، حيث ربط بعض الباحثين بين القيم و التفضيلات إلي يختارها الفرد، فتفضيلاتنا للأشياء هي

حقيقتها قيماً التي نتمثلها، و نحن عندما نميل لسلوك ما و نختاره فأن مبعث ذلك إنما يكمن في تفضيلنا له على غيره من أنماط السلوك الأخرى، وذلك لاعتقادنا بأن هذا التفضيل إما أن يكون إيجابياً بأن يجلب لذة، أو سلبياً يدفع للألم كما قرر ذلك **ثورندايك (Thorndike)** بقوله: إن القيم هي مجموعة من التفضيلات المبنية على شعور الإنسان باللذة أو الألم، وهذان يُعدان المحكين الرئيسيين للحكم على القيم وتكونها، فتمسك الإنسان بالقيم مناط بتحقيق لذة أو بدفع ألم، أما ما سوى ذلك فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق (دياب، 1980، ص 83).

- **الاتجاه الثالث:** القيم حاجات ودوافع واهتمامات واتجاهات ومعتقدات ترتبط بالفرد.

يمثل هذا الاتجاه نظرة علماء النفس للقيم وبالخصوص علماء النفس الاجتماعي الذين يحددون نظرتهم للقيم في سمات الفرد واستعداداته و إستجاباته فيما يتصل بالآخرين وعليه فهم يختلفون عن علماء الاجتماع الذين يتعاملون مع القيم الجماعية (**Group Values**) إذ يربطون على القيم الفردية (**Individual Values**) ومحدداتها سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو جسمية، وهذا ما جعل نظرتهم للقيم نظرة مرتبطة بالفرد فتراهم يربطون بين القيم والحاجات والدوافع والاهتمامات والمعتقدات والسلوك والسمات والاتجاهات (الجلاد، 2007، ص 22).

- **تعريف دو لا نشير (De Landscheere 1976):** للقيم بأنها " تنظيم لمعتقدات وأفكار مرتبطة بأحكام مرجعية تجريدية، أو مبادئ ناتجة عن معايير أو نماذج سلوكية غائية، فهي تعبير عن أحكام أخلاقية إلزامية أو تفضيلية، من أجل معايير ونماذج سلوكية، أي أن كل ما يمكننا أن نعطيه أفضلية معنى لحياتنا يسمى قيمة " (بوغازي، 2010، ص 29).

فالقيم بناء على ما سبق هي نوع من القناعة المرتكزة على منظومة المعتقدات التي يؤمن بها الفرد بحيث تحدد عبرها التصرفات المقبولة اجتماعياً من غير المناسبة، وتعد التنشئة الاجتماعية المصدر الرئيسي لاكتساب الفرد لقيمه، فالقيم لا تنتقل بواسطة الوراثة و إنما يتم اكتسابها بالتعلم، فالقيم تؤدي دوراً بارزاً في توجيه سلوك الفرد (اليماني، 2009، ص 86).

- **تعريف القيم العاني (2012):** " القيم في مفهومها العام إنما هي مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنتبثق من جماعة لتكون بمثابة موجّهات، للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية، لما لها من القوة والتأثير على الجماعة وبما لها من صفة الضرورة والالتزام والعمومية، كما أن أي خروج عليها يصبح بمثابة خروج عن أهداف المجموعة ومثلها العليا " (العاني، 2012، ص 48).

- **تعريف " الرواد " للقيم:** مفهوم مجرد، يشير إلى ما يتبناه الفرد والمنظمة أو المجتمع أو الوطن أو العالم من معتقد ذي صبغة أخلاقية أو توجيهية، يتضمن تفضيلات واعتبارات، تجعل القيمة تتحول إلى:

مبادئ حافزة وموجهة للسلوكيات والمواقف والاختيارات. وتنقسم القيمة إلى أنواع هي: القيمة الشخصية و التنظيمية والمجتمعية والوطنية والعالمية وأساس هذا التقسيم هو الزراعي و المسؤول عن تمكين القيم لدى الأفراد الذين يرعاهم(الخلف، 2018، ص39).

2. علاقة القيم ببعض المصطلحات المشابهة:

تتشابه القيم مع عدة مصطلحات تتداخل معها في نفس الحقل الدلالي، وسنحاول عرض اهم المصطلحات المشابهة وما يميزها عن القيم في مايلي:

1.2- المعيار:

- هو سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد ولو كان بعيدا عن أعين الرقباء بحيث يؤثر في كثير من دوافعه وسلوكه وانفعاله.

- المعيار مصطلح قياسي لتقدير الخطاء والصواب في سلوك الفرد كعضو في الجماعة.

- المعايير ذات منطلق خارجي اجتماعي أساسا، أي أنها نتيجة ضغط اجتماع خارجي.

- المعايير نتيجة للثقافة و التراث أما القيم فهي نتيجة تكوين نفسي تبعا للفروق الفردية الإنسانية.

- المعايير أوسع شمولية في المفهوم من القيم.

أما القيم فهي مبادئ وآراء يتبناها الإنسان وتتبع من نفسه، وهي ذات منطوق فردي نحو مبادئ

وآراء الأخرين(جابر، لوكيا، 2006، ص162).

2.2- الاتجاهات:

- تميز كل من الاتجاهات والقيم بالثبات النسبي.

- الاتجاهات والقيم تحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار، والقيم قابلة لتعديل والتغيير.

- الاتجاهات والقيم حالات مكتسبة من حالة الدفاعية أي دوافع مكتسبة.

- الاتجاهات والقيم قابلة للتغيير، ويرى العميان (2007) ان القيم تتغير من فرد الى اخر طبقا لحاجاته

وتصوراته وتفضيلاته وتربيته وثقافته، وكذا من مجتمع لآخر (العميان، 2007، ص108) .

وأهم ما يفرق بينهما:

- للأفراد اتجاهات تفوق في عددها القيم الموجودة عندهم.

- مادامت الاتجاهات والقيم متعلمة فأنها عرضة للتغيير نتيجة التوصل إلى معلومات جديدة، إلا أن

الاتجاهات أكثر عرضة للتغيير مقارنة بالقيم الإنسانية لأنها أكثر ثبات واستقرار.

- على الرغم من وجود عناصر مشتركة بين الاتجاهات والقيم إلا أنه من الضروري أن يكون هناك انسجام، فقد تؤدي قيمة واحدة إلى الاتجاهات متضاربة لدى شخص الواحد، مثال: قيمة التحصل الدراسي والطرق المؤدية إليه.

- الاتجاهات تتجمع في شكل تكتلات والقيم هي النواة التي تتجمع حولها هذه الاتجاهات لتوجيه سلوك نحو تحقيق الهدف.

3.2- المثل:

نستطيع القول أن هناك تقارب قوي بين القيم والمثل، فالمثل تمثل الحوافز طويلة الأمد أو الغايات التي نسعى لتحقيقها، ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ أو المعايير وحددها المجتمع الذي نعيش فيه والذي يحدد المرغوب والمرغوب عنه من السلوك.

4.2- الدافع:

هو حالة نفسية داخلية تدفع الفرد نحو هدف معين، فهو حالة توتر واستعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك، أما القيمة فهي عبارة عن تصور الفرد لهذا الدافع (جابر، لوكيا، 2006، ص164).

3- القيم بمنظورها الفلسفي كما تعكسه الفلسفات التالية:

تجدر الإشارة أن الفلاسفة لم يتناولوا بالتحديد مفهوم القيمة، ولكن عبروا عنها بأسماء متنوعة (الخير) والخير الأسمى، والكمال، وسنحاول عرض ذلك في هذا العنصر كالاتي :

1.3- الفلسفة المثالية:

وترى أن القيم موضوعية أي قائمة بذاتها مستقلة بنفسها، بغض النظر عن تفضيلات البشر وآرائهم وأن الإنسان الكامل يستمد قيمه من عالم السماء.

وأن الإنسان يدرك القيم من خلال تعامله مع الأشياء التي تعلمها بعد مروره بخبرات انفعالية وعاطفية وبهذا فإن الخبرات الحياتية لا تصلح للتمييز بين القيم الحسنة والقيم السيئة .

إن القيم مطلقة كاملة في تصوراتها، وتتمثل في الحق والخير والجمال وهي لذلك خالدة أزلية غير قابلة للتغيير أو الزوال، وفي حالة حدوث تنافر بين القيم المطلقة وبين ما هو مطلوب لحياة الإنسان فإن على الإنسان تغيير طرق تفكيره حتى تتوافق مع هذه القيم الخالدة التي لا تغيب (أبو الهيجاء، 2008، ص23).

ويشير أفلاطون وهو من رواد الفلسفة المثالية فيصفها أنه في جوهرها ومضمونها أنها فلسفة قيم و إن كانت فلسفته تنصب على عالم الوجود كله، فإن الغرض الأقصى لتأمله الفلسفي هو (الخير) الذي يدرك بكونه أساس الوجود والمعرفة على السواء، فيقول أفلاطون على لسان سقراط أن صورة الخير هي

موضوع العلم الأسمى وأن امتزاج هذا الجوهر بالأشياء العادلة، وسائر الأجسام المخلوقة يجعلها نافعة ومفيدة (اليماني، 2009، ص75).

2.3- الفلسفة الواقعية:

وتعود هذه الفلسفة في أصلها إلى " أرسطو "، وآرائه الفلسفية وتقوم نظرتها للقيم على أساس الاعتقاد أن في كل شيء قيمة الخاصة به، وأن القيم حقيقة موجودة في عالمنا المادي، وليست تصورا وخالصة لما تقدمه هذه النظرية :

- أن القيم مطلقة ونسبية في آن واحد بمعنى أنها ليست ثابتة ولا متغيرة دائما.
- أن مصدر القيم هو العقل بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يستكشف القيم باستخدام الأسلوب العلمي.
- أن للقيم سلما ثابتا تحلل القيم الحسية والتجريبية أعلاه لأنها تساعده على التوافق مع الواقع الموضوعي وقوانين الطبيعة وقواعد المنطق
- كما أكد أرسطو في كتاباته على أن أي شيء يمكن إما إستعماله أو تبديله، ومن هنا كان التمييز بين قاعدتين للقيم (الاستعمال أو التبديل). (عطية، 2008، ص123).

3.3- الفلسفة البرجماتية:

- من أبرز علماء هذه الفلسفة **جون ديوي** وتقوم على نظرتها إلى القيم على أساس أن أحكام الناس ونظرتهم ورغباتهم إلى القيم متغيرة كما يلي :
- أن القيم و الأخلاق نسبية إذ لا توجد قيم أخلاقية مطلقة .
 - أن القيم تقاس نتيجتها بما يعود منها من نفع وخير على الفرد والمجتمع في الموقف الذي تطبق فيه .
 - أن مصدر القيم هو الخبرات الإنسانية وأن اختيار القيم بالتجربة الحسية أهم من معرفتها عقليا .
 - أن الشخص الذي يختار قيمه من القيم إنما يستتبطها من واقع خبراته(أبو الهيجاء، 2008، ص25).

4.3- الفلسفة الإسلامية:

- وتقوم على نظرة الفكر الإسلامي للقيم على أساس الإيمان بالله تعالى كحقيقة مطلقة والتسليم بأحكامه التي هي في واقع أمرها قيما ربانية روحية، لها تطبيقاتها المادية في الحياة التي تستهدف صالح الفرد والمجتمع على حد سواء وتقوم على :
- أن القيم مطلقة ثابتة وليست نسبية وهي لذلك لا تتغير ولا تتبدل وإنما تمثل إطار حياة الفرد والمجتمع نظرا لثبات مصادرها.

ويذكر احمد امين عبد الهادى ان الفكر الاسلامى غني بمصادره المتنوعة، وهذه المصادر يمكن تصنيفها الى مصادر رئيسية (وهى القران الكريم، والسنة النبوية المطهرة)، ومصادر ثانوية (القياس و الاجماع) وهى مصادر تابعة للاساسية ومستوحاة منها (قريشى، 2016، ص 84).

أن مصدر القيم الوحي المتلو كما يتمثل في القران الكريم وغير المتلو كما يتمثل في الحديث النبوي الشريف، وهي لذلك لا خضع للتجريب وتأبى أن تختبر علميا للتأكد من صدقها، فهي صادقة صائبة لا تحتاج إلى تصديق أو تصويب ولا تخضع لتجارب البشر وخبراتهم(أبو الهيجاء، 2008، ص26). وعليه فان الدين هو ينبوع المعرفة القيمة، ونشاط قيمي يتفردان بصفة المطلق، وهو في الاصطلاح عند أبي البقاء وضع إلهي سائق لذوي العقول في إختيارهم المحمود إلى الخير قلبيا كان أو قالبا، ويعرفه التهانوي بأنه وضع إلهي سائق لذوي العقول باختيارهم إياه إلى الصلاح في الحال، والفلاح في المآل(العوا، 1986، ص542).

كما تعد فلسفة القيم أحد المباحث الثلاثة الرئيسية للفلسفة العامة، حيث تهدف الفلسفة من خلال هذا المبحث إلى السعي لدراسة مشكلة السلوك الإنساني ومعالجة القيم التي توجه هذا السلوك، كما يعد أحد الأهداف التي تسعى الفلسفة للوصول إليها من أجل فهم نطاق الخبرة الإنسانية. ويتكون مبحث فلسفة القيم من ثلاث قيم فرعية بحثت من قبل الفلاسفة بشكل عميق ومستفيض وهي: قيم الحق، وقيم الجمال، وقيم الخير(العاني، 2012، ص49).

4- الاتجاهات المفسرة للقيم :

1.4- القيم بالمنظور النفسي (السيكولوجي):

تختلف نظرة علماء علم النفس الاجتماعي لمفهوم القيمة عن علماء الاقتصاد والاجتماع، فعلماء النفس يهتمون بكل جانب من جوانب سلوك الفرد في المجتمع، ولا يتحدد بإطار محدد لنظام أو نسق معين، فعلم النفس الاجتماعي يركز عنايته على سمات الفرد واستعداداته، واستجاباته فيما يتصل بعلاقات الآخرين، فعلماء الاجتماع يتعاملون مع القيم الجماعية Group values أما علماء النفس فيتركز إهتمامهم على دراسة قيم الفرد Individual values، ومحدداتها سواء أكانت نفسية أم اجتماعية أم جسمية، والجماعة تمثل بؤرة اهتمام علماء الاجتماع يمثل الفرد بؤرة اهتمام علماء النفس(خليفة، 199، ص34).

كما يهتم علم النفس بدراسة الحاجات البيولوجية (الجوع، العطش) التي عرفت على أنها دوافع أي القوة الدافعة التي تحرك الشخص نحو عمل ما، والحاجات الاجتماعية التي ترتبط بعلاقة الشخص مع

الأخرين مثل الحاجة للاحترام الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الشخصية واحدة من الموضوعات الرئيسية لشرح الاختلافات في السلوك (خليل، 2014، ص48).

وحسب **سيجموند فرويد** أن الطفل أثناء عملية التنشئة الاجتماعية يتشكل له رصيد قيمي مع والديه، مما يؤدي إلى تكوين "الأنا لأعلى" الذي يمثل بدوره "الضمير"، ويعتبر "الأنا الأعلى" الممثل الداخلي للقيم التقليدية السائدة في المجتمع، وهو يمثل كل ما هو مثالي و ليس ما هو حقيقي، وينزع إلى الكمال بدلاً من اللذة التي يسعى "الهو" دائماً إلى إشباعها، مما يجعل "الأنا الأعلى" و "الهو" في تعارض وصراع (بومدين، 2017، ص88).

2.4- القيم من منظور إجتماعي (سوسيولوجي):

يرى علماء الاجتماع أن عملية التقييم تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانيات لتحقيق هذه المصالح من جانب آخر، فالقيم عملية إنتقاء مشروط بالظروف المجتمعية المتاحة، فالقيم كما يعرفها العديد من علماء الاجتماع مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي من الموقف الاجتماعي (خليفة، 1992، ص33).

وقد عرف **تالكوت بارسونز Talcolt Parsons** أن القيم ظاهرة إجتماعية ثقافية مصدرها البناء الثقافي الذي يتكون من نسق الأفكار وأنساق الرموز.

في حين نجد أن **ايميل دوركايم** يذهب إلى أن المجتمع هو لسان القيم ومصدر القيم العليا وأنها أي القيم نتاج اجتماعي ويعتمد النظام الأخلاقي على البناء الاجتماعي للمجتمع الذي يوجد في إطاره وليس هناك نظام أخلاقي واحد لكل المجتمعات، ولكن لكل نظامه الأخلاقي الذي يحتاجه والذي بتحدد من خلال ما هو مرغوب فيه إجتماعياً (بحوش، 2014، ص76).

وقدم " **نيسلون L.Nelson** " تصنيفاً للقيم في ضوء ارتباطها بالنمط البنائي للمجتمع الى فئتين قيم تقليدية وقيم عقلية، وهذا ما فعله **روبرت ردفيلد R.Redfield** عندما ميز القيم على أساس نوع المجتمع إلى قيم خاصة بالمجتمع الشعبي القديم **flok society** الذي تسوده القيم التقليدية، وقيم خاصة بالمجتمع الحضري الذي تسوده القيم العصرية (خليفة، 1992، صفحة 34).

3.4- القيم في علم الاقتصاد:

" إن القيم الاقتصادية هي مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل، فكيفية إدارة الموارد الاقتصادية واستغلالها والمحافظة عليها، لإنتاج الحاجات الإنسانية وتوزيع ذلك الناتج بصورة عادلة، في ظل إطار معين من التقاليد والتطلعات الحضارية للمجتمع، وهي في الوقت نفسه ميزان يوزن به سلوكهم الاقتصادي ويحفظون من خلالها مقدرات الأمة " (الدومي، القضاة، 2016، ص71).

وقد أشار عبد اللطيف خليفة إلى أن معنى القيمة في لغة الاقتصاد تحمل معنيين هما:

- المعنى الأول: صلاحية شيء لإشباع حاجة، ويعين هذا المعنى مصطلح (قيمة المنفعة).
- المعنى الثاني: ما تساويه سلعة حين تستبدل به غيرها في السوق، وهذا ما يعبر عنه بمصطلح قيمة المبادلة وقيمة المنفعة لمتاع ما، هي تقدير الشخص بالذات لهذا المتاع، أما قيمة المبادلة فهي تقديره عن الجماعة التي يتداول بين أفرادها، أو على ذلك فان قيمة المنفعة مفهوم فردي اعتباري، وقيمة المبادلة مفهوم جماعي موضوعي(خليفة، 1992، ص31).

فالقيم في علم الاقتصاد تمثل المنفعة، اللذة والعمل، فالفضل يعود للاقتصاديين في تحديد معنى القيمة في الفكر الحديث، حيث أصبحت تشير في كتابات الاقتصاديين إلى الشيء المرغوب والذي يحقق رضا ومطالب إنسانية(أبو الهيجاء، 2008، ص38).

ومما سبق يتضح أن دراسة القيم لا تنحصر داخل نطاق الفكر الفلسفي وحده بل تتعداه إلى جميع ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فهي ترتبط بحياة الإنسان وعلاقته بالآخرين بكافة صورها وأشكالها كونها من المعايير التي تحكم سلوك الأفراد وتوجهه بغض النظر عن شكل وطريقة تلك المجتمعات ودرجة تطورها وهذا الذي يجعل القيم تتخذ أشكالا عديدة في السلوك البشري(العاني، 2012، ص48).

5- وظائف القيم:

تؤدي القيم دورا جوهريا و أساسيا في توجيه السلوك على مستوى الفرد والجماعة، فهي الموجه له في كل تصرفاته و أقواله نحو الأفضل، مما ينعكس أثرها الايجابي على شخصية الإنسان ومن ثم أفراد المجتمع من خلال تفاعله تعامله معهم، إن منظومة القيم إذا استقرت وتجسدت في شخصية الفرد تصبح كأنها معيارا ومحركا وموجها لسلوك الفرد(اليمني، 2009، ص84).

- القيم تدفعنا إلى اتخاذ مواقف خاصة من المسائل الاجتماعية الرئيسية.
- تعتبر القيم الموجبات التي تحرك تصرفاتنا لكي نبدو أمام الآخرين بالصورة التي نفضلها.
- القيم توجهنا في إتباع الآخرين والتأثير عليهم لتبني مواقف أو معتقدات أو اتجاهات نعتقد أنها جديرة بالاهتمام والدفاع عنها.
- القيم مستوى يعتمد عليه في تبرير أنماط معينة من السلوك أو الاتجاهات لكي تكتسب أكبر قدر من القبول الاجتماعي(جابر،لوكيا، 2006، ص 164).

أ- وظائف القيم على مستوى الفردي:

- أن القيم تنمي لدى الفرد الإحساس بالأمان إذ تمنحه الفرصة المناسبة في التعبير عن ذاته وبالتالي مساعدته على فهم الآخرين والتوافق و التكيف معهم .
- تعمل القيم كموجهات لسلوك ومعايير يستخدمها الفرد لتقويم نشاطه، فهي تحكم سلوكه وتجعله يتسم بالتوحد والتناسق وعدم التناقض في كل ما يصدر عنه وكل ما يقوم به من أنشطة(اليماني، 2009، ص89).

ب- وظائف القيم على المستوى الاجتماعي:

- تساعد على تماسك وتناسق المجتمع فهي تعتبر مثله الأعلى.
- تساعد المجتمع على مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختبارات الصحيحة لكي يسهل على الناس حياتهم ويحفظ استقرارهم وكيانهم(ناجي، 2007، ص44-45).
- تساعد القيم على وصف وتحديد نوع الثواب والعقاب للأفراد والجماعات في إطار علاقاتهم الاجتماعية وسلوكهم، وهي تتمتع بالقوة خاصة في هذا الصدد كما تحفظ الحقوق والواجبات في المجتمع وتجعله يلتزم بها(الشكور، 2000، ص212).

6. أهمية القيم:

- تكتسي القيم أهمية كبيرة في حياة الأفراد فهي التي توجه سلوكيات الأشخاص نحو مواقف معينة كما أن اعتقاد الفرد بنظام قيمي معين يجعلنا نستطيع التوقع بتصرفاته اتجاه قضايا أو إيديولوجيات معينة، وسنحاول أن نقدم بعض النقاط التي تبرز أهمية القيم، فقد تناول (أبو جادو، 2004، ص63) دور القيم في تشكيل الكيان النفسي للفرد:
- تزود الفرد بالقدرة على معرفة الصواب والخطأ.
- تزود الفرد بالإحساس بالهدف لكل ما يقوم به وتوجهه للوصول إلى ذلك الهدف.
- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود فعلهم(شوقي، 2017، ص52).
- القيم عنصر أساسي وهاما حيث تشتمل على جميع خصائص الفرد والمنظمة، وإن كان مفهوم القيم المرتبطة بالفرد، يختلف عن المرتبطة بالمنظمة إلا أن كلاهما له تأثير على المنظمة.
- تحديد المبادئ الأخلاقية التي يمكن استخدامها الفرد لتبرير أفعاله وترشيد مواقفه.
- تسهم في تشكيل اتجاهات الفرد نحو الأشخاص والمواقف والقضايا المختلفة.
- القيم أداة للضبط والرقابة وبالتالي فهي تشكل منطلقا للثواب والعقاب، وتحقيق العدالة وتدعيم المسؤولية الفردية والجماعية، وتحديد ما يعتبر الفرد صوابا (باشوي، مذكور، فهمي، 2017، ص177).

- تساهم القيم في توجيه وإرشاد الأدوار الاجتماعية وتحديد انتقاء الأفراد إلى مهام ومسؤوليات كل عنصر في النظام الاجتماعي.

- القيم هي المرشد والموجه لسلوك الكائن الحي والتي تتم من خلالها تفضيل تصرف أو سلوك معين عن سلوك آخر.

- تحتل القيم مكانه مركزية وأكثر أهمية من الاتجاهات في بناء شخصية الفرد ونسقه المعرفي(دويدار، 1994، ص210).

- أن القيم تحدد بشكل أساسي ما يمكن أن يعتبره الفرد صحيحا ومقبولا أخلاقيا.

- تحدد القيم بشكل واضح ما هي الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يمكن قبولها.

- تحديد القيم واتجاهات الفرد بخصوص أهداف المنظمات وأساليب العمل(صديق، 1996، ص15).

- توفر القيم العديد من المبادئ والأخلاق التي يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوك الفرد.

- تلعب دور هام في توعية الأفراد الذي يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

وتبرز أهمية القيم في أنها تشكل جزء أساسي في شخصية الفرد، كونها الموجه الحقيقي للسلوك الإنساني فمن خلالها يستطيع الفرد تميز بين الصواب والخطأ، وإدراك ما ينبغي فعله اتجاه العديد من القضايا والمواقف التي تواجهه في ميدان الحياة، وسنحاول إيضاح أهمية القيم على المستوى الفردي والاجتماعي والمؤسساتي فيما يلي:

6. 1- أهمية القيم على المستوى الفردي:

- تختلف أهمية القيم من فرد لآخر تبعا لقناعاته وأفكاره وثقافته وإمكاناته، فالنسق القيمي لا يتطور في فراغ بل ينشأ وفق محددات اجتماعية ودينية واقتصادية وسياسية.

- تشكيل شخصية الفرد وتحديد أهدافه وتطلعاته الثقافية.

- يكن التنبؤ بسلوك الفرد نحو الأفضل.

- تساعد الفرد على التحرر من الأنا والذاتية(الحجية، 2017، ص13).

- القيم جوهر الكينونة والإنسانية:

تضرب القيم جذورها في النفس البشرية لتمتد إلى جوهرها وخفاياها وأسرارها وهي تشكل ركنا أساسيا في بناء الإنسان وتكوينه.

- القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة:

ينبع السلوك الإنساني من القيم التي تنشأ بدورها عن التصور والمعتقد والفكر، فتفكير الإنسان في الأشياء والمواقف التي تدور حوله وبناء تصوراتها عنها هو الذي يحدد منظومته القيمية ومن ثم يصدر أنماط السلوك وفق هذه المنظومة (الجلاد، 2007، ص41).

2.6- أهمية القيم على مستوى المنظمة:

إن توافق قيم الأفراد بالمنظمة وتمثل أكبر ضمان لتحقيق أهدافها ذلك لان عدم توافق القيم

وصراعها يترتب عليه التأثير السلبي على التنظيم في كافة الجوانب ويظهر فيما يلي:

- تعقيد عملية الاتصال بين كافة المستويات التنظيمية، وفي المستوى الواحد بين الإدارات والفرد.
- تعقيد عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
- زيادة المنازعات بين إدارة المنظمة والعاملين بها.
- تعقيد المراحل النهائية من الإجراءات والقرارات الحيوية .
- عزوف العاملين في المشاركة التسييرية.
- انخفاض حجم ونوعية الإنتاج.
- إهدار موارد وإمكانات المنظمة.
- زيادة معدلات الشكاوي والغياب ودوران العمل وإهدار الوقت.

ومن ناحية أخرى فان توافق قيم الأفراد يلعب دورا مؤثرا وفعالا في كيفية قيام المديرين بوضع أولويات لأهداف التنظيمية وفي كفاءات اتخاذ القرارات وفي تحديد نوع العلاقة بين المديرين وبعضهم البعض وبينهم وبين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها والمجتمع ككل (صديق، 1996، ص12).

- أن فاعلية القيادة لها علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين القائد وتابعه.
- أن فاعلية المجموعات والتنسيق بينها له علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين أعضاء تلك المجموعات
- تساهم في تحسين عملية التعيين عن طريق إختيار المديرين وفق نظامهم القيمي، وهذا يمكن حفزهم طبقا لمتطلبات العمل وأهدافه، ومراعاة توافقهم مع العاملين.

تحسين فاعلية القيادة، كما تشجع القادة وتحدد معايير السلوك الأخلاقي في جميع انحاء المنظمة (عدالة، 2019، ص 67).

ترتكز ثروة الأمم بشكل أساسي على الموارد والقوى البشرية، وليس على رأس المال والموارد الطبيعية فقط، فأس المال والموارد الطبيعية ليست سوى عناصر خاملة في الإنتاج تحركها وتزيد من

فعاليتها القوى البشرية، التي بوسعها المضاعفة من رأس المال و استثمار الموارد الطبيعية وبالتالي دفع عجلة التنمية إلى الأمام(صديق، 1996، ص11).

إن سلوك العمال وقيمهم تؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح المنظمة في القيام بمهامها الاقتصادية والاجتماعي وفي ذلك اتفاق مع الرأي القائل أن " أن السلوك الإنساني من الممكن أن يكون عامل انطلاق أو عامل تقيد بالنسبة لأي تنظيم " ولذلك فإن دراسة السلوك تلقي الضوء على الطريقة المحتملة أن يسلكه .

3.6- أهمية القيم على المستوى المجتمعي:

وللقيم أهمية بالغة في حياة الأمم و الشعوب، فالمجتمع الإنساني مجتمع محكوم بمنظومة معايير تحدد طبيعة علاقة أفرادهم ببعض في مجالات الحياة المختلفة، وتوضح أهمية القيم للمجتمع في النقاط الرئيسية الآتية:

- القيم تحفظ للمجتمع بقاؤه واستمراره:

تشهد الحقيقة التاريخية أن قوة المجتمعات وضعفها لا تحدد بالمعايير المادية وحدها، بل أن بقاءها ووجودها و استمراريتها مرهون بما تمتلكه من معايير قيمة وخلقية، فهي الأساس و الموجهات السلوكية التي يبني عليها تقدم المجتمعات ورفيها(الجلاد، 2007، ص44).

- تعمل القيم كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ولا يستقيم مجتمع بدونها لأنه لو فقدها، فقد أمنه وتماسكه وانتظام حياته.

- تعمل القيم على ربط أجزاء الثقافة بعضها ببعض حتى تبدو متناسقة، وتخدم هدفا محدد كما تعمل على توجيه الفكر نحو غايات محددة.

- تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف ومثله العليا ومبادئه التي توفر له التماسك للممارسة حياة اجتماعية سليمة.

- تُولف الإطار الأخلاقي لكل نشاط إنساني نحو أهداف سامية(بلعباس، 2016، ص46).

ولقد أكدت الكثير من الدراسات الأكاديمية التي أجراها أصحابها في مجالات وميادين مختلفة على أهمية القيم، باعتبارها الموجه الحقيقي لسلوك الفردي والجمعي وحتى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما أكدت دراسة(سي محمد السعيدية 2014) على أهمية القيم، وأسفرت نتائجها على وجود علاقة بين دافعية الإنجاز والنسق القيمي العام لدى التلميذ، و وجود علاقة بين النسق القيمي العام ومستوى الطموح لدى التلميذ.

7. تصنيف القيم:

إن تصنيف القيم يرجع إلى أبعاد ومرجعيات النظام الاجتماعي الذي يسود داخل المجتمع حيث يقول احد المفكرين والباحثين المهتمين بمجال تصنيف القيم أننا لم نتوصل بعد إلى تصنيف شامل للقيم(الهاشمي، 1984، ص140).

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه تصنيف دقيق للقيم إلا أنها كانت محاولات عديدة للباحثين والمهتمين نذكر منها مايلي:

1.7- من حيث بعد المحتوى: وضع " أريان " تصنيفا للقيم فصنفها إلى فئتين هما:

- قيم عضوية: تتضمن القيم الجسمية والاقتصادية.

- قيم فوق العضوية: تشمل على القيم العقلية والجمالية والشخصية والدينية(دياب، 1980، ص74).

وقد صنف " سبرانجر " في السياق نفسه أنماط الرجال إلى ستة أنواع تحدد نوع شخصية كل فرد داخل المجتمع الذي هو فيه.

- القيم النظرية: تعبر عن اهتمام الفرد بالبحث عن الحقيقة والمعرفة التي تحدد الأشياء، واكتشاف حقيقتها من خلال النظرة الموضوعية والمعرفية، وتكون عادة لدى الفلاسفة والعلماء والمصلحون، الذين يهتمون بالمبادئ والمثل العليا.

- القيم الاقتصادية: يعبر عنها باهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع، ويتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستهلاك واستثمار الأموال ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بنظرة عملية مادية ويكون هذا عادة لدى رجال الأعمال(زهران2000، ص125).

- القيم الجمالية: وتبرز في الاهتمام بكل جوانب الأناقة والجمال والتوافق الشكلي ويتميز الأفراد الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار والذوق الجمال والإبداع الفني(دويدا، 1994، ص175).

أي تذوق الجمال الفني من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك من الأمور الجميلة.

- القيم الاجتماعية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى النشاط الاجتماعي، فهو يحب الناس ويميل الى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا لحاجاته الاجتماعية.

ويتميز الأشخاص الاجتماعيون بالإيثار وحب الناس وحب الخير للناس.

- القيم السياسية: يعبر عنها باهتمام الفرد بالنشاط السياسي، وتعني تحقيق أهداف الفرد السيطرة والحكم والقوة كما يتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالقيادة في نواحي الحياة المختلفة، ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم ويكون عادة من المشتغلين بالسياسة.

- **القيم الدينية:** يقصد بها الاهتمام الذي يوليه الفرد للكشف على ما وراء العالم الظاهري، لمعرفة أصل الإنسان ومصيره حيث يرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوى، ويتميز معظم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتباع تعاليم الدين في كل النواحي ويتميز بعضهم بإشباع هذه القيمة في طلب الرزق، والسعي وراء الحياة الدنيا على اعتبار ان ذلك عمل ديني(زهران، 2000، ص125).

إن تقسيم " سبرانجر " للقيم على الأساس الذي تعرضنا له مسبقا لا يعني أن توجد مجموعة من القيم دون أخرى لدى الفرد، بل يعني أن هذه القيم توجد جميعا في كل فرد غير أنها تختلف في ترتيبها من حيث القوة والضعف، وينبغي الإشارة إلى أن هذه القيم تعد مبادئ أساسية، في نظره والتي يمكن أن توجه مجرى الفعل وتغيره بالنسبة للأفراد والمجتمعات وهذه الأنواع من القيم تتحكم في علاقات الأفراد وتحدد ممارساتهم في مختلف الأنشطة وميادين الحياة(خروف، 1998، ص150).

2.7- على أساس المقصد: تصنف القيم أيضا على أساس مقصدها إلى قسمين وسائلية وغائية.

- **القيم الواسئلية:** تصنف القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد(دياب، 1980، ص76).

مثل: الإخلاص في العمل والطموح والمسؤولية.

- **القيم الغائية (الأهداف):** هي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسهم، فالحرب في نظر العسكريين ذات قيمة وسائلية تكسب الترقية في المنصب والشرف والترقية في هذه الموقف قيمة غائية هدفية، ومن الصعب بمكان الفصل بين القيم الغائية والو وسائلية في أمور الحياة لان بعض الأمور تتضمن قيمة غائية وفي نفس الوقت قيم وسائلية والتميز بينهما نسبي ومن الصعب تخيل الوسيلة بمعزل عن الغاية أو العكس(ناجي، 2007، ص164).

3.7 على أساس الشدة:

تنقسم القيم في هذا التصنيف على ثلاث مستويات نذكر منها:

- **قيمة ملزمة آمرة ناهية:** تكون بمثابة قانون ينظم العلاقات، مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقات بين الجنسين.

- **قيم تفضيلية:** هي القيم التي تشجع الأفراد على ممارستها لكنها لا تصل إلى درجة الالتزام وتكون حسب ما يفضله أو يرتجيه الفرد كإكرام الضيف مثلا .

- قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الأفراد باستحالة تحقيقها ومع ذلك فهي تحدد وتوجه سلوكهم مثل القيم التي تتطلب عمل الفرد لدنياه كأنه يعيش أبداً، ويعمل لآخرته كأنه يموت غداً، وهي قيم تكون في أمور الدين والدنيا حيث يكون الكمال.

4.7 على أساس العمومية:

أي على حساب شيوع وانتشار هذه القيم.

- قيم عامة: وهي قيم يعم شيوعها وانتشارها، في مجتمع كله بصرف النظر عن ريفه وحضره وطبقاته الاجتماعية، مثل: الاعتقاد في أهمية الدين والزواج والعفة(زهران، 2000، ص129).

- قيم خاصة: هي متعلقة بمواقف أو موضوعات محددة أو جماعات خاصة أو دور اجتماعي خاص.

مثل: القيم المتعلقة بمراسيم الأعياد الدينية المتعلقة بالمناسبات الخاصة(محي الدين، 1982، ص 199).

5.7 على أساس الوضوح:

- قيم ظاهرة: هي القيم الصريحة أي التي يصرح بها، ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

- قيم ضمنية: هي القيم التي يستدل على وجودها، من خلال ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك الحسي.

على أساس الدوام: قيم دائمة تعبر عن القيم المتعلقة بالوقت، وهي التي تبقى زمن طويل مستقرة عند الأفراد وتنتقل من جيل إلى جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد(زهران 2000، ص130).

- قيم عابرة: هي القيم العارضة قصيرة الدوام سريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات التي اذا زالت اسبابها ستزول هذه القيم.

6.7 تصنيف على أساس المرونة:

- قيم مرنة: هي القيم التي تتعلق بالتنظيمات والتي تحدد تفاعلها مع البيئة التنظيمية والتي تركز و تتصف، بالمرونة حيث انه ما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

- قيم جامدة: وهي قيم ذات نظام جامد لعجزها، عن التكيف مع الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة به(الفيريوني، 2003، ص165).

وتبقى دراسة تصنيف القيم نسبية الطرح بحيث أنه لا يمكننا أن نتوصل إلى حصر جميع أنواع القيم فهذا أمر بالغ الصعوبة، حيث أن مجال دراسة القيم وتصنيفها تبقى اجتهاد لكثير من الباحثين في هذا الموضوع بحيث تقول فوزية دياب " أنه مهما قصدنا بكلمة قيمة فان ميدان القيم غير ممكن الإلمام ولا الإحاطة به من جميع الأطراف "(دياب، 1994، ص 98).

8- مكونات القيم :

تحتوي القيم من منظور " روكيتش " هي ثلاثة عناصر ومكونات لا يمكن فصلها عن بعضها لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك وتكامله. وهذه المكونات يمكن تناولها كما يلي:

1- المكون المعرفي: ويتضمن إدراك موضوع القيمة وتمييزه عن طريق العقل أو التفكير، ومن حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير، ويمثل معتقدات الفرد وأحكامه وأفكاره ومعلوماته عن موضوع القيمة (عكاشة، زعي، 1997، ص 240).

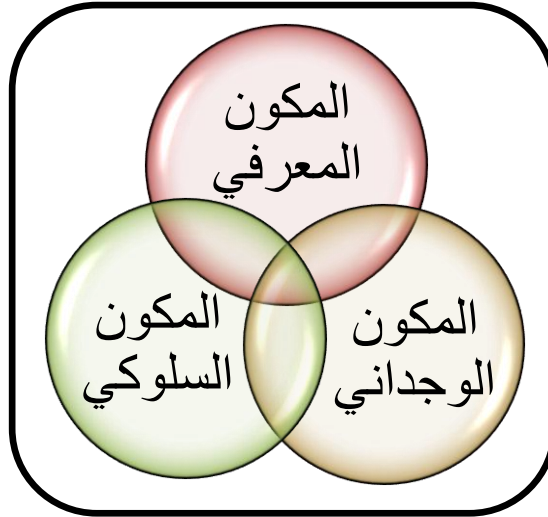
ويشمل الانتقاء في المكون المعرفي على " انتقاء القيمة من أبدال مختلفة بحرية كاملة بحيث ينظر الفرد في عواقب انتقاء كل بديل ويتحمل مسؤولية انتقائه بكاملها وهذا يعني أن الانعكاس اللاإرادي لا يشكل اختياراً يرتبط بالقيم ويؤكد " كولبرج " على التطور المعرفي الخلقى ويشمل ثلاث مكونات افتراضية ممكن تمييزها وهي الحكم الخلقى والأخلاق العاطفية والسلوك الخلقى، ويرى أن التطور النموذجي يشمل الانتقال على مستوى الحدود الخارجية (العقاب والثواب) في الطفولة نحو المستوى الاجتماعى في الالتزام الخلقى ثم باتجاه مستوى الخلقى والثبوت المنطقي في استيعاب الأخلاق " (اليماني، 2009، ص 83).

2- المكون الوجداني:

ومعياره التقدير الذي يعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة للأخرين، وهى أحاسيس لا يمكن ان يتحكم فيها و تترجم كتقديرات .

3- المكون السلوكي: ومعياره الممارسة والعمل أو الفعل ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو بنسق مع القيمة المنتقاة على أن تكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك تعد الممارسة المستوى الثالث في سلم الدرجات المؤوية إلى القيم، وتتكون من خطوتين متتابعيتين هما: ترجمة القيمة إلى ممارسة وبناء نمط قيمي (الحصموتي، 2019، ص 39).

ويترجم المجالان الأخيران اتجاه الفرد ومعتقده من الأشياء، يظهر الجانب العقلي في اختيار الفرد للاتجاهات التي تناسب معتقده، وتترجم تلك الاتجاهات إلى سلوك عملي يظهر في أشكال التعبير المختلفة، تضيف هذه المكونات على الفرد خاصية استجابته للقيم التي استدخلها عن طريق المحيط والتجريب مما يميزه عن باقي الأفراد (بوغازي، 2010، ص 34).



المصدر: إعداد الطالب الباحث

الشكل رقم (01) يوضح مكونات القيم

من خلال الشكل رقم (01) أن مكونات القيم الثلاثة "المكون المعرفي، المكون الوجداني، المكون السلوكي" هي مكونات متداخلة فيما بينها وهذا ما يتضح من خلال الشكل البياني، لان الفصل غير ممكن لتداخلها وتعبيرها في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك وتكامله وبناءه الشخصي .

9- خصائص القيم:

لقد حدد خصائص القيم بصفة عامة كثير من العلماء والباحثين مما أدى إلى اختلافهم، وهذا الاختلاف يرجع للمذاهب النفسية والفكرية التي ينتمون إليها، حيث تكتسي القيم خصائص عديدة نذكر منها:

- **القيم نسبية:** هي قيم غير ثابتة فهي تتغير بتغير الزمان والمكان، ومن ثقافة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.

- **القيم اجتماعية:** تنبثق من خلال التطبع الاجتماعي فهي تأتي من تراث المجتمع، والعلوم الإنسانية وهي تصور اجتماعي للذي يتجدد من خلال معايير المجتمع (نوايسية، 2011، ص255).

- **القيم ذاتية " شخصية "**: ترتبط القيم بشخصية الفرد وذاته ارتباطا وثيقا، وتظهر لديه على صورة مختلفة من التفضيلات والاهتمامات، والاختبارات، والحاجات، والاتجاهات، والأحكام، مما يجعلها قضية ذاتية شخصية يختلف الناس حول مدى أهميتها وتمثلها باختلاف ذواتهم وشخصياتهم (الجلاد، 2007، ص35).

- **القيم مكتسبة:** يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين النفسي للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم وتفضيلها على غيرها.

- القيم ذات ثبات واستقرار نفسي واجتماعي لأنها تدخل في نطاق العادات الفكرية والاجتماعية والسلوكية ولكن الثبات نسبي يسمح بالتغيير والتعديل (جابر، لوكيا، 2006، ص166).
 - القيم هرمية: هي متدرجة الترتيب، حيث أن هنالك قيم لها الأولوية أكثر من غيرها في حياة الفرد مما ينتج عنه ما يعرف بمصفوفة أو منظومة القيم، فهي عبارة عن إطار تجميحي وتفاعلي في آن واحد، يضم مجموعة من القيم متنوعة العناصر ومكونات متكاملة معا مكونة لنسق واحد.
 - القيم ذات قطبين في الجملة، فهي إما هذا الوجود أو ذلك، فحي حق أو باطل، خير أو شر وتتضمن القيم نوعا من الرأي أو الحكم على شخص أو شيء أو معنى معين (شينار، 2017، ص110).
 - القيم تلقائية: هي ليست من صنع الفرد أو مجموعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.
 - القيم إنسانية بمعنى تخص المجتمع البشري دون غيره من الكائنات الحية، فالاهتمام والتقدير والاحترام من فعل الإنسان.
 - القيم ذاتية: لأنها تعبر من عناصر الشخصية الذاتية فكل منا يحس أو يعبر بها على مستواه الشخصي فهي مسألة إنسانية شخصية (عبد العزيز، 2003، ص38).
 - قابلية ترشيد القيم: فالقيم عملية قابلة للترشيد فترشيد القيم يتطلب تفهم ومعايشة وممارسة، هذه القيم والرجوع بها إلى جذور الثقافة والوقوف على وظائفها الاجتماعية، فإذا تبين أن هذه القيمة أصبحت غير ملائمة كان من الضروري على رجال التربية والإعلام أن يستبدلوا بغيرها بعيدا عن محاولة إلغائها لأنها من التراث الاجتماعي وبالتالي فإن الإبقاء عليها مع تحييدها أمر مقبول، ومحاولة إلغائها والقضاء عليها أمر مستحيل (بكوش، 2014، ص84).
- وبهذا فالقيم تشمل جميع الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، الاحتمال، الإيثار، الأمانة، الانفعال، الحب، الحرية والعدالة والقيم ليست هذه الصفات فحسب، بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم، وهي موجّهات السلوك في النسق الاجتماعي، وهي تختلف باختلاف السلالة والجنس والطبقة في النسق الاجتماعي، ورغم ذلك تظل قيما ذات عمومية لجميع الأعضاء (شيخاوي، 2016، ص6).

10- مصادر القيم:

يعتبر الفرد هو صانع القيمة ومصدرها فإن ما ينشئ القيمة هو أثر الشيء وما يتركه من انطباع في الشخص، في حين أنه يوجد تباين بين مختلف حساسيات الأفراد، فمثلا ما يسر له شخص، قد ينفّر منه آخر فالقيم إذن لا يمكن أن تفسر بأساليب نفسية بحتة (جابر، لوكيا، 2006، ص171) وهذا ما يبرر تنوع

مصادر القيم من مجتمع إلى آخر، ومن ثقافة اجتماعية إلى أخرى، وسنحاول في هذا العنصر التركيز على أهم المصادر المشتركة بين جميع الأفراد والتي تناولها الباحثين بالدراسة وهي كما يلي:

- **الأسرة:** هي البيئة الأولى التي تحتضن الفرد، كما أن طبيعة الخصائص التي تميزها تجعلها أكثر المؤسسات الاجتماعية تأثيراً في عملية التنشئة الاجتماعية، إذ تعلم الفرد مبادئ التربية الاجتماعية والسلوك الاجتماعي وآداب المحافظة على الحقوق والقيام بالواجبات إلى غير ذلك من المسؤوليات الفردية والاجتماعية (بكوش، 2014، ص 80).

- **الشخصية:** تعد شخصية الفرد وطبيعة تكوينه من المصادر الأساسية التي تسهم في إكساب القيم لدى الفرد، فالشخصية بخصائصها ومكوناتها وأهدافها هي إحدى مصادر القيم لدى الفرد، كما أن الذكاء يعد العوامل الذاتية التي تعمل كموجه لسلوك الفرد، فالفرد ذكي يستفيد من الخبرات السابقة في مواجهة الظروف والمواقف الجديدة، وبالتالي يستطيع حل هذه المواقف والتعامل معها (شينار، 2017، ص 132).

- **المؤسسات التعليمية:** أن وظيفة التربية و التعليم انتقلت إلى المدرسة عندما أصبحت الأسرة غير قادرة على تقديم الخبرات والتخصصات التي تتألم من روح العصر، وعندما عجزت عن مواجهة المشكلات التربوية، أصبح واجب المدرسة التعرف على القدرات الجسمية والنفسية للطلاب لتوجيههم تربوياً، ويعتبر التعليم الركيزة الأساسية في إحداث التغيير في حيات الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات وتكوين قيم جديدة لديهم (حميدي، 2019، ص 39).

- **العوامل الجغرافية:** لقد أكد الباحثون والمفكرون على أهمية البيئة الجغرافية، ومدى تأثيرها في تشكيل السلوك الإنساني والثقافي، ويعتبر " أرسطو " من الأوائل في إبراز العلاقة بين المناخ وطبيعة الأرض التي يعيش فيها الإنسان، ويضيف " عاطف وصفي " أنه في عصور حديثة اتجه بعض الجغرافيين إلى أخذ مبدأ الحتمية الجغرافية في تفسير ثقافة مجتمع ما بمعادلة التالية: (وصفي، 1971، ص 102).

البيئة = ثقافة مجتمع ما + تكيف مع البيئة

شكل رقم (2) يوضح العوامل الجغرافية.

وسائل الإعلام: تلعب وسائل الإعلام والاتصال دوراً هاماً وخطيراً في تنشئة الأجيال الصاعدة في المجتمع الحديث والمعاصر، فوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية تشكل جسراً ومعبراً هاماً في نقل القيم والاتجاهات والسلوكيات من جانب الدولة إلى مواطنيها (شرقي، 2017، ص 66).

المصدر الديني: ويعتبر الدين مصدر المثل في المجتمع، لذلك يعتبر أحد أهم مصادر القيم، إذ أن القيم الدينية هي في الغالب الأساس الذي يستند عليه الناس في تقييمهم لسلوكهم من ناحية القبول أو الرفض، فالأديان عبارة عن مجموعة من القيم تحدد سلوك الفرد وتوجهه بمجموعة من الأوامر والنواهي تضبط بها سلوكه(عزي، 2018، ص123).

كما أن الدين يعتبر مصدرا رئيسيا لكثير من القيم، فهو يرتبط ارتباطا مباشرا بتنظيم الشؤون الاجتماعية في حياة الشعوب، بشكل عام، كما يرى " كمال محمد المغربي " أن المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية، ولقد جاء القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بالأسس القيمة التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام(المغربي، 1998، ص159،160).

القيم البدوية (البدوة): إن قيم البدوة تستمد من تفاعل البدو مع بيئتهم الصحراوية القاسية، فهي تؤثر على أساليب معيشتهم اليومية، فهي تعتمد على البساطة والفضيلة السليمة وتحمل الصعاب والخشونة والصبر وصفاء النفس(حيدر، 1999، ص157).

ويرى الطجم والسواط (2003) أن قيم العمل يمكن اكتسابها من خلال:

- التجارب الشخصية.
- التفاعل مع العمال الآخرين.
- التفاعل مع أفراد المجتمع.
- البيئة الخارجية.
- البيئة الثقافية العامة للمؤسسة (الشايب، 2018، ص86).

ثانيا . القيم التنظيمية :

1. تعريف القيم التنظيمية:

عرفت على أنها درجة الأهمية التي تعطيها المنظمة لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها، فهي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن ظروف التنظيمية المختلفة.

والقيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في غالب الأحيان معلومة - ولو جزئيا- من طرف أعضائها(نعموني، 2014، ص166).

- **تعريف القيم (الإدارية):** أن القيم الإدارية شأنها شأن تعريف القيم بصورة عامة، إذ تباينت وجهات نظر الباحثين وعلماء الإدارة في تعريفها، حيث يرى (فليكس) أن القيم الإدارية هي مجموعة المبادئ

المدونة أو غير المدونة والتي تأمر الفرد (الموظف) بالامتناع على سلوكيات معينة تحت ظروف أو مواقف معينة (مرزاقه، الصوالحي، عساف، المناع، 2017، ص 92).

ومن خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع القيم التنظيمية كمؤشر هام على فعالية أي منظمة، فبناء الإستراتيجيات التطويرية الحديثة يعتمد أساس على منظومة القيم المشكل للثقافة التسييرية ومن منطلق أهمية القيم سنحاول تناول بعض التعريفات في الفكر الإداري الغربي والعربي وفق ما يلي:

1.1 القيم التنظيمية في الفكر الإداري الغربي:

- تعريف (WHITE): بأنها هدف أو معيار يستخدم للحكم على الانسان من حيث قواعد سلوكه.
- تعريف (STEWART): بأنها مواقف أو معايير للحكم على ما هو مهم من الأشياء.
- تعريف (KLOUCHOHN): بأنها مفهوم صريح أو ضمني لما هو مرغوب فيه أو ما هو مرغوب عنه بالنسبة للفرد في حد ذاته او بالنسبة للمجتمع الذي ينتمي إليه (حميدي، 2019، ص 49).

2.1- القيم التنظيمية في الفكر الإداري العربي :

- تعريف الصيرفي: أن القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية ومن أمثلة تلك القيم الاهتمام بالإنتاج وعدم قبول الرشوة واحترام العمال (عدالي، 2019، ص 44).
 - تعريف مقدم عبد الحفيظ للقيم التنظيمية: على أنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وأن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم (العتيبي، 2009، ص 11).
 - تعريف أحمد لطفي بركات للقيم التنظيمية:
- القيم التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال، والممارسات المادية والمعنوية، وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة (هريو، 2017، ص 42).

2- مراحل تطور القيم التنظيمية في المنظمة:

- المرحلة الأولى القيم العقلانية:

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية التي تزعمها كل من " تايلور، فايول، فيبر " إذ ركز هؤلاء الرواد على مسألة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية وأهمية تثبيتها في إطار العمل اليومي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني. وتم التأسيس في هذه المرحلة للقيم الإدارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية، وفيم الوقت، والقيم المادية والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية(مرزاقه، الصوالحي، عساف، المناع، 2017، ص100).

- المرحلة الثانية القيم الإنسانية:

عرفت القيم التنظيمية في هذه المرحلة تغييرا جذريا على اثر نتائج دراسات هاوثورن التي ترى أن العوامل الغير عقلانية كالاتجاهات، الأحاسيس هي التي تقوي الإرادة وتخلق الدافعية للعمل أكثر وبالتالي أصبح الاهتمام بالجانب المعنوي هو الطاغي في تلك الفترة، ومن القيم التي كانت مركز اهتمام آنذاك: قيمة التدريب وقيمة المعاملة الحسنة وقيمة المسؤولية الاجتماعية(هريو، 2017، ص44).

- المرحلة الثالثة المواجهة:

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية، وسادت في هذه المرحلة قيم الولاء بين العاملين، واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل، والبحث عن الذات(مرزاقه، الصوالحي، عساف، المناع، 2017، ص100) وبدأت بعد الحرب العالمية الثانية وظهرت كاستجابة لمطالب الاتحادات المهنية، كما عرفت هذه المرحلة الانتقال من القيم المتأصلة في الحياة الزراعية إلى قيم التصنيع، ودافع الإداريون في هذه المرحلة على قيم الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص في حين اهتمت النقابات بالدفاع على الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وتحسين ظروف العمل(بلعباس، 2016، ص5).

- المرحلة الرابعة الإجماع على الرأي:

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (X. Y)، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة(مرزاقه، الصوالحي، عساف، المناع، 2017، ص101) تم في هذه المرحلة التركيز على الحرية في العمل كإحدى أهم القيم التنظيمية ومن أبرز رواد هذه المرحلة " دوجلاوس ماك جريغور " صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة والنظرية X وY.

- المرحلة الخامسة الإدارة بالأهداف:

بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف والتي يعود الفضل لظهورها " لبيتر دروكر PETER DRUKER "، ومن أهم مزاياها، تحديد الأهداف بوضوح متناه

والمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار، فالأهداف هي المرشد للعمل وهي الموجه والمراقب، ومن ثم فلا فوقية لأحد على أحد(نعوني، 2006، ص105).

- المرحلة السادسة التطوير التنظيمي:

أبرز روادها " هيرزيرغ "، الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعور ايجابيا، وتعطي فرصا للتطوير الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسن الإنتاجية وبرزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية دراسة ضغوط العمل والإجهاد(بلعباس، 2016، ص53).

كما أصبح دور المدير في هذه المرحلة هو دور المسير، كما نمت مفهوم القيادة الجماعية وظهر مصطلح التطوير التنظيمي ليعبر عن جهد المخطط على مستوى التنظيم والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط(نعوني، 2006، ص105).

- المرحلة السابعة الواقعية:

تعتبر هذه المرحلة مزيج للمراحل السابقة للقيم الإدارية عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار مصطلحات ومفاهيم جديدة، وسادت هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للأصلح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية (مرزاق، الصوالحي، عساف، المناع، 2017، ص101) وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري، نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM)، TOTAL QUALITY حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا يرتكز على أداء المتخصص ويعتمد على تكوين والتعليم والتخطيط الاستراتيجي وعلى علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد(نعون، 2006، ص106) وفيما يلي جدول يبين أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المراحل السبع:

الجدول رقم (01) يوضح أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المراحل

المراحل	الفكرة	القيم الثابتة
1	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
2	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
3	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
4	الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
5	التنظيم و التوازن الفردي	الانجاز ملك
6	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
7	الواقعية	الأشياء الجيدة لا تأتي بسهولة

المصدر: نقلًا (فرانسيس، مايك، وديكوك، 1995، ص28).

3- الإدارة بالقيم:

انتشر مفهوم الإدارة بالقيم بسرعة مذهلة في الاقتصاديات العالمية الناشئة (Emerging world economies) مثل اسبانيا والبرازيل، وأصبح الدافع الرئيسي لإعادة هندسة الثقافة التنافسية وإدامتها، فعلى سبيل المثال شركة (Telefonica) التي تعد من كبريات الشركات بإسبانيا حيث تستخدم ما يقارب (184.000) عامل.

قد طورت رؤيتها ورسالتها ومبادئها الإدارية باعتماد نموذج الإدارة بالقيم (العنزي، 2007، ص338). مفهوم الإدارة بالقيم قد ورد في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، اذ استخدم سينبرغ (Sonnenberg، 1998) مصطلح " الإدارة بضمير " في مؤلفه (Management BY consciences) هادفا إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، يؤكد فيه على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات (العتيبي، 2009، ص26).

- تناول خضر 2006: أن الإدارة بالقيم على أنها فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة (أبو شقرا، 2020، ص454).

- تعريف مايكل أوكونور للإدارة بالقيم على أنها منهج حديث يقوم على مساعدة المؤسسة في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق عليها الجميع: المؤسسة، العامل، الزبون، والمساهم، بالشكل الذي يحقق أكبر فاعلية باعتبار القيم الموجه الأول للسلوك البشري(سكر، 2018، ص529).

1.3- أهمية الإدارة بالقيم: يمكن أن نوجز أهمية الإدارة المعتمدة على القيم فيما يلي:

- تعالج الإدارة بالقيم الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة العالمية المعاصرة، التي اختلطت فيها المصادر والمراجع الأخلاقية.

- تؤسس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيمية، والتي تمثل حلا لكثير من صور ومظاهر الصراع داخل النظام مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية التنظيمية.

- تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين في المؤسسة.

- تساعد على تحمل المخاطر، وتشجع الأفراد على الصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي دون تزلف أو نفاق(سكر، 2018، ص530).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن أهمية الإدارة بالقيم بأنها تسعى دائما إلى تحقيق التجانس الفكري بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وأنها تسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع الأدوار للأفراد في داخل المؤسسات والتخلص من السمات السلبية مثل الطمع والجشع، وعملها على تعزيز قيم التعاون والعدالة والتشاركية داخل المؤسسة، وبناء جسور الثقة والألفة بين الأفراد العاملين والتخلص من كافة التحديات التي ربما تعيق المؤسسة(أبو شقرا، 2020، ص455).

2.3- مبادئ الإدارة بالقيم:

تعتمد نظرية الإدارة بالقيم على عدة مبادئ يمكن أن نوجزها في ما يلي:

- الشفافية وإزالة الغموض.

- تحديد الأولويات والشراكة .

- الرئيس في المنظمة يجسد القيم .

- الاتصال الفعال.

- التوجه عبر القيم.

- التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف(الحجي، ب. س، ص22).

وأما عن أهم مبادئ الإدارة بالقيم فقد تعددت مبادئها ابتداء بالشفافية والوضوح وإزالة الغموض وتحديد الأولويات والشراكة واللامركزية وقيم الاتصال والتواصل بين الرئيس والأفراد العاملين في مؤسسته

التوافق مع متطلبات التغيير تعديل النماذج السلوكية الغير المرغوب فيها (أبو شقرا، 2020، ص455).

3.3- أهمية الإدارة بالقيم في توفير ثقافة الإبداع:

تبنى إدارة لمؤسسة أنماط القيادة المناسبة لتحقيق أهدافها حسب ما يتوافق وطبيعة الأفراد العاملين، حيث أنها تبحث عن أسلوب القيادة الذي يشجع الأفراد على طرح أفكارهم، تمكينهم وتفويض السلطة في الوقت المناسب لدعم قدراتهم، اعتماد طريق لتوجيه الايجابي وتدعيم الرقابة الذاتية من خلال أساليب تحفيزية فعالة مشجعة على الإبداع (مصطفى وأرحاب، 2016، ص324).

وتعتبر قيم العمل ركن من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على أنشطة المؤسسات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، وبما أن العاملين يؤمنون بأفكار ومعتقدات خاصة بهم فأن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسة التي يعملون بها (أحمد، 2016، ص325).

كما أكدت الكثير من الدراسات الأكاديمية على أهمية القيم في إدارة المؤسسات، ومدى انعكاس ذلك على فاعلية المؤسسة، من خلال تحسين المناخ التنظيمي السائد والمبني أساسا على الشفافية والاحترام بين العاملين، والتفاعل الايجابي بينهم، وسنحاول أن نذكر مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيم داخل التنظيم، وكيف انعكس ذلك على الأنشطة الإدارية من ناحية التميز في الأداء أو التطوير أو الإبداع داخل المنظمة ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (منار منصور أحمد، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة بين قيم العمل " قيم الفخر، الاندماجية في العمل، الأفضلية في العمل، القيم الاجتماعية للعمل، السعي للترقية، الدافعية للإنجاز، الانتماء للعمل " والإبداع الإداري " الحساسية للمشكلات، الأصالة الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته " لدى الإداريين بجامعة الطائف. كما تطرقت دراسة (حنان عبد العزيز الجربوع 2019) التي تطرقت فيها إلى القيم التنظيمية للمديرين وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين بمجمع الملك فهد الطبي العسكري بمدينة الظهران وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) بين القيم التنظيمية للمديرين والإبداع الإداري لدى العاملين.

وعليه يمكننا أن نخلص إلى أهمية الإدارة بالقيم التي تلعب دورا محوريا في الارتقاء بالمستوى الأدائي للعاملين وأن القيم الشخصية والتنظيمية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة المرجوة من العاملين في ظل مدخل الإدارة بالقيم داخل منظماتنا الذي يحقق ميزة تنافسية حقيقية.

4.3- أهمية الإدارة بالقيم في تجسيد الحوكمة:

تعتبر القيم وأخلاقيات العمل عموماً أمراً أساسياً في كل الأنشطة الإدارية التي تتم داخل أي منظمة، فهي توضح مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب والذي بإمكانية توجيه المنظمة وتوحيد العلاقات والأهداف التنظيمية وتجسيد التميز، ويمكن أن نذكر أهم النقاط التي توضح أهمية الإدارة بالقيم في تحقيق الحوكمة وهي كالآتي:

- مساعدة مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة على الالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى القيم التنظيمية التي تؤثر فيهم (شيخاوي، 2016، ص78).
- إن تزايد الاهتمام بالقيم وأخلاقيات الأعمال أدى إلى حدوث تحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات وأصبح الهدف الأخلاقي يتماشى مع هدف تعظيم الربح.
- كما أن الاهتمام بهما أي القيم وأخلاقيات الأعمال لا يقتصر فقط على المساهمين بل تعداه إلى العاملين وأطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، مما أدى إلى بروز مفاهيم الإدارة السليمة أو ما يعرف بالحوكمة.
- تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين ومورديها وداينيها وغيرهم فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (قربوع، 2018، ص501).
- والمنتبع لدراسات التي تناولت القيم وأخلاقيات الأعمال وارتباطها بالحكم الراشد في المنظمات كلها تؤكد على أهمية الإدارة بالقيم المرتبطة بقيم الشفافية والعدل والنزاهة ونجد أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية أصبح ضرورة حتمية لدخول الأسواق العالمية والحصول على شهادة التميز المعروفة (ايزو 9000 وايزو 14000) وذلك بالتزامها بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصية في مكان العمل ومعالجة مخلفات الإنتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها، وبعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي وإجماعي (غانية، مداح، 2016، ص207).

4- تعريفات النسق القيمي بين الفكر الغربي والعربي:

إن القيم لديها درجات متفاوتة على السلوك الإنساني، وهذا مرده إلى التباين من حيث الأهمية وتبعاً لترتيبها ضمن السلم القيمي، ففي بعض الحالات تكون القيم وسيلة وفي مواقف أخرى تكون هدفاً، كما أن القيم تعتبر معياراً لتقييم سلوك الإنسان لكونها ذات بعد تأثيري يمكن للقيم كمتغير مستقل وفاعل يؤدي إلى نتائج على البناءات الحضارية الاجتماعية الدينية العائلية التربوية.

حيث أن القيم تعتبر من القوانين المحددة في الاختيار بين البدائل المتاحة، فهي ليست عملية عشوائية ولكنها تميل إلى تشكيل التنسيق الذي بدوره يحول الفرد نحو مجموعة من القوانين المنظمة له ويمثل النسق القيمي للفرد مركزاً مهماً لحياته، فهو يعمل على توجيه سلوكه في مجالات الحياة.

ويعرف **كاظما بوخضير** النسق القيمي على أنه " عبارة عن مجموعة من قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفق أولوياتها، وهو إطار على صفة سلم تتدرج مكوناته تبعاً لأهميتها " (بوخضير، 2003، ص12).

1.4- تعريف النسق القيمي في الفكر الإداري العربي:

- **تعريف عبد اللطيف خليفة النسق القيمي:** على أنه عبارة " عن البناء أو التنظيم الشامل لقيم الفرد وتمثل كل قيمة في هذا النسق عنصراً من عناصره، وتتفاعل هذه العناصر معاً لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد " (خليفة، 1992، ص54).

- **تعريف شينار (2017):** " على أنه عبارة عن التنظيم الشامل لمجموعة قيم الفرد، وتتمثل كل قيمة في هذا النسق عنصراً من عناصره التي تتفاعل معاً في علاقات منتظمة مستقرة نسبياً لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد، وتشكل في تنظيمها ترتيباً هرمياً حسب أهمية كل قيمة من القيم التي يتبناها الفرد في حياته وتحكم بها سلوكه " (شينار، 2017، ص85).

- **عرفه لفتة (2015):** بأنها الأحكام والمعايير التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع البيئة من حيث المواقف الاجتماعية والخبرات الفردية حتى يتمكن من إختيار الأهداف والتوجيهات التي يراها تتناسب مع إمكانياته وتتجسد من خلال الاهتمام والاتجاه (لفتة، 2015، ص682).

- **تعريف العاني للنسق القيمي:** على أنه ترتيب منظم للقيم ويشمل القيم والمعتقدات والمثل والاتجاهات ويترتب بحسب أهميته من الأوطأ الى الأعلى ويعمل كموجه لسلوك الفرد والجماعة.

- **تعريف القس (2001):** مجموعة من القيم التي يتبناها الفرد والتي تحكم سلوكه وتتفق مع بنائه الشخصي وتتباين وظيفياً داخل إطار متدرج ومنظم من القيم الأقل أهمية الى الأكثر أهمية.

- اليوسفي (2006): ترتيب هرمي من مجموعة المثل والمعتقدات والمعايير الخاصة بحسب الأفضلية لشخصية الفرد والجماعة (كاظم، العنكوشي، 2015، ص3).

2.4- تعريف النسق القيمي في الفكر الإداري الغربي:

▪ يعرفه ولمان 1957 wolman:

بأنه مجموعة من العناصر التي لها نظام معين وتدخل في علاقات مع بعضها البعض، لكي تؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد (خليفة، 1992، ص32).

▪ تعريف stena syn :

بأن النسق هو وضع أشياء مع بعضها البعض في شكل منظم ومنسق، فالقيم جميعها توجد لدى الفرد غير أنها تختلف في ترتيبها من فرد إلى آخر، أي أن تنظيمها في ترتيبها حسب قوة كل منها لدى الفرد (شرقي، 2017، ص68).

لذلك أصبح نظاما لفهم السلوك الإنساني فهو خير ما يدل على سلوكه بل يتعدى ذلك إلى التوقع بهذا السلوك من خلال فحص وفهم النظام القيمي للإنسان.

3.4- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم:

إننا من خلال دراستنا لموضوع القيم، وجدنا أنفسنا صوب عدة أفاق لتفكير نوضحها في مايلي:

1- النظرية النسقية:

نجد من بين المهتمين بمفهوم النسق الاجتماعي " تالكولتبارسونز " بإسقاطه عن موضوع النسق، ويعتبر تالكولت من المساهمين في هذه النظرية النسقية حيث أن ظهور النسقية، كمنظور فكري منظم ظهر خلال الأربعينيات في أمريكا، وكان ذلك بدراسة العناصر المكونة لظاهرة قيد البحث في علاقاتها وأشكال تطبيقها حيث تركزت النسقية على حصر الشمول للمشاكل التي تحيط بالظاهرة، وبالتركيز على طبيعة العلاقات المتبادلة بين عناصر ما من أجل الوصول إلى هدف محدد (بوغازي، 2010، ص11).

وتدرس هذه النظرية النسق في جانبين مهمين: جانب بنائي والآخر وظيفي.

أ- الجانب البنائي:

جب الإشارة إلى ان البنائية مرتبطة بمفهوم النسق وتعني الطريقة التي يبني بها النسق أي طريقة ترتيب عناصره، ونحن في دراستنا نركز على معرفة حقيقة النسق القيمي لرؤساء الأقسام الأكاديميين ومعرفة مكوناته ومدى انعكاساته على الجانب التسييري.

ب- الجانب الوظيفي:

ويمثل الجانب الحيوي داخل النسق، فالوظيفة التي تؤديها العناصر محددة بالموقع الذي تحتله المواصفات والقدرات والإمكانات المختلفة التي يتعلمها الفرد، حيث وظيفة النسق هي أساسا تبني الغايات التي يسعى إلى تحقيقها (بوغازي، 2010، ص15).

ونحن في بحثنا نسعى إلى معرفة وظيفة النسق القيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وما هو تأثير طبيعة هذا النسق القيمي على أدائهم الإداري المتميز ومدى توافقهم داخل المؤسسة.

5- أساليب وطرق قياس القيم:

هناك الكثير من الوسائل والتقنيات الموجودة في التراث الأدبي، في قياس القيم حيث إن القيم تقاس بعدة طرائق أهمها ما يلي:

1- الملاحظة (المشاهدة المنظمة): ويقصد بها الملاحظة العلمية المنظمة، وهي أقدم وأكثر وسائل جمع المعلومات فهي وسيلة أساسية مهمة ومورد خصب للحصول على المعلومات، عن سلوك الفرد حيث أن الملاحظة تطلعنا على سلوك الظاهر للفرد دون إمكانية تزييفه وخاصة إذا أجريت على غفلة من أفراد موضوع الدراسة.

2- المقابلة الشخصية: ويقصد بها مجموعة من الأسئلة أو من وحدات الحديث يوجهها طرف إلى طرف آخر في موقف مواجهة، حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوك هذا الطرف الآخر أو سمات شخصيته، مثل تقديم صور للعمال ثم يطلب منهم التعبير على ما توحى به لهم هذه الصور.

3 - تحليل المضمون أو المحتوى: هو أسلوب يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهر، للانتقال وصفا موضوعيا ومنظما وكميا ولقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن القيم من خلال تحليل مضمون أو محتوى الرسائل سواء كانت مقروءة أو مرئية وكان من أوائل المستخدمين له في هذا المجال العالم " رالف وايت 1947 " .

كما استخدمه الدكتور كاظم الخضير في دراسته الحضارية المقارنة بين قيم الطلبة في أمريكا ومصر.

4- الاختبارات: وهي من أكثر الطرق استخداما في مجال قياس القيم، فهناك العديد من الاختبارات والمقاييس المستخدمة في هذا المجال ولا يتسع لنا ذكرها جميعا وسنكتفي بالإشارة إلى أكثرها استخداما وانتشارا فيما يلي:

أ- مقياس البورت و فرنون ولا نذري :

يعتبر من أوائل مقاييس القيم حيث أعده البورت و فرنون سنة 1913، وتم تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع " جاردن لنذري " حيث تضمن 120 سؤالاً تتوزع بالتساوي على ستة قيم التي وضعها سبرنجر وهي القيم النظرية، الاقتصادية، الجمالية، الدينية، السياسية، الاجتماعية.

ب- مقياس القيم الفارقة لبرينس:

يقوم على تصنيف القيم على نوعين قيم تقليدية وقيم عصرية، ويتكون من أربعة وعشرون زوجاً من العبارات، تدور حول أشياء واجب عملها أو الشعور بها، ويتكون من أربع وستون بنداً ويجب على كل مجيب عليها أن يختار واحد منها أحدهما تمثل قيمة تقليدية والأخرى تمثل قيمة عصرية. (معمرية، 2007، ص273، 275).

ج- مقياس وردرفوهاوكس:

يلاحظ على هذا المقياس الترتيب في قياس القيم فالمقياس الذي عده وودولف يتضمن ثلاث مشكلات رئيسية، يتدرج تحت كل واحد منها ثمانية حلول وطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها (دويدار، 1994، ص245).

د - مقياس قيم العمل لـ " دونالد سوبر "

هو مقياس أعده سوبر لقياس قيم العمل، وهو في صورته الأصلية يغطي 15 قيمة من القيم التي تؤثر في دافعية العمل بحيث توجد ثلاث بنود لكل قيمة، ومن أمثلته هذه قيم الإبداع، الاستشارة العقلية والهيبة .

هـ- مقياس مسح القيم لـ " بروكشيس "

يتضمن هذا المقياس جزئيين، فالأول تعيين القيم الغائية ويتكون من 18 قيمة، والثاني القيم الوسيطة ويتكون من 18 قيمة، ويتطلب من الفرد المجيب ترتيب كل جزء منها بشكل مستقل عن الآخر من 1 إلى 18.

6- تأثير القيم على السلوك القيادي:

تنقسم منظومة القيم في حقل التنظيم إلى قسمين أساسيين هما القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية لمنظمات الأعمال، وتعتبر القيم الشخصية من أهم العناصر المكونة لثقافة المنظمات إذ يكون لها تأثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية.

وذلك من خلال تأثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الإطار الرئيسي لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لأفعال

وتصرفات الفرد، وتحدد سلوكه المقبول أو المرفوض، الصواب أو الخطأ. ويسعى الفرد دائما إلى جعل سلوكه متوافقا ومنسجما مع القيم التي يؤمن بها (آل ياسن، 2010، ص26).

إن القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في إطار ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وميزة هذه القيم أنها ترتبط مع قيم المؤسسين أو المدراء الرواد في المنظمة إلى حد كبير حيث تعتمد الأنماط السلوكية على القيم، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لإظهار مدى توافق وانسجام أنماط السلوك مع القيم، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية أكثر من القيم الإنسانية الأخرى، فإن أنماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة (العميان، 2008، ص107).

يتوضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بأن القيم المادية تعني تجميع الأموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر، ويمثل ذلك المقام الأول في المجتمع، لأن إشباع أغلب حاجات الإنسان أو كلها يمكن أن تتحقق عند توفر الثروة أو الإمكانية المادية، وأن مزاولة الأفراد لمهن وحرف يدوية (كرفع القمامة، التنظيف، سائق، الصيانة المنزلية) تعتبر من الناحية القيمية شريحة فوق الوسط بسبب دخلهم المرتفع نسبيا، وهذا عكس ما يحصل في الدول النامية لأن النظرة لتلك المهن تختلف بغض النظر عن مستوى دخلهم (القيوتي، 1989، ص87).

ويرى علماء النفس أن السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة، والوجه الآخر هو الإدراك الباطني، وكل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن ملاحظته أو رصده، هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك، هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة كمكون أساس من مكونات الشخصية (الزهراني، 2009، ص17).

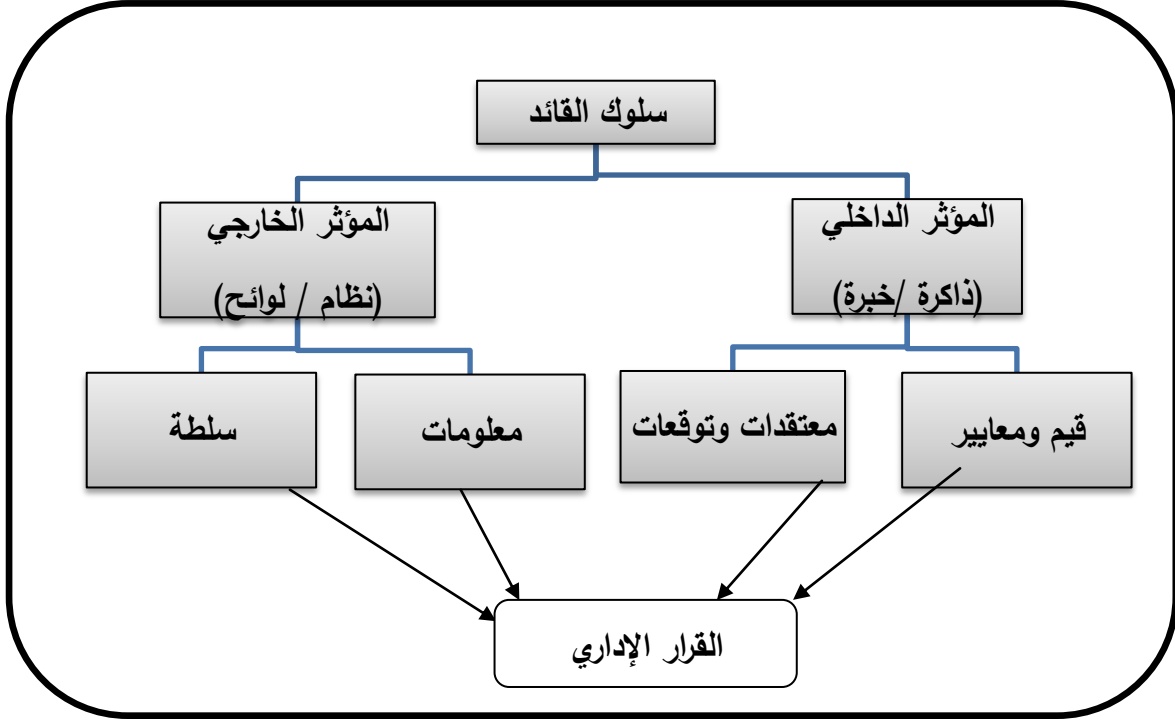
والقيم الشخصية عند تحديدها مثلت باختلاف الرؤى أساسا للحكم والتوجه الإنساني والمعبر عنه سلوكيا وإعتمدت عمليات التوجيه والتغيير في علم النفس على الأداء الاعتباري للمسار التالي:



شكل رقم (03) يوضح نموذج مسار التغيير

المصدر: نقلا (حسن، 2004، ص165)

إن القيم لها دور كبير في التأثير على السلوك القيادي والعمليات الإدارية لاتخاذ القرار داخل التنظيم والشكل الآتي يوضح تأثير القيم على السلوك القيادي.



المصدر: (السقا، 2001، ص 79).

شكل رقم (04) يوضح تأثير القيم على سلوك القائد

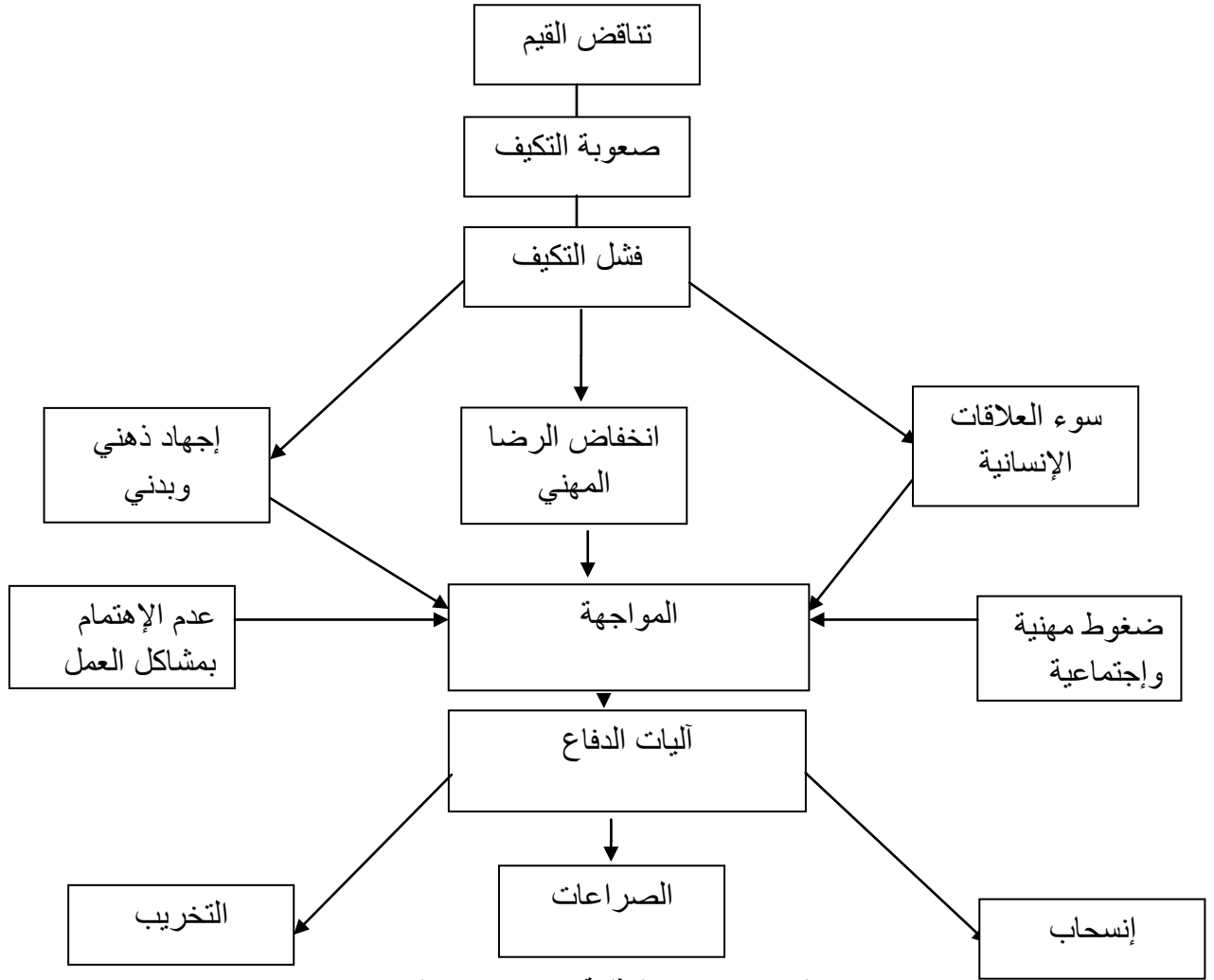
إن القيم تلعب دور فعال في بناء شخصية القادة عموماً، فهي تعتبر سبيل لنجاح القائد داخل المنظمة وانعكاس ذلك على المنظمة ككل من خلال تجسد التوافق القيمي بين القيم الفردية للموظفين والقيم التنظيمية من خلال إشاعة القيم الايجابية التي من شأنه أن تؤثر على فعالية الموظفين.

7- **تناقض القيم داخل التنظيم:** إن انعكاس التناقض القيمي داخل التنظيم، يؤدي إلى مجموعة من المشكلات التنظيمية، التي يصعب التغلب عليها ومعرفة أسبابها، حيث تؤثر على جميع الوظائف والأنشطة الإدارية داخل المنظمة وتعرقل عملية النمو والتطور.

وتتجلى مظاهر الصراع كما وضحتها الباحثة (TAPIA.1980) إن الصراع يأخذ أشكالاً كثيرة التعدد، من المناقشة إلى المبارزة، الحرب أي من التناقض المعتدل المحافظ على خصوصية الحوار والتفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام بين العاملين (بوفلجة، 2008، ص 119).

ويمكن أيضاً تقسيم الصراع إلى أربعة مراحل حسب درجة التناقض، وهي تدرج من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات الإنسانية، ثم الصراع الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره قد يتجلى في ظاهرة التخريب.

شكل رقم (05) يوضح إنعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم



المصدر: نقلا عن (بوفلجة، 2010، ص47)

■ خلاصة

تناولنا في هذا الفصل موضوع النسق القيمي حيث تعددت المفاهيم حول هذا العنصر وما نستخلصه من هذا الفصل أن النسق القيمي هو أحد المفاهيم المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية، حيث نال قسطاً كبيراً من اهتمام العلماء والباحثين وعلى وجه الخصوص في المنظمات التي يصعب فيها تكوين مفهوم لقيم تنظيمية موحدة، وخلق نسق قيمي تنظيمي في بيئة العمل يجسد التوافق القيمي بين الموظفين والقيم التنظيمية من أجل ضمان التناسق بينهما، وينعكس بالإيجاب على تأدية الأهداف وظائف والأدوار بشكل سليم.

تعتبر القيم من أهم العناصر التي تضمن استمرارية واستقرار المنظمة فإنها تمثل أهم العوامل التي ترسخ الالتزامات وفق لترتيب منظم للقيم وخلق معتقدات والمثل والاتجاهات ويترتب بحسب أهميتها من الأوطأ إلى الأعلى ويعمل كموجه تيارات المنافسة العالمية التي تعرضت لها المنظمة في مراحل وفترات متعاقبة وخلق ما بينما هو نسق قيمي وما تحمله الضغوطات الخارجية والقوانين التي تفرض عنها في بعض المعاملات فنسق القيمي ضروري لكل منظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحقيق الفعالية والكفاءة والإنتاجية ويضمن استمرارها أكبر وقت ممكن.

الفصل الثالث : التوافق المهني

تمهيد

أولاً: التوافق :

- تعريف التوافق.
- أهمية التوافق.
- مجالات التوافق.

ثانياً: التوافق المهني.

- تعريف التوافق المهني.
- مظاهر التوافق المهني.
- محددات تحقيق التوافق المهني.
- أهمية التوافق المهني للمنظمة.
- العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
- تحليل عملية التوافق المهني.
- مصادر التوافق المهني.
- مراحل عملية التوافق المهني.
- طرق تحسين التوافق المهني.
- مظاهر سوء التوافق المهني.
- نظريات التوافق المهني.
- قياس التوافق المهني.

خلاصة

■ تمهيد :

إن الموظف في بيئة العمل يسعى دائما إلى تحقيق أهدافه وطموحاته من خلال إشباع حاجاته ورغباته النفسية والاجتماعية، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التناغم والتوائم الذي يكون بين الموظف ومتطلبات مهنته التي يشغلها، فهذا الأخير يقضي وقت طويلا في المنظمة التي يعمل بها، مما يجعله في تفاعل دائما مع مكوناتها فهو يكوّن علاقات اجتماعية مهنية رسمية وغير رسمية مع زملائها ويتفاعل مع المناخ التنظيمي السائد فيها من ظروف فيزيقية وعوامل تنظيمية، مما يجعل عامل الرضا المهني أمراً مطلوباً على مستوى الموظفين أو حتى على مستوى القائمين على شؤون هذه المنظمات لتحقيق أهدافها .

فالتوافق المهني من المواضيع الأساسية في المقاربات التنظيمية المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، فالتوافق يعد مطلباً ضرورياً لتطوير المنظمات المعاصرة، كون أن التوافق المهني يدل على أن التنظيمات في حالة سليمة، تبين أن الموظفين في حالة من الرضا المهني والإرضاء على الظروف الفيزيقية والمهنية للعمل، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء الموظف وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل مستمر .

وكما أن التوافق بشكل عام والتوافق مع متطلبات الوظيفة يعتبر مؤشراً على حالة من السواء يعيشها الموظف تسهم في تحسين جودة حياته النفسية والمهنية، تجعل هذا الأخير في حالة من الاستقرار في الوظيفة التي يشغلها وتسهم في زيادة ولائه وانتمائه للمنظمة ، فتصبح الوظيفة التي يمتنها ويتمثل قيمها تشكل هويته المهنية .

وسيحاول الباحث في هذا الفصل تناول الأطر النظرية المفسرة لموضوع التوافق المهني من خلال التطرق إلى " مفهوم التوافق المهني، أهمية التوافق المهني، أهم المصادر والعوامل المؤثرة في عملية التوافق المهني، والمقاربات النظرية التي تناولت تفسيره، ومظاهره من رضا عن عمل وإرضاء وسنتناول تحليل عملية حدوثه ومراحله من بداية العمل إلى التأقلم والاستقرار والتنشيط فيه، كما سنتطرق إلى أهم الآليات والاستراتيجيات الممكنة التي تساهم في تحسين عملية التوافق المهني داخل المنظمة سواء المتعلقة بالفرد العامل أو المنظمة، وفي الأخير سنتطرق إلى أهم المقاييس المخصصة لقياس التوافق المهني في بيئة العمل " .

أولاً: التوافق :

1. تعريف التوافق :

1.1. تعريف التوافق لغة :

ورد في المعجم وفق الأمر، يفق وفقاً للمراد (أوفق) القوم لفلان : دنوا منه واجتمعت كلمتهم عليه (وافق) فلان بين الشئيين موافقة و وفاقاً: لاعم، وفق بين القوم، أصلح، التوافق أن يسلك المرء مسالك للجماعة ويتجنب ما عنده في الخلق والسلوك.

ويقال وفق الشئ وقد وافقه موافقة .(الفاخري ، 2018، ص 61).

و ورد في لسان العرب أن كلمة "التوافق" مشتقة من الفعل "وافق" ويقال وافق الشئ أي تاربه و صادفه وجاء في نفس مستواه وراضاه، وواقفه موافقة واتفق معه اتفاقاً(ابن منظور، 1990، 382). أما في المعجم الوسيط فإن التوافق يعني أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب عنه من شذوذ في الخلق والسلوك (أنيس ابراهيم وآخرون، 1972، ص1047)

1.2. تعريف التوافق اصطلاحاً:

- يُعرف التوافق على أنه " علاقة منسجمة نسبياً بين الأفراد والجماعات ولا يستخدم علماء الاجتماع هذا المصطلح بمعنى فني محدد، وإنما يعرفونه بالرجوع إلى نسق قيمي أو إلى مسألة تحليلية خاصة نظراً لما للتعامل الإنساني من طبيعة دينامية معقدة " (أحمد، 2015، صفحة 35)
- ويُعرفه علماء النفس أنه " عملية ديناميكية مستمرة يحاول بها الإنسان عن طريق تغيير سلوكه أن يحقق التوافق بينه وبين نفسه وبين البيئة التي تشمل كل ما يحيط بالفرد من مؤثرات وإمكانيات للوصول إلى حالة من الاستقرار النفسي والبدني والتكيف الاجتماعي " (أحمد، 2015، ص 35)
- تعريف Anjlas للتوافق: بأن التوافق حالة من علاقة التجانس مع البيئة التي يستطيع فيها الفرد الحصول على الاشباع لمعظم حاجاته، وأن يحقق المتطلبات الجسمية والاجتماعية(شوقي،1998،ص125).
- تعريف الزهران (1985): أنه عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة (الطبيعية والاجتماعية) بالتغير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته، وهذا التوازن يتضمن اشباع حاجات الفرد ويحقق متطلبات البيئة(حامد، 1997، ص28).
- تعريف لورنس: أن التوافق يتمثل في قدرة الفرد على التكيف تكيفا سليماً والتواءم مع البيئة الاجتماعية، أو المادية، أو المهنية أو مع نفسه(بوعيط، تلامي، 2018، ص85).

و يعتبر اصطلاح التوافق مصطلح مركب وغامض الى حد كبير فهو يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية ويتعدد النظريات والأطر الثقافية المتباينة، وربما كان أحد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم ففي الانجليزية، نجد كل من كلمات (**Adaptation- Conformity**) (**Accomodation-Adjustment**) لها معنى محدد في اللغة العربية، بينما بالرجوع الى اللغة العربية نجد ان كل من كلمات التالية " توافق، تكيف، تلاؤم مسايرة، مجازاة " تأتي في سياق واحد ويمكن نوضح بعض الفروق في الجدول الآتي :

الجدول رقم (02) يوضح ترجمة بعض المفاهيم في اللغة الانجليزية

الرقم	المصطلح وترجمته	المفهوم (تعريف مختصر)
01	المسايرة = Conformity	وهو مصطلح اجتماعي يعني الامتثال للمعايير والتوقعات الشائعة في الجماعة
02	التلاؤم = Accomodation	هو مصطلح اجتماعي يستخدم باعتباره عملية اجتماعية وظيفتها تقبل أو تجنب الصراع بين الجماعات
03	التكيف = Adaptation	وهو مصطلح بيولوجي يعني قدرة الكائن الحي على أن يعدل من نفسه ويغير من بيئته إذا كان له أن يستمر في البقاء
04	التوافق = Adjustment	وهو اصطلاح نفسي اجتماعي والذي يشير الى ان التوافق عملية فردية تبدأ وتنتهي بالفرد وانه عملية اجتماعية تقوم على الانصياع للمجتمع ، اي التوفيق بين ما هو فردي واجتماعي

المصدر من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على (الشادلي، 2001، ص 26)

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك صعوبة في تحديد الاصطلاح بالدقة في الأطر النظر التي تناول التوافق المهني، وهذا ما لمسها الطالب الباحث في عملية البحث المكتبي على متغير التوافق فاستدل به على التكيف، وحتى على الرضا خاصة في الحقل المعرفي الذي تناول التراث النظري للتوافق المهني.

وعليه فالتوافق يعتبر سيرورة ديناميكية يقوم بها الفرد بصورة مستمرة محاولا من خلالها تعديل سلوكه مع بيئته الطبيعية والاجتماعية، وتقبل ما لا يمكن تعديله لتحقيق التوازن والتوفيق بين قدراته الشخصية وإشباع حاجاته، وإمكاناته ومتطلبات البيئة الخارجية.

والتوافق عموماً هو السلوك الإنساني الهادف لتحقيق النجاح الأمثل في كل المواقف التي يتعرض لها الإنسان بغية تحقيق التوائم والانسجام قدر الإمكان مع متغيرات البيئة التي يعيش بها .

وقد أشار (الشادلي 2001) إلى أن هناك ثلاث اتجاهات في تعريف التوافق وهي :

- ✘ - الاتجاه الذي يرى أن التوافق عملية فردية تبدأ وتنتهي بالفرد أي خاصية فردية .
- ✘ - الاتجاه الذي يرى التوافق عملية اجتماعية تقوم على الانصياع للمجتمع بصرف النظر عن رضا الفرد عن هذا الانصياع .
- ✘ - الاتجاه الثالث يرى أن عملية التوافق عملية تكاملية بين ما هو فردي و ما هو اجتماعي .

2. أهمية التوافق :

تعتبر الصحة النفسية من أهم الأمور التي يسعى إليها الإنسان طوال فترة حياته أملاً في الوصول إلى السعادة والالتزان، ولا يعد التوافق أحد الركائز الأساسية للصحة النفسية فحسب بل إن هناك من الباحثين من يعتبره مفتاحاً لها أو وجهاً من أوجهها، ويساعد التوافق على :

- تكوين علاقات ناجحة .
- التقليل من الصراع النفسي والصراع الاجتماعي .
- حسن تفاعل الفرد مع المجتمع ويجعله مستقراً في حياته الاجتماعية .
- يساعد على مواجهة المواقف الحياتية الضاغطة .(أبو بكر، 2018، ص 39).
- يساهم التوافق في تحقيق تقدير وتقبل الذات .
- يساعد التوافق على الاتزان النفسي وتحقيق الصحة النفسية للفرد .
- التوافق بمختلف أبعاد يشعر الفرد بالسعادة .

3. مجالات التوافق :

من خلال استقصاء التراث النظري لموضوع التوافق النفسي نستنتج أن التوافق لا يتحقق مطلقاً بل يتجسد في مختلف الجوانب الحياتية للأفراد في عدة مجالات سنحاول ذكرها فيما يلي:

- **التوافق الشخصي:** يعد التوافق الشخصي بمثابة الشعور بالسعادة مع الذات والآخرين و اشباع معظم الحاجات والدوافع والرغبات والقدرة على مواجهة متطلبات الحياة ويتأثر التوافق الشخصي بعدة اعتبارات منها :
 - الصحة النفسية .
 - تحقيق الذات .
 - القدرة على مواجهة متطلبات الحياة .

- اشباع الدوافع والرغبات والميول .
- القدرة على المواجهة والشجاعة وعدم اليأس (حسين، عبدالميم، 2011، ص181)
- **التوافق الزوجي** : واعتبره (فرج طه 1999) أنه من الأبعاد الهامة في حياة الفرد المتزوج ذكرا كان أم أنثى، ويساعد التوافق الزوجي على أن يحقق الفرد نجاحا في مواقف حياته المختلفة فيستفيد منها، ويتحاشى قدر الإمكان أضرارها وهو يتضمن إشباع حاجات الفرد ودوافعه بصورة لا تتعارض مع معايير المجتمع وقيمه، ولا تورط الفرد بمحظورات تعود عليه بالعقاب، ولا تضر بالآخرين أو المجتمع، والفرد المتوافق توافقا حسنا هو الذي ينجح في تحقيق التوازن بين تلك الأمور (أحمد، 2015، ص20).
- **التوافق الاجتماعي** : يعرفه الزيايدي على أنه " قدرة الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين، مثمرة وممتعة، وتنسم بقدرة الفرد على الحب والعطاء هذا من ناحية ومن ناحية أخرى القدرة على العمل الفعال، الذي يجعل الفرد شخصا نافعا في محيطه الاجتماعي.
- **ويعرف التوافق الاجتماعي** على أنه حالة تبدو في قدرة الفرد على عقد صلات راضية مرضية مع من يعاملهم من الناس، وقدرته على مجاراة قوانين الجماعة ومعاييرها، فان عجز عن ذلك كان سيء التوافق، ولسوء التوافق الاجتماعي مظاهر عدة منها الأمراض النفسية والإجرام وغير ذلك من ضروب الزيغ الاجتماعي (الجماعي، 2010، ص79).
- **التوافق المهني** : يعرفه عباس (1985):
أنه مظهر من مظاهر الرضا عن العمل، ويكون الرضا إما كلي أو أن يكون مخصص لجوانب معينة من بيئة العمل، وليس ضروريا أن تتعادل جميع مظاهر العمل في الرضا، ويمكن قياس الرضا الكلي عن العمل للعامل من خلال تقييم كل جانب للعمل فيما يتصل بأهميته بالنسبة اليه ومقياس الرضا الكلي ليتحدد في مظاهر العمل التي تهتم كل فرد، لأن لها جوانب متعددة ومتراصة تشير للتوافق المهني مثل: زيادة الأجر، التطور الذاتي للمؤسسة، ثبات العمالة، انفكاك العمالة وشعبية العامل، والاستفادة من قدرات الفرد(عباس، 1987، ص11).

ثانيا: التوافق المهني:

1. تعريف التوافق المهني Professional Adjustment:

نخص بالإشارة أولا أن مصطلح التوافق فيه من المركزية والغموض والتركيب إلى أن يخلط البعض بينه وعدة مصطلحات أخرى وهذا راجع إلى ارتباطه بالتصور النظري بالطبيعة الإنسانية من جهة وتعدد مقاربات والأطر الثقافية المتباينة، لذلك نجد الباحثين في مجال علم النفس التنظيم والعمل يميزون بين التوافق والتكيف المهني، ويحثون على أن الترجمة والاستعمال الدقيقين للمصطلح " **Adjustment** التوافق المهني " الذي شاع تداولهما في عدة ميادين مرتبطة ويخلط أحيانا في توظيفهما، فالتوافق أكثر

تحديدا من التكيف، بحيث يرتبط الأخير بجميع الكائنات الحية من نبات وحيوان، في حين التوافق يتعلق أو بالأحرى يقتصر على الإنسان ويعكس مدى قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وبيئته وهو أحد المتطلبات النفسية والاجتماعية في البيئة، أما التكيف فهو يستخدم مع الكائنات الحية من حيوان ونبات ويحمل في معناه حفظ الوجود وبقاء الكائنات الحية(عبد الحميد، 1998، ص125).

- **تعريف (1981Graruitz Madlene):** عرف التوافق المهني باختصار أنه مجهود الفرد الذي يبذله للتكيف مع بيئة العمل(Grarruitz, 1981, p83).
- **يعرفه Scott(1985):** أنه توافق الفرد مع عمله، ويشمل هذا التوافق مختلف العوامل البيئية المحيطة به المرتبطة بعمله، وتوافقه مع المتغيرات الطارئة على هذه العوامل على مر الزمن وتوافقه مع خصائصه الذاتية، ومع المشرف عليه وصاحب العمل أو المسؤول عنه، ومع زملائه وكذا توافقه مع متطلبات العمل، وظروف العمل المتغيرة، ومع قدراته الخاصة، ومع ميوله، وشخصيته، ويتضمن مفهوم التوافق المهني كلها جميعا(سيد، 1985، ص146، 147).
- **عرفه عريضة (1996):** أنه فرع من التوافق العام، مرتبط بالمجالات أو الأعمال الهادفة ويشمل قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم ببيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها البيئية والمهنية، والاجتماعية والثقافية(كامل، 1996، ص165).
- **ويعرفه Carlson Suthers:** أنه تلاؤم الفرد مع بيئة العمل، ومع جميع العوامل البيئية والمحيطية به في عمله، وكل التغيرات الحاصلة عن هاته العوامل وجميع خصائصه الذاتية بمعنى توافق الفرد مع زملائه في العمل، ومع رئيسه، ومع متطلبات العمل نفسه، والظروف الاقتصادية، كما يتوافق مع استعداداته الذاتية وميوله ومزاجه.
- **يعرفه دويدار(1994):** أن التوافق يشير إلى الانسجام بين العامل وعمله، ويتحقق بعدة طرق أهمها حسن اختيار المهنة الملائمة، والتدريب على آدائها بشكل حسن، ورضا الفرد عنها والاقتناع بها ومحاولة الابتكار فيها مع علاقات إنسانية حسنة مع الزملاء والرؤساء(بيلي، 2018، ص30).
- **وعرفه الشربيني(2008):** أن التوافق المهني ينضوي على قدرة الفرد للوفاء بمتطلبات العمل والاندماج في علاقات إنسانية تنطوي على محبة الفرد للآخر وتقبله للزملاء والرؤساء، وتحرره من الواقع في الخلافات والحوادث(الشربيني، زكرياء وآخرون، 2008، ص367).

▪ يعرفه طه(2000): أن التوافق المهني عملية دينامية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، والمادية، والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم، ويضيف في موضع آخر توافق الفرد مع دنيا عمله وما يشمله من توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية المحيطة به في العمل، ومع التغيرات الطارئة على هذه العوامل على مر فترات من الزمن توافقه مع خصائصه الذاتية، وكذا توافقه مع صاحب العمل والمشرف عليه وزملائه، ومع مطالب نفسه، مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة مع ميوله ومزاجه(طه فرج، 2001، ص74).

▪ تعريف يرمبرسي(1988): أن التوافق المهني ينقسم إلى قسمين: أولهما علمي والثاني تطبيقي بحيث أن العلمي يختص بالبحث والتجريب في مجال التوافق المهني، في حين التطبيقي يهتم بالوسائل العلمية الفعالة المساعدة على التكيف المهني في مجال العمل(بوعطيط، تلامي، 2018، ص87).

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن أن يستخلص الطالب الباحث تعريفاً شاملاً للتوافق المهني على أنه قدرة الفرد الموظف (العامل) على التلاؤم والانسجام مع عمله وكل ما يتعلق به، ومع محيطه المهني العام سواء الفيزيقي المادي أو الاجتماعي من زملاء المهنة أو رؤساء مشرفين عليه أو متعاملين اجتماعيين، ومع قدراته وإمكاناته ومهاراته العقلية والأدائية والشخصية التي تتطلبها المهنة داخل البيئة المهنية.

كما تجدر الإشارة أن الدارس في مجال علم النفس العمل والتنظيم يلحظ وجود تداخل بعض المفاهيم في نفس الحقل الدلالي الاصطلاحي بين التوافق المهني والرضا والتكيف، إلا أنه يوجد فرق بين التكيف **Adaptation** والتوافق **Adjustment** باعتبار الأخير مصطلح نفسي اجتماعي يخص الإنسان والأول أي التكيف على أنه مصطلح بيولوجي يخص الكائن الحي ليغير ويعدل من نفسه أو بيئته ليحفظ بقاءه وهذا ما تم توضيحه أعلاه في التعريف .

2. مظاهر التوافق المهني:

يذكر الباحثون أن للتوافق المهني مظاهر متنوعة تتعلق كلها بالرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ويمكن أن يستدل عليها من خلال محكين أساسيين هما:

▪ المحك الأول: الرضا عن العمل Job Satisfaction

وهو الرضا الإجمالي عن العمل، ومختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه، المؤسسة التي يعمل بها، ظروف عمله، أجرته ونوع عمله)، كما يشمل إشباع حاجاتهم وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنته (البادري، 2011، ص200).

▪ المحك الثاني: الإرضاء Satisfactoriness

يتجلى من إنتاجية العامل وكفايته، والطريقة التي ينظر إليها مشرفه وزملاؤه، والمؤسسة العامل بها، ويظهر سلبا في غيابه وتأخره، ومن قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ومن اتفاق قدراته ومهاراته مع متطلبات للعمل، وكلما كان تصور الفرد ايجابيا نحو العمل بتحقيقه إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره ايجابية نحو العمل والعكس صحيح (شليبي، خضر 2003، ص155).

نستشف مما سبق، أن المظهر الأساسي في التوافق المهني هو الرضا بأبعده المتعلقة بالفرد، أو العمل، أو بيئة العمل المادية والاجتماعية، أو نواتج وعوائد العمل.

3. محددات تحقيق التوافق المهني:

هناك مجموعة من الشروط عند توفرها لدى العامل يضمن تحقيق التوافق المهني في عمله، نذكر أهمها باختصار فيما يلي:

- الشعور بالرضا عن مستواه الاقتصادي.

- الشعور بالتقدير والاحترام من أرباب وصاحب العمل.

- إدراك الشعور بالمساواة مع غيره من العمال.

- الرغبة في نوع العمل.

- إتاحة فرص الترقية والتدريب المهني في العمل.

- الشعور بالأمان والاستقرار النفسي في العمل (سمية، 2011، ص358).

ويختصرها البعض الآخر من الباحثين في: الشعور برضا العامل عن ذاته، والرضا عن طبيعة

العمل والمؤسسة، والرضى عن المسؤولين، الرضا عن الزملاء الارضاء (أحمد، 2013، ص327، 328)

4. أهمية التوافق المهني للمنظمة : تعود أهمية دراسة التوافق المهني لأنه يتناول مشاعر العاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي سواء كان العامل مديرا أو موظفا عاديا، وتناولت نظرية الرضا الوظيفي أن الرضا عن العمل يحقق زيادة في الإنتاج وتوضح هذه الأخيرة أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل كالأجر وضمان العمل ومناخ العمل وأسلوب الإشراف والعلاقات بين العاملين.(المغربي، 2016،ص278)

ولقد حظي موضوع التوافق المهني والرضا باهتمام العديد من الباحثين، فكثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس المهني حول موضوع الرضا وكشفت نتائج البحوث عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، وهناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي.(عبد اللطيف، 2015،ص 12)

أي أن العمال الذين يحققون أكبر قدر من التوافق والرضا في بيئة العمل، يكونون أكثر رضا عن حياتهم الاجتماعية ويحققون توافقا عاما .

وقد أشار كل من **Kucharska and Bedford 2019** في دراسة حول تبادل المعرفة والثقافة التنظيمية الأبعاد وأهمية الرضا الوظيفي، على أن الرضا الوظيفي يزيد بشكل كبير من استعداد الموظفين ذوي المهارات العالية لتبادل المعرفة. لتحقيق الأداء الأمثل للشركة، و من المهم إنشاء ثقافة تنظيمية للشركة التي أولاً تزيد من الرضا الوظيفي، وثانياً تعزز تبادل المعرفة. (kucharska, Bedford, 2019, p17)

ويمكن أن نوجز أهمية التوافق المهني في النقاط التالية :

- يسهم التوافق المهني في تحسين أداء العامل في الجانب الكيفي والكمي .
- يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل ويزيد من ولائه وتميزه أثناء ممارسة نشاطاته الإدارية.
- العامل المتوافق مهنياً يكون أكثر التزاماً بمواعيد العمل وكل اللوائح التنظيمية داخل المنظمة .
- يحقق العامل المتوافق مهنياً في بيئته توافقاً خارجياً مما ينعكس بالإيجاب على حياته ككل .

5. العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

- يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في التوافق المهني للعامل إلى مجموعات أساسية تضم عناصر فرعية هامة تتعلق بعدة مجالات سواء شخصية أو مهنية أو خارجية، نتطرق لها فيما يلي:
- **عوامل ذاتية:** تتمثل في قدرات الفرد، ورغباته، وتوقعاه، واستعداداته، وميولاته، ووضعيته الصحية والمزاجية، والأمراض أو الصراعات اللاشعورية التي يعاني منها.
 - **عوامل تخص حياته الشخصية:** تشمل جميع العوامل التي تخرج عن نطاق عمله مثل ظروفه العائلية، نشاطاته الثقافية والاجتماعية والرياضية والعلمية.
 - **عوامل تخص المهنة:** تشمل كل العوامل التي لها علاقة بالعمل من قريب أو بعيد مثل الأجر فرص الترقية، نوع العمل، الإشراف والتدريب، العلاقات الاجتماعية داخل الحيز العملي، الإشراف والتدريب (حرز الله، 2010، ص 21).

كما يمكننا الاعتماد على تصنيف آخر لها أكثر تفصيلا نتطرق له بشيء من التفصيل فيما يلي:

- **عوامل حضارية تكنولوجية:** أحرز إنسان القرن الحالي تقدما حضاريا وتكنولوجيا لا نظير له حيث جعل من العالم قرية صغيرة وساهم بتقديم إيجابي رقمي الكتروني في العديد من الميادين الطبية والعلمية والاتصالات والمواصلات، لكن لم يعرف جميع من يعمل في المهن هذه الإيجابيات، وذلك لعدة أسباب نبرز البعض منها لا الحصر في :
 - شعور العامل بالاعتراب بسبب الإفراط في التخصص حسب نظام تقييم العمل.
 - القلق والتهديد الدائم للعامل بالآلة حيث طلب بيئات العمل قدرات عقلية عالية لاعتمادها على الحاسوب وتعويضه بالآلة (العطاس، 2009، ص 68).

الجدول رقم (03) أهم العوامل المؤثرة على التوافق المهني :

الرقم	العوامل	عناصره
01	عوامل ذاتية	قدرات الفرد، ورغباته، وتوقعاه، واستعداداته....
02	عوامل تخص حياته الشخصية	ظروفه العائلية، نشاطاته الثقافية والاجتماعية والرياضية والعلمية.
03	عوامل تخص المهنة	الأجر، فرص الرقبة، نوع العمل، الإشراف والتدريب، العلاقات الاجتماعية
04	عوامل حضارية تكنولوجية	القلق من استحواذ الآلة على مكانة العامل

من إعداد الطالب الباحث

■ العوامل الشخصية:

نلاحظ أن هناك عدة عوامل تتظاهر لتؤثر في التوافق المهني ومن ثم يمكن أن تحدث سوء التوافق المهني، ولقد برز في دراسات متعددة أن تظاهر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤدي الى تعطل التقدم والنجاح وكذلك سوء التوافق الفردي والذي يتمثل في مظاهر عدة مثل التعاسة، نقص الكفاية في العمل، وقد يكون سوء التوافق المهني عرضا لاضطراب عميق في الشخصية ويمكن أن تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يأتي :

- الحالة الصحية وترجع الى أساس فسيولوجي .
- الحالة النفسية او المزاجية، الاضطرابات الانفعالية والنفسية والصراع والقلق والاحباط .
- السمات الشخصية استعداداته للعمل وميوله ورغباته وطموحه (شليبي،خضر،2008،ص160)
- القدرات والاستعدادات: إن استعداد الفرد للعمل في بيئة معينة يخضع إلى عدة جوانب منها استعداداته وقدراته، وميوله، ورغباته، وطموحاته، ومشاكله الشعورية واللاشعورية(الشافعي، 2002، ص30).

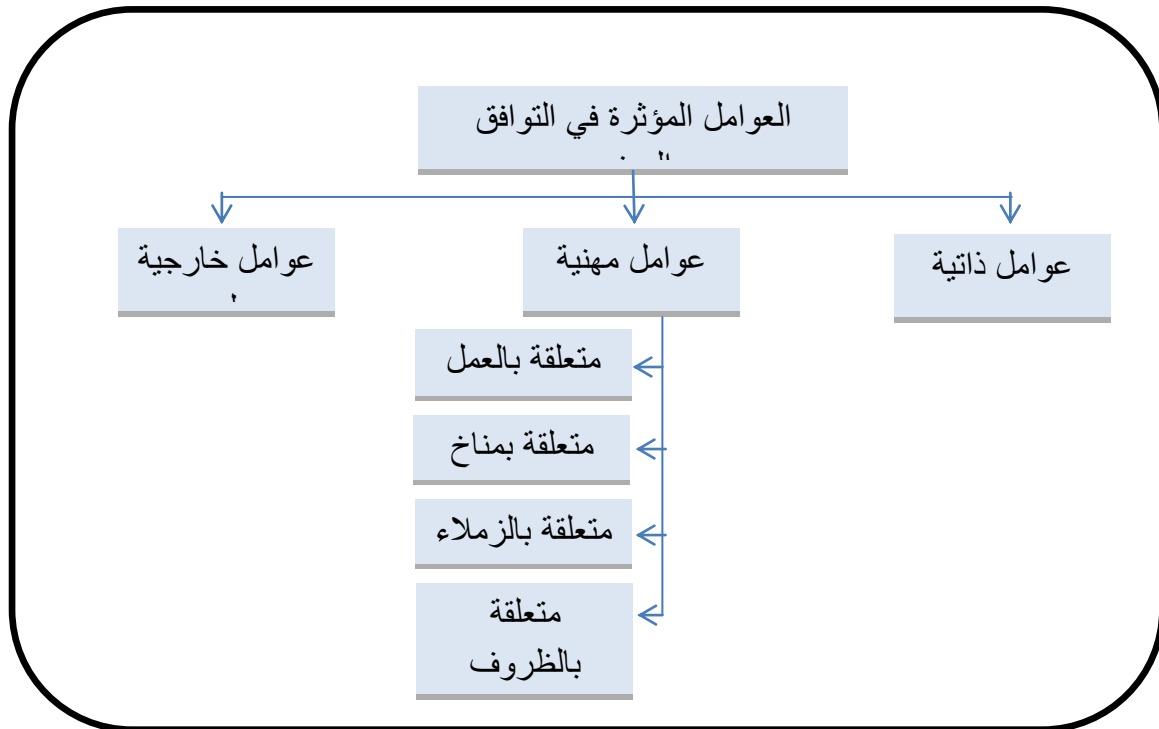
■ **علاقة العامل بالمنظمة :** إن توافر مناخ تنظيمي مناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى كالرضا والتوافق المهني وهذا من شأنه أن يكون أكثر إنتاجية وتوافق مع عمله، الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات الأمر الذي ينعكس في نهاية على الموظف وتحقيق الأهداف التي تسعى إليه المنظمة (المغربي ،2008،ص11).

■ علاقة العامل بزملائه :

يتعين على العامل لكي يكون متوافقا في عمله أن تتوفر فيه الاستعدادات والقدرات الخاصة في عمله وأن يتسم بالاتزان والثبات الانفعالي الملائم، وأن يتمتع بعلاقات اجتماعية حسنة بين زملائه وأن تربطه بهم علاقة مهنية واجتماعية حسنة (أبو النيل 1985، ص275).

■ **علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية:** قد تعيق الظروف الفيزيائية للعمل الفرد خاصة تلك المتعلقة بظروف البيئة المهنية مثل التهوية والإضاءة، والحرارة، والضوضاء، وتنعكس على توافقه المهني رغم التوجيه الجيد المراعي لقدراته واستعداداته وإمكاناته، لذلك يتطلب من المنظمات أن تراعي هذه الجوانب وأن تولي اهتماما بها كخطوة أساسية لتفادي الانعكاسات السلبية لهذه العوامل، التي تؤدي الى سوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور وروح معنوية تفنقه للحماس، مما يؤدي الى عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية (الزاملي، 2011، ص 45).

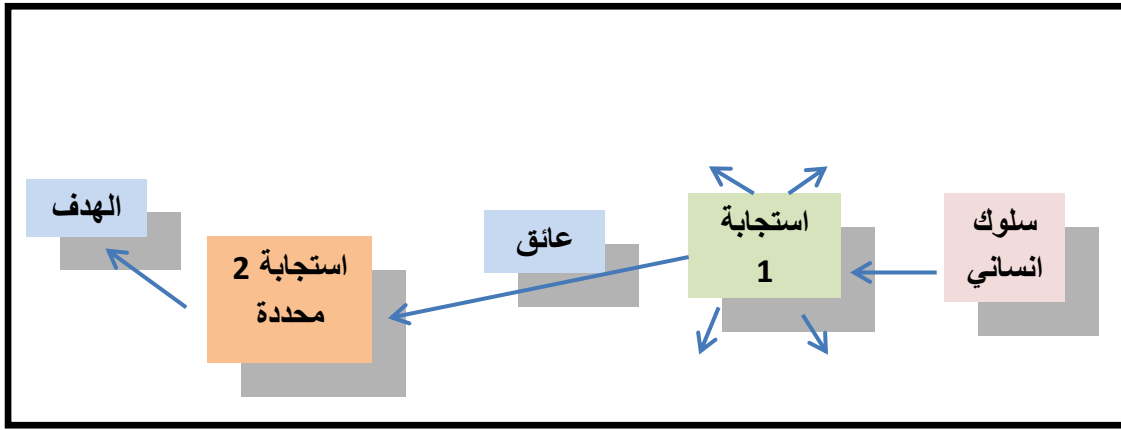
▪ **عوامل خارجية عن العمل:** إن الفرد العامل ليس عضواً في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف والغايات والتصورات، ويختلف مركزه في كل منها اختلافاً كبيراً، بحيث نجده عضو أساسي في أسرته الصغيرة المتكونة من زوجته وأولاده، وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه بقية الأفراد، كما أنه عضو في أسرته الكبيرة المتكونة من والديه وإخوته، وتغلب على شخصيته في هذه الجماعة السيطرة والخضوع على حسب نوعية العلاقات البين-شخصية، ثم نجده عضو في جماعة الأصدقاء والشارع أو النادي، أو المؤسسات الاجتماعية التي ينتمي لها، ويتعامل مع هذه الجماعات بدرجات مختلفة وكافية من التوافق النفسي والرضا حسب كل فرد من هذا العدد من الأفراد وحسب درجة انتماءه وشعوره بالأمن، وانسجامه معهم، لذلك قد يحدث أن لا يتوافق نفسياً مع الكثيرين نظير العديد من الصعوبات الشخصية والغيرية. (العطاس، 2009، ص80).



شكل رقم (06) يوضح العوامل المؤثرة في التوافق المهني.

6. تحليل عملية التوافق المهني:

عملية التوافق المهني تبدأ بوجود دوافع أو رغبة معينة توجه سلوك الفرد نحو غاية معينة أو هدف خاص لإشباع حاجات بعينها، ثم تظهر عوائق تعترض العامل عن تحقيق هدفه، مما يجعله يقوم بالعديد من ردود الفعل والحركات الانفعالية المختلفة كمحاولة منه للتغلب على هذا العائق، وعندما يتمكن الفرد من تحقيق الهدف الذي يشبع دافعه تتم عملية التوافق ويمكن توضيح هذه العملية وفقاً للمخطط الموالي: (هدى، 2014، ص155).



شكل رقم (07) يوضح عملية تحليل التوافق المهني.

وعليه يمكن أن نستنتج أربع خطوات رئيسية لتحليل عملية التوافق المهني، بحيث:

- توفر دافع يحفز الإنسان نحو هدف معين.
- توفر عائق يمنع الوصول نحو الهدف ويحبط إشباع الدافع.
- قيام الفرد بردود أفعال وحركات كثيرة للتغلب على العائق.
- الوصول إلى حل يمكن من خلاله التغلب على العائق يحقق إشباع الدافع والهدف.

7. مصادر التوافق المهني :

تعتبر مصادر التوافق المهني تلك الأسباب والعوامل التي تساهم في تحقيق نوع من التوافق المهني لدى، فشعور الموظف بالتوافق المهني يتطلب جملة من المصادر التي رصدها " بحري 2015" و صنفها إلى مصادر تنظيمية أي أنها خاصة بالمنظمة وأخرى عامة ترتبط بالحياة العامة للفرد، وتم توضيح أهم هذه المصادر وفق الجدول الآتي :

الجدول رقم (04) يوضح أهم مصادر التوافق المهني.

مصادر التوافق المهني			
المصادر العامة	المصادر التنظيمية		
	متطلبات المهام	متطلبات فيزيولوجية	متطلبات شخصية
<ul style="list-style-type: none"> - وسائل الإعلام والاتصال. - البيئة الخارجية - الحياة العائلية - الصحة النفسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - علاقات العمل (مع الرؤساء، الزملاء والعمل) - التغير التكنولوجي - الكفاية في العمل. - المسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإضاءة - التهوية - الضوضاء - المناخ التنظيمي - نظام المؤسسة - طبيعة العمل والآلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجات الأولية - المظاهر الجسمية - الصحة الجسمية - الروح المعنوية - المرونة - الذكاء - تجنب الملل والروتين - الراحة النفسية - مفهوم الذات - أهداف واقعية.

المصدر: (بحري، 2015، ص 189).

ويمكن أن نوجز بالشرح مصادر التوافق المهني وفق ما تم تناوله في الجدول أعلاه من متطلبات شخصية وفق مايلي :

✘ متطلبات شخصية :

يرى نورمان ماير أن للذكاء علاقة بالتوافق المهني ويقول من المتوقع أن يؤثر الذكاء في عدم الرضا، وبناء عليه في عدم توافق العمال بطريقتين : الأولى أن العمل الشديد الصعوبة يسبب إجهاد مستمر لفرد ذي الذكاء غير الكافي، فيتكرر التوبيخ إليه بسبب عمله السيئ ويكون قلقا من تحمل المسؤولية، ويشعر بعدم الاطمئنان، وربما يترك عمله نتيجة ذلك إذا لم يفصل.

والثانية أن الشخص المرتفع الذكاء قد يجد وظائف كثيرة مملة قد يترك عمله للبحث عن وظائف تكون على درجة أعلى من المهارة والقدرة (أبو النيل، 1994، ص 294) .

ولقد أكدت الكثير من الدراسات السابقة على هذه المصادر واختلف الباحثين في التطرق إليه، إلا أنه يكاد يكون إجماع على هاته المصادر وسنذكر أهم هذه المصادر وفق ما يلي :

▪ ظروف العمل :

أن توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من شأنه أن ينعكس على شعور الرضا لدى العاملين بالمؤسسة، ويقصد بظروف العمل الشروط والوسائل المادية الضرورية للعمل والتي توفرها المؤسسة فكلما تحقق التلاؤم بين العامل والآلة أدى هذا الى الأمن النفسي والتقليل من الإصابات، وعليه رضا العامل يقتضي إضافة الى رضاه عن الظروف المادية والفيزيائية ورضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة وتقاهم وتعاون بين العمال ومدى توافقهم في العمل (شموري، 2017، ص 81).

وعليه فالظروف الفيزيائية لبيئة العمل لها تأثيرات مباشرة على إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة وسنذكر أهم هذه الظروف :

- الإضاءة الجيدة.
- تحسين شروط التهوية الممتازة لزيادة الإنتاج.
- الضوضاء تقلل من كفاية العامل وراحته.
- طبيعة الآلات والأدوات المستعملة في العمل.
- نظام المؤسسة ولوائحها الإدارية.

▪ المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة.

وتجدر الإشارة أن كل المتطلبات الشخصية والتنظيمية كلها تعبر على نفس القدر من الأهمية في تحقيق التوافق المهني داخل المنظمات المعاصرة، وجب على القائمين على شؤون هذه المؤسسات توفير مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها، والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم (المغربي ، 2007، ص 12).

8. مراحل عملية التوافق المهني:

يسعى الفرد من خلال عمله إلى تحقيق غاياته وفي طريقه إليها يمر بثلاث مراحل أساسية، وهي:

أ - مرحلة الدخول في المنظمة " مرحلة ما قبل التحول "

في البداية غالبا ما يخطط العامل لبعض الأهداف والغايات بناء على توقعات، وتصورات يضعها تخص المنظمة والعمل، ويبينها من مصادر متعددة كالزملاء، الأصدقاء والأقارب الذين يمدونه بمعلومات متنوعة عن التوظيف عن طريق تجاربهم الشخصية في مراكز عملهم، أو مطبوعاتهم، أو الإعلانات والمطبوعات المنشورة في المنظمة في حد ذاتها، أو المقابلات الشخصية المهنية، ويدرك الفرد الواقع عندما يلتحق بالعمل وتبدأ تصورات الذهنية عن المنظمة في الوضوح أكثر مع مرور الوقت كلما اندمج أكثر في عمله، وينبغي على أي منظمة أن تقدم معلومات دقيقة وظروف العمل الخاصة بأي وظيفة يقدم عليها الأفراد، لتنتضح الأمور من البداية بصورة جيدة، ويستطيع الفرد أن يضع توقعات قريبة للواقع، ويتجاوز إلى المرحلة الموالية. (شاوش، 2019، ص 09)

ب - مرحلة التأقلم مع المنظمة " مرحلة التكيف "

في هذه المرحلة الثانية يبدأ الفرد بالتأقلم مع عمله وذلك عندما تسند إليه فعليا واجبات عمله الجديد، حيث يعمل على إيجاد حلول للمهام الجديدة ويكون موجها لممارسة ومعرفة إجراءات المنظمة الجديدة، فمثلا يتعلم الثقافة، القيم، والتصرفات السائدة، وتوقعات مستقبلها، ويجب عليه أن يمتن علاقاته مع زملائه، وأن يتعلم كيف يكون عضوا مشاركا وفعالا في مجموعته أو قسمه.

ج- مرحلة الاستقرار " مرحلة التحول "

بعد التحاق الفرد بالمنصب الخاص به في المنظمة التي يعمل بها، وتولييه مسؤولياته، وتدريبه، وانتهاء برنامج التدريب والتوجيه، أو انقضاء فترة الاختبار، تقوم المؤسسة بمراسيم رسمية لانتهاء هذه الفترة أو البرنامج، ويلتحق بالعمل كأن يحصل الموظف الجديد على شهادة التعيين، أو التثبيت، تكون موقعة وتفيد بقبوله داخل المنظمة، وتكون جد مهمة للفرد في عملية استقراره داخل المنظمة (محمد، 2004، ص247، 249) كما أنها تشير إلى توافق الفرد مهنيًا مع منظمته في عمله.

الجدول رقم (05) يوضح مراحل التوافق المهني.

المرحلة	الدخول في المنظمة	التأقلم مع المنظمة	الاستقرار
الهدف	بداية التوافق مع العمل	توافق الفرد مع عمله	استقرار وتعيين الفرد في المنظمة
دور الفرد	وضع وقعات مبدئية حول المنظمة ورسم صور ذهنية	معرفة المناخ التنظيمي والالتزام بمعاييره.	الأداء الجيد للعمل.
دور المنظمة	توفير المعلومات الدقيقة حول العمل والمنظمة.	مرافقة وتوجيه الموظف الجديد.	قبول تثبيت الفرد داخل المنظمة
النتائج المتوقعة	التعرف على واقع المنظمة والتمهيد للمرحلة الموالية.	تأقلم الفرد مع العمل وبيئة المنظمة	التعيين في المنصب البداية الجيدة والجدية في العمل .

المصدر: إعداد الطالب الباحث

9. طرق تحسين التوافق المهني :

تتعدد الطرق المستخدمة في تحسين توافق العمال مع العمل منها:

- وضع العامل في المكان الملائم له من حيث عمليتي التوجيه والاختيار المهني .
- تقوية علاقة العامل بمؤسسته .

- دراسة مشكلات العاملين والبحث عن حلول لها .
 - خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال :
 - جعل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل.
 - تحسين الانتماء للعمال بتمثيل بعضهم في مجلس الإدارة والنقابة .
 - مرونة تطبيق اللوائح والقوانين وعدم تنفيذها تنفيذا حرفيا (سليم، 2013، ص82) .
- كما قد يمكن الاستعانة ببعض الآليات والاستراتيجيات لتحسين التوافق المهني وذلك حسب الجهة التي تتبعها، بحيث نميز بين نوعين:

أ- إستراتيجيات فردية: هي أساليب يعتمد عليها الفرد للتعامل مع بيئته أو عمله لتحسين توافقه أو إدارة سوء توافقه داخل العمل، ويمكنه القيام ببعض التقنيات الوقائية والعلاجية مثل:

- التدريب على الاسترخاء العضلي والانفعالي العميق.
- الضبط الذاتي والتحكم في الانفعالات و السلوكات.
- مراقبة الذات من أفكار وتصرفات وانفعالات.
- ضبط المثيرات الخارجية.
- تعزيز الذات إيجابيا.
- تقبل العامل لمهنته وفقا لما يناسب مؤهلاته وسماته ومكتسباته واستعداداته.

ب- الاستراتيجيات التنظيمية:

- إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه.
- التدريب المهني.
- الإرشاد النفسي والاجتماعي.
- تحليل الفرد ودراسة كل فرد دراسة وافية وشاملة.
- تحليل العمل.

- الخدمات الاستشارية.

- توفير بيئة مناسبة للعمل.

- تقوية علاقات العمل: علاقة العامل بمؤسسته، خلق انسجام بين العامل وعمله، وتقوية علاقة العامل بزملائه.

- خلق الموامة بين العامل والآلة.

- الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل (ياسين وآخرون، 1999، ص21).

وإذا علمنا أن أسباب سوء التوافق المهني كما ذكر " جمل الليل " 2002 ترجع لأسباب اقتصادية سواء كان تأثيرها سلبيًا أو إيجابيًا، لأن الفرد يجتهد عادة بالدراسة والعمل للحصول على مهنة ذات عائد مادي جيد، فكثير من عدم الرضا سببه الأجر المتدنية، كذلك ظروف العمل الصعبة التي لا تطاق مما يسبب التنقل من عمل لآخر، ولذا أشارت الدراسة لتجنب مظاهر سوء التوافق المهني من خلال تصميم العمل، ومواءمة الأعمال لمن توكل إليهم، وتصميم أماكن العمل بحيث تتناسب مع إمكانيات الموارد البشرية، وتخفيض الجهد والأخطار المهنية (الشيخ، 2004، ص22).

ومن خلال إطلاع الطالب الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوافق المهني والرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ كانت كلها تشير أن انخفاض الأجر والرواتب سبب من أسباب عدم التوافق المهني، كما أن طبيعة مهام العمل غير مصمم بصورة جيدة تعتبر مؤشر على عدم التوافق المهني، ولذا من بين طرق تحسين التوافق المهني هو مراعاة ظروف العمل والعامل من خلال وضع العامل في المهنة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته، ومنح الرواتب والأجر للموظفين حسب ما يبذلونه من جهود مع تطوير مساهمهم المهنية وفق قوانين واضحة تجعلهم يشعرون بالرضا بالمهني على مهنتهم .

و التوافق المهني له شروط عديدة كي يصل إليها الفرد وتحقق له التوافق المهني ومن هذه الشروط ما ذكره أبو عريج 1998 كما يلي :

-شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي .

- شعوره بأن رئيسه أو المسؤول عنه يقدره ويهتم به لا من حيث هو منتج، بل من حيث هو إنسان له مكانته الذاتية .

- إدراكه بأن المشرفين عليه لا يتصيدون أخطاءه بقدر ما هم موجّهين يحرصون على مصالحه قدر حرصهم على مصالح العمل .
- حبه لنوع العمل الذي يؤديه .
- توفر فرص التدريب و الترقية في العمل .
- شعوره بالأمن والاستقرار النفسي في العمل (الزاملي، 2011، ص46).

10. مظاهر سوء التوافق المهني:

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ترتبط بعضها ببعض الآخر، وسوء التوافق ينعكس بأكثر طريقة من جانب نفس الفرد، فالعامل سيء التوافق قد تكون مظاهر سوء توافقه فيما يلي: "التغيب الكثير، الشكاوي، الإصابات، مخالفة النظام، خلق المشاكل التي تؤثر على انتظام العمل (شليبي، خضر، 2003، ص156).

ويرى " كارل جارسون " بأن سوء التوافق المهني ينتج عن عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته فسوء التوافق يشكل واحد من السلوكات غير الملائمة، وحالة تنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد لا تدريباً، ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى (بوعطيط، 2012، ص69).

وعليه فإن عدم التوافق المهني والرضا المهني تتجلى في مظاهر سلوكية غير سليمة تؤثر على أداء العمل وإنتاجية المؤسسة عموماً وسيحاول الطالب الباحث عرض أهم هذه المظاهر غير السليمة وفق مايلي :

▪ التغيب عن العمل :

تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد، والتي تؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وتزيد من التكلفة وتقلل من العائد وتمثل إعاقة عن التقدم الإنتاجي.

وظاهر التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عليه إرباك وتأثير بالسلب على إنتاجية هذه العمل وهناك عدة عوامل تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية والعقلية مع نوع العمل أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، وقد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء والمشرفين .

▪ إصابات العمل :

تعتبر إصابات العمل من معوقات التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب أضراراً للفرد من إعاقة أو تشويه يؤدي إلى العجز أو التعطيل عن العمل مما يترتب عليه مشكلات مثلًا :

- ترك العمل .
 - انخفاض الدخل مما ينعكس سلباً على العامل .
 - اهتزاز مكانة العامل في الأسرة والمجتمع، مما ينعكس سلباً على علاقات الفرد الاجتماعية بالآخرين ومن حوله كما تؤثر على استقراره النفسي (عامر، المصري، 2014، ص56).
- وذكرت وسام عداد 2017 عدة مظاهر لسوء التوافق المهني وهي كالاتي :

- قلة الإنتاجية من ناحيتي الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث والأخطاء المهنية والفنية.
- الإساءة في استخدام الأدوات والمواد .
- كثرت التغيب عن العمل والتمارض بعذر وبدون عذر والتنقل من عمل الى آخر .
- اللامبالاة والتكاسل .
- الإسراف في الشكوى والتمرد والمشغبة .
- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين .
- عدم طاعة تعليمات المؤسسة (عداد، 2017، ص87) .

11. نظريات التوافق المهني :

من خلال البحث في التراث النظري الذي تناول موضوع التوافق المهني والرضا الوظيفي، وجدنا العديد من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني ودوافعه عموماً، وإعطاء تفسيرات لحالة التوافق المهني السائدة لدى العاملين، وسنحاول نتطرق باختصار لأهم النماذج والنظريات كالاتي :

▪ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :

أسهم "ماسلو" بشكل فعال جداً في نظرية الدوافع حيث تعتبر نظريته من أكثر النظريات رواجاً ويرى " ماسلو " أن السلوك الإنساني إنما يأتي بحثاً عن تلبية الحاجات التي صنفها حسب طبيعة الإنسان (الغريزية والبيولوجية والاجتماعية)، وقد كان لهذه النظرية انعكاساً على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، وأشار أن حالة الإشباع أو الرضا في مجال العمل كغيره من المجالات الأخرى، فإن أول ما يظهر مثل الاحتياجات الأولية : للأجرة، وتيرة العمل أو التوقيت وحين تشبع الحاجات من المستوى الأول

فيظهر حينها الحاجات المتعلقة بالمستوى الثاني مثل المطالبة بالاستقرار، والتأمين، وضمانات التقاعد (مسلم، 2007، ص59) .

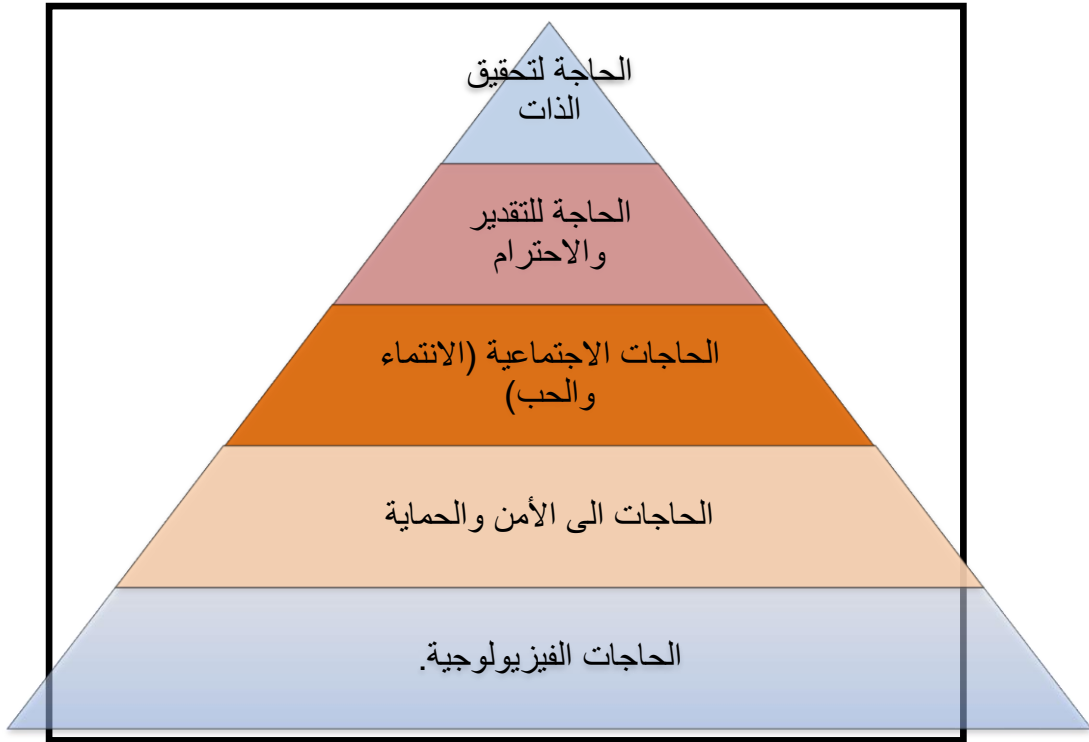
حيث أنه في سنة 1954 تم إصدار كتابه الأساسي المتمثل في "التحفيز والشخصية" وهذا الكتاب أثار اهتماما كبير من طرف المختصين في ميدان تسيير المنظمات، وكذلك من طرف رجال الأعمال إلى درجة أصبح مرجع فيما يخص مسألة الحوافز في وسط العمال .

إن سلم الحاجات الإنسانية التي وضعها " ماسلو " ساهم دون شك في فهم تصرفات العامل في العمل، وكذلك في دراسة المنظمات لكونه قدم مزيدا من الأبعاد لفهم المنظمة. (شاوش، 2019، ص112)

وعليه نرى أن تفسر ماسلو التوافق المهني للعامل، يتعلق بمدى إشباعه للحاجات الإنسانية، فكلما تم اشباع مستوى من مستويات الحاجات الإنسانية أدى إلى إثارة الدوافع نحو العمل والاستمرار في تحسين الأداء فيه، وكلما ارتقى الفرد في الترتيب الهرمي للحاجات زادت رغبته واهتمامه في الكفاح من أجل تحقيق ذاته. ويمكن ان نتناول الحاجات الإنسانية وفق الآتي:

والحاجات الانسانية مرتبة هرميا بشكل متدرج، وترتكز على فكرة كيفية تأثير اشباع هاته الحاجات على أهميتها والتدرج في توفيرها، ويمكن أن نوضحها كالتالي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** حاجات اساسية لحفظ البقاء مثل الماء، الأكل، النوم، الجنس، الهواء.
- **حاجات الحماية والأمن:** تشمل الحاجة إلى الأمن المادي والنفسي وحماية العامل لذاته وممتلكاته، والأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وعادلة في معاملاتها .
- **الحاجات الاجتماعية(الحب والانتماء)** تشمل الحاجة الى الانتماء الى فريق عمل، وتكوين علاقات في العمل، والقبول الاجتماعي، والتبادل الوجداني والعاطفي.
- **الحاجة الى التقدير واحترام الذات** تشمل الحاجة الى الثقة بالنفس، وتقدير الذات، الاستقلالية واحترام الذات والآخرين، الكفاءة.
- **الحاجة الى تحقيق الذات** وتشمل الحاجة الى التميز والتحقيق الطموح، والمعرفة والمهارة والابداع والابتكار، وتحقيق أعلى المراكز الاجتماعية والمهنية.



شكل رقم (08) يمثل تدرج هرم ماسلو للحاجات.

نستشف أن هذه المقاربة ركزت على أن التوافق المهني يتطلب اشباع حاجات الفرد في العمل والتدرج في طلبها من قبل العامل يحمل في طياته اعتراف بوجود شكاوى ومشاكل في العمل بهدف تحقيق الحاجات المادية، والحصول عليها يكون بعد اشباع سابقتها، الى أن يصل الى المراكز العليا لتحقيق الذات وذلك نظرا لما يبذله من جهد لإنجاز أعباء العمل، وارضاء وتقدير ذواته.

■ نظرية العاملين هارزبارغ :

انطلق " هارزبارغ" من أن الدوافع لها ارتباط ببعض خصوصيات العمل وأن هذه الخصوصية تساهم في إحداث حالات نفسية عند الأفراد تكون لها تأثيرات ايجابية أو سلبية على المرودية العامة (مسلم، 2007، ص 64).

وبناء على نتائج التحقيقات التي أجراها، قام بصياغة نظريته التي عادة ما يشار إليها نظرية العاملين حيث ميز بين صنفين من العوامل، عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا . ويمكن ان نذكر هذه العوامل وفق مايلي:

☒ العوامل التي تشكل مصدرا للرضا في العمل :

يشكل هذا الصنف من العوامل " العوامل الايجابية " لكونها تمثل المصدر الأساسي في عملية تحفيز العمال في وسط العمل، وهذه العوامل مرتبطة خاصة بالعمل نفسه، وهي :

- شعور الفرد بالانجاز وتحقيق الذات .
- الاعتبار والتقدير من طرف الآخرين .
- الاهتمام بالعمل ومحتوى العمل .
- المسؤوليات .
- إمكانية تحقيق الترقية .
- الاستقلالية .
- العلاقات مع الآخرين وجماعة العمل .

☒ العوامل التي تمثل مصدرا لعدم الرضا:

عوامل عدم الرضا في العمل بالنسبة لهارزبرغ، هي تلك العوامل المرتبطة بجو العمل وبالمحيط الذي يعمل فيه العامل بالمنظمة، وهي بمثابة العوامل السلبية التي تقوض رضا وتوافق العمال في المنظمة وهي :

- عوامل النظافة .
- العوامل المادية كالأجرة .
- السياسة الادارية للمؤسسة .
- نظام المراقبة .
- ظروف العمل (شاوش، 2019، ص117).

▪ نظرية المساواة (الانصاف):

من أهم رواد هذه النظرية "Adms ,1963" والتي ذهب فيها إلى أن الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل، بمعنى آخر ايجاد التوازن بين المدخلان (ما يبذل من مجهود) والعوائد (او النتائج التي يحققها العامل من العمل)، فإذا تحقق هذا التوازن فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين، أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا (الزاملي، 2011، ص 55).

▪ نظريات التوقعات :

(فروم فيكتور، Froom Victor، 1964) يعتبر من أهم الذين أسهموا في تقديم تصورات حول الدوافع وأن الدافع ينجم عن تصور الفرد لما قد يتمخض عن جهده من نتائج، وأن هذه النتائج ستتحول

الى نتائج ملموسة ومرغوب فيها ومنتظرة، ولقد شملت هذه النظرية مجال المؤسسات لأنها اهتمت بشكل كبير بمختلف التفاعلات بين المؤسسة والعاملين فيها وتقوم النظرية على ثلاث أبعاد :

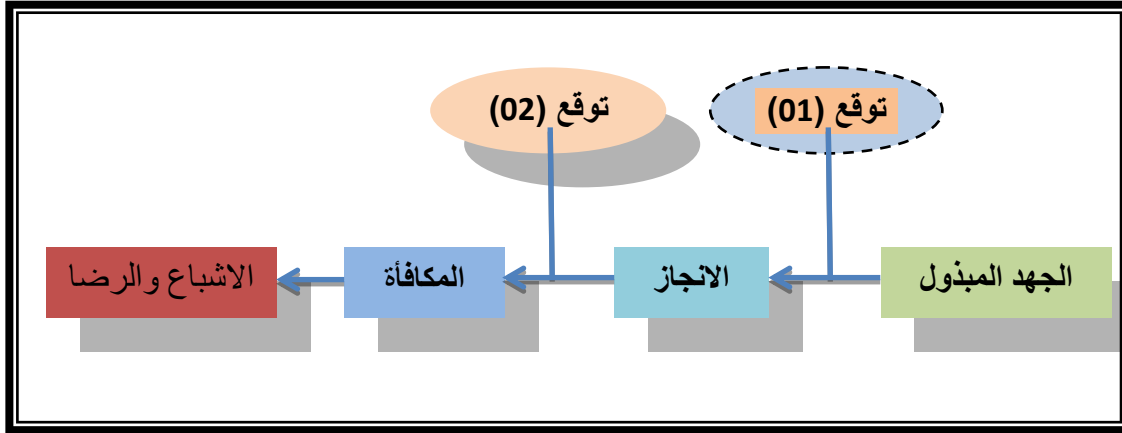
☒ البعد الأول : توقعات العامل حول ما يمكن أن يقوم به وما يمكنه الحصول عليه وما امكانية ذلك، وهذا البعد يدل على ما مدى تصور العامل لذاته.

☒ البعد الثاني : هذا البعد يحدد بناء على تصور العامل لما سيحققه بالفعل .

☒ البعد الثالث : وهو أساسي لكونه يربط بين قيمة ما يتحصل عليه العامل وبين رغبته بحثًا عن التوازن. (مسلم، 2007، ص 64)

كما أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي تكون لديهم من خلالها توقعات واحتمالات لحدوث سلوكات معينة كنتائج لسلوكات أخرى، وينتقي الأفراد بناء عليها سلوكياتهم متوقعين استجابات معينة وتصنف إلى نمطين:

- التوقع الأول: الجهد المبذول يؤدي إلى الانجاز المطلوب.
- التوقع الثاني: الانجاز المطلوب يحقق النتيجة المرغوبة من قبل الفرد المشبع لحاجاته وبالتالي تحقق الرضا. والشكل الموالي يوضح نموذج التوقع:



شكل رقم (09) يوضح نموذج التوقع لفكتور فروم.

ويرى "فروم" ان التوقع وسيلة أو وسيط لتحقيق هدف آخر أو نتيجة يحصل عليها العامل وليست غاية في حد ذاتها، فالفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليس هدفه الترقية وإنما بسبب ادراكه واعتقاده أن الترقية سبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام، والتميز والحصول على المردود المادي (الراتب) (العميان ، 2005 ، ص 293).

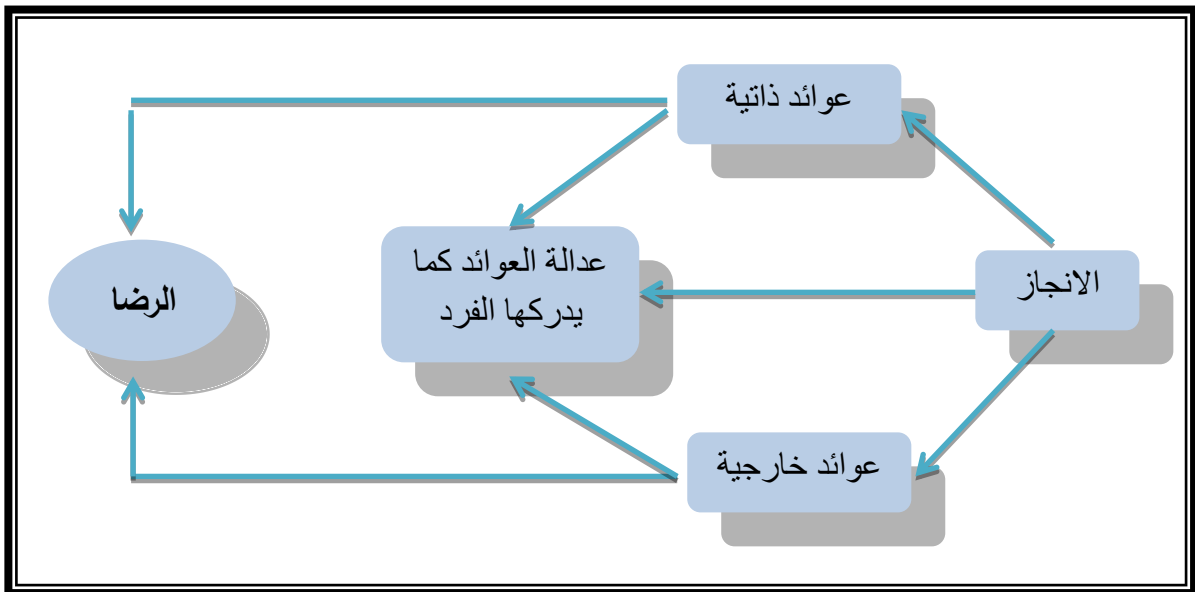
■ نموذج مظهر الرضا:

تستند هذه المقاربة على نموذج خاص اقترحه كل من (لاولر وبورتر Porter and Lawler، 1973) يركز على مفهوم الرضا المهني وعلاقته بالتوافق المهني، وحسبه فرضا الفرد عن عمله ومقدراه يكون عند رضاه و ادراكه لمقدار رضاه عن مظهره الخارجي مثل الأجر، والمشرفين والزملاء، فمثلا ادراكه أن الأجر الذي يحصل عليه فعلا مقابل الجهد المبذول يعادل أو يفوق المظهر الخارجي (أجره) يحدث الرضا، أما ادراكه أن المقدار المتحصل عليه أقل من المظهر الخارجي هنا يشعر بعدم الرضا المهني ويستاء من عمله. (كشروود، 1995، ص 457)

وحسب هذه المقاربة توجد حلقة وسيطة بين كل من الانجاز والرضا تتمثل في العوائد، وأن الاستمرار في الأداء الوظيفي يقوم على قناعة العامل ورضاه اللذان يتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية المتحصل عليها وما يعتقدده، ويرى (لؤلر وبورتر) وجود نوعين من العوائد:

❖ عوائد ذاتية: تشبع الحاجات العليا لدى الفرد، ويشعر بها عندما يحقق الانجاز المتوقع.

❖ عوائد خارجية: يحصل عليها الفرد العامل من المؤسسة لاشباع حاجاته الدنيا (كالترقية، الأجر والأمن الوظيفي). ويوضح هذا النموذج التداخل بين عمليات التحفيز، الانجاز الاشباع الذي يمثل الرضا، مما يشير الى أنه يتعين على الاداريين ضرورة أن تكون أهداف مرؤوسيهام متوسطة الصعوبة ومنفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وأن ترتبط نظم الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين ومتطلبات العمل قدرتها على الاشباع والشكل الموالى يختصر النموذج الذي تقوم عليه هذه المقاربة. (العميان ، 2005 ، ص294)



شكل رقم (10) يوضح مخطط نموذج مظهر الرضا الوظيفي (لاولر وبورتر)

ما يؤخذ على هاته المقاربة تمحور اهتمامها وانحصارها على الرضا المهني فقط، مهمشة دور باقي المظاهر الخارجية المحققة للتوافق المهني من علاقات مهنية داخل بيئة العمل، وشعور بالروح المعنوية اضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية الخارجية على أدائه المهني و انعكاساتها على رضاه المهني.

▪ نظرية منسوتا (TWA1964):

يدرج العديد من الباحثين نظرية التوافق المهني في العمل ضمن تشكيلة نظريات (P E) التي تركز على تعامل وتفاعل الفرد (Person) الذي يرمز له بالرمز (P) في البيئة (Environment) التي يرمز لها بالرمز (E) ومدى التوافق بينهما وجوانب البيئة وما تعلق بتعدد البيئات (E S) سواء كانت طبيعية ، اجتماعية، مدرسية على غرار بيئة العمل التي هي محور مقاربة منيسوتا، ووفقا لـ "براون ولينت" تعتمد على "المواءمة والتفاعل Fit & Interaction" وهما ركيزتين في علاقة الفرد بالبيئة (PE)، بحيث:

☒ **المواءمة:** درجة توافق خصائص وسمات ومهارات الفرد (P) مع متطلبات ومهام بيئة العمل (E).

☒ **التفاعل:** يشير إلى نشاط وأفعال الفرد (P) والبيئة المهنية (E) ومختلف الاستجابات وردود الفعل المتبادلة بينهما أثناء العمل (زروقة، 2016، ص85).

وقد ظهرت هاته النظرية على خلفية وجود فروق فردية بين الأفراد، وأن الفرد لا يتصرف من فراغ بل يتفاعل مع البيئة المهنية المحيطة به وفقا لخصائص شخصيته وقدراته، رغبة منه لتحقيق حاجاته Needs خاصة منها البيولوجية التي تحفظ بقاءه، ومعظم سلوكياته مع البيئة تمحور حول هذه المتطلبات، هذا ويحتمل كل من "براون ولينت" أربع مواضع يمكن للفرد أن يكون عليها، بحيث في الوضعية الأولى الوحيدة الصحية لتفاعل بين الفرد والبيئة (P&E) والمعززة للسلوك وهي كالاتي:

☒ Satisfied and Satisfactory: أي توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه (توافق متبادل P&E)

☒ Satisfied but Unsatisfactory: أي توافق الفرد مع البيئة والبيئة لا تتوافق مع حاجاته

(Dissatisfied and Satisfactory): أي عدم توافق الفرد مع البيئة، في حين البيئة تفي أو يمكنها أن

توافق حاجاته (تكيف E فقط).

☒ Dissatisfied and Unsatisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة وهي الأخرى لا تفي

بحاجاته (عدم توافق متبادل P & E) (العطاس ، 2009 ، ص57).

أما باقي الوضعيات الثلاث فهي تشير الى عدم التفاعل والتوافق على قطبي خط المعادلة وبالتالي اختلال توازن معادلة عملية التفاعل وارد من خلال ترك الفرد للبيئة المهنية (الاستقالة من العمل) أو أن هذه الأخيرة تقيله خارجا (الطرد أو الاستغناء عن خدماته بانتهاء العقد).

كما قد يحاول الفرد التعايش بالبقاء في البيئة والرضا عن نفسه وعن بيئة العمل وكفاية البيئة وتحاول البيئة اعطائه فرص أخرى للبقاء لفترة داخل بيئة العمل حسب مقارنة منسوتا تدعى "فترة Tenure" وهي فترة بقاء واستمرارية الفرد في البيئة الي يعمل بها.

الجدول رقم (06) يوضح أهم نظريات التوافق المهني

الرقم	النظرية	صاحبها	السنة	خصائصها
01	نظرية الحاجات الإنسانية	لأبراهام ما سلو	1943	الحوافز المادية ، الضمانات ، تحقيق الذات
02	نظرية العاملين	هيرزبيرغ	1959	العوامل التي تشكل مصدرا للرضا في العمل، والعوامل التي تمثل مصدر عدم الرضا
03	نظرية المساواة	آدمز	1963	المدخلات (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل)،
04	نظريات التوقعات	فروم فيكتور	1964	توقعات العامل حول ما يمكن أن يقوم به وما يمكنه الحصول عليه بناء على تصور العامل لما سيحققه بالفعل الربط بين قيمة ما يتحصل عليه العامل وبين رغبته
05	نموذج مظهر الرضا	لورل ويورتر	1968	رضا العامل يتحد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية المتحصل عليها وما يعتقده

من إعداد الباحث

12. قياس التوافق المهني :

وينتطلب لقياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق المهني عملية مركبة تتداخل فيها عدة عوامل، ومتغيرة وخليط من المشاعر والإحساسات والقدرات والمهارات يعبر عنها من خلال سلوكيات العامل داخل المنظمة، ويذكر (فرج طه عبد القادر، 1986) أنه يمكن قياس التوافق المهني باستخدام مجموعة من المقاييس تتمثل في:

- مقياس الإرضاء الجماعي الإجمالي في العمل.
- مقياس الاتجاهات نحو العمل.

- مقياس الرغبات مقياس مستوى الطموح.
- بطارية القدرات.
- مقياس الميول.
- مقياس الإنتاجية، أو الكفاءة الإنتاجية.
- مقياس مقنن للغياب والإجازات والنقل والمخالفات والشكاوى.
- صحيفة متابعة الفرد في العمل.
- محك للملاءمة المهنية (فرج طه، 1986، ص 77).

ويوجد مقياسان يستعملان بشكل واسع لقياس التوافق المهني هما:

❖ استبيان منيسوتا للرضا المهني **Minnesota Satisfaction Questionnaire**

❖ استبانة وصف المهنة **The job Descriptive Index**

كما يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال قياس عاملي الرضا و الارضاء وما يتضمنهما من تقبل عام ومجالات متعددة مرتبة برضا الفرد عن عمله، وبيئة العمل وعوائده (أبو النيل، 2015، ص 323).

وهناك من يصنفها الى مقاييس ذاتية وأخرى موضوعية، بحيث تقوم المقاييس الذاتية للتوافق المهني على تعميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للفرد للإجابة عليها في شكل تقرير يكشف عن درجة توافقه مع العمل، ومن أهم طرق المقاييس الذاتية نجد:

- ❖ طريقة هيرزبرغ (طريقة القصة).
- ❖ مقياس الارضاء لـ "عباس محمود عوض".
- ❖ استبيان وصف المهنة لـ "سميث وآخرون" (1969).
- ❖ اختبار جامعة مينسوتا (1962).
- ❖ المقابلة الشخصية.

أما المقاييس الموضوعية فهي تهتم بقياس التوافق المهني من خلال الآثار السلوكية لدى العاملين وذلك بقياس وحدات موضوعية تكشف عن المشكلات الخاصة بالتوافق المهني والرضا المهني، وعلى رأسها نجد ما يلي :

- ❖ قياس معدل دوران العمل.
- ❖ قياس التفضيل.
- ❖ قياس مؤشر الغياب.
- ❖ بطارية MMPI.
- ❖ مقياس المقاومة للوضعيات الضاغطة (بوعطيط وتلاي، 2018، ص92)

وقد قام العديد من الباحثين بتصميم مقاييس للوقوف على اتجاهات ورضاء العاملين نحو جوانب العمل المختلفة حيث يمثل الرضا عن العمل : الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الايجابية للفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة، ولذلك فان تحليل جوانب الرضا الوظيفي عن مجالات العمل المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد في الكشف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات و المهارت الوظيفية والتنظيمية من عدمه (المغربي،2008، ص71).

■ خـلاصة:

وفي الأخير، حاولنا من خلال هذا الفصل معالجة موضوع التوافق المهني من خلال الإلمام ببعض عناصره، حيث في البداية تناولناه بالتعريف كونه مصطلح مركب ويخبط الكثير في استخداماته مع توضيح الفروق بينه وبين التكيف، ثم عرجنا بشيء من الاستفاضة عند التطرق لمختلف المقاربات و المداخل التي حاولت تفسيره كل حسب توجه باحثيها ومشاربهم النظرية، وبعدها وضحنا محدداته ومصادره التنظيمية والعامّة، ومراحله الثلاث من بداية الدخول إلى التكيف فالاستقرار داخل المنظمة، ثم تطرقنا إلى الآليات المعتمدة لتحسين التوافق المهني كطرق وتقنيات فردية وتنظيمية وأخيرا بينا أهم المقاييس والأدوات الذاتية الموضوعية لقياسه.

وقد تجلّى لنا أن التوافق المهني للفرد داخل المنظمة يستدعي عدة حيثيات متداخلة باعتبار أن الفرد وحدة مركبة متكاملة نفسية وجسدية، لذلك فإنه لا يمكن أن يحدث التوافق المهني بمعزل عن هاته الجوانب، والفرد بطبعه متفاعل يميل الى تكوين علاقات مع الآخرين في إطار معايير المنظمة ومناخها التنظيمي، محاولا بذلك الانسجام مع بيئتها الفيزيائية طامحا في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

الفصل الرابع : الإبداع الإداري

تمهيد

- مفهوم الإبداع .
- الإبداع وبعض المفاهيم ذات الصلة.
- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع .
- أنواع الإبداع وخصائصه، مستوياته، ركائزه، الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي، وتفسيره، مسلمات الدراسة العلمية للإبداع .
- ثانياً: الإبداع الإداري.
- مفهوم الإبداع الإداري في أدبيات الفكر الإداري الغربي و العربي.
- أهمية إدارة الإبداع الإداري وتبنيه.
- مكونات إدارة الإبداع الإداري.
- أبعاده و عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة الرائدة.
- بيئة العمل الإبداعية (ملاحق البيئة الإبداعية) .
- المنظمات المتعلمة المبدعة .
- المنظور التنظيمي للإبداع والابتكار في العمل المؤسسي.
- العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.
- أثر القيادة في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة.
- مراحل تشخيص وحل المشكلات وفقاً للسلوك الابتكاري.
- واقع الإبداع الإداري في القطاع العام (البلدية أنموذجاً).
- معوقات الإبداع الإداري.

خلاصة

■ تمهيد

إن تناول موضوع الإبداع عموماً والإبداع الإداري خصوصاً وفق مقاربات حديثة في أدبيات الفكر التنظيمي أضحت أولوية ملحة لاسيما في هذا العصر الحالي الذي يتسم بالانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار البحوث العلمية والتطور التقني في جميع المجالات يتطلب سيرورة أفكار جديدة مبتكرة تجسد الإبداع، فهذا الأخير يعد حتمية في المنظمات المعاصرة.

لكن هذه المنظمات المعاصرة تعيش في أوساط مهنية تعترضها ظروف متغيرة كما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، لأن الضامن في استقرار واستمرارية المنظمات وأعمالها، ينعكس إيجابياً على الممارسات الإدارية داخل هذه المنظمات مما يجعلها تحقق الريادة في سوق العمل وتحقق غايتها التي ترمي إليها، وذلك بتنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، وجعلهم أكثر فاعلية ونجاعة.

ومما يلفت الانتباه أن المنظمات والمؤسسات الحكومية تعيش ظروف صعبة من نقص الموارد المالية والموارد البشرية التي تنعكس سلباً على أدائها وظهور عدة مشاكل متعددة على غرار البلدية والولاية التي تشكل حجر الأساس في التنظيم الإداري، فأضحى الإبداع الإداري ضرورة في مثل هذه الكيانات التي لا يمكنها أن ترتقي في أدائهم وتحقق النجاعة في تقديم خدماتها وتساهم في ريادتها دون تجسيد بيئة عمل تشجع على الإبداع .

وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم شامل ودقيق للإبداع الإداري، فكل باحث يعرفه من خلفيته العلمية وحسب اختصاصه في الحقل العملي فإننا سنحاول في هذا الفصل أن نجيب على عدة تساؤلات تتعلق بماهية الإبداع، والإبداع الإداري وأن نتطرق إلى المقاربات العلمية المفسرة لسلوك الإبداع الإداري وأهم المعوقات، وأحدث التجارب الريادية .

أولاً- الإبداع :

1- مفهوم الإبداع :

- الإبداع لغة: الإبداع من الناحية اللغوية هو إحداث شيء جديد على غير مثال سابق.

أبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سابق اخترعته على شكل ليس مكرر أو مشابهة لما قبله، هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة، إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجودة(خير الله، 2015، ص35).

-الإبداع عند " الخليل " يعني إحداث شيء لم يكن له من قبل خلق ولا ذكر ولا معرفة فالإبداع إنشاء صنعة بلا احتذاء ولا إقتداء(غضبان، 2006، ص12).

وأصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من " بدع " الشيء أو ابتدعه أي " أنشأه وبدع وتبدعه بدعا " أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة(سكارنة، 2011، ص16).

والإبداع لغة مشتق من الفعل " أبداع " الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق، والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبداع الشاعر أي جاء بالبديع، وأبداع الله الخلق إبداعاً خلقهم لا على مثال، وأبدعت الشيء وابتدعته أي استخرجته وأحدثته، وفلان بدع في هذا الأمر كان أول من فعله فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبديع فعيل(مساد، 2011، ص63).

كما ورد ذكر الإبداع أيضا في القرآن الكريم في العديد من المواضع وجمعيتها في نفس المعنى الدلالي اللغوي للكلمة، إذ تشير إلى نفس المعنى إذ جاء اصطلاح الإبداع بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف (قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنَّا نَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيْنَا وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ)(سورة الأحقاف، الآية08).

وجاء بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وقال تعالى: (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)(سورة البقرة، الآية117).

وقد أشار فضل الله (1986) في تعريف هذا المفهوم في أدبيات اللغة العربية قائلًا أن " الإبداع يعتبر أحد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره كثيرا شعرا أو نثرا إلا في مواقع محددة، ولم يدخل التيار الرئيس للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه إلا في صدر الإسلام ".

ثم انتقل إلى تعريف الإبداع كما جاء في لسان العرب والمعجم الوسيط فذكر أن الإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه والتي تعني أنشأه وبدأه(هيجان، 1999، ص15).

وقد أشار محمد خليفة عبد اللطيف في كتابه " الإبداع والحدس " إلى أن الإبداع في اللغة هو إحداث شيء على غير مثال سابق وعند البلغاء يعني اشتمال الكلام على عدة ضروب من البديع (خليفة، 2000، ص35).

وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال سبحانه وتعالى (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ) (سورة البقرة، الآية 117).

أ- الإبداع عند الفلاسفة:

لقد اختلفت الفلاسفة في تحديد تعريف الإبداع ففي اصطلاح الفلاسفة عدة معان ففي المعنى الأول: تأسيس الشيء عن الشيء أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقا كالإبداع الفني، والإبداع العلمي.

والمعنى الثاني إيجاد الشيء من لاشيء كإبداع الباربي سبحانه، فهو ليس بتركيب وتأليف، وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود والمعنى الثالث هو الذي أشار إليه ابن سينا في الإشارات: " الإبداع هو أن يكون من الشيء وجود لغيره متعلق به فقط، دون متوسط من مادة أو آلة أو زمان (خليفة، 2000، ص35).

ب- الإبداع اصطلاحا :

لعل من بين أولى المعضلات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع الوصول إلى تعريف محدد يقبل به كل أو معظم الباحثين في هذا المجال. فعلى الرغم من أن مفهوم الإبداع يستخدم في العديد من مجالات النشاط البشري إلا أن استخدام الشائع لهذه الكلمة يرتبط بمجالي الفن والاختراع (هيجان، 1999، ص12).

ولقد اختلفت الاتجاهات والمدارس في علم النفس في تعريف الإبداع، وقد كان أكثرها تأثيرا الاتجاه السلوكي، والمعرفي، والإنساني والتحليلي ويمكن ذكر عدد من التعريفات وهي:

- الإبداع: هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة (روشكا، 1989، ص19).

- الإبداع: نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع (صبحي، قطامي، 1992، ص121).

- يرى تورانس " TORRANCE " الإبداع: " بأنه عملية إدارات التغيير والعناصر المفقودة، ومحاولة صياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى نتائج من شأنها إلى جانب اختيار الفرضيات وتعديلها ".

- ويحدد ويليامز (1968) WILLIAMS: " بأنه عملية تتضمن العمليات العقلية التي تعتمد على المعرفة والإنتاج التباعدي والتفكير الترابطي وسلوكيات التقويم ومهارات الاتصال " (خير الله، 2015، ص44).

- ويعرف مدحت أبو النصر (2007): " بأنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع". ولقد أثبتت الدراسات أن الإبداع أنه استعداد فطري لدى الأشخاص ينمى بالتعليم والتدريب وتعلم المهارات واكتساب الخبرات (أبو النصر، 2007، ص ص368، 369).

- تعريف في معجم العلوم الاجتماعية: عرف الإبداع على أنه أية فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعاً ما عن الأشكال الموجودة (هيجان، 1999، ص16).

- تعريف عبد الرحمان الهيجان (1999): عرف الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته وبتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات علاقات جديدة (هيجان، 1999، ص16).

ويرى البعض أن الإبداع (creativity): يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار (innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. ولهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (نجم، 2000، ص18).

ومحصلة على ما تم طرحه من تعاريف نلاحظ صعوبة حصول الإجماع بين الباحثين و المنظرين حول ماهية الإبداع، إلا أننا نتفق مع ما قدمه " جاندرى 1994 GUNDRY " بأن أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض معه فكرة الإبداع ذاتها (هيجان، 1999، ص14).

كما يبقى تناول مفهوم الإبداع مجالاً مفاهيمي تختلف حوله وجهات النظر فكل باحث ينظر له من زاوية اختصاصه، وخلفيته العلمية حول ماهية الإبداع ورغم الاختلاف الحاصلة ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكننا أن نقول أن جلها اتفق حول أنه عبارة عن قدرات عقلية ومواهب تكون لدى الأشخاص تمكنه من إيجاد الإتيان بأفكار جديدة وأساليب حديثة أو انتاجات متميزة تتصف بالأصالة والمرونة وتحقق المنفعة العامة.

2- الإبداع وبعض المفاهيم ذات الصلة:

2-1- الإبداع والذكاء:

برز جدل كبير بين المهتمين في موضوع الإبداع والابتكار حول مدى ارتباط الإبداع بالذكاء، وهل هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع؟

والذكاء هو قدرة عقلية تمكن الأفراد من حل المشكلات أو التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها، وهو يساعد الشخص على فهم الاساسيات (دريوش، 2011، ص111) .

وفي الحقيقة يعتقد بعض العلماء على أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء وذلك بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض حيث ثبت أن هناك من الأذكىاء لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاء برزت لديهم العديد من الإبداعات .

في حين يعتقد نفر آخر من العلماء أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع فمثلا يرى سيبرمان أن الإبداع ليس إلا مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد. وإن كنا لا نحبذ أيضا الخوض في هذا الجدل إلا أننا بخصوص هذا الموضوع نقول :

- ليس هناك مقياس متفق عليه لقياس الذكاء الإنسان بل أن كثيرا من العلماء يشك في مصداقية كثيرا في المقاييس الحالية للذكاء.

- الإبداع مظهر من مظاهر الذكاء وإن كان ليس شرطا للذكي أن يكون مبدعا لأن هناك متطلبات أخرى للإبداع كما أن هناك عوائق كثيرة قد تحول دون إبداع الذكي.

- يمكن لصاحب الذكاء العادي (بل وصاحب الذكاء البسيط) أن يكون مبدعا فليس شرطا للإبداع أن يكون عالي الذكاء.

2-2- الإبداع والقيادة والعبقرية:

في التراث السيكولوجي الحديث هناك تعريفات عديدة خاصة بالمصطلح، لكنها تتفق فيما بينها في أنها تشير إلى القوى والطاقات والانجازات العقلية الفائقة وغير العادية، والعبقرية في ضوء هذه التعريفات هي محصلة لتفاعل خاص بين القدرات التي تنتمي إلى المستويات العليا من القدرات الخاصة بالذكاء وأيضا المستويات العليا من القدرات الخاصة بالإبداع والخيال.

ويعتقد دين كيث سايمنتين أن مصطلح العبقرية هو مصطلح ينضوي تحت لوائه مصطلحان آخران هما الإبداع والقيادة وهنا لا يوجه اهتمامه إلى المستويات المختلفة من الإبداع والقيادة بل يقوم بالتركيز على المستوى المرتفع من الإبداع والقيادة ويطلق على هذين المستويين إسمًا عاما شاملا هو العبقرية.

ورغم أن مصطلح العبقرية كثيرا ما يستخدم باعتباره مرادفا لمصطلح الموهبة **GIFTEDNEES** فالعبقرية تتضمن دلالات ومعاني خاصة بالندرة الاستثنائية وكذلك الانجاز العقلي المبكر، أما الموهبة خاصة عندما تستخدم في سياقات أكاديمية ودراسية، ومع ذلك هناك تأكيدات خاصة لدى بعض الباحثين على ضرورة التمييز بين الموهبة والإبداع باعتبار أن الموهبة تتعلق بنشاطات الأطفال أما الإبداع فيتعلق أكثر بنشاطات الكبار (دين كيث سايمنتن، 1990، ص8).

2-3- الإبداع والابتكار:

وقبل أن نعرض مفهوم الابتكار وتطوره لابد من وقفة عند بعض المصطلحات ذات العلاقة، فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة كلمة (**innovation**) قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دكر (**innovation and enterperneurship**) الذي ترجم إلى (**التجديد والمقاولة**). الابتكار مرادف لغويا للإبداع والاختراع وبصفة عامة مصطلح الإبداع يستخدم في المجالات الفنية (رسم، النحت، المسرح) (أبو النصر، 2007، ص368).

وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع (**invention**) والإبداع (**creativity**) وأخيرا التحسين (**improvement**) ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات:

- إن ميليا ولاثام (**MEALIEA and LATHAM**): أشارا بوضوح إلى أن الإبداع والابتكار يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل (نجم، 2007، ص18).

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع وقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما، وليس أدل على ذلك من أنها تعددت صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة والتفاؤل والعناد والمثابرة وسعة الخيال، وعلى أية حال فإن الابتكار أو الإبداع هو فردي المنشأ واجتماعي النتائج وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل تتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات أن ميليامو لاثام **MEALLEA LATHAM** أشار بوضوح على أن الابتكار والإبداع يمكن استخدامها بشكل متبادل.

لذلك نجد أن بعض العلماء والباحثين يرون في الابتكار والإبداع ظاهرة معقدة جدا، وهي تمثل جملة من الظواهر المعقدة ذات الوجوه والأبعاد المتعددة ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظري التعريف.

لقد تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بمفهوم الابتكار (الإبداع)، ويظهر من خلال الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي:

- الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة، وهنا يعرف "ماسلو **maslow**" ويفرق بين نوعين من الابتكار

- ابتكار الموهبة: وهي تعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل إنتاج أعمال عظيمة.
- ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين وبصورة مستمرة، ويكاد يكون هذا النوع الأخير من الابتكار مرادفا للصحة النفسية ويذكر " ماسلو " أنها صفة مميزة للإنسان المتكامل.
- الابتكار كنتاج جديد: يرى " روجرز rogers " أن العملية الابتكارية " هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وما يواجهه في بيئته " .
- الابتكار كعملية عقلية: وهناك تعريفات أخرى تحدد معنى الابتكار في ضوء العملية التي يتم من خلالها والتي ينتج عنها ناتجا ابتكاريا، وتحاول التعاريف أن نوع العملية ومراحلها المختلفة.
- ويعرف تورانس **torrance**: في الابتكار أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحدد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

2-4- الإبداع والريادة:

إن مفهوم الريادة أصبح أحد المصطلحات الشائعة الاستخدام في الدول المتقدمة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، كأحد المفاهيم الهامة في مجال الإبداع الإداري، ويقصد بالريادة عملية تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من أجل الدخول في عمل معين يحتوى على عنصر المغامرة وفي نفس الوقت ذات عوائد مالية من طرف شخص ريادي، إذن الريادة تتعلق بسمات وثقافة الشخص نفسه، أي أنها تتعلق بشكل رئيسي بعمل فردي، أما بالنسبة للإبداع فهو عملية يمكن أن تحدث على مستوى المؤسسة ككل بجهد جماعي، لذلك فإن الفرق الرئيسي بين الإبداع والريادة هو أن الريادة تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومميز، أما الإبداع فهو عمل جماعي.

2-5- الإبداع والموهبة:

العلاقة بين الإبداع والموهبة أقل إثارة للجدال مقارنة بما هو موجود بالنسبة لعلاقة الإبداع بالذكاء فلقد عرف الفقي الموهبة على أنها قدرة عقلية خاصة، فقد أشار عشوي الذي يرى أن الموهبة تعني التفوق البارز منذ الصغر في نشاط ذهني يترجم عمليا في أداء أو مهارة ما بينما الإبداع في رأيه القدرة على اكتشاف أشياء جديدة في ميدان ما (هيجان، 1999، ص34).

2-6- الإبداع والتغيير:

قد أشار رسل Russel و ايفانس (1992) Evans إلى أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير وبالتالي فإنهما ينظران إلى الثبات **Stability** والمرونة **flexibility** ليس على اعتبار أنهما مكونات أساسية في إدارة التغيير، ولكن أيضا مكونات جوهرية بالنسبة للإبداع، واتفق هذا الاتجاه مع رأي كل من " أكار "، و " ميلكر " الذين ربطوا بين الإبداع من جهة وتنفيذ التغيير من جهة أخرى، ذلك أن تنفيذ التغيير في اعتقادهم يتطلب وسائل وطرقاً إبداعية لضمان نجاح التنفيذ (هيجان، 1999، ص36).

2-7- الإبداع والتخيل:

فيما يتعلق بالفرق بين الإبداع والتخيل نقول إن التخيل أكثر تلقائية والإبداع يؤدي بنا إلى حلول مستندة إلى الواقع لما نشعر به من مشكلات، بمعنى الوصول إلى حلول يمكن تحقيقها في عالم الواقع. والإبداع وفقاً للمفهوم السيكولوجي ليس مجرد محاكاة لشيء موجود وإنما الإبداع يبدو في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صيغة إبداعية جديدة والإبداع لا يمكن أن يكون محاكاة للطبيعة أو تصويراً لحقائقها ووقائعها وأحداثها، وإنما هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة، وإنما قد يكون الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة (مساد، 2011، ص ص 63، 64).

الجدول رقم (07) يوضح الفروقات بين الإبداع، الابتكار، الموهبة، التغيير، التخيل.

المتغيرات	الإبداع	الابتكار	الموهبة	التغيير	التخيل
من حيث اللغة	لغة: أبداع، يبدع، ويدع الشيء أي نشأة، واستنبط، وأبداع هنا تم التوصل إلى حل خلاف مشكلة ما أو فكرة جديدة	لغة: بكر، بكورا، أسرع وأبكر أتى قبل الآخرين، وهو التطبيق الملائم لحل المشكلات عن طريق تحويل فكرة إبداعية إلى واقع ملموس.	لغة: اشتق من الفعل الثلاثي (وَهَبَ) والذي هو بمعنى أعطى دون مقابل وبذلك هي العطية دون جزاء، فيشير إلى مجموعة القدرات الذهنية	لغة مشتق من الفعل الثلاثي (غَيَّرَ) بمعنى بدل الشيء، أو انتقل من حال إلى آخر، ويُعرف أيضاً بأنه عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء، أو الأحداث الجديدة، والتي تستقر مكان أشياء قديمة،	لغة من الفعل خال ومعناها تخايل الشخص صورة من الذاكرة ورسمها في الواقع أي ركب ماضي بالمستقبل
من حيث الفكرة	وضع فكرة موضع التنفيذ على سلعة أو خدمة. ينطلق من شخص واحد الإبداع يتصل بالابتكار والإبداع مرتبط بكل ما هو جديد	اكتشاف فكرة جديدة ومميزة، لكن تضاف هذه الفكرة إلى وجود مشكلة ليست موجودة في وقت الإبداع. ينطلق من مجموعة من الأشخاص والمنظمات ويحتاج إلى مخاطرة	نشاط ذهني أي يبدأ من الصغر وبدون اكتساب خبرة أو تبصير لمشكلة معينة	وجود فكرة سابقة إضافه لعدة طرق جديدة ووجود نفس مشكلة والتغيير يضمن السرعة والجهد	نشاط ذهني معقد لما يتطلبه من تأليف الأحداث

من حيث الزمن	هو عملية لحظية تظهر بظهور فكرة جديدة آنية	الابتكار فكرة جديدة لكنه يحتاج فترة طويلة لان الابتكار جزء من الإبداع وإضافة إلى شيء مادي على شيء نظري سابقا	يخلق أي وفي نفس المشكلة ولادة المشكلة	وجود مشكلة مع إضافة طرق جديدة بهدف تسهيل حل مشكلة لوقت معين ويتطلب التكيف مع طرق جديدة
من القياس	الإبداع غير قابل للقياس دائما محتمل بنماذج سلبية أو ايجابية محققة أو غير محققة. إجماع فردي ثم يشارك أفراد الجماعة في بعض نقاط وفي من يثق بهم فقط. التفكير في الإبداع يعتمد على التقييم.	قابل للقياس ومؤكد لأنه يحدد له مجموعة من البدائل لا تركه في نفس المشكلات. الاجتماع في الابتكار جماعي ومشاركة مباشرة.	غير قابلة للقياس	قابل للقياس
من حيث التوجه	القيادة الإبداعية بوجه نفسه أولا بكل ثقة إلى الإبداع ثم يشارك ثم ينطلق.	لقيادة الابتكارية بوجه نفسه مع المرؤوسين ثم يطبق مباشرة دون تردد.	توجه مباشرة لمشكلة او قضية المراد حلها	توجه مباشر نظرتة مستقبلية لضمان نظرة مستمرة
غير مباشر يأخذ وقت لتحقيقه				

المصدر: (بسكر، 2020، ص54).

3- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

ذكر "جروان" أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

3-1- المرحلة الأولى:

تمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.

3-2- المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

3-3- المرحلة الثالثة:

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

و تتلخص العملية الإبداعية في خمس خطوات أساسية هي:

1- **المثير:** يكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهة مشكلة، أو يلقيه عليه معلمه أو أحد والديه بطريقة تستفز تفكيره.

2- **الاستكشاف:** ويعني البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات أو الحكم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون بأخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو التشاور مع الآخرين.

3- **التخطيط:** وهو وسيلة فعالة للوصول إلى الهدف وتتم على خطوات هي تحديد المشكلة، جمع المعلومات حولها، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية الإبداعية.

4- **النشاط:** وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحث عن بديل لها.

5- **المراجعة:** وتعني تقييم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول، والنجاح الذي تحقق ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة (البارودي، 2015، ص 104).

العوامل والسمات المؤثرة في قدرة الفرد الإبداعية هي :

- ينظر المبدعون إلى السلطة على أنها أمر تقليدي أكثر من أنها مطلقة.
- لا يميلون إلى عمل التميزات الحاسمة كالقول بأن الأشياء إما بيضاء وإما سوداء، صواباً أم خطأ نظرتهم للحياة ليست جامدة أو مطلقة، وإنما نظرة تتسم بالنسبية (مساد، 2011، ص 65).
- أحكامهم أكثر استقلالية أكثر من كونها تقليدية أو امثالية في المجالات العقلية والاجتماعية.
- هم أكثر استعداد لإظهار دوافعهم غير المعقولة من وجهة نظر الناس وقد يكون ذلك وراء وصف العامة لهم بالشذوذ.
- لديهم روح الفكاهة والمرح ويقدرون الفكاهة وأقل تعقيد وأقل جموداً أكثر تحرراً (مساد، 2011، ص 66).

4-1- أنواع الإبداع:

لقد سعى الكثير من العلماء وبذلوا الكثير من الجهود العلمية التي حاولت الكشف عن بعض جوانب الماهية الإبداعية، فقد ذكر " تايلور 1959 " أنه قد قام تحليل أكثر من مائة تعريف للإبداع. وتوصل إلى أنه يوجد خمس أنواع من الإبداع هي:

- الإبداع التعبيري ويظهر في التعبيرات اللفظية والرسوم التلقائية والأنغام الموسيقية.
- الإبداع الإنتاجي ويظهر في ميل الطفل إلى اللعب الحر والرغبة في التعبير وهذا النوع من الإبداع يكون واقعياً.
- إبداع ابتكاري وهنا يزيد الطفل إدراك العلاقات بين الأشياء لم يمكن بينها علاقة وإدراك علاقات بين أجزاء الشيء واحد موجود في الواقع.
- الإبداع التجديدي وهو إبداع يرتبط بالتجديد في مجال كامل مثل التوصل إلى النظرية جديدة في العلم أو تجديد بناء شكل أدبي أو موسيقي أو إبداع قواعد ومبادئ مستخدمة ويوجد هذا الإبداع عند قلة من البشر.
- إبداع الرؤى وهو الإبداع الذي لا يرتبط بمثال أو نموذج محدد فيأتي المبدع بمبدأ أو تصور جديد كل الجدة ويكون فيه التجريد وهو الأساس (مساه، 2011، ص117).

4-2- خصائص الإبداع: للإبداع عدة خصائص يمكن حصرها في الآتي:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكن أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- 2- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- 3- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى حسب الفطرة الظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- 4- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً.

5- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

6- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة مع الملاحظة في الاستماع.

7- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.

8- الإبداعات الفعالة دائما تبدأ صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

9- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقف الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى مواقف القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية (سيد عيد، 2008، ص15).

4-3- مستويات الإبداع: كما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن

بين خصائص الفرد المبدع التي تكون عادة فطرية:

أ- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

ب- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهاة.

و- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوبا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة) فإن إبداع

الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

- إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حله (جلدة وعبوي، 2006، ص45).

4-4- ركائز الإبداع:

للإبداع ركائز عديدة اختلف الباحثين في تحديدها، فقد حدد كل من peter and waterman

ركائز للتفوق والإبداع هي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميمها.
- التركيز على روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع .
- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وبعض العاملين وراء جمود مؤسسة أخرى (حمدونة، 2010، ص38)، ويتحقق الإبداع في المنظمات أو المجتمعات بشكل عام حين تتوفر الركائز المهمة التالية:

- توفر نموذج فكري مرن: الركيزة الأولى لانطلاق الإبداع وتحقيق السلوك التنظيمي الإبداعي، والمبهر أن يتوفر للمنظمة أو المجتمع نموذج فكري مرن **flexible mental model** يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلى تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل.

- اجتماع العقول وتعدد الآراء: يتم التفكير الإبداعي نتيجة لاجتماع العقول وتناطحها بالأفكار والمناقشات وتعدد الآراء وتشغيلها.
- التوجه للإنجاز: إن غاية المبدع أن يحقق شيئاً لم يوجد من قبل، فهو لا يقلد ولا يسير في نفس الاتجاه التقليدي المعتاد، بل المبدع يتميز بالاختلاف الإيجابي الذي يميزه عن غيره من أصحاب الفكر التقليدي والمتكرر، وغاية الإبداع السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحدثة.
- توفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي: إن الركائز السابقة تتعامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته (حمدونة، 2010، ص38).

4-5- الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي: تتمثل في أربعة أبعاد هي:

1- البعد المعرفي:

ويتمثل فيما يتضمنه السلوك الإبداعي من قدرات عقلية وعمليات وأساليب معرفية وطاقات ذاكرة وقدرة على التخزين للمعلومات والمعارف لدى الفرد أو الجماعة

2- البعد الوجداني:

ويتمثل فيما يؤثر في السلوك الإبداعي من الدوافع والميول والعواطف والخصائص الشخصية.

3- البعد الاقتصادي الثقافي الاجتماعي:

ويتمثل في المساحة التي يحتلها أو يمثلها الفرد في السياق الاقتصادي الثقافي الاجتماعي الذي يعيش فيه.

4- البعد الجمالي التعبيري الاستماعي:

ويتمثل في المتعة النفسية والشعور بالرضا والإنجاز الذي يتمتع به الفرد أثناء تفاعله مع معطيات الموقف أو الموضوع أو المشكلة المراد التعامل معها بطريقة إبداعية (الزيات، 2009، ص24).



المصدر: إعداد الباحث.

الشكل رقم (11) يوضح الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي.

6- تفسير الإبداع:

1-6- تفسير المدرسة السلوكية للإبداع:

لقد ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره، منها النظرية الارتباطية " لـ ميدنيك " قدم تفسيراً للابتكار أو تصوراً عاماً عنه في ضوء النظريات الارتباطية، ويؤكد من خلال هذه التصورات على تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات فيما عرف في تاريخ علم النفس (مثير، استجابة).

الإبداع **Creativity** كما يراه " Mednick " بأنه عملية تشكيل العناصر المترابطة في تكوينات جديدة بحيث يتوافر فيها مواصفات معينة وأن تكون مفيدة وقيمة، فهو يرى أن عملية التفكير الإبداعي هي الوصول إلى تكوينات جديدة من عناصر ارتباطية بحيث تتوافر فيها شروط معينة وأن تكون ذات فائدة. (الزيات، 2009، ص90)

2-6- تفسير مدرسة التحليل النفسي للإبداع:

يشير فرويد مؤسس مدرسة التحليل النفسي أن الإبداع مرادف لمفهوم التسامي أو الإعلاء، أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبتة وصراعه مع جملة من الضوابط والضغطات الاجتماعية، بالتالي يوجه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعياً، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية. وبهذا يتبين أن مصدر الإبداع عند فرويد هو التسامي بالطاقة الغريزية وتوجيهها إلى نشاطات مثمرة ومقبولة اجتماعياً. (الزيات، 2009، ص 96)

والإبداع عند فرويد لا يختلف كثيراً في أساسه وديناميته عن الاضطراب النفسي إذ يرى أن الإبداع ينشأ عن صراع نفسي يبدأ عند الفرد منذ الأيام الأولى من حياته وهو بمثابة الحيلة الدفاعية لمواجهة الطاقات اللبديية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها.

6-3- النظرية الإنسانية:

تركز النظرية الإنسانية للإبداع على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثر ذلك على الإبداع لديه ويرى ماسلو " MASLOW " أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الفرد ذاته، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية، ويرى ماسلو أيضا أن المبدعين يكونون متجاوبين ومعبّرين عن أنفسهم أكثر من الأفراد العاديين، وهذه القدرة على التعبير عن الأفكار تجعلهم يظهرون مظهر تحقيق الذات الإبداعية.

6-4- النظرية المعرفية:

لقد شهدت بحوث علم النفس التفكير انطلاقة كبيرة مع الولادة الجديدة لعلم النفس المعرفي في نهاية الخمسينيات وخلال الستينات، وبالرغم من تعدد النظريات المعرفية في الإبداع إلا أن البحوث والدراسات التي استندت إليها هذه النظرية تناولت بصورة أساسية العملية الإبداعية في حد ذاتها كعملية تفكير تؤدي إلى نتائج أصلية.

وسنستعرض أهم النظريات المعرفية المهمة التي تناولت الإبداع والتفكير الإبداعي وهي:

أ- نظرية ستيرنبرج في الإبداع Sterbergetheory:

يعد ستيرنبرج من أبرز علماء النفس المعرفين الذين تناولوا مفاهيم الذكاء والإبداع والموهبة من النواحي النظرية والتجريبية، وفيما يخص الإبداع فإن نظرية ستيرنبرج تتكون من ثلاثة أوجه أو جوانب متداخلة هي:

1- الجانب المتعلق بالقدرة العقلية أو الذكاء يرى ستيرنبرج أن الذكاء الذي يعتبر عاملا أساسيا في الإبداع

يمن فهمه إذ أخذت مظاهره الثلاثة التالية بالاعتبار:

- العلاقة بين الذكاء والعلم الداخلي للفرد.

- العلاقة بين الذكاء والخبرة.

- علاقة الذكاء بالعالم الخارجي.

2- الجانب المرتبط بنمط التفكير.

3- الجانب المتعلقة بالشخصية. (الزيات، 2009، ص98)

ب- نظرية جروبر Gruber:

أطلق جروبر " GRUBER, 1989 " على نظريته النظام المتطور للعمل الإبداعي حيث صاغ مجموعة

من الاتجاهات والخصائص التي تنطوي عليها نظريته على النحو التالي:

- التطور والمنهجية: إن العمل الإبداعي يتطور على مدى فترة من الزمن، وهو عمل هادف.

- التعددية: إن الفرد المبدع لا يحصر نفسه في خيار واحد، ولكنه يستخدم مجموعة من الأساليب والخيارات المعينة على الاكتشاف.

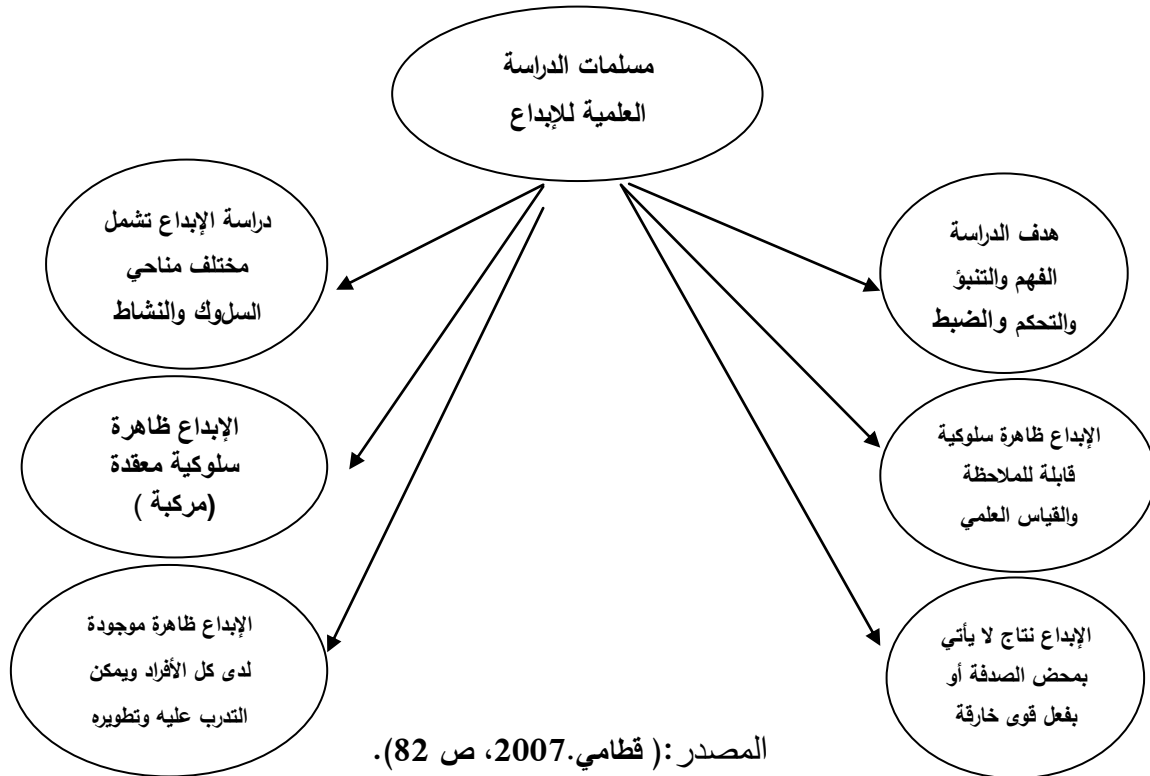
- التفاعل مع المحيط: مع أن المبدع يعمل بمفرده إلا أنه يعمل في إطار تاريخي اجتماعي، وعمله مرتبط بأعمال الآخرين.

- البنائية: إن المبدع يشارك في اختيار وتشكيل العناصر المحيطة بالعمل، وفي تشكيل المهارات المطلوبة للعمل أيضا.

- الحساسية للخبرة: إن المبدع لا ينظر إليه كفرد مسؤول عن العمل، بل كفرد لديه مشاعر وأحاسيس ووعي اجتماعي بعلاقة عمله مع باقي الأعمال العالمية الأخرى. (الزيات، 2009، ص99)

7- مسلمات الدراسة العلمية للإبداع:

إن الهدف من دراسة الإبداع هي الفهم والتنبؤ والتحكم، فدراسة الإبداع كظاهرة سلوكية تميز الإنسان عن سواه من المخلوقات، لا تهدف فقط إلى مجرد وصف الناتج الإبداعي وتعرف سمات الشخص المبدع بل إنها تهدف إلى فهم تفسير الإبداع كعملية عقلية فكرية من حيث كيفية حدوثها والقدرات والسمات والظروف التي تهيأت للفرد حتى تمكن من إظهارها وإنتاجها وكذلك تحديد العوامل التي تثبط أو تحول دون الفرد وتطوير وإظهار نتاجاته الإبداعية (قطامي، 2007، ص82).



الشكل رقم (12) يوضح مسلمات الدراسة العلمية للإبداع.

ثانياً - الإبداع الإداري:

1- مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية فكل باحث يتطرق لتحديد تعريف يتناول عناصر محددة، وستناول هذه التعاريف وفق التصنيف الآتي:

1-1- الإبداع الإداري في أدبيات الفكر الإداري الغربي:

- تعريف **LEEDE and LOOIS (2005)** الإبداع المؤسسي: على أنه خلق أشكال تنظيمية وممارسات إدارية جديدة (الصريرة، الغريب، 2010، ص504).

- تعريف **EVAN 1993** للإبداع الوظيفي: بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها (أبو زيد، 2010، ص34).

- تعريف " روجرز " للإبداع الإداري: هو عملية ينتج عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد المنظمة باستخدام أسلوب جديد ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة (حمداوي، 2008، ص41).

السلوك الإبداعي في دراسة **CORTESE (2001)**: بأن السلوك الإبداعي هو إيجاد الطرائق الجديدة في التفكير والتعلم وتغيير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها.

السلوك الإبداعي في دراسة **ZIPPLE (2001)**: فترى أنه كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها (جوال، 2015، ص177).

1-2- الإبداع الإداري في أدبيات الفكر الإداري العربي :

- يعرف السكارنه الإبداع الإداري

بأنه: "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن تسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير الوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال".

- يعرف القحطاني :

الأداء الإداري المبدع بأنه" استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، ومتميزة توصله إلى حلول أو مقترحات ابتكاره لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو

- تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم (القحطاني، 1996، ص338).
- يعرفه " أبو فارس (1990) " الأداء الإداري المبدع بأنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقي هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات أو تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل (أبو فارس، 1990، ص22).
- يعرفه المطيري (2006): يقوم على ممارسة العمل الإداري، بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية (السلمي، 2008، ص55).
- يعرفه الخبير سيد عيد (2008): أنه تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف التي تعني المنظمة، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعلي بين الأفراد والبيئة التي يعملون بها، وبالتالي فن الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المنظمة (سيد عيد، 2008، ص15).
- كما أكد السلمي (2008) على أهمية أن يسود الإبداع الإداري في المنظمات، وأن يعطي مزيدا من العناية والاهتمام وأن تقوم المنظمات بتوظيف كافة مواردها وإمكانياتها للتشجيع على الإبداع مع رعايته وتنميته عند جميع العاملين، وأن كل ما ينفق من وقت وجهد ومال من أجل تحقيق الإبداع يعتبر استثمارا ناجحا (السلمي، 2008، ص57).
- يعرف الجوال (2015) السلوك الإداري الإبداعي على أنه عبارة عن ممارسات وتفاعلات تبتعد عن الروتين والسياقات الاعتيادية التي تسود المنظمة، وأنظمتها وهذا يعتمد على توفير بيئة حاضنة ومناخ تنظيمي محفز ومشجع للسلوكيات والممارسات الإبداعية، وهذا ما يتجسد في النهاية من خلال نواتج إبداعية قد تكون على شكل منتجات وأساليب وأفكار أصيلة نسبيا مما ينعكس إيجابيا على أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع (الجوال، 2015، ص180).
- يعرفه كرم سيد (2018): على أنه مجموعة قدرات متوافرة في الفرد تمكنه من إنتاج فكرة جديدة لم يتم طرحها من قبل، قابلة للتطبيق وتهدف إلى حل مشكلة معينة أو تطوير نظام قائم بأسلوب علمي لعملية تنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية (كرم ماجد، 2018، ص39).

- وقد تطرق العساف (1999) في كتابه بعنوان السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة في دراسته للإبداع إلى ثلاث مداخل يمكن تلخيصها كالآتي:

- التركيز على العملية الإبداعية: حيث أن الإبداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخلاقة لتقدم تصورات جديد من خلال إيجاد علاقات بين المتغيرات والتي تؤدي إلى تكوينات وتركيبات وتنظيمات جديدة يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد .

- التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات: وهي مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية والتي تسعى إلى حل المشكلات والتي تقود إلى إنتاج الشيء الجديد وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.

- التركيز على المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية: وهي تركز على مراحل الأولية التي يمر بها العمل الإبداعي منذ الشعور بوجود مشكلة ما ومرورا بمرحلة الإعداد والتحضير ومرحلة الاحتضان ومرحلة الإشراف وانتهاء بمرحلة التحقيق (خصاونة، 2011، ص35).

نستطيع القول أن الإبداع الإداري هو توظيف القدرات الإبداعية التي يمتلكها الفرد في تجسيد الأفكار الإبداعية الأصيلة داخل هيكل المنظمة، والعمل على تجسيد وتشجيع كل الممارسات الإبداعية لدى العاملين وذلك بغية تنمية الأداء الإداري للمنظمة .

2- أهمية إدارة الإبداع الإداري وتبنيه:

يتفق معظم الدارسين في هذا المجال بأن هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالي:

1- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجديات البيئية التي واجهت وما زالت تواجه المنظمات الأمر الذي بات يتطلب التحديث وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع.

2- ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات مما فرض على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال بعض التغيرات الإدارية بشكل إبداعي لمواكبة الثورة التكنولوجية، ومواصلة المحافظة على رضا الزبائن والبقاء في السوق (خصاونة، 2011، ص41).

3- يساهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وبالتالي رفع رقم أعمال المنظمة وتحقيق ربحيتها ورفع قيمتها السوقية.

4- يساعد الإبداع على السرعة والمرونة في حل المشكلات ويعد حافزا لقيادة لممارسات الصناعية الجديدة ويسهم الإبداع في تحقيق أهداف إستراتيجية كالنمو وزيادة العائد على الاستثمار ورضا العملاء والمالكين (بوصوردي، 2015، ص120).

كما أن دوافع الاهتمام بالإبداع الإداري يمكن توضيح على سبيل الاختصار لا الحصر في النقاط

الآتية:

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- تحسين الإنتاج والأداء.
- يزيد من مستوى الولاء والانتماء المؤسسي.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والديمومة للمنظمات المبدعة (خصاونة، 2011، ص 43).

كما تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة ودينامكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات، وبالتالي فإن هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرة العاملين في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات. وإن من أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلبه الإبداع في إحداثه.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات، والعولمة كل هذا يتطلب إدارة إبداعية (المغربي، 2016، ص 337).

3- مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من مراحل العملية الإبداعية:

- الإنسان المبدع: (سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية، مظاهر الإبداع).
- المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل والاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) (المغربي، 2016، ص 334).

4- أبعاد الإبداع الإداري:

وبعد ما قام الباحث بدراسة مسحية لخص عناصر الإبداع الإداري في جدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح عناصر الإبداع الإداري.

الرقم	الباحث	السنة	الإبداع
01	توفيق عطية العجلة ماجستير	2009	الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط.
02	عبد الرحمان محمد جبر ماجستير	2010	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط.
03	منير حسن أحمد شقورة ماجستير	2012	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي، الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط.
04	خالد ذيب حسين أبو زيد ماجستير	2010	توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات.
05	محمد سعد فهد المشوط ماجستير	2011	السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية.
06	وداد حسن حسين أبو هين ماجستير	2010	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، التحليل والربط.
07	سناء رجاء أحمد السوداني ماجستير	2016	الأصالة، الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.
08	شريف أحمد حسن عباس ماجستير	2010	تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية،
09	علي لفقير أطروحة دكتوراه	2017	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط.
10	محمد سعيد الجوال أطروحة دكتوراه	2015	الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات.
11	جمانة زياد محمد الزعبي ماجستير	2006	الانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة، تقبل وجهات نظر الآخرين المختلفة، تقديم حلول جديدة، تقبل الآخرين، الخروج بأفكار جديدة.
12	كرم ماجد سيد صلاح الدين	2018	الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل.

المصدر: إعداد الطالب الباحث.

وبناء على ما تم استعراضه من دراسات أكاديمية تناولت موضوع الإبداع الإداري وفق التوزيع الزمني من سنة (2006/2018) ويتعدد مستوى الأكايمي لهذه الدراسات تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد ودراسة عناصر الإبداع الإداري، إلا أن أغلبها ركزت على عناصر الإبداع الإداري التالية و هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة الحساسة للمشكلات الاحتفاظ بالاتجاه قبول المخاطرة، التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، سعة الاتصالات. مما يدل على أن هذه الأبعاد تسهم في قياس فعلي لعناصر الإبداع الإداري على مستوى المنظمات، وتقيس واقعه خاصة في البيئة العربية والمحلية.

وستنطلق إلى أهم الأبعاد (عناصر) الهامة المشكلة للإبداع الإداري بالشرح الوجيز، لتتضح أكثر ماهيته وأهميتها في ميدان الإدارة المبدعة فمن خلالها نستطيع تحديد مستوى الإبداع الإداري وقياسه داخل التنظيم، وسنوضح العناصر المشتركة بين الباحثين الذين تناولوا ماهية الإبداع وهي كالاتي:

- **الطلاقة:** يعتبر عنصر الطلاقة مكون رئيسي للقدرة الإبداعية لدى الفرد، ويقصد به قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في وحدة زمنية، وإن الشخص المبدع يتميز عن غيره من حيث الأفكار الإبداعية في وحدة زمنية معينة، وأن الشخص المبدع يتميز عن غيره من حيث الأفكار الإبداعية التي ي طرحها ويقترحها في موضوع معين وزمن معين (ماجد، 2018، ص42).

ويشير " الطيبي 2001 " إلى خمسة أنواع من الطلاقة وهي:

- **طلاقة الأفكار** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في زمن واحد.
- **طلاقة اللفظ** وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد .
- **طلاقة التعبير** وتعتبر على مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقة. (جوال، 2015، ص183).

المرونة: يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، ويمكن تقسم المرونة إلى نوعين:

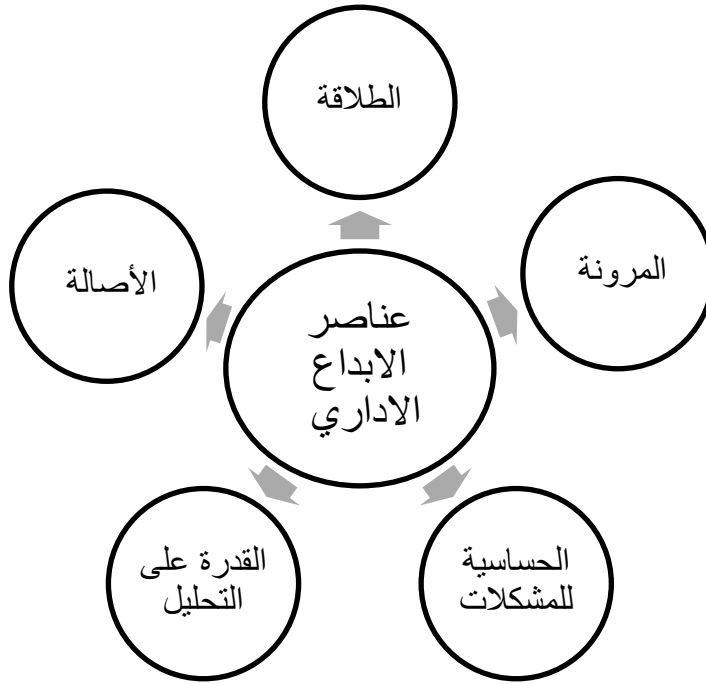
- **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى عكس التصلب العقلي والجمود الذهني.

- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة بل عدد متنوع (المشوط، 2011، ص 28).

- الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى وتمثل الأصالة أهم عوامل قدرة الفرد على التفكير الإبداعي، فالفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف، وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة (أبو هين، 2010، ص 61).

- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات والأزمات بشكل دقيق، والنظر إليها من جوانبها وتوقع ما يمكن أن يترتب من ممارستها في المنظمة بشكل أكثر من غيره، والبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلات والأزمات.

- القدرة على التحليل: وهي تحليل وتبسيط العمل الجديد إلى وحدات بسيطة وإعادة تنظيمها، فالفرد المبدع يستطيع بقدراته الإبداعية على تحليل مكونات وعناصر الأشياء، وقدرته على إعادة ترتيبها وتنظيمها وفق أسس مدروسة (كرم ماجد، 2018، ص 45).



المصدر من اعداد الباحث

الشكل رقم (13) يوضح عناصر الإبداع الإداري.

1-4 عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات الرائدة:

إن تطبيق مفاهيم وإدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية أو الحكومية على اختلاف أنواعها، وتحت أي إطار كانت وفي أي بلد لابد أن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي في الوسائل والأساليب الإدارية، بحيث نتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية، والتخلص من الفردية ووضع جميع الصلاحيات في أيادي الإدارة العليا وخلق

فرض المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل وتكبت الممارسات والقدرات الإبداعية (خير الله، 2015، ص139).

إن الدارسين في موضوع الإبداع يرون أن هناك عناصر أساسية مكونة للإبداع، تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، ثم بناء منظومة قيمة وثقافية داخل المؤسسة وتستفيد من التجارب الميدانية، والتدفق المعرفي والتكنولوجي. وسيتناول الباحث بالشرح عناصر الإبداع كالاتي:

▪ **التخطيط الإستراتيجي:**

يعتبر أهم وظائف التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل، وبتكلفة أقل، لذا يعرف بأنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (عثمان، 2002، ص248).

فالتخطيط الاستراتيجي هي خطط طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات المتاحة، ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى:

- توحيد الجهود والإدارات نحو غاية واحدة.

- تحقيق الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة كما يؤدي إلى الإبداع والتميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

- جعل المديرين أكثر وعياً واستجابة لظروف البيئة وتغيراتها.

- تنمية التفكير في المستقبل مما يوفر إمكانية الرؤية المستقبلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

- توفير فرصة مشاركة كافة المستويات الإدارية في العملية مما يؤثر على تخفيض نسبة التغير ويجسد المماريات الإبداعية (موسى، 2014، ص141).

وبناء على ما تم طرحه أنفاً حول التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المؤسسات التي تبحث عن الريادة وتسعى لتحقيق التميز، يصبح التخطيط الإستراتيجي من أهم العناصر المكونة للعملية الإبداعية داخل المنظمات.

▪ التفكير الاستراتيجي:

لاشك أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل بعيد الأمد أن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط طويل الأجل مضيعة للوقت كما يحبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر

فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير الاستراتيجي يعتبر استثماراً قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً (خير الله، 2015، ص141).

إذ أن التفكير الاستراتيجي يتصل مباشرة بقدرة المؤسسة، على وضع خطط للتعبير ووسائل للتعامل معه، كما انه يتيح من الرؤية الواضحة والمشاركة ووعي الأفراد بأهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، كما يرى " القريوتي " أن هذا احد أسباب عجز المنظمة في الدول النامية عموماً، و يرى أن مشكل التخلف الإداري، لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماماً لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (القريوتي، 2003، ص177).

وقد تختلف أساليب التفكير الاستراتيجي لدى الناس (المدراء) نتيجة تأثير العقل بمؤثرات معينة تؤدي إلى تفاوت التفكير بين أقرب الناس إلى بعضهم، ومن تلك المؤثرات التي يمكن أن تؤثر على أسلوب التفكير لدى الإنسان هي المؤثرات الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، أما من حيث الأساليب التفكير المختلفة التي يستخدمها المدراء فان نسلط الضوء على التفكير الإبداعي باعتباره يتعلق بقدرة الفرد على تقديم أفكار إبداعية، والقدرة على التصرف بحكمة واتخاذ القرارات الصائبة نتيجة تصرفه لموقف ما. ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بالجوانب السلوكية والاجتماعية والنفسية هو أمراً لا بد منه، من أجل تكوين منظومة ثقافية وقيم تنظيمية مشتركة بين العاملين، لتحقيق أهداف المنظمة واستقرارها، ولا يتم هذا إلا بتدعيم التفكير الاستراتيجي.

■ بناء ثقافة المنظمة :

الثقافة التنظيمية تعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم، في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفين (السكانة، 2011، ص51).

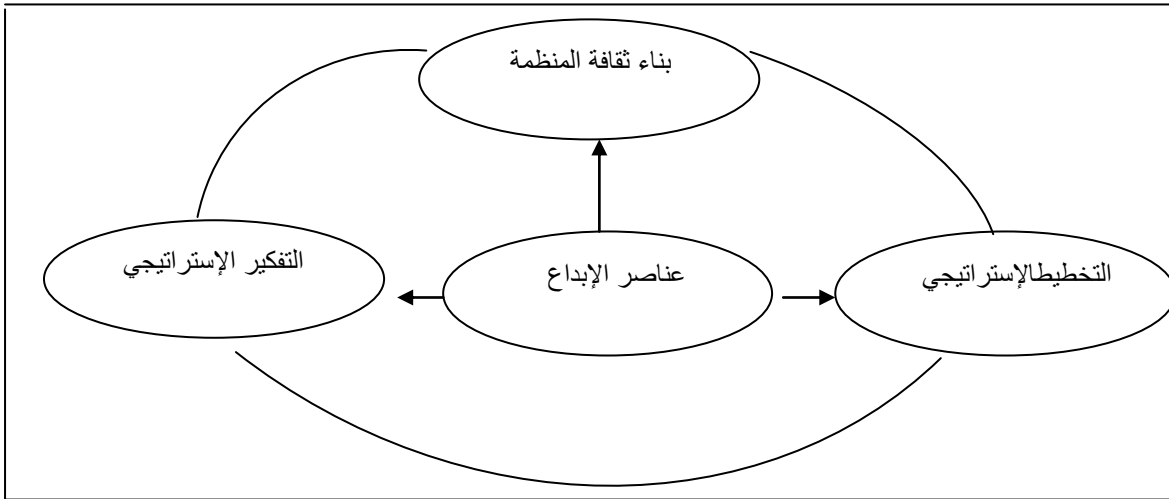
كما أن ثقافة القيم المشتركة التي تجسد التشارك في الإداء الفعال تعتبر مهمة في تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المنظمات الرائدة.

فالمنظمة التي تهتم بالثقافة التنظيمية بغية تكريس، وإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم واعتبارهم شركاء حقيقيين في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم لبناء مستقبل المنظمة والعمل على تطويرها، وترسيخ مبادئ ومعايير الأداء الإبداعي المتميز. ويرى " القريوتي " أن بناء أو خلق ثقافة تنظيمية مؤسسية، يتلخص

في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ أداء متميز، وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة في صنع القرار داخل التنظيم (القيوتي، 2003، ص173).

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كاسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي، من دون الحصول على أجر وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية (بو مصباح، 2011، ص3).

والثقافة المؤسسية تعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها، حيث أن جهود العاملين مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، الذي يضمن ويشجع على تجسيد قيم شخصية وتنظيمية مما يساهم في فعالية أداء العمال.



المصدر: (عثمان، 2002، ص248).

الشكل رقم (14) يوضح العناصر المكونة للإبداع.

5- بيئة العمل الإبداعية (ملامح البيئة الإبداعية):

تمثل بيئات العمل مصدرا من مصادر معوقات الإبداع الإداري وخاصة في البيئات التنظيمية التي لا يتوفر بها مناخ تنظيمي ملائم للإبداع حيث أن بعض البيئات تفنقر الى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد، مما يحد من انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحل المشكلات وكذلك عدم قدرة الإدارة على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات.

ولذا فإن على المنظمات ضرورة أن تبني العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية عند العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية من هذه الآليات ما يلي:

- التدعيم (ماديا، ومعنويا).
- جدولة الأولويات (برمجت الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ).
- المساندة والتعزید (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
- الموازنة بين التكيف وحرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة (بطرس، عبوي، 2006، ص45).

وفي دراسة قام بها **كليفورد وكافاناغ (clifford and Cavanaugh, 1985)**، على عدد من المنظمات الأمريكية، ووجد أن هناك عدد من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن المنظمات غير المبدعة ومن بين هذه الخصائص:

- وضوح الرؤية لدى قادة وأعضاء المنظمة.
- تشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة.
- الابتعاد عن البيروقراطية والروتين.
- الاهتمام بنظام الحوافز من أجل تشجيع طرح الأفكار الإبداعية لدى أفراد المنظمة (الزغبى، 2006، ص22).

6- المنظمات المتعلمة المبدعة:

يعتبر " سيمون " من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح **التعلم التنظيمي 1969**، وعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما يعكس بصفة إبداعية على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات الإبداعية التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات (سكارنة، 2011، ص287).

6-1- الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:

ولقد اختلف الباحثون في تحديد الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية على أنها مبدعة

والأخرى غير مبدعة (هيجان، 1999، ص290)، ولخصوها في ما يلي :

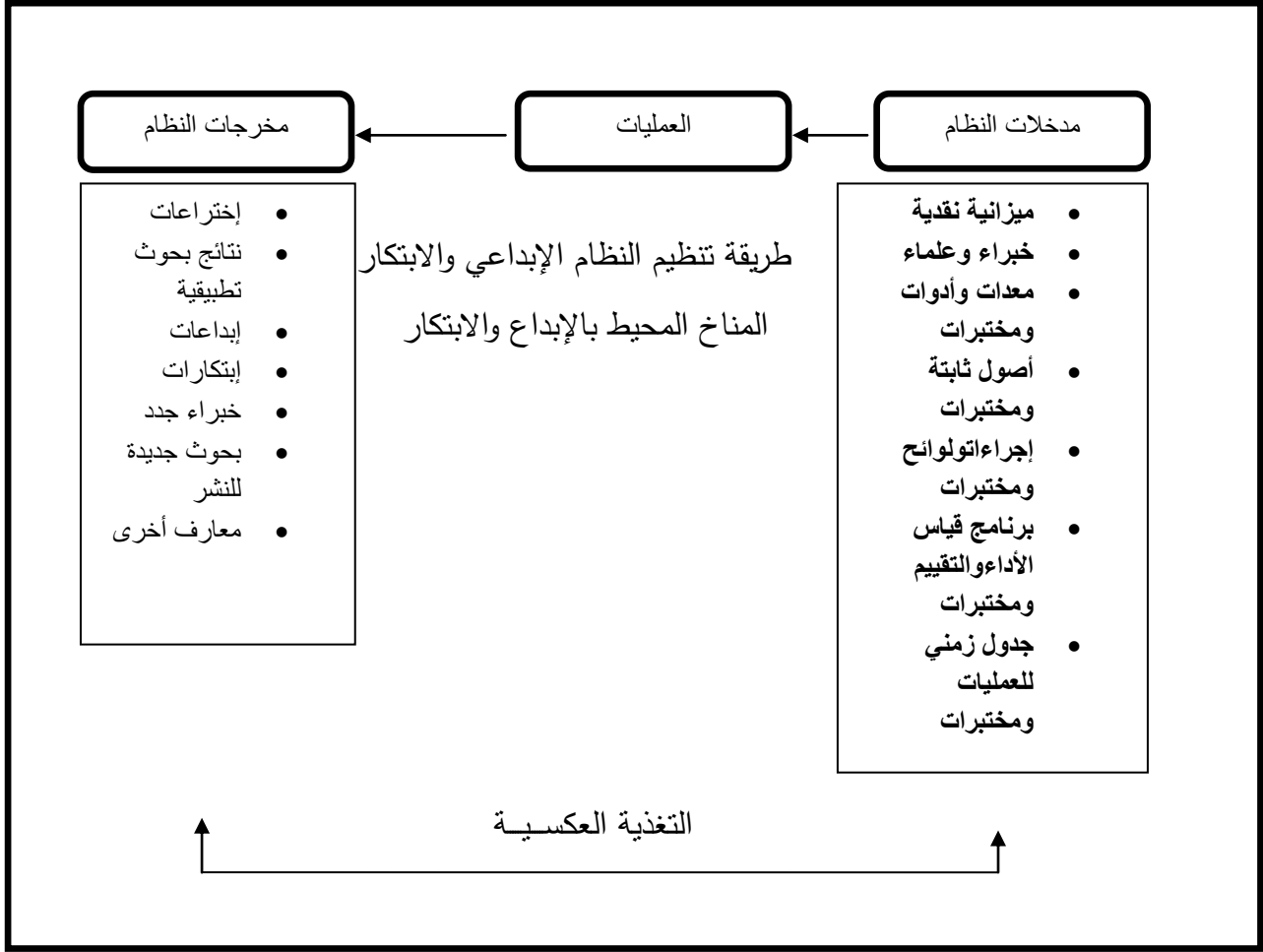
الجدول رقم (09) يوضح الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية.

الرقم	الباحث	السنة	الخصائص لرئيسة للمنظمات المبدعة
01	كنج King	1990	حجم المنظمة، البناء التنظيمي، المركزية، إتباع الصيغ الرسمية، درجة التقيد ودرجة توفر المصادر لديها، المعرفة التنظيمية للإبداع، عمر المنظمة، الثقافة التنظيمية.
02	كانتر Kanter هاندي Handy	1983 1985	حيث اعتبر هؤلاء الباحثان ان المتغير الثقافي عاملا مهما في وفرة أو ندرة الإبداع في المنظمة وبخاصة ما يتعلق بتأثير القيم السائدة في المنظمة.
03	كوبر Cooper روبرتسون Robertson	1993	طبيعة الأفراد العاملين في المنظمة، البناء التنظيمي، حجم المنظمة ومواردها، طبيعة إستراتيجية أو خطة المنظمة، المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.
04	بيترز Peters واترمان Waterman	1982	الرغبة والتحفيز للإنجاز، وتنمية العلاقات مع المستفيدين، وإعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام، وتأسيس مفهوم الإنتاجية، تبسيط المستويات الإدارية للحد من التوسع من الوظائف القيادية، الانتماء للمنظمة والإيمان بقيمتها واتصال القيادة التنفيذية وإطلاعهم على النشاطات الرئيسية للمنظمة.
05	كليفورد وكافيني Clifford & Koffman	1985	غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، تركيز الاهتمام على المكونات الجوهرية للعمل، النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيس للإنجاز. حفز جميع العاملين للتجريب، تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين، إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للانداء المتميز والإبداع فيه.

من إعداد الباحث بالاعتماد على (الهيجان، 1999، ص290).

7- المنظور التنظيمي للإبداع والابتكار في العمل المؤسسي:

يرى " النجار 2004 " بأن النظام الإبداعي والابتكاري في أي منظمة، ما هو إلا نظام يعتمد على مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ثم المخرجات، وأن لهذا النظام ميزاته الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته بالمناخ الخارجي، المحيط الذي يعتبر عاملا مؤثرا في النظام الإبداعي إضافة إلى بعض المؤثرات الأخرى: كالخبرة السابقة والتعلم، والتفاعل والإدراك والمعرفة، والشخصية، وطبيعة البيئة والانفتاح الفكري والنمط السلوكي، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية كما هو موضح في الشكل أدناه (خصاونة، 2011، ص58).



المصدر: (خصاونة، 2011، ص58).

الشكل رقم (15) يوضح النظام الإبداعي الإبتكاري في المنظمات.

8-العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري :

انطلاقاً من إيمان المنظمات بأهمية الإبداع الإداري كان لزاماً عليها أن تبحث عن العوامل المؤثرة، وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء على تحديد ماهية تأثيرها وسنتناول أهم تلك العوامل وأكثرها شيوعاً في المنظمات:

- الخصائص الفردية:

إن الإبداع لدى المنظمة من عدمه إنما يتوقف إلى حد كبير على العاملين بالمنظمة، أي الإبداع يعتمد بدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم الذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات).

- خصائص المناخ التنظيمي:

بلا شك أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، إلا أن ظهورها للعلن هو بحاجة الى البيئة المناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي فهو البيئة الداخلية (المادية/وغير المادية) التي يعمل الفرد في إطارها أي أن أبعاده تحدد بعوامل البيئة الداخلية ومن أهمها:

مرونة التنظيم، طبيعة العمل، أهمية الانجاز، أهمية التنمية والتدريب، أنماط الثواب والعقاب، أنماط السلطة والقيادة(خضير، روان، 2010، ص282).

9- أثر القيادة في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة:

إن تأثير القيادة الناجحة يمكن أن يرى بوضوح في اي منظمة، حيث أن المنظمات التي تكون لها قيادة متميزة تشترك في الخصائص منها المستويات المرتفعة من الانتاجية، سلوكيات إيجابية الالتزام بتحقيق الاهداف المنظمية، مستويات عالية من الجودة، دعم متبادل بين فرق العمل بهدف انجاز العمل(حمود، الشيخ، 2010، ص137).

يتميز القائد الإداري المبدع بعدة خصائص وسمات تجعل منه قائدا ملهما لأتباعه، سنتطرق إليها كالآتي وهي:

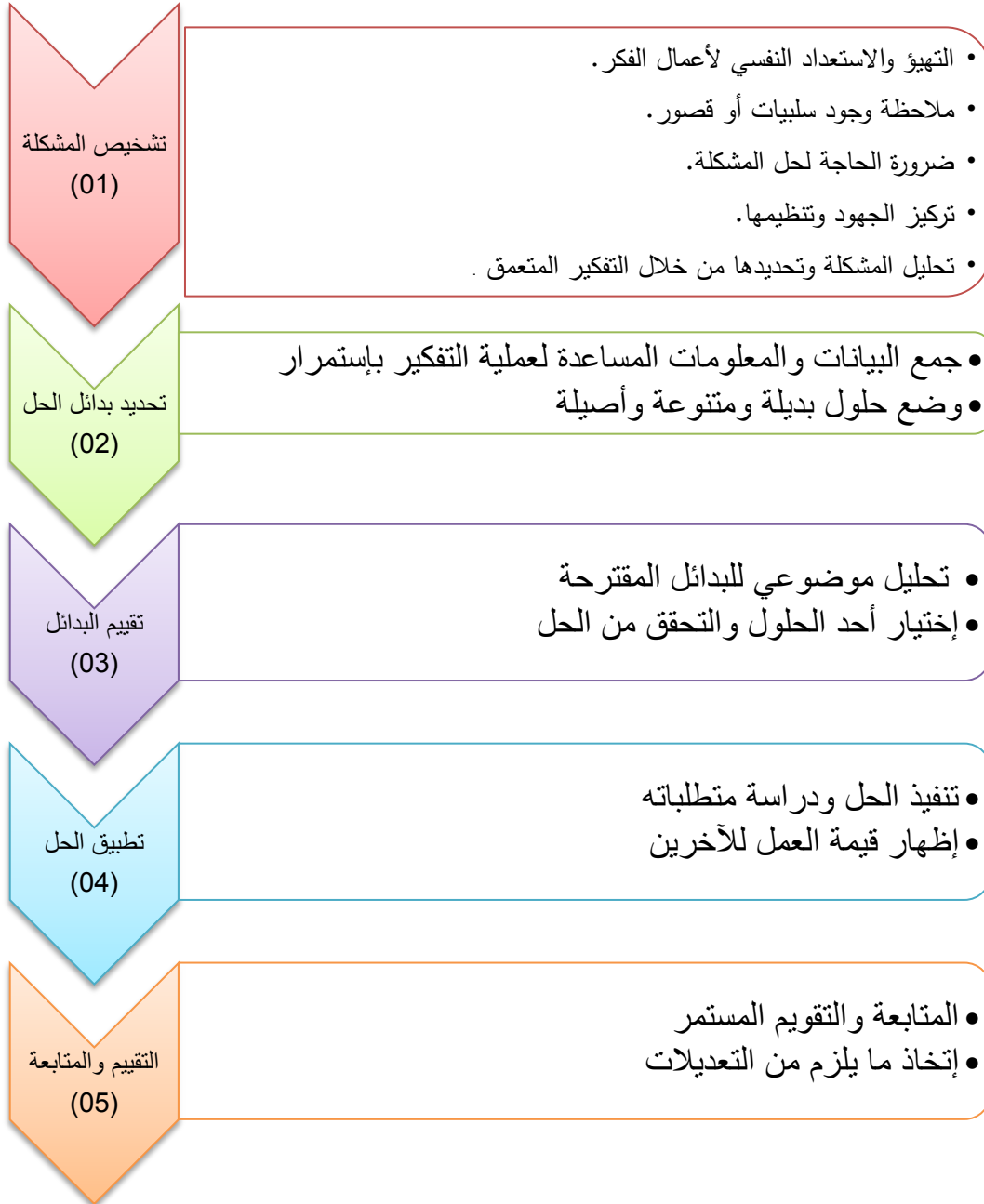
- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين.
 - الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا.
 - لاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة الصارمة.
 - القدرة على إصدار قرارات سريعة.
 - ارتفاع مهارات الانصات الفعال.
 - عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به(المغربي، 2007، ص115)
- إن القيادة المتميزة تلعب دورا جوهري في إنجاح المنظمات وتجسيد الإبداع والتميز بها، فهي تؤثر بشكل مباشر على العمليات الإدارية للمؤسسات وتسم دائما تحسين العمل وأداء العاملين، كما أنه مسؤولة كما يلي:

- تبني رؤية ورسالة المؤسسة.
- المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل.
- التعامل الحسن مع جميع الفئات.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة للإبداع.

- تبني سياسة التغيير (درويش، 2008، ص 72).

10- مراحل تشخيص وحل المشكلات وفقا للسلوك الابتكاري:

إن تشخيص وحل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات يجب ان يكون وفق الطرائق والأساليب الإبداعية الحديثة، وبعيدا عن الأساليب التقليدية السائدة، وسنتطرق في الشكل التالي إلى أهم الطرائق الإبداعية المستخدمة في حل المشكلات الإدارية داخل التنظيم.



المصدر: إعداد الطالب الباحث.

الشكل رقم (16) يوضح طرائق تشخيص وحل المشكلات.

11- واقع الإبداع الإداري في القطاع العام (البلدية أنموذجاً):

إن فعالية التنظيم وتسيير المصالح ترتبط بقيادة المؤسسة وقدرتها على التكيف والتحديث، وخلق المبادرة والمبادرة، وهذا يقتضي مراعاة عدة اعتبارات أوجزها " قاسمي ناصر " في النقاط التالية:

- بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وأهداف المؤسسة.
- الاستفادة من التخصص، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية المتابعة، وتحسيس الأفراد بأهمية الاهتمام المتزايد لتحقيق أهداف القرار .
- الأخذ في الحسبان تخفيض التكاليف، وتحقيق الاعتبارات الإنساني.

وفي التنظيمات الإدارية بالجزائر لازال الرؤساء متمسكون بالطرق الكلاسيكية، فيلزمون مكاتبهم ولا يخرجون منها إلا نادراً، ويعتمدون في التسيير وإدارة المؤسسة على التقارير المقدمة لهم والتي غالباً ما تكون مملوءة بتعابير المجاملة وإخفاء الحقائق، فتصور تلك التقارير للقادة الوضع بأنه إيجابي، وهو في الواقع غير ذلك.

12- معوقات الإبداع الإداري:

توجد عدة عوائق تحد وتعيق التفكير الإبداعي، ويمكن تصنيفها إلى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية كما يلي:

1-12- المعوقات الفردية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي، والإحساس بعدم الأمان، أو الخوف من الرؤساء.
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر.
- الخوف من الخطأ وال فشل.
- الميل إلى التواكل والاعتماد على الغير (السلمي، 1995، ص262).

2-12- المعوقات التنظيمية وتتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العمال.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
- الروتين المستمر والتزام الموظفين لأسلوب عمل موحد.
- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط التقليدية في التنظيم.
- كما نصيف تصنيف آخر لمعوقات الإبداع الإداري فيما يلي:
- مقاومة الجهات الإشرافية و الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.

- الالتزام التام والحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات حيث تصبح القوانين والتعليمات غاية في حد ذاتها وليست وسيلة.

12-3- عدم ثقة المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرسون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرار، ولا يعطون الفرص لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.

- سوء المناخ التنظيمي ممثلاً في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري ونمط الإشراف، وأسس الترقية ونظم التنظيم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان.

- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب، فالقيادة الإدارية عامل مهم في التنظيم إذ أن صاحبها له الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة داخل التنظيم.

- القيم الاجتماعية السائدة فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني انه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب مقاومة للتغيير.

- **الحاجة الاقتصادية:** إن الحاجة الاقتصادية ذات أهمية بالغة، خاصة في المستوى التنظيم الإداري تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية أحد معوقات الإبداع فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية وقلما يكون الإبداع طريق لهؤلاء العمال (القريوتي، 2003، ص 183، 185).

- **ازدواجية المعايير المنبثقة في التنظيم:** فحوافز الإبداع تمثل الطريق المستقيم للإبداع من خلال العمل الجاد ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة.

خـ لاصـة

وفي الأخير، حاولنا من خلال هذا الفصل الامام بموضوع الإبداع الإداري الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة، لما له من أهمية داخل التنظيم حيث يعتبر متطلب من متطلبات الإدارة الحديثة فالعمل الإبداعي داخل المنظمة يساهم في تطوير وبقاء ونمو المنظمة من خلال تقديم أفكار وحلول فردية في الوقت المناسب لها، والإبداع يدعم قوة المنظمة ويجعلها تتميز عن باقي التنظيمات الأخرى ويساهم في فاعلية التنظيم وإحداث التغيير التنظيمي وفقا لما تتطلبه الظروف البيئية والمناخية للتنظيم، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية تحتم على التنظيم الاستجابة للأساليب الإبداعية بغية تطور وازدهار المؤسسة.

وعلى المنظمات أن تتجه إلى إتباع أساليب جديدة، في تنمية القدرات الإبداعية لموظفيها وذلك بتدريبهم على الأفكار العلمية والعمليات المعرفية المختلفة، والتركيز على السمات الشخصية المبدعة التي تتسم بالمشاركة في العمل الجماعي داخل التنظيم.

وأن تخلق مناخا تنظيميا يشجع على الإبداع من خلال تبني سلوكيات ومهارات تساعد في الارتقاء بقدرات الأفراد، وتشجعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

الفصل الخامس : الجماعات الإقليمية

- تمهيد
- مفهوم الإدارة المحلية.
- أسباب ظهور (تبنى) الإدارة المحلية.
- مميزات التنظيم الإداري المحلي .
- أهداف الإدارة المحلية.
- أهمية التنظيم الإداري المحلي.
- مقومات الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي.
- عوامل تعثر الإدارة المحلية.
- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر.
- الإدارة المحلية ومواردها البشرية .
- نماذج لنظام الإدارة المحلية لدول أوروبية وعربية.
- خلاصة.

■ تمهيد :

إن نشاط الدول والحكومات لم يعد يقتصر على نشاطات معينة كالصناعة والتجارة وغيرها خاصة في ظل التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي، فتحوّلت الدول من توفير الخدمات الضرورية للمواطن من تنظيم النشاط الاقتصادي وتحقيق العدل والمساواة، وتحقيق مفهوم الدولة الحارسة والمجسدة للأمن إلى دولة الرفاه والعيش الكريم للإنسان، وكل هذا قد أثقل كاهل الحكومات والدولة وزاد في درجة الأعباء في تقديم الخدمات التي يحتاجها الناس، فكان لزاماً أن تنتهج نظاماً إدارياً يسمح لها بتحقيق التنمية المستدامة، وهذا لا يتأتى إلا بالتنظيم الإداري الفعال، فمهما كان النظام السياسي والاقتصادي القائم بأي دولة، فإنها تعتمد على أجهزة و إدارات مركزية وأخرى لامركزية، كي تستطيع الدولة ممارسة سلطتها ومسئوليتها، وهذا يتوجب عليها الاعتماد على الإدارات المحلية اللامركزية، التي تسهم في تسهيل مهام السلطة المركزية في اتصالها بالمواطنين إذ تقوم بدور الوساطة بين المواطن والسلطات المركزية، من خلال نقل انشغالاتهم إلى أصحاب القرار في أعلى هرم السلطة والتكفل بها إذا كانت تقع داخل الاختصاص الإقليمي للجماعات المحلية.

ولقد حظي موضوع الإدارة المحلية بالاهتمام من طرف المختصين في العديد من الميادين على غرار القانون الإداري كون له علاقة بالإدارة العامة والمرفق العام، وبناء على هذا الطرح فإنه يتعين على القيادات العليا في البلاد بصفة عامة أن تولي اهتمام بالغاً، بالجماعات المحلية لأنها تعتبر صمام الأمان في التنظيم الإداري للدولة .

وانطلاقاً من أهمية التنظيم الإداري المحلي سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق في هذا الفصل لماهية التنظيم الإداري وأنواعه، وأهميته مركزين بالشرح على نظام الإدارة المحلية وخصوصياتها في الجزائر (الجماعات الإقليمية)، ومستوياتها، ومقوماتها، ومواردها البشرية، والأسباب الرئيسة في تبني النظام الإداري اللامركزي.

1- مفهوم الإدارة المحلية :

تعددت مسميات التنظيم الإداري المحلي بتعدد الاعتبارات السياسية والإدارية التي يقوم عليها، فمن الدول ما تسميه الإدارة المحلية أو الجماعات المحلية تمييزا له عن الإدارة المركزية، ونجد في مقدمتهم فرنسا ومن حذت حذوها كالجزائر، وهناك دول أخرى تدعو بنظام الحكم المحلي نظرا لتمتعه باستقلال واسع عن الإدارة المركزية، وهذا ما تعرفه بريطانيا، غير أن هذا الاختلاف في التسميات هناك قواسم مشتركة لا تكاد تختلف عليها أي دولة أخذت بنظام الإدارة الحلية تتجسد في وجود هيئات إدارية محلية لا مركزية (organes locaux déconcentrés)، وأخرى هيئات منتخبة ذات بعد لا مركزي (organes locaux décentralisés). (زيدان ، 2014 ، ص27)

ويرى معظم الباحثين في حقل القانون الإداري والإدارة العامة، صعوبة تحديد مفهوما جامعا وشاملا للتنظيم الإداري المحلي أو ما يسمى الإدارة المحلية (الجماعات الإقليمية)، نظرا لتنوع استخداماتها واختلاف مقومات الدول التي تعتقها، وسنتطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية من الناحية اللغوية في أصل الكلمة، أنها مركبة من كلمتين هما الإدارة و المحلية، بداية يستند مفهوم الإدارة administration إلى معناه اللغوي فالإدارة مصدر لفعل أدار administrer من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين ad- ministrure ويعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين، على هذا النحو تعني الإدارة "الخدمة، وان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، الإدارة أي أداء الخدمة (شلابي، 2018، ص95).

ومن الناحية الإصطلاحية فقد تباينت واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد دقيق وشامل لمفهوم الإدارة المحلية فلقد عرفها الفقيه الفرنسي " waline " بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين .وعرفت بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بوساطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية، وعرفت أنها فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي (عودة ، 2010، ص ص17،18).

ويمكننا ذكر ما خلص له الفقه القانوني في تعريفه للإدارة المحلية، الذي بناه على ثلاث عناصر تميز هذا التنظيم الإداري وهي

- الاعتراف بوجود مصالح محلية مشتركة .

- أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح لهيئات منتخبة ومستقلة .

- أن تخضع هذه الهيئات المنتخبة لرقابة السلطة المركزية .

انطلاقاً من هذه العناصر، تظهر الإدارة المحلية على أنها عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية، والذي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية . (زيدان ، 2014 ، ص29)

ويرى أيمن عودة 2010 أن الإدارة المحلية إنما هي توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل على رقابة الحكومة المركزية وإشرافها، وتميزت بالخصائص الآتية :

1- وجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية .

2- إنشاء هيئات محلية منتخبة مهماتها إنجاز تلك المصالح .

3- إشراف الحكومة المركزية على أعمال تلك الهيئات . (عودة، 2010، ص19).

2- أسباب ظهور (تبنى) الإدارة المحلية :

إن من أسباب ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءاً من الهيكل الإداري العام للدولة ما يلي :

أ- الأسباب الإدارية :

- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وقصرها على الأعمال الإدارية المهمة .
- التنسيق فيما بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلائم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق .
- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفاعلية والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات.
- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية وتراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل .
- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات .
- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار . (عودة، 2010، ص19).

ب- الأسباب السياسية :

- تتعدد الأسباب السياسية التي تبرز قيام الإدارة المحلية ونذكر منها :
- أن الإدارة المحلية تعبر تعبيراً صادقاً عن رغبة المواطنين وتؤكد مبدأ الديمقراطية .
 - تمثل الإدارة المحلية إقراراً لمبدأ حكم الشعب نفسه بنفسه ولمصلحته.
 - تعمل على توفير الفرص لاشتراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية، الأمر الذي يمكنهم من التدريب على ممارسة العمل السياسي.
 - تؤدي الإدارة المحلية إلى تربية الناخبين تربية سياسية من خلال ممارستهم للديمقراطية مما يمكنهم من الاختيار الأفضل لممثليهم .

ج- الأسباب الاقتصادية والتنموية :

تتمثل الأسباب السياسية الاقتصادية والتنموية الموجبة للإدارة المحلية في مايلي :

- تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وتوفير الوقت والسرعة لإنجاز وتوحيد الأنماط ودقة تنفيذها وسلامة إجراءاتها .
 - تعمل على توفير مصادر محلية، وهي بذلك إنما تخفف العبء على الخزينة المركزية والمحلية على السواء .
 - تؤدي إلى تنشيط الاقتصاد القومي بالإضافة لخلق نشاط اقتصادي محلي .
- تؤدي إلى القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية، وتعمل على تنمية استغلال ما يتوفر لها من موارد طبيعية، وهي بذلك إنما تعمل على تنمية وتقديم المحلية وترسخ مفهوم التنمية المحلية لديها . (حسيبا، 2006، ص 31).

3- مميزات التنظيم الإداري المحلي (الإدارة المحلية) :

بالرغم من وجود العديد من المؤلفات تتكلم بإسهاب عن مميزات الإدارة المحلية فإن القاسم المشترك بين تلك الدراسات، اتفاقها مبدئياً على تحديد أربع عناصر نلخصها فيما يلي :

3-1- الشخصية المعنوية : يعني ذلك أن الوحدة الإقليمية تتمتع بشخصية قانونية أي انه شخص إداري

مستقل في مجال تسيير أمواله تحت رقابة الدولة ووصايتها .

3-2-الاستقلال : يتضمن منح أعضاء الهيئات المحلية جزءا من الحرية بما يسهل عليهم أداء مهامهم

وهو استقلال نسبي لا يشكل خطرا على السيادة الوطنية للدولة تحدده تشريعات قانونية تصدر في الدولة

3-3-الوصاية الإدارية: يقصد بها مجموع السلطات التي يخولها القانون للسلطة المركزية قصد مراقبة

نشاط الهيئات المركزية، وقد تكون هذه الوصاية على الوكلاء أو الأجهزة أو الأعمال .

3-4-اللامركزية الإقليمية : تعني سلسلة من المجموعات ذات الشخصية الاعتبارية كالولاية والبلدية

بالجزائر، تتمتع باستقلال عضوي ووظيفي عن السلطة المركزية، وهي بذلك تختلف عن مفهوم

اللامركزي الإداري ومفهوم اللامركزية السياسية . (زيدان ، 2014 ، ص29).

4- أهداف الإدارة المحلية:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال اختصاصه بالإدارة المحلية اشد الاهتمام فعلماء الاجتماع

اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن فكرة الإدارة المحلية تقوم

على فكرة تقسيم العمل و هو الأمر الذي يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين . كما يمكن النظر

إليها من زاوية سياسية باعتبارها قاعدة اللامركزية.(بوضيف ، 2002،ص 104)

تعددت أهداف الإدارة المحلية نذكر منها :

4-1-الأهداف السياسية :

نظام الإدارة المحلية يتيح للسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم ، كما تتعاون الحكومة

والإدارة المحلية في أن يتمتع بحياة ديمقراطية حرة ، فالديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية

وينتج عن الأهداف السياسية النتائج التالية :

▪ توفير أسباب التربية السياسية للمواطنين عن طريق تدريبهم عن ممارسة الديمقراطية وتعويدهم

على اختيار أحسن لممثليهم في المجالس المحلية .

- الاستثمار في الكفاءات القيادية القادرة على تحمل المشاق، وعبء المسؤوليات .
- تنظيم مجهودات القيادات المحلية في تحسس المشكلات الجماهيرية وإيجاد الحلول السليمة لها في إطار السياسة العامة للدولة .
- تحقيق تضافر الجهود الشعبية مع الجهود المركزية للوفاء بمطالب السكان المحليين، فتكمل بذلك المجهودات الشعبية ما تعجز الموارد الحكومية عن تنفيذه .

4-2- الأهداف الإدارية والاقتصادية :

تعد الإدارة المحلية ميدان خصب لنمو تجارب النظم الإدارية المختلفة . إذ أن نجاح نظام معين في إقليم ما يعد بادرة لتطبيقه في باقي الأقاليم الأخرى، و في حالة حدوث العكس أي عدم نجاح التجربة فإن الضرر سيبقى في حدود الإقليم المجرب لهذا النظام، و لا يتعدى بذلك الوحدات الإدارية الأخرى. إلى جانب هذا نجد أن الإدارة المحلية هي حقل آخر للتجارب الاقتصادية .

فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الاقتصاد إلى جانب الإدارة خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى كثير من البرامج لتنمية الثروة. و عليه فإن الوحدات الإدارية هي مجال للبحث و التجربة .فإن نجحت المحاولات في نطاقها الضيق في الإدارة المحلية، أمكن تعميمها في دائرة الدولة المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع .أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذي جريت فيه . و في نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تفجير القوى و الإبداع لدى القواعد العريضة لجماهير و مواطني الدولة و مشاركتها في إثراء، و تجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، و غنائه و تغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية و الفاعلية و التقدمية اللازمة لضمان سير جهاز النظام الإداري في الدولة باستمرار. (عوايدي، 2000، ص249)

- تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين و بذلك تحل المشاكل المحلية محليا، بدلا من الرجوع إلى الإدارة المركزية في العاصمة. و في ذلك ربح للجهد و الوقت و المال .

- العدالة في توزيع الأعباء المالية، إذ أن تبني نظام الإدارة المحلية يسعى إلى تحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء بالنسبة لدافعي الضرائب ، و توزيعها سيتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية . إضافة أن ما يدفعه أهالي الوحدة الإدارية سيتم صرفه عليهم و على مراقفهم، و في ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الاجتماعية (مجدوب ، 2014 ، ص 05) .

4-3- الأهداف الاجتماعية:

تتمحور الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية في:

- مساعدة الأفراد في الحصول على احتياجاتهم المحلية، و توسيع دائرة نشاطاتهم و تحقيق رغباتهم، في حين نجد أن تطبيق الأسلوب المركزي فقط هو كبح لهذه الحاجات خدمة لمصالح الدولة . فيزداد نشاط هذه و يكتفئ أنفاس تلك حتى يخلص الأمر إلى الاستبداد، و إساءة استعمال السلطة المركزية أمام المصالح المحلية . كل هذا توفره الإدارة المحلية بحزم عن طريق إقام حكم راشد سداده التعاون و لحمته الحرية و الاطمئنان.

- تعمل الإدارة المحلية على ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية . فتحقيق التجاوب المطلوب بين الأجهزة المركزية ، و بين باقي القطاعات الشعبية يكون عن طريق اختيار نظام الإدارة المحلية السليم الذي يساعد على إرسال البناء الإداري المركزي على أساس متين مرتبط بالقاعدة الشعبية.

- تعزيز الصلات الروحية بين السكان المحليين قصد تحقيق المصالح المشتركة للأفراد المجتمع المحلي

- تحاول الإدارة المحلية التخفيف من آثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد. خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات. وبذلك تحافظ الإدارة المحلية على التجانس ولا يضيع الإحساس بالشعور الجمعي.

- العمل على تقوية البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي حيث تهدف الإدارة المحلية إلى تعزيز البناء الاجتماعي، و السياسي، و الاقتصادي للدولة. و هذا من خلال توزيع القوى و العناصر المميزة للقيادة، بدلا من تمركزها في العاصمة. إذ بينت التجارب أن اللامركزية الإدارية أقدر على مواجهة الأزمات من النظام المركزي (مجدوب، 2014، ص 06).

4- أهمية التنظيم الإداري المحلي (الإدارة المحلية):

تكتسي الإدارة المحلية أهمية بالغة، نوجزها فيما يلي :

- أنها نظام يسمح بالحفاظ على القيم التقليدية الموروثة بالمجتمع، سواء كانت قيم اجتماعية، ثقافية أو حضارية .

- إن الإدارة المحلية في نظر العديد من المهتمين بها- والتي تكون على علم تام بالظروف والحقائق المحلية - تساعد من ناحية على تجنب الأخطاء التي تقع من الإدارة المركزية البعيدة ، وتخفف من مخاطر تركيز السلطة . (زيدان ، 2014، ص29)

5- مقومات الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي :

ولكي يتسنى للإدارة المحلية النهوض بدورها المطلوب سواء في تقديم الخدمات الأساسية للسكان والمساهمة في إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم أو القيام بالمشروعات الإنتاجية التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي، فيجب عليها مراعاة المقومات الآتية :

5-1- موظفو الإدارة المحلية :

إيلاء العنصر البشري القائم على أداء الخدمة أو مباشرة المشروع كل عنايتها وذلك من خلال :

- إتباع الأسس العلمية في توظيف العاملين في المجالس المحلية، بحيث يتم وضع شروط ومواصفات الوظائف المطلوبة والإعلان عنها لضمان اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب .
- الاهتمام بتدريب العاملين في المجالس المحلية ورفع كفاياتهم بإتباع الأساليب الفنية والعلمية الحديثة .
- الحرص على تحسين ظروف العمل في المجالس المحلية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم مما يكون له الأثر الفاعل في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة .(زيدان،2014،ص32)

5-2- رئيس المجلس المحلي وأعضاؤه :

- هم ممثلو السكان المحليين في مناطقهم، الذين يعتبرون من القيادات المحلية التي يتوجب عليها رسم السياسات المحلية وتنفيذ الخطط والبرامج التنموية وتوعية السكان لضمان حسن مشاركتهم وتعاونهم، وحتى يتسنى لهم النجاح في أداء الدور يفترض فيهم ما يلي :
- انتخاب السكان لممثلهم مباشرة مع توافر مستوى معقول من التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية فيهم يحقق حد أدنى من الكفاءة تضمن نجاح قيامهم بأعمالهم .
 - العمل على رفع مستوى كفاءة أعضاء المجالس المحلية عن طريق الندوات والدورات التدريبية المتخصصة .(بوضياف،2010،ص29)

5-3- حجم الوحدة المحلية

يجب مراعاة الآتي :

- تحديد حد أدنى من عدد السكان ومن المساحة الجغرافية يتم الالتزام بها عند إنشاء وحدات إدارية جديدة .
- دمج الوحدات المحلية المتجاورة ذات الحجم الصغير معا لتعزيز دورها في إحداث التنمية المحلية.

4-5- القوانين والأنظمة :

من الضروري أن تواكب القوانين و الأنظمة التطورات التي تحدث وان تستجيب للتغيرات والبيئة المحيطة وتضمن إعطاء المجالس المحلية اختصاصات حقيقة تمكنها من انجاز الدور التنموي ، وهذا يتطلب إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تنظم شؤون الإدارة المحلية بين كل فترة وأخرى .

5-5- التمويل :

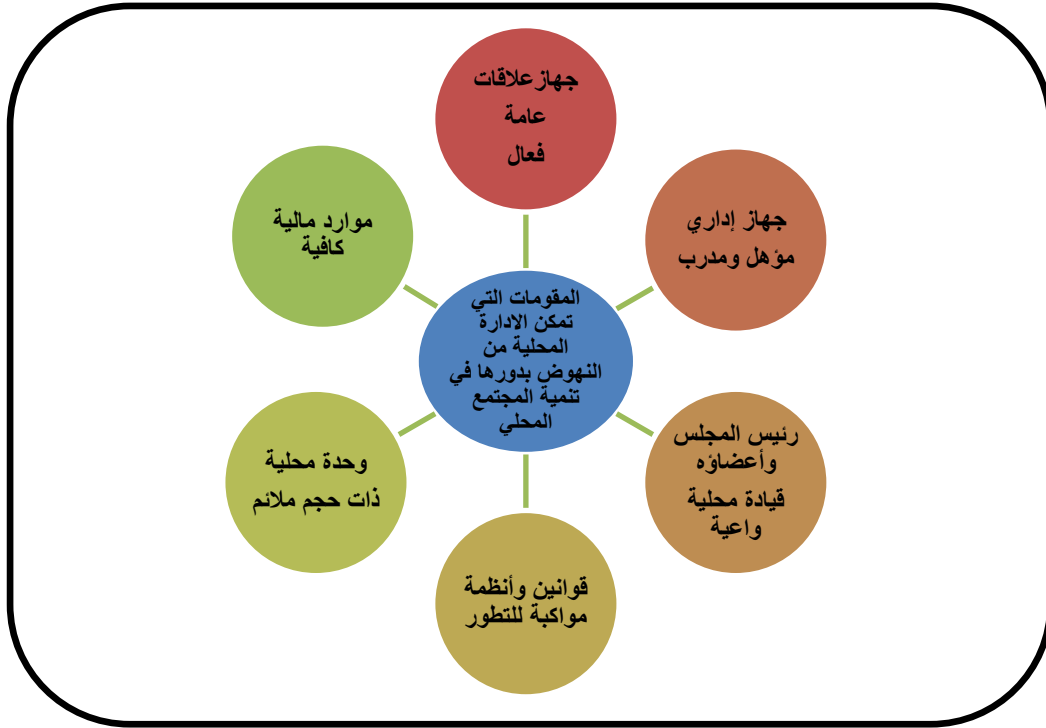
ان توافر الموارد المالية يمكن الهيئات المحلية من أداء واجبتها بشكل كفوء و فاعل ، ومن الممكن توفير هذه الموارد إذا ما تم إحداث الهيئات المحلية ضمن مناطق ذات حجم مناسب مما يوفر لها الكيفية الاقتصادية ، ويعزز من قدرتها على انشاء المشروعات التي تدر دخلا لها .

6-5- العلاقات العامة :

إن توعية سكان المناطق المحلية و دعوتهم إلى المساهمة في أعمال التنمية المحلية مسؤولية تقع على عاتق الإدارة المحلية بالدرجة الأولى . وعليها استقطاب كل الجهود السكان ضمن المنطقة المحلية لرفع مستوى منطقتهم و المساهمة في تطويرها . فتنمية المجتمع المحلي تقوم على أساس تنمية الوعي لدى السكان المجتمع المحلي وتعتمد على مساهمتهم واشتراكهم في استغلال موارده . وعلى الإدارة المحلية أن تتسم ممارستها بالدينامكية و الأخذ بالمبادأة في البحث عن الموارد والطاقات الكامنة في المجتمع المحلي بهدف استغلالها لتلبية الاحتياجات المحلية بدلا من الاعتماد الكامل على السلطة المركزية .(عودة، 2010، ص37)

ولتحقيق هذا الهدف بما يلي :

- أ_ عقد لقاءات دورية مع المواطنين للتعرف على حاجتهم ورغباتهم .
- ب_ إنشاء صندوق للشكاوى والاقتراحات يمكن المواطنين من تقديم آرائهم و اقتراحاتهم ، ووجوب دراستها و إبلاغهم بما تتخذ حيالها من إجراءات .
- ج_ العمل على إصدار نشرة دورية محلية تساعد على تحقيق الاتصال بين المجلس المحلي والمواطنين ، وتعريفهم بأعمال مجلسهم المحلي و طموحاته و مشاكله .
- د_ تنظيم برامج زيارات ميدانية يقوم بها المسؤولون في المجالس المحلية للمؤسسات التي تقع ضمن مناطقهم كالغرف الصناعية والتجارة و النقابات و المدارس و المعاهد العلمية و غيرها لتبادل الآراء و الاستفادة من الخبرات و الاقتراحات .



المصدر من اعداد الباحث

الشكل رقم (17) يوضح مقومات الإدارة المحلية

6-عوامل تعثر الإدارة المحلية :

6-1- العامل الإداري والفني : يرجع المؤيدون لوجود هذا العامل كسبب لفشل اللامركزية من منطلق القصور في تنفيذ برامج اللامركزية، حيث أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ منها عدم وضوح الأهداف وغموض التشريعات، وضعف عمليات التخطيط لتطبيق اللامركزية، وعدم كفاية الموارد، إن هناك كثير من المحليات لا تتوافر لها البنية الفنية والإدارية التي تمكنها من القيام الحد الأدنى من واجباتها الهامشية، ويرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة تلك المحليات على الاحتفاظ بالاعداد الكافية والمناسبة لتلك الكوادر .

6-2- العامل الاقتصادي :

في هذا الصدد يبين الكاتب الشهير **fried Riggs** أن ضعف المحليات يكون نتيجة منطقية للتخلف الذي تعيشه الدولة، وبذلك فإن منح صلاحيات ومسؤوليات واسعة وإستقلال للمحليات في ظل ظروف التخلف يؤدي إلى الركود أكثر منه إلى التنمية . (الطعمنة ، 2003، ص12)

6-3- العامل السياسي :

إن الاستقرار السياسي أمر أساسي لإنشاء الإدارة المحلية ودعمها لتحقيق أهدافها، فمن المستحيل على إدارة التنمية أن تنمو في ظل نظام سياسي غير مستقر فالتنمية المحلية بطبيعتها عملية ديناميكية مستمرة يتطلب نجاحها وجود سياسة إدارية مستقرة توضع على أساس دراسات ميدانية وموضوعية وتتعمق إلى جذور وامكانيات المجتمع واحتياجاته . (الجويد ،2004،ص156) غير ذلك من الصراع والاستقرار السياسي من شأنه أن يؤثر سلبا على الادارة المحلية ويعيق تطبيق برامجها التنموية الرامية لتحقيق مطالب واحتياجات المجتمع .

6-4- العامل الاجتماعي :

تتمثل المعوقات الاجتماعية والتي يأتي على رأسها مقاومة التغيير الاجتماعي السلبي الصادر عن فعل بعض قيم المجتمع الجامدة التي تعد عائقا للتنمية، حتى ان التباين الثقافي والاجتماعي والقيم والاعراف والتركيب القبلي لبعض المجتمعات المحلية يشكل عقبة من عقبات التنمية . (الجويد ،2004، ص167).

7- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر :

ينقسم نظام التنظيم الإداري الإقليمي اللامركزي إلى مستويان أو وحدتين إداريتين، يعبران عن الإدارة اللامركزية بالجزائر أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو المجموعات المحلية أو الجماعات الإقليمية وهذان الودنتين الإداريتين هما البلدية والولاية.

ولقد أرسى المؤسس الدستوري الجزائري قاعدة التنظيم الإداري اللامركزي الإقليمي في صلب الدستور في المادة (15) ومنه : **الجماعات الإقليمية هي البلدية والولاية**، ثم أحال للمشرع العادي بوضع القوانين التي تحدد وتوصل وحدات هذا التنظيم وتحدد هيئاته وأساليب تشكيلها واختصاصاتها وعلاقتها بالسلطة المركزية ويظهر هذا من خلال نص المادة 122/10 من دستور 1996، بحيث أعطى الاختصاص للبرلمان ليشرع في مجال التقسيم الإقليمي للبلاد بموجب قوانين. (صالح ،2010، ص02).

7-1- الولاية :

تعتبر الولاية كوحدة إدارية لا مركزية تتوفر فيها مقومات اللامركزية الإدارية وهي تمثل السلطة الوصية على البلدية، ويتطلب هذا دراسة الجانب القانوني والوظيفي للولاية .

▪ إنشاء الولاية :

صدر ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 ، وتبعه قانون الولاية بالأمر رقم 69-38 المؤرخ

في 23 أبريل 1969، حيث اعتبر الولاية كوحدة تصل بين الدولة والبلديات فهي لا تعد خلية

لامركزية فحسب بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط الإدارات المركزية .

وتتمتع الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بنشاطات سياسية، اقتصادية اجتماعية وثقافية تحت رقابة السلطة المركزية ويتولى إدارة الولاية كل من الوالي والمجلس الشعبي الولائي. (عولمي، 2006، ص277).

وطبقا للمادة 01 من قانون 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية فقدم تعريف خاص : الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة. (الجريدة الرسمية ، 1990، ص 504)

▪ **هيئات الولاية :** وبحسب القانون الناظم للولاية فهي تتكون من هيئتين أساسيتين هما:

* - **المجلس الشعبي الولائي :**

فيما يخص تشكيل المجلس الشعبي الولائي، واستنادا للقواعد القانونية المتعلقة بتكوينه، فالمجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية ، كما انه يمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحهم من خلال تنفيذ المشاريع التنموية في مختلف القطاعات على مستوى الولاية. (بن عثمان، 2011، ص 46).

وفي قانون الولاية 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، تم تعريف المجلس الشعبي الولائي في المادة 12: بأنه مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام وهو هيئة المداولة في الولاية .

وطبقا للمادة 28 : للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الأتي ذكرهم :

- رئيس المجلس الشعبي رئيسا.

- نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي أعضاء .

- رؤساء اللجان الدائمة أعضاء .

وتحدد مهام هذا المكتب وكيفيات سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي. (الجريدة الرسمية، 2012، ص8).

▪ **الوالي :**

يعتبر الوالي من الموظفين السامين للدولة، وهو جهاز لعدم التركيز ويعرف كذلك بأنه بمثابة القائد الإداري للولاية، وحلقة الاتصال بينها وبين السلطة المركزية، فهو مندوب الحكومة والممثل المباشرة لجميع الوزراء . كما جاء في المادة 92 من التعديل الدستوري 2016 انه يعتبر منصب

الوالي الذي يحوزه من خلال التعيين بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية من المناصب السامية للدولة، فهو يتمتع بصلاحيات كثيرة ومتنوعة غير محصورة في قانون الولاية، بل أيضا في قانون البلدية وقانون الأملاك الوطنية، وقانون الانتخابات، وقانون الحالة المدنية وقانون الإجراءات الجزائية، وقانون الضرائب وقانون العمل والقوانين العقارية وغيرها، إضافة إلى العديد من النصوص التنظيمية، منها المرسوم الرئاسي 10-236 المعدل والمتمم والمتعلق بتنظيم الصفقات (الجريدة الرسمية، 2010، ص03)، ويتمتع الوالي بوضعية قانونية متميزة ومركبة فهو إلى جانب أنه جهاز من السلطة المركزية وممثل لها، يمثل أيضا الولاية والشؤون المحلية في إقليمها ويعتبر الرئيس الإداري لها. (لعماري، 2017، ص87)

7-2- البلدية :

لقد مرت البلدية بتطورات تشريعية أسهمت بإحداث تغييرات تنظيمية و هيكلية سمحت لها بالتوافق أكثر مع المتطلبات التنموية والاقتصادية، وسنحاول تقديم عرض **كرنولوجي** للتشريعات التي تناولت البلدية كما يلي :

▪ التنظيم الإداري البلدي في ظل الأمر 24/67 والتعديلات التي أدخلت عليه :

بعد الاستقلال كان الاهتمام بالإصلاح البلدي قضية ذات أولوية بحيث اعتبرت البلدية مؤسسة ذات أهمية كبيرة، وقد كرس رسميا دستور 10 سبتمبر 1963 في مادته التاسعة المكانة الهامة للبلديات في تنظيم الدولة .

كما أكد ميثاق الجزائر في أبريل 1964 ضرورة إعطاء المجموعات المحلية سلطات حقيقية واعتبار البلدية قاعدة التنظيم السياسي، والاقتصادي والاجتماعي في البلاد .

وبالاستناد إلى هذه الأسس وضع مشروع **قانون البلدية في جوان 1964**، وبعد أن وافقت الحكومة على مشروع قانون البلدية، تم نشره في الجريدة الرسمية في سنة **1967** بموجب الأمر 24/67 المؤرخ في 18 يناير 1967 وأجريت أول انتخابات بلدية في الجزائر المستقلة في 05 فيفري 1967. (الجريدة الرسمية، 2011، ص03).

فالأمر 24/67 أول قانون صدر لتنظيم البلدية في ظل الجزائر المستقلة فقد أعطى هذا القانون البلدية أهمية قصوى، لاعتبارها الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية، كما يتضمن هذا القانون سير وتنظيم الانتخابات للمجالس البلدية (صالح، 2010، ص18).

▪ التنظيم الإداري البلدية في ظل القانون رقم 08/90:

وتميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989، وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد التعددية الحزبية، وطبقا للمادة 13 من قانون البلدية 08/90 لسنة 1990 يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي. (بوضياف، 2010، ص199).

▪ التنظيم الإداري البلدية في ظل القانون رقم 10/11:

حيث جاء في الأحكام التمهيدية في الباب الأول طبقا للمادة 01: أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون. وطبقا للمادة 02: أن البلدية هي القاعدة اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

وطبقا للمادة 03: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسنه. (الجريدة الرسمية، 2011، ص5).

وبعد تناول الطالب الباحث ماهية البلدية في التشريعات القانونية الناظمة لها، في كل مرحلة من مراحل الدولة نجد أن في كل مرة يحاول المشرع إعطاء مكانة هامة للبلدية كونها الوحدة الإقليمية التي تجسد اللامركزية في نظام الدولة، سنتطرق لهيئات البلدية التي تتمثل في المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية ورئيس المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته و اختصاصاته فيما يلي :

▪ هيئات البلدية: تتوفر البلدية على هئتان هما :

*- هيئة المداولة المجلس الشعبي البلدي :

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي، الذي يمثل الإدارة الرئيسية، كما يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية وهو يعد الجهاز المفضل للتعبير عن المطالب المحلية، ويتم انتقاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي بواسطة الانتخاب العام السري المباشر لفترة خمس سنوات، كما أن عدد أعضاء المجلس يتراوح بين 13 و 43 عضواً بحسب عدد السكان لكل بلدية. (زراوية 2015، ص143)

وطبقا للمادة 65 من قانون البلدية 10/11 يصبح رئيس المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون متصدر القائمة الحائزة على أغلبية أصوات الناخبين، أما في حالة تساوي الأصوات فيعود الفوز للمرشح الأصغر. (الجريدة الرسمية، 2011، ص 12)

* - الهيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي :

علاوة على ترأسه للهيئة التنفيذية للبلدية وفقا للمادة 15 من قانون البلدي الساري المفعول (11-10)، يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في كافة الأعمال والتصرفات القانونية ذات الصلة بمختلف الجوانب الإدارية والقضائية التي تختص أو تتعلق بهذه الوحدة، ويضطلع رئيس المجلس الشعبي البلدي بوصفه ممثلا للبلدية تارة، وتارة أخرى بصفته ممثل للدولة وذلك في إطار ما يسمى بالازدواج الوظيفي. (زراوية، 2015، ص153).

* - إدارة ينشطها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي :

وسنطرق إلى مهام الأمين العام للبلدية حسب المادة 13 من المرسوم تنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2006 يكلف الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بما يأتي :

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي لبلدي .
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية .
- وفيما يخص الجانب الإداري وتنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية ويكلف الأمين العام للبلدية على الخصوص بما يأتي :
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي
- ممارسة سلطة التعيين على مستخدمي البلدية بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي
- اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة في البلدية
- ضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول به في مجال تسيير الموارد البشرية ، والتسيير المالي و الميزاني والصفقات العمومية .
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطاتها
- اقتراح كل تدابير من شأنه تحسين أداء البلدية واتخاذها. (الجريدة الرسمية، 2016، ص ص 04،05)

8- الإدارة المحلية ومواردها البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية عددا من الوظائف الأساسية اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، وهي العملية التي يتم من خلالها توزيع الوظائف العامة، كما أنها تتضمن التفاعل بين أربع قيم جوهرية هي الفاعلية الإدارية والاستجابة السياسية وحقوق العاملين والعدالة الاجتماعية، حيث تعني

الفاعلية الإدارية أن القرارات المتصلة بالموارد البشرية يجب أن تكون مبنية على أسس موضوعية لإنجاز الأعمال بكفاية وكفاءة. (مازن ، 2001 ، ص14)

وتبقى الموارد البشرية في هيئات الإدارة المحلية من أهم العناصر التي تسهم فعليا في تحقيق البرامج التنموية ، وتضمن فاعلية المؤسسة في تقديم الخدمات المرجوة منها، في وظيفتها الاجتماعية وسنعالج في هذا العنصر الجانب الوظيفي الإداري لموظفي الجماعات الإقليمية، والهيكل التنظيمي الناظم لها، كما سنتناول طريقة تسيير المسار المهني له الهيئات المحلية (البلدية والولاية) كما يلي:

8-1- موظفي الجماعات الإقليمية :

إن موظفي الجماعات الإقليمية هم الحجر الأساس في هذه الهيئات المحلية وستناول الرتب الموجود في شعبة الإدارة العامة وفق ما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 الذي يتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية وفق ما هو موجود في الجدول الآتي :

الجدول رقم (10) يوضح رتب موظفي الجماعات الإقليمية

موظفي شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية					
الأسلاك	الرتب	الصف	الرقم الاستدلالي	المهام	شروط التوظيف
المتصرفون الإقليميون	متصرف	12	537	- يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه نشاطات الرقابة والدراسة والتقييم. - يقومون بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير في مجالات التسيير الإداري والقانوني والمالي والاقتصادي	شهادة جامعية الليسانس
	متصرف رئيسي	14	621	- يمارس المتصرفون الإقليميون الرئيسيون كل في ميدان اختصاصه نشاطات التصميم والتقييم. - يعدون ويراقبون شرعية ومطابقة المنظومة القانونية ذات الطابع العام أو الخاص لا سيما مشاريع القرارات المحلية وكذا برامج التنمية المحلية وكل الآليات المعيارية المتعلقة بها	شهادة الماجستير
	متصرف مستشار	16	713	- يمارس المتصرفون الإقليميون المستشارون كل في ميدان اختصاصه نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف. - يقومون بكل الدراسات والتحليل التي تستوجب	الاختبار المهني او

الترقية	مهارات متعددة في مجال التسيير العمومي المحلي				
شهادة البكالوريا + سنتين من الدراسة	-يكلف ملحقو الإدارة الإقليمية بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الملفات التي تسند إليهم وتنفيذا المهام المرتبطة بصلاحياتهم أو باحتياجات مصلحة تعيينهم.	418	09	ملحق الإدارة الإقليمية	ملحقو الإدارة الإقليمية
شهادة الدراسات التطبيقية	-يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية مساعدة المتصرفين الإقليميين في مهامهم المتعلقة بمعالجة ومتابعة الملفات	453	10	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	
مستوى السنة اولى ثانوي	-يتولى أعوان المكتب للإدارة الإقليمية تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية للإدارة الإقليمية.	288	05	عون مكتب للإدارة الإقليمية	
مستوى السنة الثالثة ثانوي كاملة	-يتولى أعوان الإدارة الإقليمية تنفيذ المهام الإدارية	384	07	عون الإدارة الإقليمية	أعوان الإدارة الإقليمية
شهادة البكالوريا او شهادة معادلة	-يكلف الأعوان الرئيسيون للإدارة الإقليمية بمعالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية الإقليمية.	379	08	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	
شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات	يتولى أعوان حفظ البيانات للإدارة الإقليمية في إطار نشاطاتهم الإدارية حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية	288	05	عون حفظ البيانات	كتاب الإدارة الإقليمية

شهادة التحكم المهني في	- يكلف كتاب الإدارة الإقليمية بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الأمانة . ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه	315	06	كاتب الإدارة الإقليمية	
شهادة تقني في	- يكلف كتاب المديرية للإدارة الإقليمية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الأمانة.	379	08	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	
تقني سام في الأمانة	يكلف كتاب المديرية الرئيسيون للإدارة الإقليمية بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره . ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الأمانة.	453	10	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية	
شهادة تقني	يكلف مساعدو المحاسب للإدارة الإقليمية بمسك الوثائق المحاسبية . ويعدون كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية .	288	05	مساعد محاسب للإدارة الإقليمية	
شهادة تقني سامي	يكلف محاسبو الإدارة الإقليمية بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.	379	08	محاسب للإدارة الإقليمية	محاسبي الإدارة

الإقليمية	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية	10	453	يكلف المحاسبون الرئيسيون للإدارة الإقليمية بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها ضمان احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية -تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة بعنوان السنة المالية -مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للتنظيم -تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة كما يساهمون زيادة على ذلك في تحضير مشاريع الميزانية	شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
-----------	-------------------------------	----	-----	--	-----------------------------------

(الجريدة الرسمية، 2011، ص ص 49-51)

8-2- المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي :

فان القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 2017 يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية، ففي المادة 02: التي تنص على المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي أو الولائي حسب الحالة كما أن المادة 05: تحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي التابعة لشعبة الإدارة العامة كما يأتي:

-المكلف بالدراسات في الإدارة الإقليمية :

*- واحد (01) للبلديات ذات 200.000 نسمة فأقل .

*- اثنان (02) على الأكثر للبلديات ذات 200.001 نسمة فأكثر .

- منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها :

*- واحد لكل بلدية.

- المكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية :

*- واحد (01) لكل بلدية .

*- واحد (01) لكل مندوبية بلدية .

- مساعد المندوب البلدي :

*- واحد (01) لكل مندوبية بلدية (الجريدة الرسمية ، 2018 ، ص 14)

8-3- المناصب العليا في إدارة البلدية :

جاء في المادة 117 من المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25 يوليو 1990 أن قائمة المناصب العليا التابعة للأسلاك الإدارية البلدية كما يأتي تطبيقاً للمادتين 9 و10 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 سنة 1985 والمناصب العليا هي كالأتي :

- الأمين العام للبلدية
- رئيس قسم
- المدير
- رئيس مصلحة
- رئيس مكتب
- رئيس فرع

كما تحد عدد المناصب العليا بمقتضى كل بلدية والمذكورة أعلاه بقرار يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استناداً الى مداولة المجلس الشعبي وتوافق عليه السلطة الوصية .(الجريدة الرسمية، 1991، عدد 06)

8-4- الهيكل التنظيمي المحلي:

يعتبر هذا الأخير احد الجوانب المهمة والرئيسية لكل تنمية محلية شاملة، حيث للتنظيم الهيكلي فائدة على حسن أداء وانجاز المشاريع التنموية، فانه يسمح بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والاتصالات الفعالة، ويمكن الإشارة إلى محددات لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي المكلف بتحقيق التنمية المحلية في الدول النامية، وتتمثل فيما يلي :

- قدرات المواثمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية .
- اعتناق الأهداف الوطنية .
- المرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والقدرة على استيعابها وتوظيفها .
- مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- الإلمام بطرق الإدارة الحديثة والقدرة على تطبيقها . (زيدان ، 2014،ص25).

ويمكن أن يتحدد مفهوم التنظيم في معنيين شكلي ووظيفي، فيما يخص المدلول الوظيفي يظهر التنظيم عملية جمع الأفراد داخل المنظمة على أساس تقسيم العمل وتوزيع الأدوار فيما بينهم، كل على حسب

قدرته ورغبته، في إطار شبكة من الاتصالات ذات اتجاهات عمودية وأفقية، أما المدلول الشكلي يقصد به الهيكل التنظيمي في المؤسسات والهيئات الإدارية التي يعمل داخلها الفرد، ويهدف التنظيم إلى :

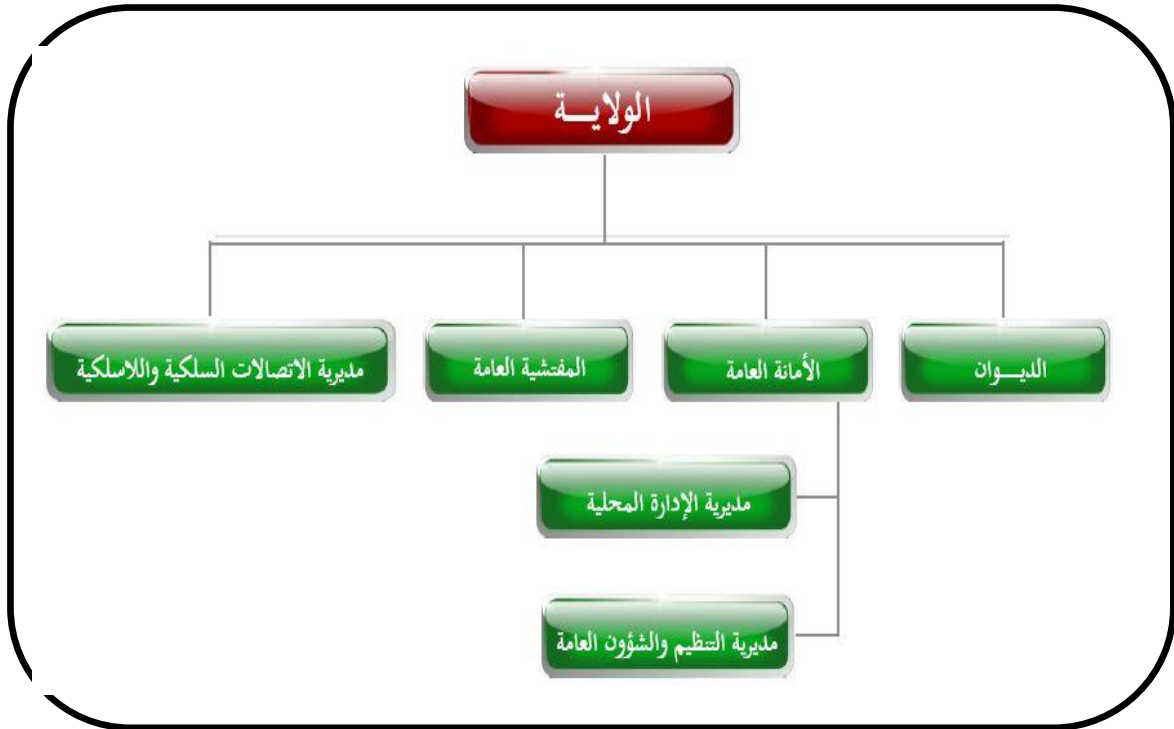
- خلق الفعالية بين أوساط العاملين بالمنظمة .
- مضاعفة الإنتاج وفقا لتطبيق مبدأ تقسيم العمل وتخصيصه .
- التكفل بتقديم الخدمات للعاملين في كل قطاع وتسوية مشاكلهم .
- وضع الأسس والمبادئ العامة كقاعدة أولية للانطلاق في العمل .
- تسهيل عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين من جهة، وبين الإدارات المركزية من جهة أخرى

(زيدان ، 2014، ص27)

وبعد أن قدمنا نبذة عن أهمية الهيكل التنظيمي المحلي بصورة عامة، يمكننا أن نحدد عن وجه الخصوص الهيكل التنظيمي في النظام الإداري المحلي بالجزائر، الذي هو محل الدراسة لأن طبيعة التنظيم الإداري تخضع للعديد من الخصوصيات، وسنحاول سرد بعض القوانين المحدد للهيكل التنظيمي على مستوى الولايتين الإقليميتين في طابعهم اللامركزي وهما الولاية والبلدية ونضيف هيكل تنظيمي يخص سلطة الوصاية الدائرة .

8-4-1- الهيكل التنظيمي على مستوى الولاية :

فبموجب المرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 أصبحت الإدارة العامة للولاية تقوم على الأمانة العامة ، المفتشية العامة ، الديوان ، رئيس الديوان ، رئيس الدائرة .(الجريد الرسمية، 1994، ص05).



الشكل رقم (18) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الولاية تحت رئاسة الوالي

المصدر : الموقع الرسمي لولاية المسيلة يوم 2019/11/22 على الساعة 22.06 ليلا

وستناول بالشرح الموجز لكل مديرية من المديريات التي هي أحد مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة

المحلية لولاية المسيلة التي هي محل دراسة الباحث وفق ما يلي :

* - الأمانة العامة :

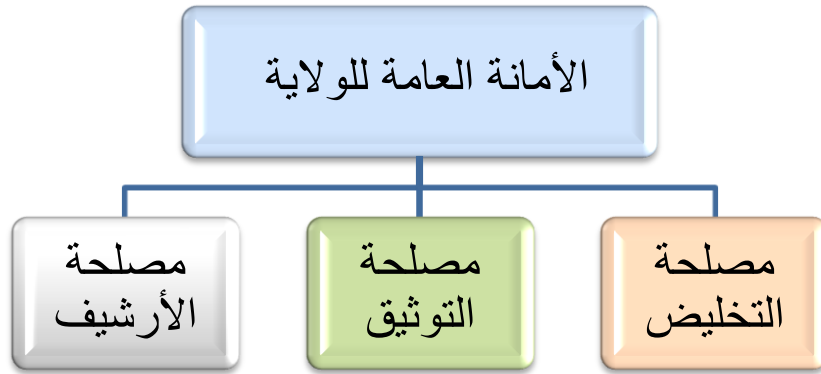
فيما يخص تنظيم الأمانة العامة للولاية، أو كما تسمى الكتابة العامة، صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1992 الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة في 02 ماي 1993 والتي تقسم الأمانة العامة إلى 03 مصالح.

يتراأس الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية، ويعين بموجب مرسوم رئاسي 240/99 المتضمن صلاحيات التعيين المخولة لرئيس الجمهورية في المناصب العليا وتحدد مهمات الأمين العام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 والمحصورة في النقاط التالي:

▪ يسهر على العمل الإداري ويتضمن استمراريته.

- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- ينسق عمل المديرية ويتابع عمل أجهزة الولاية.
- تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتخليص وينسقها.
- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.
- تنظيم وإعداد وتولي كتابة اجتماعات مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضائه المعنيين.
- تنشيط برنامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات المجلس الولاية.
- ترؤس لجنة الصفقات في الولاية وكذا اللجان ذات الطابع الإداري والتقني المحدثة بموجب القوانين والتنظيمات.
- الحلول محل الوالي واستخلافه في حالة مانع أو غياب.

كما يقوم بمساعدة الأمين العام في أداء مهامه ثلاث مصالح هي: التخليص، التوثيق والأرشيف كما هو موضح في الشكل رقم (19) الذي يوضح المصالح التابعة للأمانة العامة للولاية

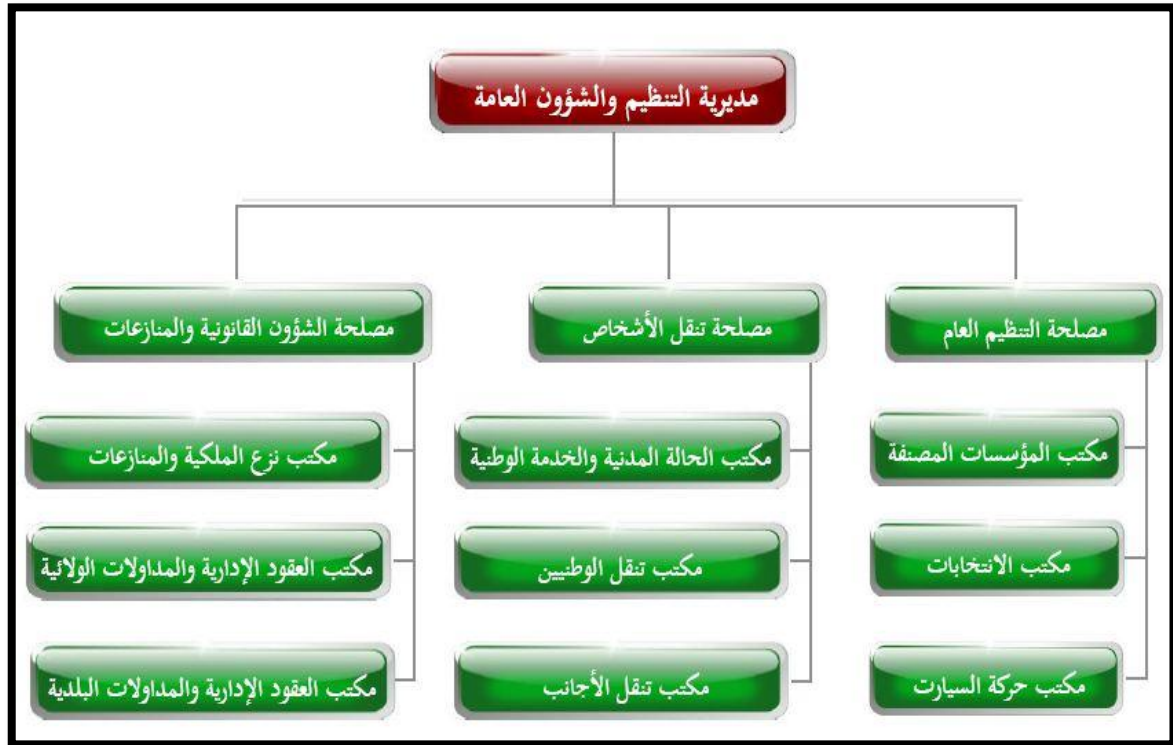


الشكل رقم (19) الذي يوضح المصالح التابعة للأمانة العامة للولاية
المصدر إعداد الباحث

* - مديرية التنظيم والشؤون العامة :

تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولية على:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).
 - ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداورات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية)
 - ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.
 - التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية.
- تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح كما هي مبينة في الشكل رقم (20) الذي يوضح مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة .

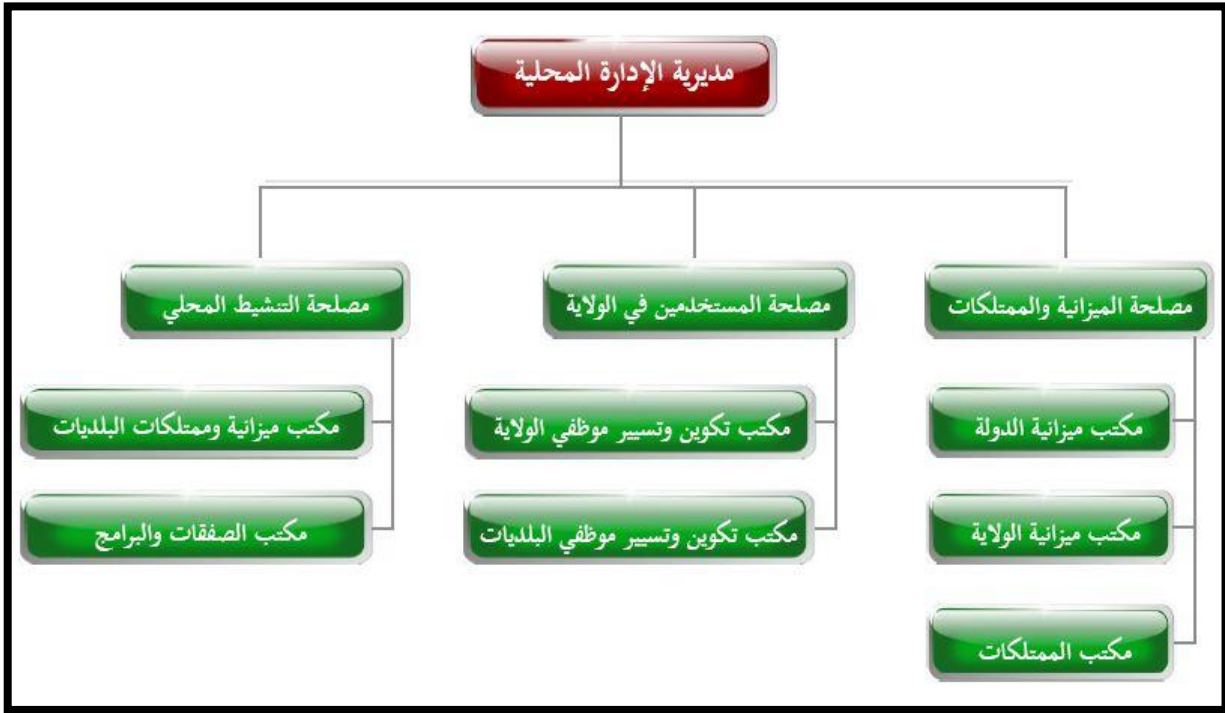


الشكل رقم (20) الذي يوضح مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة

المصدر : الموقع الرسمي لولاية المسيلة يوم 2019/11/22 على الساعة 22.06 ليلا

* - مديرية الإدارة المحلية :

أنشئت مديرية الإدارة المحلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 265/95 المؤرخ في : 1995/09/06 المتضمن تحديد اختصاصات وقواعد تسيير مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية، وتتكون مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة من ثلاث مصالح كما هو مبين في الشكل رقم (21) الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية .



الشكل رقم (21) الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية

المصدر : الموقع الرسمي لولاية المسيلة يوم 2019/11/22 على الساعة 22.06 ليلا

وسنركز في الدراسة والشرح الوجيز لمهام المصالح على مصلحة المستخدمين وذلك لما لها من أهمية ودور كبير في تطوير وتنمية مسار الموظفين التابعين للإدارة المحلية و لولاية المسيلة .

* - مصلحة المستخدمين في الولاية

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين:

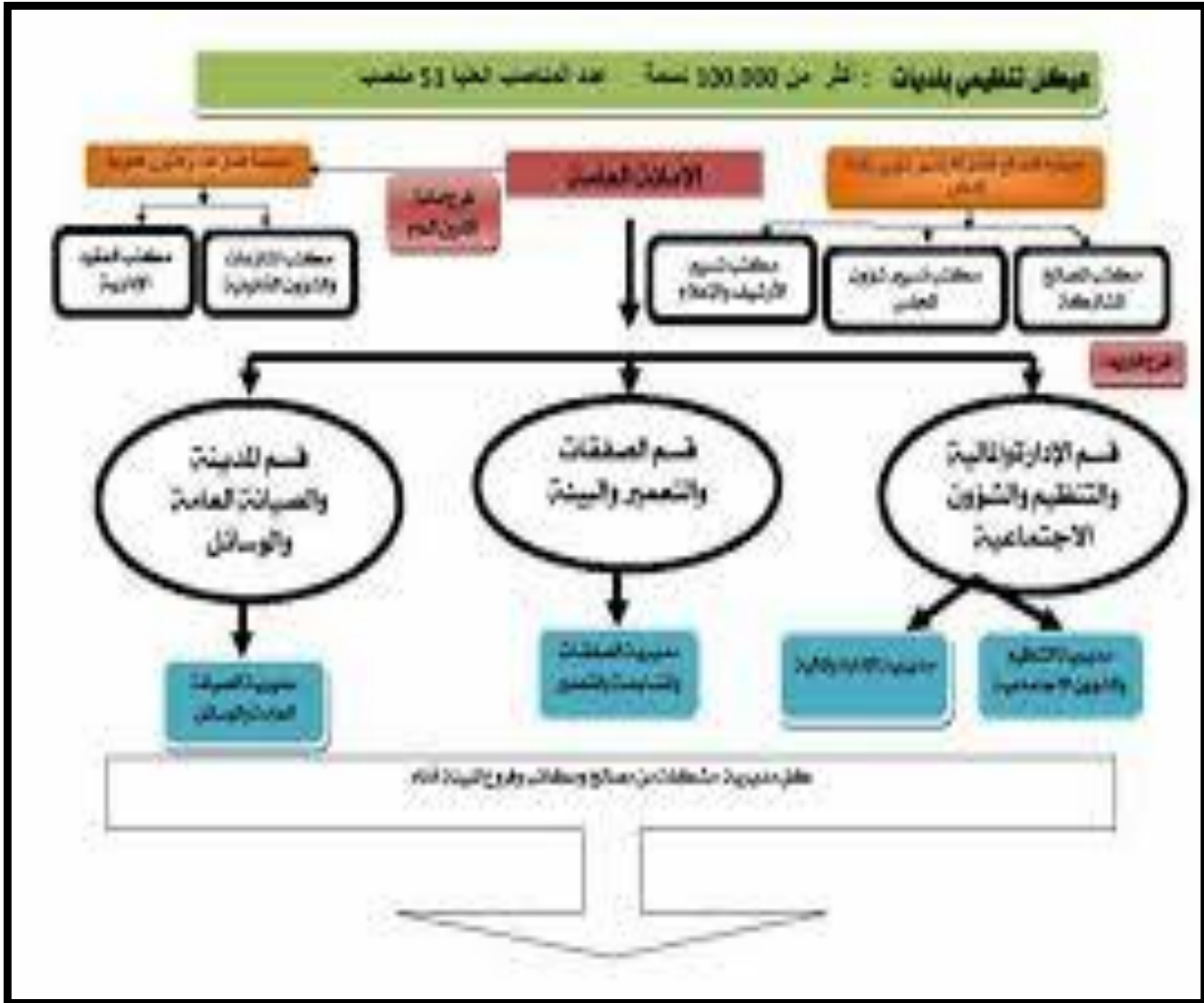
1- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:

هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف وتقديمها للتأشير، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

2- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات:

تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

8-4-2- الهيكل التنظيمي على مستوى البلدية :



الشكل رقم (22) يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية أكثر من 100 ألف نسمة من السكان

8-5- تركيبة مستخدمي البلديات : تتكون تركيبة مستخدمي البلديات من ثلاثة أصناف:

-الإطارات : وهم جملة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية عالية أو ما يعادلها من شهادات الكفاءة والذين لهم القدرة على التصور، فهم النصوص وتفسيرها.

-أعوان التحكم : وهم الموظفين المؤهلين الحاملين لدرجات معاونين الإداريين (كتاب إداريين وملحقين إداريين) وتقنيين سامين.

-أعوان التنفيذ : وهم الأعوان الذين يمارسون نشاطات جزئية لا تتطلب أية كفاءة وهي في بعض

الأحيان مجرد تمهين على المدى القصير. (بن شعيب وشريف، 2012، ص166)

9- نماذج لنظام الإدارة المحلية لدول أوروبية وعربية :

تختلف الدول في تبني اللامركزية الإدارية وذلك حسب قدراتها وخصوصيات الاجتماعية والثقافية وسنحاول عرض مختصر حول بعض النماذج العالمية من دولة أوروبية وعربية بغية توضيح الاختلاف في تبني التنظيم الإداري المحلي وذلك كما يلي :

9-1- نظام الإدارة المحلية في فرنسا :

ينقسم إقليم الدولة إلى محافظات ومحافظات فرعية ثم إلى بلديات، وتعتبر وحدات الإدارة المحلية فروع من الحكومة المركزية والقرارات التي تصدرها السلطات المحلية تخضع للرقابة والتصديق من طرف الحكومة المركزية، والنموذج الفرنسي يتميز بالرقابة المشددة قد تصل إلى حل المجالس المحلية، ويتميز النظام الإداري الفرنسي بالتسلسل في المسؤولية من القاعدة إلى القمة، حيث يكون رئيس البلدية مسئولاً أمام نائب المحافظ (sous-préfet) وهذا الأخير مسؤول بدوره أمام المحافظ (le préfet) الذي يخضع للسلطة الرئاسية لوزير الداخلية (بودادة، 2004، ص49).

9-2- نظام الإدارة المحلية في بريطانيا :

من نموذج الإدارة المحلية البريطاني في العصر الحديث بعد تطورات أبرزها كان في سنة 1985 م حيث ألغي مجلس لندن الكبرى وكذلك مجالس المقاطعات الحضرية، وعدل الحكم المحلي وأصبح يأخذ في الوقت الراهن مستويات التنظيم التالية:

- *- مقاطعات حضرية ولا يوجد بها مجلس محلي للمقاطعة وإنما توجد مجالس محلية للأحياء
- *- مقاطعات ريفية وتكون من أحياء وبلديات صغيرة ولهذه البلديات مجالس الأبرشية أو المجلس البلدي، أو مجلس المجتمع .

وما يميز نظام الإدارة المحلية في بريطانيا أن هيئاتها بدرجات ومستويات مختلفة، لذا كانت اختصاصاتها بأحجام متنوعة ومختلفة من وحدة إلى أخرى وأهم اختصاصات المجالس المحلية في بريطانيا.

9-3- نظام الإدارة المحلية في الأردن :

يعد التنظيم الإداري في الأردن جزء من نظم الحكم، فتقسيمات الإدارية في نظام الإدارة المحلية يتكون من ثلاث مستويات من الهيئات المحلية وهي : (1- المحافظات ، 2- البلديات ، 3- أمانة عمان الكبرى) وسنتناول بالشرح الوجيز كل من هذه المستويات الإدارية التي تشكل نظام الإدارة المحلية في المملكة الأردنية كالاتي :

أولا : المحافظات :

لقد نصت القوانين الصادرة في المملكة الأردنية على تقسيم الأردن إداريا إلى (12) محافظة (ولاية) وضم هذا التقسيم ثلاث أقاليم وكل محافظات تحتوي على (51) لواء و(38) قاضي على النحو التالي :

- أ- إقليم الشمال وفيه (04) محافظات هي أريد ، عجلون ، جرش ، المفرق وتشمل (16) لواء و(14) أفضية
- ب- إقليم الوسط (04) محافظات هي العاصمة عمان، الزرقاء، البلقان، مادبا وتشمل (19) لواء و(15) افضية .
- ت- إقليم الجنوب وفيه (04) محافظات وهي الكرك، معان، الطفيلة، العقبة وتشمل (16) لواء و(09) افضية .

المحافظة يتم إنشاؤها وتكوينها بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء ويوافق عليها جلالة الملك (إرادة ملكية سامية)، ويتشكل في كل محافظة مجلس تنفيذي ومجلس استشاري برئاسة المحافظ. والمحافظ مسؤول عن كافة الدوائر التابعة للمحافظة باستثناء قضاة المحاكم .

والمحافظ يتمتع بصفتان هما :

أ- ممثل للسلطة التنفيذية.

ب-رئيس المجلس التنفيذي والاستشاري .

وتم تكليفه بالإشراف على الجوانب الاقتصادية والتنموية بالإضافة للأدوار الأخرى التي يقوم بها لتعزيز التنمية الاقتصادية حيث تم تشكيل مجلس للتنمية بكل محافظة .

ثانيا البلديات :

جاء في آخر قانون معدل للبلديات عام 2001 أن البلدية هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري وحدد القانون حدودها ومنطققتها ووظائفها وسلطاتها والمهام التي تناط بها

وبمقتضى أحكام القانون فان مجلس البلدية شخصية معنوية، يتولى إدارتها مجلس بلدي يتكون من رئيس وأعضاء لمدة أربع سنوات ويتم إنتخابهم من قبل المواطنين في الدائرة المحلية .

ث- أمانة عمان الكبرى :

تشكلت أمانة عمان الكبرى عام 1978 والهدف الاساسي لهذه الامانة هو زيادة القدرة على حل المشاكل التي تبرز بين حدود المدينة عمان (العاصمة) وبين الضواحي والنجالس البلدية الاخرى . (مناور، 2014، ص12-14).

9-4- نظام الإدارة المحلية في المغرب :

لقد مر نظام الإدارة المحلية بعدة تغيرات كانت أخرها ما قدمه الملك محمد السادس في مبادرة وطنية للتنمية سنة 2005/05/18 وغيرها من الإجراءات الهادفة إلى عقلنه الخريطة الترابية وتنظيم الجماعات المحلية، وتكريس مبادئ وقيم الحكامة الجيدة إلى غاية صدور دستور 2011 الذي أعطى نظرة جديدة للجماعات المحلية في المغرب، وبعده القوانين التنظيمية للجماعات المحلية لسنة 2015 والتي كانت ترجمة لما جاء به دستور 2011، وجاء في الفصل 135 من دستور 2011 أن الجماعات الترابية للمملكة هي الجهات والعمالات والأقاليم والجماعات، والجماعات الترابية أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام، تسيير شؤونها بكيفية ديمقراطية . (عطوات، 2016، ص87).

خلاصة :

وفقا لما تم عرضه يمكننا أن نقول أن الجماعات الاقليمية تحتل مكانة أساسية في الهيكل

التنظيمي الإداري للدولة بصفة عامة ، لأن الإدارة المحلية تعتبر الوحدة التي تجسد سياسات العامة للدولة

وتسهم في عملية التنمية الشاملة في شتى المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، تعتبر حلقة

الوصل بين الإدارة العليا المركزية للبلاد والمواطن ، وهذا ما يستدعي أن نولي لها اهتمام بالغاً لنحقق

التنمية المستدامة وفقا لما تقتضيه التغيرات الحاصلة في البيئة الدولية.

الجانِب

الميداني

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- الدراسة الاستطلاعية.
- المنهج المستخدم فى الدراسة.
- الادوات البحثية المستخدمة فى الدراسة.
- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- المجتمع الإحصائى للدراسة وعينته.
- حدود الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

خلاصة

■ تمهيد :

وبعد معالجة الدراسات السابقة التي تناولها الباحث، والإطلاع على التراث الأدبي لموضوع النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية كان لازماً علينا التطرق لجانب الإجراءات المنهجية المتعارف عليها في ميدان البحوث السلوكية ، ولأهمية هذا الجانب المنهجي في تنظيم الأفكار وتسلسلها، فهو يعتبر دعامة حقيقية للخليفة النظرية لموضوع الدراسة، فمن خلال هذه الإجراءات يتمكن الباحث من إثبات فرضيات بحثية معينة أو يقوم بنفيها وفق طرح منهجي منظم .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية المتبعة في بحثنا هذا من خلال معالجة تقنيات البحث وإجراءاته، و عرض طبيعة المنهج العلمي المتبع في دراستنا ، و الأدوات البحثية لمستخدم لجمع البيانات، بصورة مفصلة من خلال عرض خصائصها السيكمترية من صدق وثبات، والوقوف على أهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون التطبيق السليم للدراسة، بالإضافة لعرض مجالات الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والموضوعية، مع إيضاح أهم الأساليب الإحصائية المتبعة وتوضيحها بشكل يبين مناسبتها لمعالجة فرضيات الدراسة .

1- الدراسة الاستطلاعية :

- تحظى الدراسة الاستطلاعية بمكانة أساسية في البناء المنهجي للدراسة، فعلى معطياتها يعتمد الباحث في الدراسة الأساسية (الميدانية)، حيث كان الغرض منها ما يلي:
- معرفة حجم المجتمع الأصلي و مميزاته و خصائصه .
 - التأكد من صلاحية أداة البحث و ذلك من خلال **التعرض للجوانب التالية :**
 - أ - وضوح البنود و ملاءمتها لمستوى العينة و خصائصها.
 - ب - التأكد من وضوح التعليمات.
 - ج - المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية ، وبالتالي تفادي الصعوبات و العراقيل التي من شأنها أن تواجهنا.

ولقد قام الباحث بزيارة ميدانية لبعض البلدية للوقوف على واقع ميدان الدراسة ،وذلك بعد استفتاء الإجراء الإداري لرخصة تسهيل المهمة (**أنظر الملحق 01**)، والتي عن طريقها تحصلنا على رخصة زيارة لبعض البلديات التي ستجرى فيها دراستنا الموسومة **بالنسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية**، وبما أن الباحث يعمل في هذا الوسط المهني المحلي وبحكم بعض العلاقات المهنية التي تربطه ببعض الزملاء كان هناك ارتياح من طرف الموظفين مما سهل الإجراءات في شكلها العام .

1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث، وتمت الدراسة الاستطلاعية في بلدية **جبل أمساعد**، والتي تقع في الجهة الجنوبية للولاية، وقد شملت في حجم عيّنتها (**35**) موظفا من موظفي البلدية، وتتميز هذه العينة بالصغر النسبي لكن أفرادها من المجتمع الأصلي للدراسة، و يتوفر فيها ما خصائص مميزة وهذه أمور تتيح لنا فرصة تعميم النتائج التي يُتواصل إليها من دراسة هذه العينة المحددة على المجتمع الأصلي (عوض، 2006، ص69).

وكان الغرض من هذه الدراسة التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع البيانات ومدى تجاوب عينة الدراسة مع الأداة، ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في إجراء الدراسة الأساسية، وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الزمنية الممتدة بين **2019/07/25** إلى غاية **2019/08/25**.

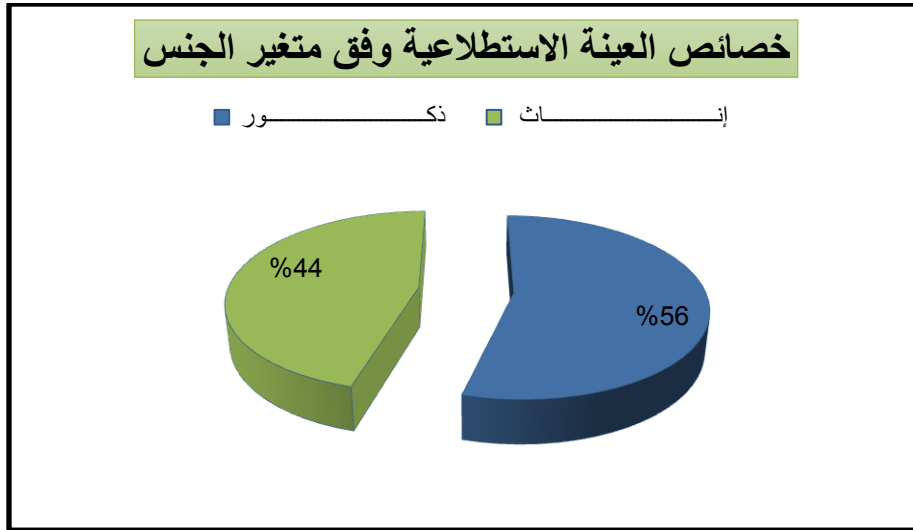
1-2- خصائص العينة الاستطلاعية :

بعد نزول الباحث إلى ميدان الدراسة المتمثل في بلدية جبل امساعد وهى بلدية يقدر تعدادا سكانها بأكثر من 20 ألف ساكن وبعد توزيع أداة البحث وتقصي عينة الدراسة الاستطلاعية موزعين وفقا لمتغيرات الدراسة حسب اختلاف الجنس، والسن، و الأقدمية المهنية، الرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسيوضح ذلك من خلال الجداول الآتية :

الجدول رقم (11) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56 %	14	ذكور
44 %	11	إناث
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن النسبة الأكبر كانت لصالح أفراد العينة المنتمين إلى الموظفين الذكور بنسبة تقدر بـ 56% ونسبة اقل بقليل للموظفات بنسبة تقدر بـ 44 %، ويستنتج الباحث أن هناك تقارب بين النسب، مما يدل على أن التركيبة البشرية من ناحية النوع البشري متقاربة لدى موظفي و موظفات الجماعات الإقليمية بالبلديات .



الرسم البياني رقم (23) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والرسم البياني رقم (23) المشار إليهما أعلاه أن نسبة التمثيل بين موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل أمساعد بولاية المسيلة كانت متقاربة إلى حد ما مما يوحي انه أصبح للمرأة مكانة في المجتمع العمالي خاصة أنه توجد بعض

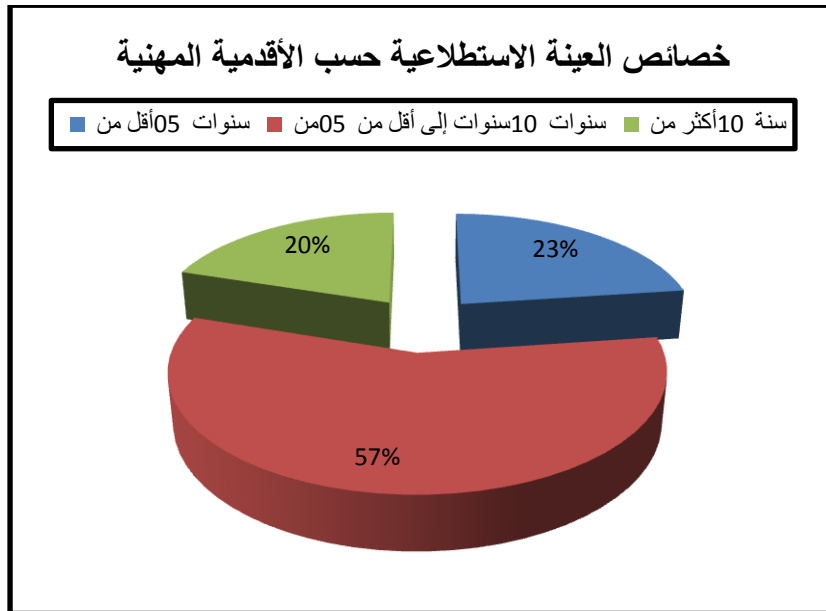
المكاتب على مستوى البلدية تتطلب عمل المرأة فعلي سبيل المثال مكتب أخذ البصمات الحيوية بمصلحة البيومترية، هذه الوظيفية تتطلب وجود موظفة لكي تتعامل مع العائلات التي تتقدم لطلب بطاقة تعريف بيومترية خاصة في المجتمعات القبلية، هذا ما جعل البلدية تستقطب الموظفات .

❖ . الأقدمية المهنية :

الجدول (12) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية .

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
23 %	08	أقل من 05 سنوات
57 %	20	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20 %	07	أكثر من 10 سنوات
100 %	35	المجموع

يتبين من خلال قراءة الجدول رقم (12) أن موظفي الجماعات الإقليمية الذين يمتلكون أقدمية مهنية ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (57 %)، وتليها فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية مهنية تقل عن 05 سنوات بنسبة تقدر بـ (23 %)، ثم تلتها في الأخير فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنة بنسبة تقدر بـ (20%) .



الرسم البياني رقم (24) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية

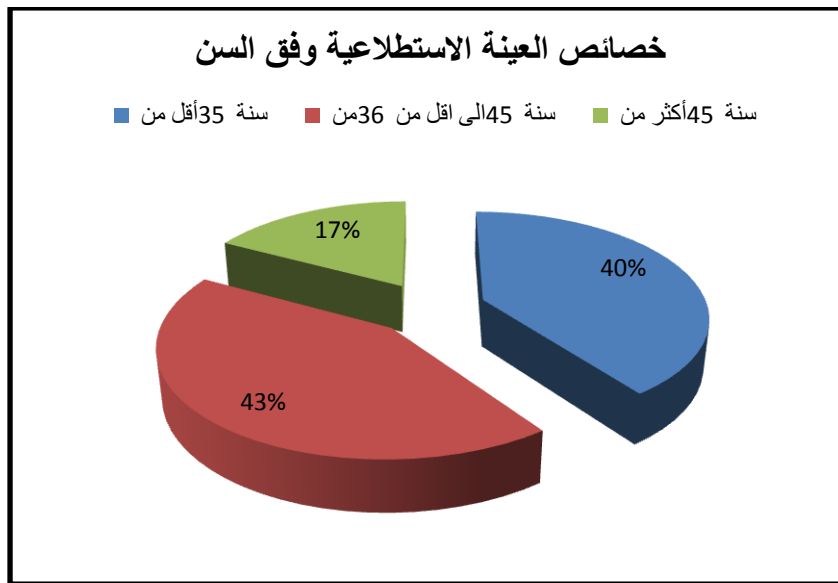
نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (24) أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفين الذين لديهم سنوات عمل من (05 سنوات إلى 10 سنوات)، مما يدل أن هناك تجديد على مستوى الموارد البشرية للبلديات، وهذا يرجع حسب رأي الباحث إلى خروج الكثير من الموظفين عن طريق التقاعد النسبي، مما انجر عنه شغور في المناصب المالية على المستوى الهيكلي ما استوجب على القائمين على الجماعات الإقليمية فتح مسابقة التوظيف لتوظيف موارد بشرية جديدة.

❖ - السن :

الجدول رقم (13) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
40%	14	أقل من 35 سنة
43%	15	من 35 إلى أقل من 45 سنة
17%	06	أكثر من 45 سنة
100%	35	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن موظفي الجماعات الإقليمية الذين ينتمون للفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة هم الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (43%) تليها الفئة العمرية لأقل من 35 سنة بنسبة تقدر بـ (40%)، وتلتها في الأخير فئة الموظفين التي تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة تقدر بـ (17%).



الرسم البياني رقم (25) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (25) أن جل الموظفين هم من فئة الشباب حيث أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة، مما يجعل البلدية تتوفر على عنصر شبابي في مواردها البشرية، يُحسن استثمار هذه الطاقات البشرية بما يخدم الجماعات الإقليمية (البلدية) والعمل على صقل مهارتهم وتحسين أدائهم .

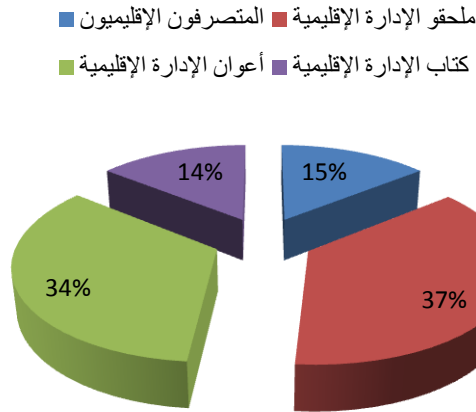
❖ . الرتبة الوظيفية :

الجدول رقم (14) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
المتصرفون الإقليميون	05	15%
أعوان الإدارة الإقليمية	13	36%
ملحقو الإدارة الإقليمية	12	34%
كتاب الإدارة الإقليمية	05	15%
المجموع	35	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن الموظفين الذين يشغلون في رتبة عون الإدارة الإقليمية هم الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (36 %) ثم تلتها فئة ملحقو الإدارة الإقليمية بنسبة تقدر بـ (35 %) ، ثم حل بعدهم الموظفين الذين يشغلون رتبة كتاب الإدارة الإقليمية بنسبة تقدر بـ (15 %) ، ثم حلت في الأخير فئة المتصرفون الإقليميون (متصرف، متصرف محلل، متصرف رئيسي، متصرف مستشار بنسبة تقدر بـ (15 %).

خصائص العينة الاستطلاعية حسب الرتبة الوظيفية



الرسم البياني رقم (26) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية

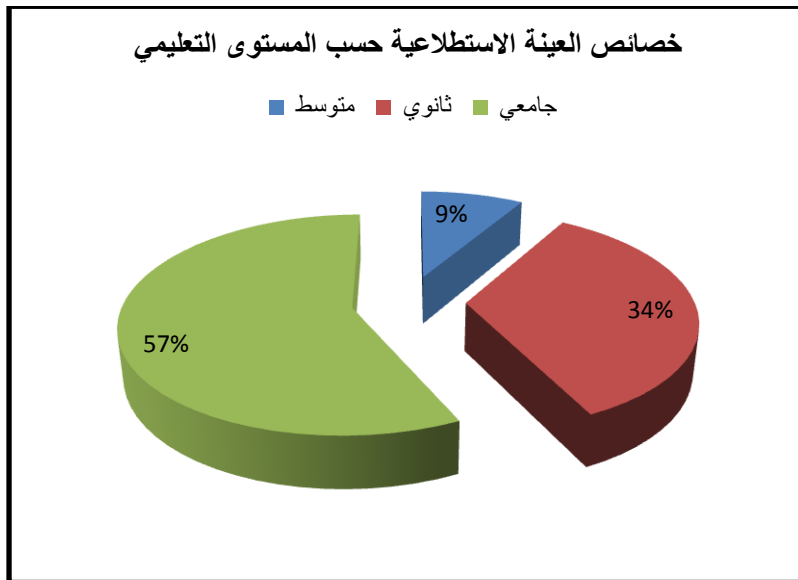
نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (26) أن هناك تقارب بين فئتين هما فئة ملحقي الإدارة الإقليمية، وأعوان الإدارة الإقليمية، وهذا يرجع إلى أنهم هم الفئة التي تشتمل على التنفيذ والتحكم مما يجعل النسبة واقعية ومنطقية داخل موظفي الجماعات الإقليمية .

❖ - المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
09%	03	متوسط
34%	12	ثانوي
57%	20	جامعي
100%	35	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (15) أن النسبة الأكبر كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون شهادة جامعية بنسبة تقدر بـ (57 %) أي ما يزيد عن نصف تعداد العينة الاستطلاعية، ثم يليها ذوى المستوى التعليمي الثانوي بنسبة مقدرة بـ (34 %)، وفى الأخير يحتل الأفراد الذين يحوزون على مستوى متوسط بنسبة تقدر بـ (09 %) .



الرسم البياني رقم (27) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (27) أن المستوى التعليمي الغالب في إدارة البلدية هو المستوى الجامعي، وهذا يوضح مدى التغير الحاصل في البنية التراكمية للموارد البشرية لإدارة البلدية، حيث أن البلدية تمتلك كوادر بشرية مؤهلة تسمح لها بمسايرة التغيرات التكنولوجية الحاصلة على غرار تعميم الرقمنة في جميع المصالح الإدارية.

2- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر **المنهج العلمي** من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يولي لها أهمية بالغة، فهو يساعده في كيفية تناول الظاهرة قيد الدراسة بطريقة منهجية وفق أدوات بحثية معينة، وبما أننا بصدد دراسة علمية تبحث في "واقع تشكّل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية وتأثير ذلك على توافقيهم المهني ومستوى إبداعهم الإداري"، لذا كان علينا أن نعتمد على المنهج العلمي الذي يمكننا من الفهم السليم لموضوع الدراسة، ويجعلنا أكثر فهم لمتغيراتها، ويسمح بألية معالجتها الإحصائية و الإجابة على أهم إشكالاتها .

وعليه ارتئ الباحث الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يراه مناسباً لوصف الظاهرة وصفا علمياً دقيقاً، ولا يقف فقط عند وصف الظاهرة بل يتعداها ليصل إلى وصف علاقتها ومستوياتها والربط بين مدلولاتها، وهذا ما يجعل النتائج علمية وموضوعية تساهم في تشخيص واقع الظاهرة بدقة ووضوح

وهذا ما أشار إليه (صابر، و خفاجة) إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر من أشهر المناهج استخداماً في العلوم السلوكية والإدارية، لأنه لا يقتصر على جمع البيانات و الحقائق و تصنيفها و تبويبها، وتحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق فقط ، بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس و التصنيف و التفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. " (صابر ، خفاجة ، 2002، ص87).

3- الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة :

إن الأدوات البحثية لها مكانتها الخاصة في الميدان النفسي والتنظيمي عموماً، إذ تتجلى أهميتها في عملية تشخيص الظواهر التنظيمية والسلوكيات داخل التنظيم، وإصدار الأحكام والقرارات داخل المنظمة، إما تشخيصاً أو تنبؤاً بالسلوك، ولهذا اعتمد الباحث على عدة أدوات بحثية كان أهمها الاستبيان، إذ تم بناؤه وفق البناء المنهجي السليم بعد الاطلاع على أهم المقاييس والاختبارات المهنية في التراث النظري التي تناولت متغيرات الدراسة، كما اعتمدنا أيضاً على مقابلة العديد من الأمناء العاملين، ورؤساء مصالح تسيير المستخدمين، و اعتمد الباحث أيضاً على الملاحظة العلمية ، خصوصاً أن الباحث موظف ينتمي إلى قطاع الجماعات الإقليمية، وسنتناول كيفية بناء الاستبيان وتعريفه وأهم محاوره في ما يلي :

3-1-1- الاستبيان :

3-1-1-1- استبيان النسق القيمي :

بالاطلاع على التراث النظري المتعلق بمتغير النسق القيمي تم تصميم استبيان يهدف إلى قياس مجموعة من القيم ك " القيم الدينية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم المهنية "، وهذا بالاعتماد على أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الأنساق القيمية، لا سيما منها اختبار القيم

(Study of values) لدى الأفراد، الذي وضعه ألبورت وفرنون (Allport&vernon) سنة 1913، وهو أول اختبار لقياس القيم، تمّ تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع لنديزي (Lyndzey) في أعوام 1951-1960.

يقيس هذا المقياس القيم الستة والتي نقلها من كتاب ألفه إدوارد سيرانجر (الألماني Spranger) عن أنماط الرجال (Types of men)، وفيه تحدث عن هذه الأنماط الستة من القيم "النظرية، الدينية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الجمالية" (سي امحمد، 2014، ص231)، وتم اعتماد مقياس القيم لألبورت وزملائه في دراسة كل من " سي امحمد 2014، شينار 2017، شرقي 2017" واعتمد (عبد المليح نقبيل 2019) المقياس بجزئه الأول فقط، و استبيان ربيحة عودة(2017) في قياس النسق القيمي لدى المرأة العاملة بالشرطة في محافظات غزة فلسطين، استبيان سعود بن مبارك البادري وآخرون (2015) لقياس قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستبيان بوعطي سفيان(2012) لقياس القيم الشخصية لدى الأستاذ الجامعي، واستبيان أحمد منار منصور(2016) لقياس قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف واستبيان (Nathan Eva Daniel I Prajogo Brian Cooper 2017) لقياس القيم الشخصية في السياق التنظيمي بناء على مقياس القيم " شوارتز" لدى الموظفين.

تضمن الاستبيان في صورته النهائية ستة عشر بندا لقياس النسق القيمي لموظفي الجماعات الإقليمية بالتأشير على بدائل الإجابات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتم توزيع الفقرات على أربع أبعاد هي كالتالي (القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم المهنية). وتم اشتقاقها من الإطار النظري لمفاهيم الدراسة (انظر الملحق رقم 05)، وهي كالتالي:

الجدول رقم (16): يوضح توزيع البنود على محاور استبيان النسق القيمي

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	القيم الدينية	ع 1، ع 2، ع 3، ع 4.
البعد الثاني	القيم الاجتماعية	ع 5، ع 6، ع 7، ع 8.
البعد الثالث	القيم الاقتصادية	ع 9، ع 10، ع 11، ع 12.
البعد الرابع	القيم المهنية	ع 13، ع 14، ع 15، ع 16.

المصدر إعداد الطالب الباحث

وكانت طريقة تصحيح المقياس عن طريق تقدير الدرجات الخام في استبيان النسق القيمي عن طريق إجابة ذي المستويات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي: موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، والجدول رقم (17) يوضح طريقة التصحيح وتقديرات البدائل:

الجدول رقم (17): يوضح طريقة تصحيح استبيان النسق القيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المقياس
1	2	3	4	5	أحرص على أداء العمل بأكمل وجه لإتني أراه عبادة

وتم اللجوء للاستبيان بدل تطبيق المقياس العالمي لألبورت وزملائه، لاعتبارات منهجية علمية حيث أن المقياس من الأحسن أن يخصص لفئة ذات تعليم جامعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى طريقة الاستجابات تفضلية مركبة، لم يستطع الموظفون الإجابة عليها بطريقة صحيحة، بالإضافة أن المقياس يحتوي على قسمين بتعداد 45 سؤال تفضيلي، مما يجعل هناك صعوبات في جمعه مع استبيان الإبداع الإداري، والتوافق المهني .

كما أن الوسط المهني لموظفي الجماعات الإقليمية غير متعود على مثل هذه الدراسات المسحية مما دفع الباحث إلى تصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة، وتم اعتماد أربع قيم مشكلة للنظام القيمي للموظف وهي " القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم المهنية " مستبعدا القيم السياسية لاعتبار أن البلدية تشهد صراعات و تجاذوبات سياسية، أثرت على المناخ التنظيمي العام

للبلدية، واستبدالها بالقيم المهنية لأنها تحاول تشخيص الأداء المهني للموظف عن طريق قيم المهنية كاحترام الوقت وغيرها وعليه تم اللجوء للاستبيان باعتباره الأنسب في دراستنا .

☒ - مستويات الدرجة الكلية للنسق القيمي :

وبحكم أن الباحث اعتمد مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدرجة الكلية لمتغير للنسق القيمي تكون كالآتي :

- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.00 إلى 01.80] يدل على أن مستوى للنسق القيمي **ضعيف جدا** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.81 إلى 02.61] يدل على أن مستوى للنسق القيمي **ضعيف** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [02.62 إلى 03.42] يدل على أن مستوى للنسق القيمي **متوسط** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [03.43 إلى 04.23] يدل على أن مستوى للنسق القيمي **مرتفع** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [04.24 إلى 05.00] يدل على أن مستوى للنسق القيمي **مرتفع جدا** لدى أفراد عينة الدراسة .

3-1-2- استبيان التوافق المهني :

بالاطلاع على التراث النظري المتعلق بمتغير التوافق المهني تم تصميم استبيان يهدف إلى قياس التوافق المهني بأبعاده " العلاقة مع زملاء العمل، الرضا عن الترقية والراتب، العلاقة مع الإدارة، التوافق مع ظروف العمل، نظرة المجتمع للمهنة " لدى الموظف، وهذا بالاعتماد على أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التوافق المهني، لا سيما منها استبيان (بحري صابر 2015) للتوافق المهني عند الصحافي الجزائري، ومقياس (صلاح الدين فرج عطا الله 2014) للتوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة بالخرطوم، ومقياس (بشرى إسماعيل) للتوافق المهني لعمال الصناعة بمصر واستبيان (Babak Panahi et all 2016) لقياس التوافق الوظيفي لعمال البناء بالمنظمة الماليزية (SébaStien CHaliè et all 2013) لقياس التوافق والرضا الوظيفي لدى المعلمين الجدد.

وتضمن الاستبيان في صورته النهائية واحد و عشرون بنداً لقياس التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية بالتأشير على بدائل الإجابات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي (موافق تماماً، موافق ، محايد ، معارض، معارض بشدة) وتم توزيع الفقرات على خمسة أبعاد هي كالتالي (العلاقة مع زملاء العمل، الرضا عن الترقية والراتب، العلاقة مع الإدارة، التوافق مع ظروف العمل، نظرة المجتمع للمهنة) تم اشتقاقها من الإطار النظري لمفاهيم الدراسة (انظر الملحق رقم 05)، وهي كالتالي:

الجدول رقم (18): يوضح توزيع البنود على محاور استبيان التوافق المهني

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	الرضا الترقية والراتب	ع 1 ، ع 2، ع 3، ع 4.
البعد الثاني	العلاقة مع الزملاء	ع 5، ع 6، ع 7، ع 8. ع 9.
البعد الثالث	العلاقة مع الإدارة	ع 10، ع 11 ، ع 12، ع 13.
البعد الرابع	التوافق مع ظروف العمل	ع 14، ع 15، ع 16، ع 17، ع 18.
البعد الخامس	نظرة المجتمع للمهنة	ع 19، ع 20، ع 21.

وكانت طريقة تصحيح المقياس تتم من خلال تقدير الدرجات الخام في استبيان التوافق المهني عن طريق إجابة ذي المستويات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي: موافق تماماً، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة. وفق الجدول أدناه :

الجدول رقم (19): يوضح طريقة تصحيح استبيان التوافق المهني

عبارات المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تربطني بزملائي علاقة احترام متبادلة	5	4	3	2	1

☒ - مستويات الدرجة العامة للتوافق المهني :

وبحكم أن الباحث اعتمد مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدرجة الكلية لمتغير التوافق المهني تكون كالتالي :

- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.00 إلى 01.80] يدل على أن مستوى التوافق المهني ضعيف جدا لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.81 إلى 02.61] يدل على أن مستوى التوافق المهني ضعيف لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [02.62 إلى 03.42] يدل على أن مستوى التوافق المهني متوسط لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [03.43 إلى 04.23] يدل على أن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [04.24 إلى 05.00] يدل على أن مستوى التوافق المهني مرتفع جدا لدى أفراد عينة الدراسة .

3-1-3- استبيان الإبداع الإداري :

بالاطلاع على التراث النظري المتعلق بمتغير الإبداع الإداري تم تصميم استبيان يهدف إلى قياس الإبداع الإداري " الأصالة، المرونة، الطلاقة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات "، وهذا بالاعتماد على أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، لا سيما منها استبيان (عمومن رمضان 2014) للإبداع الإداري لبعض موظفي الجامعات الجزائرية، واستبيان (محمد سعيد الجوال 2015) لقياس السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، واستبيان (علي لفقير 2017) لقياس السلوك الإبداعي لدى مدري المؤسسات التعليمية، واستبيان ميسون نظمي سعيد عطاري (2018) لقياس الإبداع الإداري بالجامعات الحكومية الفلسطينية، واستبيان كريم ماجد سيد صلاح الدين (2018) لقياس الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، واستبيان (Ayyub Sheikhy and Forough Farzan, 2015) لقياس الإبداع والابتكار ودورهما في الأداء الناجح للمؤسسة ، واستبيان (2010 Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M. et al) لقياس الإبداع الجماعي وتأثيره على الرضا الوظيفي ونية دوران العمل .

وتضمن الاستبيان في صورته النهائية خمسة و عشرون بنداً لقياس الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية بالتأشير على بدائل الإجابات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتم توزيع الفقرات على خمسة أبعاد هي كالتالي (الأصالة، المرونة، الطلاقة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات) تم اشتقاقها من الإطار النظري لمفاهيم الدراسة (انظر الملحق رقم 05)، وهي موضحة في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (20): يوضح توزيع البنود على محاور استبيان الإبداع الإداري

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	الأصالة	ع 1، ع 2، ع 3، ع 4، ع 5.
البعد الثاني	المرونة	ع 6، ع 7، ع 8، ع 9، ع 10
البعد الثالث	الطلاقة	ع 11، ع 12، ع 13، ع 14، ع 15
البعد الرابع	روح المخاطرة	ع 16، ع 17، ع 18، ع 19، ع 20.
البعد الخامس	الحساسية للمشكلات	ع 21، ع 22، ع 23، ع 24، ع 25

المصدر من إعداد الطالب الباحث

- طريقة تصحيح المقياس: يتم تقدير الدرجات الخام في استبيان الإبداع الإداري عن طريق إجابة ذي المستويات الخمسة وفق مقياس ليكارت الخماسي: موافق تماماً، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، والجدول أدناه يوضح طريقة التصحيح استبيان الإبداع الإداري :

الجدول رقم (21): يوضح طريقة تصحيح استبيان الإبداع الإداري

عبارات المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبلدية	5	4	3	2	1

المصدر من إعداد الباحث

☒ - مستويات الدرجة العامة للإبداع الإداري :

وبحكم أن الباحث اعتمد مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدرجة الكلية لمتغير الإبداع الإداري تكون كالتالي :

- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.00 إلى 01.80] يدل على أن مستوى الإبداع الإداري **ضعيف جدا** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [01.81 إلى 02.61] يدل على أن مستوى الإبداع الإداري **ضعيف** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [02.62 إلى 03.42] يدل على أن مستوى الإبداع الإداري **متوسط** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [03.43 إلى 04.23] يدل على أن مستوى الإبداع الإداري **مرتفع** لدى أفراد عينة الدراسة .
- إذا كان المتوسط يتراوح من مجال [04.24 إلى 05.00] يدل على أن مستوى الإبداع الإداري **مرتفع جدا** لدى أفراد عينة الدراسة .

3-2- المقابلة البحثية :

لقد اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة ،على أسلوب المقابلة المباشرة مع بعض المسؤولين في قطاع الجماعات الإقليمية، فكان للباحث لقاء مباشر مع عدة أمناء عامون للبلديات وبعض من رؤساء مصالح تسيير المستخدمين، وبعض الموظفين في الإدارة البلدية، وذلك من أجل الاستيضاح حول متغيرات الدراسة التي تشتمل على واقع تشكل الأنساق القيمية وانعكاس ذلك على التوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم (22): يوضح محتوى المقابلة البحثية مع الموظفين

الرقم	المقابلة مع :	العدد	نوع المقابلة	محتوى المقابلة
01	الأمناء العامون	03	فردى	التوصيف الوظيفي للمنصب ومتطلباته ك: * - المؤهل العلمي * - الكفاءة * - المهارة * - الخبرات أهم المعوقات التي تعيق السير الحسن للإدارة البلدية المعوقات القانونية، السياسية، والتنظيمية
02	رؤساء مصالح المستخدمين	03	فردى	تناولنا مهام مكتب تسيير المستخدمين وأهم الصعوبات والحلول المقترحة لتجسيد الإبداع الإداري
03	موظفي مصلحة المستخدمين	11	فردى / جماعى	تناولنا فيها رؤية واتجاهات موظفي مصلحة المستخدمين نحو المسؤول، وما هي الصعوبات التي تعيق الأداء المبدع داخل البلدية .

المصدر من إعداد الطالب الباحث

من خلال المقابلة البحثية مع الأمناء العامون لبعض البلديات، تسنى للطالب الباحث فتح نقاش علمي مفتوح حول واقع التسيير الإداري للمصالح الهيكلية للبلدية، وتناولنا وضعية ومكانة الأمين العام من ناحية المكانة القانونية وسلطة التعيين، والسلطة الرقابية المزدوجة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومن طرف سلطة الوصاية متمثلة في والى الولاية، كما تطرقنا إلى مدى فاعلية الدور التسييرى للأمين العام في ظل القوانين الناظمة للتوظيف، وتتداخل الاختصاص بينه وبين رئيس المجلس الشعبي البلدي خاصة في ممارسة السلطة السلمية على الموظفين .

وفي المقابلة أيضا مع رؤساء مصالح تسيير المستخدمين تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تعيق التسيير الحسن خاصة في ما يتعلق بازدواجية الإشراف بين رئيس المجلس الشعبي البلدي من جهة، ومن جهة

أخرى الأمين العام، وكثيرا ما يحدث تعارض بينهم مما يؤثر على فاعلية القرارات التسييرية بالإضافة إلى الكثير من الإجراءات الإدارية الروتينية التي تنهك مصلحة تسيير المستخدمين على سبيل المثال لا الحصر " انجاز مقررات تعويض الخبرة المهنية، وتجديد عقود العمل للعمال المهنيين. كل هذه الإجراءات من شأنها أن تتقل كاهل الموظفين وتعيق السير الحسن للمصلحة، وركز الباحث في مقابلته مع الموظفين على أهم المعوقات التي تعيق السير الحسن لإدارة البلدية ، وما هي الحلول التي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم لتحسين أداء الجماعة الإقليمية (البلدية).

3-3- الملاحظة العلمية :

تعتبر الملاحظة العلمية من الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات التي تخص ميدان بحثه، اذ تعرف الملاحظة العلمية على أنها " تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة ووفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو حتى الاستعانة بالوسائل السمعية البصرية". (مجدوب ، مجدوب، 2017، ص 79)

واعتمد الباحث على نمط الملاحظة بالمشاركة وذلك كون الباحث موظف منتسب إلى قطاع الجماعات الإقليمية، مما مكنه من الاندماج مع الموظفين في وضعيات العمل المختلفة، ورصد انطباعات الموظفين في مواقف العمل، وملاحظة كل السلوكيات داخل الإدارة الإقليمية، والتعرف على أهم المعوقات التي تعرقل السير الحسن لقطاع الجماعات الإقليمية وهذا ما انعكس على الفهم الدقيق للظاهرة المدروسة في البيئة العمل في الوسط المهني المحلي، وهذا ما أشارت إليه المفكرة الفرنسية " Simone Weil " أن فهم ظروف العمل والعمال يتطلب العيش في كنف الحياة العمالية، لذلك اقتحمت في ديسمبر 1934 هذا العالم كعاملة في أحد المصانع حيث تولت مهمة تشغيل آلة " Manœuvre sur machine " الأمر الذي مكنها من تدوين ملاحظاتها العينية والاستنباطية في " يومية مصنع " Journal d'usine " الذي ضمنته كتابها الهام La condition ouvrière (ثابت، 2010، ص 18) .

انه ليس من السهل أن يقوم باحث بجمع بيانات حقيقية مستقاة من وسط مهني تحكمه عدة مؤشرات سوسيو مهنية، تجعل جمع البيانات بأداة واحدة غير كافية، خاصة في ميدان الجماعات الإقليمية لخصوصيتها، لذا كانت الملاحظة بالمشاركة من أهم الأدوات التي اعتمد عليه الباحث، لملاحظة سلوكيات الموظفين في عدة مواقف مختلفة تسمح بتحليل وضعية العمل بصورة منتظمة في جميع المصالح الإدارية.

4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

4-1- الخصائص السيكومترية لإستبيان النسق القيمي:

أولاً : حساب صدق الأداة :

ونقصد بصدق المقياس مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه، وصدق الاختبار شرطاً ضرورياً ينبغي توافره في أداة البحث، وإلا فقد المقياس قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي تريد قياسها به، وسنحاول قياس بعض أشكال الصدق لاستبيان النسق وفق مايلي:

أ الصدق الظاهري:

وبغرض التأكد من صدق المقياس تم اللجوء الى معرفة الصدق الظاهري باعتباره أكثر أنواع الصدق استخداماً، ولذا قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على تسعة أساتذة متخصصين في علم النفس العمل التنظيم وعلم النفس الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 04)، وذلك بغية التحقق من الجوانب الآتية:

- تحديد مجال المحتوى وأبعاده ، وهل تم تحديده بواضح ودقة في جميع أجزائه وعناصره.
- صحت بناء الفقرات (الأسئلة) الممثلة لهذا المجال.
- مدى تمثيل الفقرات للمحتوى أي مدى توافر جوانب السمة في أسئلة .

وتم حساب درجة الاتفاق بين المحكمين بمعادلة معادلة لوشي مفادها :

$$CVR = (n-1) / N$$

n : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "أساسي" Essential أو "مهم، ولكن ليس أساسيا" Important, but not

.Essential

l : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "ليس له صلة بالموضوع" Irrelevant.

N : هو مجموع المحكمين. (حمادوش، 2019، ص 195)

وذلك لمعرفة تقديرات الأساتذة في مدى اتفاقهم على بنود ومحاوِر المقياس والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(23) : يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان النسق القيمي.

الاستبيان	الأبعاد	يقيس	لا يقيس	يعدل	نسبة الاتفاق
النسق القيمي	القيم الدينية	9/9	9/0	9/0	% 100
	القيم الاجتماعية	9/9	9/0	9/0	% 100
	القيم الاقتصادية	9/9	9/0	9/0	%100
	القيم المهنية	9/9	9/0	9/0	%100

إعداد الباحث بالاعتماد على (معوش، 2017، ص204)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة الموافقة على أبعاد استبيان النسق القيمي قد بلغت (100%) مما جعل الباحث يعتمد الأداة على صورتها الأولية دون استبعاد أي بعد من الأبعاد الاستبيان . ولحساب مدى اتفاق الخبراء على صدق البنود ودرجة تمثيلها للبعد، أسفرت نتائج معادلة لوتشي (الملحق 03) على مقبولية بنود استبيان النسق القيمي، وتم تعديل بعض العبارات التي لا تقيس، إلا أن الاستبيان في عمومه يحظى بالموافقة من طرف هيئة التحكيم وهذا ما تؤكد نسبة التحكيم المقدرة بـ (69.44) وهي نسبة مقبولة للاعتماد عليه، وهو ما يمكننا أن بنود الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ولقد قام الباحث بحذف بعض البنود وتعديل بعضها الآخر الذي لم يحص على نسبة اتفاق بين المحكمين تفوق (90%، أي نسبة اتفاق $\frac{8}{9}$ من الخبراء).

فالبنود التي تم حذفها من استبيان النسق القيمي هي البنود الآتية:

- البند رقم (04) والذي نصه " اقسام بالله لأثبت أو أنفي شيء قمت به داخل البلدية.
- البند رقم (13) والذي نصه " أحرص على إتمام المهام الموكلة لي "
- البند رقم (16) والذي نصه " أحرص على إبراز قدراتي في انجاز أعمالتي

أما التعديل فقد مس مجموعة من البنود وهي كالآتي:

- البند (03) "أميل أكثر إلى الموظفين المتدينين" ليصبح أميل أكثر لصحبت الموظفين المتدينين في العمل.
- البند (05) " أتمسك بالتقاليد وأعراف المجتمع المحلي " ليصبح أتمسك بأعراف المجتمع المحلي.
- البند (11) " أشعر أن الادخار سبيل لضمان المستقبل " ليصبح أعتقد أن الادخار ضرورة اقتصادية.

وكمحصلة لقيام الباحث بتعديلات في الصياغة على بعض البنود وحذف بعضها الآخر، تم اعتماد (16) بندا لقياس أبعاد استبيان النسق القيمي، المسلمة لعينة الدراسة في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 02)

ب - صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقيق من صدق استبيان النسق القيمي عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذا معامل الارتباط بين درجات الأبعاد، والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (24): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
القيم الدينية	أستحضر الثواب والعقاب الأخروي أثناء قيامي بأداء عملي	**0.60	0.00
	أذكر زملائي بأن الله رقيب على أداء أعمالنا في المهنة	**0.74	0.00
	أميل أكثر إلى صحبت الموظفين المتدينين في العمل	**0.74	0.00
	أحرص على أداء العمل بأكمل وجه لإتني أراه عبادة	**0.48	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (24) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان النسق القيمي جاءت محصورة للبعد الأول بين (0.48 - 0.74) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، وان جميع البنود لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**، ولذلك فان بنود بعد القيم الدينية صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (25): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
القيم الاجتماعية	أتمسك بأعراف المجتمع المحلي	**0.65	0.00
	أشعر بالفرح لتقديم المساعدة للآخرين	**0.81	0.00
	أميل للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المهنية	**0.79	0.00
	أهتم بمشاكل زملائي داخل العمل	**0.86	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(25) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان النسق القيمي جاءت محصورة للبعد الثاني بين (0.65 - 0.86) وهى قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، وان جميع البنود لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط، وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**، ولذلك فان بنود بعد القيم الاجتماعية صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (26): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

القيمة SIG	الارتباط	العبارة	البعد
0.00	**0.65	أرى أن الراتب هو أساس كل تحفيز في العمل	القيم الاقتصادية
0.00	**0.37	أرى أن أهدافى تتحقق من خلال العمل	
0.00	**0.56	أعتقد أن الادخار ضرورة اقتصادية	
0.00	**0.68	أعجب بالأفراد الذين يمتلكون ثروة مالية	

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(26) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان النسق القيمي جاءت محصورة للبعد الثالث بين (0.37 - 0.68) وهى قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، وان جميع البنود لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط، وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**، ولذلك فان بنود بعد القيم الاقتصادية صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

القيمة SIG	الارتباط	العبارة	البعد
0.00	**0.79	أشعر بفخر عند الحديث عن عملي أمام الآخرين	القيم المهنية
0.00	**0.85	أتمسك بأخلاقيات العمل عند اتخاذ أي قرار	
0.00	**0.72	أحرص على جعل متطلبات المهنة في المقام الأول	
0.00	**0.87	أحرص على ضمان سير المرفق العام حتى وإن لم أتفق مع زملائي	

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(27) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان النسق القيمي جاءت محصورة للبعد الرابع بين (0.72 - 0.87) وهى قيمة مرتفعة جدا تدل على ارتباط وثيق بين

البند والدرجة الكلية للبعد، وان جميع البنود لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01^{**} ، ولذلك فان بنود بعد القيم المهنية صالحة لما أعدت لقياسه.

ومما تجدر الإشارة إلى ذكره أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والبعد الذي ينتمون إليه كانت بنسب مرتفعة تشير إلى الارتباط الوثيق بين كل عبارة من عبارات الاستبيان، والبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان.

الجدول رقم (28): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

الإستبيان	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
النسق القيمي	القيم الدينية	0.77^{**}	0.00
	القيم الاجتماعية	0.72^{**}	0.00
	القيم الاقتصادية	0.66^{**}	0.00
	القيم المهنية	0.76^{**}	0.00

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$ المصدر: spss V 22

يتبين من الجدول (28) أن جميع أبعاد استبيان النسق القيمي الأربعة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66-0.77)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي (البنائي)، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله.

ت - صدق التمييزي:

ويقوم هذا النوع على أساس قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها (معمرية، 2011، ص231)، ويعتبر احد الطرائق الإحصائية لحساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية، ولقد قام الباحث بتقسيم درجات العينة على المقياس على طرفين وذلك بعد ترتيبهم تصاعدياً، وأخذ ما نسبته (27 %) من الدرجات في كل مجموعة "الطرف الاول يمثل الفئة العليا، والطرف الثاني يمثل الفئة الدنيا" من درجات العينة الاستطلاعية، وبعد ذلك عمدنا إلى حساب الفرق باختبار (T.test) للعينتين مستقلتين وتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (29): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان النسق القيمي :

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجال
دالة عند 0.01	0.00	07.45	16	4.74	68.67	09	العليا
				4.80	51.89	09	الدنيا

** دال عند ($\alpha= 0.01$)، * دال عند ($\alpha= 0.05$) المصدر: spss V 22

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين الدنيا والعليا في استبيان النسق القيمي، والتي تشير إلى وجود تباين بينهما، وهذا ما تؤكد قيمة " ت " (t.test) والمقدرة ب (07.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بقيمة احتمال معنوية تقدر ب ($\text{sig}= 0.00^{**}$)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان " استبيان النسق القيمي " لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة، وبالتالي هو صادق ويمكن استخدامه في القياس.

ثانياً: حساب ثبات الأداة:

ويقصد بالثبات أن يعطي المقياس النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده، بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات استبيان النسق القيمي استخدم الباحث طريقتين (التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ) وسيتم عرضهم وفق الآتي:

أ- الثبات بالتجزئة النصفية:

يتم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، عن طريق تجزئة الاستبيان إلى نصفين متكافئين في عدد بنوده، ومنه تكون لدينا مجموعة البنود ذات الأرقام الفردية ، ومجموعة البنود ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بعدها يتم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح الطول، وفي الأخير يتم استخدام معادلة التصحيح لجوتمان.

الجدول رقم (30) : يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان النسق القيمي

معامل التصحيح لجوتمان	معامل التصحيح سيبرمان براون	معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية	عدد العبارات	الاستبيان
0.678	0.683	0.518	16	النسق القيمي

يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية لاستبيان النسق القيمي ، قد قدرت ب(0.518)، و هذا قبل التصحيح ، وبعد تصحيحه بمعامل سيبرمان براون لتصحيح الطول قدر ب(0.683)، بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان وقدر ب (0.678)، وهى نفس القيمة تقريبا التي أظهرتها معادلة التصحيح لسيبرمان براون ، وهى قيمة مرتفعة وجيدة، ومنه يمكن القول أن استبيان النسق القيمي يتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية ويمكن استخدامه للقياس.

ب- حساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ :

تم التأكد من ثبات استبيان النسق القيمي عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (31): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا- كرونباخ لاستبيان النسق القيمي

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	الرقم
0.72	القيم الدينية	01
0.72	القيم الاجتماعية	02
0.81	القيم الاقتصادية	03
0.67	القيم المهنية	04
0.72	الدرجة الكلية للاستبيان النسق القيمي	

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان النسق القيمي تراوحت بين (0.67) كأدنى قيمة و(0.81) كأعلى قيمة، حيث بلغت حداً أعلى في محور القيم

الاقتصادية بـ (0.81)، وحدها الأدنى نجده في محور القيم المهنية إذ قدر بـ (0.67). بينما توسط محور القيم الدينية بقيمة قدرت بـ (0.72) ومحور القيم الاجتماعية بقيمة قدرت بـ (0.72)، في حين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل قدرت بـ (0.72)، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

4-2- الخصائص السيكومترية لاستبيان التوافق المهني:

أولاً: حساب صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

وعلى نفس منوال استبيان النسق القيمي، تم اللجوء إلى صدق المحكمين من خلال استخدام معادلة لوتشي سابقة الذكر، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(32) : يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان التوافق المهني.

الاستبيان	الأبعاد	يقيس	لا يقيس	يعدل	نسبة الاتفاق
التوافق المهني	العلاقة مع الزملاء	9/9	9/0	9/0	% 100
	العلاقة مع الإدارة	9/9	9/0	9/0	% 100
	الرضا عن الراتب والترقية	9/9	9/0	9/0	%100
	نظرة المجتمع للمهنة	9/9	9/0	9/0	%100
	التوافق مع ظروف العمل	9/9	9/0	9/0	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة الموافقة على أبعاد استبيان التوافق المهني قد بلغت (100%) مما جعل الباحث يعتمد الأداة في صورتها الأولية دون استبعاد أي بعد من أبعاد الاستبيان . ولحساب مدى اتفاق الخبراء على صدق البنود ودرجة تمثيلها للبعد، أسفرت نتائج معادلة لوتشي (أنظر الملحق 03) على مقبولية بنود استبيان التوافق المهني، وتم تعديل بعض العبارات التي لا تقيس، إلا أن الاستبيان في عمومه يحظى بالموافقة من طرف هيئة التحكيم وهذا ما تؤكد نسبة التحكيم المقدر بـ (64.44) وهي نسبة مقبولة للاعتماد عليه، وهو ما يمكننا أن بنود الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ولقد قام الباحث بحذف بعض البنود وتعديل بعضها الآخر الذي لم يحص على نسبة اتفاق بين المحكمين تفوق (90%، أي نسبة اتفاق $\frac{8}{9}$ من الخبراء).

فالبنود التي تم تعديلها في استبيان التوافق المهني هي كالتالي:

- البند رقم (12) " تعالج الإدارة أوضاع ومشاكل جميع العاملين بطريقة عادلة " ليصبح تعالج الإدارة مشاكل جميع العاملين بطريقة عادلة.
- البند (18) " أشعر بالأمان والسعادة في وظيفتي " ليصبح أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي.
- وبعد قيام الطالب الباحث بتعديلات في الصياغة على بعض البنود ،تم اعتماد(21) بندا لقياس أبعاد استبيان التوافق المهني في صورته النهائية. (أنظر الملحق رقم 02)
- ب - صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (33): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البيان	الارتباط	العبارة	البيان
0.00	**0.80	يشعر الموظفون في العمل بالرضا نحو معايير الترقية	الرضا عن الراتب والترقية
0.00	**0.84	يتوافق راتبي مع متطلبات العمل الذي أقوم به	
0.00	**0.49	أشعر أن راتبي في العمل غير كافي مقارنة بالجهد الذي ابذله في عملي	
0.00	**0.56	أشعر أن راتبي يتلائم مع الرتبة الوظيفية	

** دال عند (α= 0.01) ، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(33) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان التوافق المهني محصورة للبعد الأول بين (0.49 - 0.84) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد،ولذلك فان بنود بعد الرضا عن الراتب والترقية صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (34): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البيان	الارتباط	العبارة	البيان
0.00	**0.82	تربطني بزملائي علاقة احترام متبادلة	التوافق مع الزملاء
0.00	**0.78	هناك تنافس شريف بين العمال في مجال العمل	
0.00	**0.93	علاقتي بزملائي في العمل تسودها المحبة	
0.00	**0.89	يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما	
0.00	**0.75	يزورني زملائي في العمل عند مرضي	

** دال عند (α= 0.01) ، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(34) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان التوافق المهني جاءت محصورة للبعد الثاني بين (0.75 - 0.93) وهى قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد،وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**،ولذلك فان بنود بعد التوافق مع الزملاء صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (35): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
التوافق مع الإدارة	يحترم المسؤولين أدائي	0.54**	0.00
	يساعدني مسؤولي في حل المشاكل التقنية التي تواجهني	0.55**	0.00
	تعالج الادارة أوضاع ومشاكل جميع العاملين بطريقة عادلة	0.55**	0.00
	يعاملني مسؤولي في العمل بأسلوب لائق	0.68**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(35) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان التوافق المهني جاءت محصورة للبعد الثالث بين (0.54 - 0.68) وهى قيمة متوسطة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد،وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**،ولذلك فان بنود بعد التوافق مع الإدارة صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (36): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
التوافق مع ظروف العمل	أشعر أن محيط العمل الذي أعمل به مريح بشكل عام	0.88**	0.00
	أنا مسرور في مهنتي رغم أنها متعبة	0.86**	0.00
	يمر الوقت بسرعة دون أن أشعر به	0.91**	0.00
	أشعر بالضيق في مكان عمل نتيجة الفوضى	0.68**	0.00
	أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي	0.90**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (36) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان التوافق المهني جاءت محصورة للبعد الرابع بين (0.68 - 0.89) وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، ولذلك فإن بنود بعد التوافق على ظروف العمل صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (37): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
نظرة المجتمع للمهنة	توفر لي مهنتي مكانة مناسبة لكسب احترام وتقدير المجتمع	0.75**	0.00
	أعتقد أن مهنتي ذات قيمة عالية في المجتمع	0.60**	0.00
	أرى أن مكانة الاجتماعية ارتفعت منذ التحقت بمهنتي	0.62**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (37) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان التوافق المهني جاءت محصورة للبعد الخامس بين (0.60 - 0.75) وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، ولذلك فإن بنود بعد نظرة المجتمع للمهنة صالحة لما أعدت لقياسه.

ومما تجدر الإشارة إلى ذكره أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والبعد الذي ينتمون إليه كانت بنسب مرتفعة تشير إلى الارتباط الوثيق بين كل عبارة من عبارات الاستبيان، والبعد الذي تنتمي اليه ، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان.

الجدول رقم (38): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

الإستبيان	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
التوافق المهني	العلاقة مع الزملاء	0.71**	0.00
	العلاقة مع الإدارة	0.57**	0.00
	الرضا عن الراتب والترقية	0.86**	0.00
	نظرة المجتمع للمهنة	0.62**	0.00
	التوافق مع ظروف العمل	0.89**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتبين من الجدول (38) أن جميع أبعاد استبيان التوافق المهني الخمسة، حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.57-0.89)

0.89)، وهي درجة مرتفعة، تدل أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي (البنيائي)، و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله .

ج - صدق التمييزي:

الجدول رقم (39): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان التوافق المهني :

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجال	
دالة عند 0.01	0.00	10.21	16	03.07	76.78	09	العليا	التوافق المهني
				08.01	74.56	09	الدنيا	

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتبين من خلال الجدول رقم (39) أن نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين الدنيا والعليا لاستبيان التوافق المهني، والتي تشير إلى وجود تباين بينهما، وهذا ما تؤكد قيمة " ت " (t.test) والمقدرة ب (10.21) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بقيمة احتمال معنوية تقدر ب (sig= 0.00**), وهذا ما يدل على أن الاستبيان " استبيان التوافق المهني " لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة، وبالتالي هو صادق ويمكن استخدامه في القياس.

ثانياً: حساب ثبات الأداة:

أ- الثبات بالتجزئة النصفية:

الجدول رقم (40) : يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان التوافق المهني

معامل التصحيح لجوتمان	معامل التصحيح سيبرمان براون	معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية	عدد العبارات	الاستبيان
0.785	0.784	0.645	21	التوافق المهني

يتبين من خلال الجدول رقم (40) أن معامل الارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية

لاستبيان التوافق المهني، قد قدرت ب(0.645)، و هذا قبل التصحيح ، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر ب(0.784)، بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان وقدر ب (0.785)، وهى نفس القيمة تقريبا التي أظهرتها معادلة التصحيح لسبيرمان براون ، وهى قيمة مرتفعة ،ومنه يمكن القول أن استبيان التوافق المهني يتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية ويمكن استخدامه للقياس.

ب- حساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (41): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا- كرونباخ لاستبيان التوافق المهني

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
01	التوافق مع الزملاء	0.78
02	الرضا عن الترقية	0.77
03	التوافق مع الإدارة	0.81
04	التلاؤم مع محيط العمل	0.72
05	نظرة المجتمع	0.84
	الدرجة الكلية لاستبيان التوافق المهني	0.74

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان التوافق المهني تراوحت بين (0.72) كأدنى قيمة و(0.84) كأعلى قيمة، في حين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل قدرت ب (0.74)، هذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته.

4-3- الخصائص السيكومترية لاستبيان الإبداع الإداري:

أولاً: حساب صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

وعلى نفس منوال استبيان التوافق المهني، تم اللجوء إلى صدق المحكمين من خلال استخدام معادلة لوتشي سابقة الذكر، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(42) : يوضح نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد استبيان الإبداع الإداري.

الاستبيان	الأبعاد	يقيس	لا يقيس	يعدل	نسبة الاتفاق
الإبداع الإداري	الآصاله	9/9	9/0	9/0	% 100
	المرونة	9/9	9/0	9/0	% 100
	الطلاقة	9/9	9/0	9/0	%100
	روح المخاطرة	9/9	9/0	9/0	%100
	الحساسية للمشكلات	9/9	9/0	9/0	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن نسبة الموافقة على أبعاد استبيان التوافق المهني قد بلغت (100%) مما جعل الطالب الباحث يعتمد الأداة على صورتها الأولية دون استبعاد أي بعد من أبعاد الاستبيان .

ولحساب مدى اتفاق الخبراء على صدق البنود ودرجة تمثيلها للبعد، أسفرت نتائج معادلة لوتشي (أنظر الملحق 03) على مقبولية بنود استبيان الإبداع الإداري، وتم تعديل بعض العبارات التي لا تقيس، إلا أن الاستبيان في عمومه يحظى بالموافقة من طرف هيئة التحكيم وهذا ما تؤكد نسبة التحكيم المقدره بـ (62.96%) وهي نسبة مقبولة للاعتماد عليه، وهو ما يمكننا من القول أن بنود الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ولقد قام الطالب الباحث بحذف بعض البنود وتعديل بعضها الآخر الذي لم يحص على نسبة اتفاق بين المحكمين تفوق (90%)، أي نسبة اتفاق $\frac{8}{9}$ من الخبراء).

فالبنود التي تم تعديلها في استبيان الإبداع الإداري هي كالتالي:

- البند رقم (05) " أسعى إلى تجسيد الإبداع في كل الممارسات الإدارية داخل المؤسسة " ليصبح أسعى إلى الإطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة.
- البند (06) " أهتم بالآراء التي تخالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين " ليصبح أهتم بآراء الآخرين التي تخالف آرائي للاستفادة منها.
- البند (20) " لا أقوم بتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل " ليصبح أتقاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفاً من الفشل.

وبعد قيام الطالب الباحث بتعديلات في الصياغة على بعض البنود، تم اعتماد (25) بندا لقياس أبعاد استبيان الإبداع الإداري في صورته النهائية. (أنظر الملحق رقم 02)

ب - صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (43): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
الآصاله	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبلدية	**0.55	0.00
	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل	**0.12	0.00
	أنجز أعمالي بطرائق جديدة .	**0.71	0.00
	تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني	**0.75	0.00
	أسعى إلى الاطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة	**0.70	0.00

** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(43) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإبداع الإداري للبعد الأول بين (0.12 - 0.75) وهي قيم تتراوح بين المتوسط والارتفاع و تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة،ولذلك فان بنود بعد الآصاله صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (44): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
المرونة	أهتم بالآراء الآخرين التي تخالف آرائي للاستفادة منها	**0.66	0.00
	أقبل مناقشة الآخرين لأدائي في العمل	**0.65	0.00
	أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني من عدة زوايا مختلفة	**0.21	0.00
	أغير موقفي في العمل عندما أفتنع بعدم صوابه	**0.56	0.00
	انفتح على كل ما هو جديد وأسعى لتجربته	**0.47	0.00

** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم(44) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإبداع الإداري جاءت محصورة للبعد الثاني بين (0.21 - 0.66) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق

بين البند والدرجة الكلية للبعد، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**، ولذلك فإن بنود بعد المرونة صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (45): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
الطلاقة	أستطيع التعبير عن أفكاري في العمل بطريقة واضحة ليفهمها الجميع	0.62**	0.00
	لدي المقدرة على تقديم الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل	0.55**	0.00
	أحرص على اقتراح أفكار عديدة لسير العمل .	0.64**	0.00
	أسعى دائماً لوصف إجراءات العمل بعدة ألفاظ ذات معنى واحد.	0.69**	0.00
	أمتلك المهارات الكافية لفتح النقاش حول سير العمل داخل المصلحة	0.51**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (45) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإبداع الإداري جاءت محصورة للبعد الثالث بين (0.51 - 0.69) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**، ولذلك فإن بنود بعد الطلاقة صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (46): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
روح المخاطرة	لا التزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة	0.59**	0.00
	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	0.82**	0.00
	أنحلي بالشجاعة الكافية للقيام بإعمال إبتكارية حتى وإن أتسمت بمخاطرة عالية	0.84**	0.00
	أبني وأشجع الأفكار الجديدة الرامية للتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل	0.72**	0.00
	أنفاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفاً من الفشل	0.21**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (46) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإبداع الإداري جاءت محصورة للبعد الرابع بين (0.21 - 0.84) وهى قيمة مرتفعة جدا تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، ولذلك فإن بنود بعد روح المخاطرة صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (47): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

البيان	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
الحساسية للمشكلات	أحدد بسرعة أي مشكلة تعيق سير التنظيم الحسن للمصلحة	0.66**	0.00
	أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل البلدية	0.79**	0.00
	أضع عدة حلول لأي مشكلة تعيق الأداء الحسن للموظفين داخل المصلحة .	0.72**	0.00
	أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة وأضع حلا مناسباً لها	0.80**	0.00
	أجمع أكبر قدر من المعلومات عن العمل لتحديد أوجه الخلل و القصور في أداء مهامي	0.44	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتضح من الجدول رقم (47) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإبداع الإداري جاءت محصورة للبعد الخامس بين (0.44 - 0.80) وهى قيمة مرتفعة جدا تدل على ارتباط وثيق بين البند والدرجة الكلية للبعد، ولذلك فإن بنود بعد الحساسية للمشكلات صالحة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (48): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان	العبارة	الارتباط	قيمة SIG
الإبداع الإداري	الأصالة	0.75**	0.00
	المرونة	0.54**	0.00
	الطلاقة	0.65**	0.00
	روح المخاطرة	0.76**	0.00
	الحساسية للمشكلات	0.72**	0.00

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتبين من الجدول (48) أن جميع أبعاد استبيان الإبداع الإداري الخمسة، حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.54 -

0.76)، وهي درجة مرتفعة، تدل أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي (البنيائي)، و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله .

ج - صدق التمييز:

الجدول رقم (49): يوضح نتائج الصدق التمييزي لاستبيان التوافق المهني :

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجال
دالة عند 0.01	0.00	14.09	16	2.63	103.78	09	العليا
				03.46	83.33	09	الدنيا

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05) المصدر: spss V 22

يتبين من خلال الجدول رقم (49) أن نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين الدنيا والعليا لاستبيان الإبداع الإداري، والتي تشير إلى وجود تباين بينهما، وهذا ما تؤكد قيمة " ت " (t.test) والمقدرة ب (14.09) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بقيمة احتمال معنوية تقدر ب (sig= 0.00**), وهذا ما يدل على أن الاستبيان " استبيان الإبداع الإداري " لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة، وبالتالي هو صادق ويمكن استخدامه في القياس.

ثانياً: حساب ثبات الأداة:

أ- الثبات بالتجزئة النصفية:

الجدول رقم (50) : يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري

معامل التصحيح لجوتمان	معامل التصحيح سيبرمان براون	معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية	عدد العبارات	الاستبيان
0.778	0.782	0.641	25	الإبداع الإداري

يتبين من خلال الجدول رقم (50) أن معامل الارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية

لاستبيان الإبداع الإداري، قد قدرت ب(0.641)، و هذا قبل التصحيح ، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر ب(0.782)، بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان وقدر ب (0.778)، وهى نفس القيمة تقريبا التي أظهرتها معادلة التصحيح لسبيرمان براون ، وهى قيمة مرتفعة ،ومنه يمكن القول أن استبيان الإبداع الإداري يتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية ويمكن استخدامه للقياس.

ب- حساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (51): يوضح حساب الثبات بمعامل ألفا- كرونباخ لاستبيان الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
01	الأصالة	0.78
02	المرونة	0.72
03	الطلاقة	0.66
04	روح المخاطرة	0.73
05	الحساسية للمشكلات	0.75
	الدرجة الكلية للاستبيان الإبداع الإداري	0.81

يتضح من الجدول رقم (51) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الإبداع الإداري تراوحت بين (0.66) كأدنى قيمة و(0.78) كأعلى قيمة، في حين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل قدرت ب (0.81)، هذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته.

5- المجتمع الإحصائي للدراسة :

يتمثل المجتمع الإحصائي للدراسة في موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة الذين يشتغلون في مناصب إدارية هيكلية داخل البلدية، وتحتوي ولاية المسيلة على (47) بلدية وتعتبر هذه الأخيرة من أكبر الولايات التي تضم عدد كبير من البلديات لشساعة مساحتها، ويقدر عدد موظفي الجماعات الإقليمية التابعة لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة ب (4712) إجمالا بينما يقدر الموظفين التابعين

لشعبة الإدارة العامة ب (1700) موظف وهذا بعد الاتصال بالمكلف بمكتب البلديات . موزعين على عدة رتب إدارية بمختلف البلديات .

ويعرف عودة ،ملاوي 1992 المجتمع البحثي " على أنه جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعم عليها نتائج الدراسة " (عباس، نوفل، العبسي، و أبو عواد، 2014، ص 217).

ولقد اعتمد الباحث الأسلوب العلمي لتحديد المجتمع البحثي للدراسة الذي يتشكل من موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة المقدر ب (1700) موظفا بمختلف الرتب الإدارية موزعين على 47 بلدية، إذ تعذر على الباحث مسح المجتمع البحثي لاعتبارات منهجية ومادية مما دفعنا، إلى استخدام أسلوب المعاينة بطريقة صحيحة تسمح لاختيار عينية بحثية تعكس واقع وخصائص المجتمع البحثي بحيث تكون هناك دقة في نتائج الدراسة.

5-1- عينة الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تعتبر الأنسب لدراستنا، إذ يتم اختيار العينة بطريقة تعطي لكل وحدة وواحدة من المجتمع الاحصائي N فرصة الظهور نفسها في كل مرة من مرات الاختيار $(1/N)$ ، وبذلك فكل عينة حجمها N احتمال الاختيار نفسه من بين العينات الممكنة (البلداوي، 2007، ص 59) .

وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن تامسون حيث بلغ عددهم الإجمالي (170) موظفاً أي ما نسبته (10 %) من المجتمع الكلي للدراسة. وكان سحب عشوائي لوحدات العينة في اختيار البلديات، بعد أن قام الباحث بإعطاء أرقام لبلديات الولاية وفق أرقامهم التسلسلية، وكتابة هذه الأرقام على قصاصات ورقية مماثلة، وقام بخلط هذه القصاصات خلطاً جيداً حتى يضمن ضياع الترتيب بينها، وتم سحب عشوائياً لنحصل على 10 بلديات المذكورة في الجدولة أدناه وبعد اختيارها تم التوزيع عشوائياً على موظفيها بمساعدة مكتب تسيير المستخدمين .

الجدول رقم (52) يوضح تعداد عينة الدراسة

الرقم	البلدية	العدد	النسبة	الرقم	البلدية	العدد	النسبة
01	بوسعادة	29	%17.05	06	المسيلة	22	%12.94
02	ولتام	15	%08.82	07	سيدي امحمد	12	%07.05
03	الهامل	13	%07.64	08	سيدي ابراهيم	14	%08.23
04	عين الريش	21	%12.35	09	الحوامد	11	%06.47
05	عين الملح	19	%11.17	10	حمام الضلعة	14	%8.23
		المجموع				170	%100

المصدر من إعداد الطالب الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم(52) أن عينة الدراسة اقتصرت على موظفي الجماعات الإقليمية التابعين للإدارة المحلية لولاية المسيلة، الموزعين على المصالح الإدارية للبلديات والتابعين بالضبط لشعبة الإدارة العامة كون هذه الفئة من الموظفين منوط بها ممارسات الأعمال الإدارية، وذلك وفق قانون الجماعات الإقليمية المحدد لمهام ووظائف ورتب الموظفين المنتمين لهذا السلك، ويقدر عددهم ب (170) موظفا وموظفة وفق الإحصائيات الرسمية لمصلحة المستخدمين (إحصائيات سبتمبر 2019) أي ما نسبته (10 %) من المجتمع الكلي للدراسة.

وتجدر الإشارة أن الباحث لاحظ في معظم البلديات وجود عدد معتبر من موظفي عقود ما قبل التشغيل وحتى بعض العمال المهنيين كالحراس يمارسون أعمال إدارية، مما جعل الباحث يستبعد كل من هؤلاء وكذا موظفي الأسلاك التقنية ويركز في العينة على موظفي البلديات التابعين لشعبة الإدارة العامة وهم الموظفين المنتمين للرتب التالية : " متصرف مستشار للإدارة الإقليمية، متصرف إقليمي رئيسي، متصرف إقليمي، ملحق رئيسي، ملحق الإدارة، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، عون إدارة لإدارة الإقليمية " وتم التركيز على هذه الفئة لأنها هي الفئة التي تقوم بممارسة الأعمال الإدارية بمختلف المصالح الإدارية.

5-2- خصائص العينة الأساسية :

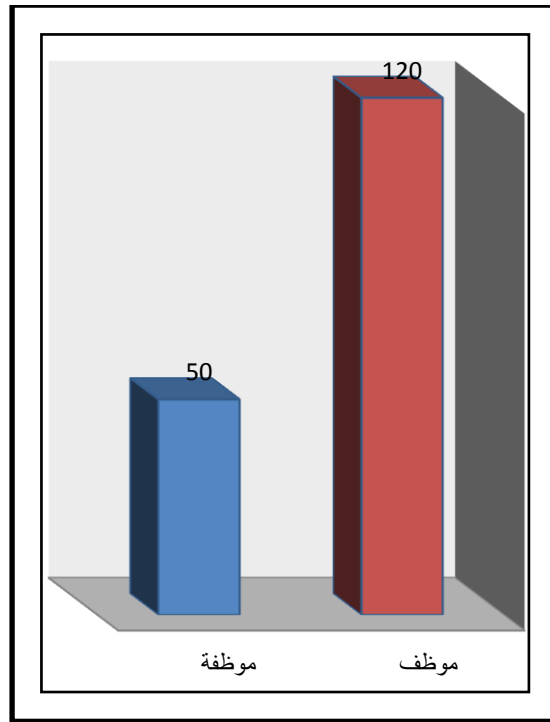
بعد نزول الباحث إلى ميدان الدراسة المتمثل في بعض بلديات ولاية المسيلة، وبعد توزيع أداة البحث وتفصي لعينة الدراسة موزعين وفقا لمتغيرات الدراسة حسب اختلاف الجنس، والأقدمية المهنية، و الرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسيوضح ذلك أكثر من خلال الجداول التالية:

❖ - الجنس :

الجدول رقم (53) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	120	70.60 %
موظفة	50	29.40 %
المجموع	170	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن النسبة الأكبر كانت لصالح أفراد العينة المنتمين إلى الموظفين الذكور بنسبة تقدر بـ **70.60%** ونسبة أقل للموظفات التي قدرت بـ **29.40%**، ويستنتج الباحث أن هناك عدم تقارب بين النسب مما يدل على التركيبة البشرية من ناحية النوع البشري متفاوتة لدى موظفي الجماعات الإقليمية بالبلديات لصالح الذكور.



الرسم البياني رقم (28) يوضح خصائص العينة الأساسية وفق متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) والرسم البياني رقم (28) أن النسبة الغالبة في البلديات محل الدراسة هي فئة الموظفين الذكور ، مما يدل أن المجتمع العمالي في البلديات لا يزال ذكورياً، بالرغم من دخول المرأة وتقلدها مناصب عليا في الجماعات الإقليمية ، إلا أنه لا يزال قطاع الجماعات الإقليمية غير مرغوب على غرار قطاع التربية والصحة مثلا، وهذا يرجع في

نظر الباحث إلى عدة أسباب من بينها على سبيل المثال طبيعة المهن الإدارية ، الانطباع العام (نظرة المجتمع للمهنة) على مجالس البلدية التي عادة لا تكون ذات كفاءة.

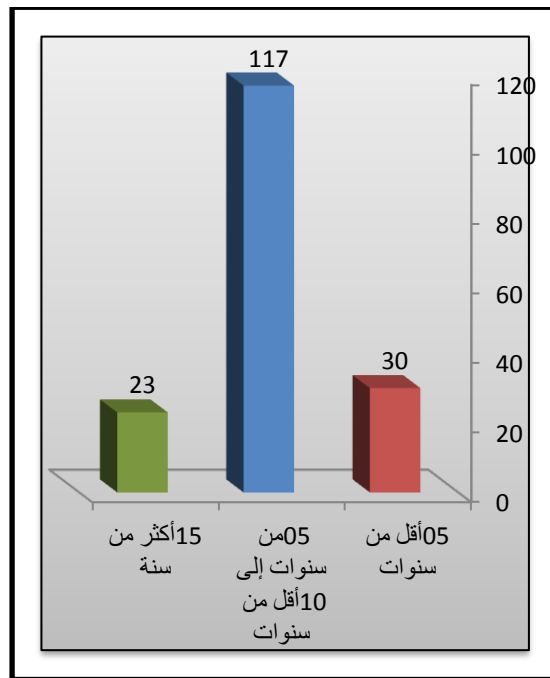
❖ - الخبرة المهنية (الأقدمية):

الجدول (54) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
17.60 %	30	أقل من 05 سنوات
68.80 %	117	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
13.56 %	23	أكثر من 10 سنة
100 %	170	المجموع

من إعداد الطالب الباحث

يتبين من خلال قراءة الجدول رقم (54) أن موظفي الجماعات الإقليمية الذين يمتلكون أقدمية مهنية ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (68.80 %)، ثم تليها فئة الذين لديهم أقدمية مهنية تقل عن 05 سنوات بنسبة تقدر بـ (17.60 %) ، في حين كانت فئة الموظفين الذين لهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنة بنسبة تقدر بـ (13.56%)، مما يدل على توفر البلديات على العنصر الشبابي .



الرسم البياني رقم (29) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية

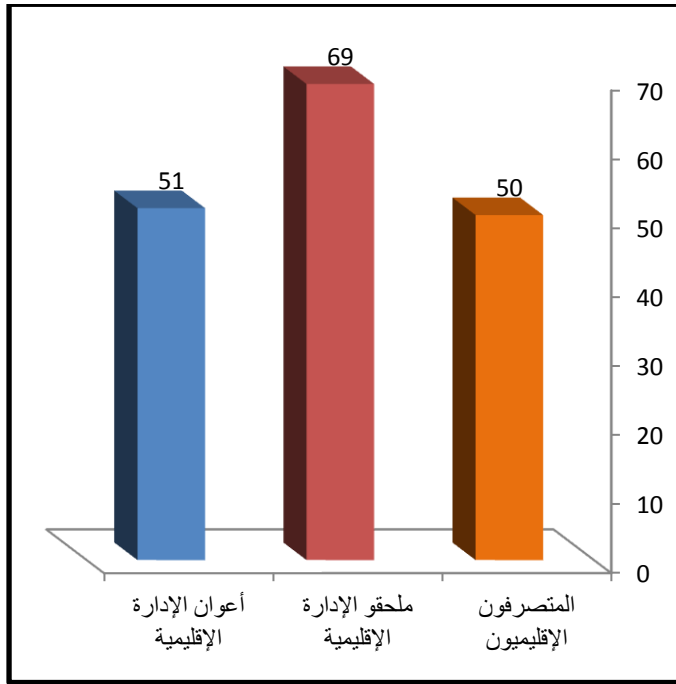
نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) والرسم البياني رقم (29) أن النسبة الغالبة هي لفئة الموظفين الذين لهم 5 سنوات عمل إلى 10 سنوات، وهذا يدل أن هناك طاقات بشرية جديدة في قطاع الجماعات الإقليمية، وجب استثمارها والتعامل معها بشكل يضمن فعالية أدائها، وتجدر الإشارة أن التوظيف في قطاع الجماعات الإقليمية تم تجميده منذ 2014، وأن عملية التوظيف تكون في المناصب الشاغرة عن طريق الاستقالة و التقاعد...

❖ - الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (55): يوضح خصائص العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
متصرف إقليمي	50	29.40%
ملحق إدارة إقليمية	69	40.60%
عون إدارة إقليمية	51	30%
المجموع	170	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (55) أن الموظفين الذين يشغلون في رتبة ملحق الإدارة الإقليمية هم الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (40.60 %) ثم تلتها فئة أعوان الإدارة الإقليمية بنسبة تقدر بـ (30 %)، ثم حلت في الأخير فئة المتصرفون الإقليميون (متصرف، متصرف رئيسي، متصرف مستشار بنسبة تقدر بـ (29.40 %).



الرسم البياني رقم (30) يوضح خصائص العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) والرسم البياني رقم (30) أن الفئة الغالبة هي فئة ملحقو الإدارة الإقليمية، ثم تليها فئة أعوان الإدارة الإقليمية، وهذا الأمر متوقع لان هذه الفئة هي المسؤولة على التحكم والتنفيذ في إدارة البلدية ، تليها بعد ذلك فئة المتصرفين المسؤولة عن التأطير، وتجدر الإشارة أن هناك الكثير من أعوان يشتغلون مناصب نوعية (رئيس مصلحة ، رئيس مكتب) عن طريق التعيين الداخلي وهذا بسبب أنه لا يمتلك الرتبة المؤهلة لشغل هذه الأخيرة، وهذا ما يبرر اعتماد البلدية على بعض الأعوان في التأطير نظرا لنقص الكوادر المؤطرة.

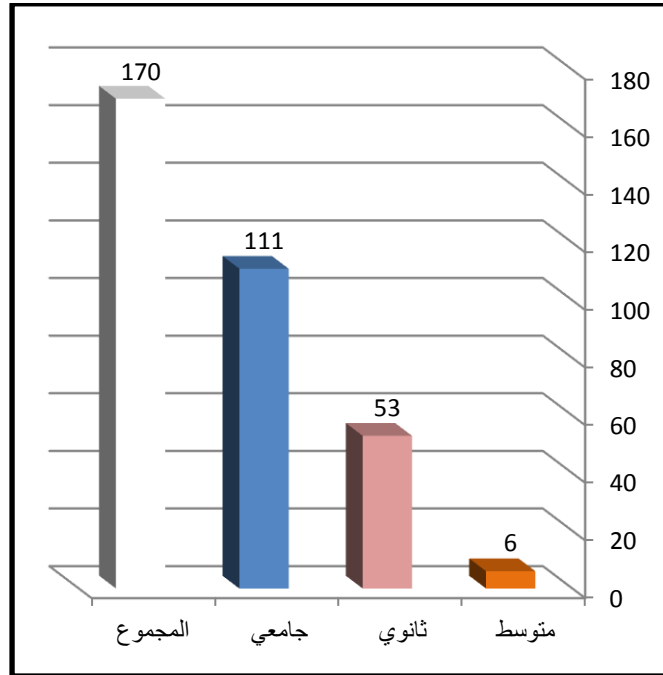
❖ - المؤهل العلمي

الجدول رقم (56) يوضح خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
03.50%	06	متوسط
31.20%	53	ثانوي
65.30%	111	جامعي
100%	170	المجموع

من إعداد الطالب الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (56) أن النسبة الأكبر, كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون شهادة جامعية بنسبة تقدر بـ (65.30 %) أي ما يزيد عن نصف تعداد العينة, ثم يليها ذوى المستوى التعليمي الثانوي بنسبة مقدرة بـ (31.20 %), وحلت فئة الموظفين الذين يحوزون على مستوى تعليمي متوسط بنسبة تقدر بـ (03.50 %). وهذا يرجع أن معظم الرتب الوظيفية على مستوى موظفي الجماعات الإقليمية تشترط مؤهل علمي يمكنه من القيام بمهام الادارية .



الرسم البياني رقم (31) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (56) والرسم البياني رقم (31) أن أغلب موظفي الجماعات الإقليمية يحوزن على شهادات جامعية، إلا انه ليس كل الموظفين الذين لهم مستوى جامعي يشتغلون في مناصبهم حسب مؤهلاتهم، بعضهم فقط من يشتغل منصب متصرف إقليمي ، أما الباقي فيشتغلون في منصب ملحق إدارة وعون إدارة ، وهذا راجع إلى رغبة الفرد بالتوظيف والتخلص من شحة البطالة فيقدم على رتبة أقل من مؤهله العلمي، ويستنتج الباحث أن هناك تغيير على مستوى الموارد البشري ، فأصبحت البلدية تستقطب مورد بشري مؤهل عكس ما كانت عليه في الماضي، وذلك لمسايرة التغيرات التكنولوجية السريعة في بيئة العمل .

6- حدود الدراسة : تقتصر دراستنا على المجالات التالية :

- الحدود الزمنية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية الحالية على موظفي الجماعات الإقليمية لبعض البلديات لولاية المسيلة وذلك ابتداء من الموسم الجامعي 2018 إلى غاية الموسم الجامعي 2021/2020 الذي تم فيه جمع جميع المعطيات وتحليلها في الصورة النهائية .

- الحدود المكانية :

تم تحديد المجال الجغرافي للدراسة الميدانية لموظفي الجماعات الإقليمية لبلديات ولاية المسيلة والتابعين للإدارة المحلية لولاية المسيلة وهي (10) بلدية من أصل (47) بلدية وتم تحديدهم عشوائيا وهاته البلدية هي " بوسعادة ، ولتام ، الهامل ، عين الريش ، عين الملح ، سيدي امحمد، اولاد سيدي ابراهيم ، الحوامد ، المسيلة ، حمام الضلعة .

- الحدود الموضوعية :

كانت حدود الموضوع مقتصرة حصرا على ثلاث متغيرات تخصصية متمثل في معرفة تشكل الأنساق القيمة وعلاقتها بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببعض بلديات ولاية المسيلة .

- الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية ببعض بلديات ولاية المسيلة بمختلف رتبهم الإدارية وعلى سبيل المثال لا حصر " متصرف إقليمي رئيسي ، متصرف إقليمي ، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية ، ملحق الإدارة الإقليمية ، عون إدارة رئيسي لإدارة الإقليمية ، عون إدارة للإدارة الإقليمية ، عون مكتب" . كما أنه يجدر بنا أن نوضح أن اصطلاح الإقليمي يطلق حصرا على موظفي البلديات التي ينظمها قانون الجماعات الإقليمية 334/11 .

7- الأساليب الإحصائية:

يعبر الأسلوب الإحصائي في معالجة البيانات عن الطريقة الإحصائية، التي هي أسلوب عمل لتنفيذ البحوث الاجتماعية ونظرية لاحتمالات والنهاية المركزية وما يشتمل ذلك من تطبيقات أساسية لها أهميتها في هذا المجال، كما أن أسلوب إيجاد علاقة الارتباط سواء كان بسيطاً أو متعدد للظواهر الاجتماعية وكذلك وضع الفروض الاحتمالية (الخفاجي، العتابي، 2015، ص15) ومن هنا نستخلص أهمية المعالجة الإحصائية في البحوث النفسية والاجتماعية، ولقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **statistical package of the social sciences spss V 22** في معالجة البيانات، وقد

استخدم الأساليب الإحصائية الآتية :

- معامل الثبات ألفا كرونباخ : لبحث ثبات فقرات الاستبيان .
- اختبار (ت) للعينتين مستقلتين : لبحث الفروق بين المتوسطات .
- اختبار (ت) لعينة واحدة : لبحث الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي .
- المتوسط الحسابي : بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري : بهدف معرفة تمركز أو تشتت الإجابات .
- معامل الارتباط بيرسون : بهدف حساب العلاقة بين متغيري الدراسة .
- تحليل التباين الأحادي one way ANOVA F test : لحساب دلالة الفروق لعدة فئات (مجموعات)
- الاختبار البعدي شيفيه Scheffe' Test: لحساب المقارنات البعدية.
- حساب نموذج (Andrew.F.Hayes.2018) : من خلال (PROCESS PROCEDURE SPSS (VERSION 3.5.3).
- حساب فرضية الوساطة من خلال نموذج (Baron& Kenny 1986)
- الانحدار الخطي الثنائي : لتحديد شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والتنبؤ بقوتها .

- الانحدار الخطي البسيط : لتحديد شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- النسبة المئوية : بهدف معرفة النسب المئوية لتكرار مفردات العينة

خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة، و تحديد المجتمع الاحصائي للدراسة ثم العينة و كيفية اختيارها وتوزيعها حسب متغيرات الديمغرافية، كما تعرضنا إلى وصف الأداة المستعملة في جمع البيانات والخصائص السيكومترية التي تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ، وكذلك تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج و التأكد من صحتها وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل السابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية

تمهيد

- إعتدالية توزيع البيانات .
- عرض نتائج الدراسة .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس .
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن .
- النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع .
- النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عشر .
- مناقشة نتائج الدراسة .

■ تمهيد :

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في البحث العلمي، فيه يبرز الباحث قدراته التحليلية في قراءة الواقع من خلال الأدوات البحثية التي استخدمها والمقاربات النظرية التي اعتمدها في الجانب النظري، ليقف على مدى صحة تحقق الفرضيات البحثية وأهم العوامل المفسرة لهذه النتائج المتحصل عليها، ولهذا يجب أن يكون الباحث ملماً بكل تقنيات المنهجية التي تساعده في ضبط النتائج والتحكم الجيد في قراءتها وتحليلها بصورة جيدة تسمح بمحاكاة واقع الظاهرة المدروسة والتنبؤ بمسارها، وسيعرض الباحث في الفصل السابع والأخير كافة البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان البحث ومعالجتها بعدة طرائق إحصائية تسمح بتبويبها بشكل منهجي منظم، يسهم في تفسيرها بصورة علمية اعتماداً على جميع المعلومات السابقة التي تم جمعها في موضوع النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات و تفرغها وتطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة الموضوع نقف في هذا الفصل أمام أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي، وهي مرحلة تحليل النتائج وتفسيرها، وفيها يتم تغيير شكلية البيانات الكمية إلى تقديرات وملاحظات كيفية تكون سندا علميا لنا في تفسير النتائج وتعميمها.

■ وسنتناول في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

1- عرض وتحليل النتائج :

1-1- عرض وتحليل نتائج اختبار " Smirnov " :

قبل البدء في معالجة النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وجب على الباحث أن يتحقق من أن البيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً، أي التحقق من شرط التوزيع الطبيعي، والذي يعتبر شرطاً أساسياً لاختبار الأسلوب الإحصائي الأنسب، لمعالجة البيانات الإحصائية لمتغيرات الدراسة، والجدول أدناه يوضح اختبار " Smirnov " لحساب شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم (57) يوضح قياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov test				المتغيرات
قيمة sig	قيمة اختبار k/s	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.069	0.80	0.683	03.39	النسق القيمي
0.264	0.12	0.736	02.90	التوافق المهني
0.106	0.13	0.560	03.42	الإبداع الإداري

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (57) تبين أن القيم غير دالة إحصائية، وذلك حسب قيم اختبار سيميرنوف كولموغورف فإن قيم (SIG) لكل من "النسق القيمي" و " الإبداع الإداري " و " التوافق المهني " جاءت أكبر من قيمة الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) ومنه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و تتوزع توزيعاً اعتدالياً، وبناء عليه فإن الباحث سيستخدم في معالجته للبيانات أساليب الإحصاء البارامترية باعتبارها الأنسب.

1-2- عرض و تحليل نتائج التساؤل الأول :

*- ما مستوى تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة على استبيان النسق القيمي وأبعادها (القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم المهنية)؟ ولإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان ثم لجميع بنوده ككل والذي يتم حسابهم كما يلي :

الجدول رقم(58): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم الدينية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	أستحضر الثواب والعقاب الأخروي أثناء قيامي بأداء عملي	03.25	1.03	04	متوسط
02	أذكر زملائي بأن الله رقيب على أداء أعمالنا في المهنة	03.35	1.21	01	متوسط
03	أميل أكثر إلى صحبت الموظفين المتدينين في العمل	03.33	0.88	02	متوسط
04	أحرص على أداء العمل بأكمل وجه لأنني أراه عبادة	03.27	0.85	03	متوسط
					القيم الدينية
		03.30	0.75	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(58) أن مستوى القيم الدينية كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.30) وبانحراف معياري قدر بـ (0.75).

ولقد تراوحت قيمة متوسطات فقراته بين(03.35) وبانحراف معياري (01.21) كأعلى متوسط للفقرة رقم (02)، وهذا يدل على مدى استحضار المراقبة الذاتية للموظفين، وأن لهم مسؤولية دينية تجاه تأدية أعمالهم ويجب عليهم عدم التهاون و إتقانها، ونالت الفقرة (01) الخاصة باستحضار الثواب والعقاب الأخروي أثناء القيام بأداء الأعمال، متوسطاً حسابياً قدر بـ (03.25) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.03)، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.27) و(03.33)، وكلها قيم فاقت المتوسط الفرضي بقليل(03)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لديهم تمثل القيم الدينية بمستوى متوسط، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم (59): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
05	أتمسك بأعراف المجتمع المحلي	03.52	0.92	02	موافق
06	أشعر بالفرح لتقديم المساعدة للآخرين	03.71	1.00	01	موافق
07	أميل للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المهنية	03.04	1.32	04	متوسط
08	أهتم بمشاكل زملائي داخل العمل	03.31	1.12	03	متوسط
القيم الاجتماعية		03.39	0.90	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (60) أن مستوى القيم الاجتماعية كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.39) وبانحراف معياري قدر بـ (0.90).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (06) المتعلقة بـ "أشعر بالفرح لتقديم المساعدة للآخرين" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.71) وبانحراف معياري (01.00)، وهذا يدل على مدى شعور الموظفين بالفرح والسعادة عند مساعدة الآخرين، سواء تعلق الأمر بالمواطنين، أو الموظفين ونالت الفقرة (07) الخاصة بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المهنية، متوسطاً حسابياً قدر بـ (03.04) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.32)، بينما كانت بقية قيم الفقرات تتراوح بين (03.31) و(03.52)، وكلها قيم فاقت المتوسط الفرضي بقليل (03)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لديهم تمثل القيم الاجتماعية بمستوى متوسط، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم (60): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
09	أرى أن الراتب هو أساس كل تحفيز في العمل	02.98	1.17	04	متوسط
10	أرى أن أهدافي تتحقق من خلال العمل	03.14	1.32	02	متوسط
11	أعتقد أن الادخار ضرورة اقتصادية	03.58	0.94	01	موافق
12	أعجب بالأفراد الذين يمتلكون ثروة مالية	03.00	0.95	03	متوسط
القيم الاقتصادية		03.17	0.73	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(60) أن مستوى القيم الاقتصادية كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.17) وبانحراف معياري قدر بـ (0.73).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجِل للفقرة رقم (11) المتعلقة بـ "أعتقد أن الادخار ضرورة اقتصادية" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.58) وبانحراف معياري (0.94)، وهذا يوضح أن الموظفين يعتقدون أن الادخار كقيمة ضرورة اقتصادية ملحة من شأنها أن تسهم في تذليل بعض الصعوبات التي تواجههم في الحياة، ونالت الفقرة (09) الخاصة بأن الراتب هو أساس كل تحفيز في العمل متوسطاً حسابياً قدر بـ (03.04) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.32)، وهذا نابع عن إدراك الموظف لأهمية الراتب إلا أنه يرى أن التحفيز بقدر ما يكون مادي، يكون معنوي فالحياة ليست معطى مادياً فقط، وهذا بالرغم أنهم يتقاضون رواتب ضعيفة جداً، لا تتماشى مع الخدمات التي يقدمونها بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.00) و(03.14)، وكلها قيم تفوق قليلاً أو تساوي المتوسط الفرضي (03)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لديهم تمثل القيم الاقتصادية بمستوى متوسط، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم (61): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم المهنية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	أشعر بفخر عند الحديث عن عملي أمام الآخرين	03.76	0.84	01	موافق
14	أتمسك بأخلاقيات العمل عند اتخاذ أي قرار	03.69	0.85	03	موافق
15	أحرص على جعل متطلبات المهنة في المقام الأول	03.70	0.84	02	موافق
16	أحرص على ضمان سير المرفق العام حتى وإن لم أتفق مع زملائي	03.64	0.86	04	موافق
القيم المهنية		03.69	0.77	مرتفع	

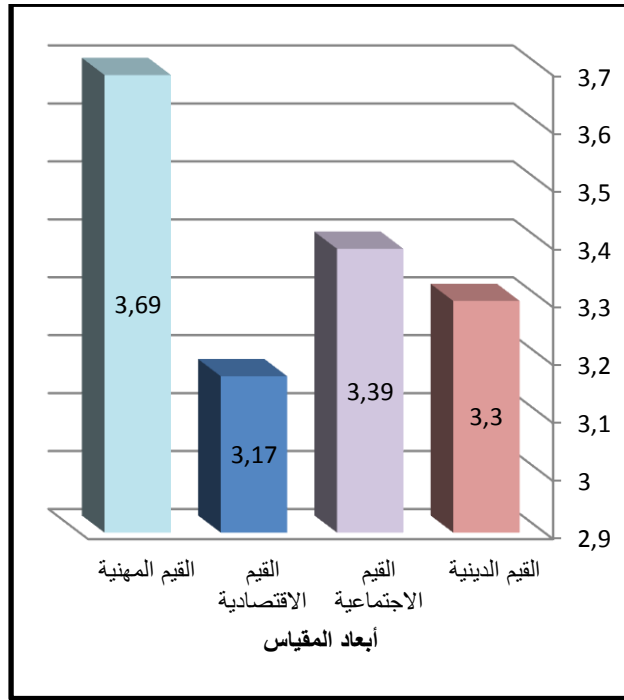
نلاحظ من خلال الجدول رقم(61) أن مستوى القيم المهنية كان مرتفعاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.69) وبانحراف معياري قدر بـ (0.77).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (13) المتعلقة بـ "أشعر بفخر عند الحديث عن عملي أمام الآخرين" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.76) وبانحراف معياري (0.84)، وهذا يوضح أن الموظفين يشعرون بالفخر عن الحديث عن عملهم أمام الآخرين، ويفتخرون أنهم يقدمون الكثير من الخدمات الإدارية والتقنية للمجتمع المحلي رغم الظروف المهنية التي يعيشونها، فهم يرون أن البلدية جمهورية مصغرة تستقطب جميع فئات المجتمع وهذا يدل على أهميتها ومكانتها، ونالت الفقرة (16) الخاصة بالحرص على ضمان سير المرفق العام حتى وإن لم أنفق مع زملائي بمتوسط حسابي قدر بـ (03.64) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وهذا يدل على إدراك الموظف لأهمية سير المرفق العام وعدم توقفه، لأن في توقفه تعطيل لمصالح أفراد المجتمع، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.69) و(03.70)، وكلها قيم تفوق المتوسط الفرضي (03)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لديهم تمثل القيم المهنية بمستوى مرتفعا، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(62): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان النسق القيمي

الاستبيان	الرقم	أبعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
النسق القيمي	01	القيم الدينية	03.30	0.75	03	متوسط
	02	القيم الاجتماعية	03.39	0.90	02	متوسط
	03	القيم الاقتصادية	03.17	0.73	04	متوسط
	04	القيم المهنية	03.69	0.77	01	مرتفع
المستوى العام للاستبيان			03.39	0.68	متوسط	

والشكل الموضح أسفله يوضح ترتيب متوسطات القيم المشكّلة للأنساق القيمية لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .



الشكل رقم (32) يوضح ترتيب متوسطات القيم المشكّلة للنسق القيمي

من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (62) والشكل رقم (32) تبين أن الدرجة الكلية للنسق القيمي حلت متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ (03.39) وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي بقليل الذي يقدر بـ (03.00)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.68)، وهذا يعني أن مستوى تشكّل الأنساق القيمية متوسطة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، مما يؤكد أنهم يحظون بمستويات متوسطة من ممارسة القيم الدينية، الاجتماعية، الاقتصادية، والمهنية المشكّلة للنسق القيمي للموظف .

وبالاطلاع على متوسطات أبعاد القيم المشكّلة للنسق القيمي نجد أن بعد القيم المهنية حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع، ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.69) وبانحراف معياري قدر بـ (0.77)، مما يعني أن مستوى القيم المهنية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة مرتفعة، وذلك حسب الاستبيان المطبق من قبل الباحث، ويمكن تفسير ذلك أن موظفي البلديات يقومون بإنجاز أعمال عديدة خاصة بعد ما تم تحويل بعض المصالح الإدارية من الدائرة إلى البلدية كالمصلحة البيومترية، بطاقات الرمادية، رخص السياقة، مما انجر عنه زيادة في المهام، هذا ما عزز في جانب من جوانب قيمة الإنجاز وجعل الموظف دائما يحرص على قيمة الإنجاز للأعمال المنوطة به، كما أن القيم الشائعة داخل البلدية والتي ما يحرص عليها المسؤول هي قيمة احترام الوقت ، والتي تتمثل في احترام مواقيت العمل و إمضاء ورقة الحضور مما انعكس على إدراك الموظف

أنه لا بد أن يلتزم بالوقت خاصة أن له علاقة مباشرة بالمواطنين خصوصا في مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية .

وتجد الإشارة أن موضوع القيم المهنية تحكمه عدة اعتبارات، فهي متواجدة عبر كل التنظيمات والمؤسسات التي تحكمها أطر قانونية تفرض على الموظفين نمط ثقافة تنظيمية معين يجسد قيم احترام مواقيت العمل وقيم الإنجاز، والحرص على أداء العمل . إلا أن الباحث لاحظ بعض الممارسات الإدارية تنتافي مع أخلاقيات المهنة كالولاء للسياسي على حساب المنظمة، والاتكالية ناهيك عن الوشاية المغرضة بالزملاء والتتمر الدائم.

واتفقت نتيجة دراستنا الحالية في تصدر القيم المهنية للنسق القيمي لأفراد عينة الدراسة، مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (حمدون والكواز 2007) في تصدر القيم الإدارية التنظيمية لدى الملاك الرياضيين.

وحل في المرتبة الثانية بعد القيم الاجتماعية من ناحية الارتفاع، ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدره (03.39) وبانحراف معياري قدره (0.90)، مما يعني أن مستوى القيم الاجتماعية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة متوسطاً، وهو ما يبرر أن الجماعة الإقليمية (البلدية) من أهدافها القيام بشؤون أفراد المجتمع المحلي والسعي لتتميته، مما يجعل أن هناك خصوصية لموظفيها فجلبهم أبناء المجتمع المحلي، وهو ما يدل على أنه تربطهم علاقات اجتماعية جيدة وصلة قرابة خاصة في بعض البلديات الصغيرة التي تجد أن طبيعة نسيج سكانها من عرش أو عرشين (القبيلة)، وهو ما يبرر تمثل القيم الاجتماعية للموظفين، كما أن طبيعة المهام الإدارية التي تقوم بها البلدية هي مهام خدمية تفرض على الموظف أن يكون متفاعلاً اجتماعياً مع زملائه الذي يفترض أنهم أبناء بلده، فنمط الوظائف التي يؤديها موظف الجماعات الإقليمية تفرض عليه أن يكون متمتع بشخصية اجتماعية متعاونة، ففي البلدية مثلا تجد مصلحة الشؤون الاجتماعية، ومكتب الشؤون الاجتماعية، ومكتب الجمعيات المحلية، ومنصب خاص بمستشار اجتماعي، كل هذه الوظائف والمصالح تشتغل على الجانب الاجتماعي للمجتمع، مما يجعل أن موظفي البلدية يتميزون بقدر متوسط من الاجتماعية، كما أن من الشروط الأساسية لانتقاء الموظفين داخل البلدية أن يكونوا من أبناء المجتمع المحلي، و أن يتمتعوا بشخصية مرنة في التعامل العام لخصوصية الجماعة الإقليمية وخصوصية مهامها.

كما حل في المرتبة الثالثة بعد القيم الدينية من ناحية الارتفاع، ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.30) وانحراف معياري قدر بـ (0.75)، مما يعني أن مستوى القيم الدينية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة متوسط، وهذا أمر متوقع جدا كون أن القيم الدينية تكون موجود عند الموظف، لأنه ينتمي إلى المجتمع الجزائري الذي يقدر الدين الإسلامي في حياته الاجتماعية والمهنية، ويحرص أن يكون الموظف ملتزما في تعامله ويقف عند ما تم تحريمه ولا يتجاوزه، ويسعى جاهدا إلى الوقوف عند حدود ما تفرضه تعاليم الدين الإسلامي، فتعتبر القيم الدينية موجها حقيقيا للسلوك الاجتماعي للفرد الجزائري.

وحل في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد القيم الاقتصادية وقد جاء متوسطا، ليشكل مستوى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.17) وانحراف معياري قدر بـ (0.73)، مما يعني أن مستوى القيم الاقتصادية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة متوسط، ويمكن تفسير هذا من خلال الحالة المعيشية لموظفي الجماعات الإقليمية إذ يعتبرون من الفئات التي لا تتقاضى راتبا شهريا مرتفعا، ولا يسمح لهم بالعيش الكريم الذي يلبي مطالبهم، مما جعل ذلك ينعكس سلبا عليهم ويؤثر على أدائهم، ولذا حل بعد القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة.

1-3- عرض و تحليل نتائج التساؤل الثاني :

*- ما مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان ثم لجميع بنوده ككل، والجدول أدناه يوضح ذلك :
الجدول رقم(63): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرضا عن الراتب والترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	يشعر الموظفون في العمل بالرضا نحو معايير الترقية	03.26	1.42	01	متوسط
02	يتوافق راتبي مع متطلبات العمل الذي أقوم به	02.61	1.43	03	منخفض
03	أشعر أن راتبي في العمل غير كاف مقارنة بالجهد الذي أبذله في عملي	02.69	1.16	02	متوسط
04	أشعر أن راتبي يتلاءم مع الرتبة الوظيفية	02.11	1.25	04	منخفض
	الرضا عن الراتب والترقية	02.66	0.99		منخفض

نلاحظ من خلال الجدول رقم(63) أن مستوى بعد الرضا عن الراتب والترقية كان منخفضاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (02.66) وبانحراف معياري قدر بـ (0.99).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (01) المتعلقة بـ "يشعر الموظفون في العمل بالرضا نحو معايير الترقية" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.26) وبانحراف معياري (01.42)، وهذا يوضح أن الموظفين إلى حد ما يشعرون برضا عن مسار الترقية، كون أن الترقية في الدرجة تحكمه قوانين الوظيف العمومي وهي تقريبا نفس المدة والمعايير (المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى)، في حين نالت الفقرة (04) الخاصة بالشعور أن الراتب يتلاءم مع الرتبة الوظيفية بمتوسط حسابي قدر بـ (02.11) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.25)، وهذا يدل على أن موظفي الجماعات الإقليمية يشعرون بعدم تناسب الراتب الذي يتقاضوه مع الخدمات التي يقدمونها، ولا يتلاءم مطلقاً مع مهامهم التي يؤديونها، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (02.61) و(02.69)، وكلها قيم أقل من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية يشعرون برضا منخفض عن الراتب وآليات الترقية في مسارهم المهني، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(64): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العلاقة مع الزملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
05	تربطني بزملائي علاقة احترام متبادلة	03.64	1.08	01	مرتفع
06	هناك تنافس شريف بين العمال في مجال العمل	03.04	1.07	05	متوسط
07	علاقتي بزملائي في العمل تسودها المحبة	03.49	1.01	02	مرتفع
08	يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما	03.46	0.92	03	مرتفع
09	يزورني زملائي في العمل عند مرضي	03.36	1.13	04	متوسط
	العلاقة مع الزملاء	03.39	0.83	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(64) أن مستوى بعد العلاقة مع الزملاء كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.39) وبانحراف معياري قدر بـ (0.83).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (05) المتعلقة بـ "تربطني بزملائي علاقة احترام متبادلة" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.64) وبانحراف معياري (01.08)، وهذا يوضح أن الموظفين تربطهم علاقة زمالة مبنية على الاحترام المتبادل، وهذا كون الموظف يقضي ثماني (08) ساعات في مكان العمل مما تجعله يحافظ على علاقته مع العائلة المهنية، في حين نالت الفقرة (06) الخاصة بالتنافس الشريف بين العمال في مجال العمل بمتوسط حسابي قدر بـ (03.04) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.07)، وهذا يدل على أن التنافس بين الموظفين في مجال العمل لا يخضع دائما للتنافس الشريف بل في أحيان كثيرة يخضع للمحاباة والوساطة خاصة في تقلد المناصب النوعية سواء الوظيفية أو الهيكلية، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.36) و(03.49)، وكلها قيم قريبة من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية يتمتعون بعلاقات مهنية متوسطة فينا بينهم، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم (65): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العلاقة مع الإدارة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يحترم المسؤولون أدائي	02.83	1.32	02	متوسط
11	يساعدني المسؤولون في حل المشاكل التقنية التي تواجهني	02.25	1.19	04	منخفض
12	تعالج الإدارة أوضاع ومشاكل جميع العاملين بطريقة عادلة	02.72	1.44	03	متوسط
13	يعاملني المسؤولون في العمل بأسلوب لائق	02.95	1.12	01	متوسط
	العلاقة مع الإدارة	02.76	0.94	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (65) أن مستوى بعد العلاقة مع الإدارة كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (02.76) وبانحراف معياري قدر بـ (0.94).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (13) المتعلقة بـ "يعاملني مسؤولي في العمل بأسلوب لائق" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (02.95) وبانحراف معياري (01.12)، وهذا يوضح أن المسؤول يتعامل مع الموظفين بأسلوب محترم ولائق، وهذا الأمر يرجع إلى نمط الإشراف عموماً، والعلاقة التي تربطهم بالمسؤول ففي أحيانا كثير تجد أنه تربطهم علاقة قرابة، بالإضافة إلى أنهم أبناء المجتمع

المحلي، في حين نالت الفقرة (11) الخاصة بمساعدة المسؤول في حل المشاكل التقنية التي تواجه الموظف بمتوسط حسابي قدر ب (02.25) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.19)، وهذا يرجع إلى أن المسؤول لا يمتلك المهارات الكافية للمساعدة ، بالإضافة إلى تداخل صلاحيات المسؤول بين الشق الإداري والسياسي التنموي، الأمر الذي يجعله لا يتابع الأعمال بصفة مستمرة تسمح بمساعدة الموظف ، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (02.72) و(02.86)، وكلها قيم قريبة من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية علاقتهم متوسطة مع الإدارة، وأن العلاقات الإشرافية متوسطة بين الموظف و المسؤول، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(66): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوافق مع ظروف العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	أشعر أن محيط العمل الذي أعمل به مريح بشكل عام	02.31	1.17	04	منخفض
15	أنا مسرور في مهنتي رغم أنها متعبة	03.04	1.26	01	متوسط
16	يمر الوقت بسرعة دون أن أشعر به	02.81	1.15	03	متوسط
17	أشعر بالضيق في مكان عمل نتيجة الفوضى	02.89	1.19	02	متوسط
18	أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي	02.09	01.18	05	منخفض
	التوافق مع ظروف العمل	02.62	0.75		منخفض

نلاحظ من خلال الجدول رقم(66) أن مستوى بعد التوافق مع ظروف العمل كان منخفضاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (02.62) وبانحراف معياري قدر ب (0.75).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (15) المتعلقة ب "أنا مسرور في مهنتي رغم أنها متعبة" حيث بلغ متوسطها الحسابي ب (03.04) وبانحراف معياري (01.26) ، وهذا يوضح أن الموظفين يشعرون بقدر متوسط من السرور والسعادة في العمل، ويمكن نفس ذلك بشعورهم بالإنجاز أن عمله له معنى ، كونهم يقدمون عدة خدمات للمواطنين، في حين نالت الفقرة (18) الخاصة بشعور الموظف بالأمان والاستقرار في وظيفته بمتوسط حسابي قدر ب (02.09) كأدنى قيمة وبانحراف معياري

بلغ (01.18)، وهذا يرجع إلى أنه كلما تقلد مسؤول جديد رئاسة المجلس، قام ببعض التغييرات في بعض المصالح مما انعكس على شعور الموظف، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (02.31) و(02.89)، وكلها قيم أقل من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لهم توافق منخفض مع ظروف العمل، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(67): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نظرة المجتمع للمهنة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	توفر لي مهنتي مكانة مناسبة لكسب احترام وتقدير المجتمع	02.83	1.16	3	متوسط
20	أعتقد أن مهنتي ذات قيمة عالية في المجتمع	03.15	0.95	2	متوسط
21	أرى أن مكانة الاجتماعية ارتفعت منذ التحقت بمهنتي	03.15	0.96	1	متوسط
نظرة المجتمع إلى المهنة					متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم(67) أن مستوى بعد نظرة المجتمع للمهنة كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.04) وبانحراف معياري قدر بـ (0.70).

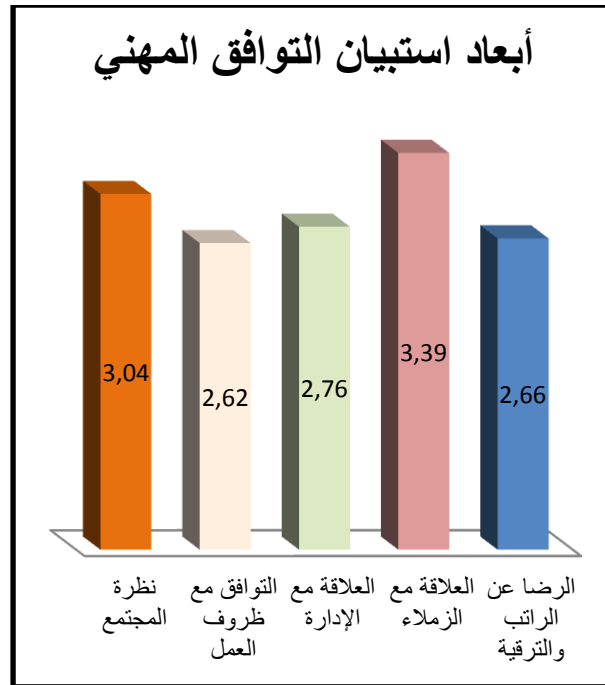
ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجِّل للفقرة رقم (21) المتعلقة بـ "أرى أن مكانة الاجتماعية ارتفعت منذ التحقت بمهنتي" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.15) وبانحراف معياري (0.96)، وهذا يوضح أن الموظفين يشعرون أن مكانتهم الاجتماعية ارتفعت منذ التحقوا بمهنتهم داخل البلدية، وهذا راجع إلى أن نظرة المجتمع ايجابية للفرد الموظف على عكس الفرد البطال، بالإضافة إلى الثقافة المجتمعية السائدة التي تحث عن العمل وتجسد الرؤية الدينية للعمل بأنه عبادة، في حين نالت الفقرة (19) الخاصة بأن المهنة التي يمتهنها توفر له مكانة مناسبة لكسب احترام وتقدير المجتمع بمتوسط حسابي قدر بـ (02.83) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.16)، وهذا يرجع إلى أن المهن الإدارية في البلدية لا توفر مكانة مناسبة نظراً لتواضع دخلها والتي تجعل الموظف دائماً في حاجة مما ينعكس على صورته داخل المجتمع، بينما كانت الفقرة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (03.15) بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لهم توافق متوسط في بعد نظر المجتمع للمهنة، ويرون أن المجتمع

له نظرة متوسطة لموظف البلدية، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(68): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان التوافق المهني

الاستبيان	الرقم	أبعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التوافق المهني	01	الرضا عن الراتب والترقية	02.66	0.99	04	منخفض
	02	العلاقة مع الزملاء	03.39	0.83	01	متوسط
	03	العلاقة مع الإدارة	02.76	0.94	03	متوسط
	04	التوافق مع ظروف العمل	02.62	0.75	05	منخفض
	05	نظرة المجتمع	03.04	0.70	02	متوسط
المستوى العام للاستبيان			02.90	0.73		متوسط

والشكل الموضح أسفله يوضح ترتيب متوسطات التوافق المهني لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة



الشكل رقم (33) يوضح ترتيب متوسطات التوافق المهني

من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (68) والشكل رقم (33) تبين أن الدرجة العامة للتوافق المهني جاءت متوسطة (قريبة للانخفاض) بمتوسط حسابي قدر بـ(02.90) وبانحراف

معياري قدر (0.73)، وهذا يعني أن مستوى التوافق المهني متوسط مما يؤكد أن موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة لديهم مستويات متوسطة من التوافق المهني . وبالاطلاع على متوسطات أبعاد التوافق المهني نجد أن بعد الرضا عن الراتب والترقية حل في المرتبة الأولى من ناحية الانخفاض، ليشكل مستوى منخفض مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(02.66)، وبانحراف معياري قدر (0.99)، مما يعني أن مستوى التوافق المهني منخفض في بعد الرضا عن الراتب والترقية لموظفي الجماعات الإقليمية بالبلديات .

وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية الأجور والرواتب في تحقيق الرضا والتوافق المهني لدى الموظف نلاحظ أن عمال البلديات من أكثر الفئات العمالية تعاني من انخفاض الأجور رغم الجهود التي يبذلونها والخدمات التي يقدمونها داخل البلدية، مما انعكس على عدم تحقيق إشباعهم لحاجاتهم المادية، والنفسية، وهذا يرجع إلى إدراكهم لعدم عدالة نظام الأجور والتعويضات في قطاع الجماعات الإقليمية، ونفسر هذا الانخفاض إلى عدم وجود بناء هيكلي سليم لنظام الأجور والتعويضات وفق الخدمات المبذولة من طرف الموظفين ، كما أن عدم تحيين نظام الأجور ليتماشى مع مقتضيات المعيشية للموظف، وهذا ما انعكس سلبا على الممارسات التنظيمية للموظفين في كثرة الغياب والتغيب، وعدم الالتزام بالدوام وغيره من مظاهر سوء التوافق، ويعتقدون أنهم يعملون قدر رواتبهم مما جعل دافعيتهم للعمل تقل وهذا ما أشارت إليه الكثير من النظريات المفسرة للدافعية على غرار النظرية التقليدية في الفكر الإداري حيث اعتبر تايلور أن الدخل مؤشر على التنظيم العلمي للعمل، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (ونوغي فتيحة 2015) في أثر الراتب ونظام التعويضات على رضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، وأشارت دراسة (and OngChoonHee.all.2019) التي بينت أن من بين العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي التوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية والتدريب ونظام التعويضات في تحقيق المبدأ التوجيهي لتعزيز الأداء الكلي للموظف وفقا لمقولة التالية "عامل راض وسعيد هو عامل منتج" ، وعطفا على هذا تبين لنا أهمية الأجور والرواتب في الحياة المهنية التي تضمن العيش الكريم للموظف ، كما أن قانون الترقية الخاص بالمناصب العليا لموظفي الجماعات الإقليمية 91/26 لم يحين منذ 1991) أنظر الملحق رقم 08) ، مما يعني أنه عاجز على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، أما على مستوى البلدية فالهيكل التنظيمي غير فعال إذ تجد كثير من المناصب العليا شاغرة وهذا ما يفسره عدم وجود رؤية إستراتيجية لتنمية المسار المهني لموظفي الجماعات الإقليمية.

بينما حل بعد التوافق مع ظروف العمل في المرتبة الثانية من ناحية الانخفاض وذلك بمتوسط حسابي قدره (02.62) وانحراف معياري قدر (0.75)، مما يعني أن مستوى التوافق المهني منخفض في بعد التوافق مع ظروف العمل لموظفي الجماعات الإقليمية، ويفسر الباحث ذلك على أن الظروف المهنية التي يعيش فيها موظفي الجماعات الإقليمية، غير مواتمة من ناحية الأبنية المادية، وترتيب المكاتب، وحتى عدم توفر الوسائل المكتبية في الكثير من الأحيان، بالإضافة إلى أعباء العمل الإداري الروتيني و إرغاماته خاصة المواقف الضاغطة التي يتعرض لها الموظف من قبل المنتخبين مثلا، بالإضافة إلى التجاذبات السياسية التي تؤثر على المناخ العام للبلدية، حيث أثبتت دراسة (DanicaBakotićandTomislavBabić, 2013) أن ظروف العمل كالسلامة المهنية والتدريب والمعدات، ورتابة العمل، ودرجة الإجهاد تعتبر عامل مؤثر جدا في شعور الموظف بالتوافق المهني، وكما أشرنا سابقا أنها غير متوفرة بشكل مناسب مما انعكس سلبا على توافق المهني لموظف الجماعات الإقليمية بالبلدية.

ويليه بعد العلاقة بالإدارة ثالثا في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (02.76)، وانحراف معياري قدر بـ (0.94)، مما يعني أن مستوى التوافق المهني متوسط في بعد العلاقة مع الإدارة لموظفي الجماعات الإقليمية، ويفسر الباحث ذلك على أن أساليب الإشراف التنظيمي داخل البلدية لها خصوصية الازدواجية، فالمسؤول الأول له صفة المنتخب السياسي والمسئول الإداري، مما يجعل نمط القيادة في كثير من الأحيان تسييبا، مكرسا لشعبوية التسيير كالمحابة وغيرها مما يجعل المسؤول يمارس عدالة تنظيمية انتقائية، بالإضافة إلى تدخل المنتخبين في شؤون الموظفين، وضعف المكانة القانونية للأمين العام المسير الفعلي، يجعل الموظف غير راض عن أساليب الإشرافية المنتهجة داخل البلدية وهذا ما أشارت إليه دراسة (بوعطيط سفيان، 2012) لدور أساليب الإشراف في تحقيق التوافق المهني للموظف.

كما حل بعد نظرة المجتمع للمهنة رابعا في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.04) وانحراف معياري قدر (0.70)، مما يعني أن مستوى التوافق المهني متوسط في بعد نظرة المجتمع للمهنة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث ذلك على أن الموظف بالبلدية يشعر بدرجة متوسطة لتقدير المجتمع لمهنة، ويرى هذا أنه غير كافي لما يبذله من جهود وخدمات مقدمة خدمة للمجتمع المحلي الذي يعيش فيه، فالنظرة السلبية للبلدية كونها مرتبطة ارتباطا مباشرا بالجانب السياسي والأداء الضعيف للمسئول الأول في كثير من الأحيان، جعل المواطن يبلور تصور وحكم عام على البلدية وعدم الثقة فيها، وهذا ما يبرر نظرة المجتمع وينعكس سلبا على إدراك الموظف بالبلدية لتقديره المتوسط

داخل المجتمع و أشارت دراسة (أيمن الزامل 2011) إلى أهمية نظرة المجتمع ومدى تقديره لمهنة الموظف وانعكاس ذلك على توافقه المهني والاجتماعي .

بينما حل بعد العلاقة مع الزملاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدر بـ (03.39) وبانحراف معياري قدر (0.83)، مما يعنى أن مستوى التوافق المهني متوسط في بعد العلاقة مع الزملاء لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث أن العلاقات المهنية بين العمال متوسطة وذلك يرجع لخصوصية التنظيم المحلي، وبالرغم من أن الموظفين يعيشون في نفس المجتمع المحلي، إلا أن العلاقات ليست على درجة عالية من التوافق نتيجة التكتلات التنظيمية، و الولاءات الحزبية، وتحزب الموظف و تسييسه وعدم حيادته في كثير من الأحيان، مما انبثق عنه عدم ثقة بين الموظفين، بالإضافة إلى السياسة الإشرافية المنتهجة داخل البلدية من قبل المنتخب تذي نوع من الجهوية لخدمة مصالح ضيقة .

1-4- عرض و تحليل نتائج التساؤل الثالث :

*- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان ثم لجميع بنوده ككل، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(69): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأصالة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبلدية	03.82	0.74	01	مرتفع
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل	03.38	0.89	04	متوسط
03	أنجز أعمالى بطرائق جديدة .	03.52	0.91	03	مرتفع
04	تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني	02.97	1.20	05	متوسط
05	أسعى إلى الاطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة	03.58	0.90	02	مرتفع
الأصالة		03.45	0.68		مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(69) أن مستوى بعد الأصالة كان مرتفعاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.45) وبانحراف معياري قدر بـ (0.68).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (01) المتعلقة بـ "أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبلدية" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.82) وبانحراف معياري (0.74)، وهذا يوضح حرص الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة أثناء تأدية عملهم، في حين نالت الفقرة (04) الخاصة بتعزيز بيئة العمل قدرات الموظفين في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم بمتوسط حسابي قدر بـ (02.97) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (01.20)، وهذا يرجع إلى أن بيئة العمل في البلديات (الجماعة الإقليمية) لا تشجع على العمل الابتكاري ولا تعززه بأي أسلوب سواء المعنوي أو المادي، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.38) و(03.58)، وكلها قيم أكبر من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية مستوى مرتفع في بعد الأصالة، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام.

الجدول رقم(70): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
06	أهتم بالأراء الآخرين التي تخالف آرائي للاستفادة منها	03.67	0.84	02	مرتفع
07	أقبل مناقشة الآخرين لأدائي في العمل	03.64	0.83	04	مرتفع
08	أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني من عدة زوايا مختلفة	03.56	0.82	05	مرتفع
09	أغير موقفي في العمل عندما أقتنع بعدم صوابه	03.78	0.89	01	مرتفع
10	انفتح على كل ما هو جديد وأسعى لتجربته	03.66	0.89	03	مرتفع
	المرونة	03.66	0.66		مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(70) أن مستوى بعد المرونة كان مرتفعاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.66) وبانحراف معياري قدر بـ (0.66).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (09) المتعلقة بـ "أغير موقفي في العمل عندما أقتنع بعدم صوابه" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.78) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يوضح أن سلوك الموظفين تتسم بالمرونة وهي سمة من سمات السلوك الإبداعي، حيث أن الموظف يستجيب إلى

تغيير قراراته أو مواقفه التنظيمية في حالة أيقن أنه ليس على صواب، في حين نالت الفقرة (08) الخاصة بأستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني من عدة زوايا مختلفة بمتوسط حسابي قدر ب (03.56) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا قد يرجع إلى عدم معرفة الموظف للأساليب الإبداعية التي تعزز تصوره للمشكلة، وتجعله يفكر بطرائق مبتكرة، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.64) و(03.67)، وكلها قيم أكبر من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية يحظون بمستوى مرتفع في بعد المرونة، كما أن انحرافاتهم المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام

الجدول رقم(71): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطلاقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	أستطيع التعبير عن أفكاري في العمل بطريقة واضحة ليفهمها الجميع .	03.58	0.91	02	مرتفع
12	لدي المقدرة على تقديم الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل	03.55	0.75	03	مرتفع
13	أحرص على اقتراح أفكار عديدة لسير العمل .	03.51	0.82	04	مرتفع
14	أسعى دائما لوصف إجراءات العمل بعدة ألفاظ ذات معنى واحد.	03.27	0.88	02	متوسط
15	أمتلك المهارات الكافية لفتح النقاش حول سير العمل داخل المصلحة	03.59	0.78	01	مرتفع
					الطلاقة
		03.50	0.66		مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(71) أن مستوى بعد الطلاقة كان مرتفعاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.50) وبانحراف معياري قدر ب (0.66).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (15) المتعلقة ب "أمتلك المهارات الكافية لفتح النقاش حول سير العمل داخل المصلحة" حيث بلغ متوسطها الحسابي ب (03.59) وبانحراف معياري (0.78)، وهذا يوضح أن الموظفين على قدر كبير من فهم كيفية أداء عملهم داخل المصالح الإدارية المختلفة للبلدية وتقديم الأفكار بطلاقة، في حين نالت الفقرة (14) الخاصة ب "أسعى دائما لوصف

إجراءات العمل بعدة ألفاظ ذات معنى واحد "بمتوسط حسابي قدر ب (03.27) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وهذا يعني أن الموظف يمتلك قدر من الطلاقة اللفظية والفكرية خاصة فيما تعلق بوصف إجراءات عمله، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.51) و(03.58)، وكلها قيم أكبر من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لهم مستوى عال من الطلاقة.

الجدول رقم(72): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد روح المخاطرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	لا التزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة	03.03	0.97	04	متوسط
17	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	03.05	0.96	03	متوسط
18	أتحلى بالشجاعة الكافية للقيام بإعمال ابتكارية حتى وإن أتسمت بمخاطرة عالية	03.05	0.95	02	متوسط
19	أتبنى وأشجع الأفكار الجديدة الرامية للتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل	03.37	0.92	01	متوسط
20	أتفاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفا من الفشل	02.95	0.84	05	متوسط
روح المخاطرة		03.08	0.58	متوسط	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(72) أن مستوى بعد روح المخاطرة كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.08) وبانحراف معياري قدر ب (0.58).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (19) المتعلقة بـ "أتبنى وأشجع الأفكار الجديدة الرامية للتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.37) وبانحراف معياري (0.92)، وهذا يبين مدى إدراك الموظفين أهمية الأفكار الجديدة التي تهدف إلى التغيير دون الخوف من الفشل، في حين نالت الفقرة (20) الخاصة بـ "أتفاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفا من الفشل". بمتوسط حسابي قدر ب (02.95) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يعني أن الموظف يسعى إلى التجديد والتميز في عمله، ولا يخشى الفشل في أداء مهامه حتى وإن اتسم التجديد بالمخاطرة، بينما كانت بقية الفقرات تتراوح بين (03.03) و(03.05)، وكلها قيم تتساوى مع المتوسط الفرضي المقدر ب (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لهم مستوى متوسط من روح المخاطرة في بيئة العمل.

الجدول رقم(73): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	أحدد بسرعة أي مشكلة تعيق سير التنظيم الحسن للمصلحة	03.45	0.83	02	مرتفع
22	أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل البلدية	03.26	0.96	05	متوسط
23	أضع عدة حلول لأي مشكلة تعيق الأداء الحسن للموظفين داخل المصلحة .	03.44	0.85	03	متوسط
24	أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة وأضع حلا مناسباً لها	03.43	0.86	04	متوسط
25	أجمع أكبر قدر من المعلومات عن العمل لتحديد أوجه الخلل و القصور في أداء مهامي	03.58	0.88	01	مرتفع
الحساسية للمشكلات		03.42	0.73		متوسط

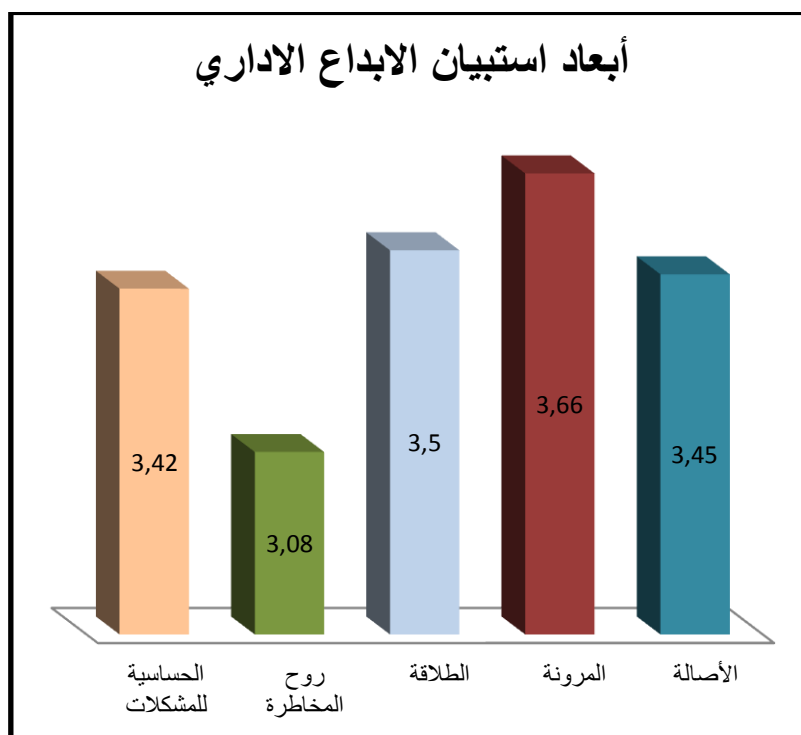
نلاحظ من خلال الجدول رقم(73) أن مستوى بعد الحساسية للمشكلات كان متوسطاً، لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (03.42) وبانحراف معياري قدر بـ (0.73).

ولقد كان أعلى المتوسطات الحسابية قد سُجل للفقرة رقم (25) المتعلقة بـ "أجمع أكبر قدر من المعلومات عن العمل لتحديد أوجه الخلل و القصور في أداء مهامي" حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (03.58) وبانحراف معياري (0.88) ، وهذا يوضح أن الموظفين يسعون دائماً لجمع المعلومات عن طبيعة عملهم من خلال الاطلاع على القوانين الناظمة لمهامهم كل حسب مصلحته وطبيعته مهام، والرجوع إلى الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية، أو الاطلاع على مواقع النت والتواصل الاجتماعي للسؤال عن أي خلل يعيق أدائهم بالشكل المطلوب، في حين نالت الفقرة (22) الخاصة بـ "أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل البلدية " بمتوسط حسابي قدر بـ (03.26) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (0.96)، مما يعني أن الموظف يستطيع توقع بعض المشكلات التي قد تحدث في العمل وهذا راجع إلى الخبرة والتجربة التي اكتسبها من خلال المواقف التنظيمية التي عاشها داخل البلدية ، في حين كانت نتائج بقية الفقرات تتراوح بين (03.43) و(03.45) وكلها قيم أكبر من المتوسط الفرضي (03.00)، بما يعبر أن موظفي الجماعات الإقليمية لهم مستوى متوسط في بعد الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم(74): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبيان الإبداع الإداري

الاستبيان	الرقم	أبعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الإبداع الإداري	01	الأصالة	03.45	0.68	03	مرتفع
	02	المرونة	03.66	0.66	01	مرتفع
	03	الطلاقة	03.50	0.66	02	مرتفع
	04	روح المخاطرة	03.08	0.58	05	متوسط
	05	الحساسية للمشكلات	03.42	0.72	04	متوسط
المستوى العام للاستبيان			03.42	0.56	متوسط	

والشكل الموضح أسفله يوضح ترتيب متوسطات الإبداع الإداري لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة:



الشكل رقم (34) يوضح ترتيب متوسطات الإبداع الإداري

من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (74) والشكل رقم (34) تبين أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري جاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ (03.42) وبانحراف معياري قدر (0.56)، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري متوسط مما يؤكد أن موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة يتمتعون بمستويات متوسطة من الإبداع الإداري .

وبالاطلاع على متوسطات أبعاد الإبداع الإداري نجد أن بعد المرونة حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع بمتوسط حسابي وقدر بـ (03.66) وبانحراف معياري قدر (0.66)، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في بعد المرونة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث أن ارتفاع بعد المرونة لدى الموظف يبرر التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، كون الجماعة الإقليمية تعثرها عدة متغيرات، وفي الغالب لا تستقر على مسؤول محلي واحد، كما أن المسؤول المحلي المنتخب يجري عدة تحويلات دون الرجوع إلى المسؤول الإداري المتمثل في الأمين العام أو حتى رئيس مصلحة المستخدمين، فأصبح تصور الموظف على تحويله من مصلحة إلى مصلحة أخرى أمرا متوقعا، وهذا يدل أنه لا يوجد استقرار نسبي داخل هياكل البلدية، وكذا تحلي الموظف بالمرونة تحكمه عدة علاقات داخل بيئة العمل، فإزدواجية الدور لدى المسؤول المنتخب، وإشراف الأمين العام، وعلاقته مع المجتمع المحلي كل هذا يجعله لا يتصلب في رأيه، بل يبحث عن أيسر الحلول بطرائق مختلفة تضمن له علاقاته الحسنة، كما أن المسؤول يعتمد على انتقاء الموظفين الذين لهم قدر معين من المرونة في تصور الأشياء ولا يتعصبون لرأي أو فكرة معينة، وهذا ما نراه يبرر ارتفاع بعد المرونة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .

ويليه بعد الطلاقة حل ثانيا من ناحية الارتفاع، ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.50) وبانحراف معياري قدر (0.66)، مما يعني أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع إلى حد ما في بعد الطلاقة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات المسيلة، وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية الطلاقة كمكون مهم للإبداع ، إلا أنه حل نوع ما مرتفع لدى موظفي الجماعات الإقليمية الذي لا يتمتعون بمستوى عالي من الطلاقة في إنتاج كمية معتبرة من الأفكار والألفاظ أو الأمثلة خلال مدة زمنية محددة، وبما أن الطلاقة تعتبر وعاء القدرات الإبداعية ومهارة تسهم بشكل مباشرة في تحقيق النتائج الإبداعي ، وانخفاض هذا البعد يفسر تدني مستوى الإبداع الإداري بسبب عدم وفرة الأفكار وعدم امتلاك الموظف مهارة الطلاقة اللفظية والفكرية التي تتيح العديد من الأفكار، التي بعد طرحها يمكن فحصها وتقويمها من خلال تجسيد الأفكار الإبداعية القابلة للتحقيق في بيئة العمل، فالعبرة في بعد الطلاقة هو

معدل طرح الأفكار، لا مدى عقلانيتها وقبول تجسيدها، ومن هنا يمكن تفسير ذلك أن عملية تسيير المصالح الإدارية للبلديات تتم عن طريق الوصاية ومن خلال المراسلة اليومية من جهات عديدة، والتسيير الروتيني التقليدي، بالإضافة إلى الجمود التنظيمي الحاصل على مستوى القوانين والنظام الداخلي للبلدية، وحتى عملية إدارة الاجتماعات بين المسؤولين ورؤساء المصالح لا تشجع على طرح الأفكار، فالمسؤولين لا يهتمون بإعطاء فرص للموظفين لطرح أفكارهم مما انعكس سلبا على الموظف وحدث ما يشبه انطفاء على مستوى مهارة الطلاقة وهذا ما أثر على مستوى الإبداع الإداري داخل البلدية ولم يكن مرتفع بالشكل المناسب.

بينما حل بعد الأصالة ثالثا في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.45) وبانحراف معياري قدر (0.68)، مما يعنى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط في بعد الأصالة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث عدم طرح الموظف للأفكار الجديدة والغير مألوفة، وتقديم إجراءات أو خدمات إدارية مختلفة تعود بالنفع على التنظيم ككل، هو ارتباط الطلاقة بالأصالة من جهة، ومن جهة أخرى بيئة العمل لا تشجع على تكريس الأصالة ولا تعتمد أساليب تحفيزية تحفز بها الموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية غير مسبوقه .

كما أن القوانين واللوائح الناظمة والمحددة لمهام موظفي الجماعات الإقليمية تنتم بالجمود والتعقيد مما تجعل تخوف الموظف من طرح أفكار جديدة، ومن خلال الملاحظة هناك بعض الممارسة التي تنتم بالأصالة نوعا في ما يخص رقمنة القطاع وممارسة فردية لبعض الموظفين في حدود ضيقة وفي مصالح معينة كالمصلحة البيومترية .

وبليه بعد الحساسية للمشكلات رابعا من ناحية الارتفاع وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (03.42) وبانحراف معياري قدر (0.72)، مما يعنى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط في بعد الحساسية للمشكلات لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث ذلك على توسط بعد الحساسية للمشكلات لدى الموظف، وعدم مقدرة الموظفين من استشفاف المشكلات التي تكون في المنظمة، وعدم إدراك مواطن الخلل، من خلال ما يلزم ملاحظته وفعله لتجاوز الخلل، انعكس سلبا على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وعدم تمتعهم بقدرة عالية من التحسس للمشكلات يرجع إلى طبيعة العمل داخل البلدية والمناخ التنظيمي السائد فيها، فأصبح الموظف في البلدية لا يتحسس من وقوع المشكلات بل تعود عليها، مما جعله لا يمكن أن يحاول أن يقدم حولا لها وهذا راجع أيضا لخصوصية الجماعة الإقليمية التي تعنى بمشاغل مواطني المجتمع المحلي، مما يجعلها

قبلة للمواطنين لعرض شكاويهم اليومية والمتعلقة بعدة مجالات كجمال البناء والتعمير والشؤون الاجتماعية مثلا، فهذا التردد اليومي للمواطن غير المنظم يعتبر احد العوائق التي تعيق السير الحسن للمصالح الإدارية وأثر سلبا على قدرة الموظف على التفكير الابداعي و الاستشراقي في مجال عمله.

كما حل بعد روح المخاطرة خامسا في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(03.08) وبانحراف معياري قدر (0.58)، مما يعنى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط في بعد روح المخاطرة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، ويفسر الباحث ذلك أن درجة روح المخاطرة في اتخاذ القرارات أو المجازفة في طرح أفكار وتجسيد ممارسات إبداعية تتسم بروح المخاطرة داخل الجماعات الإقليمية متوسطة لان المناخ التنظيمي العام لا يشجع على طرح الأفكار، كما أن تصورات الموظف عند تأدية مهامه تقتصر على أن يؤدي أقل من المطلوب، فوقع تأثير على شخصية الموظف من خلال ما يحدث حوله في بيئة العمل، من متابعات قضائية وإدارية لمسؤولين محليين، جعل الموظف لا يشعر بالثقة التنظيمية المحفزة على روح المبادرة والمخاطرة التي تعتبر سمة من سمات الشخصية المبدعة، كما أن خصوصية المجالس المحلية وعدم استقرارها من جهة، ومبدأ الانتخاب من جهة أثر على تصورات موظفي الجماعات الإقليمية سلبا، وأصبح الموظف يفرض إجراءات إدارية معقدة بدافع الحماية، وعليه أصبح الموظف عادة لا يبادر بأي أفكار أو إجراءات تتسم بالمخاطرة داخل البلدية .

1-5- عرض وتحليل نتائج التساؤل الرابع:

*-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النسق القيمي والتوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين متغير النسق القيمي و التوافق المهني، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(75): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي و التوافق المهني

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
النسق القيمي	03.39	0.68	**0.755	0.00	0.01
التوافق المهني	02.90	0.73			
N=170					

يتبن من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (75) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي و التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي للنسق القيمي الذي قدر بـ (03.39) وانحراف معياري قدر بـ(0.68) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول النسق القيمي ودرجات استجاباتهم حول فقرات التوافق المهني تقدر بـ (0.755**) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين استجابات موظفي الجماعات الإقليمية حول استبيان النسق القيمي ودرجاتهم حول استبيان التوافق المهني .

وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النسق القيمي و التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة " .

1-6- عرض وتحليل نتائج التساؤل الخامس:

*-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين متغير النسق القيمي و الإبداع الإداري، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم: (76) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي والإبداع الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
النسق القيمي	03.39	0.68	**0.814	0.00	0.01
الإبداع الإداري	03.42	0.56			
N=170					

يتبين من خلال الجدول رقم (76) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي للنسق القيمي الذي قدر بـ(03.39) وانحراف معياري قدر بـ (0.68)، وأما الإبداع الإداري فقدر متوسطه الحسابي بـ (03.42) وانحراف معياري قدر بـ (0.56)، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة حول النسق القيمي ودرجات استجاباتهم حول استبيان الإبداع الإداري، كانت تقدر

ب(0.814**) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين درجات الموظفين حول استبيان النسق القيمي و الإبداع الإداري.

وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النسق القيمي و الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة"، و يعود ذلك إلى أهمية قيمة النسق القيمي في بناء شخصية موظفي الجماعات الإقليمية، حيث احتلت أبعاد النسق القيمي الترتيب التالي (القيم المهنية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القيم الاقتصادية).

1-7- عرض وتحليل نتائج التساؤل السادس :

*-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين متغير التوافق المهني والإبداع الإداري، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(77): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني والإبداع الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
التوافق المهني	02.90	0.73	**0.681	0.00	0.01
الإبداع إداري	03.42	0.56			
N=170					

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (77) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي التوافق المهني الذي قدر ب(02.90) وانحراف معياري قدر ب (0.73) وأما الإبداع الإداري فقدر متوسطه الحسابي ب (03.42) وانحراف معياري قدر ب (0.56)، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول التوافق المهني ودرجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري كانت قيمته (0.681**) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات موظفي الجماعات الإقليمية حول استبيان التوافق المهني ودرجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري.

وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

1-8- عرض وتحليل نتائج التساؤل السابع :

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النسق القيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟
للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (t.test)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

*- دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (78): يوضح دلالة الفروق في مستوى النسق القيمي تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
القيم الدينية	ذكر	120	03.29	0.70	-0.11	0.91	0.05
	أنثى	50	03.31	0.88			
القيم الاجتماعية	ذكر	120	03.43	0.91	0.79	0.42	
	أنثى	50	03.31	0.88			
القيم الاقتصادية	ذكر	120	03.11	0.71	-01.71	0.08	
	أنثى	50	03.32	0.78			
القيم المهنية	ذكر	120	03.72	0.76	0.63	0.52	
	أنثى	50	03.64	0.79			
النسق القيمي	ذكور	120	03.390	0.66	0.04	0.96	
	أنثى	50	03.396	0.73			

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (78) عند تطبيق اختبار الفرق بين متوسطين (ت) للعينات المستقلة (Independent-samples T Test)، أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) لكل أبعاد النسق القيمي "القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم المهنية" وكذا الدرجة الكلية للنسق القيمي هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للنسق القيمي عند الذكور (03.39) وبانحراف معياري قدره (0.66) بينما بلغ متوسط النسق القيمي للإناث (03.396) وبانحراف معياري قدره (0.73)، وبلغت قيمة (ت) (t=0.04)

وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.96$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p\leq 0.01$) و ($p\leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس (موظف، موظفة)، وعليه نرى أن عامل الجنس على مستوى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة عامل غير مؤثر في تشكل الأنساق القيمية .

وبالعودة إلى استجابات عينة الدراسة على أبعاد النسق القيمي نجد أن درجة بعد القيم الدينية هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي لدرجة بعد القيم الدينية عند الذكور (03.29) وبانحراف معياري قدره (0.70) بينما بلغ متوسط القيم الدينية للإناث (03.31) وبانحراف معياري قدره (0.88) كما بلغت قيمة (ت) ($t=-0.11$) وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.91$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p\leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول القيم الدينية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

وكانت درجة بعد القيم الاجتماعية أيضا أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعد القيم الدينية عند الذكور (03.43) وبانحراف معياري قدره (0.91) بينما بلغ متوسط القيم الاجتماعية للإناث (03.31) وبانحراف معياري قدره (0.88) كما بلغت قيمة (ت) ($t=0.79$) وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.42$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p\leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول القيم الاجتماعية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

و كانت درجة بعد القيم الاقتصادية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعد القيم الاقتصادية عند الذكور (03.11) وبانحراف معياري قدره (0.71) بينما بلغ متوسط القيم الاقتصادية للإناث (03.32) وبانحراف معياري قدره (0.78) كما بلغت قيمة (ت) ($t=-1.71$) وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.08$)، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p\leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول القيم الاقتصادية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

وجاءت نتائج بعد القيم المهنية أيضا أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعد القيم المهنية عند الذكور (03.72) وبانحراف معياري قدره (0.76) بينما بلغ متوسط القيم المهنية للإناث (03.64) وبانحراف معياري قدره (0.79) كما بلغت قيمة (ت) ($t=0.63$)

وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.52$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول القيم المهنية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$) لإجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولايات المسيلة حول استبيان النسق القيمي تعزى لمتغير الجنس.

9-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثامن:

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية ؟
للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ف) لعينتين مستقلتين (F)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية :

الجدول رقم (79) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان النسق القيمي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
النسق القيمي	بين المجموعات	0.270	2	0.135	0.287	0.751	غير دالة
	داخل المجموعات	78.636	167	0.471			
	المجموع	78.906	169	/			

يتبين من خلال الجدول رقم (79) أن نتائج تحليل التباين الأحادي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$)، في الدرجة الكلية للنسق القيمي وأبعاده "القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم المهنية"، تبعا لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات ، من 05 سنوات إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

حيث بلغت قيمة تحليل التباين في الدرجة الكلية للنسق القيمي (0.270) عند درجة الحرية ($df=02$)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (0.287) وجاءت قيمة المعنوية ($sig= 0.751$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل

الفرضية العدمية القائلة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.01$) في مستوى تشكل الأنساق القيمية وأبعادها لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

10-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل التاسع :

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (t.test)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

*- دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (80): يوضح دلالة الفروق في مستوى التوافق المهني تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
التوافق مع الزملاء	ذكر	120	03.37	0.85	-0.465	0.643	0.05
	أنثى	50	03.44	0.80			
الرضا على الراتب والترقية	ذكر	120	02.67	0.97	0.107	0.915	
	أنثى	50	02.65	1.05			
العلاقة مع الإدارة	ذكر	120	02.74	02.74	-0.369	0.712	
	أنثى	50	02.80	02.80			
التوافق مع ظروف العمل	ذكر	120	02.61	0.76	-0.294	0.769	
	أنثى	50	02.65	0.75			
نظرة المجتمع	ذكر	120	03.00	0.67	-1.164	0.246	
	أنثى	50	03.14	0.74			
التوافق المهني	ذكر	120	02.88	0.72	-0.454	0.651	
	أنثى	50	02.94	0.76			

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (80) عند تطبيق اختبار الفرق بين متوسطين (ت) للعينات المستقلة (Independent-samples T Test)، أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) لكل أبعاد التوافق المهني "الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن الراتب والترقية، التوافق مع ظروف

العمل،العلاقة مع الإدارة،نظرة المجتمع "وكذا الدرجة الكلية للتوافق المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتوافق المهني عند الذكور (02.88)وبانحراف معياري قدره (0.72) بينما بلغ متوسط التوافق المهني للإناث (02.94) وبانحراف معياري قدره (0.76) كما بلغت قيمة (ت)($t=-0.454$) وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وقيمة معنوية ($sig=0.651$)،وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و($p \leq 0.05$)،ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرى أن عامل الجنس على مستوى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة عامل غير مؤثر في مستوى التوافق المهني .

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية القائلة : " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($p \leq 0.05$) بين الموظفين والموظفات في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

11-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل العاشر:

*-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ف) لعينتين مستقلتين (F)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

*- دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية :

الجدول رقم (81) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين

متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان التوافق المهني تبعا لمتغير الأقدمية المهنية

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
التوافق المهني	بين المجموعات	03.794	2	01.897	03.608	0.029	غير دالة
	داخل المجموعات	87.807	167	0.526			
	المجموع	91.601	169	/			

يتبين من خلال الجدول رقم (81) أن نتائج تحليل التباين الأحادي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)، في الدرجة الكلية للتوافق المهني، تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات ، من 05 سنوات إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

حيث بلغت قيمة تحليل التباين في الدرجة الكلية للتوافق المهني (03.794) عند درجة الحرية ($df=02$)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (03.608) وجاءت قيمة المعنوية ($sig=0.029$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($p \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.05$) في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى التوافق المهني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية المهنية ، فقد استخدمنا اختبار شيفيه لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (82) : يوضح نتائج الاختبار البعدي شيفيه **scheffe** للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التوافق المهني وفقاً لمتغير الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	الأقدمية المهنية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	0.123	0.148	0.709
	أكثر من 10 سنوات	*0.513	0.200	0.041
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-0.123	0.148	0.709
	أكثر من 10 سنوات	0.390	0.165	0.065
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-0.513	0.200	0.041
	من 05 إلى 10 سنوات	-0.390	0.165	0.065

عند مستوى الدلالة 0.05

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (82) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني حسب استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية بين فئة (أقل من 05

سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات) لصالح أقل من 05 سنوات حيث قدر فرق المتوسطات بها (0.513) بقيمة احتمال معنوية (0.041) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 .

1-12- عرض وتحليل نتائج التساؤل الحادي عشر :

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (t.test)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (83): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكر	120	03.46	0.688	0.30	0.761	0.05
	أنثى	50	03.42	0.684			
المرونة	ذكر	120	03.665	0.67	0.044	0.965	
	أنثى	50	03.660	0.64			
الطلاقة	ذكر	120	03.50	0.662	0.101	0.920	
	أنثى	50	03.49	0.683			
روح المخاطرة	ذكر	120	03.088	0.583	0.739	0.971	
	أنثى	50	03.092	0.607			
الحساسية للمشكلات	ذكر	120	03.42	0.714	0.493	0.902	
	أنثى	50	03.44	0.751			
الإبداع الإداري	ذكر	120	03.429	0.561	0.650	0.944	
	أنثى	50	03.422	0.564			

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول رقم (83) عند تطبيق اختبار الفرق بين متوسطين (ت) للعينات المستقلة (Independent-samples T Test)، أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) لكل أبعاد الإبداع الإداري "الأصالة، المرونة، الطلاقة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات" وكذا الدرجة الكلية للإبداع الإداري هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإبداع الإداري عند الذكور (03.429) وبانحراف معياري قدره (0.561) بينما

بلغ متوسط الإبداع الإداري للإناث (03.422) وبانحراف معياري قدره (0.564) كما بلغت قيمة (ت) (t=0.650) وذلك عند درجة الحرية (df=168) وبقيمة معنوية (sig=0.944)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤ 0.01) و (p≤0.05)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرى أن عامل الجنس على مستوى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة عامل غير مؤثر في مستويات الأداء الإداري المبدع لدى الموظف .

وكانت قيمة الاحتمال المعنوية لبعده الأصالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعده الأصالة عند الذكور (03.46) وبانحراف معياري قدره (0.688) بينما بلغ متوسط الأصالة للإناث (03.42) وبانحراف معياري قدره (0.684) كما بلغت قيمة (ت) (t=0.30) وذلك عند درجة الحرية (df=168) وبقيمة معنوية (sig=0.761)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤0.01) و (p≤0.05)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

كما أن درجة بعد المرونة قيمتها المعنوية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعده المرونة عند الذكور (03.665) وبانحراف معياري قدره (0.67) بينما بلغ متوسط المرونة للإناث (03.665) وبانحراف معياري قدره (0.64) كما بلغت قيمة (ت) (t=0.044) وذلك عند درجة الحرية (df=168) وبقيمة معنوية (sig=0.965)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤ 0.01) و (p≤0.05)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المرونة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

وحل بعد الطلاقة أيضا بقيمة معنوية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعده الطلاقة عند الذكور (03.50) وبانحراف معياري قدره (0.662) بينما بلغ متوسط الطلاقة للإناث (03.49) وبانحراف معياري قدره (06.683) كما بلغت قيمة (ت) (t=0.101) وذلك عند درجة الحرية (df=168) وبقيمة معنوية (sig=0.920)، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤0.05)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الطلاقة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

وجاءت قيمة بعد روح المخاطرة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة لبعده روح المخاطرة عند الذكور (03.088) وبانحراف معياري قدره (0.583) بينما بلغ متوسط روح المخاطرة للإناث (03.092) وبانحراف معياري قدره (0.607) كما بلغت قيمة (ت) (t=0.739)

وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.971$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و($p \leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد روح المخاطرة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

وحل أخيرا بعد الحساسية للمشكلات بقيمة احتمال معنوية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان المتوسط الحسابي لدرجة بعد الحساسية للمشكلات عند الذكور (03.42) وبانحراف معياري قدره (0.714) بينما بلغ متوسط روح المخاطرة للإناث (03.44) وبانحراف معياري قدره (0.751) كما بلغت قيمة (ت) ($t=0.493$) وذلك عند درجة الحرية ($df=168$) وبقيمة معنوية ($sig=0.902$)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و($p \leq 0.05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد روح المخاطرة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

ومنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و($p \leq 0.05$) لإجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولايات المسيلة حول استبيان الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

13-1 - عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني عشر:

* - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب اختبار (ف) لعينتين مستقلتين (F)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

* - دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية :

الجدول رقم (84) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الإبداع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.115	2	0.057	0.181	0.834	غير دالة
	داخل المجموعات	52.953	167	0.317			
	المجموع	53.068	169	/			

يتبين من خلال الجدول رقم (84) أن نتائج تحليل التباين الأحادي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$)، في الدرجة الكلية للإبداع الإداري وأبعاده "الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة، تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات ، من 05 سنوات إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

حيث بلغت قيمة تحليل التباين في الدرجة الكلية للتوافق المهني (0.115) عند درجة الحرية (df=02)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (0.181) وجاءت قيمة المعنوية (sig=0.834) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.01$) في مستوى الإبداع الإداري وأبعاده لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

14-1 - عرض وتحليل نتائج التساؤل الثالث عشر :

* - هل يؤثر النسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب الانحدار الخطي المتعدد من أجل التعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومعرفة مقدار الاختلاف في المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة " النسق القيمي " والتوافق المهني " على المتغير التابع " الإبداع الإداري "، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم (85) يوضح الإحصاءات الوصفية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة
النسق القيمي	03.39	0.68	170
التوافق المهني	02.90	0.73	170
الإبداع الإداري	03.42	0.56	170

نلاحظ من خلال الجدول رقم (85) الذي يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الخاصة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث حل الإبداع الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (03.42) وبانحراف معياري قدر ب (0.56)، وحل بعده متغير النسق القيمي بمتوسط حسابي قدر ب (03.39) وبانحراف معياري 0.68، وحل في المرتبة الأخيرة التوافق المهني بمتوسط حسابي قدر ب (02.90) وبانحراف معياري قدر ب (0.73).

الجدول رقم (86) يوضح مصفوفة الارتباط

المتغيرات	قيمة الارتباط r	قيمة الاحتمال المعنوية sig
النسق القيمي	**0.814	0.00
التوافق المهني		
النسق القيمي	**0.755	0.00
الإبداع الإداري		
التوافق المهني	**0.681	0.00
الإبداع الإداري		
N= 170		

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (86) الذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين النسق القيمي و التوافق المهني بقيمة تقدر بـ (0.814) بدلالة أصغر من 0.01، بينما بلغ معامل النسق القيمي و الإبداع الإداري قيمة تقدر بـ (0.75) عند مستوى الدلالة 0.01، وكانت قيمة الارتباط بين التوافق المهني والإبداع الإداري قد قدرت بـ (0.68) بدلالة أصغر من 0.01 ، مما يعني أن كل العلاقات بين المتغيرات موجبة طردية .

الجدول رقم (87) يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي

المتغيرات المدخلة / المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	التوافق المهني النسق القيمي b	.	إدخال
<p>a. متغير تابع : الإبداع الإداري . b. كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها</p>			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (87) الذي يوضح أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار الخطي (الإبداع الإداري) كمتغير تابع والمتغيرات المستقلة (النسق القيمي ، والتوافق المهني) ، كما أن التحليل لم يستبعد أي متغير والطريقة المستخدمة في النموذج هو الانحدار القياسي .

الجدول رقم (88): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي الثنائي لحساب متغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين VIF	دلالة "ت" Sig	قيمة " ت "	بيتا	قيمة دلالة Sig F	قيمة F	R	المتغيرات المستقلة المفسرة	المتغير التابع
2.32	0.00	10.35	0.698	0.00	172.08	0.673	0.821	النسق القيمي
2.32	0.02	02.27	0.154					التوافق المهني

من أجل التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والمتغيرات المفسرة " النسق القيمي والتوافق المهني "، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي اعتبرت فيه متغيرات الأنساق القيمية والتوافق المهني كمتغيرات تفسيرية لمتغير الإبداع الإداري كمتغير تابع .

وأظهرت نتائج الموضحة في الجدول رقم (88) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة التباين (F) التي قدر بـ (172.08) عند مستوى الثقة (sig= 0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (p≤ 0.01)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على " وجود تأثير من المتغيرات المستقلة (النسق القيمي،التوافق المهني)على المتغير التابع (الإبداع الإداري) ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة .

وتفسر النتائج أن معامل التحديد (R Square /R²) قد بلغ (0.673)، وهذا يعني أن الأنساق القيمية والتوافق المهني للموظف قد فسرا ما مقداره (67.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وهذا حسب معامل الانحدار (R Square /R²) .

كما يظهر الجدول رقم (88) قيمة معامل الارتباط (R) بين متغيرات الدراسة (النسق القيمي والإبداع الإداري) و بين (التوافق المهني والإبداع الإداري) الذي جاء بدرجة (0.821) وهي قيمة موجبة طردية قوية .

كما يتبين من جدول المعاملات (coefficient) أن قيمة (Beta/B) للعلاقات الفردية بين كل متغير النسق القيمي و الإبداع الإداري قد بلغت لمتغير النسق القيمي (0.698)، وأن قيمة (t) قد بلغت (10.35) عند مستوى ثقة (Sig= 0.00)، ويعني ذلك كل ما تحسن مستوى الأنساق القيمية بمقدار وحدة، تحسن مستوى الإبداع الإداري بـ (0.69)، و علاقة التوافق المهني والإبداع الإداري قد بلغت لمتغير التوافق المهني (0.154)، وأن قيمة (t) قد بلغت (02.27) عند مستوى ثقة

(Sig= 0.02)، ويعني ذلك كل ما تحسن مستوى الأنساق القيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري بـ (0.15). وهذا ما يؤكد معنوية المعاملات المختلفة لمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة $p \leq (0.01)$.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت أن عامل تضخم التباين للنموذج قدرت بـ (02.32) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطية بين النموذج .

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$\text{الإبداع الإداري (المتوقع)} = (0.698 * \text{النسق القيمي}) + (0.154 * \text{التوافق المهني})$$

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه نستنتج عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.01$) لمتغير النسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .

1-15- عرض وتحليل التساؤل الرابع عشر :

*- هل يتوسط التوافق المهني العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة؟

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه¹، قام الباحث ببناء نموذج سببي بناء على الدراسات السابقة، وتم اختبار صحة هذا النموذج من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) ومعرفة الأثر غير المباشر بإضافة المتغير الوسيط (التوافق

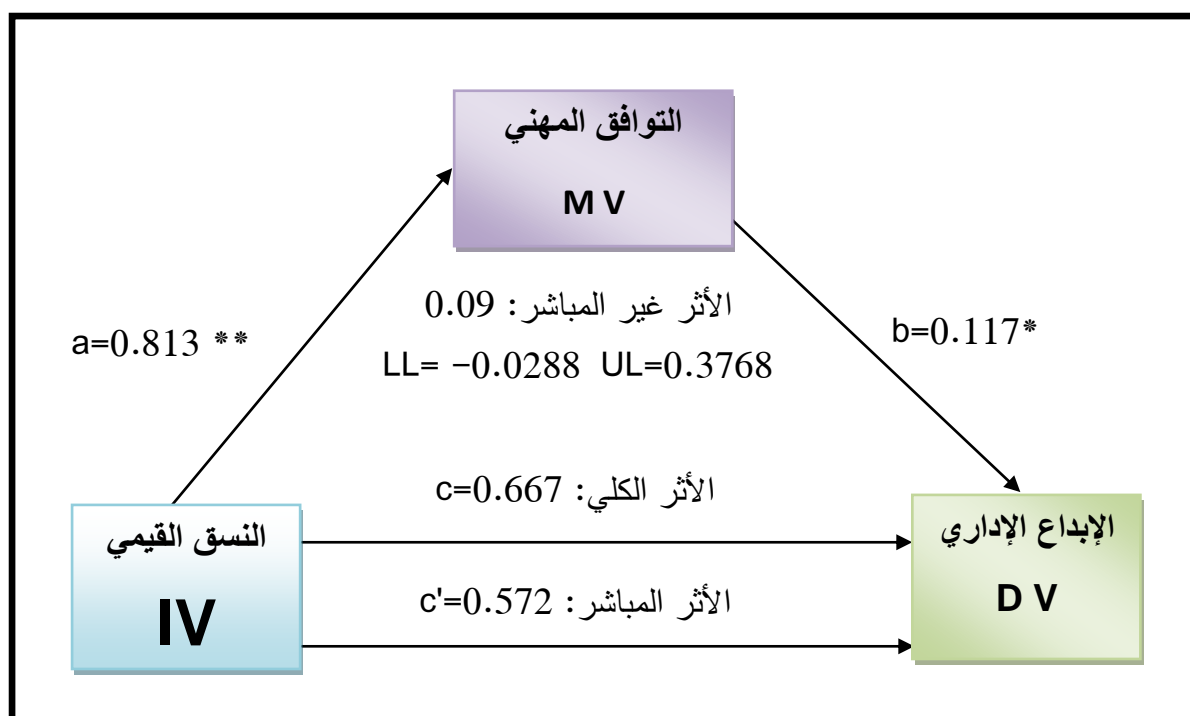
¹*- المتغير الوسيط : يتلخص دوره في أن له تأثيرا محتملا على العلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل ويمثل الآخر المتغير التابع، وهو يتوسط هذه العلاقة ويشرحها كلها أو جزء منها، ويجب عن السؤال كيف أو لماذا؟ كيف يحدث الأثر من المتغير المستقل على المتغير التابع أو لماذا تأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل؟ وعندها يتم التعامل مع المتغير الوسيط على أنه نتيجة Consequence للمتغير المستقل المنبئ، وسببا في الوقت ذاته للمتغير التابع ومنبئاً له. (أبو هديوس ، الفراء، 2017، ص 395)

المهني)، ولاختبار النموذج استخدم الباحث تحليل المسار باعتماد على نموذج (Baron & Kenny 1986) و (Andrew.F.Hayes)، للتأكد من هذه الفرضية اعتمد الباحث أيضا على مصفوفة

"PROCESS PROCEDURE SPSS version 3.5.3"

والاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط، ومن خلال نتائج تحليل المصفوفة

تبينت النتائج الموضحة في الشكل الآتي:



** دال عند $(\alpha=0.01)$ ، * دال عند $(\alpha=0.05)$ المصدر: spss V 22

الشكل رقم (35) يوضح نتائج نموذج Andrew.F.Hayes

الجدول رقم (89) يوضح مخرجات النموذج

مخرجات النموذج		
المتغير	الترميز	الرقم
النسق القيمي	.(IV):X	01
التوافق المهني	.(ME V):M	02
الإبداع الإداري	.(D V):Y	03
N= 170		

* - نتائج المتغير M (التوافق المهني).

الجدول رقم (90) أ يوضح مخرجات المسار a

Model summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
0.7550	0.5700	0.2345	222.6528	1.0000	168.0000	0.0000

الجدول رقم (91) ب يوضح مخرجات المسار a

MODEL						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0.1409	0.1886	0.7469	0.4562	-0.2315	.5132
VX	0.8134	0.0545	14.9216	0.0000	0.7058	.9210

من خلال الجدولين رقم (90) و(91) يتبين لنا أن المتغير المستقل (النسق القيمي) يؤثر على المتغير الوسيط (التوافق المهني) أي (a) هو معامل التنبؤ لأثر X على M) والذي يساوي (0.813) وذلك بخطأ معياري يقدر بـ (0.054) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01. وعليه نستنتج أن النسق القيمي يؤثر على الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

☒ - حساب نموذج الأثر الكلي :

☒ - نتائج المتغير VCP (الإبداع الإداري).

الجدول رقم (92) أ يوضح مخرجات المسار C' و b

Model summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
0.8206	0.6733	0.1038	172.0886	2.0000	167.0000	0.0000

الجدول رقم (93) ب يوضح مخرجات المسار C' و b

MODEL						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.1451	0.1257	9.1093	0.0000	0.8969	1.3933
VX	0.5727	0.0553	10.3534	0.0000	0.4635	.6819
VM	0.1170	0.0513	2.2790	0.0239	0.0156	.2183

من خلال الجدولين رقم (92) و (93) يتبين لنا أن تأثير المتغير الوسيط (التوافق المهني) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) أي b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل النسق القيمي) والذي يساوي (0.117) وذلك بخطأ معياري يقدر بـ (0.051) وبدلالة إحصائية أقل من 0.05 وعليه نستنتج أن التوافق المهني يؤثر على الإبداع الإداري دون النسق القيمي.

كما نلاحظ أيضا تأثير المتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) أي المسار C' يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط والذي يساوي 0.57 بخطأ معياري يقدر بـ 0.055 وبدلالة إحصائية أقل من 0.001.

الجدول رقم (94) أ يوضح مخرجات المسار c

Model summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
0.8143	0.6631	0.1064	330.7273	1.0000	186.0000	0.0000

الجدول رقم (95) ب يوضح مخرجات المسار c

MODEL						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.1616	0.1271	9.1423	0.0000	0.9108	1.4125
c	0.6678	0.0367	18.1859	0.0000	0.5953	0.7403

من خلال الجدولين رقم (94) و(95) يتبين لنا أن المتغير المستقل (النسق القيمي) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) أي (المسار c يقيس الأثر الكلي X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c = c' + ab$) والذي يساوي (0.66) وذلك بخطأ معياري يقدر بـ (0.036) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01. وعليه نستنتج أن النسق القيمي يؤثر على الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

☒ - حساب الأثار الكلية المباشرة وغير المباشرة لـ (X) على (Y):

☒ - الأثر الكلي لـ (X) على (Y)

الجدول رقم (96) يوضح الأثر الكلي لـ (X) على (Y)

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0.6678	0.0367	18.1859	0.0000	0.5953	0.7403

☒ - الأثر المباشر لـ (X) على (Y)

الجدول رقم (97) يوضح الأثر المباشر لـ (X) على (Y)

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0.5727	0.553	10.3534	0.0000	0.4635	0.6819

☒ - الأثر غير المباشر لـ (X) على (Y):

الجدول رقم (98) يوضح الأثر غير المباشر لـ (X) على (Y)

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	0.0952	0.0573	-0.0288	0.3768

من خلال الجدول رقم (96) و(97) و(98) يتبين لنا الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حيث أن **ab** الأثر غير المباشر هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر أو هو الأثر غير المباشر الذي يمثل من خلال مسارين **a** و**b** واللذين يربطان **X** بـ **Y** من خلال **M**.

والذي يساوي (0.09) وبما أن القيمتين $ULCI=0.37$ و $LLCI=-0.028$ قطعهما الصفر بالتالي فإن الأثر غير المباشر ليس ايجابياً، وهذا يعني أن التوافق المهني لا يتوسط العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

ولقد قام الباحث أيضاً بحساب هذه الفرضية بطريقة أخرى عن طريق نموذج (Baron & Kenny 1986) ومن خلال تطبيق الشروط الإحصائية في نموذج هذا المسار نستنتج أن:

- أن المتغير المستقل يجب أن يؤثر في المتغير الوسيط (المعادلة الأولى).
- أن المتغير المستقل يجب أن يتضح أثره في المتغير التابع (المعادلة الثانية) عند العزل الإحصائي للمتغير الوسيط.
- أن المتغير الوسيط يجب أن يؤثر في المتغير التابع (المعادلة الثالثة) وذلك عند تضمين المتغير الوسيط في معادلة الانحدار.

ومن خلال تطبيق ما سبق توصل الباحث إلى:

أن المتغير المستقل (النسق القيمي) يؤثر على المتغير الوسيط (التوافق المهني) المعادلة الأولى تحقق إذ يساوي 0.813. وهذا بعد ما تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (99) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.141	.189		.747	.456
	VX	.813	.055	.755	14.922	.000

a. Variable dépendante : VM

أن المتغير المستقل (النسق القيمي) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) المعادلة الثانية تحققت إذ يساوي 0.668. وهذا بعد ما تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (100) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج التوافق المهني

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.162	.127		9.142	.000
	VX	.668	.037	.814	18.186	.000

a. Variable dépendante : VY

أن المتغير الوسيط (التوافق المهني) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) عند تضمين النسق القيمي في معادلة الانحدار المعادلة الثالثة تحقق إذ يساوي 0.117 وهذا بعد ما تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق الجدول الآتي:

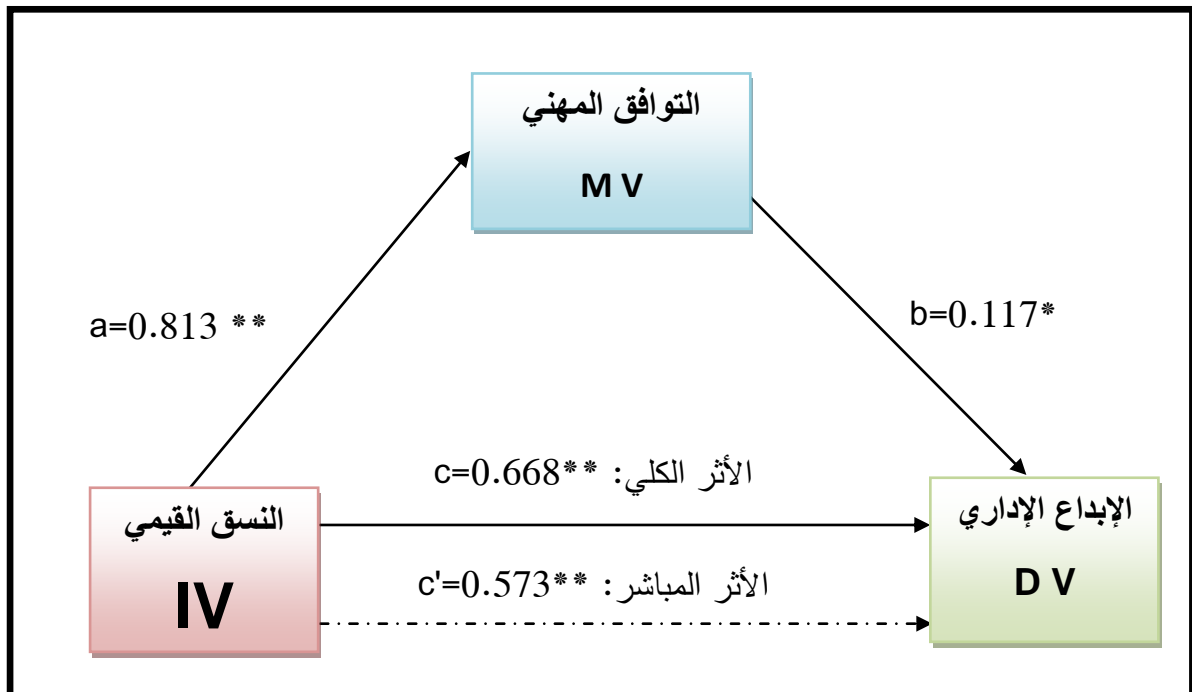
الجدول رقم (101) يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج التوافق المهني

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.145	.126		9.109	.000
	VM	.117	.051	.154	2.279	.024
	VX	.573	.055	.698	10.353	.000

a. Variable dépendante : VY

وتجدر الإشارة إلى أن الشروط الثلاثة السابقة قد تحققت، وأن الأثر المباشر للمتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (التوافق المهني) والذي يساوي 0.573. وهو دال إحصائياً وهو أقل مما كان فيه في المعادلة الثانية، وعليه لم يحدث التوسط الكامل حيث لم ينعدم أثر المتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) وذلك عندما تم التحكم في المتغير الوسيط. وبما أن نتائج الأثر المباشر كانت دالة عند مستوى الدلالة فإن الوساطة جزئية للمتغير التوافق المهني في العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجامعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

ويمكن أن نوضح نتائج نموذج (Baron & Kenny 1986) بالشكل التالي:



دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05

الشكل رقم (36) يوضح نتائج نموذج (Baron & Kenny 1986)

كما تجدر الإشارة أن النموذج السببي (Baron & Kenny 1986) يعتبر أول نموذج يدرس المتغير الوسيط، وتم استخدامه على نطاق واسع في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية، إلا أنه تعرض للنقد على أنه مقارنة ليست مثالية احصائياً وفلسفياً كما أن طريقة الخطوات السببية أو المعادلات الثلاثة تم نقدها ويمكن الإطلاع على أكثر في أنظر مرجع (Hayes, Andrew F. 2013) و Hayes, (Andrew F. 2018)، وأنظر أيضاً (حمادوش ، 2019 ، ص 279، 278).

وعليه يبقى البديل لمعرفة مجال الخاص بالأثر غير المباشر ل a b هو استخدام (Bootstrap confidence Interval)، من خلال الاعتماد على مصفوفة

"PROCESS PROCEDURE SPSS version 3.5.3

" الخاص بنموذج هايز (Hayes, Andrew F. 2018)، والاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج

الوسيط البسيط وهو ما تم اعتماده في دراستنا

فتعريف الوساطة عند هايز متعلق بالأثر غير المباشر وهذا الأثر غير المباشر دلالاته الإحصائية لا يمكن التحقق منها من خلال الدلالة الكلاسيكية، بل من خلال البوتسترايبينغ لكون هذا المسار لا يمكن معرفة شكل التوزيع هل هو طبيعي أم غير طبيعي وبالتالي يتم اللجوء إلى البوتسترايبينغ وهي أضمن للبيانات غير المعروفة وغير الطبيعية. (حمادوش ، 2019 ، ص 279)

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

ومن خلال النتائج المحصلة عليها يتبين أن تشكل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية لبلديات ولاية المسيلة مختلف عن الأنساق القيمية لدى الموظفين في قطاعات أخرى، وهذا يرجع إلى عدة اعتبارات كالمناخ التنظيمي وبيئة العمل، ونمط الثقافة التنظيمية السائد، وطبيعة المهام التي يؤديها وقد اختلفت دراستنا في تشكل الأنساق القيمية مع دراسة (سي محمد السعدية 2014) في شكل النسق القيمي العام لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية، والمتمثل في تصدر القيمة النظرية والدينية قمة نسقهم القيمي، ودراسة (شينار سامية 2017) في ترتيب القيم لدى الأحداث الجانحين فكان التصدر للقيم الدينية، الجمالية، النظرية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و حتى على مستوى الأحداث غير الجانحين نجد ترتيب القيم هو : القيم النظرية، الجمالية، الدينية، الاقتصادية والاجتماعية معا ، السياسية ، ودراسة (عبد المليح نقبيل 2019) فترتيب القيم لدى أساتذة الجامعة الجزائرية جاء على النحو التالي

" القيم الدينية ، النظرية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، الجمالية " ، وعليه يلحظ الباحث أن اختلاف ترتيب القيم لدى موظف الجماعات الإقليمية مختلف عن الموظفين في قطاعات أخرى، وهذا يرجع في نظر الباحث إلى مجال المهنة ، فشكل النسق القيمي لممتحن مهنة التعليم يختلف عن غيره وهذا بسبب المهام العلمية و البيداغوجية التي يقومون بها، ولذا فالمهنة تؤثر في تمثل القيم لدى الموظف. وبناء على ما سبق فقد كانت مستويات القيم المشكلة لنظام القيمي لموظفي الجماعات الإقليمية متوسطة من ناحية، وكان ترتيبها في النسق على النحو التالي : " القيم المهنية ، القيم الاجتماعية ، القيم الدينية ، القيم الاقتصادية "

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

وبناءً على ما سبق يمكننا أن نقول إن مستويات التوافق المهني متوسطة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بوتوتة لامية 2015) التي أسفرت على حصول المرضين على مستوى منخفض في التوافق المهني.

ويفسر الباحث تدني مستوى التوافق المهني (مستوى متوسط) لدى موظفي قطاع الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة إلى عدة أسباب متداخلة من أهمها عدم رضا الموظفين على نظام الرواتب والأجور، فهي لا تتناسب مع المهام الإدارية التي يؤديونها داخل الجماعة الإقليمية، حتى نظام العلاوات والمنح المقدمة غير مناسبة تماماً، وهو ما لمسها الباحث من خلال إطلاعه على أجور الموظف بقطاع الجماعات الإقليمية، فتبين لنا عدم وجود بناء سليم للأجور والحوافز ويمكن أن نعطي مثال لموظف يشغل برتبة عون الإدارة الإقليمية يتقاضى راتب قدره حوالي 23000 دج، كما أن مسار الترقية قد يكون بالمدة المتوسطة (03 سنوات)، وينجر عنها إضافة مالية قدرها حوالي 600 دج.

وقد لاحظ الباحث أيضا أن هناك شعور في بعض المناصب النوعية الهيكلية والوظيفية ولا يتم منحها للموظف وتبقى شاغرة ، كما أن مردودها المالي قليل جدا فمثلا رئيس فرع تكون زيادة استدلالية ب 25 نقطة ورئيس مكتب 45 نقطة ورئيس مصلحة 55 حسب الكثافة السكانية للبلدية.(أي بزيادة مالية تقدر 1200 دج لرئيس المصلحة)، كما انه لا يوجد تحيين في النظم والقوانين بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة ، فمثلا منحة الأجر الوحيد لموظف زوجته مائكة وليس لها أولاد تقدر ب (5.5 دج) كما أنها لم تحيين من سنة 1975 م (المرسوم رقم 65-75).

فالبناء غير سليم لنظام الأجور والعلاوات هو ما جعل الموظف يشعر بعدم الرضا ولا يستطيع إشباع حاجاته الأساسية والاجتماعية وهذا ما أشار إليه " ماسلو " في نظرية الحاجات أن السلوك الإنساني إنما يأتي بحثا عن تلبية الحاجات التي صنفها حسب طبيعة الإنسان (الغريزية والبيولوجية والاجتماعية)

وقد كان لهذه النظرية انعكاسا على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ،وأشار أن حالة الإشباع أو الرضا في مجال العمل كغيره من المجالات الأخرى ، فان أول ما يظهر مثل الاحتياجات الأولية : للأجرة ،وتيرة العمل أو التوقيت وحين تشبع الحاجات من المستوى الأول فيظهر حينها الحاجات المتعلقة بالمستوى الثاني مثل المطالبة بالاستقرار ، والتأمين ، وضمانات التقاعد.(مسلم،2007،ص59).

وعليه فإن "ماسلو" يفسر التوافق المهني للعامل بمدى إشباعه للحاجات الإنسانية، فكلما كان اشباع الحاجات الإنسانية مرتفع كلما كان التوافق المهني مرتفع ودافع الانجاز نحو العمل عال.

كما أن عدم وجود راتب مناسب يعتبر من عوامل عدم الرضا في العمل التي تكلم عنها هارزبرغ في نظريته (نظرية العاملين) ، واعتبرها بمثابة عوامل سلبية تقوض رضا وتوافق العمال في المنظمة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى كالسياسة الإدارية للمؤسسة ،نظام المراقبة الذي يعتمد ورقة الحضور مقياسا أساسيا، وظروف العمل داخل الجماعة الإقليمية.

وقد لاحظ الباحث أيضا بعض السلوكيات التنظيمية لموظفين يتمتعون على أداء بعض الأعمال والتعاس في أدائها ، ولما يتم التنبيه عليه من طرف المسؤول المباشر يخبره بالعبارة التالية (نخدمو على قدر الشهرية) في اشارة الى أن الأعمال التي يبذلونها لا تتوافق مع الأجرة التي يتقاضونها ، وهو ما يعلمه المسؤول المحلي مما يجعله يراعي هذه الجزئية ويمتنع على تطبيق بعض العقوبات التأديبية. كما ان عدم التوازن الذي يشعر به الموظف هو ما أشار إليه رائد نظرية العدالة (المساواة) أدمز والتي يرى فيها أن التوافق المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل ، بمعنى آخر ايجاد التوازن بين المدخلان (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل).

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

وبناء على ما سبق يمكننا أن نقول إن مستويات الإبداع الإداري متوسطة لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة،وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد سعيد الجوال 2015) التي أسفرت على تحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، واتفقت نسبيا مع دراسة (علي الكليبي 2012)التي أظهرت أن مديري العموم يرون أن كل مقومات الإبداع الإداري كانت متوفرة بدرجات متوسطة، واختلفت مع دراسة (علي لفقير 2017) التي أسفرت على وجود سلوك إبداعي مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، كما اختلفت أيضا مع دراسة (شلابي وقبوقب 2020) والتي كشفت ضمن نتائجها أن مديري المدارس ببلدية

المسيلة يحظون بمستويات مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري، واختلفت أيضا مع دراسة (عموم رمضان 2014) أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية كان أعلى من المتوسط، ودراسة (عامر أبو خير 2013) والتي أسفرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

ويفسر الباحث المستوى المتوسط للإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية إلى أن هناك عدة اعتبارات تنظيمية وعوامل نفسية واجتماعية وسياقات ثقافية، ومرجعية سياسية تعتمدها الدولة في التنظيم الإداري لها، فمن ناحية التنظيم تعاني البلدية من أساليب التسيير التقليدي التي تتسم بالشعبوية، فازدواجية الدور لدى المسؤول الأول " رئيس المجلس الشعبي البلدي " بين الدور السياسي والدور الإداري يؤثر مباشرة على نمط التسيير، كما أن المكانة القانونية للأمناء العامون ليست لهم الصلاحيات الكاملة التي تكسبه المسؤولية لتسيير البلدية، فهو يمارس دوره تحت إشراف رئيس البلدية، وهو المسؤول على تقييم أدائه، وعليه فالمسؤول الإداري يقيم من طرف المنتخب، ومن خلال المقابلة البحثية التي قام بها الباحث مع بعض الأمناء العامين تبين هذا الخلل، فكيف يكون المعين محل تقييم من طرف المنتخب، وهو ليس على دراية كافية بأبجديات التسيير والإدارة، وهذا ما نتج عنه صراع تنظيمي في بعض البلديات بين المنتخب والإداري مما أثر على نمط القيادة والإشراف. وهو ما أشارت إليه دراسة (دابيس الراشدي 2010) التي أسفرت عن أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للعاملين، ودراسة (سمير سليمان الجمل 2014) التي أسفرت أن هناك ارتباطا بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وتنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤسين، ودراسة (عادل بن صالح الشقهاء 2003) التي أسفرت عن وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للقادة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. ومما سبق نخلص أن لنمط القيادة وأساليب الإشراف دور مهم في تجسيد الممارسات الإبداعية داخل أي منظمة.

ويعزو الباحث المستوى المتوسط للإبداع الإداري بالجماعات الإقليمية، إلى أن طبيعة المهام وتصميم الوظائف ليس في المستوى المطلوب، فمازالت الوصاية المركزية تؤثر على البناء التنظيمي للبلدية وحتى على الجانب التسييري لمصالح الجماعات الإقليمية من خلال تضيق قنوات الاتصال التنظيمي، وعدم وصول التعليمات التنظيمية والتسييرية (الرسالة) في الوقت المناسب، ويبقى التسيير مرتبطا بما هو مألوف من روتين إداري يعتمد أساسا في التعامل مع مراسلات الوصاية، وهذا من شأنه أن يحد من الممارسات الإبداعية، ولا يشجع على روح المبادرة لدى الموظفين وهذا ما أشار إليه الهيجان في كتابه

(المدخل الإبداعي لحل المشكلات) أن المركزية تعمل في الغالب على الحد من الإبداع في المنظمات ، وذلك لأنها تضيق قنوات الاتصال بين منتسبيها، كما أنها تقلل من حجم المعلومات المتاحة للأفراد (الهيجان، 1999، ص291).

كما لاحظ الباحث أن معظم البلديات لم تحين هيكلها التنظيمي منذ أكثر من عشرة سنوات لكي يتماشى مع متغيرات الحاصلة في بيئة العمل، فبعد تحويل بعض المصالح الإدارية من الدائرة إلى البلدية كالمصلحة البيومترية، ورخصة السياقة، والبطاقة الرمادية، لم يترتب عن هذا التحويل للمصالح أي تغيير في الهيكل التنظيمي، فهذه المصالح ليس لها هيكل داخل البناء التنظيمي للبلدية، مما أثر سلباً على أداء العاملين الذين لا يتمتعون بأي تحفيز لتشجيعهم على العمل الإبداعي، كما أن معظم البنى التنظيمية للبلدية لم تعتمد على دراسة علمية في تصميم المهام والوظائف في الهيكل التنظيمي، فتجد بعض المصالح بمكتب واحد، وتجد المصلحة نفسها في بلدية أخرى بثلاثة مكاتب، وهذا ما تم ملاحظته من طرف الباحث، وعلى سبيل المثال لا الحصر تجد مكتب الأجرور ضمن الهيكل التنظيمي تابعا لمصلحة تسيير المستخدمين، بينما في الواقع هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة، مما ينتج عنه تداخل في المهام بين الموظفين.

و بالإضافة إلى هذا الهيكل التنظيمي متداخل المهام والمسؤوليات ولا توجد قنوات اتصالية سليمة تضمن الاتصال الجيد بين المصالح، كما لاحظنا نقصاً في الكوادر البشرية، فمن خلال الملاحظة العلمية وجدنا أن بعض البلديات تستعين بأصحاب عقود ما قبل التشغيل، وبعض العمال المهنيين كأن تجد حارساً يمارس مهام إدارية أو منظفة تمارس أعمالاً إدارية، وبناء على ما سبق يرى الباحث أن هذه المظاهر تحول دون مستوى عالٍ من الممارسة الإبداعية.

فالهياكل التنظيمية بالجماعة الإقليمية غير مرنة ولا تتماشى مع التغيرات البيئية و لا توضح الصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة ، وعليه فبناء هياكل تنظيمية مرنة أضحت ضرورة ملحة وهذا ما أشارت إليه دراسة (مؤيد سعيد السالم 1999) التي أوضحت أن تصميم العمل والمهام ينعكس إيجابياً على السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما أكدته " برنز و ستولكر Burns & Stalker 1966 " على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ومن خلال ما توصلنا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الميكانيكي في بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي يلائم أكثر البيئات سريعة التغير (جلدة و عبوي، 2006، ص

كما أن واقع التكوين لتحسين الأداء والمستوى المهاري للموظفين، لا يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية التي تتسم بسرعة التغيير نظرا لتأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالسياسات التكوينية عموما في الجماعات الإقليمية ليست مدروسة بشكل علمي منظم يساهم في تحسين وتطوير أداء المورد البشري، وهذا ما أشار إليه (علي لفقير 2017) في دراسته بعنوان دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التعليمية والتي أسفرت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين البرامج التدريبية والسلوك الإبداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية.

وكمحصلة لما سبق يمكننا القول أن الإبداع الإداري تؤثر فيه عدة عوامل كالأنظمة واللوائح والقوانين، وأنماط القيادة والإشراف السائدة، ومستوى الثقافة التنظيمية، وسياسات وأهداف المؤسسة، ونجاعة تصميم المهام داخل البناء التنظيمي، كل هذا من شأنه أن يؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظف.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

ويمكن تفسير نتائج العلاقة الموجبة بين متغيري النسق القيمي و التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية، باعتبار أن النظام القيمي محدد لسلوك الموظفين ويسهم في تشكيل قناعاتهم ونظرتهم للمهنة، فلما تصدرت القيم المهنية النظام القيمي للموظفين، كان لابد أن يكون التوافق سمة من سمات هذا التصدر، فالموظف المتوافق مهنيا يرى أن مهنته أمن بيئة للتعبير عن ذاته وكيونته، كما أن الارتباط الوثيق بين النسق القيمي والتوافق المهني يمكن أن يعود لخلفية المؤهلات العلمية للمورد البشري حيث أن ما نسبته 70 بالمئة من أفراد عينة الدراسة توزعوا بين مناصبي عون إدارة و عون مكتب، أي ما معناه أنهم دون مستوى الثالثة ثانوي، وهو مستوى كفيل أن يحقق توافقا للموظف مع مهنته وأن يضمن الاستقرار المهني له، خلافا لزميله الذي يحوز مستوى جامعي الذي يطمح بدوره إلى تغيير المهنة في حال عدم رضاه، نظير ما توفره له شهادته الجامعية من فرص .

ويرى الباحث أن الأنساق القيمية للموظف تلعب دورا مهما في تعزيز الانتماء التنظيمي والتوافق المهني لديه، فتتأغم هذه الأنساق القيمية المشكّلة للبناء الشخصي للموظفين ينعكس إيجابا على حالتهم الشعورية من خلال إحساسهم بالتكيف والتوافق مع متغيرات بيئة العمل .

فتوافق القيم الشخصية للموظف والقيم المهنية السائدة داخل المنظمة يشجع بشكل مباشر على ظهور سلوكيات وممارسات إدارية مرغوبة تخدم أهداف التنظيم ورؤيته، فالموظف الذي يدرك رؤية ورسالة المنظمة من خلال القيم المكونة لثقافتها التنظيمية يصبح أقرب إليها من غيره، وهذا الفهم لرؤى وأهداف

المنظمة يشعر الموظف بالرضا والتوافق الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (هشام زروقة، 2017) بأن القيم التنظيمية تساهم في الرفع من مستوى التوافق المهني لدى موظفي الاتصالات بفرع بسكرة . كما أن النسق القيمي مكوّن أساسي لوجدان الموظف فهو محور أساسي للصلاية النفسية للعامل، والتي من خلالها يكتسب القدرة على مواجهة الظروف والمواقف الضاغطة في بيئة العمل، مما يجعله أكثر توافقاً مع مهنته، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الرجبي، حمود، 2017) أن الصلاية النفسية للموظف تساهم بصورة رئيسة في فهم المشكلات والمواقف التي تواجه الموظف وبالتالي زيادة المقدرة على مواجهتها وحلها مما يؤدي إلى توافق مهني إيجابي .

كما أن التناغم القيمي للموظف يشكل نوع من الطاقة المعنوية التي تعتبر مصدراً أساسياً في تماسك كيان الفرد وجعله أكثر انسجاماً وتوافقاً على المستوى النفسي والاجتماعي، وهذا ينعكس لا محالة على توافقه المهني، فالمقاربات الحديثة في علم النفس الإيجابي التنظيمي تشجع على إشاعة ثقافة تنظيمية مبنية أساساً على القيم الإيجابية. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عودة، 2017) في دور النسق القيمي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لدى المرأة العاملة بالشرطة في محافظات غزة .

وأشارت أيضاً (شوقي، 2017) أن هناك علاقة موجبة بين كل من القيم الدينية والنظرية والاجتماعية والتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المدارس المتوسطة والثانوية .

وعليه يمكن القول أنه كلما كان هناك تناغم في الأنساق القيمية للموظفين كان هناك مستوى عالٍ من التوافق المهني لديهم، وكلما كان هناك تنافر قيمي لدى الموظفين كان هناك سوء تكيف وتوافق لدى الموظف، وبما أن القيم مكوّن أساسي من الثقافة التنظيمية فإن تعزيزها مرغوب ومطلوب لدى الموظف وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على مستوى التوافق المهني لديهم .

2-5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

ويمكن تفسير نتائج العلاقة الموجبة بين متغيري النسق القيمي و الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، إلى كون أن موضوع الإبداع يعد أحد أهم موضوعات عالم القيم، ولا سيما في البيئة المهنية ففي كثير من الدراسات نجد هذا الترابط الوثيق بين موضوعات القيم لأنها ذات طبيعة متداخلة ومتشابكة وتخدم بعضها بعضاً، كما أنها يعتبر محددات للبعض الآخر. ويعود السبب الثاني في هذا الارتباط لطبيعة شكل النسق القيمي في حد ذاته، فالشكل الذي أظهرته نتائج الدراسة حيث حلت في المرتبة الأولى القيم المهنية، والتي يمكن أن يعبر عنها بأنها تلك الأفكار والمشاعر الإيجابية التي يتبناها الموظف اتجاه موضوع مهنته، وزملائه، ونظرته العامة للبيئة المهنية.

وعليه فحصول القيم المهنية على المرتبة الأولى يوحي أن الارتباط ذا دلالة واقعية مع الإبداع الإداري لأنهما يقعان في نفس المستوى و الطبيعية .

كما أن الإبداع الإداري ما هو إلا نتاج لما يدركه الموظف من قيم مهنية تنعكس إيجابا على سلوكه التنظيمي وأدائه المهني العام .

واتفقت دراستنا الحالية مع كل من دراسة (منار منصور أحمد، 2016) التي توصلت إلى إيجاد علاقة إيجابية دالة بين قيم العمل والإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف، وهو ما توصل اليه الباحث إليه من خلال نتائج الدراسة، وتصدر القيم المهنية لنظام القيم وعلاقتها بالأداء الإداري المبدع لدى موظفي الجماعات الإقليمية، ودراسة (حنان عبد العزيز الجربوع 2019) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية للمديرين وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين بمجمع الملك فهد الطبي العسكري، ويتبين أن القيم التنظيمية التي يمتثلها القادة والمشرفين داخل المنظمة تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وتُحفز طاقاتهم على الإبداع الإداري، وبما أن شخصية الموظف تتشكل من خلال نظامه القيمي الذي يعتبر دافع أساسي لأي ممارسة تنظيمية مرغوبة داخل المنظمة، فالقيم تعتبر هي المحرك الأساسي للسلوك الإنساني عموما والتنظيمي خصوصا.

وتعتبر الأنساق القيمية مكونا أساسيا للثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، ومن خلالها تحدد معايير الممارسات الإدارية المرغوبة وغير المرغوبة للموظفين، فالثقافة التنظيمية المبنية على أسس قيمية متينة تسهم في تجسيد الأداء المبدع للموظف من خلال الأهداف والرؤى المشتركة بين جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما توصلت إليه (جوان فاضل مهدي 2016) في دراستها التي أسفرت نتائجها على وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.93) بين القيم التنظيمية كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس، وأشارت بمعامل التحديد، أن القيم التنظيمية تفسر ما نسبته (85.87%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري .

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأنساق القيمية المشكّلة لشخصية موظفي الجماعات الإقليمية بلدية ولاية المسيلة تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع الإداري لديهم .

2-6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

و يمكن تفسير العلاقة الطردية بين التوافق المهني والإبداع الإداري على أنه كلما كان الموظف يشعر بمستويات عالية من الرضا والتوافق المهني داخل المنظمة التي يشتغل بها، كانت مستويات الأداء الإبداعي مرتفعة، لأن توافق الموظف يشعره بالأمان الوظيفي وهذا ينعكس إيجابا على مدى تفكيره

الإبداعي في تقديم أفضل الممارسات التي تحقق أهداف وفعالية المؤسسة، هذه العلاقة الطردية الموجبة بين متغير التوافق المهني والإبداع الإداري، تؤكد على واقعية هذه العلاقة داخل بيئات العمل، فكثير من مسؤولي الموارد البشرية في الشركات الكبرى يؤكدون من خلال العديد من المقاربات أن التوافق المهني للموظفين ينعكس إيجاباً على جميع أنشطة المنظمة .

واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة (صوالح، بوصولاح 2019) والتي أسفرت على وجود علاقة طردية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب لولاية المسيلة، واتفقت أيضاً مع دراسة (رضوان محمد 2013) والتي أظهرت نتائجها أنه توجد علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية وأقسام التربية الرياضية باليمن .

وعليه فالتوافق المهني له علاقة مباشرة بالإبداع الإداري الذي يعتبر مخرجاً عن الأداء المتميز، فهذا الأخير لا يمكن أن يستمر ويتطور داخل أي منظمة، إلا من خلال وجود مؤشرات عن التوافق المهني كالتخطيط لمسار الموظفين الذي يضمن الترقية على أساس معايير واضحة كالأقدمية والكفاءة، ونظام أجور محفز يشجع على الزيادة في مردودية الأداء، ورسم سياسات تسييرية مبنية على العدالة التنظيمية ولذا كان الرضا المهني للموظف عامل مهم في ضمان واستمرار الأداء المتميز داخل المنظمة، فهو ينعكس بالإيجاب على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال وتبادل المعلومات بصورة سلسلة تضمن وصول المعلومة التنظيمية في الوقت المناسب، مما يضمن انسجاماً و اتساقاً بين جميع الموظفين العاملين في مختلف الأقسام والمصالح، وهذا ما يجعل التنظيم يحقق أهدافه بصورة فعالة من الأداء المبدع .

ويمكن أن نشير بالمقابل إلى أن سوء التوافق المهني يؤثر على جميع أنشطة المنظمة، كون أن الموظفين لا يستطيعون أن يتوافقوا مع ظروف العمل السائدة في بيئة العمل، وقد يكون هذا راجعاً إلى سوء تصميم المهام، أو إلى طبيعة شخصية القادة المشرفين، وعدم وجود ظروف مهنية ملائمة، كل هذا يؤثر بشكل مباشر على حسن تسيير المنظمة، ومن هذا المنطلق يتضح لنا من خلال استقراء تجارب المنظمات الرائدة في إدارة الأعمال أنها تسعى دائماً إلى تحقيق الرضا والتوافق المهني لأهميته في تحقيق مردودية تسمح بتجسيد أهداف المنظمة بفاعلية أكبر .

وبناءً على ما سبق ينظر الباحث لنتيجة هذه الفرضية على أنها متوقعة لأهمية التوافق المهني وانعكاسه الإيجابي على جميع الممارسات الإدارية للموظفين، إلا أن عملية الإبداع الإداري تتداخل وتتشابك بها عدة عوامل تنظيمية أخرى على غرار أساليب التسيير والمناخ التنظيمي العام .

وقد أشارت دراسة (Mohammd Abuhashesh1, Rand Al-Dmour2 and Ra'edMasa'de. 2019) إلى أن هناك عدة عوامل يجب مراعاتها لتحقيق الأداء وبقاء الموظفين في وظائفهم وقتاً أطول، وتقليل

المشاعر السلبية لدى الموظف، وأن العوامل التي يركز عليها ملاك المصانع والقائمين على شؤون الموظفين هي "الأجور، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، تقليل التوتر، التدريب وتطوير أفاق الترقية في المسار المهني، الأمان الوظيفي" وتجدر الإشارة أن كل هذه العوامل التي تطرق لها الباحثين هي أبعاد لمتغير التوافق المهني وعليه فإن التوافق المهني لموظفي الجماعات الإقليمية يؤثر على الأداء الإداري المبدع لديهم .

2-7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى إلى الجنس " النوع الاجتماعي " إلى أن موظفي وموظفات البلديات يعيشون في نفس البيئة المهنية و نفس المناخ التنظيمي، الذي تحكمه نفس أساليب الإشراف، وتسوده ثقافة تنظيمية مشتركة، مما يجعل جميع الموظفين يشتركون في نفس النسق القيمي السائد داخل المنظمة

كما أن العنصر النسوي يمتلك مستويات تعليمية جعلها تحظى بتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل وتقرض نفسها في تقلد العديد من المناصب القيادية داخل مؤسسات الدولة، مما غير توليفة تشكل بيئة العمل من الذكورية إلى تأنيث المجتمع المهني، وهذا ما أثر على التصور المجتمعي الذي ينظر على أن المرأة لا تختلف عن الرجل داخل بيئة العمل بعد ما كان سائدا تصور سلبي يقوم على أفضلية الرجل على المرأة في بيئة العمل .

وهذا ما جعلنا نرى أن عدم وجود فروق دالة إحصائية أمرا عاديا نتيجة عملهما في جماعة إقليمية واحدة تحكمها نفس المعطيات القانونية، السياسية والاجتماعية المهنية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شرقي حورية 2017) التي أسفرت نتائجها على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في القيم الدينية والنظرية، واتفقت دراستنا مع دراسة (ربيحة علي عودة 2017) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النسق القيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، واتفقت أيضا مع دراسة (ناصر القيسي 2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في متغير الأنساق القيمية يعزى للجنس، واتفقت أيضا مع دراسة (علي القاسمي 2010) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في القيم الدينية والاقتصادية تعزى لمتغير الجنس .

2-8- مناقشة نتائج الفرضية الثامنة :

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى إلى " الأقدمية المهنية " إلى أن الموظفين يمارسون مهامهم وأدوارهم منوطة بالوظائف التي يستغلونها داخل الجماعة الإقليمية مما يجعلهم أمام طبيعة عمل واحدة، كما أن المناخ التنظيمي تسوده ثقافة تنظيمية معينة جعلت التنشئة التنظيمية للموظفين متقاربة.

كما أن المناخ التنظيمي السائد في الوسط المهني بالبلدية له خصوصيته كونه هو امتداد لثقافة مجتمعية معينة، وبما أن أغلب الموظفين ينتمون إلى المجتمع المحلي لإقليم البلدية، فهم نشؤ في بيئة اجتماعية واحدة تحكمها معايير اجتماعية وأعراف و تقاليد واحدة، هذه الأخيرة هي التي تساهم في تشكل الأنساق القيمي بصورة مباشرة لموظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .

وهذا ما يبرر ارتفاع النسق القيمي لديهم في جميع المراحل العمرية المختلفة، مما انعكس على أنماط التربية والعيش المجتمعي والمهني في تشكل نسق قيمي واحد

وقد اتفقت دراستنا إلى ما أشارت إليه دراسة (عبد المليح نقبيل 2019) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة ذوي القيم المتصدرة لنسقتهم القيمي وفق متغير الأقدمية المهنية، واختلفت مع دراسة (علي القاسيمي 2010) والتي أسفرت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في متغير النسق القيمي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

ومنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$) لإجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولايات المسيلة حول استبيان النسق القيمي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

2-9- مناقشة نتائج الفرضية التاسعة :

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى إلى الجنس " النوع الاجتماعي إلى أنه لم يعد متغير الجنس مطروحا بنفس الحدية السابقة، كوننا نعيش في ظل تأنيث المجتمع العمالي وذلك بسبب خروج المرأة للعمل وتعلم هذه الأخيرة ونيلها أعلى المؤهلات العملية مما مكنها من تقلد مناصب نوعية ، وكون أن الجماعات الإقليمية كغيرها من القطاعات الأخرى تشهد تواجد العنصر النسوي على مستوى جميع الرتب الإدارية ، كما أنها تتقلد مناصب وظائف عليا وتساهم في تسيير الجماعات الإقليمية ، وهذا يرجع إلى

مبدأ تكافؤ الفرص في بيئة العمل بين الموظفين والموظفات التي مكنها من تقلد مسؤوليات ومهام تطيرية أثبتت الموظفة كفاءتها فيها، وحققت وجودها داخل هذه الهياكل التنظيمية. مما فند النظرة السلبية والمفاهيم الخاطئة التي كانت تشهدها بيئات العمل في الفترات السابقة خاصة في المجتمعات الشرقية التي لها خصوصياتها ، وعلى هذا الأساس فإن الموظف والموظفة يعيشان في نفس الوسط المهني الذي تسوده ظروف عمل واحدة ، وأساليب إشرافية موحدة ، كما أن القوانين الناظمة التي تنظم الحياة المهنية لا تعطي أولية أحد على آخر سواء كان موظفاً أو موظفة ، مما جعل تقارباً كبيراً في وجهات النظر وحتى تقارب الاتجاهات والقيم التنظيمية بين الموظف والموظفة ، ما أسفر عنه عدم وجود فروقات جوهرية بين الموظفين والموظفات في مستوى التوافق المهني لدى الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة .

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محيوز كريمة 2014) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين ببلديات الدائرة الإدارية درارية تعزى لمتغير الجنس ، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (قرومي عبد الحق 2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية تعزى لمتغير الجنس، واتفقت أيضاً مع دراسة (شموريكميليا 2017) والتي أسفرت أيضاً على عدم وجود فروقات في مستوى التوافق المهني بين المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية.

2-10- مناقشة نتائج الفرضية العاشرة :

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائية في متغير التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى إلى " الأقدمية المهنية " لصالح الموظفين الذي يمتلكون أقدمية مهنية أقل من خمس سنوات، كون أن الموظفين الجدد ينتمون إلى فئة الشباب مما يجعل لهم القدرة على التوافق مع المهنة الجديدة، وفي غالب الأحيان تسند اليهم مهام عادية باعتبارهم حديثي عهد بالعمل، تجعلهم يحاولون إبراز قدراتهم في العمل ، خاصة في مسابرة تغيرات الرقمنة على مستوى قطاع الجماعات الإقليمية، مما ينعكس بالإيجاب على شعورهم بالإنجاز ويزيد من دافعيتهم للعمل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فالموظفين الجدد عانوا كثيراً من شبح البطالة الهيكلية بالرغم من أنهم يمتلكون مؤهلات جامعية إلا أنهم مكثوا لسنوات في البطالة مما جعله يشعرون بضغوطات نفسية جراء المواقف الحياتية التي يعيشونها بسبب عدم امتلاكهم رواتب قارة تمكن من العيش الكريم، فتجعلهم في حالة من عدم التوافق النفسي والاجتماعي ، ولكن بعد حصول على وظيفة حكومية براتب شهري تبعث في نفوسهم

الطموح والشعور بالثقة بالنفس وتقدير الذات ، وتصبح له مكانة اجتماعية بين أهله وأقرانه، هذه الانجازات تجعل الموظف الجديد يشعر بالتوافق المهني.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (بوتوتة لامية 2015) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى الممرضين حسب متغير الأقدمية في العمل، كما اختلفت مع دراسة (يحي محمود النجار 2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى معلمي المدارس الخاصة يعزى لمتغير الخبرة المهنية .

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) لإجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولايات المسيلة حول استبيان التوافق المهني تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لصالح الفئة أقل من 05 سنوات أقدمية مهنية

2-11- مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة:

و يفسر الطالب الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري بين موظفي وموظفات الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة في أداء أعمالهم الإدارية داخل الجماعة الإقليمية (البلدية) إلى سبب عدم وجود تمييز بين الموظفين والموظفات في أداء واجباتهم ومهامهم المنوطة بهم ، وحتى على مستوى حقوقهم المهنية، فقانون العمل والوظيفية العمومية يضمن مبدأ العدل والمساواة بين الموظف والموظفة .

بالإضافة إلى أن جميع الموظفين يعيشون في نفس البيئة المهنية ومناخ تنظيم واحد، الذي تحكمه نفس أساليب الإشراف، ويؤدون نفس الممارسات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي موحد وبنفس القانون الناظم لقطاع الجماعات الإقليمية، وعليه لا يوجد اختلاف في مستوى الأداء الإداري المبدع لديهم .

واتفقت دراستنا مع دراسة (عموم رمضان 2014) التي أسفرت نتائجها على عدم وجود اختلاف في مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية تعزى لمتغير الجنس، واتفقت دراستنا أيضا مع دراسة (الجوال 2015) التي أكدت نتائجها عدم وجود تباين في تصورات العاملين نحو متغير الدراسة (مستوى السلوك الإبداعي) تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (سامي أبو الخير 2013) التي توصلت إلى وجود اختلافات بين المديرين في بعد " الطلاقة والمرونة، الشعور بالمشكلة والمخاطرة " لصالح المديرين الذكور .

واختلفت أيضا مع دراسة (ميسون عطاري 2018) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في مستويات الإبداع الإداري لصالح الذكور.

2-12- مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشرة :

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى إلى " الأقدمية المهنية " بأن الموظف لا يجد حرية التصرف الإداري فهو يمارس وظائف ومهام محددة تتسم بالرتابة ، فلا يمكن أن يجتهد بصورة مطلقة وذلك بسبب الإشراف وقيود المهنة ، وسوء تصميم الوظائف ومهام موظفي الجماعات الإقليمية التي لا تتسم بالثراء الوظيفي .

إن خروج الموظف عن المهام الموكلة له، يعد في نظر القانون إخلالا بأداء مهنته، وقد يتابع عن ذلك تأديبياً، وشاع بين الموظفين أنه لا يمكن الاجتهاد في تأدية العمل بطريقة مبدعة، بل أصبح من يحاول تقديم أساليب إبداعية في العمل، يقابل باستنكار من قبل المسؤولين المشرفين عليه، حتى على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الوسط المحلي لا ينظر للمبادرات الإبداعية على أنها سلوكيات تعبر عن المواطنة التنظيمية للموظف، بل ينظر إليه على أن الموظف يحب الظهور والتتبع ويقابل بالتهكم والسخرية . لذلك لا يعد متغير الأقدمية المهنية متغيراً مؤثراً في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عموم رمضان 2014) التي أسفرت نتائجها على عدم وجود اختلاف في مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية تعزى لمتغير مدة العمل كما اتفقت أيضاً مع دراسة (لفقير علي 2017) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التربوية لولاية برج بوعرييج حسب متغير الأقدمية المهنية، و اتفقت مع دراسة (سامي أبو الخير 2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول جميع مجالات الإبداع الإداري.

ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) و ($p \leq 0.05$) لإجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولايات المسيلة حول استبيان الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

2-13- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشر :

وبناءً على هذه النتائج يمكن أن نقول أن الافتراض القائل بوجود أثر بين النسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية مقبول، وهذا يدل أن للأنساق القيمية السائدة في بيئة العمل ومدى التوافق المهني للموظف مع وظيفته التي يشغلها ورضائها تسهم في تحقيق

الإبداع الإداري، وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (88) التي بينت أن الأنساق القيمية لها القدرة التنبؤية بمستويات الإبداع الإداري بنسبة قد بلغت (67%) وهي قيمة مرتفعة، مما نستنتج أن هناك عدة عوامل تحكمه على غرار شخصية العاملين، والمناخ التنظيمي السائد في الوسط المهني المحلي، وكذا أساليب الإشراف والقيادة ونمط الثقافة التسييرية داخل البلدية، كما أن عدم وجود تناغم في النظام القيمي للموظف والقيم التنظيمية ينعكس على درجة إدراك الموظف للانتماء والاندماج داخل التنظيم، بالإضافة إلى فقدان المسؤول المحلي المنتخب لآليات واضحة من شأنها أن تفعل نظام التحفيز على الأداء المتميز المبدع، وتجسد أعرافاً تنظيمية تعزز السمات والقيم المركزية داخل المنظمة وتجمع حولها كل الموظفين، هذا من شأنه أن يسهم في توضيح أهداف ورسالة المنظمة والعمل على تحقيقها وتقديم خدمات إدارية واجتماعية وتقنية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي، وتحسن صورة البلدية ومكانتها الاجتماعية وتبرز الصورة الحسنة والجوانب المرغوبة في البلدية وهذا ما أشارت إليه دراسة (Witting, 2006).

وأشار (williams, 2001) بأن العامل الاجتماعي للفرد يلعب دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي نظراً لارتباط وثيق وإيجابي مع الإبداع، (خصاًونة، 2011، ص68)، وهذا ما يفسر ارتباط القيم الاجتماعية كمكون أساسي للنظام القيمي، والتي تلعب دوراً مهماً في تجسيد الممارسات الإبداعية داخل التنظيمي بناء على مدى تكوّن الشخصية الإبداعية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية .

وقد أشارت العديد من النماذج إلى أهمية القيم في تجسيد الممارسات الإبداعية داخل أي منظمة، فقد أشار (علي 1986) إلى الأنموذج المثالي للمنظمة الإبداعية وأول ما بدأ به النموذج في أن المنظمة المبدعة يجب أن تعتمد على بعض المقومات من أهمها، دعم وشيوع قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع. (خصاًونة، 2011، ص72).

وبيّن (المعاني 1996) بأن من بين العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية التنظيمية العامل البيئي الذي يتمثل في المناخ السائد في التنظيمات والتي تتعلق بواقع وظروف العمل للعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية، حيث تتفاعل هذه العوامل مع بعضها بعض لتوجد المناخ التنظيمي الخاص بها والذي يلعب دوراً مؤثراً على الإبداع التنظيمي (خصاًونة، 2011، ص73) .

وقد أشار كل من ويست فار (1989) وكانتر (Kanter 1983) ،وهاندي (Handy1985) إلى ذلك، حيث اعتبر هؤلاء الباحثون المتغير الثقافي عاملا مهما في وفرة أو ندرة الإبداع في المنظمة وبخاصة ما يتعلق بتأثير القيم السائدة في المنظمة على كمية ونوع هذا الإبداع(هيجان ،1999،ص294).

وقد أشار الطيب (1988) إلى نظرية بناء المؤسسات أو الجزر المتميزة كمنهج فكري وعملي للإصلاح والتطوير الإداري، وهذه النظرية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها في منهجي فكري يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤهل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومطلوب، و تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين مختلف العاملين(هيجان ،1999،ص296).

واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة(2017) Nathan Eva Daniel I Prajogo Brian Cooper ، التي هدفت إلى تبين التفاعل بين القيم الشخصية والسياق التنظيمي في التأثير على سلوكيات العمل ، وذلك بدراسة العلاقات بين بعدين من القيم الشخصية بناءً على نظرية قيم شوارتز: التوجيه الذاتي والتوافق ، وسلوكيات عمل: الابتكار والامتثال ، وكان التأثير الإيجابي لقيم التوجيه الذاتي على السلوك الابتكاري أقوى في أقل المنظمات الرسمية كما وجدنا أيضاً أن قيم المطابقة تنبأت بالامتثال للسلوك.

وأشارت دراسة (كريم ماجد 2018) إلى أن بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، لم تسهم بالشكل المطلوب في تعزيز المرونة في السلوك لدى الموظفين مثل تغيير الموقف، رؤية الأمور من زوايا مختلفة، وإحداث تغييرات في أساليب عمل وخلق أفكار جديدة ، وهذا يرجع لغياب ثقافة تنظيمية مبنية على أساس قيم مهنية تعزز المرونة والأصالة في العمل .

واتفقت دراستنا مع دراسة (AyyubSheikhy and Forough Farzan,2015) التي أسفرت أن هناك علاقة كبيرة بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات وأن هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع لدى الموظفين .

وأوضحت دراسة (ELLEN MARTINS,2002) إلى أن الثقة تتجلى في قيم الانفتاح والإخلاص وتؤثر الثقة في كل من دعم الموظفين للتغيير واحتمال التغيير الناجح، مما يؤثر على درجة تحفيز الإبداع والابتكار وتعزيزهما.

واتفقت دراستنا مع دراسة DanicaBakotić 2013 والتي أظهرت نتائج الدراسة فيها وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي لدى الموظفين والأداء التنظيمي في كلا الاتجاهين، أي أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي .

ويعتبر النظام القيمي للموظف مهما كونه يحدد تفضيلاته و سلوكياته داخل المنظمة وتحدد قيم الانتماء والولاء لها، وهذا من شأنه أن يفسر القدرة التنبؤية للنسق القيمي للممارسات الإبداعية لموظفي الجماعات الإقليمية وهذا ما أشارت إليه دراسة (خولة الشايب 2018) أن القيم عموماً وقيمة الفخر بالعمل بالتحديد تسهم في التنبؤ بالممارسات الإبداعية، باعتبارها تجعل الفرد يشعر بالمسؤولية تجاه عمله ويحب عمله وينشغل به مما يؤدي به إلى الإبداع في العمل .

2-14- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة عشر :

يفسر الباحث نتائج الفرضية التي تنص: أن التوافق المهني لا يتوسط العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

قد تحقق الفرضية وأسفرت على أن التوافق المهني لا يتوسط العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري ، وبعبارة أخرى المتغير الوسيط (التوافق المهني) لا يؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل (النسق القيمي) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) أي أن تأثير المتغير المستقل (النسق القيمي) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) لا يتم من خلال المتغير الوسيط (التوافق المهني).

ومن خلال نتائج نموذج السببي (Baron & Kenny 1986) ، الذي دل على أن الوساطة جزئية لكون الأثر الذي يلعبه التوافق المهني أثر جزئي نسبياً في العلاقة بين المتغيرين. وهذا بسبب الأثر القوي للنسق القيمي على الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

حيث أنه لا يوجد توسط كامل للتوافق المهني للعلاقة بين النسق القيمي و الإبداع الإداري ، ويوجد فقط توسط جزئياً ، نظراً لعدم قوة الأثر التي من خلاله يؤثر على المتغير التابع، ويمكن تفسير عدم وجود توسط كامل للتوافق المهني بأن الإبداع الإداري يتأثر بعدة عوامل متداخلة، سواء كانت عوامل على مستوى الفرد في حد ذاته أو على مستوى التنظيم أو ما تعلق بالمحيط السوسيو ثقافي للجماعة الإقليمية، كما أن التوافق المهني عملية مركبة تحكمها عدة اعتبارات ، فلذا لا يتوقع أن يكون التوافق المهني العامل الوحيد في تفسير العلاقة بين الأنساق القيمي والإبداع الإداري ، واتفقت دراستنا مع دراسة (إبراهيم ، الدوسري، آدم ، 2019) التي لم يكن للرضا الوظيفي توسط بين علاقة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ومن خلال النتائج يتضح لنا مكانة الأنساق القيمي داخل المنظمات المعاصرة فهي تعتبر محدد للسلوك الإنساني وتنعكس على جميع الأنشطة التنظيم داخل التنظيم.

وتعتبر القيم عامل مؤثر في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال تعزيز الأداء المؤسسي وهذا ما أشارت إليه دراسة (جواد، 2019) أن تعزيز القيم التنظيمية الخاصة بالمنظمة (الجامعة) في قراراتها المختلفة يؤدي إلى تعزيز وتطوير تلك القرارات بما ينعكس ايجابيا على مستوى عال من الأداء المؤسسي. أن القيم باعتبارها مكون للثقافة التنظيمية تسهم في فعالية في التسيير ، وتحقيق الأداء الإداري المبدع من خلال إشاعة قيم ايجابية تشكل عامل قوي في تجسيد مناخ تنظيمي بالتطور داخل المنظمة. كما أن النسق القيمي يحدد معايير الممارسات الإدارية المرغوبة وغير المرغوبة للموظفين، فالأنساق القيمية تسهم بشكل قوي في تجسيد الأداء المبدع للموظف.

الإستنتاج العام :

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث النفسية والاجتماعية التطبيقية في مجال السلوك التنظيمي، والذي يعتمد فيه على دراسة الظاهرة النفسية على مستوى التنظيم وبيئة العمل، ونحن نعالج في هذا الموضوع جزء من مجال السلوك التنظيمي المتمثل في النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وتم تحديد هذه العينة لأنها تعتبر الحجر الأساس في التنظيم الإداري وتمت دراسة هذه العلاقة من خلال طرح عدة فروض بحثية واختبارها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نستنتج تحقق الفرضية العامة التي تنص على وجود أثر كل من النسق القيمي و التوافق المهني على الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- أن مستوى تشكل الأنساق القيمية متوسط لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة بأبعاده (القيم الدينية، الاجتماعية، الاقتصادية، والمهنية).
- أن مستوى التوافق المهني للموظفين بأبعاد (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، الرضا عن الراتب والترقية، التوافق مع ظروف العمل، نظرة المجتمع للمهنة) كان متوسطا لدى أفراد عينة الدراسة .
- أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة) كان متوسطا لدى موظفي الجماعات الإقليمية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النسق القيمي التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النسق القيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لصالح الموظفين الذي لهم (أقل من خمس سنوات) أقدمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية المهنية .
- لا يتوسط التوافق المهني العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

الاقترحات و التوصيات:

اعتمادا على النتائج التي توصل لها الباحث في دراسته، يمكن طرح بعض من التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار وتسهم في تحسين أداء موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة وفق ما يلي:

- ضرورة قيام المسؤولين على " إدارة البلدية " ، وبالتحديد مديرية الإدارة المحلية على مستوى الولاية والوزارة الوصية، بصياغة رؤية واضحة للبلديات التي تشرف عليها إقليميا، مع مراعاة الخصوصية لكل وحدة إقليمية، وتحديد رسالتهم بمشاركة كل الأطراف الفاعلين، ونشر هذه الرؤية وتعميمها عبر كل الوسائط الإعلامية وال جماهيرية، كي تكون دليلا ومرشدا تسيير عليه البلديات من أجل تحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية.
- أهمية الأخذ بعين الاعتبار النظام القيمي في التوصيف الوظيفي المطلوب في شغل المستويات الإدارية في التنظيم الإداري، ويكون ذلك باعتماد هذا النظام في عملية اختيار موظفي الجماعات الإقليمية وحتى في منح المناصب النوعية والعمل على تثمين القيم الإيجابية السائدة داخل البلدية وتعزيزها بالأساليب التحفيزية المناسبة .
- العمل على عقد دورات لتنمية وتطوير القيم والاتجاهات الايجابية، والاهتمام بالتوازن النفسي والاجتماعي والثقافي لموظفي الجماعات الاقليمية، وتوفير مناخ تنظيمي يمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية على مستوى قطاع الجماعات الإقليمية ، وذلك من خلال تطوير البنية الداخلية للبلدية بصفة عامة واعتماد نظام الحوافز (المادية، المعنوية)، وأساليب الإشراف، وتحيين المنظومة القانونية بشكل يساعد على تطبيق الأساليب الإبداعية والابتكارية كي تتماشى مع المتغيرات البيئية الخارجية .
- العمل على تشجيع المبادرات الإبداعية للموظفين وتعزيزها ووضعها في جدولة الأولويات وبرمجت الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ، وتوفير كل الموارد المتاحة لنجاح الممارسات الإبداعية.
- الاهتمام بالموارد البشرية العاملة على مستوى البلدية، وتكوينهم تكوينا علميا ومهنيا، من خلال تفعيل دور منصب الأمين العام كونه المسؤول على تسيير مصالح البلدية، وتفويض له صلاحيات أكبر تمنحه القوة التنظيمية والقانونية لممارسة دوره الإداري بكل فعالية.

- العمل على تعزيز مكانة مصلحة تسيير المستخدمين، وتقليل العبئ الإداري الذي أثقل كاهلها وجعلها تقوم بمهام إدارية روتينية كعملية تجديد عقود التوظيف واعتماد مقررات الأقدمية السنوية لمئات الموظفين، وتفعيل دورها الحقيقي في رسم سياسات تسييرية متميزة تعمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم بأساليب ابداعية ك(تكريم الموظف المتميز شهريا أو ما يسمى موظف الشهر، او الموظف المثالي، العمل على تسيير اجراءات الترقيات في الوقت المناسب، إثراء المهام الوظيفية، تنمية موردها البشري).
- العمل على فصل المنتخب السياسي على التدخل في شؤون موظفي الجماعات الإقليمية من خلال سن قوانين واضحة وصريحة، وفصل هيئة المجلس المنتخبة على إدارة البلدية .
- إعادة بناء هياكل تنظيمية على أسس علمية تكون مسايرة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وتسهم في التحديد الدقيق لمهام الموظفين مما يضمن الفعالية لإدارة البلدية .
- تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن المحاباة والواسطة، ووضع معايير واضحة لشغل المناصب العليا داخل الجماعات الإقليمية وفق لمبدأ الكفاءة المهنية .
- تنظيم دورات تدريبية لتنمية الجانب النفسي والاجتماعي ، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التسيير الإبداعي، وذلك من خلال اعتماد أساليب إشرافية تسمح بتشجيع الموظفين وإظهار مهارتهم في العمل، بالإضافة إلى تحيين المنظومة القانونية وجعلها أكثر مرونة بشكل يساعد على تحسين سلوكيات الموظفين بصورة ابداعية.
- العمل على تخفيف من الوصاية الإدارية لمصالح الدائرة على الجماعة الإقليمية وجعلها أكثر تحرر في تسيير شؤونها .
- العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية والتطوير في إدارة البلدية من خلال اعتماد مبدأ البلدية الذكية وفق مبدأ (إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، ادارة بلا حدود، إدارة بلا تنظيمات جامدة) هذا من شأنه أن يقلل من الإجراءات الإدارية (البيروقراطية) التي تثقل كاهل إدارة البلدية وموظفيها و ينعكس إيجابا على أدائهم الإداري وعلى فعالية البلدية ككل .
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظف والسعي إلى تحسين الخدمات الاجتماعية من خلال تفعيل لجنة الخدمات الاجتماعية لموظفي الجماعات الإقليمية .
- تشجيع الموظفين على التجريب والمخاطرة في تقديم الحلول لكل المشاكل الإدارية التي تعرضهم دون الخوف من تبعات فشل المبادرة، بل تحفيزهم و تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية داخل المنظمة .

- ضرورة وضع ملامح وظيفي لرئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره المسؤول الإداري الأول والعمل على تكوينهم بصورة فعالة في مجالات تسيير الموارد البشرية وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على إدارة البلدية .
- ضرورة إعادة النظر في قانون الجماعات الإقليمية 334/11 لعجزه عن مسايرة التغيرات الحاصلة اليوم في المجتمع .
- إعادة هيكلة سلم الأجور لموظفي الجماعات الإقليمية بما يتناسب مع الخدمات التي يقدمونه على مستوى البلدية .

الخاتمة :

تلعب الجماعات الإقليمية على مستوى التنظيم الإداري للدول دورا هاما في تجسيد نظام الإدارة اللامركزية التي تسمح للمواطنين المحليين بإدارة شؤونهم وتضاههم في تحقيق التنمية الحقيقية على مستوى وحداتهم الإدارية التي ينتمون إليها .

وحتى يتسنى للإدارة الإقليمية القيام بدورها بفعالية والمساهمة الحقيقية في ترقية ونهضة المجتمع المحلي لا بد من القائمين عليها أن يولوا أهمية بالغة للمورد البشري القائم على أداء هذه الخدمات بكل عناية والحرص على توفير المناخ التنظيمي الملائم وتحسين ظروف العمل التي تضمن توافق الموظف مع مهنته وجعله يبذل جهودا أكبر لتحقيق غايات وأهداف المنظمة .

و من هذا المنطلق كان لموضوع الأنساق القيمية و علاقتها بالتوافق المهني و الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية أهمية كبيرة في بيئة العمل، و نظرا لدور النسق القيمي في تحقيق الانسجام والاندماج بين الموظفين، وبناء علاقات مهنية مبنية على التعاون والعدالة لبناء جسور الثقة والاحترام ونبذ كل السمات السلبية التي قد تؤدي إلى سوء التوافق النفسي المهني، هذا الأخير له خطورة على صحة الموظف البدنية والنفسية، ومن شأنه أن ينعكس على تدني مستويات أدائه وبالتالي ينعكس ذلك على فعالية المنظمة، مما يحول دون بلوغ أهدافها.

و لذا يبرز أهمية تشكّل الأنساق القيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الإنساني عموما والتنظيمي خاصة، وإسهام القيم في الرفع من الأداء الوظيفي .

كما أسفرت نتائج الدراسة على وجود ارتباط قوي بين النسق القيمي والتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وبالرجوع إلى الهرم القيمي نجد تصدر القيم الاقتصادية و الدينية والاجتماعية، ولذا وجب تعزيزهما كي نصل إلى الانسجام بين الجانب النفسي والاجتماعي والمهني بغية تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة في قطاع الجماعات الإقليمية.

ويتضح جليا أن مقارنة الإدارة بالقيم من المقاربات الحديثة التي أصبحت المنظمات تسعى لتجسيدها لما لها من دور في تفعيل الإدارة المبدعة المبنية على قيم الإبداع والانجاز لمواكبة انفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات، مما جعل المنظمات تستجيب لهذه الثورة من خلال بعض التغيرات الإدارية بشكل إبداعي في تقديم الأعمال الخدماتية والإدارية على جميع المستويات .

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

- سورة البقرة، الآية 117 .
- سورة الأحقاف، الآية 08 .
- سورة الفرقان، الآية 68 .

أ/ باللغة العربية:

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم .(1990). لسان العرب.(ط 2). لبنان: دار صادر.

ابراهيم، صديق بلل و الدوسري، و محمد راجس وأدم، الأمين محمد (2019). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج. 20، ع. 02، ص ص 1- 16 .

أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر.(2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم .الجامعة الإسلامية . غزة.

أبو النصر، مدحت محمد .(2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

أبو النيل..سيد محمود. (1985).علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية.مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .

أبو النيل، محمود السيد.(2005). علم النفس الصناعي والتنظيمي عالميا وعربيا، مصر: دار الفكر. أبو الهيجاء، عبد الرحمان عوض. (2008). القيم الجمالية والتربوية . عمان الأردن : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع .

أبو بكر، نجوى.(2018).الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي الاجتماعي. عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

أبو زيد، خالد ذيب حسن .(2010).أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الشرق الأوسط .

أبو شقرا، روان خضر .(2020). درجة ممارسة مديري الدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مج 28، ع 01، ص ص 452-476.

قائمة المراجع

أبو فارس ، عودة محمود.(1990)، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة العامة لكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

أبو هين، و داد حسن.(2010).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص أصول التربية.جامعة الأزهر غزة.فلسطين أبو هديوس، ياسرة محمد أيوب والفرا، معمر ارحيم.(2017)الطمأنينة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الانتماء الوطني وكل من التحية وسلوك حماية الذات لدى حفظة القرآن لكريم .مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية).مج 21، ع (01)، ص ص 380 - 422.

أحمد ، شيماء جمال محمد حسني. (2015). الذكاء الوجداني والتوافق الزوجي لدى الزوجات في الأسر الحديثة.مصر: مكتب الجامعي الحديث.

أحمد ، محمد موسى (2014) ،إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، (الطبعة الأولى)، مصر: مكتبة الوفاء القانونية للنشر

أكتم ،عبد المجيد الصرايرة و رويده، خلف الغريب (2012) ،أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصال الاردنية دراسة حالة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد .(6)، العدد (4)،الأردن.

أنيس، ابراهيم وآخرون. (1972)، المعجم الوسيط. ط2، ج1،مصر: دار المعارف.

البادري، سعود بن مبارك.(2011)، تطبيقات علم النفس، العين : دار الكتاب الجامعي.

البارودي ، منال أحمد.(2015)،الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، (الطبعة الأولى) مصر:المجموعة العربية للتدريب والنشر .

باشري، محمد نفيسة و فوزي، شعبان مدكور و فهمي، رباب. (2017). السلوك التنظيمي . جامعة القاهرة : كلية التجارة.

بحري، صابر. (2015). ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحافي الجزائري(أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة أم البواقي .الجزائر.

بسکر، حدة.(2020).القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة

سونطراك (أطروحة دكتوراه غ م في علم نفس العمل والتنظيم) ،كلية العلوم الاجتماعية و

الانسانية:جامعة بسكرة،الجزائر

قائمة المراجع

- بكوش، مؤمن الجموعي.(2014). القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (08)، ص ص 72-87.
- بلعباس، عبد الوهاب.(2016). القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية . (أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية). جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر .
- بوحوش، عمار وآخرون(2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. ألمانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية و الاقتصادية.
- بن شعيب، نصر الدين و شريف، مصطفى.(2012)، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الباحث. العدد (10)، جامعة ورقلة الجزائر .
- بن عمارة، سمية.(2011). صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية دراسة ميدانية استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، مجلد (03) ، العدد (3)، جامعة ورقلة، الجزائر .
- بن كعكع، ليلي.(2018). أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين-دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس ، مجلة المعيار، مجلد (09)، العدد (03): المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر .
- بو مصباح، نبيل الطيب.(2011). اثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العالمي الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البليدة، الجزائر .
- بوتوتة، لامية.(2015). التوافق المهني للممرضين.(رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم) .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة مولود معمري تيزي وزو . الجزائر .
- بوصوردي، صليحة. (2015)، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال،(أطروحة دكتوراه غير منشورة في تسيير المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة باتنة . الجزائر .
- بوضياف، عمار.(2002). *الوجيز في القانون الاداري*، الجزائر: دار ربحانة للنشر والتوزيع .
- بوعطيط، سفيان و تلالى، نبيلة.(2018). التوافق المهني بين تأصيل المفهوم وآليات التفعيل، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، العدد (01)، جامعة : جيجل ،الجزائر .
- بوعطيط، سفيان.(2012). القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني ،(أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم)، جامعة قسنطينة.الجزائر .

قائمة المراجع

- بوغازي، الطاهر .(2010). القيم التربوية مقارنة نسقية . بني مسوس الجزائر : منشورات الحبر .
بوفلجة، غياث.(2010). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. وهران: القدس للنشر .
بومدين. مخلوف.(2017). المنظومة القيمية في ظل تكنولوجيا الأعلام والاتصال الانترنت بمدينة
المسيلة أنموذجا. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة
المسيلة. الجزائر .
تلاي، نبيلة. (2017). الاحتراق النفسي و علاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية
على عينة من القابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة و بسكرة (أطروحة دكتوراه
غير منشورة فيعلم النفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة بسكرة.
الجزائر
حمادوش، عبد السلام. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء
السياقي لدى موظفي الخلايا الجزائرية للتضامن (أطروحة دكتوراه). سطيف، الجزائر: كلية العلوم
الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
جابر، نصر الدين و لوكيا، الهاشمي. (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي .(الطبعة
الثانية). قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية -جامعة منتوري - قسنطينة .
جروان، فتحي عبد الحميد.(2002).الإبداع (مفهوم ،معايير ،نظرياته، قياسه، تدريبه ،مراحل العملية
الإبداعية)، ط1،الأردن:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2016).العدد 73 ، مرسوم تنفيذي رقم 16-320 مؤرخ في
13 ربيع الأول عام 1438 الموافق ل 13 ديسمبر سنة 2016، يتضمن الأحكام الخاصة
المطبقة على الأمين العام للبلدية .
الجريدة الرسمية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2010).العدد 58، المرسوم الرئاسي 10-
236 المعدل والمنتم المؤرخ في 2010/10/70 يتعلق بتنظيم الصفقات العمومية
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2011). العدد 53. المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في
20 سبتمبر 2011 الذي يتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2011). العدد 53. المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في
20 سبتمبر 2011 الذي يتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .(2011).العدد 53. المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في
20 سبتمبر 2011 الذي يتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية

قائمة المراجع

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(1990). العدد 15، من قانون 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 07أفريل 1990 المتعلق بالولاية
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(1991). العدد 06،مرسوم تنفيذي 91-27 مؤرخ في 2 فبراير 1991، يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2011). العدد 37.قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو يتعلق بالبلدية .
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2018). العدد 08 ، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1439 الموافق 21 ديسمبر سنة 2017 يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية .
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(1990). العدد 15، من قانون 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 07أفريل 1990 المتعلق بالولاية
- الجلاد، ماجد زكي .(2007). تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم (طبعة ثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير.(2006). إدارة الإبداع و الابتكار. عمان الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- الجماعي، صلاح الدين.(2010). الاغتراب النفسي الاجتماعي و علاقته بالتوافق النفسي و الاجتماعي. القاهرة :مكتبة مدبولي.
- الحوال، محمد سعيد.(2015). التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علوم التسيير، عن جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر .
- الجويد، جميل أحمد.(2004).مسار تنمية الإدارة المحلية ومعوقاتهما في الجمهورية اليمينة، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) كلية العلوم السياسية والإعلام. جامعة الجزائر.
- جواد، عدنان عزيز.(2019). الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار و الاداء المؤسسى دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد-العراق (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة). تخصص الادارة العامة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

قائمة المراجع

حجان، سامي خليل. (2010). التوافق المهني والمسئولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة.(رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس).كلية التربية.الجامعة الإسلامية.غزة .فلسطين

الحجي، ابراهيم بن محمد. (ب س). الإدارة بالقيم . ب ن : أكاديمية القيم .

الحجية، آسية بنت سالم بن بدوي. (2017). النسق القيمي وعلاقته بأساليب الحياة لدى طالبات كلية

العلوم والاداب بجامعة نزوي.(ماجستير غير منشورة) قسم التربية والعلوم الإنسانية.جامعة نزوي

حرز الله، أحمد.(2010). علم النفس المهني (التربية النفسية المهنية)،الأردن: دار الشروق.

حسن، عثمان حسن .(2002).مداخلة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة

الاجتماعية"،الملتقى الوطني حول الإبداع والابتكار في المنظمات ،جامعة البليدة ،الجزائر .

حسن، علي عبد الحسين وعبد اليمه، حسين عبد الزهرة. (2011).التوافق النفسي والاجتماعي

وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة كلية التربية .مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية.مج 11.ع

.03

حسن، راوية. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية.

حسيبا، سناء قاسم محمد.(2006). واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية،

(مذكرة ماجستير غير منشورة في التخطيط الحضري والإقليمي)،كلية الدراسات العليا، جامعة

النجاح .فلسطين.

الحصموتي، قاسم محمد كريم .(2019). القيم في الكتب المدرسية عمان الأردن: دار ابن النفيس

للنشر والتوزيع .

حمد، موسى أحمد.(2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، (الطبعة الأولى) ،

مصر: مكتبة الوفاء القانونية للنشر .

حمداي، وسيلة .(2008).الإبداع الإداري والتنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى العلمي الدولي

حول المؤسسة الاقتصادية الجزائر والابتكار في ظل الألفية الثانية ، قالمة ،الجزائر

حمدي، ياسين وآخرون.(1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي،(الطبعة الأولى).مصر: دار

الكتاب الحديث.

حيدر، فؤاد .(1999).علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية ، (الطبعة الأولى)،الأردن: دار

الفكر العربي.

قائمة المراجع

- خروف، حميد.(1998). فاعلية القيم في العملية التربوية , رؤية سوسيولوجية , مجلة العلوم الإنسانية العدد رقم 15، ديسمبر جامعة متوري قسنطينة
- الخصاونة، عاكف لطفي.(2011). *إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال*. (الطبعة الأولى). عمان الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع .
- خضير ،آردان حاتم وشهناز، فاضل احمد.(2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني و أثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب العراقية. مجلة الدنانير، العدد (10)
- الخلف، سعد إبراهيم محمد.(2018). القيم فلسفة الفهم، منهجية البناء، العائد الاستثماري. الرياض : دار الرواد للنشر
- خليفة، عبد اللطيف محمد.(2000). الحدس والإبداع، مصر: دارغريب للنشر والتوزيع.
- خليفة، عبد اللطيف محمد. (1992). إرتقاء القيم دراسة نفسية. الكويت: عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب.
- خليل، بشرى نبيل. (2014). الصحة النفسية وعلاقتها بأساليب التفكير والنسق القيمي لدى عينة من الشباب الجامعي .(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية. جامعة دمشق.سوريا
- خير الله ، جمال.(2015). *الإبداع الإداري*، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- درداء. يوسف محمد يوسف.(2018). واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات الديموغرافية. (رسالة ماجستير غير منشورة).كلية العموم التربوية. جامعة الجزيرة. السودان.
- دريوش، شهيناز.(2011). *أثر أنماط القيادة الإدارية على إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة* (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- دليو، فضيل.(2011). *دراسات في المنهجية* . الجزائر. ديوان المطبوعات.
- الدومي، محمد و القضاة علي .(2016). القيم الاقتصادية في خطاب الإيمان وأثرها في حفظ مقدرات الأمة. مجلة المنار ، ص ص 65-95.
- دويدار، عبد الفتاح.(1994). *علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه*. بيروت - لبنان: دار النهضة العربية
- دياب، فوزية .(1980). *القيم والعادات الاجتماعية*،بيروت لبنان : دار النهضة. .

قائمة المراجع

- ربيع. محمد شحاته. (2014). *قياس الشخصية (المجلد الخامسة)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرجيبي، يوسف بن يوسف محمد. (2015). *الصلابة النفسية والتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان*. مجلة التنمية البشرية والتعليم للابحاث التخصصية. مجلد (03)، العدد (03) .
- الرواحية، بدرية محمد يوسف. (2016). *التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة (رسالة ماجستير غير منشورة في الارشاد والتوجيه)*. ، جامعة نزوى. السعودية .
- روشكا، أليكسندر. (1989). *الإبداع العام والخاص*. ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، (ط1)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
- الزامل، أيمن مصطفى موسى. (2011). *التفكير الاخلاقي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرشدين التربويين*. (رسالة ماجستير تخصص علم النفس صحة نفسية) .كلية التربية بالجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين .
- زراوية، محمد الصالح. (2015). *التنظيم الإداري الإقليمي في الجزائر ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في القانون العام) كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01.الجزائر*.
- زروقة، هشام. (2016). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم)* .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة بسكرة. الجزائر
- زعتري، شروق محمد رمضان شمسي. (2014). *واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظات الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال)*.جامعة الخليل. فلسطين.
- الزغبى، جمانة زياد محمد. (2006). *عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة)، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية.الأردن*
- زهران، حامد عبد السلام. (2003). *علم النفس الاجتماعي* . القاهرة : عالم الكتاب .
- زهران، حامد عبد السلام. (1997). *الصحة النفسية والعلاج النفسي*، مصر:عالم الكتب.
- الزهراني، عبد الله. (1996). *درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الصحية السعودية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)* ،كلية التربية ،جامعة أم القرى .

قائمة المراجع

- زيدان، جمال.(2014). *إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع* . (الطبعة الأولى) الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- سايمينتن، دين كيث. (1990). *ترجمة شاكر عبد الحميد، العبقرية والابداع والقيادة*. المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب الكويت: عالم المعرفة .
- السقا، أحمد.(2001). *أثر القيم على فاعلية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال*(رسالة ماجستير، غير منشورة)،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- السكرانة، بلال خلف.(2011). *الإبداع الإداري*.(ط1). عمان – الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- سكر، ناجي رجب . (2018). *الإدارة بالقيم وعلاقتها من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية غزة* . مجلة جامع بابل للعلوم الانسانية ،مج.(26).ع(07). ص ص 523-546.
- سلطان، محمد سعيد أنور .(2004). *السلوك التنظيمي*.مصر: الجامعة الجديدة.
- السلمي. فهد بن عوض الله زاحم .(2008). *إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة*. (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- سليمانى، فاطمة لزهراء و بلقوميدي، عباس.(2018). *تموضع منظومة القيم لدى الشباب الجامعي بين التصور و السلوك الفعلي (رؤية تشخيصية واقعية)*.مجلة الباحث فى العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد(34) ص ص 101-122.
- سي محمد، السعدية.(2014). *نسق القيم لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية وعلاقته بدافعية الانجاز ومستوى الطموح*،(أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التربية) ، جامعة الجزائر 02.
- شاذلي، عبد الحميد محمد.(2001). *التوافق النفسي للمسنين*.مصر : المكتبة الجامعية ..
- الشافعي، عطوة ماهر.(2002). *التوافق المهني للمرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسمات الشخصي*.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية .فلسطين
- شاوش، حميد.(2019). *مدخل الى علم الاجتماع المنظمات*.(الطبعة الاولى). تيزي وزو - الجزائر: دار الأمل للنشر والتوزيع .

قائمة المراجع

- الشايب، خولة. (2018). الممارسة التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر .
- الشربيني، زكرياء وآخرون. (2008). علم النفس الصناعي والتنظيمي، السعودية: مكتبة الشقري. شرقي، حورية. (2017). النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة والثانوية . (أطروحة دكتوراه غير منشورة) تخصص علم النفس. جامعة وهران الجزائر.
- الشكور. خليل وديع. (2000). أبحاث في علم النفس الاجتماعي، ط1، بيروت : دار الشمال . شلابي، وليد. (2018). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة. ط1. الإسكندرية مصر: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع .
- شلابي، وليد وقبوق، عيسى . (2020). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم والتربوية، المجلد 05، العدد 01، ص ص 120 - 143
- شلابي، وفاء فؤاد و خضرة، منار عبد الرحمان محمد . (2003). إدارة وتنمية الموارد البشرية. د ن كلية الاقتصاد المنزلي. جامعة حلوان . مصر.
- شموري، كميليا. (2017). القلق وعلاقته بالتوافق المهني لدى المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية. (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص علم النفس المدرسي. جامعة المسيلة. الجزائر .
- شوقي، عبد الحميد ابراهيم. (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، مصر: دار قباء. شوقي، براهيم عبد الحميد. (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، مصر: دار قباء.
- شويح، بن عثمان . (2011). دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية، (مذكرة ماجستير في القانون العام)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر .
- الشيخ، فوزين محمد صالح . (2009). التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة في التوجيه التربوي والمهني) . قسم علم النفس . جامعة أم القرى. السعودية
- شيخاوى، سهام. (2016). إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. الجزائر .

قائمة المراجع

- شينار، سامية (2017). النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية دراسة مقارنة بين الأحداث الجانحين وغير الجانحين (اطروحة دكتوراه غير منشورة) تخصص علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة باتنة 01.الجزائر
- صابر، فاطمة عوض ومرفت علي، خفاجة.(2002). *أسس مبادئ البحث العلمي*، مصر: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية.
- الصالح، إكرام بنت محمد.(2017). دور الممارس العام في مواجهة التغير في النسق القيمي لدى الطالبة الجامعية الناتج عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من خلال النموذج المعرفي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية.مجلد (26)، العدد (02) .
- صالح، عبد الناصر.(2010).الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية ، (مذكرة ماجستير غير منشورة في الدولة والمؤسسات العمومية)،كلية الحقوق بن عكنون ،جامعة الجزائر 01.
- صبحي، تيسير وقطامي، يوسف.(1992). *مقدمة في الموهبة و الابداع*.(ط1). بيروت - لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر .
- صديق ،محمد جلال سليمان. (1996). دور القيم في نجاح البنوك الاسلامية دراسات في الاقتصاد الاسلامي . المعهد العالي للفكر الاسلامي. مصر
- الصوص ،نداء محمد . (2016). السلوك الوظيفي ، ط.1، بدون بلد :مكتبة المجتمع العربي.
- الطعامنة، محمد محمود.(2003).نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان، أيام 18-20 أغسطس.
- عامر، طارق عبد الرؤوف والمصري، ايهاب عيسى. (2014). *الولاء المؤسسي والرضا المهني الوظيفي*. مصر : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- العاني، وجيهة ثابت.(2012). *القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة* . عمان : دار الكتاب الثقافي .
- عباس ،محمود عوض. (2006). *القياس النفسي بين النظرية والتطبيق*، ط1، مصر :دار المعرفة الجامعية .
- عبد العزيز محمد، زكرياء.(2003). التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين ،مصر : مركز الإسكندرية للكتاب .
- عبد الكريم، أبو الفتوح درويش.(2008). *القيادة التوجه الاستراتيجي والتدريب وإدارة المواهب والابداع* ، الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة.

قائمة المراجع

- عبد اللطيف مصيطفى، و وسام أرحاب. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة . مجلة رؤى اقتصادية. جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر ، ص ص 320-42.
- عبد اللطيف، عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل . ط1. مدينة نصر ، القاهرة : دار نيولينك للنشر والتدريب .
- العنبي. مشاعل بنت ذياب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 1-4 نوفمبر (ص ص 1-39). معهد الادارة العامة . الرياض . السعودية
- العنبي، سعود بن غازي و مبارك، مجدي عوض . (2018). الموائمة بين الموظف والوظيفية وأثرها في النية لترك العمل . رياض - السعودية:معهد الإدارة العامة. فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .
- عداد، وسام. (2017). الأمراض المهنية و علاقته بالتوافق المهني لدى مدرء التعليم المتوسط والثانوي.(أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم التربية) .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة أم البواقي . الجزائر .
- عدالي، مصعب.(2019). القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفاعليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز وسط مديرية التوزيع بالبلدية (أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة).تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة علي لونيسى بليدة 02، الجزائر .
- عزي، الحسين. (2018). المناهج التعليمية ودورها في بناء منظومة القيم لدى التلميذ في مرحلة المراهقة المبكرة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر
- عطا الله، صلاح الدين فرح.(2009) .مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة . مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية .مجلد (21)، العدد (03) . جامعة الملك سعود . المملكة السعودية
- عطاري ،ميسون نظمي سعيد . (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية. جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية فلسطين
- العطاس، محمد عبد الله أحمد.(2009). فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة،(رسالة دكتوراه)، جامعة :أم القرى، السعودية.

قائمة المراجع

- عطوات، عبد الحاكم. (2016). الإصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية دراسة مقارنة (رسالة ماجستير في إدارة الجماعات المحلية و الاقليمية) ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- عطية، أحمد عبد الحليم . (2008). القيم فى الواقعية الجديدة . القاهرة - مصر : دار الثقافة العربية.
- عكاشة، محمد فتحي و زكي، محمد شفيق. (1997). المدخل الى علم النفس الإجتماعي .مصر : المكتب الجامعي الحديث .
- عموم، رمضان.(2013). علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الادارى و التطوير التنظيمى للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون (أطروحة دكتوراه علوم فى علم نفس العمل والتنظيم غير منشورة). جامعة قاصدى مرباح ورقلة، الجزائر
- العميان، سلمان محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان - الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
- العميان، سلمان محمود. (2007). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3، عمان - الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- العنزي، سعد.(2007). الإدارة بالقيم الفلسفة الجديدة للنظام الاقتصادي المعاصر. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج (13).ع،(48) ص ص 338-343.
- العوا، عادل .(1986). العمدة في فلسفة القيم . دمشق : دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر .
- عوايدي، عمار.(2000). القانون الإداري. جزء الاول، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية .
- عودة، أيمن. (2010). الإدارة المحلية، ط1، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- عودة، ربيعة محمد علي. (2017). التوافق النفسي وعلاقته بالنسق القيمي وسمات الشخصية لدى المرأة العاملة بالشرطة في محافظات غزة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص صحة نفسية مجتمعية . جامعة غزة . فلسطين
- عوض، عباس محمود.(1987). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني،مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عولمي، بسمة.(2006). تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر .، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد (04)، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف. الجزائر
- عيد، السيد أحمد.(2008). متطلبات التدريب فى المنظمات . بيروت: دار البيان .

قائمة المراجع

- غضبان، مريم.(2006). مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة: منتوري قسنطينة الجزائر.
- الفاخري، مبروكة علي محمد.(2018). *الضغوط النفسية والتوافق النفسي للمتقاعدين*. عمان الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- فرانسييس، ديف وكوك، مايك وود.(1995م). *القيم التنظيمية*. (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان). الرياض: الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة .
- فرج طه . عبد القادر.(2001). *علم النفس الصناعي والتنظيمي*، ط 9، مصر: دار قباء.
- القاسيمي، محمد عبد القادر علي .(2010). *النسق القيمي لدى المعلمين اليمنيين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء .اليمن
- القحطاني، سالم بن سعيد.(1996). *المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطور الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (14) ، العدد (02)، الرياض، السعودية.
- قربوع، ابتسام عليوش .(2018). دور القيم وأخلاقيات الأعمال في تعزيز أداء المنظمة ضمن ممارسات الحوكمة . مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، ص ص 485-504.
- قرومي، عبد الحق .(2015). *إنعكاس التوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلى التوافق النفسي والاجتماعي لدى تلاميذ التعليم الثانوي*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص التربية البدنية والرياضية) .معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 03. الجزائر .
- قريشي، نجاه.(2016). *القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي دراسة مقارنة* (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). علم الاجتماع جامعة بسكرة، الجزائر .
- القيوتي، محمد القاسم.(2003). *السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعية في المنظمات المختلفة-* ، ط4، عمان .الأردن: دار الشروق والتوزيع .
- القيوتي، محمد قاسم.(2009). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني والفردية والجماعية في منظمات الأعمال* (المجلد الخامسة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قنديلجي، عامر إبراهيم.(2012). *منهجية البحث*. عمان - الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

قائمة المراجع

- القيسي، طالب حسين ناصر. (2009). العلاقة بين النسق القيمي و المسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلبة جامعة قارونس .مجلة العلوم النفسية، ع. 15
- كاظم، خضير حمود ومنير، روان الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة . ط.1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كامل، عويضة محمد. (1996). سيكولوجية التربية، ط1، لبنان: دار الكتب العلمية.
- كرم، ماجد سيد صلاح الدين. (2018). دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في جهاز المركزي لاحصاء الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية، جامعة القدس فلسطين .
- كشروء، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم نماذج نظريات. ط1، م2، جامعة قارونس، ليبيا.
- كلاش، خلود. (2020). منصب الأمين العام بين ضرورة ضمان فاعلية التسيير ومحدودية السلطة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج. (13) ، ع. (3) ، ص ص. 142-156
- الكلبي، صالح محمد علي. (2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات العامة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليمن. اليمن
- الكواز، عدي غانم وذنون، راشد حمدون. (2007). القيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتربوي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مج13، ع. 43
- لبوز، إلياس. (2016). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سيكولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقة (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- لحميدي، عادل. (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي . (أطروحة دكتوراه غ م). كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة منتوري 02 قسنطينة. الجزائر .
- لعماري، زين الدين. (2017). الجماعات الإقليمية بين مبدأ الاستقلال ونظام الوصاية الإدارية في القانون الجزائري، (مذكرة ماجستير في الدولة والمؤسسات العمومية)، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01. الجزائر.
- لفته، كريم عليوي. (2015). النسق القيمي لدى طلبة الفنون الجميلة للبنين والبنات في مركز محافظة القاديسية . مجلة كلية العلوم الاسلامية للجامعة ، ص ص 677-703

قائمة المراجع

لفقير، علي.(2017). دور البرامج التدريبية فى تنمية السلوك الابداعي لمديري المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر.

مجدوب، فائزة.(2014). واقع الادارة المحلية في الجزائر ومشكلاتها ، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى العلمي الدولي الثاني : آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة -دراسات تجارب بعض الدول ،أيام 20 -21 أكتوبر 2014 ، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية ،جامعة البليدة ،الجزائر .

محي الدين .مخطار،(1982): محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

محيوز، كريمة . (2014). أثر بعض سمات الشخصية على التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين بالبلديات.(أطروحة دكتوراه غير منشورة علم النفس العمل والتنظيم) .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة الجزائر02. الجزائر .

مرزاق، عبد الغفور و الصوالحي، أيوب أحمد و عساف، عبد المعطي محمد و المناع، عبد الحليم.(2017). السلوك البشري المعاصر في منظمات الاعمال . برج الكيفان الجزائر : دار الأمة للنشر والتوزيع .

مساد، عمر حسان.(2011). سيكولوجية الإبداع.(ط1).الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .
مسلم ،محمد.(2007).مدخل الى علم النفس العمل.(الطبعة الثانية). المحمدية الجزائر : دار قرطبة للنشر والتوزيع

المشوط .محمد سعد فهد.(2011). أثر بيئة العمل على الابداع الإداري الكويت: جامعة الشرق الأوسط

معمرية، بشير . (2011). أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته، الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع .

معوش، عبد الحميد.(2017).الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مفتشى التعليم الإبتدائي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 02 .الجزائر .

قائمة المراجع

- المغربي، محمد الفاتح محمود البشير. (2016). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الاولى). الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (المجلد الأولي)*. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- مقدم، عبد الحفيظ. (2011). *الإحصاء والقياس النفسي والتربوي*، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- منار، أحمد منصور. (2016). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد. (167)، ج (1). ص.ص 317-374
- مناور، حداد. (2014). واقع العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة وسبل معالجتها في الأردن. ورقة بحثية مقدمة في ملتقى العلمي الدولي الثاني : آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة -دراسات تجارب بعض الدول يومي 20 و 21 أكتوبر 2014، التنمية، جامعة البليدة، الجزائر
- ناجي، عايدة. (2007). القيم لدى المراهقين الثانويين وعلاقتها باتجاهاتهم نحو أساليب المعاملة والوالدية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر
- نايفة. قطامي وأخرون. (2007). *تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية*، ط.1. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- نجم، عبود نجم. (2007). *إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم . (2000). *إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة*. ط 1. عمان الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
- نذير، غانية و عبد الباسط، مداح. (2016). دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية . مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر . العدد (02) . ص 207
- نعموني، مراد. (2014). *مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم* . المحمدية الجزائر :جسور للنشر والتوزيع .
- نعموني، مراد. (2006). القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير الاجتماعي (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). قسم علم النفس جامعة الجزائر 02. الجزائر .

قائمة المراجع

نقبيل، عبد المليح. (2019). النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي . جامعة ورقلة .الجزائر

الهاشمي، عبد الحميد محمد .(1984).المرشد في علم النفس الاجتماعي، ط1 ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية .

هريو، دزاير.(2016).القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة)، تخصص علم النفس الاجتماعي.جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر .

هيجان، عبد الرحمان أحمد محمد.(1999). معوقات الإبداع الإداري فى المنظمات السعودية. مجلة الادارة العامة بالرياض، المجلد (39) العدد (01) .

وصفي، عاطف.(1971). الأنتربولوجيا الثقافية. مصر: دار النهضة العربية للطباعة و النشر والتوزيع .

اليمني، عبد الكريم علي.(2009). فلسفة القيم التربوية .عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

ب/ باللغة الأجنبية:

Arch G. Mainous, Kiarash P. Rahmanian, Christy J.W Ledford, Peter J. Carek(2018). Professional Identity, Job Satisfaction, and Commitment of Nonphysician Faculty in Academic Family Medicine. Fam Med. 2018; 50(10)739-745.DOI: 10.22454/FamMed.2018.273724-.

Diskienė, D., & Goštautas, V. (2013). A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. *Ekonomika*, 92(2), 93-107.

Eva, N., Prajogo, D., & Cooper, B. (2017). The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*.

Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, USA: The Guilford Press.

Hayes, Andrew F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional

Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach (2nd ed). New York,USA: The GuilfordPress

Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person–job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in psychology*, 10, 1134.

Ji, J. H., & Heo, S. E. (2019). The effects of work value and major satisfaction of dental hygiene students on career decision self-efficacy. *Journal of Convergence for Information Technology*, 9(6), 183-193.

Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.

Luciani, M., Rampoldi, G., Ardenghi, S., Bani, M., Merati, S., Ausili, D., ... & Di Mauro, S. (2020). Personal values among undergraduate nursing students: A cross-sectional study. *Nursing ethics*, 27(6), 1461-1471.

Mahnaz, D., Zahra, K., & Somayeh, B. (2015). Relationship between teachers' job satisfaction & their innovation: A Case of teachers in Zahedan (Iran). *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, 10(10), 51-56.

Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.

Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C. N., & Wan Zakaria, W. N. (2016). Personal-organisational value conflicts and job satisfaction of internal construction stakeholders. *Construction Economics and Building*, 16(1), 1.

Salomo, S., Talke, K., & Strecker, N. (2008). Innovation field orientation and its effect on innovativeness and firm performance. *Journal of product innovation management*, 25(6), 560-576.

Sheikhy, A., & Farzan, F. (2015). Explaining the relationship between employees' personal values, creativity, organizational commitment and customer oriented in Pasargad Bank branches. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(2), 7.

Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, 37(9), 6390-6403.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of business ethics*, 98(3), 353-372

قائمة الملحق

- الملحق رقم (01): رخصة إجراء دراسة
- الملحق رقم (02): الإستبيان في صورته الأولية
- الملحق رقم (03): نتائج معادلة لوتشي
- الملحق رقم (04): قائمة المحكمين
- الملحق رقم (05): الإستبيان في صورته النهائية
- الملحق رقم (06): مخرجات spss للدراسة الاستطلاعية
- الملحق رقم (07): مخرجات spss للدراسة الأساسية
- الملحق رقم (08): يوضح المناصب العليا في إدارة

البلدية



إلى السيد المحترم: رئيس بلدية جبل مساعد - المسيلة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب : شيخاوي صلاح الدين.

من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم في شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس العمل و التنظيم الموسومة : النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة المحلية .

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2017/11/07

نائب رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية مكلف
بالتدريس من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
أ. زيان محمد



إلى السيد المحترم : رئيس بلدية العليق - المسيلة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية , فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة , خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب : شيخاوي صلاح الدين .

من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم , قصد إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم

في شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس العمل و التنظيم
الموسومة : النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة المحلية .

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في : 2017/11/07

نائب رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية مكلف
بالندرج لدى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
أ. / زيان محمد



إلى السيد المحترم: رئيس بلدية بوسعادة-المسيطة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب : شيخاوي صلاح الدين.

من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم

في شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس العمل و التنظيم الموسومة : النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة المحلية .

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2017/11/07

مساعد رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية مكلف
بالدرج لدى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
أ. زيان محمد



إلى السيد المحترم: رئيس بلدية عين الملح - المسيلة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب : شيخاوي صلاح الدين.

من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم

في شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس العمل و التنظيم الموسومة : النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة المحلية .

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2017/11/07

نائب رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية مكلف بالتدريس لدى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

أ. / زيان محمد

الملحق رقم (03) يوضح حساب معادلة لوشي لاستبيان الإبداع الإداري

الفرق/العدد الكلي للمحكّمين	الفرق	لا يقيس	يقيس	9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكّم البند
0.333	3	3	6	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1
0.556	5	2	7	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2
0.333	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
0.778	7	1	8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	4
0.556	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
0.333	5	2	7	0	1	1	1	0	1	1	1	1	6
0.555	7	1	8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7
1	7	1	8	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
0.333	7	1	8	1	1	0	1	0	1	1	1	1	9
0.555	5	2	7	1	1	0	1	1	1	0	1	1	10
0.333	5	2	7	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
1.000	5	2	7	1	1	1	0	0	1	1	1	1	13
1	9	0	9	1	0	0	1	1	1	1	1	1	14
0.556	1	4	5	1	1	1	0	0	1	0	1	1	15
0.555	9	0	9	1	0	0	0	1	1	1	1	1	16
9.778		0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
0.777	7	1	8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	18
0.777	7	1	8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	19
0.777	7	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
0.777	7	1	8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	23
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
0.555	5	2	7	1	1	1	0	0	1	1	1	1	25

ملحق رقم (03) يوضح معادلة لوتشي لاستبيان التوافق المهني

الفرق/العدد الكلي للمحكمن	الفرق	لا يقيس	يقيس	9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكم البند
1.00	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0.55	5	2	7	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
0.77	7	1	8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	4
1.00	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
0.55	5	2	7	0	1	1	1	0	1	1	1	1	6
0.77	7	1	8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7
0.77	7	1	8	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
0.77	7	1	8	1	1	0	1	0	1	1	1	1	9
0.55	5	2	7	1	1	0	1	1	1	0	1	1	10
0.55	5	2	7	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
0.55	5	2	7	1	1	1	0	0	1	1	1	1	13
1	9	0	9	1	0	0	1	1	1	1	1	1	14
1.00	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
1	9	3	6	1	0	0	0	1	1	1	1	1	16
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	18

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة الحالية	الجامعة
01	مجاهدي الطاهر	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
02	مجدي الطيب	دكتوراه	علوم التربية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر
03	عثماني مريم	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الطارف
04	بوعمامة اسماعيل	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02
05	مغار عبد الوهاب	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
06	بودريالة محمد	دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
07	حمامي فريد	دكتوراه	علم الاجتماع العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أخي الموظف أختي الموظفة استمارة بحث لدراسة علمية
بعنوان: **النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى
موظفي الجامعات الإقليمية** ، وتتضمن هذه الاستبيانة فقرات مرتبطة بعدة
مؤشرات تقيس متغيرات الدراسة ، ولذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة
لكل فقرة، علما بأن المعلومات المدونة ستنتسم بطابع السيرة والأمانة العلمية والتي
تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

الباحث : شيخاوي صلاح الدين

☒ البيانات الشخصية / التنظيمية :

❖ الجنس : ذكر أنثى

❖ الرتبة الوظيفية : عون إدارة ملحق إدارة متصرف

❖ الإقدمية المهنية : أقل من 05 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10سنوات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النسق القيمي						
القيم الدينية						
01	أستحضر الثواب والعقاب الأخروي أثناء قيامي بأداء عملي					
02	أذكر زملائي بأن الله رقيب على أداء أعمالنا في المهنة					
03	أميل أكثر إلى صحبت الموظفين المتدينين في العمل					
04	أحرص على أداء العمل بأكمل وجه لإثني أراه عبادة					
القيم الاجتماعية						
05	أتمسك بأعراف المجتمع المحلي					
06	أشعر بالفرح لتقديم المساعدة للآخرين					
07	أميل للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المهنية					
08	أهتم بمشاكل زملائي داخل العمل					
القيم الاقتصادية						
09	أرى أن الراتب هو أساس كل تحفيز في العمل					
10	أرى أن أهدافي تتحقق من خلال العمل					
11	أعتقد أن الادخار ضرورة اقتصادية					
12	أعجب بالأفراد الذين يمتلكون ثروة مالية					
القيم المهنية						
13	أشعر بفخر عند الحديث عن عملي أمام الآخرين					
14	أتمسك بأخلاقيات العمل عند اتخاذ أي قرار					
15	أحرص على جعل متطلبات المهنة في المقام الأول					
16	أحرص على ضمان سير المرفق العام حتى وإن لم أتفق مع زملائي					
التوافق المهني						
الرضا عن الراتب والترقية						
17	يشعر الموظفون في العمل بالرضا نحو معايير الترقية					
18	يتوافق راتبي مه متطلبات العمل الذي أقوم به					
19	أشعر أن راتبي في العمل غير كافي مقارنة بالجهد الذي ابذله في عملي					
20	أشعر أن راتبي يتلائم مع الرتبة الوظيفية					
العلاقة مع الزملاء						
21	تربطني بزملائي علاقة احترام متبادلة					
22	هناك تنافس شريف بين العمال في مجال العمل					
23	علاقتي بزملائي في العمل تسودها المحبة					

					يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما	24
					يزورني زملائي في العمل عند مرضي	25
العلاقة مع الإدارة						
					يحترم المسؤولين أدائي	26
					يساعدني مسؤولي في حل المشاكل التقنية التي تواجهني	27
					تعالج الإدارة أوضاع ومشاكل جميع العاملين بطريقة عادلة	28
					يعاملني مسؤولي في العمل بأسلوب لائق	29
التوافق مع ظروف العمل						
					أشعر أن محيط العمل الذي أعمل به مريح بشكل عام	30
					أنا مسرور في مهنتي رغم أنها متعبة	31
					يمر الوقت بسرعة دون أن أشعر به	32
					أشعر بالضيق في مكان عمل نتيجة الفوضى	33
					أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي	34
نظرة المجتمع للمهنة						
					توفر لي مهنتي مكانة مناسبة لكسب احترام وتقدير المجتمع	35
					أعتقد أن مهنتي ذات قيمة عالية في المجتمع	36
					أرى أن مكانة الاجتماعية ارتفعت منذ التحقت بمهنتي	37
الإبداع الإداري						
الأصالة						
					أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبلدية	38
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل	39
					أنجز أعمالتي بطرائق جديدة .	40
					تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني	45
					أسعى إلى الاطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة	46
المرونة						
					أهتم بالأراء الآخرين التي تخالف آرائي للاستفادة منها	47
					أقبل مناقشة الآخرين لأدائي في العمل	48
					أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني من عدة زوايا مختلفة .	49
					أغير موقفي في العمل عندما أقتنع بعدم صوابه	50
					انفتح على كل ما هو جديد وأسعى لتجربته	51

الطلاقة					
				52	أستطيع التعبير عن أفكارى في العمل بطريقة واضحة ليفهمها الجميع .
				53	لدى المقدرة على تقديم الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل
				54	أحرص على اقتراح أفكار عديدة لسير العمل .
				55	أسعى دائما لوصف إجراءات العمل بعدة ألفاظ ذات معنى واحد.
				56	أمتلك المهارات الكافية لفتح النقاش حول سير العمل داخل المصلحة
روح المخاطرة					
				57	لا التزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة
				58	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك
				59	أتحدى بالشجاعة الكافية للقيام بإعمال إبتكارية حتى وإن أتسمت بمخاطرة عالية
				60	أتبنى وأشجع الأفكار الجديدة الرامية للتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل
				61	أتفاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفا من الفشل
الحساسية للمشكلات					
				62	أحدد بسرعة أي مشكلة تعيق سير التنظيم الحسن للمصلحة
				63	أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل البلدية
				64	أضع عدة حلول لأي مشكلة تعيق الأداء الحسن للموظفين داخل المصلحة .
				65	أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة وأضع حلا مناسباً لها
				66	أجمع أكبر قدر من المعلومات عن العمل لتحديد أوجه الخلل و القصور في أداء مهامي

والله ولي التوفيق

Corrélations

[Jeu_de_données1] C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاستطلاعية.sav

		1ق	2ق	3ق	4ق	القيمالدينية
1ق	Corrélation de Pearson	1	.336*	.357*	-.190-	.564**
	Sig. (bilatérale)		.048	.035	.274	.000
	N	35	35	35	35	35
2ق	Corrélation de Pearson	.336*	1	.352*	.007	.720**
	Sig. (bilatérale)	.048		.038	.970	.000
	N	35	35	35	35	35
3ق	Corrélation de Pearson	.357*	.352*	1	.169	.721**
	Sig. (bilatérale)	.035	.038		.333	.000
	N	35	35	35	35	35
4ق	Corrélation de Pearson	-.190-	.007	.169	1	.447**
	Sig. (bilatérale)	.274	.970	.333		.007
	N	35	35	35	35	35
القيمالدينية	Corrélation de Pearson	.564**	.720**	.721**	.447**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.007	
	N	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		1ق	2ق	3ق	4ق	القيمالدينية
1ق	Corrélation de Pearson	1	.382*	.405*	-.117-	.605**
	Sig. (bilatérale)		.022	.014	.498	.000
	N	36	36	36	36	36
2ق	Corrélation de Pearson	.382*	1	.396*	.058	.740**
	Sig. (bilatérale)	.022		.017	.735	.000
	N	36	36	36	36	36
3ق	Corrélation de Pearson	.405*	.396*	1	.224	.746**
	Sig. (bilatérale)	.014	.017		.189	.000
	N	36	36	36	36	36
4ق	Corrélation de Pearson	-.117-	.058	.224	1	.488**
	Sig. (bilatérale)	.498	.735	.189		.003
	N	36	36	36	36	36

القيمت الدينية	Corrélation de Pearson	.605**	.740**	.746**	.488**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.003	
	N	36	36	36	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=5 ق 6 ق 7 ق 8 ق القيم الاجتماعية
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		5 ق	6 ق	7 ق	8 ق	القيمت الاجتماعية
5 ق	Corrélation de Pearson	1	.659**	.323	.422*	.658**
	Sig. (bilatérale)		.000	.058	.012	.000
	N	35	35	35	35	35
6 ق	Corrélation de Pearson	.659**	1	.481**	.637**	.810**
	Sig. (bilatérale)	.000		.003	.000	.000
	N	35	36	36	36	36
7 ق	Corrélation de Pearson	.323	.481**	1	.700**	.798**
	Sig. (bilatérale)	.058	.003		.000	.000
	N	35	36	36	36	36
8 ق	Corrélation de Pearson	.422*	.637**	.700**	1	.862**
	Sig. (bilatérale)	.012	.000	.000		.000
	N	35	36	36	36	36
القيمت الاجتماعية	Corrélation de Pearson	.658**	.810**	.798**	.862**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	35	36	36	36	36

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				القيمالاقتصادي
		ق9	ق10	ق11	ق12	
ق9	Corrélacion de Pearson	1	-.173-	.128	.382*	.654**
	Sig. (bilatérale)		.312	.456	.022	.000
	N	36	36	36	36	36
ق10	Corrélacion de Pearson	-.173-	1	.279	-.156-	.374*
	Sig. (bilatérale)	.312		.099	.362	.025
	N	36	36	36	36	36
ق11	Corrélacion de Pearson	.128	.279	1	.216	.566**
	Sig. (bilatérale)	.456	.099		.206	.000
	N	36	36	36	36	36
ق12	Corrélacion de Pearson	.382*	-.156-	.216	1	.682**
	Sig. (bilatérale)	.022	.362	.206		.000
	N	36	36	36	36	36
القيمالاقتصادي	Corrélacion de Pearson	.654**	.374*	.566**	.682**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.025	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=13ق 14ق 15ق 16ق القيمالمهنية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		Corrélations				القيمالمهنية
		ق13	ق14	ق15	ق16	
ق13	Corrélacion de Pearson	1	.485**	.814**	.513**	.797**
	Sig. (bilatérale)		.003	.000	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
ق14	Corrélacion de Pearson	.485**	1	.341*	.754**	.854**
	Sig. (bilatérale)	.003		.042	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
ق15	Corrélacion de Pearson	.814**	.341*	1	.453**	.722**
	Sig. (bilatérale)	.000	.042		.006	.000
	N	36	36	36	36	36
ق16	Corrélacion de Pearson	.513**	.754**	.453**	1	.873**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.006		.000
	N	36	36	36	36	36
القيمالمهنية	Corrélacion de Pearson	.797**	.854**	.722**	.873**	1

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	36	36	36	36	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=القيمتالاقتصادية القيمالاجتماعية القيمالدينية
النسقالقيمي القيمالمهنية
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		القيمتالدينية	القيمتالاجتماعية	القيمتالاقتصادية	القيمتالمهنية
القيمتالدينية	Corrélation de Pearson	1	.402**	.408**	.434**
	Sig. (unilatérale)		.007	.007	.004
	N	36	36	36	36
القيمتالاجتماعية	Corrélation de Pearson	.402**	1	.229	.418**
	Sig. (unilatérale)	.007		.090	.006
	N	36	36	36	36
القيمتالاقتصادية	Corrélation de Pearson	.408**	.229	1	.387**
	Sig. (unilatérale)	.007	.090		.010
	N	36	36	36	36
القيمتالمهنية	Corrélation de Pearson	.434**	.418**	.387**	1
	Sig. (unilatérale)	.004	.006	.010	
	N	36	36	36	36
النسقالقيمي	Corrélation de Pearson	.774**	.722**	.662**	.765**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36

		النسقالقيمي
القيمتالدينية	Corrélation de Pearson	.774**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
القيمتالاجتماعية	Corrélation de Pearson	.722**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
القيمتالاقتصادية	Corrélation de Pearson	.662**

	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
القيـمـالمهنية	Corrélation de Pearson	.765**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
النسـفـالقيـمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	
	N	36

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=17 ت 18 ت 19 ت 20 ت الراتب والترقية
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		17 ت	18 ت	19 ت	20 ت	الراتب والترقية
17 ت	Corrélation de Pearson	1	.733**	.154	.291*	.806**
	Sig. (unilatérale)		.000	.185	.045	.000
	N	36	36	36	35	36
18 ت	Corrélation de Pearson	.733**	1	.259	.284*	.847**
	Sig. (unilatérale)	.000		.064	.049	.000
	N	36	36	36	35	36
19 ت	Corrélation de Pearson	.154	.259	1	.012	.493**
	Sig. (unilatérale)	.185	.064		.473	.001
	N	36	36	36	35	36
20 ت	Corrélation de Pearson	.291*	.284*	.012	1	.569**
	Sig. (unilatérale)	.045	.049	.473		.000
	N	35	35	35	35	35
الراتب والترقية	Corrélation de Pearson	.806**	.847**	.493**	.569**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.001	.000	
	N	36	36	36	35	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=21 ت 22 ت 23 ت 24 ت 25 ت العلاقة مع الزملاء
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		ت21	ت22	ت23	ت24	ت25
ت21	Corrélacion de Pearson	1	.461**	.762**	.728**	.622**
	Sig. (unilatérale)		.002	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
ت22	Corrélacion de Pearson	.461**	1	.704**	.598**	.413**
	Sig. (unilatérale)	.002		.000	.000	.006
	N	36	36	36	36	36
ت23	Corrélacion de Pearson	.762**	.704**	1	.845**	.596**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
ت24	Corrélacion de Pearson	.728**	.598**	.845**	1	.567**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
ت25	Corrélacion de Pearson	.622**	.413**	.596**	.567**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.006	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36
العلاقة مع العالزوملاء	Corrélacion de Pearson	.828**	.783**	.932**	.891**	.755**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		العلاقة مع العالزوملاء
ت21	Corrélacion de Pearson	.828**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
ت22	Corrélacion de Pearson	.783**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
ت23	Corrélacion de Pearson	.932**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
ت24	Corrélacion de Pearson	.891**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
ت25	Corrélacion de Pearson	.755**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36

العلاقة مع معالزوملاء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	
	N	36

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=26 ت 27 ت 28 ت 29 ت العلاقة مع الادارة
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		ت26	ت27	ت28	ت29	العلاقة مع الادارة
ت26	Corrélation de Pearson	1	.318*	-.082-	.101	.548**
	Sig. (unilatérale)		.029	.318	.285	.000
	N	36	36	36	34	36
ت27	Corrélation de Pearson	.318*	1	-.081-	.066	.559**
	Sig. (unilatérale)	.029		.320	.355	.000
	N	36	36	36	34	36
ت28	Corrélation de Pearson	-.082-	-.081-	1	.527**	.553**
	Sig. (unilatérale)	.318	.320		.001	.000
	N	36	36	36	34	36
ت29	Corrélation de Pearson	.101	.066	.527**	1	.682**
	Sig. (unilatérale)	.285	.355	.001		.000
	N	34	34	34	34	34
العلاقة مع الادارة	Corrélation de Pearson	.548**	.559**	.553**	.682**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	34	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=26 ت 27 ت 28 ت 29 ت العلاقة مع الادارة
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		ت26	ت27	ت28	ت29	العلاقة مع الإدارة
ت26	Corrélacion de Pearson	1	.318*	-.082-	.101	.548**
	Sig. (unilatérale)		.029	.318	.285	.000
	N	36	36	36	34	36
ت27	Corrélacion de Pearson	.318*	1	-.081-	.066	.559**
	Sig. (unilatérale)	.029		.320	.355	.000
	N	36	36	36	34	36
ت28	Corrélacion de Pearson	-.082-	-.081-	1	.527**	.553**
	Sig. (unilatérale)	.318	.320		.001	.000
	N	36	36	36	34	36
ت29	Corrélacion de Pearson	.101	.066	.527**	1	.682**
	Sig. (unilatérale)	.285	.355	.001		.000
	N	34	34	34	34	34
العلاقة مع الإدارة	Corrélacion de Pearson	.548**	.559**	.553**	.682**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	34	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=36 ت 37 ت 38 ت نظرة المجتمع
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Jeu_de_données1] C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاستطلاعية\

Corrélations

		ت30	ت31	ت32	ت33	الرضا عن ظروف العمل
ت30	Corrélacion de Pearson	1	.710**	.832**	.419*	.885**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.012	.000
	N	35	35	35	35	35
ت31	Corrélacion de Pearson	.710**	1	.749**	.424*	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.011	.000
	N	35	35	35	35	35
ت32	Corrélacion de Pearson	.832**	.749**	1	.487**	.917**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.003	.000
	N	35	35	35	35	35

33ت	Corrélacion de Pearson	.419*	.424*	.487**	1	.687**
	Sig. (bilatérale)	.012	.011	.003		.000
	N	35	35	35	35	35
الرضا عن ظروف العمل	Corrélacion de Pearson	.885**	.865**	.917**	.687**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES=القيم المهنية القيم الاجتماعية القيم الدينية=النسبة الاقتصادية
النسبة الاقتصادية
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Corrélations

Corrélations

		36ت	37ت	38ت	نظرة المجتمع
36ت	Corrélacion de Pearson	1	.152	.058	.750**
	Sig. (unilatérale)		.188	.368	.000
	N	36	36	36	36
37ت	Corrélacion de Pearson	.152	1	.114	.607**
	Sig. (unilatérale)	.188		.254	.000
	N	36	36	36	36
38ت	Corrélacion de Pearson	.058	.114	1	.528**
	Sig. (unilatérale)	.368	.254		.000
	N	36	36	36	36
نظرة المجتمع	Corrélacion de Pearson	.750**	.607**	.528**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36

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

COMPUTE + العلاقة مع الزملاء + الراتب والترقية = التوافق
نظرة المجتمع + الرضا عن ظروف العمل + العلاقة مع الإدارة
EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرضا عن ظروف العمل العلاقة مع الزملاء نظرة المجتمع
التوافق المهني العلاقة مع الزملاء
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWIS

Corrélations

		الراتب والترقية	العلاقة مع الإدارة	الرضا عن ظروف العمل	نظرة المجتمع
الراتب والترقية	Corrélation de Pearson	1	.341*	.716**	.470**
	Sig. (unilatérale)		.021	.000	.002
	N	36	36	36	36
العلاقة مع الإدارة	Corrélation de Pearson	.341*	1	.497**	.257
	Sig. (unilatérale)	.021		.001	.065
	N	36	36	36	36
الرضا عن ظروف العمل	Corrélation de Pearson	.716**	.497**	1	.662**
	Sig. (unilatérale)	.000	.001		.000
	N	36	36	36	36
نظرة المجتمع	Corrélation de Pearson	.470**	.257	.662**	1
	Sig. (unilatérale)	.002	.065	.000	
	N	36	36	36	36
العلاقة مع الزملاء	Corrélation de Pearson	.579**	.017	.415**	.253
	Sig. (unilatérale)	.000	.461	.006	.068
	N	36	36	36	36
النتوافق المهني	Corrélation de Pearson	.860**	.573**	.890**	.628**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35

Corrélations

		العلاقة مع الزملاء	النتوافق المهني
الراتب والترقية	Corrélation de Pearson	.579**	.860**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000
	N	36	35
العلاقة مع الإدارة	Corrélation de Pearson	.017	.573**
	Sig. (unilatérale)	.461	.000
	N	36	35
الرضا عن ظروف العمل	Corrélation de Pearson	.415**	.890**
	Sig. (unilatérale)	.006	.000
	N	36	35
نظرة المجتمع	Corrélation de Pearson	.253	.628**
	Sig. (unilatérale)	.068	.000
	N	36	35
العلاقة مع الزملاء	Corrélation de Pearson	1	.710**
	Sig. (unilatérale)		.000
	N	36	35
النتوافق المهني	Corrélation de Pearson	.710**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	
	N	35	35

Corrélations

		Corrélations					
		ب1	ب2	ب3	ب4	ب5	الأصالة
ب1	Corrélacion de Pearson	1	-.105-	.232	.330*	.432**	.554**
	Sig. (unilatérale)		.271	.086	.025	.004	.000
	N	36	36	36	36	36	36
ب2	Corrélacion de Pearson	-.105-	1	.048	-.198-	-.248-	.124
	Sig. (unilatérale)	.271		.390	.124	.072	.236
	N	36	36	36	36	36	36
ب3	Corrélacion de Pearson	.232	.048	1	.307*	.447**	.716**
	Sig. (unilatérale)	.086	.390		.034	.003	.000
	N	36	36	36	36	36	36
ب4	Corrélacion de Pearson	.330*	-.198-	.307*	1	.448**	.754**
	Sig. (unilatérale)	.025	.124	.034		.003	.000
	N	36	36	36	36	36	36
ب5	Corrélacion de Pearson	.432**	-.248-	.447**	.448**	1	.701**
	Sig. (unilatérale)	.004	.072	.003	.003		.000
	N	36	36	36	36	36	36
الأصالة	Corrélacion de Pearson	.554**	.124	.716**	.754**	.701**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.236	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=ب6 ب7 ب8 ب9 ب10 المرونة
/PRINT=ONETAIL NOSI /

		Corrélations					
		ب6	ب7	ب8	ب9	ب10	المرونة
ب6	Corrélacion de Pearson	1	.674**	-.033-	.278	-.050-	.664**
	Sig. (unilatérale)		.000	.425	.050	.386	.000
	N	36	36	36	36	36	36
ب7	Corrélacion de Pearson	.674**	1	-.085-	.181	.000	.651**
	Sig. (unilatérale)	.000		.311	.146	.500	.000
	N	36	36	36	36	36	36
ب8	Corrélacion de Pearson	-.033-	-.085-	1	-.102-	-.170-	.218
	Sig. (unilatérale)	.425	.311		.276	.161	.101

N		36	36	36	36	36	36
9ب	Corrélation de Pearson	.278	.181	-.102-	1	.149	.561**
	Sig. (unilatérale)	.050	.146	.276		.192	.000
N		36	36	36	36	36	36
10ب	Corrélation de Pearson	-.050-	.000	-.170-	.149	1	.471**
	Sig. (unilatérale)	.386	.500	.161	.192		.002
N		36	36	36	36	36	36
المرونة	Corrélation de Pearson	.664**	.651**	.218	.561**	.471**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.101	.000	.002	
N		36	36	36	36	36	36

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=11ب 12ب 13ب 14ب 15ب الطلاقة

/PRINT=ONETAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

		11ب	12ب	13ب	14ب	15ب	الطلاقة
11ب	Corrélation de Pearson	1	.228	.192	.254	.290*	.626**
	Sig. (unilatérale)		.091	.131	.067	.043	.000
N		36	36	36	36	36	36
12ب	Corrélation de Pearson	.228	1	.264	.124	.203	.556**
	Sig. (unilatérale)	.091		.060	.236	.118	.000
N		36	36	36	36	36	36
13ب	Corrélation de Pearson	.192	.264	1	.392**	.096	.646**
	Sig. (unilatérale)	.131	.060		.009	.288	.000
N		36	36	36	36	36	36
14ب	Corrélation de Pearson	.254	.124	.392**	1	.117	.696**
	Sig. (unilatérale)	.067	.236	.009		.248	.000
N		36	36	36	36	36	36
15ب	Corrélation de Pearson	.290*	.203	.096	.117	1	.512**
	Sig. (unilatérale)	.043	.118	.288	.248		.001
N		36	36	36	36	36	36
الطلاقة	Corrélation de Pearson	.626**	.556**	.646**	.696**	.512**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.001	
N		36	36	36	36	36	36

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=16ب 17ب 18ب 19ب 20ب روحالمخاطرة

/PRINT=ONETAILED NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		16ب	17ب	18ب	19ب	20ب
16ب	Corrélation de Pearson	1	.238	.249	.307*	.076
	Sig. (unilatérale)		.081	.071	.034	.330
	N	36	36	36	36	36
17ب	Corrélation de Pearson	.238	1	.839**	.588**	-.108-
	Sig. (unilatérale)	.081		.000	.000	.266
	N	36	36	36	36	36
18ب	Corrélation de Pearson	.249	.839**	1	.637**	-.049-
	Sig. (unilatérale)	.071	.000		.000	.388
	N	36	36	36	36	36
19ب	Corrélation de Pearson	.307*	.588**	.637**	1	-.153-
	Sig. (unilatérale)	.034	.000	.000		.186
	N	36	36	36	36	36
20ب	Corrélation de Pearson	.076	-.108-	-.049-	-.153-	1
	Sig. (unilatérale)	.330	.266	.388	.186	
	N	36	36	36	36	36
روحالمخاطرة	Corrélation de Pearson	.590**	.821**	.848**	.722**	.217
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.102
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		روحالمخاطرة
16ب	Corrélation de Pearson	.590**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
17ب	Corrélation de Pearson	.821**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
18ب	Corrélation de Pearson	.848**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36
19ب	Corrélation de Pearson	.722**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	36

20ب	Corrélation de Pearson	.217
	Sig. (unilatérale)	.102
	N	36
روحالمخاطرة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	
	N	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=21ب 22ب 23ب 24ب 25ب الحساسية للمشكلات

/PRINT=ONETAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		21ب	22ب	23ب	24ب	25ب
21ب	Corrélation de Pearson	1	.608**	.274	.400**	.048
	Sig. (unilatérale)		.000	.053	.008	.392
	N	36	36	36	36	36
22ب	Corrélation de Pearson	.608**	1	.625**	.399**	.115
	Sig. (unilatérale)	.000		.000	.008	.252
	N	36	36	36	36	36
23ب	Corrélation de Pearson	.274	.625**	1	.562**	.133
	Sig. (unilatérale)	.053	.000		.000	.220
	N	36	36	36	36	36
24ب	Corrélation de Pearson	.400**	.399**	.562**	1	.235
	Sig. (unilatérale)	.008	.008	.000		.084
	N	36	36	36	36	36
25ب	Corrélation de Pearson	.048	.115	.133	.235	1
	Sig. (unilatérale)	.392	.252	.220	.084	
	N	36	36	36	36	36
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	.669**	.797**	.720**	.801**	.444**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.004
	N	35	35	35	35	35

Corrélations

		الحساسية للمشكلات
21ب	Corrélation de Pearson	.669**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
22ب	Corrélation de Pearson	.797**

	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
ب23	Corrélation de Pearson	.720**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
ب24	Corrélation de Pearson	.801**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
ب25	Corrélation de Pearson	.444**
	Sig. (unilatérale)	.004
	N	35
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	
	N	35

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

COMPUTE الابداعع=الأصالة + المرونة + الطلاقة + روحالمخاطرة + الحساسية للمشكلات
EXECUTE.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاستطلاعية.sav'
/COMPRESSED.

CORRELATIONS

/VARIABLES=روحالمخاطرة المرونة الأصالة الحساسية للمشكلات الإبداع الاداري
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الطلاقة	روحالمخاطرة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
الطلاقة	Corrélation de Pearson	1	.298*	.396**	.286*	.422**
	Sig. (unilatérale)		.039	.008	.045	.006
	N	36	36	36	36	35
روحالمخاطرة	Corrélation de Pearson	.298*	1	.217	.608**	.410**
	Sig. (unilatérale)	.039		.102	.000	.007
	N	36	36	36	36	35
المرونة	Corrélation de Pearson	.396**	.217	1	.305*	.261
	Sig. (unilatérale)	.008	.102		.035	.065
	N	36	36	36	36	35
الأصالة	Corrélation de Pearson	.286*	.608**	.305*	1	.368*
	Sig. (unilatérale)	.045	.000	.035		.015
	N	36	36	36	36	35
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	.422**	.410**	.261	.368*	1

	Sig. (unilatérale)	.006	.007	.065	.015	
	N	35	35	35	35	35
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	.656**	.760**	.544**	.765**	.725**
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35

Corrélations

		الإبداع الإداري
الطلاقة	Corrélation de Pearson	.656**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
روح المخاطرة	Corrélation de Pearson	.760**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
المرونة	Corrélation de Pearson	.544**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
الأصالة	Corrélation de Pearson	.765**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	.725**
	Sig. (unilatérale)	.000
	N	35
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	
	N	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

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

Test T

Statistiques de groupe

المجموعات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإبداع الإداري فئة العليا	9	103.78	2.635	.878
فئة دنيا	9	83.33	3.464	1.155

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	1.451	.246	14.091	16
	Hypothèse de variances inégales			14.091	14.936

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	.000	20.444	1.451
	Hypothèse de variances inégales	.000	20.444	1.451

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	17.369	23.520
	Hypothèse de variances inégales	17.351	23.538

Sort cases by (D) .التوافق المهني

T-TEST GROUPS=مجموعات التوافق المهني (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التوافق المهني

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مجموعات التوافق المهني				
الفئة العليا	9	76.78	3.073	1.024
الفئة الدنيا	9	47.56	8.017	2.672

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
النتوافقلمهني	Hypothèse de variances égales	5.484	.032	10.210	16
	Hypothèse de variances inégales			10.210	10.301

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
النتوافقلمهني	Hypothèse de variances égales	.000	29.222	2.862
	Hypothèse de variances inégales	.000	29.222	2.862

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
النتوافقلمهني	Hypothèse de variances égales	23.155	35.290
	Hypothèse de variances inégales	22.870	35.574

SORT CASES BY (D) النسقالقيمي .
 T-TEST GROUPS=مجموعاتالقيم (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=النسقالقيمي
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مجموعاتالقيم				
النسقالقيمي				
الفئة العليا	9	68.67	4.743	1.581
الفئة الدنيا	9	51.89	4.807	1.602

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
النسفالقيمي	Hypothèse de variances égales	.000	1.000	7.453	16
	Hypothèse de variances inégales			7.453	15.997

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
النسفالقيمي	Hypothèse de variances égales	.000	16.778	2.251
	Hypothèse de variances inégales	.000	16.778	2.251

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
النسفالقيمي	Hypothèse de variances égales	12.005	21.550
	Hypothèse de variances inégales	12.005	21.550

GET

FILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاستطلاعية.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرضا اعنظروفالعمل ت30 ت31 ت32 ت33

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.786	5

```
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاستطلاعية.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=1ب 2ب 3ب 4ب 5ب الأمانة  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Jeu_de_données1] F:\الدراسة الاستطلاعية.sav
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.720	6

RELIABILITY

/VARIABLES=المرونة ب10 ب9 ب8 ب7 ب6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.668	6

RELIABILITY

/VARIABLES=الطلاقة ب11 ب12 ب13 ب14 ب15
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.736	6

RELIABILITY

/VARIABLES=روحالمخاطرة ب16 ب17 ب18 ب19 ب20
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.753	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=21ب 22ب 23ب 24ب 25ب الحساسية للمشكلات  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.768	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=1ب 2ب 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 9ب 10ب 11ب 12ب 13ب 14ب 15ب 16ب 17ب 18ب
19ب 20ب 21ب 22ب 23ب 24ب 25ب
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.808	25

GET

FILE='F:\Nouveau dossier\الاستطلاعية\الدراسة\المذكرة.sav'.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Test de la qualité d'ajustement du modèle

Khi-deux	Valeur	323.402
	ddl	134
	Sig	.000
Log du déterminant de	Matrice non contrainte	-15.941-
	Matrice contrainte	-4.156-

Dans l'hypothèse d'un modèle parallèle

Statistiques de fiabilité

Variance commune	.861
Variance réelle	.161
Variance d'erreur	.700
Corrélation inter-éléments commune	.187
Fiabilité de l'échelle	.786
Fiabilité de l'échelle (non biaisée)	.799

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.729
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	.633
		Nombre d'éléments	8 ^b
	Nombre total d'éléments		16
Corrélation entre les sous-échelles			.518
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.683
	Longueur inégale		.683
Coefficient de Guttman			.678

a. Les éléments sont : 1ق, 2ق, 3ق, 4ق, 5ق, 6ق, 7ق, 8ق.

b. Les éléments sont : 9ق, 10ق, 11ق, 12ق, 13ق, 14ق, 15ق, 16ق.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=1ب 2ب 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 9ب 10ب 11ب 12ب 13ب 14ب 15ب 16ب 17ب 18ب
19ب 20ب 21ب 22ب 23ب 24ب 25ب
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.643
		Nombre d'éléments	13 ^a
	Partie 2	Valeur	.724
		Nombre d'éléments	12 ^b
Nombre total d'éléments			25
Corrélation entre les sous-échelles			.641
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.782
	Longueur inégale		.782
Coefficient de Guttman			.778

- a. Les éléments sont : 1ب، 2ب، 3ب، 4ب، 5ب، 6ب، 7ب، 8ب، 9ب، 10ب، 11ب، 12ب، 13ب.
- b. Les éléments sont : 13ب، 14ب، 15ب، 16ب، 17ب، 18ب، 19ب، 20ب، 21ب، 22ب، 23ب، 24ب، 25ب.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.

Corrélations

Corrélations

		ت30	ت31	ت32	ت33	ت34
ت30	Corrélation de Pearson	1	.710**	.832**	.419*	.817**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.012	.000
	N	35	35	35	35	35
ت31	Corrélation de Pearson	.710**	1	.749**	.424*	.730**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.011	.000
	N	35	35	35	35	35
ت32	Corrélation de Pearson	.832**	.749**	1	.487**	.989**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.003	.000
	N	35	35	35	35	35
ت33	Corrélation de Pearson	.419*	.424*	.487**	1	.488**
	Sig. (bilatérale)	.012	.011	.003		.003
	N	35	35	35	35	35
ت34	Corrélation de Pearson	.817**	.730**	.989**	.488**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.003	
	N	35	35	35	35	35
الرضا عن ظروف العمل	Corrélation de Pearson	.885**	.865**	.917**	.687**	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000

N	35	35	35	35	35
---	----	----	----	----	----

Corrélations

		الرضا عنظروفاعمل
ت30	Corrélation de Pearson	.885**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
ت31	Corrélation de Pearson	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
ت32	Corrélation de Pearson	.917**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
ت33	Corrélation de Pearson	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
ت34	Corrélation de Pearson	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	35
الرضا عنظروفاعمل	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

القيمة الدينية ق4 ق3 ق2 ق1
/VARIABLES=1 ق2 ق3 ق4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	5

RELIABILITY

القيم الاجتماعية من 8 إلى 5
/VARIABLES=5 إلى 6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	5

RELIABILITY

القيمت لاقتمادية ق12 ق11 ق10 ق9
 /VARIABLES=9 ق10 ق11 ق12
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.674	5

RELIABILITY

القيمت المهنية ق16 ق15 ق14 ق13
 /VARIABLES=13 ق14 ق15 ق16
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	5

RELIABILITY

ق10 ق9 القيم الاجتماعية ق8 ق7 ق6 ق5 القيم الدينية ق4 ق3 ق2 ق1 /VARIABLES=النسقاقيمي القيم المهنية ق16 ق15 ق14 ق13 القيم الاقتصادية ق12 ق11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.847	21

RELIABILITY

ق10 ق9 القيم الاجتماعية ق8 ق7 ق6 ق5 القيم الدينية ق4 ق3 ق2 ق1 /VARIABLES=النسقاقيمي القيم المهنية ق16 ق15 ق14 ق13 القيم الاقتصادية ق12 ق11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=PARALLEL.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.785
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	.726
		Nombre d'éléments	10 ^b
Nombre total d'éléments			21
Corrélation entre les sous-échelles			.778
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.875
	Longueur inégale		.875
Coefficient de Guttman			.825

a. Les éléments sont : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.

b. Les éléments sont : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.

القياس المهنية، النسبة القيمي.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1 ق 2 ق 3 ق 4 ق 5 ق 6 ق 7 ق 8 ق 9 ق 10 ق 11 ق 12 ق 13 ق 14 ق 15 ق 16 ق  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1

	Exclue ^a	1	2.9
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.729
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	.633
		Nombre d'éléments	8 ^b
	Nombre total d'éléments		16
Corrélation entre les sous-échelles			.518
Coefficient de	Longueur égale		.683
Spearman-Brown	Longueur inégale		.683
Coefficient de Guttman			.678

a. Les éléments sont : 8ق, 7ق, 6ق, 5ق, 4ق, 3ق, 2ق, 1ق.

b. Les éléments sont : 16ق, 15ق, 14ق, 13ق, 12ق, 11ق, 10ق, 9ق.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=17ت 18ت 19ت 20ت 21ت 22ت 23ت 24ت 25ت 26ت 27ت 28ت 29ت 30ت 31ت 32ت
33ت 34ت 36ت 37ت 38ت
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	91.4
	Exclue ^a	3	8.6
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.743
		Nombre d'éléments	
	Partie 2	Valeur	.879
		Nombre d'éléments	
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			.645
Coefficient de	Longueur égale		.784
	Spearman-Brown		Longueur inégale
Coefficient de Guttman			.779

a. Les éléments sont : 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.

b. Les éléments sont : 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38.

RELIABILITY

الراتب والترقية ت 17 ت 18 ت 19 ت 20
 /VARIABLES=17 ت 18 ت 19 ت 20
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	97.1
	Exclue ^a	1	2.9
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.771	5

RELIABILITY

العلاقة مع الزملاء ت 21 ت 22 ت 23 ت 24 ت 25
 /VARIABLES=21 ت 22 ت 23 ت 24 ت 25
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilit

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.814	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=21 22 23 24 25  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilit

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.893	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	94.3
	Exclue ^a	2	5.7
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.728	5

RELIABILITY

/VARIABLES=30 ت 31 ت 32 ت 33 ت 34 ت الرضا اعنظروفالعمل
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.865	6

RELIABILITY

/VARIABLES=36 ت 37 ت 38 ت نظرة المجتمع
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclue ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.678	4

RELIABILITY

/VARIABLES=17ت 18ت 19ت 20ت 21ت 22ت 23ت 24ت 25ت 26ت 27ت 28ت 29ت 30ت 31ت 32ت
النتوافقلمهني ت38ت 37ت 36ت 34ت 33ت
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	91.4
	Exclue ^a	3	8.6
Total		35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.760	21

```

GET
FILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاساسية حساب بالمتوسط.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE الأصابة=MEAN(5ب,4ب,3ب,2ب,1ب) .
EXECUTE.
COMPUTE الطلابة=MEAN(15ب,14ب,13ب,12ب,11ب) .
EXECUTE.
COMPUTE روووحوالخطرة=MEAN(20ب,19ب,18ب,17ب,16ب) .
EXECUTE.
COMPUTE الحساسة للمشكلات=MEAN(25ب,24ب,23ب,22ب,21ب) .
EXECUTE.
COMPUTE الإبداع الاداري=MEAN(
(المروونة,الأصابة,الطلابة,روووحوالخطرة,الحساسة للمشكلات) .
EXECUTE.
COMPUTE القيممما لاجتماعية=MEAN(53ق,52ق,51ق,50ق) .
EXECUTE.
COMPUTE القيمالديبينية=MEAN(49ق,48ق,47ق,46ق) .
EXECUTE.
COMPUTE القيمالاقتصادية=MEAN(57ق,56ق,55ق,54ق) .
EXECUTE.
COMPUTE القيمالمهنيية=MEAN(59ق,61ق,60ق,58ق) .
EXECUTE.
COMPUTE النسقالقيمي=MEAN(
(القيممما لاجتماعية,القيمالاقتصادية,القيمالمهنيية,القيمالديبينية) .
EXECUTE.
COMPUTE الراتبو الترقية=MEAN(32ت,34ت,33ت,31ت) .
EXECUTE.
COMPUTE التوافقمعالملااء=MEAN(30ت,29ت,28ت,27ت,26ت) .
EXECUTE.
COMPUTE التوافقمعالادارة=MEAN(42ت,41ت,40ت,39ت) .
EXECUTE.
COMPUTE نظرة المجتمع=MEAN(45ت,44ت,43ت) .
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاساسية حساب بالمتوسط.sav'
/COMPRESSED.
COMPUTE التوافقمعظروفالعمل=MEAN(1_42ت,42ت,41ت,40ت,39ت) .
EXECUTE.
COMPUTE (بعدرض,بعدتد,بعدنم,بعدظرو,بعدتز)=MEAN(التوافقالمهني) .
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=49ق 48ق 47ق 46ق
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	التوافقالمهني	النسقالقيمي	الإبداع الاداري
N	170	170	170
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2.9002	3.3923
	Ecart type	.73622	.68330
Différences les plus extrêmes	Absolue	.080	.126
	Positif	.080	.115
	Négatif	-.066-	-.126-
Statistiques de test	.080	.126	.136
Sig. asymptotique (bilatérale)	.264	.069	.106

مخرج الفرضية الأولى

Descriptives

[Jeu_de_données1] C:\Users\ch.salah\Desktop\حساب بالمتوسط\الدراسة الاساسية حساب بالمتوسط.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ق46	170	1	5	3.25	1.038
ق47	170	1	5	3.35	1.213
ق48	170	1	5	3.33	.889
ق49	170	1	5	3.27	.855
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيم الديبيينية
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN M

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيم الديبيينية	170	1.50	5.00	3.3000	.75741
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ق50 ق51 ق52 ق53
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ق50	170	1	5	3.52	.924
ق51	170	1	5	3.71	1.000
ق52	170	1	5	3.04	1.232
ق53	170	1	5	3.31	1.126
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيم للاجتماعية
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيم للاجتماعية	170	1.50	5.00	3.3956	.90637
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيمالاقتصادية ق54 ق55 ق56 ق57
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ق54	170	0	5	2.98	1.179
ق55	170	1	5	3.14	1.325
ق56	170	0	5	3.58	.947
ق57	170	1	5	3.00	.955
القيمالاقتصادية	170	1.50	5.00	3.1750	.73875
N valide (liste)	170				

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاساسية حساب بالمتوسط.sav'
/COMPRESSED.

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيمالمهنيية ق58 ق59 ق60 ق61
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ق58	170	1	5	3.76	.840
ق59	170	1	5	3.69	.857
ق60	170	1	5	3.70	.849
ق61	170	1	5	3.64	.860
القيمالمهنيية	170	1.25	5.00	3.6985	.77110
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيمالاقتصادية القيمالدييية القيمممااجتماعية النسقالقيمي القيمالمهنيية
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيمممااجتماعية	170	1.50	5.00	3.3956	.90637
القيمالدييية	170	1.50	5.00	3.3000	.75741
القيمالاقتصادية	170	1.50	5.00	3.1750	.73875
القيمالمهنيية	170	1.25	5.00	3.6985	.77110

النسبة القيمي	170	1.63	4.81	3.3923	.68330
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=31 ت 32 ت 33 ت 34 ت
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

مخرج الفرضية الثانية Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
31 ت	170	1	5	3.26	1.420
32 ت	170	0	5	2.61	1.432
33 ت	170	1	5	2.69	1.167
34 ت	170	1	5	2.11	1.250
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=بعد رض
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد رض	170	1.00	5.00	2.6676	.99212
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=26 ت 27 ت 28 ت 29 ت 30 ت بعد ت
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
26 ت	170	1	5	3.64	1.086
27 ت	170	1	5	3.04	1.073
28 ت	170	1	5	3.49	1.016
29 ت	170	1	5	3.46	.924
30 ت	170	1	5	3.36	1.133
بعد ت	170	1.20	5.00	3.3976	.83786
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ت35 ت36 ت37 ت38 بعدتد
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت35	170	0	5	2.83	1.328
ت36	170	0	5	2.25	1.196
ت37	170	1	5	2.72	1.443
ت38	170	1	5	2.95	1.124
بعدتد	170	1.00	5.00	2.7632	.94886
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ت39 ت40 ت41 ت42 ت42_1 بعدظرو
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت39	170	1	5	2.31	1.178
ت40	170	1	5	3.04	1.261
ت41	170	1	5	2.81	1.151
ت42	170	0	5	2.89	1.194
ت42_1	170	.00	5.00	2.0941	1.18295
بعدظرو	170	1.00	4.80	2.6294	.75890
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ت43 ت44 ت45 بعدنم
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت43	170	1	5	2.83	1.162
ت44	169	1	5	3.15	.955
ت45	170	1	5	3.15	.961
بعدنم	170	1.67	5.00	3.0431	.70087
N valide (liste)	169				

DESCRIPTIVES VARIABLES=التوافقالمهني بعدظرو بعدنم بعدتد بعدتدز بعدرض
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعرض	170	1.00	5.00	2.6676	.99212
بعدتز	170	1.20	5.00	3.3976	.83786
بعندد	170	1.00	5.00	2.7632	.94886
بعندم	170	1.67	5.00	3.0431	.70087
بعظرو	170	1.00	4.80	2.6294	.75890
التوافقالمهني	170	1.48	4.92	2.9002	.73622
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=5ب 4ب 3ب 2ب 1ب
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

مخرج الفرضية الثالثة :

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ب	170	2	5	3.82	.749
2ب	170	1	5	3.38	.890
3ب	170	1	5	3.52	.918
4ب	170	1	5	2.97	1.204
5ب	170	1	5	3.58	.909
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الأصااالة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأصااالة	170	1.80	4.80	3.4529	.68580
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=المروونة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب6	170	1	5	3.67	.848
ب7	170	1	5	3.64	.833
ب8	170	1	5	3.56	.821
ب9	170	2	5	3.78	.750
ب10	170	1	5	3.66	.890
المروونة	170	2.00	5.00	3.6635	.66579
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ب11 ب12 ب13 ب14 ب15 الطلبة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب11	170	1	5	3.58	.915
ب12	170	2	5	3.55	.754
ب13	170	1	5	3.51	.823
ب14	170	1	5	3.27	.882
ب15	170	1	5	3.59	.789
الطلبة	170	2.00	5.00	3.5000	.66679
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ب16 ب17 ب18 ب19 ب20 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب16	170	1	5	3.03	.976
ب17	170	1	5	3.05	.960
ب18	170	1	5	3.05	.950
ب19	170	1	5	3.37	.922
ب20	170	1	5	2.95	.844
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=روووحالخاطرة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
روووحالخاطرة	170	1.40	4.60	3.0894	.58906
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الحساسيةللمشكلات 25ب 24ب 23ب 22ب 21ب
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحساسيةللمشكلات	170	1.40	5.00	3.4294	.72346
21ب	170	1	5	3.45	.836
22ب	170	1	5	3.26	.969
23ب	170	1	5	3.44	.856
24ب	170	1	5	3.43	.869
25ب	170	1	5	3.58	.882
N valide (liste)	170				

DESCRIPTIVES VARIABLES=روووحالخاطرة الطلابالاقه الأصالة المروونة
الإبداءالاداري الحساسيةللمشكلات
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المروونة	170	2.00	5.00	3.6635	.66579
الأصالة	170	1.80	4.80	3.4529	.68580
الطلابالاقه	170	2.00	5.00	3.5000	.66679
روووحالخاطرة	170	1.40	4.60	3.0894	.58906
الحساسيةللمشكلات	170	1.40	5.00	3.4294	.72346
الإبداءالاداري	170	2.28	4.68	3.4271	.56037
N valide (liste)	170				

الفرضية الرابعة

CORRELATIONS

/VARIABLES=الإبداااعالاداري النسقالقيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		النسقالقيمي	الإبداااعالاداري
النسقالقيمي	Corrélation de Pearson	1	.814**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	170	170
الإبداااعالاداري	Corrélation de Pearson	.814**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	170	170

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

الفرضية الخامسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=التوافقالمهني النسقالقيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		النسقالقيمي	التوافقالمهني
النسقالقيمي	Corrélation de Pearson	1	.755**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	170	170
التوافقالمهني	Corrélation de Pearson	.755**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	170	170

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

الفرضية السادسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=الإبداااعالاداري التوافقالمهني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		التوافق المهني	الإبداع الإداري
التوافق المهني	Corrélation de Pearson	1	.681**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	170	170
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	.681**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	170	170

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

الفرضية السابعة :

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=النسبة القيمي القيم المهنيية القيمالاقتصادية القيمالديينيية

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيمالديينيية	ذكر	3.2958	.70262	.06414
	أنثى	3.3100	.88289	.12486
القيمالاقتصادية	ذكر	3.1125	.71291	.06508
	أنثى	3.3250	.78450	.11094
القيمالمهنيية	ذكر	3.7229	.76270	.06963
	أنثى	3.6400	.79565	.11252
النسبة القيمي	ذكر	3.3906	.66412	.06063
	أنثى	3.3963	.73427	.10384

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
القيماالديبينيية	Hypothèse de variances égales	4.085	.045	-.111-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.101-	76.092
القيمالاقتصادية	Hypothèse de variances égales	.253	.616	-1.719-	168
	Hypothèse de variances inégales			-1.652-	84.408
القيمالمهنيية	Hypothèse de variances égales	.033	.856	.638	168
	Hypothèse de variances inégales			.627	88.370
النسقاالقيمي	Hypothèse de variances égales	.655	.420	-.049-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.047-	84.075

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
القيماالديبينيية	Hypothèse de variances égales	.912	-.01417-	.12787
	Hypothèse de variances inégales	.920	-.01417-	.14037
القيمالاقتصادية	Hypothèse de variances égales	.088	-.21250-	.12364
	Hypothèse de variances inégales	.102	-.21250-	.12862
القيمالمهنيية	Hypothèse de variances égales	.525	.08292	.13002
	Hypothèse de variances inégales	.533	.08292	.13232
النسقاالقيمي	Hypothèse de variances égales	.961	-.00563-	.11536
	Hypothèse de variances inégales	.963	-.00563-	.12024

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
القيماالديبينيية	Hypothèse de variances égales	-.26660-	.23826
	Hypothèse de variances inégales	-.29373-	.26540
القيمالاقتصادية	Hypothèse de variances égales	-.45658-	.03158
	Hypothèse de variances inégales	-.46826-	.04326
القيمالمهينيية	Hypothèse de variances égales	-.17378-	.33961
	Hypothèse de variances inégales	-.18003-	.34586
النسفالقيمي	Hypothèse de variances égales	-.23336-	.22211
	Hypothèse de variances inégales	-.24474-	.23349

T-TEST GROUPS=; 87?ن; 80?ل; 75? (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=; 90?; 85?; 83?; 93?; 76? ; 86?; 78?; 83?; 93?; 76? ; 83?; 78?; 83?; 93?; 76?
 نم; 83?; 93?; 76? و; 85?; 92?; 83?; 93?; 76? لمهني; 75?فق; 75?و; 78?ل; 75?
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعرض ذكر	120	2.6729	.97111	.08865
أنثى	50	2.6550	1.05086	.14861
بعدتز ذكر	120	3.3783	.85398	.07796
أنثى	50	3.4440	.80437	.11375
بعدتد ذكر	120	2.7458	.95815	.08747
أنثى	50	2.8050	.93445	.13215
بعدنم ذكر	120	3.0028	.67984	.06206
أنثى	50	3.1400	.74715	.10566
بعظرو ذكر	120	2.6183	.76301	.06965
أنثى	50	2.6560	.75597	.10691
التوافقالمهني ذكر	120	2.8836	.72527	.06621
أنثى	50	2.9400	.76789	.10860

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
بعدرض	Hypothèse de variances égales	.345	.558	.107	168
	Hypothèse de variances inégales			.104	85.612
بعدنر	Hypothèse de variances égales	.535	.466	-.465-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.476-	97.022
بعدند	Hypothèse de variances égales	.335	.564	-.369-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.373-	93.914
بعدنم	Hypothèse de variances égales	1.112	.293	-1.164-	168
	Hypothèse de variances inégales			-1.120-	84.498
بعدظرو	Hypothèse de variances égales	.720	.397	-.294-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.295-	92.559
التوافقالمهنني	Hypothèse de variances égales	.100	.752	-.454-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.443-	87.234

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
بعدرض	Hypothèse de variances égales	.915	.01792	.16749
	Hypothèse de variances inégales	.918	.01792	.17305
بعدنر	Hypothèse de variances égales	.643	-.06567-	.14136
	Hypothèse de variances inégales	.635	-.06567-	.13790
بعدند	Hypothèse de variances égales	.712	-.05917-	.16013
	Hypothèse de variances inégales	.710	-.05917-	.15847
بعدنم	Hypothèse de variances égales	.246	-.13722-	.11785
	Hypothèse de variances inégales	.266	-.13722-	.12254

بعظرو	Hypothèse de variances égales	.769	-.03767-	.12809
	Hypothèse de variances inégales	.769	-.03767-	.12760
التوافقالمهني	Hypothèse de variances égales	.651	-.05636-	.12422
	Hypothèse de variances inégales	.659	-.05636-	.12719

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
بعرض	Hypothèse de variances égales	-.31274-	.34857
	Hypothèse de variances inégales	-.32611-	.36194
بعترز	Hypothèse de variances égales	-.34474-	.21341
	Hypothèse de variances inégales	-.33937-	.20803
بعدت	Hypothèse de variances égales	-.37529-	.25695
	Hypothèse de variances inégales	-.37383-	.25549
بعدم	Hypothèse de variances égales	-.36988-	.09544
	Hypothèse de variances inégales	-.38089-	.10644
بعظرو	Hypothèse de variances égales	-.29054-	.21521
	Hypothèse de variances inégales	-.29107-	.21573
التوافقالمهني	Hypothèse de variances égales	-.30159-	.18887
	Hypothèse de variances inégales	-.30915-	.19643

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الحساسية للمشكلات رووووالخاطرة الطلابالاقه الأصاالة المروونة

الإبدااعالاداري

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	
المروونة	ذكر	120	3.6650	.67819	.06191
	أنثى	50	3.6600	.64175	.09076
الأصاالة	ذكر	120	3.4633	.68892	.06289
	أنثى	50	3.4280	.68453	.09681
الطلابالاقه	ذكر	120	3.5033	.66256	.06048
	أنثى	50	3.4920	.68358	.09667
رووووالخاطرة	ذكر	120	3.0883	.58370	.05328
	أنثى	50	3.0920	.60772	.08594
الحساسية للمشكلات	ذكر	120	3.4250	.71458	.06523
	أنثى	50	3.4400	.75160	.10629
الإبدااعالاداري	ذكر	120	3.4290	.56120	.05123

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المروونة	Hypothèse de variances égales	.546	.461	.044	168
	Hypothèse de variances inégales			.046	96.600
الأصالة	Hypothèse de variances égales	.448	.504	.305	168
	Hypothèse de variances inégales			.306	92.315
الطلاء	Hypothèse de variances égales	.064	.800	.101	168
	Hypothèse de variances inégales			.099	89.238
روووالخاطرة	Hypothèse de variances égales	.111	.739	-.037-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.036-	88.523
الحساسية للمشكلات	Hypothèse de variances égales	.472	.493	-.123-	168
	Hypothèse de variances inégales			-.120-	87.737
الإبداء الإداري	Hypothèse de variances égales	.206	.650	.070	168
	Hypothèse de variances inégales			.070	91.363

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
المروونة	Hypothèse de variances égales	.965	.00500	.11240
	Hypothèse de variances inégales	.964	.00500	.10986
الأصالة	Hypothèse de variances égales	.761	.03533	.11575
	Hypothèse de variances inégales	.760	.03533	.11544

Hypothèse de variances inégales	.424	.12125	.15090
------------------------------------	------	--------	--------

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
القيم للاجتماعية	Hypothèse de variances égales	-.18027-	.42277
	Hypothèse de variances inégales	-.17835-	.42085

القيم المهنيية القيمالاقتصادية القيمالديينية القيمممااجتماعية ONEWAY
الأقدمية BY النسقالقيمي
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيم للاجتماعية	Intergruppes	.134	2	.067	.081	.922
	Intragruppes	138.700	167	.831		
	Total	138.834	169			
القيمالديينية	Intergruppes	1.050	2	.525	.914	.403
	Intragruppes	95.900	167	.574		
	Total	96.950	169			
القيمالاقتصادية	Intergruppes	.306	2	.153	.278	.757
	Intragruppes	91.925	167	.550		
	Total	92.231	169			
القيمالمهنيية	Intergruppes	.518	2	.259	.432	.650
	Intragruppes	99.970	167	.599		
	Total	100.487	169			
النسقالقيمي	Intergruppes	.270	2	.135	.287	.751
	Intragruppes	78.636	167	.471		
	Total	78.906	169			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard
القيمممالاجتماعية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.03846	.18650
		أكثر من 10 سنوات	-.03986-	.25258
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.03846-	.18650
		أكثر من 10 سنوات	-.07832-	.20787
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.03986	.25258
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.07832	.20787
القيمالديبينية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.17842	.15508
		أكثر من 10 سنوات	.26268	.21002
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.17842-	.15508
		أكثر من 10 سنوات	.08426	.17285
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.26268-	.21002
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.08426-	.17285
القيمالاقتصادية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.11068	.15183
		أكثر من 10 سنوات	.11449	.20562
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.11068-	.15183
		أكثر من 10 سنوات	.00381	.16923
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.11449-	.20562
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.00381-	.16923
القيمالمهنيية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.09594	.15834
		أكثر من 10 سنوات	-.04601-	.21443
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.09594-	.15834
		أكثر من 10 سنوات	-.14195-	.17647
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.04601	.21443
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.14195	.17647
النسقالقيمي	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.10588	.14043
		أكثر من 10 سنوات	.07283	.19018
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.10588-	.14043
		أكثر من 10 سنوات	-.03305-	.15652
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.07283-	.19018
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.03305	.15652

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %
				Borne inférieure
القيمممالاجتماعية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.979	-.4222-
		أكثر من 10 سنوات	.988	-.6637-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.979	-.4991-
		أكثر من 10 سنوات	.932	-.5917-
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.988	-.5840-
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.932	-.4351-
القيمالديبينية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.517	-.2046-
		أكثر من 10 سنوات	.459	-.2560-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.517	-.5614-
		أكثر من 10 سنوات	.888	-.3426-
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.459	-.7814-
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.888	-.5112-
القيمالاقتصادية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.767	-.2643-
		أكثر من 10 سنوات	.857	-.3934-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.767	-.4857-
		أكثر من 10 سنوات	1.000	-.4142-
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.857	-.6224-
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	1.000	-.4218-
القيمالمهيينية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.832	-.2951-
		أكثر من 10 سنوات	.977	-.5756-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.832	-.4870-
		أكثر من 10 سنوات	.724	-.5778-
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.977	-.4836-
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.724	-.2939-
النسقالقيمي	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.753	-.2410-
		أكثر من 10 سنوات	.929	-.3969-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.753	-.4527-
		أكثر من 10 سنوات	.978	-.4196-
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.929	-.5425-
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	.978	-.3535-

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Intervalle de confiance à 95 %
			Borne supérieure
القيمممالاجتماعية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.4991
		أكثر من 10 سنوات	.5840
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.4222

	أكثر من 10 سنوات	.4351
	أقل من 05 سنوات	.6637
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.5917
القيمالديبيبية	أقل من 05 سنوات	.5614
	أكثر من 10 سنوات	.7814
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.2046
	أكثر من 10 سنوات	.5112
	أقل من 05 سنوات	.2560
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.3426
القيمالاقتصادية	أقل من 05 سنوات	.4857
	أكثر من 10 سنوات	.6224
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.2643
	أكثر من 10 سنوات	.4218
	أقل من 05 سنوات	.3934
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.4142
القيمالمهنية	أقل من 05 سنوات	.4870
	أكثر من 10 سنوات	.4836
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.2951
	أكثر من 10 سنوات	.2939
	أقل من 05 سنوات	.5756
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.5778
النسقاالقيمي	أقل من 05 سنوات	.4527
	أكثر من 10 سنوات	.5425
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.2410
	أكثر من 10 سنوات	.3535
	أقل من 05 سنوات	.3969
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.4196

الأقدمية BY التوافقالمهني ONEWAY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Unidirectionnel

ANOVA

التوافقالمهني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.794	2	1.897	3.608	.029
Intragroupes	87.807	167	.526		
Total	91.601	169			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التوافقالمهني

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.12316	.14839	.709
	أكثر من 10 سنوات	.51343*	.20096	.041
من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.12316-	.14839	.709
	أكثر من 10 سنوات	.39027	.16539	.065
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.51343*	.20096	.041
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.39027-	.16539	.065

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التوافقالمهني

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.2433-	.4897
	أكثر من 10 سنوات	.0171	1.0098
من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.4897-	.2433
	أكثر من 10 سنوات	-.0182-	.7988
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-1.0098-	-.0171-
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.7988-	.0182

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes :

التوافق المهني

Scheffé^{a,b}

الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
أكثر من 10 سنوات	23	2.5410	
من 05 سنوات الى 10 سنوات	117	2.9313	2.9313
أقل من 05 سنوات	30		3.0544
Sig.		.081	.776

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 35.146.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

```
ONEWAY الإبداء ااعلا اداري BY الأقدمية  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

Unidirectionnel

ANOVA

الإبداع الإداري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.115	2	.057	.181	.834
Intragroupes	52.953	167	.317		
Total	53.068	169			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الإبداع الإداري

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.06933	.11524	.835
	أكثر من 10 سنوات	.05832	.15606	.933
من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.06933-	.11524	.835
	أكثر من 10 سنوات	-.01101-	.12844	.996
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.05832-	.15606	.933
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	.01101	.12844	.996

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الإبداع الإداري

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.2153-	.3540
	أكثر من 10 سنوات	-.3271-	.4438
من 05 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.3540-	.2153
	أكثر من 10 سنوات	-.3282-	.3062
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.4438-	.3271
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	-.3062-	.3282

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداااعالاداري	3.4271	.56037	170
النسقالقيمي	3.3923	.68330	170
التوافقالمهني	2.9002	.73622	170

Corrélations

		الإبداااعالاداري	النسقالقيمي	التوافقالمهني
Corrélation de Pearson	الإبداااعالاداري	1.000	.814	.681
	النسقالقيمي	.814	1.000	.755
	التوافقالمهني	.681	.755	1.000
Sig. (unilatéral)	الإبداااعالاداري	.	.000	.000
	النسقالقيمي	.000	.	.000
	التوافقالمهني	.000	.000	.
N	الإبداااعالاداري	170	170	170
	النسقالقيمي	170	170	170
	التوافقالمهني	170	170	170

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوافقالمهني, النسقالقيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداااعالاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.821 ^a	.673	.669	.32220

a. Prédicteurs : (Constante), النسقالقيمي, التوافقالمهني

b. Variable dépendante : الإبداااعالاداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.731	2	17.865	172.089	.000 ^b
	Résidus	17.337	167	.104		
	Total	53.068	169			

a. Variable dépendante : الإبداءاعالاداري

b. Prédicteurs : (Constante), النسقالقيميي, التوافقالمهني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.145	.126		9.109	.000
	النسقالقيميي	.573	.055	.698	10.353	.000
	التوافقالمهني	.117	.051	.154	2.279	.024

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	النسقالقيميي	.430	2.325
	التوافقالمهني	.430	2.325

a. Variable dépendante : الإبداءاعالاداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	النسقالقيميي	التوافقالمهني
1	1	2.958	1.000	.00	.00	.00
	2	.031	9.724	.74	.01	.32
	3	.011	16.511	.26	.99	.68

a. Variable dépendante : الإبداءاعالاداري

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2734	4.4767	3.4271	.45981	170
Résidu	-1.17567	1.10858	.00000	.32029	170
Valeur prédite standardisée	-2.509	2.283	.000	1.000	170
Prévision standardisé	-3.649	3.441	.000	.994	170

a. Variable dépendante : الإبداءاالاداري

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداءاالاداري	3.4271	.56037	170
النسقاالقيمي	3.3923	.68330	170

Corrélations

	الإبداءاالاداري	النسقاالقيمي
Corrélacion de Pearson	الإبداءاالاداري	1.000
	النسقاالقيمي	.814
Sig. (unilatéral)	الإبداءاالاداري	.000
	النسقاالقيمي	.000
N	الإبداءاالاداري	170
	النسقاالقيمي	170

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	النسقاالقيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداءاالاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.814 ^a	.663	.661	.32620

a. Prédicteurs : (Constante), النسقاالقيمي

b. Variable dépendante : الإبداءاالاداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.191	1	35.191	330.727	.000 ^b
	Résidus	17.876	168	.106		
	Total	53.068	169			

a. Variable dépendante : الإبداءاالاداري

b. Prédicteurs : (Constante), النسقاالقيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	1.162	.127	9.142	.000	
	النسبة القيمي	.668	.037	.814	18.186	.000

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1	(Constante)	
	النسبة القيمي	1.000
		1.000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	النسبة القيمي
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.058	.99	.99

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2468	4.3755	3.4271	.45633	170
Résidu	-1.13204-	.97926	.00000	.32523	170
Valeur prédite standardisée	-2.586-	2.078	.000	1.000	170
Prévision standardisé	-3.470-	3.002	.000	.997	170

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التوافق المهني	2.9002	.73622	170
النسبة القيمي	3.3923	.68330	170

Corrélations

		التوافق المهني	النسبة القيمي
Corrélation de Pearson	التوافق المهني	1.000	.755
	النسبة القيمي	.755	1.000
Sig. (unilatéral)	التوافق المهني	.	.000
	النسبة القيمي	.000	.
N	التوافق المهني	170	170
	النسبة القيمي	170	170

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	النسبة القيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التوافق المهني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.755 ^a	.570	.567	.48423

a. Prédicteurs : (Constante), النسبة القيمي

b. Variable dépendante : التوافق المهني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52.208	1	52.208	222.653	.000 ^b
	Résidus	39.393	168	.234		

Total	91.601	169			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : التوافق المهني

b. Prédicteurs : (Constante), النسق القيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.141	.189		.747	.456
النسق القيمي	.813	.055	.755	14.922	.000

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1 (Constante)		
النسق القيمي	1.000	1.000

a. Variable dépendante : التوافق المهني

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	النسق القيمي
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.058	.99	.99

a. Variable dépendante : التوافق المهني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.4627	4.0554	2.9002	.55581	170
Résidu	-1.39369-	1.15046	.00000	.48280	170
Valeur prédite standardisée	-2.586-	2.078	.000	1.000	170
Prévision standardisé	-2.878-	2.376	.000	.997	170

a. Variable dépendante : التوافق المهني

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداااعالاداري	3.4271	.56037	170
النسقالقيمي	3.3923	.68330	170
التوافقالمهني	2.9002	.73622	170

Corrélations

	الإبداااعالاداري	النسقالقيمي	التوافقالمهني
Corrélacion de Pearson	الإبداااعالاداري	1.000	.814
	النسقالقيمي	.814	1.000
	التوافقالمهني	.681	.755
Sig. (unilatéral)	الإبداااعالاداري	.	.000
	النسقالقيمي	.000	.
	التوافقالمهني	.000	.000
N	الإبداااعالاداري	170	170
	النسقالقيمي	170	170
	التوافقالمهني	170	170

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التوافقالمهني, النسقالقيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداااعالاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.821 ^a	.673	.669	.32220

a. Prédictors : (Constante), النسقالقيمي, التوافقالمهني

b. Variable dépendante : الإبداااعالاداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.731	2	17.865	172.089	.000 ^b
	Résidus	17.337	167	.104		
	Total	53.068	169			

a. Variable dépendante : الإيداء الاعلاداري

b. Prédicteurs : (Constante), النسقا القيمي, التوافق المهني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.145	.126		9.109	.000
	النسقا القيمي	.573	.055	.698	10.353	.000
	التوافق المهني	.117	.051	.154	2.279	.024

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	النسقا القيمي	.430	2.325
	التوافق المهني	.430	2.325

a. Variable dépendante : الإيداء الاعلاداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	النسقا القيمي	التوافق المهني
1	1	2.958	1.000	.00	.00	.00
	2	.031	9.724	.74	.01	.32
	3	.011	16.511	.26	.99	.68

a. Variable dépendante : الإيداء الاعلاداري

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2734	4.4767	3.4271	.45981	170
Résidu	-1.17567-	1.10858	.00000	.32029	170
Valeur prédite standardisée	-2.509-	2.283	.000	1.000	170
Prévision standardisé	-3.649-	3.441	.000	.994	170

a. Variable dépendante : الإبداءالإداري

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

```
/* PROCESS version 3.5.3 */.  
/* Written by Andrew F Hayes */.  
/* www.afhayes.com */.  
/* www.processmacro.org */.  
/* Copyright 2017-2020 by Andrew F Hayes */.  
/* Documented in http://www.guilford.com/p/hayes3 */.  
/* THIS SOFTWARE IS PROVIDED AS IS, WITHOUT WARRANTY OF ANY KIND */.  
/* EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING BUT NOT LIMITED TO THE WARRANTIES OF */.  
/* MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND NONINFRINGEMENT */.  
/* IN NO EVENT SHALL THE COPYRIGHT HOLDERS BE LIABLE FOR ANY CLAIM, */.  
/* DAMAGES OR OTHER LIABILITY, WHETHER IN AN ACTION OF CONTRACT, TORT */.  
/* OR OTHERWISE, ARISING FROM, OUT OF OR IN CONNECTION WITH THE */.  
/* SOFTWARE OR THE USE OR OTHER DEALINGS IN THE SOFTWARE */.  
/* USE OF THIS SOFTWARE IMPLIES AGREEMENT WITH THESE TERMS */.  
set printback=off.
```

```

GET
  FILE='C:\Users\ch.salah\Desktop\الدراسة الاساسية حساب بالمتوسط.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

/* PROCESS version 3.5.3 */.
/* Written by Andrew F Hayes */.
/* www.afhayes.com */.
/* www.processmacro.org */.
/* Copyright 2017-2020 by Andrew F Hayes */.
/* Documented in http://www.guilford.com/p/hayes3 */.
/* THIS SOFTWARE IS PROVIDED AS IS, WITHOUT WARRANTY OF ANY KIND */.
/* EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING BUT NOT LIMITED TO THE WARRANTIES OF */.
/* MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND NONINFRINGEMENT */.
/* IN NO EVENT SHALL THE COPYRIGHT HOLDERS BE LIABLE FOR ANY CLAIM, */.
/* DAMAGES OR OTHER LIABILITY, WHETHER IN AN ACTION OF CONTRACT, TORT */.
/* OR OTHERWISE, ARISING FROM, OUT OF OR IN CONNECTION WITH THE */.
/* SOFTWARE OR THE USE OR OTHER DEALINGS IN THE SOFTWARE */.
/* USE OF THIS SOFTWARE IMPLIES AGREEMENT WITH THESE TERMS */.
set printback=off.

```

Matrice

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : VY
X : VX
M : VM

Sample
Size: 170

OUTCOME VARIABLE:

VM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.7550	.5700	.2345	222.6528	1.0000	168.0000
	.0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.1409	.1886	.7469	.4562	-.2315	.5132
VX	.8134	.0545	14.9216	.0000	.7058	.9210

OUTCOME VARIABLE:

VY

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.8206	.6733	.1038	172.0886	2.0000	167.0000
	.0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.1451	.1257	9.1093	.0000	.8969	1.3933
VX	.5727	.0553	10.3534	.0000	.4635	.6819
VM	.1170	.0513	2.2790	.0239	.0156	.2183

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

VY

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.8143	.6631	.1064	330.7273	1.0000	168.0000
	.0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.1616	.1271	9.1423	.0000	.9108	1.4125
VX	.6678	.0367	18.1859	.0000	.5953	.7403

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	.6678	.0367	18.1859	.0000	.5953	.7403
	1.1918	.8143				

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	.5727	.0553	10.3534	.0000	.4635	.6819
	1.0219	.6983				

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VM	.0952	.0579	-.0165	.2086

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VM	.1698	.1045	-.0288	.3770

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VM	.1160	.0710	-.0202	.2567

Bootstrap estimates were saved to a file

الفصل التاسع

سلك سائقي السيارات

المادة 116 : يشتمل سلك سائقي السيارات على رتبتين :

- رتبة سائق السيارة من الصنف الثاني،
- رتبة سائق السيارة من الصنف الأول.

يبقى سلك سائقي السيارات خاضعا لأحكام المرسوم رقم 89 - 225 المؤرخ في 5 ديسمبر سنة 1989، المذكور أعلاه.

الباب الرابع

أحكام تطبق على المناصب العليا في الإدارة البلدية

الفصل الأول

المناصب العليا في الإدارة البلدية

المادة 117 : تحدد قائمة المناصب العليا التابعة لأسلاك الإدارة البلدية كما يأتي تطبيقا للمادتين 9 و10 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المذكور أعلاه :

- الأمين العام للبلدية التي يساوي أو يقل عدد سكانها على 100.000 ساكن،

- رئيس قسم،

- المدير،

- رئيس مصلحة،

- رئيس مكتب،

- رئيس فرع.

المادة 118 : يحدد عدد المناصب العليا بمقتضى كل بلدية، والمذكورة أعلاه بقرار يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استنادا الى مداولة المجلس الشعبي وتوافق عليه السلطة الوصية.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 119 : يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ما يأتي :

- جمع مسائل الإدارة العامة،
- القيام باعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي،

- القيام بتنفيذ المداولات،

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة،

- تحقيق إقامة المصالح الادارية والتقنية، وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها،

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

المادة 120 : يتولى رؤساء الأقسام، وتحت سلطة الأمين العام، تنشيط أعمال مديرتين أو عدة مديريات والتنسيق بينهما.

المادة 121 : يتولى المديرون، تحت سلطة الأمين العام أو تحت سلطة رئيس القسم عند الاقتضاء تنشيط المصالح التي يشرفون عليها والتنسيق بينها.

المادة 122 : يتولى رؤساء المصالح، تحت سلطة الأمين العام و / أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

المادة 123 : يكلف رؤساء المكاتب، تحت سلطة الأمين العام، وتحت سلطة المدير عند الاقتضاء، أو رئيس المصلحة بما يأتي :

- تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بانجازها الأعدان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها،

- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصاتهم وتنفيذها ومتابعتها.

المادة 124 : يكلف رؤساء الأقسام، تحت إشراف السلطة السلمية، بتسيير المسالخ والمسمكة والمحشر، والأسواق، والأسواق المركزية، والحظائر، والمقبرة أو كل مصلحة تابعة للإدارة البلدية.

الفرع الثاني

شروط التعيين

المادة 125 : يعين الامناء العامون للبلديات ذات 50.001 الى 100.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين ومهندسي الإدارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة، ويثبتون خمس (05) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة من بينها ثلاث سنوات في منصب أمين عام لبلدية يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و50.000 نسمة.

- الملحقين البلديين والتقنيين السامين في الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 133 : يعين رؤساء المصالح في البلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين :

- المتصرفين ومهندسي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة،

- الملحقين البلديين والتقنيين السامين لادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 134 : يعين رؤساء المصالح في البلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة فأقل من بين :

- المتصرفين ومهندسي الادارة البلدية والذين لهم رتبة معادلة.

- الملحقين البلديين والتقنيين السامين للادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنتين (02) من الاقدمية بهذه الصفة.

- الكتاب الاداريين وتقنيي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثماني (08) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 135 : يعين رؤساء المكاتب في مجالس التنسيق الحضرية وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة من بين :

- المتصرفين البلديين ومهندسي التطبيق والموظفين الذين لهم رتبة معادلة.

- الملحقين البلديين والتقنيين السامين للادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون خمس (05) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 136 : يعين رؤساء المكاتب في البلديات ذات 50.001 الى 100.000 نسمة من بين :

- المتصرفين البلديين ومهندسي التطبيق والموظفين الذين لهم رتبة معادلة.

- الملحقين البلديين والتقنيين السامين للادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 126 : يعين الامناء العامون للبلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين ومهندسي الادارة البلدية أو الموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة من بينها سنتان في منصب أمين عام لبلدية يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة فأقل.

المادة 127 : يعين الامناء العامون للبلديات ذات 20.000 نسمة فأقل من بين :

(1) المتصرفين البلديين ومهندسي الادارة البلدية أو الموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنتين (02) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

(2) الملحقين البلديين، والتقنيين السامين لادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون خمس (05) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 128 : يعين رؤساء الاقسام في مجالس التنسيق الحضرية وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 1.500.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين، ومهندسي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثماني (08) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 129 : يعين مديرو مجالس التنسيق الحضرية في البلديات التي يزيد عدد سكانها على 1000.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين ومهندسي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 130 : يعين مديرو البلديات ذات 50.001 الى 100.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين ومهندسي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 131 : يعين رؤساء المصالح في مجالس التنسيق الحضرية وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة من بين المتصرفين البلديين، ومهندسي الادارة البلدية والموظفين البلديين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 132 : يعين رؤساء المصالح في البلديات ذات 50.001 الى 100.000 نسمة من بين :

- المتصرفين البلديين، ومهندسي الادارة البلدية، والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنة واحدة من الاقدمية.

سنوات من الاقدمية بهذه الصفة والذين يشغلون منصب أمين عام لبلدية ذات 50.001 الى 100.000 نسمة.

المادة 142 : يعين في المنصب السامي المسمى الامين العام لبلدية ذات 20.001 الى 50.000 نسمة :

(1) المتصرفون البلديون ومهندسو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنتين (02) من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية ذات 20.001 الى 50.000 نسمة.

(2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية ذات 20.001 الى 50.000 نسمة.

المادة 143 : يعين في المنصب السامي المسمى الامين العام لبلدية ذات 20.000 نسمة فأقل :

(1) المتصرفون البلديون ومهندسو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنة واحدة (01) من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية.

(2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية.

(3) كتاب الادارة البلدية، تقنيو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون عشر سنوات (10) من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية.

المادة 144 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس القسم في مجالس التنسيق الحضرية في البلديات التي يزيد عدد سكانها على 150.000 نسمة :

- المتصرفون البلديون، ومهندسو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس قسم.

المادة 145 : يعين في المنصب السامي المسمى المدير في مجالس التنسيق الحضرية في البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة :

- المتصرفون البلديون ومهندسو الادارة والموظفون الذين لهم ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب مدير.

المادة 137 : يعين رؤساء المكاتب في البلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين :

(1) الملحقين البلديين والتقنيين السامين للادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

(2) الكتاب البلديين وتقنيي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 138 : يعين رؤساء المكاتب والبلديات ذات 20.000 نسمة أو أقل من بين :

(1) الملحقين البلديين والتقنيين السامين للادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

(2) الكتاب البلديين وتقنيي الادارة البلدية والموظفين الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

المادة 139 : يعين رؤساء الفروع في البلديات من بين :

(1) الملحقين الاداريين والتقنيين.
(2) كتاب الادارة التقنية المتخصصين والعمال المهنيين خارجي الاصناف.

(3) اعوان الادارة.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 140 : تسوى حالة الموظفين الذين يشغلون مناصب تاطير في البلديات عند تاريخ تطبيق هذا المرسوم، حسب الشروط المنصوص عليها في المواد 142 الى 156 أدناه.

المادة 141 : يعين في المنصب السامي الامين العام لبلدية ذات 50.001 الى 100.000 نسمة :

(1) المتصرفون البلديون والمهندسون للادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب أمين عام لبلدية ذات 50.001 الى 100.000 نسمة.

(2) الملحقون والتقنيون السامون للادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثلاث (03)

المادة 146 : يعين في المنصب السامي المسمى المدير في البلديات ذات 50.001 الى 100.000 نسمة :

1) المتصرفون البلديون ومهندسو الدولة أو التطبيق والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنتين (02) اثنتين من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب مدير.

2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ست (06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب مدير.

المادة 151 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المكتب في مجلس التنسيق الحضري وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة :

المادة 147 : يعين في منصب رئيس مصلحة في البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة :

1) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

1) المتصرفون البلديون ومهندسو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

2) الكتاب البلديون وتقنيو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون عشر (10) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون عشر (10) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

المادة 152 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المكتب في البلدية ذات 50.001 الى 100.000 نسمة :

المادة 148 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المصلحة في البلدية ذات 50.001 الى 100.000 نسمة :

1) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

1) المتصرفون البلديون ومهندسو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

2) الكتاب البلديون وتقنيو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون ثماني (08) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

2) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم أربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

المادة 153 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المكتب في البلدية ذات 20.001 الى 50.000 نسمة :

المادة 149 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المصلحة في البلدية ذات 20.001 الى 50.000 نسمة :

1) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

1) الملحقون البلديون والتقنيون السامون في الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون سنتين (02) من الاقدمية ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

2) الكتاب البلديون وتقنيو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويثبتون خمس (05) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مكتب.

2) كتاب الادارة وتقنيو الادارة البلدية والموظفون الذين لهم عشر (10) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة ويشغلون منصب رئيس مصلحة.

المادة 154 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المكتب في البلدية ذات 20.000 نسمة فأقل :

المادة 150 : يعين في المنصب السامي المسمى رئيس المصلحة في البلدية ذات 20.000 نسمة فأقل :

الباب الخامس
التصنيف

المادة 156 : عملا بأحكام المادة 69 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المذكور أعلاه يحدد تصنيف مناصب العمل والوظائف والمناصب السامية في الإدارة البلدية طبقا للجدول التالي :

- الكتاب البلديون وتقنيو الإدارة البلدية والموظفون الذين لهم رتبة معادلة ويشغلون منصب رئيس مكتب.
المادة 155 : يعين في المنصب السامي المسمى الرئيس الفرعي في الإدارة البلدية، الاعوان المنصوص عليهم في المادة 140 من هذا القانون الاساسي والمباشرون عملهم عند تاريخ تطبيق هذا المرسوم.

تصنيف الموظفين البلديين
اسلاك الإدارة البلدية

التصنيف			الرتبة	السلك
الرقم الاستدلالي	القسم	الصف		
434	1	15	- متصرف بلدي	- المتصرفون البلديون
354	1	13	- ملحق بلدي	- الملحقون البلديون
288	3	11	- كاتب إدارة بلدية	- كتاب الإدارة البلدية
213 260	1 1	8 10	- عون مكتب بلدي - عون إدارة بلدية	- الاعوان الاداريون البلديون
228 245 260	3 2 1	8 9 10	- راقن بلدي - كاتب راقن بلدي - كاتب مختزل راقن بلدي	- الكتاب البلديون
434 534	1 1	15 17	- وثائقي حافظ وثائق بلدي - وثائقي حافظ وثائق رئيسي	- الوثائقيون حافظو الوثائق البلديون
354	1	13	- مساعد وثائقي حافظ وثائق بلدي	- مساعدا الوثائقيين حافظو الوثائق البلديون
260	1	10	- عون تقني بلدي في الوثائق وحفظها	- الاعوان التقنيون البلديون في الوثائق وحفظ الوثائق