



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



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 02/PG/D/Psy/16

عنوان الأطروحة :

القيم التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري
لدى مفتشي التعليم الإبتدائي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس
تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

عيسى قيقوب

إعداد الطالب :

وليد شلابي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	بسكرة	أستاذ	نور الدين تاويريريت
مشرفا ومقررا	بسكرة	أستاذ	عيسى قيقوب
مناقشا	بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	إلهام قشي
مناقشا	مسيلة	أستاذ محاضر (أ)	العمرى واضح
مناقشا	مسيلة	أستاذ محاضر (أ)	قويدر دوباخ
مناقشا	سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	صابر بحري

الموسم الجامعي : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذى خلق فسوّى وقدّر فهدى، خلق من عُدْمِ بَقِيُومِيَّتِهِ، و رَزَقَ من فقرٍ بفضله، وَعَلَّمَ من جهلٍ بعلمه، وصلّ اللهم وسلم على معلمنا وخير خلقك أجمعين، محمدٍ الصادقِ الأمين صلى الله عليه وسلم .
عملاً بقوله عليه الصلاة والسلام : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإننى أتقدم بالشكر الجزيل و الإعتراف بجليل الجميل إلى :

✓ السيد الأستاذ الدكتور عيسى قبقيب نظير قبوله الإشراف على هذا العمل العلمي، ونظير أنه أغدق عليّ بعلمه وبنصحه وتوجيهه وتشجيعه، الذى إمتد الى ما يربو عن ثمانية أعوام كمشرف لرسالة الماجستير ثم أطروحة الدكتوراه وآمل أن يستمر، فإكتشفت فيه الأخ الأكبر ...
وانه إذ يجد الطالب من أستاذه حضوره النافع و وقوفه المُجدى ، فإننى وجدتُ من أستاذى - إضافة إلى ما ذكرْتُ- حُسناً فى المعشر لا يُضاهى، وحرصاً فى التعهد لا يخبوا، و أنفةً فى الحق شديدةً لا تلين، ورغبةً فى النجاح و إصراراً عليه قل نظيرها . وهى دروسٌ فى الحياة - منك أستاذى إستفدتُها و وجدْتُها - أثنى من دروس المدرجات والمحاضرات ...

✓ صديقى الأستاذ حاجى حسين الرجل الطيب و النقابى الخدم بقطاع التربية لولاية مسيلة نظير تدخلاته وتسهيلاته فى مراحل إجراء هذا العمل العلمى الميدانى، كما لا يفوتنى أن اشكر السيد بورويس موسى مسؤول مكتب التفتيش البيداغوجى بمديرية التربية لولاية مسيلة لتعاونه، حيث كان همزة الوصل بين الباحث ومفتشى ولاية مسيلة . و أخصُّ بالشكر الدكتور أحمد بلمرابطة مدير مركز التوجيه المدرسى والمهني لولاية برج بوعريريج ولكل التسهيلات التى قدمها لإنجاح دراستنا الإستطالعية بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج . والشكر موصول أيضا لمفتشى التعليم الإبتدائي بكل من مديرتى التربية لولائتى مسيلة وبرج بوعريريج، الذين شاركوا بأرائهم وتفاعلمهم الايجابى فى إنجاح هذا العمل العلمى، وفضلهم كان مثمر ...

✓ أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بأن قبلوا مناقشة هذا العمل، والذين سأنال شرف تصويباتهم على وعد ان أعمل بها، و أمل ان أفيد بها غيري، وبما ستسفره توجيهاتهم ...

✓ الأخ و الصديق الذى لم تغيّره الأيام و لا الظروف الأستاذ شيخاوى صلاح الدين ...

✓ كل من ساهم فى هذا العمل من قريب أو بعيد، وحتى أولئك الذين لهجت ألسنتهم لنا بالدعاء ...

الإهداء

أهدى هذا العمل :

إليكما أبي " الحاج عمار " و أمي " الحاجة مرزاقه "، يا نعمَ السند ...

حفظكما الله و أسعدكما بقدر ما أسعدتmani، وبقدر جهدكما الذي اليوم أثمر

إلى زوجتي العزيزة و بنتاي الغاليتين " لين " و " كوثر "

وإلى إخوتي و أخواتي كل باسمه ...

و إلى روح صهري الأستاذ " جمال مجناح " رحمه الله الذي إنتظر إكمال هذا العمل

بفارغ الصبر، لكنها أقدار الله ولا رآد لها ...

أهدي لكم جميعا هذا العمل العلمي المتواضع

الباحث : وليد شلابي

مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائي، مع التعرف على الفروق المعنوية في إستجابات أفراد عينة الدراسة على إستبيان القيم التنظيمية و الابداع الادارى تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية و الأكاديمية.

وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ إعتمد على إستبيان لقياس القيم التنظيمية و إستبيان لقياس الإبداع الإداري من إعدادة، وذلك بالإطلاع على الأدب النظري المرصود في الموضوع بعد التحقق من خصائصهما السيكمترية، وتم تطبيق أداة البحث على مفتشي المدرسة الإبتدائية كمجتمع للدراسة، حيث بلغ حجم العينة (69) مفتشا ومفتشة من مديرية التربية الوطنية لولاية مسيلة . وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- توجد علاقة موجبة قوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجات القيم التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون بينهما (0.958)، وأن للقيم التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري تُقدر نسبته (91.7 %) لدى أفراد عينة الدراسة .
 - مستوى القيم التنظيمية كان متوسطا لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.09) .
 - مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يقدره (4.10) .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على إستبيان القيم التنظيمية تبعًا للجنس والتخصص الوظيفي و تخصص المادة و الأقدمية المهنية، في حين لا توجد فروق دالة تبعًا لطبيعة التكوين .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على إستبيان الإبداع الإداري تبعًا للجنس والتخصص الوظيفي و تخصص المادة و الأقدمية المهنية، في حين لا توجد فروق دالة تبعًا لطبيعة التكوين .
- الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية- الإبداع الإداري- المفتش- المدرسة الإبتدائية .

Abstract

The current study aimed at identifying the relationship between the organizational values and The administrative creativity of primary school inspectors, It also aimed to recognize the incorporal differences in the organizational values and The administrative creativity scales in regard to the following variables demographic and academic .

The researcher has applied the descriptive analytical and the research sample has consisted of (69) male and female primary school inspectors in M'sila city, The researcher has used Two questionnaires for measurement prepared by researcher; the frist questionnaire to measure the organizational values, the second questionnaire to measure The administrative creativity. The study found the following results:

- Ther was a significant positive and strong relationship at the level (0.01) between the score of organizational values scale and administrative creativity of the study population had, where the value of Pearson coefficient between them reached (0.958), and the Organizational values have a significant impact on the level of administrative creativity creativity level , estimated at (91%) of the study population had .
- The average level of organizational values fo the inspectors, an arithmetic mean (3.09) .
- The high level of administrative creativity fo the inspectors, an arithmetic mean (4.10) .
- There are significant differences, according to the gender, spécialization (administration/pedagogy), spécial of inspection (Arabic/ french), the years of expérience in the level of organizational values .but There are no significant differences according to the professional formation .
- There are significant differences, according to the gender, spécialization (administration/pedagogy), spécial of inspection (Arabic/ french), the years of expérience in the level of administrative creativity .but There are no significant differences according to the professional formation .

Keywords : organizational values - administrative creativity - inspector - primary school

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

القسم الأول - الجانب النظري للدراسة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة	07
2. تساؤلات الدراسة	11
1.2. التساؤل العام	11
2.2. التساؤلات الفرعية	11
3. فرضيات الدراسة	12
1.3. الفرضية العامة	12
2.3. الفرضيات الجزئية	12
4. أهداف الدراسة	13
5. أهمية الدراسة	14
6. تحديد مفاهيم الدراسة	15
1.6. القيم التنظيمية	15
2.6. الإبداع الإداري	16
3.6. الإشراف التربوي	16
7. الدراسات السابقة	17
1.7. الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية	17
2.7. الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري	42

65	8. مناقشة الدراسات السابقة
66	1.8 مناقشة المحتوى
72	2.8 مناقشة المنهجية
76	3.8 مناقشة مصداقية الدراسات
77	4.8 مناقشة لنتائج الدراسات
77	5.8 أوجه التشابه
78	6.8 أوجه الإختلاف
75	7.8 مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني : القيم التنظيمية

82	تمهيد
83	أولا - القيم
83	1. مفهوم القيم
83	1.1 التعريف اللغوي
83	2.1 التعريف الإصطلاحي
85	2. علاقة القيم ببعض المفاهيم التنظيمية
85	3. خصائص القيم
87	4. وظائف القيم
88	5. إكتساب القيم
90	6. مصادر القيم
92	ثانيا - القيم التنظيمية
92	1. مفهوم القيم التنظيمية
92	1.1 في الفكر الغربي
94	2.1 في الفكر العربي
96	2. خصائص القيم التنظيمية
98	3. وظائف القيم التنظيمية
98	1.3 وظائفها على مستوى الفرد
98	2.3 وظائفها على مستوى الجماعة

98	3.3 وظائفها على مستوى المنظمة
99	4. أهمية القيم التنظيمية
100	5. مراحل تطور القيم التنظيمية في المنظمة
103	6. تصنيفات القيم التنظيمية
107	7. تناقض القيم التنظيمية
108	8. قياس القيم التنظيمية
112	9. تغيير القيم التنظيمية
114	الخلاصة

الفصل الثالث :

الإبداع الإداري

116	تمهيد :
117	أولاً- الإبداع :
117	1. مفهوم الإبداع
117	1.1 لغة
117	2.1 إصطلاحاً
119	2. مفاهيم ذات علاقة بالإبداع
122	3. خصائص الإبداع
123	4. أهمية الإبداع
124	5. أنواع الإبداع
125	6. مستويات الإبداع
126	ثانياً - الإبداع الإداري
126	1. مفهوم للإبداع الإداري
127	1.1 فى الفكر الغربى
128	2.1 فى الفكر العربى
130	2. مراحل الإبداع الإداري
133	3. أبعاد الإبداع الإداري
135	4. تنمية مهارات الإبداع الإداري
139	5. معوقات الإبداع الإداري
145	الخلاصة

الفصل الرابع :
الإشراف التربوي

147	تمهيد :
148	1. مفهوم الإشراف التربوي
148	1.1. لغة
148	2.1. إصطلاحا
150	2. التطور التاريخي للإشراف التربوي
152	3. مقومات عملية الإشراف التربوي
155	4. أهمية الإشراف التربوي
156	5. أهداف الإشراف التربوي
158	6. السمات الشخصية و المهنية للمشرف التربوي
161	7. مهام المشرف التربوي فى المنظومة التربوية الجزائرية
165	8. وظيفة مفتش البيداغوجيا
167	9. وسائل انجاز مهام الإشراف التربوي
168	10. أساليب الإشراف التربوي
178	11. المرتكزات القيادية للإشراف التربوي
180	12. معيقات الإشراف التربوي
182	الخلاصة :

القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

185	تمهيد
186	1 الدراسة الاستطلاعية
186	1.1 هدف الدراسة الاستطلاعية
187	2.1 عينة الدراسة الاستطلاعية

187	1.2.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
191	3.1. أدوات الدراسة الإستطلاعية
192	1.3.1. إستبيان القيم التنظيمية
195	2.3.1. إستبيان الإبداع الإداري
196	2. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
196	2. 1. صدق الاستبيان
196	1.1.2. الصدق الظاهري
211	2.1.2. صدق الاتساق الداخلي
218	2.2. ثبات الاستبيان
219	1.2.2. طريقة التجزئة النصفية
221	2.2.2. طريقة ألفاكرونباخ
223	3. الدراسة الأساسية
223	3. 1. منهج الدراسة الأساسية
224	3. 2. مجتمع الدراسة وعينته
230	3. 3. أدوات الدراسة
230	3. 4. حدود الدراسة
231	3. 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة
234	خلاصة الفصل

الفصل السادس :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية

236	تمهيد
237	1. إعتدالية توزيع البيانات
239	2. عرض نتائج الدراسة الأساسية
239	1.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
245	2.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
251	3.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
264	4.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
284	5.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

304	6.2 ملخص نتائج الدراسة
305	3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
305	1.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
307	2.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
308	3.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
309	4.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
313	5.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
318	- الإستنتاج العام
321	- المقترحات
323	- الخاتمة
325	- قائمة المراجع
341	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
26	الجدول رقم (01) : يوضح ملخص الدراسات الجزائرية لمتغير القيم التنظيمية	01
36	الجدول رقم (02) : يوضح ملخص الدراسات العربية لمتغير القيم التنظيمية	02
42	الجدول رقم (03) : يوضح ملخص الدراسات الأجنبية لمتغير القيم التنظيمية	03
50	الجدول رقم (04) : يوضح ملخص الدراسات الجزائرية لمتغير الإبداع الإداري	04
61	الجدول رقم (05) : يوضح ملخص الدراسات الجزائرية لمتغير الإبداع الإداري	05
64	الجدول رقم (06) : يوضح ملخص الدراسات الجزائرية لمتغير الإبداع الإداري	06
85	الجدول رقم (07) : يوضح القيم وعلاقتها ببعض المفاهيم التنظيمية	07
94	الجدول رقم (08) : يوضح بعض التعاريف الغربية للقيم التنظيمية	08
95	الجدول رقم (09) : يوضح بعض التعاريف العربية للقيم التنظيمية	09
102	الجدول رقم (10) : يوضح أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال مراحل التطور	10
104	الجدول رقم (11) : يوضح القيم التنظيمية عند فرانسيس وودكوك	11
106	الجدول رقم (12) : يوضح مصفوفة القيم عند سيرانجر	12
128	الجدول رقم (13) : يوضح بعض التعاريف الغربية للإبداع الإداري	13
130	الجدول رقم (14) : يوضح بعض التعاريف العربية للإبداع الإداري	14
135	الجدول رقم (15) : يوضح وصف أبعاد الإبداع الإداري	15
187	الجدول رقم (16) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	16
188	الجدول رقم (17) : يوضح توزيع عينة الاستطلاعية حسب متغير التخصص الوظيفي	17
189	الجدول رقم (18) : يوضح توزيع عينة الاستطلاعية حسب متغير تخصص المادة	18
189	الجدول رقم (19) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة التكوين	19
190	الجدول رقم (20) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية	20
193	الجدول رقم (21) : يوضح قيم بُعد إدارة الإدارة و أرقام بنود كل قيمة منها	21
193	الجدول رقم (22) : يوضح قيم بُعد إدارة المهمة و أرقام بنود كل قيمة منها	22
194	الجدول رقم (23) : يوضح قيم بُعد إدارة العلاقات و أرقام بنود كل قيمة منها	23
194	الجدول رقم (24) : يوضح قيم بُعد إدارة البيئة و أرقام بنود كل قيمة منها	24
195	الجدول رقم (25) : وصف أبعاد وبنود إستبيان القيم التنظيمية	25
196	الجدول رقم (26) : وصف أبعاد وبنود استبيان الإبداع الإداري	26
197	الجدول رقم (27) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة الإدارة	27

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	الجدول	الرقم
198	الجدول رقم (28) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة المهمة	28
199	الجدول رقم (29) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة العلاقات	29
200	الجدول رقم (30) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة البيئة	30
202	الجدول رقم (31) : يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبيان القيم التنظيمية	31
203	الجدول رقم (32) : يوضح العبارات التي تم إلغاؤها من استبيان القيم التنظيمية	32
204	الجدول رقم (33) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد الأصالة	33
205	الجدول رقم (34) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد الطلاقة الفكرية	34
206	الجدول رقم (35) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد المرونة الذهنية	35
207	الجدول رقم (36) : يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد الحساسية للمشكلات	36
207	الجدول رقم (37) : يوضح العبارات التي تم تعديلها في إستبيان الابداع الإداري	37
208	الجدول رقم (38) : يوضح العبارات التي تم إلغاؤها في إستبيان الابداع الإداري	38
210	الجدول رقم (39) : يوضح وصف طريقة تصحيح الإستبيان الكلي	39
210	الجدول رقم (40) : يوضح طريقة حساب اجابات المبحوثين	40
211	الجدول رقم (41) : يوضح نتائج إختبار شايبرو- ويلك لإعتدالية التوزيع	41
212	الجدول رقم (42) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد إدارة الإدارة الذي ينتمى إليه	42
213	الجدول رقم (43) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد إدارة المهمة الذي ينتمى إليه	43
213	الجدول رقم (44) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد إدارة العلاقات الذي ينتمى إليه	44
214	الجدول رقم (45) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد إدارة البيئة الذي ينتمى إليه	45
215	الجدول رقم (46) : يوضح إرتباط درجات أبعاد استبيان القيم مع الدرجة الكلية للمقياس	46
215	الجدول رقم (47) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد الاصاله الذي تنتمي اليه	47
216	الجدول رقم (48) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد الطلاقة الفكرية الذي تنتمي اليه	48
217	الجدول رقم (49) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد المرونة الذهنية الذي تنتمي اليه	49
217	الجدول رقم (50) : يوضح إرتباط الفقرات ببُعد الحساسية للمشكلات الذي تنتمي اليه	50
218	الجدول رقم (51) : يوضح إرتباط درجات أبعاد استبيان الإبداع مع الدرجة الكلية للمقياس	51
219	الجدول رقم (52) : يوضح التجزئة النصفية لإستبيان القيم التنظيمية	52
220	الجدول رقم (53) : يوضح التجزئة النصفية لإستبيان الإبداع الإداري	53
221	الجدول رقم (54) : يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد القيم التنظيمية	54
222	الجدول رقم (55) : يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات إستبيان القيم التنظيمية	55

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	الجدول	الرقم
222	الجدول رقم (56) : يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإبداع الإداري	56
223	الجدول رقم (57) : يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات إستبيان الإبداع الإداري	57
225	الجدول رقم (58) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	58
226	الجدول رقم (59) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير التخصص الوظيفي	59
227	الجدول رقم (60) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير تخصص المادة	60
228	الجدول رقم (61) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة التكوين	61
229	الجدول رقم (62) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية	62
232	الجدول رقم (63) : يوضح طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل	63
237	الجدول رقم (64) : يوضح نتائج إختبار الإعتدالية كولموجوروف سميرونوف	64
239	الجدول رقم (65) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد إدارة الإدارة	65
240	الجدول رقم (66) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد إدارة المهمة	66
241	الجدول رقم (67) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد إدارة العلاقات	67
242	الجدول رقم (68) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد إدارة البيئة	68
244	الجدول رقم (69) : يوضح مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	69
246	الجدول رقم (70) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد الأصالة	70
246	الجدول رقم (71) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد الطلاقة الفكرية	71
247	الجدول رقم (72) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد المرونة الذهنية	72
247	الجدول رقم (73) : يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبعُد الحساسية للمشكلات	73
249	الجدول رقم (74) : يوضح مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	74
251	الجدول رقم (75) : يوضح معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى العينة	75
254	الجدول رقم (76) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط	76
255	الجدول رقم (77) : يوضح معاملات Beta لمساهمة القيم التنظيمية في الإبداع الإداري	77
256	الجدول رقم (78) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعُد إدارة لإدارة	78
257	الجدول رقم (79) : يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة الإدارة في الإبداع الإداري	79
258	الجدول رقم (80) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعُد إدارة المهمة	80
259	الجدول رقم (81) : يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة المهمة في الإبداع الإداري	81
260	الجدول رقم (82) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعُد إدارة العلاقات	82
261	الجدول رقم (83) : يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة العلاقات في الإبداع الإداري	83
262	الجدول رقم (84) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعُد إدارة البيئة	84

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	الجدول	الرقم
263	الجدول رقم (85) : يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة البيئة في الإبداع الإداري	85
265	الجدول رقم (86) : يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	86
267	الجدول رقم (87) : يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي	87
269	الجدول رقم (88) : يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير تخصص المادة	88
271	الجدول رقم (89) : يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير نوع التكوين	89
274	الجدول رقم (90) : يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء إدارة الإدارة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	90
274	الجدول رقم (91) : يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء إدارة الإدارة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	91
275	الجدول رقم (92) : يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء إدارة المهمة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	92
276	الجدول رقم (93) : يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء إدارة المهمة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	93
277	الجدول رقم (94) : يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء إدارة العلاقات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	94
278	الجدول رقم (95) : يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء إدارة العلاقات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	95
279	الجدول رقم (96) : يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء إدارة البيئة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	96
280	الجدول رقم (97) : يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء إدارة البيئة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	97
281	الجدول رقم (98) : يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإستبيان القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	98
282	الجدول رقم (99) : يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لإستبيان القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	99
284	الجدول رقم (100) : يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	100
287	الجدول رقم (101) : يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي	101
289	الجدول رقم (102) : يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير تخصص المادة	102

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	الجدول	الرقم
291	الجدول رقم (103) : يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع التكوين	103
293	الجدول رقم (104) : يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء الأصالة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	104
294	الجدول رقم (105) : يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء الأصالة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	105
295	الجدول رقم (106) : يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء الطلاقة لفكرية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	106
296	الجدول رقم (107) : يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء الطلاقة الفكرية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	107
297	الجدول رقم (108) : يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء المرونة الذهنية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	108
298	الجدول رقم (109) : يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء المرونة الذهنية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	109
299	الجدول رقم (110) : يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبعء الحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	110
300	الجدول رقم (111) : يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لبعء الحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	111
301	الجدول رقم (112) : يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإستبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	112
302	الجدول رقم (113) : يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) لإستبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	113
304	الجدول رقم (114) : يوضح نتائج فرضيات الدراسة	114

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
89	الشكل رقم (01) : يوضح محددات اكتساب القيم	01
91	الشكل رقم (02) : يوضح معادلة البيئة لعاطف وصفي	02
92	الشكل رقم (03) : يوضح مصادر القيم	03
97	الشكل رقم (04) : يوضح خصائص القيم التنظيمية	04
108	الشكل رقم (05) : يوضح إنعكاسات سوء التكيف مع القيم التنظيمية داخل التنظيم	05
124	الشكل رقم (06) : يوضح أنواع الإبداع الإنساني	06
132	الشكل رقم (07) : يوضح مراحل الإبداع الإداري	07
134	الشكل رقم (08) : يوضح أبعاد الإبداع الإداري	08
144	الشكل رقم (09) : يوضح معيقات الإبداع الإداري	09
154	الشكل رقم (10) : يوضح مقومات الإشراف التربوي	10
168	الشكل رقم (11) : يوضح وسائل إنجاز مهام التفتيش التربوي	11

قائمة الرسوم البيانية

الرقم	الرسم البياني	الصفحة
01	الرسم البياني رقم (01) : يوضح خصائص العينة الإستطلاعية وفق متغير الجنس	187
02	الرسم البياني رقم (02) : يوضح خصائص العينة الإستطلاعية وفق متغير التخصص الوظيفي	188
03	الرسم البياني رقم (03) : يوضح خصائص العينة الإستطلاعية وفق متغير تخصص المادة	189
04	الرسم البياني رقم (04) : يوضح خصائص العينة الإستطلاعية وفق متغير طبيعة التكوين	190
05	الرسم البياني رقم (05) : يوضح خصائص العينة الإستطلاعية وفق متغير الأقدمية المهنية	191
06	الرسم البياني رقم (06) : يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الجنس	225
07	الرسم البياني رقم (07) : يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير التخصص الوظيفي	226
08	الرسم البياني رقم (08) : يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير تخصص المادة	227
09	الرسم البياني رقم (09) : يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير طبيعة التكوين	228
10	الرسم البياني رقم (10) : يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية	229
11	الرسم البياني رقم (11) : يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة	238
12	الرسم البياني رقم (12) : مدرج بياني يوضح توزيع الإستجابات على بدائل استبيان القيم التنظيمية	243
13	الرسم البياني رقم (13) : أعمدة بيانية توضح مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	244
14	الرسم البياني رقم (14) : مدرج بياني يوضح توزيع الإستجابات على بدائل إستبيان الإبداع الإداري	248
15	الرسم البياني رقم (15) : أعمدة بيانية توضح مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	249
16	الرسم البياني رقم (16) : يوضح لوحة انتشار البيانات و شكل العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري	252
17	الرسم البياني رقم (17) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	266
18	الرسم البياني رقم (18) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي	269
19	الرسم البياني رقم (19) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير تخصص المادة	271
20	الرسم البياني رقم (20) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير تخصص نوع التكوين	273
21	الرسم البياني رقم (21) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى إدارة الإدارة تبعاً لمتغير الأقدمية	275
22	الرسم البياني رقم (22) : أعمدة توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد المهمة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	277
23	الرسم البياني رقم (23) : أعمدة توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد العلاقات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	279

قائمة الجداول و الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني	الرقم
281	الرسم البياني رقم (24) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد إدارة البيئة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	24
283	الرسم البياني رقم (25) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	25
286	الرسم البياني رقم (26) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	26
288	الرسم البياني رقم (27) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي	27
290	الرسم البياني رقم (28) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير تخصص المادة	28
292	الرسم البياني رقم (29) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع التكوين	29
295	الرسم البياني رقم (30) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الأصالة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	30
297	الرسم البياني رقم (31) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الطلاقة الفكرية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	31
299	الرسم البياني رقم (32) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد المرونة الذهنية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	32
301	الرسم البياني رقم (33) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	33
303	الرسم البياني رقم (34) : أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية	34

مقدمة :

لقد بات من المهم أن تُعنى الكيانات الانسانية سيما منها التنظيمات ذات الشكل الرسمي بدراسة سلوك طواقمها البشرية، بل وأصبح من الثابت فى الثقافة التسييرية الحديثة أن تخصص المنظمة ضمن مجموع مصالحها المختلفة، مصلحةً للدراسات أو البحوث أو التطوير، وإن تعددت التسميات و اختلفت فالهدف واحد، هو دراسة السلوك الانسانى للعامل أو طالب العمل أو الزبون، ليختص عملها بهذا الأمر دون سواه، يؤطرها مختصين فى العلوم السلوكية لما فى هذه الدراسات من كشفٍ للمكونات و غورٍ فى عميق حقيقة كل سلوك يظهره المورد البشرى باعتباره فردا فى هذا التنظيم أو ذاك .

ومن المهم أيضا أن يستشرف قادة التنظيمات - من خلال هذه الدراسات- نوعية الخدمات التي تسعى لتسويقها للزبائن، إرضاءً لهم و إشباعا لحاجاتهم المختلفة فى ظل كثرة وجود المنافسين ولن يتأتى هذا الأمر إلا بمواصفات نوعية، سلوكية كانت أم تقنية و جب توافرها فى هذا الطاقم البشرى .

ويُعدُّ موضوع القيم التنظيمية من أهم الموضوعات ضمن هذا التوجه، لما له من تأثير فى سلوك وقناعات العاملين و بناء إيجابياتهم، ثم إن رغبة العامل فى تحقيق أهدافه الخاصة يمكن أن تتعارض فى كثير من الأحيان مع ما تقتضيه أهداف منظمته إذا غاب ضابط القيم .

إنَّ الرأسمال البشرى هو أصل من أصول المؤسسة و أحد أهم مقوماتها، فالفرد هو النواة الاولى للمنظمة، غير أنَّ إلتحاقه بالمنظمة يكون بعد مرحلة عمرية كافية لتتشكل ملامح شخصيته من ميول وإتجاهات و قناعات يصعب حينها أن يتخلى عنها بسهولة، و فى كثير من المرات يُظهر مجابهته و مقاومته للتغيير لأجل أن ينتصر لها لأنه يرى فيها الكينونة و الذات .

مقدمة

هذه الميول يستمدتها من بيئته المعاشية، كسلوك منسجم مع النسق الإجتماعي الذي نشأ فيه ومنه، فثقافته ستتأثر بثقافة بيئته المهنية، و قد يظهر على سلوكه سوء التوافق في وسطه الجديد وهنا تظهر أهمية إكساب القيم التنظيمية و تتميتها، لأنها وسيلة من وسائل التكيف والإنسجام حيث تهدف الى تغيير نظرة العامل لبيئة عمله، و الحفاظ على تفاؤلية إقباله و ضمان عطائه المستمر و اللامحدود إتجاه مؤسسته .

فدراسة القيم و الإعتماد عليها وعلى ما يتبناه الأفراد من إتجاهات فى بيئة العمل، و محاولة سد الفجوة وتقريب المسافات بين ما يؤمن به الافراد وما تتمناه المنظمات، من قيم تنظيمية ومعايير مهنية يعد مطلباً بالغ الأهمية على القادة أن يدركوه و يسيروا في فلكه، فالقيم في المنظمة تمثل الإطار المرجعي الذي بمقتضاه يتم تقويم السلوك التنظيمي و الفردي .

وبالنظر الى خبرات الشركات المتميزة وتجارب بيئة الاعمال العالمية المختلفة، يلاحظ أن المؤسسات الرائدة هي تلك التي تُراهن على الإستثمار في الأفكار الجديدة وغير المسبوقة، لتلبي حاجة الأسواق وطالبي الخدمة، وفي المقابل نجد الكثير من المؤسسات التي سيطرت حقباً من الزمن على الأسواق، بخدماتها ذات الجودة، وانتشارها الواسع وسيطرتها القوية، لِنجدها فى الأخير قد إندثرت أو فى أفضل الأحوال إندمجت فى شركة أخرى لتعمل تحت علامتها، والسبب فى ذلك أنها لم تغير إستراتيجية العمل، بل حافظت على نفس السيرورة التي عرفتها أول الأمر واكتفت بها الى حين تلاشيها، ومن أهم عوامل ذلك تعاملها مع الإبداع كمادة تكميلية و إضافية بدل إعتبارها ضرورة مُلحّة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو منطلق كل تميز وريادية فى بيئة الأعمال المعاصرة .

مقدمة

إنَّ الإبداع هو أحد نتائج العقل البشرى، الأمر الذى يُحتَمَّ على المنظمات التى تسعى الى النجاح النظر بعين الحرص و الإهتمام الى مواردها البشرية، والبحث فى أساليب تفجير القدرات الإبداعية والفنية لدى مستخدميها فى إطار محفز وفعال .

إن بيئة الأعمال الجزائرية ليست بمنأ عن ما يحدث فى البيئات العالمية، فرفع التنافسية و حسن إختيار الموارد البشرية المؤهلة و ديمومة تنميتها، بتطوير إدارى فعال فى نُظُمها و أساليب العمل لديها هو أهم مدخل ينبغى أن يشتغل عليه المسيريون، سواء كانوا ضمن القطاع العام او الخاص.

وعليه تأتى دراستنا كمحاولة ميدانية لإكتشاف العلاقة بين القيم التنظيمية ومستويات الابداع الإدارى لدى مفتش التعليم الإبتدائى، و لإحاطة ذلك قسّمنا العمل إلى قسمين أحدهما نظرى و الثانى ميدانى كما يلي :

1/القسم النظرى: يشمل الفصول النظرية

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

الفصل الثانى : تم إستعراض أدبيات القيم من مفهوم، وخصائص، و وظائف وطرائق اكتسابها ثم مصادرها .

بعدها تناولنا القيم التنظيمية من حيث مفهومها فى الفكر الغدارى الغربى و العربى ثم وظائفها، والأهمية، مراحل التطور ثم تصنيفها وقياسها .

مقدمة

الفصل الثالث : تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع والتفرقة بينه وبين مجموعة من المفاهيم المشابهة له، ثم خصائصه وأهميته، أنواعه، مستوياته.

بعدها تناولنا الإبداع الإداري المفهوم والمراحل و الأبعاد وفنيات تنميته ثم أخير المعايير .

الفصل الرابع: إستعراضنا الإشراف التربوي من مفهوم، تطوره تاريخيا، ثم معايير عملية الإشراف التربوي، أهميته وأهدافه، ومهام المشرف وأهم سماته المهنية و الشخصية، ثم وسائل انجاز المهام المشرف، وأخيرا الأساليب والمعايير .

2/القسم الميداني : يشمل الجانب التطبيقي ويندرج تحته فصلين

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

الفصل السادس: تضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج في شقين هما:

الشق الأول : عرض النتائج .

الشق الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبناءً على نتائج الدراسة قدمنا إستنتاجاً عاماً حول الدراسة وجملة من المقترحات والتوصيات .

القسم الأول :
الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. تساؤلات الدراسة

3. فرضيات الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. تحديد مفاهيم الدراسة

7. الدراسات السابقة

• الدراسات التي تناولت القيم

التنظيمية

• الدراسات التي تناولت الإبداع

الإداري

8. مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب

- إشكالية الدراسة:

إن القفزة النوعية التي تشهدها المنظمات المعاصرة باختلاف طبيعة خدماتها ما كان لها لتكون، لولا أن التكنولوجيا الحديثة التي هي في الأساس إبتكار إنساني، و لا شك أن هذا الإبتكار هو أفضل دلالة عن الإستخدام الأمثل لطاقة الأفراد لا سيما منها طاقتهم الفكرية .

فالأفكار هي وقود محرك المنظمات و شاحنُها الأول بالطاقة في ظل التنافسية الشرسة و المحترمة بين المنظمات، لذا كان الإهتمام الأكبر - اليوم- يُنصبُّ حول دعم الأفكار الجديدة و تحويلها من صورتها الجنينية إلى صورتها الناضجة، ومن شكلها الأولي الإفتراضي إلى شكلها النهائي الواقعي، ثم قبل ذلك البحث عن المادة الإبداعية في حد ذاتها أو الرأسمال المفكّر و المبدع لإحتوائه و دعمه و تشجيعه، و الوصول بأفكاره المجرّدة إلى مشاريع إبداعية مُنتجة و مُربحة في بيئة الاعمال .

ومن المعروف في بيئة الأعمال أن من سبل نجاح أي منظمة كانت باختلاف نوعية خدماته، هو وجود أفراد مؤهلين و قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء واستمرارية عطائهم دون تدمير او خشية في تراجع هولاء العمال؛ فلا بد من وجود إتفاق و إنسجام بين أهداف المنظمة والقيم الشخصية لغالبية هؤلء الافراد (الرحاحلة وعزام، 2011، ص 121).

لكن هذا المبتغى المشروع لا يتأتى بمعزل عن العديد من المتغيرات، أولها الاعداد الجيد للافراد من ناحية التنشئة الاجتماعية والمعرفية والسلوكية، هو أمر تُلح عليه النظم السياسية العامة لكل البلدان وتعتبره موضوعا لا نقاش فيه و إلتزاما لا مهرب منه، إتجاه أفرادها لإعدادهم الإعداد الأمثل لمواجهة كل التحديات.

ونتيجة لسرعة التحولات بات الإهتمام الأكبر للدول يتوجه نحو مؤسساتها التعليمية، لأنها هي المسؤول

الأول عن إعداد الاجيال معرفيا، وكان عليها أن تطور من نظم التعليم والتعلم لمسايرة هذا التسارع

الرهيب فى التكنولوجيا، الذى بدوره أترّ على المنظومة القيمية للأفراد .

إن تطوير النظم والسياسات التربوية لا يُوتى ثماره المرجوة إلا بالإهتمام البالغ بالمدخلات التعليمية وإبلائها القدر الكافى من الإعتناء و الرعاية، ومن بين أهم هذه المدخلات نجد الطاقم التدريسى باعتباره الجهة المباشرة والمسؤولة عن تكوين المتعلمين، والتعامل معهم سلوكيا ومعرفيا وعلائقيا. ونجد كذلك بنفس القدر من الأهمية مع الطاقم البيداغوجى الإدارة المدرسية، باعتبارها ركن أساس من أركان هذه المدخلات لأنها المسؤولة عن تهيئة المناخ المناسب والضرورى للنجاح العام سواء للعاملين او المتعلمين .

لكن لو حدث و أن أخلّ أحد هذين المُدخلين السابقين لواجبتهما، سواءً بسوء نيّةٍ أو بحسنها تصبح حينها وظيفة الرقابة الادارية او البيداغوجية أو الوصائية أمرا لا مناص منه، لذلك أوجدت النظم التربوية جهازا أو هيئة للتفتيش، هى ما يصطلح عليه بالتفتيش البيداغوجى أو الاشراف التربوى .

يعرف **جود (Good)** الإشراف التربوى بأنه " جميع الجهود المنظمة التى يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين فى المجال التربوي من أجل تحسين التعلم مهنيا، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين وإختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والمواد التعليمية وأساليب التدريس وتقييم العملية التربوية" (العياصرة، 2008، ص ص 65-66).

إن وجود شخص المفتش أو المشرف ضمن مساقات العمل التربوى لا يعد منقصة، ولا إتهاما للإدارة المدرسية وطاقمها بالتقصير فى أداء الأدوار، إنما يأتى فى الأساس لمنح الاضافة وتقديم زبدة الخبرة التى نالها فى مجاله المهني كونه أحد أفراد أسرة المدرسة السابقين (بيداغوجيا أو إداريا) .

وعليه فحاجة المدرسة الى شخص يراقب ويوجه ويصحح، تقتضى منه أن يتحلى ببعض الخصائص المهنية و السلوكية التى تُميّزه عن غيره، ولعل أهمها تبنيّه للسلوك الإبداعي و استظهار ذلك السلوك فى

تعاملاته المهنية، خاصة مع خصوصية مهنة التعليم التي هي علم وفن في أن واحد، ولثراء الوضعيات التربوية وتعقدتها بسبب أن موضوعها هو الانسان، وبنائه البناء النوعي والكيفي الامثل بدل الإنجرار حول بهرجة الأرقام، و هوس الإحصائيات و تعداد المتخرجين أو المكوّنين مثلما هو حاصل بالمنظمة الجزائرية للأسف .

و بما أن المدرسة الجزائرية في أمس الحاجة لهذه السلوك الايجابي، فان الإدارة التفتيشية أولى هذه التنظيمات بمثل هذه الممارسات المحمودة، لأنها تتعامل مع طواقم -من مدرسين ومديرين- مكلفة بإعداد الأجيال و الكفاءات و التي ستحمل على عاتقها مهمة بناء المجتمع و الأمة ككل.

لذا يجتهد المفتش الكفو في تذليل الصعوبات و توفير سبل النجاح لطاقمه إن على المستوى التقني او المستوى المعنوي السلوكي، ومن أهم أساليب هذا الدعم ان يُوظف الجانب القيمي من شخصيته لأداء الأعمال، أو بمعنى آخر أن يضع أحاسيسه و مشاعره إتجاه العمل قيد التنفيذ، كأن يقدم المساعدة لمحتاجيها ويجتهد في ذلك، سعياً منه الى تحقيق الأهداف و إستمرارية وتيرة العمل دون توقف .

هذه العملية المهنية التي تصتبغ بصبغة المشاعر لا تحدث إلا ضمن رصيد سلوكي وقيمي عال وهي مؤشر عن سلامة النسق القيمي للمفتشين، لا سيما ضمن ما يسمى بالقيم التنظيمية والتي هي الاعتقادات التي تُبنى عليها الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح و السيئ، و بين المهم و غير المهم (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 17).

إن إجتهد المفتش في إبتكار فنيات تدريسية أو تسييرية للأفراد الذين هم تحت إشرافه، يمكن إعتباره كترجمة لسلوك قيمي يتبناه، وبشكل في نفس الوقت هويته المهنية .

هذا الاجتهاد الذي يظهره المفتش يسمى في علم السلوك التنظيمي بسلوك الابداع الاداري، وهو أسلوب ابتكاري ومبادراتي يخلقه الفرد لنفسه عندما يواجه مواقف صعبة أو حال معاشته لها بعمق .

وعليه أصبح من المهم أن تُولي المنظمات بالغ إهتمامها للجوانب الابداعية فى شخصية المشرفين، بهدف نجاح المنظمة وبقائها .

عرف تورانس **torrance** الابداع الاداري بأنه حالة يكون فيها الشخص حساساً و واعياً بالمشكلات والعيوب و النقائص في المعرفة اتجاه مشكلة محددة لا تتوفر لديه حلول جاهزة لها واستحضاره للمعلومات المتوفرة لديه في الذاكرة أو المصادر الخارجية ذات الصلة، وتحديد الصعوبة أو العناصر المفقودة في هذه المشكلة، و بحثه عن الحلول وتقديمه لبدائل أو تخمينات لحل المشكلة وإختباره لهذه البدائل وإعادة اختبارها وتهذيبه لها وتوصيل نتائجه للآخرين (الكناني، 2005، ص 22).

لو أمعنا النظر العميق فى حقيقة سلوك الابداع الاداري الذى هو سلوك ابتكاري، لوجدناه فى اصله سلوكاً تطوعياً بحتاً، لأن الابداع هو مبادرة مرغوبة لكنها غير ملزمة للقائد و قيامه بها حتى و ان اقتضى التثمين فامتناعه عنها لا يقتضى التوبيخ او العقوبة، وقد تكون مظهراً من مظاهر السلوك لدى الافراد الذين يتبنون قيماً تنظيمية عالية .

كما أن الابداع لا يعنى بالضرورة أنه سلوك فطرى أو سمة شخصية يتفرد بها أفراد دون آخرين، بل هو سلوك قابل للنمو والتعديل و الاثراء، بفضل البرامج التربوية والتدريبية المختلفة، وعليه فهو قيمة مهارة كباقي المهارات.

وبما أن الإبداع الإدارى يقع ضمن مجال عالم القيم، فهو لا شك يتأثر بها سلباً أو إيجاباً، بالإخفاض أو الإرتفاع، وقد يكون ظهوره فى سلوك الافراد والعاملين أو انطفائه بسبب مجموعة المعتقدات التى يتبناها هؤلاء الافراد ونظرتهم لبيئة عملهم ولثقافة المنظمة التنظيمية.

وعليه لا يمكن الجزم أيهما يحدث أثراً فى الآخر إلا بالبحث والتقصى، هذا الأمر يجعلنا نبحث حقيقة القيم التنظيمية و سلوك الابداع الاداري و مدى وجدها جنباً الى جنب، وهل إمتلاك الفرد لقيم تنظيمية محددة يستلزم بالضرورة وجود سلوك الابداع الاداري لديه، وما طبيعة وجودهما كسلوكان متلازمان أو منفصلان.

وتحقيقاً لهذا الغرض يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

2- تساؤلات الدراسة :

1-2- التساؤل العام :

هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة ؟

2-2- التساؤلات الفرعية :

• ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي للقيم التنظيمية السائدة بالمدرسة و الخاصة بالإدارات الرئيسية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) ؟

• ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي لسلوكيات الإبداع الإداري فى المدرسة و المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) ؟ وهل يمكن أن نتنبأ بمستوى الإبداع الإداري بناءً على أبعاد القيم التنظيمية (التأثير)؟

• هل توجد علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية (بُعد إدارة الإدارة، بُعد إدارة المهمة، بُعد إدارة العلاقات، بُعد إدارة البيئة) و الإبداع الإداري ؟ وهل هناك من أثر لأبعاد القيم التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة فى مستوى القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين و الأقدمية المهنية) ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة فى مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين و الأقدمية المهنية) ؟

3- فرضيات الدراسة :

تعتبر خطوة تصميم الفرضيات عنصرا مهما من عناصر الدراسات العلمية، لأنه عن طريقها يمكن إخضاع البحث للتحليل، لا سيما الإحصائي منه، لذا يصوغ الباحثون فروضا تتواءم مع معطيات بحوثهم ونتائج الدراسات السابقة في موضوع البحث، سعيا منهم الى إثباتها أو نفيها .

يعرف أبراش (2008) الفروض " بأنها تخمين أو مجموعة أفكار يضعها الباحث مؤقتا وتتعلق بموضوع بحثه، وترتبط بين الظاهرة موضوع الدراسة و بين أحد العوامل المرتبطة بها أو المسببة لها، أو أنه فكرة مبدئية تربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ، وقد عرفه كيرلنجر بأنه : عبارة تخمينية عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر " (أبراش، 2008، ص 239) .

3-1- الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة .

3-2- الفرضيات الجزئية :

- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيم التنظيمية لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة.
- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة.
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية (بُعد إدارة الإدارة، بُعد إدارة المهمة، بُعد إدارة العلاقات، بُعد إدارة البيئة) على الإبداع الإداري . ولأبعاد القيم التنظيمية أثر على مستوى الإبداع الإداري .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدارسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين و الأقدمية المهنية) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين و الأقدمية المهنية) .

4- أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة .
- التعرف على مستوى القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة.
- التعرف على مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة لأبعاد القيم التنظيمية و المتمثلة في (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) .
- التعرف على مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة لأبعاد الإبداع الإداري و المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية (بُعد إدارة الإدارة، بُعد إدارة المهمة، بُعد إدارة العلاقات، بُعد إدارة البيئة) و الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة .
- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيم التنظيمية في مستوى الإبداع لإداري .
- التعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) .
- التعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في : (الجنس، تخصص الوظيفة، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) .
- التعرف على قيمة حجم الأثر الذي يمكن أن يحدثه تبني القيم التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة .

5- أهمية الدراسة :

تكمُن أهمية الدراسة في كونها تتعلق بموضوع توليه النظم المعرفية الحديثة إهتماماً بالغاً، و سبب ذلك أنّ عالم القيم لدى الموارد البشرية أشبه بالكفاءة الخفية؛ المسكوت عنها أو التي لا يمكن ان يصفها الفرد لنفسه في طلبات العمل أو ضمن السير الذاتية، فهي لا تُرصد مع البدايات بل تظهر تدريجياً حال الإشتغال، و هو أمرٌ لا توليه سياسات التوظيف و التعيين أهميتها المفترضة خاصة في القطاعات الحساسة، المخول لها تأطير و تأهيل الفرد وإعداده ليكون فرداً منتجاً كقطاع التربية الوطنية مثلاً .

كما تظهر أهمية الدراسة في نوعيّة القطاع المهني الذي ستجرى عليه وهو قطاع التربية، وفي خصوصية العينة البحثية التي ستطبّق عليها الدراسة وهي سلك التفتيش، من حيث أهميتها في العملية التربوية كحلقة تكوين و إشراف ومتابعة .

إنّ حاجة المجتمعات إلى أيادٍ عاملة و عقولٍ مفكرة فنية و مقتدرة، يجعلها تهتم إهتماماً منقطع النظر بسياسات التأهيل و التكوين في القطاعات الحساسة مثل التربية و التعليم العالي ، ثم لا يمكن الحديث عن تأهيل هذا القطاعات لتحقيق اهدافها إلاّ بالحديث عن تأهيل المؤهلين فيها أو تكوين المكوّنين في حد ذاتهم .

حينها تظهر أهمية أن يتحلّى من يُعهد له تكوين المكوّنين بقيم تنظيمية محدّدة، وبمستوى ممارسة إبداعية مقبول، لكي يحقق أهداف العملية التكوينية بأسرع وقت و أقلّ جهد و بأيسر التكاليف .

ومن ثمة تظهر أهمية الدراسة الحالية في الوقوف على تشخيص الواقع القيمي و الإبداعي للمفتشين باعتبارهم قمة السلم التكويني في الحقل التربوي، و أحد أولّ و أهم الشارحين للبرامج التربوية بغية تبسيط تنفيذها و تذليل صعوبات ذلك من طرف الأستاذ . أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتكمُن فيما تسفر عنه من نتائج و توصيات تعمل على إيضاح الصورة لإدارة قطاع التربية، و ترشدها الى أمثل السبل للإستفادة الكاملة من إدارة القيم التنظيمية و السلوك الإبداعي للعاملين لديها .

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية :

6-1- القيم :

أ- إصطلاحا :

هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، و ذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه و خبراته و بين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه و يكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف (خليفة، 2012، ص 47).

ب- إجرائيا :

هي تلك المعتقدات و الرؤى التي تؤطر سلوك الأفراد و تجعلها توجه سلوكهم في المواقف المختلفة .

6-2- مفهوم القيم التنظيمية :

أ- إصطلاحا :

يعرفها فرانسيس وودكوك بأنها: " الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح و السيئ، و بين المهم و غير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 17).

ب- إجرائيا :

هي تلك المعايير و الأفكار المتعلقة بقيم العمل، والتي تُكتسب داخل التنظيم بمرور الوقت لتكون أساس تفضيل و إختيار سلوك من سلوكات العاملين دون غيره .

وهو الدرجة التقديرية التي يحصل عليها المفتش من خلال إجاباته على إستبيان القيم التنظيمية الذي يقيس أبعاد القيم التنظيمية المتمثلة في (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) .

6-3- مفهوم الابداع الاداري :

أ- اصطلاحا :

عرفه تورانس **torrance (1989)** بأنه حالة يكون فيها الشخص حساساً و واعياً بالمشكلات والعيوب و النقائص في المعرفة تجاه مشكلة محددة لا تتوفر لديه حلول جاهزة لها، واستحضاره للمعلومات المتوفرة لديه في الذاكرة أو المصادر الخارجية ذات الصلة، وتحديد الصعوبة أو العناصر المفقودة في هذه المشكلة، و بحثه عن الحلول وتقديمه لبدائل أو تخمينات لحل المشكلة، وإخباره لهذه البدائل وإعادة اختبارها وتهذيبه لها وتوصيل نتائجه للآخرين (الكناني، 2005، ص 22).

ب- إجرائياً :

هي مقدرة العاملين على استخدام مهارة إبتكار الأساليب الجديدة و غير المألوفة، بهدف تحسين الأداء الفردي و العام داخل التنظيم، كالقدرة على تجديد الأفكار و إنتاجها، و التكيف مع المواقف الطارئة و إستشعار المشكلات لتفاديها .

وهو الدرجة التقديرية التي يحصل عليها المفتش من خلال إجاباته على استبيان الإبداع الإداري الذي يقيس أبعاد الابداع الاداري المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) .

6-4- مفهوم الإشراف التربوي :

ت- اصطلاحا :

عرفه روس وايفانز **Ross & Evans (1980)** بأنه "خدمة للمدرسين ينتج عنها من الناحية العملية تطوير التعليم، وكذلك المناهج، وتتكون من أنشطة ديمقراطية ديناميكية فاعلة، صممت لتحسين عملية التدريس من خلال التنمية و اولياء الامور وغيرهم " (العياصرة، 2008، ص 64).

ث-إجرائيا :

يطلق عليه تسمية المفتش او المفتشة وهو ذلك الشخص الذى يمارس مهام الإشراف التربوي بالمدرسة الابتدائية العمومية الجزائرية، من تكوين، ترسيم، تفتيش، ومراقبة و اثناء المناهج و المقررات الدراسية. و يلتحق بهذا المنصب بشروط تحددها قوانين الوظيفة العمومية كالمؤهل العلمى و الأقدمية المهنية .

7- الدراسات السابقة :

يُشدّد الكثير من المشتغلين بالبحث العلمي على أهمية مراجعة أدبيات البحث التي يطلق عليها تسمية الدراسات السابقة في بناء الخط المنهجي لأي دراسة، لأن عرضها يوفر للباحث فرصاً أفضل لتجويد بحثه، إن على مستوى صياغة الفرضيات أو على مستوى أدوات جمع البيانات أو على مستوى النتائج، و الهدف الرئيس من هذا العرض هو تقرير ما تم إنجازه فيما يتعلق بمشكلة البحث.

و الأهم أنها تُبين إستراتيجيات البحوث الأخرى و إجراءاتها النوعية و أدوات القياس المستخدمة، وهكذا تساعد هذه المعلومات الباحث في أن يتجنب أخطاء الباحثين الآخرين، وأن يستفيد من خبراتهم التي قد توحى إليه بطرائق تناول وأساليب معالجة لم تكن في الحسبان من قبل. (غنايم، 2004، ص50)

ويعرض الباحث أبرز ما إستجد فى البحث العلمي من جهود تناولت موضوع الدراسة واستطاع الباحث أن يحصل عليها، سنتناول فيما يأتي مجموعة من الدراسات الأكاديمية المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، وسيتم عرضها بطريقة كرونولوجية (زمنية) من الأقدم الى الأحدث .

8-1- الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية :

8-1-1- الدراسات المحلية :

أولا - دراسة عمار بوخدير (2005) عنابة :

بعنوان تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم، وهى أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علم النفس عن جامعة الاخوة منتورى قسنطينة .

هدفت الدراسة الى بحث أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد، و مستوى ممارسة افراد المؤسسة لها، وهل لمتغير المستوى التعليمي و الرتبة الوظيفية و السن و الأقدمية تأثير في ممارسة القيم لدى اطارات المؤسسة .

كما استخدم الباحث في دراسته **المنهج الوصفي التحليلي**، اما عن اداة جمع البيانات فقد نوع الباحث فيها معتمدا على المقابلة و تحليل مضمون الوثائق و النشرات الإعلامية الصادرة عن المؤسسة ميدان البحث و **الاستبيان** في الدراسة الأساسية للتعرف على مدى ممارسة الأفراد لهذه القيم ومعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بينها و بين المتغيرات الشخصية.

وقد قام الباحث باختيار **عينة** من الإطارات العليا و الوسطى بطريقة عشوائية طبقية .

توصلت الدراسة الى **نتائج** اهمها :

- وجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن و السلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط).

- وجود درجة متوسطة من الممارسة لقيمة العلاقات الإنسانية .

- وجود درجة ضعيفة لممارسة قيمة التنمية الشخصية .

- اظهرت النتائج ان النظرة العقلانية هي السائدة في المؤسسة عينة الدراسة .

ثانيا- دراسة عجال مسعودة (2010) بسكرة :

بعنوان **القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي** -دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، وهي مذكرة مقدّمة

لنيل شهادة ماجستير تخصص علم نفس العمل و السلوك تنظيمي عن جامعة قسنطينة .

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى أساتذة جامعة بسكرة و علاقتها بجودة

التعليم العالي، و إستخدمت الباحثة **المنهج الوصفي التحليلي**، وإستبيان مصمم على مقياس فرانسيس

وودكوك للقيم التنظيمية، أما عن مجتمع الدراسة فتكون من الأساتذة الدائمين لجامعة بسكرة، وبلغ حجم عينة الدراسة من (250) أستاذا و أستاذة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت أبعاد القيم التنظيمية بهذا الترتيب (إدارة العلاقات، إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة البيئة) . كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين القيم التنظيمية و جودة التعليم العالي .

ثالثا- دراسة صونية حداد (2010) باتنة :

حملت عنوان : علاقة القيم الادارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج بباتنة . وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل عن جامعة الحاج لخضر باتنة .

هدفت الدراسة الى التعرف على بعض القيم الإدارية السائدة في أوساط العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، و عن عينة الدراسة فقد استعانت الباحثة بالعينة المختارة بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

ومن النتائج المتوصل اليها أن القيم التي تبنتها الإدارة تفود العاملين لتحقيق إنتاجية أكبر، حيث اتضحت العلاقة الطردية بينهما، فكلما زاد اكتساب العاملين للقيم الإدارية كلما زادت إنتاجيتهم، والعكس صحيح، وكان ذلك من خلال اختبار أربع قيم إدارية تمثلت في الانضباط، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية والشفافية. أما فيما الانضباط والالتزام التنظيمي فقد اتضح أنها دفعت العاملين المتبنين لها بصفة أكبر إلى الرغبة في العمل والزيادة في الإنتاجية، فيما كانت إنتاجية العاملين الأقل تثبتا بها، كما نجد أن قيمتي العدالة التنظيمية وشفافية الإدارة مفتقدة إلى حد كبير من الجانب الإداري، الأمر الذي أثر على إنتاجية

العاملين سلباً، فأدركت الإدارة أن توفر هاتين القيمتين سيؤدي إلى الرفع من معنويات العمال وغياب هاتين القيمتين سيقال من رغبتهم في العمل وبالتالي من أدائهم وإنتاجيتهم.

رابعا - دراسة سهام شيخاوي (2015) الجزائر :

حملت عنوان : إشكالية الحوكمة و القيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات عن جامعة أمحمد بوقرة بومرداس .

هدفت الدراسة الى التعرف عن تصورات عينة الدراسة حول القيم التنظيمية في الجامعة التي ينتمون إليها وهي ممثلة فى أبعادها الأربعة: إدارة الادارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة .

كما هدفت أيضا الى معرفة اراء المبحوثين حول مدى تطبيق معايير الحوكمة فى الجامعات وهي ممثلة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، خدمة اصحاب المصلحة، الاخلاقيات الجامعية) .

أما عن عينة الدراسة فقد قدرت بـ (223) أستاذا من خمس جامعات جزائرية (بومرداس، البويرة، تيزى وزو، الاغواط، البليدة 2) وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و استخدمت الباحثة الاستبيان كاداة لجمع المعلومات .

أهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

- إحتلت قيم إدارة العلاقات المرتبة الأولى بدرجة متوسطة تليها قيم إدارة الإدارة المرتبة الثانية بدرجة متوسطة أيضا وبعدها جاءت قيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة بدرجة منخفضة ، و جاءت إدارة البيئة في المركز الرابع و الأخير بدرجات منخفضة أيضا . وحلت كل من قيم: القوة، العدل ، فرق العمل، في المراتب الأولى للقيم من حيث درجة القبول، بينما حلت قيم استغلال الفرص، المكافأة و الكفاءة في المراتب الثالثة الأخيرة من حيث درجة الموافقة .
- وجود علاقة ارتباط قوية بين القيم التنظيمية السائدة فى الجامعة ودرجة ممارسة معايير الحوكمة.

- عدم تأثر إجابات عينة الدراسة بمتغيرات الجنس ونوع الكلية و الأقدمية، بينما أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الدرجة العلمية .

خامسا - دراسة نجاه قريشى (2016) بسكرة :

حملت عنوان القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الاسلامي دراسة مقارنة، وهى أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية عن جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت الدراسة الى تبيان أوجه الاختلاف و أوجه التشابه بين الفكر الادارى الغربى و التراث الفكرى الاسلامى لموضوع القيم التنظيمية لا سيما فى أبعادها الأربع (قيم ادارة الادارة، قيم ادارة المهام، قيم ادارة العلاقات، ادارة البيئة)، بهدف استخلاص افضل نموذج باستخدام التحليل و المقارنة .

استخدمت الباحثة المنهج المقارن معتمداً تحليل الافكار و مقارنتها بعضها ببعض فى المنظورين الغربى و الاسلامى .

قامت الباحثة بدراسة (12) قيمة تنظيمية موزعة عبر الابعاد الاربعة التالية :

- ادارة الادارة و قيمها (قيمة الصفة، قيمة القوة، قيمة المكافأة) .
- ادارة المهام و فيها (قيمة الاقتصاد، قيمة الفعالية، قيمة الكفاءة) .
- ادارة العلاقات و فيها (قيمة العدل، قيمة القانون و النظام، قيمة فرق العمل) .
- ادارة البيئة (قيمة استغلال الفرص، قيمة الدفاع ، قيمة التنافس) .

أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة هي :

- فى نقطة أوجه التشابه يتضح أن الأفكار التنظيمية التى أثبتت نجاحها و كان لها دور إيجابى فى تحقيق الأهداف التنظيمية هي تلك الأفكار التى لها وجود فى تراثنا الإسلامى .
- أما عن أوجه الاختلاف بين المنظورين فنظهر من خلال مستويين:

- من حيث المبدأ:

القيم التنظيمية بمنظورها الإسلامي هي ضرورة حتمية لأنها تتعلق بالمعتقد، بينما القيم التنظيمية بمنظورها الغربي هي أسلوب إداري أثبت نجاحه في تحقيق الأهداف بصفة عامة، وهو أسلوب قابل للتغيير باختلاف الزمان و المكان .

-من خلال مرجعية التشريع :

إن القيم التنظيمية بمنظورها الإسلامي تستند أساسا إلى الوحي و مصدر التشريع فيها إلهي (فضلا عن إجتهد الإنسان) و بالتالي فهي ثابتة لثبات مصدرها (القرآن الكريم و السنة).

أما القيم التنظيمية من المنظور الغربي فهي تستند إلى أفكار و نظريات و ضعية من وضع الإنسان و بذلك فهي تخضع للتغيير حسب الحاجة البشرية .

سادسا - دراسة هريو دزاير (2016) عنابة :

حملت عنوان القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علم النفس الاجتماعي عن جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 .

و هدفت إلى التعرف على مستوى أهمية القيم لدى أعضاء جماعات العمل الثلاث من جهة، ومستوى الصراع التنظيمي بمظهره الخفي والعلني من جهة أخرى، وفي ضوء ذلك يتم الوقوف على إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما بحثت الدراسة مدى دلالة اختلافات مستويات الصراع التنظيمي داخل جماعات العمل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الأقدمية في المؤسسة و في المجموعة وكذا مكان الإقامة)، التي صيغت في شكل فرضيات صفرية .

استخدمت المنهج الوصفي، لأجل اختبار الفروض استخدمت الباحثة استمارتان لجمع البيانات من عينة مكونة (205) مفردة تناولت الأولى متغير القيم التنظيمية والثانية الصراع التنظيمي وباستعمال أساليب

الإحصاء الوصفي والاستدلالي لمعالجة البيانات المجمعة، خلصت الدراسة إلى تأكيد إيلاء الأهمية لمختلف القيم التنظيمية من قبل منتسبي كل جماعات العمل داخل المؤسسة، مع وجود مستويات مختلفة من الصراع التنظيمي بين مرتفع ومنخفض بجماعتي العمل (ب) و (ج) على التوالي، مروراً بالمستوى المتوسط داخل الجماعة (أ).

كما برزت العلاقة الارتباطية العكسية الدالة بين الأهمية المعطاة لقيم: الانضباط، الأمانة والصدق، الصحة والسلامة، الإنصاف، العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والصراع التنظيمي داخل كل الجماعات بالمؤسسة، مقابل عدم دلالتها على مستوى قيمة الصفة داخل جماعة العمل (ب) عكس المجموعتين (أ) و (ج) وبرزت أيضاً دلالة الاختلاف في مظاهر الصراع التنظيمي (الخفي والعلني) تعزي لمتغير السن لدى جماعتي العمل (ب) و (ج) في مظاهر: عدم بذل الجهد، عدم الحوار، عدم الانضباط والعنف اللفظي .

سابعا - دراسة وفاء لعريط (2018) سكيكدة :

كانت بعنوان أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن الشرح الموجود بين الجوانب النظرية والواقع فيما يتعلق بالقيم التنظيمية والولاء و العمل على تقديم توصيات تعزز الولاء في المؤسسة المينائية .

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي من خلاله تم تحديد المسارات المنهجية للدراسة، بداية بالاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات وهي الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات .

كما تم تحديد العينة، التي جاءت عشوائية طبقية مكونة من (255) مبحوث أين تم أخذ 20% من مجتمع الدراسة المكون من (1274) عاملا دائما بالمؤسسة المينائية، ونفس النسبة من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر كما ان هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي، و هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري. و أظهرت النتائج ان هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية) على أبعاد القيم التنظيمية وأبعاد الولاء في المؤسسة .

وعليه خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر للقيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة المينائية بسكيدة .

ثامنا - دراسة لحميدى عادل (2018) مسيلة :

كانت بعنوان القيم التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث فى علم نفس العمل و التنظيم عن جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 .

و هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بالمسيلة، تكونت عينة الدراسة من (604) أستاذا جامعيًا وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الإستبيان . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع في القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، و انه لا يوجد تفاعل دال إحصائيا بين التخصص و طبيعة المنصب فى مستوى القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي. كما لا توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين في أبعاد القيم التنظيمية في الجامعة تبعا لمتغير الجنس.

تاسعا - دراسة مصعب عدالي (2018) بليدة :

وحملت عنوان القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفاعليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز وسط مديرية التوزيع بالبليدة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث فى علم نفس العمل و التنظيم عن جامعة علي لونيى بليدة 02.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم علاقة القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية وكذا التعرف على علاقة ابعاد القيم التنظيمية للقادة بفاعليتهم التنظيمية. للتحقق من ذلك أجرى الباحث دراسته الأساسية على عينة حجمها (403) عاملا من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط بمديرية التوزيع بالبليدة مستخدما المنهج الوصفى. أما عن أداة الدراسة فقد صمم الباحث إستبيانا لقياس القيم التنظيمية مكونا من سبعة أبعاد هي : (الامانة، العدالة، الاستقامة، الانضباط، التفاعليه، الابداع) .

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية للقادة بأبعادها السبعة وفعاليتهم التنظيمية.

10 - دراسة بكوش ليلي (2019) قالمة :

حملت هذه دراسة عنوان البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية فى بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث فى علم نفس العمل و التنظيم عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

بحثت الدراسة المشكلة التالية : هل البنية العاملية للقيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الإستشفائية تنطوي على أربع قيم أساسية هي : القيم الفردية، قيم العلاقات الإنسانية، قيم الإدارة، قيم المهمة ؟

و تكونت عينة الدراسة من العمال الإداريين في المؤسسات الاستشفائية العمومية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والتي بلغ عددها (430) عاملا اداريا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و وظفت الاستبيان كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- 1- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بالقيم الفردية على ثلاث قيم أساسية هي: قيم الأمانة قيم النزاهة وقيم توكيد الذات.
- 2- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بقيم العلاقات الإنسانية على أربع قيم أساسية هي: قيم المساندة الاجتماعية، قيم احترام الآخرين، قيم العمل الجماعي وقيم الاتصال الاجتماعي.
- 3- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بالقيم الإدارية على أربع قيم أساسية هي: قيم المكافأة قيم الصفوة، قيم القوة وقيم عدالة الإجراءات.
- 4- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بقيم المهمة على ثلاث قيم أساسية هي: قيم الاهتمام بالأداء، قيم إدارة الوقت وقيم العائد المالي.
- 5- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية على أربع قيم كبرى هي: القيم الفردية، قيم العلاقات الإنسانية وقيم الادارة، وقيم المهمة .

و تلخيصا للدراسات المحلية فى متغير القيم التنظيمية نعرض الجدول رقم (01) الذى يوضح ذلك بصورة إجمالية:

الجدول رقم (01): يوضح تجميع الدراسات الجزائرية لمتغير القيم التنظيمية

الدراسات الجزائرية (المحلية) لمتغير القيم التنظيمية				
أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	العينة	صاحب الدراسة و السنة
درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية	المقابلة وتحليل المحتوى والاستبيان	الوصفى التحليلي	الاطارات العليا والوسطى	دراسة بوخدير (2005) عناية
درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية الابعاد جاءت بهذا الترتيب (1.العلاقات، الادارة، المهمة، البيئة)	الاستبيان	الوصفى التحليلي	250 أستاذ	دراسة عجال (2010) بسكرة
كلما زاد اكتساب العاملين للقيم كلما زادت انتاجيتهم	الاستبيان	الوصفى التحليلي	عمال النسيج	دراسة حداد (2010) باتنة
درجة متوسطة من ممارسة القيم التنظيمية الابعاد جاءت بهذا الترتيب (العلاقات، الادارة، المهمة، البيئة)	الاستبيان	/	223 أستاذ	دراسة شيخاوي (2015) بسكرة

الأفكار التنظيمية التي أثبتت نجاحها وحققت الأهداف التنظيمية هي تلك الأفكار التي لها وجود في تراثنا الإسلامي	تحليل محتوى الافكار	المقارن	/	دراسة قريشي (2010) بسكرة
يهتم اعوان الحماية المدنية بمختلف ابعاد القيم التنظيمية	الاستبيان	الوصفي	250 عون حماية مدنية	دراسة هريو (2016) عنابة
هناك اثر للقيم على الولاء التنظيمي للعمال وهناك اثر للمتغيرات الديمغرافية على ابعاد القيم التنظيمية	الاستبيان والمقابلة وتحليل المحتوى والملاحظة	الوصفي	255 عمال الموانئ	دراسة لعريط (2018) سكيكدة
وجود علاقة موجبة بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيم التنظيمية ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية على ابعاد القيم التنظيمية	الاستبيان	الوصفي التحليلي	604 أستاذا	دراسة لحميدي (2018) مسيلة
وجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية و الفعالية التنظيمية	الاستبيان	الوصفي	403 عمال سونلغاز	دراسة عدالي (2018) بلدية
تنطوي البنية العاملة للقيم التنظيمية على أربع قيم كبرى هي: القيم الفردية، قيم العلاقات الإنسانية وقيم الادارة، وقيم المهمة .	الاستبيان	الوصفي التحليلي	430 عامل اداري بالصحة	دراسة بكوش (2018) قالمة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

- البيانات التي تحمل ضمن خانتها علامة التنصيص (/) تعنى ان صاحب الدراسة لم يذكرها .

8-1-2- الدراسات العربية :

أولاً- دراسة إبراهيم السيد أحمد السيد (2005) مصر :

كانت بعنوان البناء القيمي و علاقته بالتنشئة الاجتماعية و الدافعية للإنجاز دراسة ميدانية مقارنة

على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية، وهي أطروحة مقدمة

لنيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاجتماعية عن جامعة الزقازيق المصرية .

هدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين القيم و التنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز لدي عينة من الدارسين

والدارسات الإندونيسيين والماليزيين وكشف الفروق بين الجنسين والمجتمعين في متغيرات الدراسة، و

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و استخدم الباحث استبيان نمط الوالدية إعداد ممدوحة سلامة

(1991) ومقياس القيم الفارقة: الذي وضعه برنس Prince و نقله عبد الحميد إلى العربية (1977) و مقياس الدافعية للإنجاز من إعداد غازي ضيف الله غازي (2001) .

تم إختيار العينة من بين الطلاب الماليزيين والإندونيسيين الدارسين بجامعة الأزهر بالقاهرة، و بلغ حجم العينة (171) طالبا وطالبة، و أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنه لا توجد علاقة بين القيم و أساليب المعاملة الوالدية كنموذج للتنشئة الاجتماعية لدى عينة الدراسة، بمعنى أنه لا تتأثر القيم بالتنشئة الاجتماعية بالمجتمع الاندونيسى و الماليزى فى حدود العينة، كما لا توجد علاقة رتباطية بين الضبط كأسلوب من اساليب المعاملة الوالدية فى اطار التنشئة الاجتماعية و بين القيم و الدافعية للإنجاز .

أما عن الفروق بين الجنسين فأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائيا بين العينة الاندونيسية (ذكور إناث) وبين العينة الماليزية (ذكور إناث) فى أبعاد ومقياس القيم الفارقة، بمعنى اتساق البناء القيمي فى هذين المجتمعين .

ثانيا - دراسة عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي (2005) السعودية :

كانت بعنوان القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة فى ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، وهى رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير عن جامعة أم القرى بالسعودية .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى القيم التنظيمية التى يتبناها المديرين و المشرفون التربويون فيما يتعلق بأسلوبهم المتبع فى إدارة الادارة و إدارة المهمة وإدارة العلاقات و إدارة البيئة . ومعرفة الفروق بين القيم التنظيمية لدى المديرين و المشرفين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) . استخدم الباحث المنهج الوصفي و تمثلت الاداة فى الاستبيان وفق مقياس قرانيسيس وودكوك وتكونت عينة الدراسة من (328) مديرا و مشرفا.

من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة بشكل كلي في مجالاتها الأربعة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) . وحلت القيم التنظيمية من حيث الترتيب كما يلي (القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، الفعالية، فرق العمل، إستغلال الفرص، الصفوة، الكفاءة، التنافس، الإقتصاد، المكافأة) .

ثالثاً - دراسة تركي العتيبي (2009) السعودية :

كانت بعنوان القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم و التدريب العالي التقني و المهني بالمدينة المنورة .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم و التدريب العالي و المهني وفق مقياس ديف فرانسيس و مايك وودكوك، وطبقت هذه الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية و التدريسية بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي و تمثلت الاداة في الاستبيان وفق مقياس فرانسيس وودكوك

وتكونت عينة الدراسة من (53) مفردة .

من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، وكانت ترتيب القضايا الرئيسة للقيم التنظيمية قد جاءت كما يلي : إدارة العلاقات ثم إدارة البيئة و كلاهما بدرجة جيدة، ثم إدارة الإدارة ثم إدارة المهمة وكلاهما بدرجة متوسطة . و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة وفقاً لمتغيرات الوظيفة أو المؤهل العلمي أو القسم العلمي .

رابعاً - دراسة محمود عبود الحراحشة (2012) الأردن :

بعنوان القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق الأردنية من وجهة نظر معلمهم .

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم و أثر كل من المتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التي يدرسونها) .

وتكونت عينة الدراسة من (362) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بشكل كلي ومجالاتها الأربعة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة. ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس، والمرحلة التي يدرسونها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تفعيل القيم التنظيمية عملياً لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال المدرسة.

خامساً - دراسة منى الصايغ (2012) اليمن :

بعنوان القيم التنظيمية و أثرها على الخيار الإستراتيجي، دراسة ميدانية في منظمات الإتصالات النقالة باليمن . هدفت الدراسة الى معرفة القيم التنظيمية و أثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي في منظمات الهاتف النقال في اليمن . تمثل مجتمع الدراسة في المديرين العاملين بهذه المنظمات (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة .

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن درجة ممارسة القيم التنظيمية في هذه المنظمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الخيار الاستراتيجي للمنظمة .

سادسا - دراسة رافع يوسف الوحيدي (2013) فلسطين :

و كانت بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال عن جامعة الأزهر بغزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتفسيرها، اما عن أداة جمع البيانات فقد استخدم الاستبانة كأداة لدراسة واستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في البنوك الإسلامية- قطاع غزة، حيث كان محور القيم التنظيمية لفرانيسيس وودكوك بمجالاته الأربعة إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، ومحور الانغماس الوظيفي لودال وكيجلر، وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل في الدراسة وتوزيع عدد (101) استبانة بحيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (80) استبانة بنسبة مقدارها (79%).

وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية إيجابية وبدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازليا على التوالي إدارة البيئة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة المنظمة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية وفقا للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

- كما أظهرت النتائج أن موظفي البنوك الإسلامية منغمسون جدا في وظائفهم، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين منهم .

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز القيم الإيجابية لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، والحرص على تهيئة مناخ مناسب للموظفين يساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لديهم، وإجراء المزيد من الدراسات حول كل من القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي بأساليب وطرق إحصائية مختلفة .

سابعا - دراسة احمد بن علي الصميلي (2014) السعودية :

كانت بعنوان القيم التنظيمية و دورها فى احداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الامنية و المدنية، وهى أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة فى العلوم الامنية تخصص العلوم الادارية عن جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض .

و هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية والأمنية على عينة مكونة من مجتمعين، تمثل المجتمع الاول و هو مجتمع المؤسسة الامنية فى ضباط كلية الملك فهد الأمنية وعددهم (337) ضابطا، أخذت منها عينة عشوائية بسيطة مقدرة بـ (196) ضابطا.

اما عينة المجتمع الثاني التى تخص مجتمع المؤسسة المدنية فكان ممثلا فى مدراء شركة المياه الوطنية بالرياض، المقدر عددهم (214) مديرا وقد اخذت منه عينة عشوائية بسيطة مقدارها (143) مديرا .

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع

البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك أربع قيم تنظيمية احتلت نفس الأربعة مراكز الأولى في المؤسسات الأمنية والمدنية وهي مرتبة تنازليا كالآتي (قيمة الأمانة - قيمة التعاون - قيمة النزاهة - قيمة عدالة التعامل).

2- تم التوصل إلى أن أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية هي (قيمة عدالة الاجراءات وقيمة الابداع).

3- تم التوصل إلى أن أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية هي (قيمة المشاركة وقيمة الإبداع).

ثامنا- دراسة خالد نصر أحمد المدير (2017) أندونيسا :

وحملت عنوان علاقة القيم التنظيمية فى الرفع من مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية فى الجامعة المحمدية مالانج، وهى رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير فى الادارة الاسلامية تخصص العلوم الادارية عن جامعة مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين مستويات القيم التنظيمية فى المؤسسة التعليمية وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين التابعين لها، مع تحديد وتحليل مستويات كلا من القيم التنظيمية لدى العاملين ومستويات الرضا الوظيفي استنادا لعناصر المتغيرات بهذه الدراسة، والتي شملت أربع متغيرات مستقلة وهي (قيمة إدارة المنظمة، وقيمة إدارة المهمة، وقيمة إدارة العلاقات، وقيمة إدارة البيئة) ومتغير تابع وحيد وهو الرضا الوظيفي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي معتمدا على طريقة التحليل الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) الاصدار (22) . اما البيانات فقام الباحث بجمعها من مجتمع البحث المتمثل فى الجامعة المحمدية مالانج . وكان عدد أفراد العينة المختارة (254) فردا بين موظف وعضو تدريس.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى والتي تنص على انه توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج.
- كما أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية وهي توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج، حيث أن المتوسط الحسابي لهذين المتغيرين جاء بدرجة موافق جدا بالمقياس.
- وأثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية من حيث: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج .
- وفي ما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع فقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة البيئة) وبين مستويات الرضا الوظيفي في الجامعة المحمدية مالانج .
- بينما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين مستويات الرضا الوظيفي التوصيات: يوصي الباحث بأن تهتم الجامعة بالقيم التنظيمية باستمرار وتعمل على نشرها بين الموظفين حتى تترسخ أكثر في الإدارة ولدى الموظفين، والاهتمام بأهم عناصر الرضا الوظيفي وهي الأجر، الترقية، الحوافز حيث تعتبر الوسيلة لإشباع الحاجات للموظفين .

تاسعا- دراسة ليلي نجم ثجيل (2019) العراق :

كانت بعنوان القيم التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال .

هدفت الدراسة الى التعرف على : القيم التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال وبحث الفروق في القيم

التنظيمية لدى معلمات رياض الاطفال تبعا لمتغير سنوات الخدمة .

و عن ادوات الدراسة فقد تم بناء مقياس القيم التنظيمية حيث طُبّق المقياس على عينة من معلمات رياض الاطفال تكونت من (400) معلمة بعد حساب الصدق والثبات للمقياس.

وبعد تحليل البيانات من خلال اجابات المعلمات تم التوصل الى النتائج التالية :

1- أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بمستوى عال من القيم التنظيمية داخل الصف .

2- أظهرت النتائج وجود فروق بين متغير سنوات الخدمة للقيم التنظيمية (السياسية، الجمالية والدينية) بينما لم تظهر فروقا دالة لدى القيم الأخرى . واستناد لهذه النتائج وضعت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات يمكن الاستفادة منها من قبل المؤسسات التربوية والمجتمعية .

10- دراسة عدنان عزيز جواد (2019) العراق :

كانت بعنوان الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار و الاداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد-العراق، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة عن جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بن عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، بالإضافة الى تحليل العلاقات بين المتغيرات وبيان الأثر تلك العلاقات، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال عن : ما هو الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق؟

و إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة قصدية متكونة من (280) أستاذًا جامعيًا في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، ممن يشغلون منصب رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة،

عميد كلية، معاون عميد، عميد معهد، عميد مركز علمي، مسؤول الأداء الجامعي، أمين مجلس الجامعة والذين يقع على عاتقهم مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ومتابعته تنفيذها.

وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات اللازمة. استخدم الباحث في تحليله للبيانات برنامج (Smart pls) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق، وهذا من شأنه ان يحقق الترابط بين تلك المتغيرات وتكاملها.

كما بينت الدراسة ان مستويات ممارسة القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث جاءت جميع الابعاد الاربعة مرتفعة وكانت بالترتيب التالي: (قيم ادارة البيئة، قيم ادارة الادارة، قيم ادارة العلاقات، قيم ادارة المهمة) .

الجدول رقم (02): يوضح الدراسات العربية لمتغير القيم التنظيمية

الدراسات العربية لمتغير القيم التنظيمية				
أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	العينة	صاحب الدراسة و السنة
لا توجد علاقة بين القيم واساليب المعاملة الوالدية لا توجد فروق ذات دلالة احصائيا بين العينة الاندونيسية (ذكور إناث) وبين العينة الماليزية (ذكور إناث) في أبعاد القيم	الاستبيان	الوصفي	171 طالبا	دراسة السيد (2005) مصر
درجة متوسطة من ممارسة القيم التنظيمية	الاستبيان	الوصفي	328 مديرا ومشرفا	دراسة الغامدي (2005) السعودية
درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية الابعاد جاءت بهذا الترتيب (العلاقات البيئة الادارة، المهمة) ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية على ابعاد القيم التنظيمية	الاستبيان	الوصفي	53 أستاذا ومدربا	دراسة العتيبي (2009) السعودية
درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية الابعاد جاءت بهذا الترتيب (العلاقات، الادارة، المهمة، البيئة) هناك اثر للجنس والمرحلة التعليمية على ابعاد القيم التنظيمية في حين لا يوجد اثر تبعاً للمؤهل و سنوات العمل	/	/	362 أستاذا	دراسة الحراشة (2012) الأردن
درجة متوسطة من ممارسة القيم التنظيمية	/	/	95 مديرا	دراسة الصايغ (2012)

اليمن				
دراسة الوحيدي (2013) فلسطين	الاستبيان	الوصفي التحليلي	80 عامل بنك	درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على ابعاد القيم التنظيمية
دراسة الصميلي (2018) السعودية	الاستبيان	الوصفي التحليلي	196 ضابطا 143 مديرا	درجة متوسطة من ممارسة القيم التنظيمية وابع منها حلت بنفس الترتيب وفي نفس المركز بين العنيتين
دراسة المدير (2017) أندونيسيا	الاستبيان	/	254 أستاذا وموظفا	درجة مقبولة من ممارسة القيم التنظيمية
دراسة تجيل (2019) العراق	الاستبيان	الوصفي	400 معلمة	درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية
دراسة جياذ (2019) العراق	الاستبيان	الوصفي التحليلي	280 أستاذا	درجة مرتفعة من ممارسة القيم التنظيمية وحلت القيم بها الترتيب (البيئة . الادارة ، العلاقات المهمة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

البيانات التي تحمل ضمن خانتها علامة التنصيص (/) تعنى ان صاحب الدراسة لم يذكرها .

8-1-3- الدراسات الأجنبية :

أولا - دراسة Vogds (2001) الولايات المتحدة الأمريكية :

بعنوان: إدراك القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الأمريكية .

Perceptions of organizational values and culture at various levels of

an Organization.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الاختلافات و التباينات في تصورات فئة معينة حول القيم التنظيمية

والثقافة التنظيمية السائدة في المستويات الثلاثة للمؤسسة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تم جمع البيانات عن طريق المقابلة لدراسة التصورات السائدة عن موضوع القيم، وأداة تقييم الثقافة

التنظيمية (الاستبانة) ما يعني استخدامه أداتين اثنتين لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (15)

شخصاً بواقع (5) أشخاص من كل مستوى إداري في المعهد التعليمي.

وأظهرت النتائج أن هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وأنه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة .

ثانياً - دراسة **Krista Jaakson (2010)** استونيا :

بعنوان : الإدارة بالقيم: هل بعض القيم أفضل من بعض ؟

(Management by values: are some values better than others?)

هدفت هذه الدراسة إلى شرح مفهوم القيم التنظيمية من وجهة نظر الإدارة بالقيم، وتقديم تدقيق معمق للخصائص التنظيمية التي تعمل بكفاءة وفق هذا النهج الإداري.

استخدمت الباحثة في تحليلها لهذه القيم مدخل نظرية النظم، و حيث أن المنظمة كيان انساني فالافراد هم مكوناتها الاساس، وكلا العنصرين (المنظمة والافراد) لديهم قيم متداخلة يعتمد بعضهما على البعض في ذلك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك نوعاً من القيم التنظيمية لها سمات محددة و خاصة تسود لدى أفراد التنظيم تجعل من هذه القيم أكثر فاعلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالقيم. ومما ناقشته الدراسة أيضاً هو زعم البعض ان الإدارة بالقيم تتعامل فقط مع طبقة محددة من القيم التنظيمية وهي تلك الطبقة المدركة و الواضحة.

كذلك تعرض الدراسة ومن منظور الإدارة بالقيم، أن القيم التنظيمية يجب أن تكون أشبه بالضابط في تنظيم شخصية الموظف فيما يتعلق بالسلوك، وان تكون لها علاقة بالاخلاق فيما يتعلق بالبقاء، كما أظهرت الدراسة ان لدى المديرين رغبة في مراجعة القيم التنظيمية السائدة في منظماتهم .

ثالثا - دراسة Springvloet (2012) هولندا :

Values and the employment relationship "A study of the influences of individual values on the relationship between psychological contract fulfillment and engagement"

بعنوان: القيم وعلاقتها بالتوظيف "تأثير القيم الفردية على العلاقة بين الالتزام النفسي والإندماج الكامل في العمل .

هدفت إلى استكشاف درجة العقد النفسي لكل من أصحاب العمل و الموظف بالالتزامات النفسية بينهما وهل يفضى هذا الالتزام إلى تعزيز علاقة الارتباط والمشاركة بينهما في ظل اختلاف القيم بينهما وهي (قيم شخصية، قيم تنظيمية، قيم روح الفريق).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبيان الموزع على العينة البالغ حجمها (998) مفردة . وأظهرت الدراسة أن الالتزام من قبل صاحب العمل والموظف يؤدي بالفعل إلى زيادة الارتباط والمشاركة، ولم يتم التوصل إلى أن هذه العلاقات مختلفة عندما يمتلك الموظفون قيم مختلفة .

رابعا - دراسة Slovenia (2015) Gorenak & Ferjan :

The Influence of Organizational Values on Competencies of Managers.

بعنوان: تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين .ومن أجل تحقيق الهدف تم صياغة السؤال البحثي التالي : هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الكفاءات المديرين؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال البحثي تم إنشاء فرضية البحث التالية: (تؤثر القيم التنظيمية إحصائيا تأثيرا كبيرا على كفاءات المديرين)، تم تصميم استبانة لغرض اختبار الارتباط، وبلغ

مجموع مجتمع الدراسة (9117) شخص، تم توزيع (1100) استمارة استبيان بأعتماد أسلوب العينة العشوائية. أعيد (388) استبيان تكون الاستبيان من (75) سؤال تتعلق ب : القيم التنظيمية، الكفاءات تفاصيل المستفتى (العمر، والجنس، وعدد سنوات العمل ومستوى التعليم). بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لكل قيمة من القيم التنظيمية الستة المختارة (الجودة ، والابتكار والمسؤولية، والأخلاقيات، والعملاء والموظفين) وعلاقة مباشرة مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين (ضمان الجودة، والسلوك الابتكاري، والمسؤولية، والسلوك الأخلاقي)، وتم اثبات الفرض بوجود تأثير للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وتزداد أهمية القيم التنظيمية، وتؤثر تأثيراً ذو دلالة احصائية على سلوك المديرين عند ممارسة عملهم.

خامساً- دراسة (2018) Isaac A.Freidman:

بعنوان : القيم التنظيمية للمدرسة school organizational values .

هدفت الدراسة الى بحث (7) قيم تنظيمية رئيسية للمدرسة، والى تقديم تصور فريد لإستراتيجية المدرسة تمثلت حجم العينة فى (250) معلماً ومديراً وموظفي مدارس اخرى فى (34)مدرسة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، أما أداة الدراسة فقد إستخدم الباحث الإستبيان.

وجد أن الاستراتيجية التنظيمية للمدرسة تتألف من ثلاثة عناصر أساسية:

- 1- السلامة: رغبة أو حاجة للمدرسة لإظهار الثبات فى أدائها التربوي والتنظيمي .
- 2- الهيبة: رغبة أو حاجة المدرسة لاكتساب التقدير للإنجاز العالي والمبادرة والابتكار.
- 3- الامتثال: رغبة المدرسة أو حاجتها للحصول على قبول الوالدين والمجتمع والجمهور والتكيف مع أعرافهم.

بالإضافة إلى ذلك، فقد وجد أن هناك أربع أبعاد محورية قد تصور القيم التنظيمية للمدرسة:

- (1). **التوجيه الذاتي:** المطابقة مقابل الاستقلالية ؛ (2). **تجنب عدم اليقين:** الابتكار مقابل المحافظة
- (3). **التحكم:** حرية العقل (الإبداع) مقابل الترابط. (4). **شخصانية المهمة:** التركيز على الإنسان مقابل التركيز على المهام.

سادسا – دراسة (2020) Lloyd Clive أستراليا :

Organizational Values or Company Platitudes ?

بعنوان قيم تنظيمية أم مجرد شركات جامدة

يهدف الباحث من خلال هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على أهمية ان تكون المنظمة أكبر من مجرد شركة تجمع أفراد يسيرهم مدير، بل يجب أن يسود بينهم نمط من الألفة و التعاون و المشاركة كل ذلك هي قيم تنظيمية تدفع بنجاح المنظمات . ويضيف الباحث أن تشتت الأفراد عن القيم الأساسية لمنظمتهم يمكن أن يؤدي الى ضياع المنظمة بسبب أن القادة سيتخذون قرارات خاطئة ستؤذي الشركة والعاملين على حد سواء، لا سيما عند مواجهة ضغوط مالية أو أزمة ركود حادة.

من النتائج المتوصل إليها هي أهمية القيادة في حياة المنظمات، وأن قيم الشركة لا يمكن تبنيتها و إلزامها إلا بطريقة ذكية من القادة، حيث ستخدمونها في توجيه عملية اتخاذ القرار على نحو ثابت وأخلاقي .

كما أن القادة الحقيقيون المتمركزون على القيم (قيمهم الشخصية و التنظيمية) يحسنون استخدام رصيدهم القيمي في توجيه العاملين نحو إختيار مسارات أخلاقية في صالح المنظمة، دون إلزام أو إكراه

حال حدوث الأزمات . (Lloyd,2020,pp31-38)

الجدول رقم (03): يوضح تجميع الدراسات الأجنبية لمتغير القيم التنظيمية

الدراسات الأجنبية لمتغير القيم التنظيمية				
أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	العينة	صاحب الدراسة و السنة
هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الادارية المختلفة	المقابلة والاستبيان	الوصفي التحليلي	15 إداري	دراسة Vogds (2001) الولايات المتحدة الأمريكية
الالتزام من صاحب العمل والموظف يؤدي الى زيادة الارتباط والمشاركة كقيمتين تنظيميتين	الاستبيان	الوصفي التحليلي	998 مفردة	دراسة Springvloet (2012) هولندا
يوجد تأثير للقيم التنظيمية على كفاءة المديرين	الاستبيان	/	338 مفردة	دراسة Gorenak & Ferjan (2015) سلوفينيا
تبين ان هناك اربع ابعاد محورية للقيم التنظيمية هي (التوجه الذاتي، تجنب الشك، التحكم، شخصية المهمة)	الاستبيان	/	250 معلم ومدير	دراسة Isaac Freidman (2018) التشيك
القائد الحقيقي المتمركز حول قيمه الشخصية والتنظيمية يحسن استخدام رصيده القيمي في توجيه العاملين نحو صلاح المنظمة	/	/	/	دراسة Lloyd Clive (2020) أستراليا

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

البيانات التي تحمل ضمن خانتها علامة التنصيص (/) تعني أن صاحب الدراسة لم يذكرها .

8-2- الدراسات التي تناولت الابداع الاداري :

8-2-1- الدراسات المحلية :

أولا - دراسة عمومن رمضان (2013) الجزائر :

كانت بعنوان علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية

دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في

علم نفس العمل والتنظيم عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على إتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي) . إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كاداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة مكونة من (360) موظفا إداريا بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث . خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال .

- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية .

- لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري و إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.

- توجد علاقة إرتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .

ثانيا - دراسة وسيلة واعر (2014) الجزائر :

كانت بعنوان دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، وهي أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية عن جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة التحويلية، (التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع

الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، و تم تحديد أبعاد القيادة

التحويلية لتشمل: الحفز الإلهامي، الأستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الإنساني بالفرد

أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافاة المشروطة، الإدارة بالاستثناء

النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض

والاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد

و هي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من

خلال خمسة أبعاد و هي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و

مواصلته.

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في

الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة و البالغ عددهم (1300) إطارا، و تم إختيار عينة عشوائية طبقية

من العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا، بلغ إجمالي حجمها (169) مفردة، وزعت عليها إستبيان تم

إسترداد (135) إستبيانا صالحا للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (80%).

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يمارسون

كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

كما أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا .

و أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة إرتباط كانت لصالح القيادة التحويلية .

وهناك وجود لأثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي و الإهتمام الإنساني بالفرد .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين لصالح بعدي الإدارة بالإستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة .

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من (06 سنوات -15 سنة)، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص.

ثالثا - دراسة محمد السعيد الجوال (2014) الجلفة :

كانت بعنوان : التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي فى المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة. وهى أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علوم التسيير عن جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

عن أداة الدراسة فقد قام الباحث بتصميم إستبيان بناءً على أنموذج الدراسة المعتمد، تم توزيعها عشوائياً على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث وزعت (128) إستمارة تبين أن الصالح منها يقدر بـ (114) وبعد التأكد من خصائصها السيكومترية، قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يحظى أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من التمكين النفسي .
- يحظى أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط من التمكين الهيكلي .
- يحظى أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط من ممارسة السلوك الإبداعي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدر، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (27.9 %) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .

- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة إتجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

رابعا - دراسة شافية بن حفيظ (2016) ورقة :

وحملت عنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية ' هيرسي و بلانشارد ' بالابداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرياح بورقلة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فى علم نفس العمل و التنظيم عن جامعة قاصدي مرياح ورقلة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظرهم بمستوى الإبداع التنظيمي.

وتكونت عينة الدراسة من (270) موظفا والذين يشغلون مناصب في إحدى هيئات جامعة قاصدي مرياح ورقلة، وتم تطبيق أدوات الدراسة على كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي و اعتمدت الباحثة أداتين وهما مقياس هيرسي وبلانشارد لتحديد النمط القيادي، واشتملت الأداة على (12) موقفا يعكس مستوى النضج الوظيفي، وتتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية وهي نمط الإبلاغ، ونمط الإقناع، ونمط المشاركة، ونمط التفويض، وقد قامت الباحثة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف الدراسة وعينتها .

واعتمدت مقياس الإبداع التنظيمي لقياس مستوى الإبداع التنظيمي للموظف والمعد من قبل الباحثة، يتكون المقياس من (38) فقرة ويتحدد المقياس بخمسة أبعاد وهي: بعد التخطيط، وبعد التطبيق، وبعد التنظيم، وبعد الرقابة، وبعد التقييم، وكل بعد من الأبعاد السابقة يشمل كل مكونات الإبداع التنظيمي وهي

الأصالة والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، بعد تطبيق أدوات الدراسة وعرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب الإقناع يليه المشارك هما الأسلوبان الأكثر استخداما في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر الموظف، يليها أسلوب التفويض ثم الإبلاغ .

- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى موظفي جامعة ورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب

نظرية "هيرسي وبلاشارد من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير النمط القيادي

والجنس والأقدمية في العمل وتنوع الوظيفة والتفاعل بينها.

خامسا - دراسة بلال كرامش (2017) الجزائر :

بعنوان دور اسلوب العصف الذهني في تحقيق الابداع الاداري - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية عن جامعة فرحات عباس سطيف (1) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين أسلوب العصف الذهني باعتباره متغير مستقل والإبداع الإداري للإطارات باعتباره متغير تابع .

تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية الموزعين على مختلف فروعها بالعاصمة أو بالولايات، والبالغ عددهم (1308) إطارا، وتم إختيار عينة عشوائية حجمها (157) مفردة.

تم تصميم إستبيان ليكون أداة لجمع بيانات الدراسة و الذي وزع على أفراد العينة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال الجزائر.

سادسا - دراسة علي لفقير (2017) برج بوعريريج :

وحملت عنوان دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الابداعي لمديري المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم نفس العمل و التنظيم عن جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 .

هدفت الدراسة الى الكشف عن وجود علاقة ايجابية بين كل من البرامج التدريبية و السلوك الابداعي لدى المديرين، و اذا ما كان هناك فروق في إستجاباتهم حول كل من مستوى البرامج التدريبية و مستوى الممارسة الابداعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الاقدمية،المستوى الاداري، المؤهل العلمي).

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما عن العينة فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد قَدّرت بـ (127) مديرا من مختلف الاطوار التربوية (إبتدائي، متوسط، ثانوي) .

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أن مستوى البرامج التدريبية التي تلقاها المديرون كان مرتفعا في بعدي (تمنية المعارف، وتنمية الاتجاهات) لكن كان منخفضا في بعد تنمية المهارات. كما تبين أن مستوى الممارسة الابداعية لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا الى حد ما في الأبعاد التالية (الطلاقة و المرونة والقدرة على التحليل و الربط)، في حين أنه إتسم بالانخفاض في الابعاد المتبقية (الاصالة و المخاطرة و الحساسية للمشكلات) . كما تبين انه توجد علاقة ارتباطية بين كل من البرامج

التدريبية و السلوك الابداعي لدى المديرين، و أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين البرامج التدريبية و كل أبعاد السلوك الإبداعية السبعة كل على حدة .

أما عن النتائج المتعلقة بالفروق فقد أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير البرامج التدريبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي). كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا لمتغير السلوك الإبداعي تعزى للسن و الأقدمية و المستوى الإداري، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي وهذا لصالح المستوى الجامعي.

الجدول رقم (04): يوضح الدراسات الجزائرية لمتغير الإبداع الإداري

الدراسات الجزائرية (المحلية) لمتغير الإبداع الإداري				
صاحب الدراسة و السنة	العينة	المنهج	الأدوات	أبرز النتائج
دراسة عمومن (2013) الجزائر	360 اداريا	الوصفي	الاستبيان	درجة العي من المتوسط من ممارسة الابداع الاداري ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على ابعاد الابداع الاداري
دراسة واعر (2014) الجزائر	135 عاملا	الوصفي التحليلي	الاستبيان	درجة مرتفعة من ممارسة الابداع الاداري لسنوات العمل اثر على ابعاد الابداع الاداري في حين لا يوجد بالنسبة للجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص
دراسة الجوال (2014) الجلفة	114 عاملا	/	مقياس و إستبيان	درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على الابداع الاداري
دراسة بن حفيظ (2016) ورقلة	270 موظفا	الوصفي	الاستبيان	درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري ليس هناك من اثر للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على الابداع الاداري
دراسة كرامش (2017) الجزائر	157 مفردة	/	الاستبيان	وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري
دراسة لفقير (2017) عنابة	127 مديرا	الوصفي التحليلي	الإستبيان	درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري توجد علاقة ارتباطية بين برامج التدريب وبين جميع ابعاد الابداع الاداري. ولا توجد فروق تعزى للسن والأقدمية والمستوى الإداري في حين توجد تبعا للمؤهل العلمي الجامعي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

البيانات التي تحمل ضمن خانتها علامة التنصيص (/) تعنى ان صاحب الدراسة لم يذكرها .

8-2-2- الدراسات العربية :

أولاً - دراسة وفاء بنت عبد العزيز العساف (2004) السعودية :

حملت عنوان واقع الابداع الادارى و معوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وهى رسالة ماجستير عن كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض .

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

- كل من مستوى الإبداع و المعوقات التى تحد منه لدى مسيرات المدارس بمدينة الرياض، وما إن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة حكومية، أهلية، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).

- واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات الإداريات، وما إذا كان هناك فروق بين المشرفات الإداريات في إدراك واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس وفقاً لمتغير نوع المدارس التي يشرفن عليها (حكومية، أهلية) .

أما عن أداة الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة تتكون من إستبانيتين، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، ووجهت الأخرى إلى جميع المشرفات الإداريات بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوي بمدينة الرياض .

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أهمها ما يلي:

1- غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى عشرات المدرّسات، حيث كان مستوى الإبداع لدى

(60 %) منهن عند المعدل.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقا لمتغير

المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسه، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).

3- أظهرت استجابات أفراد الدراسة (مديرات المدارس) أن معوقات الإبداع الإداري تحد من

قدرتهن على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، حيث تحد المعوقات الذاتية من إبداعهن بدرجة قليلة، بينما تحد المعوقات التنظيمية من إبداعهن بدرجة كبيرة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري

وفقا لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة، عدد البرامج التدريبية).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري بشكل

عام والمعوقات التنظيمية وفقا لمتغير نوع المدرسة وذلك لصالح مديرات المدارس الأهلية .

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري

بشكل عام والمعوقات التنظيمية وفقا لمتغير (التخصص) .

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير (العمر) بين مديرات المدارس ذوات الفئة العمرية

(أقل من 35 سنة) والفئة العمرية من (35 إلى أقل من 40 سنة) في إدراك المعوقات الذاتية

للإبداع الإداري وذلك لصالح الفئة (35 إلى أقل من 40 سنة).

8- ترى المشرفات الإداريات أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل

عام متوسط، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس

وهي على التوالي: المرونة، التحليل و الربط، الطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه، في حين أن بقية

العناصر الأخرى و هي على التوالي : الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، لا تتوفر إلا في النادر من مديرات المدارس .

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفات الإداريات في إدراك واقع الابداع لمديرات المدارس وفقا لنوع المدارس التي يُشرفن عليها.

ثانيا- دراسة منار ابراهيم القطاونة (2006) الاردن :

حملت عنوان أثر العوامل الفردية و التنظيمية للمسار المهني على السلوك الابداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الاردن، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الادارة تخصص إدارة عن جامعة عمان العربية .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، والهيكل

التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) والعوامل الفردية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) المسار المهني في تنشيط وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في قطاع المصارف التجارية في الأردن.

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على كل

من المصادر الجاهزة والمصادر الأولية. حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات مبرمجة وشبه مبرمجة مع مدراء ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات الموارد البشرية في المصارف المبحوثة، بالإضافة إلى تصميم استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت ذي القيم الخمس. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها علي مجموعة من أصحاب الاختصاص .

وقد تعاون مع الباحثة (8) مصارف، حيث تم اختيار ما نسبته (20%) من الموظفين الإداريين العاملين في هذه المصارف كوحدة معاينة، وزرع عليهم (288) استبانة، تم استرداد (171) استبانة، منها (151) صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وهو ما يمثل (20%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وبعد أن اكتملت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض الدراسة تم تحليلها واختبار فرضياتها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة ضمن برنامج (SPSS) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها النتائج الآتية:

- عوامل المسار المهني التنظيمية (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) تساهم مجتمعة (ضمن نموذج إحصائي واحد) في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف المبحوثة. إذ اتضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في السلوك الإبداعي للعاملين الذين شملتهم الدراسة. في حين أن تأثير كل من الهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية لم يكن دالاً إحصائياً في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف المبحوثة.

- عوامل المسار المهني الفردية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) تساهم مجتمعة في التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف المبحوثة، حيث تبين أن الجنس والعمر يؤثران تأثيراً دالاً إحصائياً في السلوك الإبداعي، في حين أن المستوى التعليمي لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في السلوك الإبداعي للعينة المبحوثة .

ثالثاً - دراسة إبراهيم أحمد عواد أبو جامع (2008) الأردن :

حملت عنوان الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري فى وزارة التربية و التعليم الاردنية، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة تخصص علوم تربوية عن الجامعة الأردنية .

هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الإبداع الإداري من وجهة نظر مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية خلال العام الدراسي 2008 / 2007 البالغ عددهم (17094) عاملاً إدارياً، و قُدِّر حجم عينة الدراسة بـ (1307) عاملاً و التى أُخذت بطريقة عشوائية من جميع العاملين في وزارة التربية (20 عاملاً كإدارة عليا + 687 عاملاً كإدارة وسطى + 600 عاملاً كإدارة تنفيذية)، وتم إسترجاع

(1159) استمارة ليكون هو العدد الفعلي للعينة، أما عن أداة جمع بيانات الدراسة فقد تم تطوير إستبيان لهذا الغرض .

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ثقافة المؤسسة السائدة لدى العاملين في المؤسسات التربوية الأردنية كانت متوسطة و أن درجة الإبداع الإداري سائدة لديهم كانت أيضا متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك ثقافة المؤسسة و في إمتلاك المقدّرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهلات التربوية في مجال الإدارة المدرسية في إدراك ثقافة المؤسسة و في امتلاك المقدّرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل العلمي .

رابعا- دراسة صالح محمد علي الكليبي (2012) اليمن :

حملت عنوان الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات فى الادارة العامة، وهى أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة عامة عن جامعة اليمن .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الادارة العامة، من حيث مدى توفر مقومات الابداع لدى المديرين، ومدى ممارستهم لعملية الابداع الاداري، وعن مدى توفر معوقات الابداع الاداري في الوزارات، وماهي الاساليب الإبداعية المتبعة من قبل المديرين لتحقيق الابداع الاداري (فردية ، جماعية) .

تمثل مجتمع الدراسة فى جميع وزارات الحكومة اليمنية وهي (30) وزارة، اختار منها الباحث (10) وزارات بطريقة عشوائية بسيطة، اما عن حجم العينة فقد قدر بـ (350) مديرا بين مدير عام و مدير ادارة. عن منهج الدراسة فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي، و كأداة لجمع البيانات صمم الباحث إستبيانا بناء على الادب النظرى المتوفر .

كانت أهم نتائج الدراسة :

أولاً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة من مديري عموم ومديري ادارات يرون أن مقومات الابداع الاداري وكل مقوم من المقومات تتوفر لديهم بدرجة ضعيفة .

ثانياً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة من مديري عموم ومديري ادارات يمارسون مراحل عملية الابداع الاداري بدرجة متوسطة .

ثالثاً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة من مديري عموم ومديري ادارات يرون ان ممارستهم لسلوك الابداع الاداري في الوزارات تواجه معوقات بدرجة عالية .

رابعاً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يمارسون التمكين لتحقيق الابداع لدى مرؤوسيه من خلال منح الثقة وتقديم الدعم بدرجة متوسطة .

خامساً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يمارسون اساليب الابداع الاداري الفردية بدرجة عالية و كبيرة، في حين يمارسون اساليب الابداع الاداري الجماعية بدرجة ضعيفة .

خامساً - دراسة تركي بن نايف الدعجاني (2014) السعودية :

حملت عنوان بناء نموذج للقيادة الادارية لتنمية الابداع الاداري في حرس الحدود باستخدام اسلوب دلفي، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية تخصص علوم ادارية عن جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

هدفت الدراسة الى تصميم نموذج مقترح للقيادة الادارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، و تكون مجتمع الدراسة من فئتين، المجموعة الأولى تمثل مجموعة من الخبراء

المتخصصين في مجال الدراسة وعددهم (31) خبيراً، والمجموعة الثانية تمثل ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض، حيث بلغ حجم العينة (246) ضابطاً .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كانت أهم النتائج: - خلصت الدراسة إلى النموذج المقترح للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري والذي يتكون من (49) مكون تتدرج تحت ثلاثة محاور رئيسية (خصائص ومهارات قادة الإبداع، أدوار القادة نحو تنمية الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، التوجهات المستقبلية للقادة).

- أن شيوع نمطي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل في المديرية العامة لحرس الحدود كان بدرجة متوسطة.

- أن مستوى الإبداع في المديرية العامة لحرس الحدود كان بدرجة متوسطة.

- أن ضباط المديرية العامة لحرس الحدود يؤكدون على فعالية خصائص ومهارات قادة الإبداع الإداري التي يعززها النموذج المقترح.

- أن ضباط المديرية العامة لحرس الحدود يؤكدون فعالية دوار القادة نحو تنمية الإبداع الإداري لدى المرؤوسين التي يعززها النموذج المقترح.

- أن ضباط المديرية العامة لحرس الحدود يستشعرون فعالية التوجهات المستقبلية للقادة التي يعززها النموذج المقترح .

سادسا - دراسة سعيد سعود مسفر السلمي (2016) السعودية : حملت عنوان الابداع الاداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة رؤية مستقبلية، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية وتخطيط عن جامعة أم القرى .

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث الإبداع الإداري وأهميته، والوقوف على مقوماته، وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة، وإلى تحديد الممارسات الإدارية الإبداعية لمديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة و التعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس . تقديم تصور مقترح يوضح كيفية ممارسة السلوك الإداري الإبداعي داخل المدرسة من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة .

عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (324) مديرا .

وكانت أهم النتائج كما يلي :

- أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري كانت متوسطة .

- أن درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة كانت متوسطة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محوري الدراسة تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي - الإعداد التربوي - الدورات التدريبية - سنوات الأقدمية .

سابعا - دراسة جوان فاضل مهدي (2016) العراق :

حملت عنوان الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري والعلاقة والتأثير دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني /بابل .

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الاداري (العلاقة والتأثير على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/بابل، إتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و صممت الباحثة إستبيان يتكون من جزئين هما:- الجزء الأول:- يتعلق بالثقافة التنظيمية

ويشمل (القيم، التوقعات، الاعراف، المعتقدات التنظيمية). الجزء الثاني:- يتعلق بالإبداع الإداري ويشمل (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

ويتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد والبالغ عددهم (130 تدريسي) تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من (95 استمارة)، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لغرض التحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري، وجاءت الثقافة التنظيمية والابداع الاداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد. كما ان عناصر الابداع الاداري جاءت كلها بمستوى جيد وكانت مرتبة كما يلي (الطلاقة ثم المرونة ثم الأصالة و اخيرا في الترتيب حلت الحساسية للمشكلات).

ثامنا - دراسة سعيد ابراهيم الناصر (2018) البحرين :

حملت عنوان الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي و الابداع الاداري: التعلم التنظيمي متغيرا وسيطا دراسة على الشركات الصناعية البحرينية، و هي أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال عن جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلي معرفة إثر السياق التنظيمي على الابداع الإداري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدلة في الشركات الصناعية البحرينية.

تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتمادا على الدراسات السابقة وبالاستناد على نظرية الموارد، حيث تم استخدام العينة القصدية لجمع بيانات. حيث تم توزيع عدد (250) استبانة لعينة الدراسة بلغت نسبة

البيانات الصالحة للتحليل 77%. تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عن طريق استخدام برنامج AMOS (25) وفيها استخدام تحليل المسار لإختبار فروض الدراسة، وقد أوضحت نتائج الدراسة إن هنالك علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع الإداري، وأن هنالك علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع الإداري، وأن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين التكامل بين الأقسام والابداع الإداري في حين أن التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين مركزية السلطة والابداع الإداري وان اقتراحات الموظفين تقوي العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري في حين اقتراحات الموظفين تضعف العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري وبناء على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك قدمت عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

تاسعا - دراسة راوية خليل حسن الشبول (2018) الأردن :

كانت بعنوان مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن .

هدفت الدراسة التعرف إلى مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

وتكونت عينة الدراسة من (152) من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها؛ وتضمنت ثلاثة أبعاد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1) جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعد تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وبلغ (3.16)

درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68% - 52%) حسب المحك المعتمد في الدراسة.

(2) جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعدي التعاون، والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة وبلغا على التوالي (3.50) و (3.48) درجة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (84% - 68%) حسب المحك المعتمد في الدراسة.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الإبداع الإداري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الأقدمية) .

الجدول رقم (05): يوضح الدراسات العربية لمتغير الإبداع الإداري

الدراسات العربية لمتغير الإبداع الإداري				
أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	العينة	صاحب الدراسة و السنة
درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى الابداع الاداري تعزى المستوى التعليمي والاقدمية نوع المدرسة والمرحلة و العمر و التخصص وعدد البرامج .	الاستبيان	/	مديرات المدارس العليا والوسطى	دراسة العساف (2004) السعودية
لعوامل المسار المهني والفردى تأثير على مستوى الابداع الاداري	الاستبيان	/	151 عاملا بالبنوك	دراسة القطاونة (2006) الاردن
درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري	الاستبيان	/	1159 اداري	دراسة ابو جامع (2008) الأردن
درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري يمارسون اساليب الابداع الاداري الفردية بدرجة عالية و كبيرة، فى حين يمارسون اساليب الابداع الاداري الجماعية بدرجة ضعيفة .	الاستبيان	الوصفي التحليلي	350 مديرا	دراسة الكليبي (2012) اليمن
درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري	الاستبيان	الوصفي التحليلي	31 خبيرا 246 ضابطا	دراسة-الدعجاني (2014) السعودية
درجة ادراك عينة الدراسة لابعاد الابداع الاداري كانت متوسطة هناك فروق تبعا للمؤهل العلمي و الاعداد التربوي والدورات التدريبية وسنوات الاقدمية	الاستبيان	الوصفي التحليلي	324 مديرا	دراسة السلمي (2016) السعودية
درجة مرتفعة من ممارسة الابداع الاداري ابعاد الابداع حلت بهذا الترتيب (الطلاقة المرونة الأصالة الحساسية للمشكلات)	الاستبيان	الوصفي التحليلي	95 أستاذًا	دراسة مهدي (2016) العراق
وجود علاقة موجبة بين التكامل بين الاقسام والابداع الاداري وهناك علاقة موجبة بين مركزية السلطة والابداع الاداري	الاستبيان	الوصفي التحليلي	250 عاملا	دراسة-الناصر (2018)

				البحرين
درجة متوسطة من ممارسة الابداع الاداري	الاستبيان	الوصفي التحليلي	152 قائدا تربويا	دراسة الشبول (2018) الاردن
ليس هناك فروق تبعا للمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي وسنوات الاقدمية				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

8-2-3- الدراسات الأجنبية :

أولا - دراسة **Fatih Torem (2003)** تركيا :

كانت بعنوان **Creative school and administration** الإدارة و المدرسة المبدعة و الادارة

هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي فيها. أستخدم فيها **المنهج** الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة : تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين الذين يرغبون في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

ثانيا - دراسة **Ombilee (2004)** اكوادور :

بعنوان : الابتكار في مدارس الاكوادور **Innovation in ekwadoor schools**

حيث هدفت الدراسة إلى بحث الظروف المحيطة بالإدارة المدرسية من أسباب وعوامل ومعوقات على عملية الابداع الادارى لدى المديرين . تمثل مجتمع الدراسة فى مديرى الثانويات فى الاكوادور وقدر حجم العينة بـ (38) مديرا ومديرة .

إعتمد الباحث على أداتين لجمع البيانات حيث إستخدم المقابلة الاستكشافية و أداة الاستمارة ممثلة فى قوائم الشطب . من أهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة أن أهم عوامل الابداع الادارى الحرية فى اتخاذ القرار و القدرة على النشاط الذاتى دون الحاجة الى العودة الى السلطة السلمية الاعلى، وفى نفس الوقت أن أهم عاملان مثبطان للابداع الادارى لدى المديرين هما البيروقراطية و المركزية .

ثالثا - دراسة Chen and Aryee (2007) جمهورية الصين الشعبية :

وهي بعنوان "أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري و الولاء التنظيمي، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز سلوكيات الإبداع الإداري و رفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة و اعتمد الاستبانة والمقابلة على العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرا غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في الشركات الصناعية .

رابعا - دراسة Ohangia (2007) الولايات المتحدة الامريكية :

بهدف الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي الرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، تألفت عينة البحث من (412) عضوا من هيئة تدريس وزع عليهم استبيان من تطوير الباحث، وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد تبعا لجهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

خامسا - دراسة Salomo Sören (2008) الولايات المتحدة الأمريكية :

"Innovation fielol orientation and iseffecton innovativeness and firm performance "

حيث هدفت الدراسة الحالية إلى بيان وتوضيح أثر التوجه الإبداعي على العملية الإبداعية و أداء المنظمة، واعتمدت الدراسة على استمارة بحثية تم توزيعها على عينة تقدر بـ (122) مديرا لشركات مسجلة في البورصة الأمريكية، تعمل في مجال تطوير المنتجات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التوجه الإبداعي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي لهذه الشركات الإنتاجية والتوجه الإبداعي ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي للعاملين على مدى بعيد ويساعد التوجه الإبداعي في تطوير المنتجات في حد ذاتها .

الجدول رقم (06): يوضح الدراسات الأجنبية لمتغير الإبداع الإداري

الدراسات الأجنبية لمتغير الإبداع الإداري				
أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	العينة	صاحب الدراسة و السنة
من اهم عوامل تكوين بيئة مبدعة هو العدل اتاحة الفرصة والتشجيع على المجازفة، التعامل بالتسامح والرحمة. ان الابداع يمكن تعلمه من جلال جو مساعد وداعم	المقابلة وتحليل المحتوى والاستبيان	الوصفي الوثائقي	الاطارات العليا والوسطى	دراسة Fatih Torem (2003) تركيا
اهم عوامل الابداع الادارى الحرية فى اتخاذ القرار و القدرة على النشاط الذاتى دون الحاجة الى العودة الى السلطة السلمية الاعلى، أن أهم عاملان مبطان للابداع الادارى لدى المديرين هما البيروقراطية و المركزية .	المقابلة والاستبيان	/	38 مديرا	دراسة Ombilee (2004) الإكوادور
كلما زاد اكتساب العاملين للقيم كلما زادت انتاجيتهم	الاستبيان	الوصفي التحليلي	عمال النسيج	دراسة حداد (2010) باتنة
هناك اثرا غير مباشر للتفويض الإدارى على الإبداع الادارى والولاء التنظيمى فى الشركات الصناعية الصينية	المقابلة والاستبيان	الوصفي	العمال الصناعيين	دراسة Chen&Aryee (2004) الصين
ان معنويات هيئة التدريس تزداد تبعاً لجهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالابداع و التجديد	الاستبيان	/	412 مدرّسا	دراسة Ohangia (2007) الولايات

				المتحدة الأمريكية
ان التوجه الابداعي يؤثر على الاداء ويساعد ايضا في تطوير المنتجات في حد ذاتها	الاستبيان	/	122 مديرا لشركات بورصة	دراسة Salomo Soren (2008) الولايات-المتحدة الأمريكية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

8- مناقشة الدراسات السابقة :

إشغل الباحث في الدراسة الحالية بمناقشة (46) دراسة منها (15) دراسة محلية و (16) دراسة عربية و (11) دراسة أجنبية، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعتها العلمية فمنها دراسات تعتبر تنويعا لشهادة الدكتوراه (دكتوراه علوم، دكتوراه طور ثالث، ودكتوراه فلسفة) - وهي تسمية تطلقها كثير من الدول العربية على شهادة الدكتوراه لديها- ومنها الماجستير والباقي هي دراسات بحثية منشورة في مجلات محكمة، إلا أن الباحث تعمد أن يرجح كفة أبحاث الدكتوراه ضمن الدراسات السابقة (24) دراسة دكتوراه من بين (46) دراسة سابقة، أي أكثر من (50%) من الدراسات هي دكتوراه، و هذا لعلمية الشروط التي تجرى فيها مثل هذه الدراسات، و لدرجة الضبط المنهجي التي تتحلى بها مثل هذه الأعمال و منه لصدقية نتائجها .

كما تباينت هذه الدراسات أيضا من حيث خصائصها المكانية و الزمانية، ناهيك عن اختلاف المنهج والعينة و الادوات البحثية والإحصائية، و في العموم هي موزعة توزيعا متوازنا على متغيري الدراسة كما يلي :

1/ القيم التنظيمية ب (26) دراسة منها (12) دكتوراه ، (10) دراسات جزائرية و (10) دراسات عربية و (06) اجنبية .

2/ الابداع الاداري ب (20) دراسة منها (12) دكتوراه ، (06) دراسات جزائرية و (09) دراسات عربية و (05) اجنبية .

كما لم يصادف الباحث في رحلة بحثه البيبليوغرافية دراسات جمعت بين متغيري دراستنا الحالية .

سنحاول تحت هذا العنوان ان نقف عند نقاط القوة و الضعف التي ظهرت على الدراسات السابقة حول متغيرى الموضوع، فالمناقشة لا تعنى فقط ان نتناول السلبيات دون الايجابيات وان كان الأصل أن نذكر مكامن القصور و الانتقاص لتفاديها، فذلك الأمر بالنسبة لمكامن القوة و يجب تثمينها للعمل بها و السير و فقها . و عليه سيعتمد الباحث فى التعقيب على الدراسات السابقة أربعة عناصر مهمة، لا يمكننا مناقشة الدراسات دون تناولها وهي التالية :

- **مناقشة المحتوى :** و نتناول فيه التعليق على المجال الزمني، التعليق على الاهداف، ثم التعقيب على المضمون النظرى للدراسات و حداثة المراجع المعتمدة .
- **مناقشة المنهجية :** نتناول فيه التعليق على المنهج المستخدم، و مجتمع البحث وعينته ثم أدوات الدراسة المعتمدة .
- **مناقشة المصادقية:** وفيها نتناول الشروط العلمية المتبعة فى تصميم أدوات الدراسة و أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الوصول الى النتائج .
- **مناقشة النتائج :** و تعتبر من أهم نقاط التعقيب على الدراسات السابقة فهي تتعلق بمحصلة الدراسة .

أوجه التشابه و الاختلاف : بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة .

1- مناقشة المحتوى :

1-1- المجال الزمني :

بالنظر الى المجال الزمني الذى أجريت فيه الدراسات السابقة المذكورة نجد أنها انحصرت بين سنتي [2001- 2020] ، وقد تم عرضها كرونولوجيا من الأقدم إلى الأحدث، إلا أننا حاولنا ان نراعي شرط الحدائة في عملية انتقاء الدراسات الجزائرية (المحلية) للخصوصية الثقافية المشتركة بين عينة دراستنا و عينة الدراسات المحلية الأخرى، وهي دراسات لم يتجاوز عمرها 15 سنة حيث كانت

دراسة **بوخذير (2005)** كأقدم دراسة محلية، و دراسة **بكوش (2019)** كأحدث دراسة محلية، وهذا نظرا لنسبية ثبات عالم القيم في المجال التنظيمي .

عن الدراسات العربية فكانت اقدم دراسة هي دراسة **العساف (2004)** و أحدثها كانت دراسة **جواد (2019)**، اما الاجنبية فقد كانت دراسة **Vogds (2001)** هي الاقدم ، وأحدثها دراسة **Lloyd(2020)** .

1-2- التعليل على الاهداف :

عن اهداف كل دراسة فقد اختلفت من دراسة لآخرى، منها من بحثت العلاقة بين احد متغيري الدراسة ومتغيرات اخرى، ومنها من هدفت الى كشف مستوى الممارسة السلوكية للمتغير ومنها من درست الاثر ومنها من هدفت الى المقارنة .

1-2-1 القيم التنظيمية : ففى متغير القيم التنظيمية نجد ان الدراسات المحلية التى سعت الى دراسة العلاقة بين القيم و متغيرات اخرى نجدها كثيرة، منها دراسة **حداد 2010** (القيم و انتاجية العامل)، ودراسة **شيخاوى 2015** (الحوكمة و القيم التنظيمية)، و دراسة **هريو 2016** (القيم التنظيمية والصراع التنظيمي)، ودراسة **لحميدى 2018** (القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي) وأخيرا دراسة **عدالي 2018** (القيم التنظيمية و الفعالية التنظيمية) .

اما عن الدراسات العربية فالامر لا يختلف عن سابقتها المحلية حيث الكثير منها هدفت الى دراسة العلاقة بين متغير الدراسة و متغيرات اخرى كدراسة **السيد 2005** (البناء القيمي و العلاقة بين كل من التنشئة الاجتماعية و الدافعية للانجاز)، ودراسة **لوحيدى 2013** (القيم التنظيمية و الانغماس الوظيفي)، ودراسة **المدير 2014** (القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي)، و دراسة **جواد 2019** (القيم التنظيمية وعلاقتها بكل من عملية اتخاذ القرار و الاداء المؤسسى) . وفيما يخص الدراسات الاجنبية التى تناولت العلاقة نجد دراسة **Springvloet 2012** (القيم التنظيمية والالتزام النفسى فى العمل)، و دراسة **Lloyd 2020** (القيم التنظيمية و القيادة) .

اما الدراسات التي هدفت لكشف واقع وجود المتغير فهي دراسة **بوخذير (2005)**، و دراسة **Jaakson (2010)**، و دراسة **لحراششة (2012)**، و دراسة **الصميلي (2014)**، و دراسة **Freidman (2018)** و دراسة **كربوش (2019)**، و دراسة **ثجيل (2019)**، جميعها دراسات كان هدفها الاول كشف واقع الظاهرة، وهناك دراسات اخرى جعلت من كشف الواقع هدفا ثانيا (ثانويا) اضافة الى هدفها الاساس مثل كل من دراسة **هريو (2016)** ودراسة **لعريط (2018)**.

وهناك دراسات بحثت مستوى المتغير او ابعاده من حيث الارتفاع او الانخفاض وهي أربع دراسات : دراسة **Vogds (2001)**، و دراسة **بوخذير (2005)**، و دراسة **الصميلي (2014)**، و دراسة **هريو (2016)**، ودراسة **لحميدى (2018)**.

وهناك دراسات تناولت اثر القيم التنظيمية فى متغيرات اخرى مثل دراسة **لعريط 2018** (التي درست اثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمى)، ودراسة **Gorenak (2015)** التي درست اثر القيم التنظيمية على كفاءة المديرين.

اما عن الدراسات التي تناولت الدور هي دراسة وحيدة تمثلت فى دراسة **جیاد (2019)** حيث عالج دور القيم التنظيمية كمتغير وسيط فى كل من اتخاذ القرار و الاداء المؤسسى.

فى حين ان هناك دراسات كان هدفها هو المقارنة مثل دراسة **قريشى (2016)** بحثت مقارنة القيم التنظيمية بين المنظورين الغربى و الاسلامى، ودراسة **الصميلي (2014)** الذى قارن بدوره بين القيم التنظيمية لدى المؤسسات الامنية و نظيرتها المدنية.

واخيرا هناك دراسات هدفت الى تبيان الفروق و ربطت بين القيم التنظيمية و بعض المتغيرات الديمغرافية مثل : دراسة **بوخذير (2005)**، دراسة **السيد (2005)**، و دراسة **لحراششة (2014)**، و دراسة **الصميلي (2014)**، و دراسة **لحميدى (2018)**، و دراسة **ثجيل (2019)**.

وكإختصار للتعقيب على أهداف الدراسات حول متغير القيم التنظيمية يمكن القول ان الدراسات التي هدفت الى بحث العلاقة بين المتغير المرصود و باقى المتغيرات التنظيمية الاخرى هي التى نالت الحيز الأكبر من كل الدراسات .

1-2-2-2-1 اما الدراسات التى تناولت متغير الابداع الاداري نجد ان المحلية منها والتي سعت الى دراسة العلاقة بين الابداع و متغيرات اخرى هي عديدة، منها دراسة **عمومن (2013)** الانماط القيادية و الابداع الاداري و التطوير التنظيمي، ودراسة **الجوال (2014)** التمكين و الابداع الاداري، و دراسة **بن حفيظ (2016)** الانماط القيادية بالابداع الاداري، ودراسة **كرامش (2017)** العصف الذهني بالابداع الاداري .

اما عن الدراسات العربية التى هدفت الى دراسة العلاقة بين الابداع الاداري و متغيرات اخرى فنذكر منها دراسة **ابو جامع (2008)** الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري ، ودراسة **الدعجاني (2014)** القيادة الادارية و الابداع ، ودراسة **السلمي (2016)** الابداع الاداري و الممارسات السلوكية، و دراسة **مهدي (2016)** الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري . وفيما يخص الدراسات الاجنبية التى تناولت العلاقة نجد دراسة **Toremeh (2003)** الابداع الاداري و القيادة الادارية ، و دراسة **Ohangia (2007)** السلوك الابداعي ومعنويات الهيئة التدريسية .

اما الدراسات التى هدفت لكشف واقع وجود المتغير فى المجتمع البحثي فهى دراسة **العساف (2004)** ودراسة **Ombilee (2004)** ، و دراسة **الكليبي (2012)** ، و دراسة **السلمي (2016)** ، و دراسة **لفقير (2017)** .

أما الدراسات التى بحثت المستوى فهى ست دراسات: دراسة **العساف (2004)** ، ودراسة **الكليبي (2012)** ، دراسة **الدعجاني (2014)** ، دراسة **الجوال (2014)** ، دراسة **بن حفيظ (2016)** ، و دراسة **السلمي (2016)** .

وهناك دراسات تناولت أثر الابداع في متغيرات اخرى مثل دراسة **القطاونة (2006)** التي بحثت أثر العوامل الفردية و التنظيمية على الابداع الادارى، ودراسة **Chen and Aryee (2007)** التي درست أثر التفويض الادارى على الابداع، ودراسة **Salomo (2008)** التي درست أثر التوجه الابداعي على الابداع، و دراسة **واعر (2014)** التي درست أثر أنماط القيادة على الابداع الادارى، ودراسة **الجوال (2014)** التي درست أثر التمكين على الابداع الادارى، دراسة **كرامش (2017)** التي عالجت دور العصف الذهنى فى تحقيق الابداع الادارى، و دراسة **الناصر (2018)** التي عالجت أثر السياق التنظيمى على الابداع الادارى .

و الدراسات التي تناولت الدور تمثلت فى دراسة **واعر (2014)** حيث عالجت دور الانماط القيادية فى تنمية الابداع الادارى، دراسة **كرامش (2017)** حيث تطرق الى دور اسلوب العصف الذهنى فى تحقيق الابداع الادارى، دراسة **لفقير (2017)** تناول فيها دور البرامج التدريبية فى تنمية السلوك الابداعي . و دراسة **الناصر (2018)** حيث عالجت دور ممارسات الجودة الصلبة والناعمة فى العلاقة بين السياق التنظيمى و الابداع الادارى، و دراسة **الشبول (2018)** التي تناولت مساهمة السمات الابتكارية فى الابداع الادارى .

و أخيرا هناك دراسات هدفت الى تبيان الفروق و ربطت بين الابداع الادارى و بعض المتغيرات الديمغرافية كالسن و الاقدمية و المستوى العلمى او الرتبة الوظيفية و غيرها من المتغيرات ، مثل دراسة **العساف(2004)**، دراسة **القطاونة(2006)** ، دراسة **ابو جامع (2008)**، و دراسة **عمومن(2013)** دراسة **الجوال(2014)**، دراسة **بن حفيظ (2016)**، دراسة **لفقير(2017)** .

1-3- التعليق على المضمون النظرى : نتناول فى هذا العنصر قراءة نقدية حول ما تناولته

الدراسات السابقة - و لو بشىء من الايجاز - فى فصولها النظرية من حيث استيفاء الكم

المعرفى للمتغير وطريقة عرضه، وتوازن الفصول النظرية، او حداثة المراجع ومدى تنوعها.

1-3-1 دراسات القيم التنظيمية : اتفقت جل الدراسات فى شكل عرض الجوانب النظرية المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية، حيث - فى معظمها- تم تقسيم الفصل الى بايين تناول الاول منهما موضوع القيم فى عمومياته، وتناول الباب الثانى موضوع القيم التنظيمية من تعاريف و مصادر وتطور و تصنيفات و نظريات و طرائق قياس و تأثيرها على الفرد و المنظمة، كل هذا بطريقة متوازنة و لا تخل بالضبط المنهجي .

الإختلاف الوحيد الذى ظهر على بعض الدراسات على قلتها هى انها تناولت فى جوانبها النظرية تأصيل القيم من منظور إسلامي، كدراسة **حداد(2010)** ودراسة **الصميلي (2014)** ودراسة **قريشى (2016)** وان كانت هذه الاخيرة تقتضى ذلك لأنها دراسة مقارنة بين الفكر الغربي و الاسلامي .

كما ان الامر الذى شد انتباه الباحث حول الجوانب النظرية ان بعض الدراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ضمن فصل القيم التنظيمية وهو أمر يراه الباحث خلطاً غير مبرر، كدراسة **حداد (2010)**، ودراسة **شيخاوى(2015)**، ودراسة **هريو (2016)** ، ودراسة **لعريط (2018)** وان كانت هذه الاخيرة قد اوردت الثقافة التنظيمية كمفهوم تكميلي او مقارب لمفهوم القيم التنظيمية وهو امر مقبول الى حد ما، إلا ان الدراسات الثلاث الاخرى خصصت حيزاً محترماً ضمن عناصر الفصل لمفهوم الثقافة التنظيمية، بل و اوردته كعنصر اساس حتى ان بعضها ابتدأت به قبل موضوع القيم كدراسة **هريو و شيخاوى .**

أما عن المراجع المستخدمة في رصد الجوانب النظرية لهذا المتغير فقد إتسمت بالحدائثة، حيث إنحصرت في المجال الزمني {1960-2018} والقديم منها إنما حمل صفة المصدر، حيث تبين للباحث ان اقدم مرجع تم الاعتماد عليه فى الدراسات المحلية كان ضمن دراسة **عدالى**، وهو كتاب للدكتور على السلمى (1975) بعنوان تطور الفكر الإداري، عن دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع بمصر . فى حين كان اقدم مرجع معتمد فى الدراسات العربية صادر سنة (1960) بعنوان فلسفة

القيم للمؤلف ريمون روبيه ترجمة عادل العوا بدمشق، وهو المرجع الذى اعتمدته دراسة السيد . واعتمدت دراسة **بكوش** كأقدم مرجع اجنبي ورقة بحثية صادرة عن جامعة هارفارد بتاريخ (1963) بعنوان وظيفة التنفيذ .

1-3-2 دراسات الابداع الاداري : على نفس منول متغير القيم التنظيمية سارت الفصول النظرية لمتغير الابداع الاداري، وفي غالبيتها كانت مقسمة الى بابين اثنين، خصص الاول لموضوع الابداع كمادة فنية، والثانى كان مخصص للإبداع الاداري موضوع الدراسات .

اما عن المراجع فقد اتسمت بالحدائثة فى عمومها، حيث كان اقدم مرجع تم الاعتماد عليه فى الدراسات المحلية ضمن دراسة **لفقير**، وهو كتاب للدكتور رابح تركي (1984) بعنوان مناهج البحث فى علوم التربية وعلم النفس، عن المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر . فى حين كان اقدم مرجع معتمد فى الدراسات العربية صادر سنة (1979) بعنوان " الابداع فى الفن و العلم " للمؤلف عيسى حسن عن سلسلة عالم المعرفة بالكويت، وهو المرجع الذى اعتمدته دراسة **الدعجاني** . واعتمدت دراسة **عمومن** كأقدم مرجع اجنبي كتاب بعنوان "مقدمة فى دراسات الإدارة العامة " لمؤلفه **White L.P** صادر عن دار ماكميلان للنشر بنيويورك بتاريخ (1962) .

2- مناقشة المنهجية :

1-2 المنهج المستخدم :

من حيث المنهج نلاحظ ان الغالبية العظمى من الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي هو منهج ملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية و التنظيمية، حيث من مجموع (42) دراسة استخدمت (27) منها المنهج الوصفي التحليلي، فى حين استخدمت دراسة واحدة فقط (01) المنهج المقارن وهى دراسة قريشى (2016) ، اما الدراسات المتبقية وعددها (14) دراسة نجدها لم تذكر لا فى

ملخصها ولا في متنها ما يشير الى المنهج المتبع للدراسة وهو أمر مخالف لاجراءات العمل العلمي المنهج، وهي كل من (شيخاوى، ثجيل، Goremak، springovloet، Jaakson، Freidma) فى دراسات متغير القيم التنظيمية، ودراسة كل من (واعر، الجوال، كرامش، العساف، القطاونة، ابو جامع، Ohangia، Salomo) فى دراسات متغير الابداع الاداري .

2-2 مجتمع البحث و عينته :

معظم الدراسات التى تم الاعتماد عليها كانت عينتها البحثية بالمئات من مجتمعات تقدر بالالاف، ولعل أكبر مجتمع بحثى صادفه الباحث فى رحلة رصده للدراسات السابقة حول متغيرى الموضوع هو مجتمع دراسة ابو جامع (2008) الذى قدر بـ (17094) عاملا من العمال الاداريين لوزارة التربية والتعليم الاردنية للموسم الدراسى 2007/2008 .

وعن حجم عينة الدراسات فقد تباينت من دراسة لأخرى، حيث تراوح حجم عينة دراسات متغير القيم التنظيمية بين قيم محصورة فى المجال [15-604]، كانت اصغر عينة (15) مفردة فى دراسة (2001 Vogds) كحد أدنى، و أما الحد الأعلى كأكبر عينة قدرت بـ (604) مفردة فى دراسة (لحميدى 2018)، أما متغير الابداع الادارى فانحصرت العينة فى مجال قدر بـ [38-1159] حيث كانت اصغر عينة (38) مفردة فى دراسة (2004 Ombilee) كحد أدنى، وأكبر عينة قدرت بـ (1159) مفردة كحد أعلى فى دراسة (أبو جامع 2008).

وعن طرائق اختيار العينة فقد وجدنا ان الدراسات السابقة غلب عليها طريقة المعاينة العشوائية البسيطة فى كثير من الدراسات، وبدرجة اقل طريقة المعاينة العشوائية التطبيقية، ثم طريقة المعاينة القصدية فى دراستين فقط هما دراسة الناصر (2018)، و دراسة جِيَاد (2019) .

2-3 مناقشة أدوات الدراسات :

نتناول في هذا العنصر التعليق على أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة، والمتعلقة بمتغيرات دراستنا (القيم التنظيمية و الابداع الادارى) بصرف النظر عن باقى أدوات المتغيرات المذكورة فى الدراسات السابقة، لذا لا يعيننا مناقشة استبيانات متغيرات اخرى ارتبطت بمتغيرات دراستنا الحالية وللتوضيح اكثر اذا افترضنا ان دراسة مثل دراسة **عمومن (2013)** كانت بعنوان (علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الادارى و التطوير التنظيمى للمؤسسات الجامعية) فإن مناقشتنا للادوات التى استخدمها الباحث فى دراسته ستقتصر فقط على متغير الابداع الادارى دون تناول متغيرى الانماط القيادية و التطوير التنظيمى، وهذا نقاديا للحشو أو الإطناب المخل بجوهر العمل العلمي .

و بالرجوع الى دراسات متغير **القيم التنظيمية** نجد ان الاداة الاكثر استخداما فى جمع البيانات هى الاستبيان، بل وجدنا ان جميع الدراسات استخدمت الاستبيان ما عدا دراسة **قريشى (2016)** التى لم تستخدم الاستبيان بحكم ان موضوعها يُعد دراسة نظرية مقارنة و ليست دراسة ميدانية، ومع ذلك نجدها قد استحضرت مقياس القيم التنظيمية لفرانسييس و **ويدكوك (1990)** الذى يحوى اثنى عشر (12) قيمة تنظيمية مقسمة على أربع أبعاد، وقامت بإخضاعه للتحليل تحليلا نظريا، ومقارنة أبعاده فى الفكر الغربى و نظيره الفكر الاسلامى .

عن الاستبيان المستخدم فى معظم الدراسات نجده مصمم وفق مقياس **ماك و يدكوك و ديف فرنسيس (1990)** كما سبق الإشارة ، وهو مقياس يبحث اثنى عشر (12) قيمة تنظيمية موزعة على أربع أبعاد (إدارة الادارة ، ادارة المهمة، ادارة العلاقات، ادارة البيئة) . بعض الدراسات إضافة الى الاستبيان استخدمت أدوات اخرى اضافية وهى: (الملاحظة، المقابلة، وتحليل السجلات و الوثائق)، نذكر من هذه الدراسات كل من دراسة **بوخذير (2005)** ودراسة **حداد (2010)**، و دراسة **هريو (2016)** و دراسة **لعريط (2018)** .

الاستثناء كان في دراستي السيد (2005) الذي استخدم مقياس القيم الفارقة لبرنس (1957)prince،
 ودراسة ثجيل (2019) التي استخدمت بدورها استبياناً مصمماً وفق تصنيف سبرانجر Springer
 (1928) الذي به ستة (06) قيم تنظيمية وهي (قيم نظرية، قيم اقتصادية، قيم سياسية، قيم اجتماعية،
 قيم دينية، قيم جمالية) .

أما فيما يخص ادوات جمع البيانات في دراسات الابداع الاداري فنجد ايضا ان الاستبيان كان الاكثر
 استخداما، فقد صمم الباحثون في غالبية الدراسات استبياناً للابداع الاداري كدراسة عمومن (2013)
 الذي صممه بناء على مقياس هولمز Holmse للشخصية المبتكرة (1976).

أما دراسة واعر (2014) فقد صممت إستبياناً مكوناً من أربعة أبعاد هي (الأصالة، الطلاقة، المرونة،
 الإحساس بالمشكلات)، وبنفس الأبعاد جاءت دراسة القطاونة (2006)، أبو جامع (2008) وكل من
 الدعجاني (2004)، و السلمي (2006)، و دراسة كرامش (2017)، ودراسة مهدي (2016) ودراسة
 ناصر (2018) و دراسة الشبول (2018)، وعن دراسة Toremn (2003) أضافت بُعد التسامح .

وهناك دراسات أضافت بُعداً خامساً هو المخاطرة او المجازفة كدراسة بن حفيظ (2016)، أما دراسة
 الكليبي(2012) فقد صُممت أدواتها لتكون بخمسة أبعاد لكنه إستبدل بُعد المخاطرة ببعد مواصلة الإتجاه .

و هناك بعض الدراسات تم تصميم إستبيانها بستة أبعاد مثل الجوال (2014) : (الأصالة، الطلاقة،
 المرونة و الإحساس بالمشكلات، المخاطرة، و القابلية للتغيير)، وكذا دراسة لفقيير (2017) التي إستبدل
 فيها بُعد القابلية للتغيير ببُعد القدرة على التحليل و الربط) .

والدراسة الوحيدة التي إستخدمت إستبياناً بسبعة أبعاد هي دراسة العساف (2004) التي أضافت لما سبق
 بُعد الإحتفاظ بالإتجاه .

3- مناقشة مصداقية الدراسات :

3-1 الشروط العلمية للادوات: يمكن القول ان جميع الدراسات التي تم الاعتماد عليها راعت اهم الشروط الواجب اتباعها في اعتماد صدقية الادوات، وبحث خصائصها السيكومترية من صدق وثبات. نجد من الدراسات من استخدم طريقة واحدة في بحث الصدق، و واحدة في الثبات كدراسة شيخاوى (2015) و دراسة عدالي (2018). هذا الاخير تناول الثبات قبل الصدق وهو امر مخالف للعمل المنهجي الإحصائي الرصين، فالأولى بالباحث ان يبحث صدق الاداة لانه عليه ينبنى الثبات وليس العكس .

وهناك دراسات اعتمدت طريقتين فأكثر في حساب الخصائص السيكومترية كدراسة حميدى (2018) ودراسة لفقيير (2017) .

الدراسة الوحيدة التي لم تراع الخصائص السيكومترية هي دراسة قريشي (2016) ولعل السبب هو طبيعة الدراسة ومنهجها الذي اعتمده وهو المقارن .

أما عن أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة فكانت في غالبيتها متشابهة لدى جميع الدراسات السابقة الى حد ما، نذكر منها النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان لدراسة العلاقات والاتساق الداخلى .

كما استخدم إختبار (ت) في كثير من الدراسات، وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين اكثر من متوسطين.

اما الادوات الاحصائية التي استخدمتها دراسة واحدة دون غيرها، نجد اختبار (ك) تربيع في دراسة هريو (2016)، واختبار تحليل الانحدار الخطى في دراسة شيخاوى (2015) .

4- مناقشة نتائج الدراسات :

يمكن القول ان الدراسات السابقة على كثرتها، و تباين مجالها الزمني و المكاني، واختلاف الخصوصية الثقافية لعينة أفراد الدراسة فى البيئات (الجزائرية و العربية و الغربية)، سيُحيلنا لا محالة الى تباين واضح فى النتائج، ومع ذلك ظهر للباحث أن هناك نوعا من التمرکز فى النتائج حول نقطة واحدة، أو بمعنى آخر أن هناك حيزا مشتركا أو متقاربا- الى حد ما- من إنسجام النتائج .

هذا التشابه مردهُ طبيعة المعالجة الميدانية و الاحصائية المتشابهة (من حيث تشابه ادوات الدراسة ومن حيث استخدام نفس اساليب التحليل الرياضى)، كما ان قصر المجال الزمني الذى اجريت فيه الدراسات أفضى الى عدم ظهور تلك النتائج المتناقضة التى يُحدثها عامل الزمن فى المنظومة القيمية للأفراد .

ان تنوع الدراسات مع انسجام النتائج قدم للباحث زادا ثريا، تم استغلاله فى تفسير نتائج دراستنا الحالية .

5- أوجه التشابه :

اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة كل من (حداد، بوخدير، قريشى، هريو، لعريط، لحميدي و عدالى، و بكوش) فى جزئية تصميم الاستبيان الخاص بالقيم التنظيمية، الذى يستند الى مقياس فرانسيس وويدكوك للقيم التنظيمية بأبعاده الاربعة . وجه المشابهة بين دراستنا و الدراسات المذكورة أعلاه هى الابعاد الاربعة للقيم وهي : 1- قيم ادارة الادارة: وفيها قيم القوة، الصفة، المكافأة .

2- قيم ادارة المهمة: وفيها قيم الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد .

3- قيم ادارة العلاقات: وفيها قيم العدالة، فرق العمل، القانون والنظام .

4- قيم ادارة البيئة : التنافس، الدفاع، استغلال الفرص .

كما اتفقت دراستنا مع دراسة كل من (واعر، القطاونة، ابو جامع، الدعجاني، و السلمى، و كرامش مهدي، ناصر، والشبول) فى تصميم اداة الابداع الادارى وهو استبيان مكون من أربعة أبعاد هي (الاصاله، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الاحساس بالمشكلات)، وعموما يمكن القول ان كل الدراسات التى اشغلت على متغير الابداع الادارى استخدمت نفس الابعاد الاربعه سابقه الذكر، مع اختلاف طفيف فى عددها بالنسبة لباقي الدراسات فمنها من استخدمت خمسة ابعاد، ومنها من استخدمت ستة ابعاد، ومن الدراسات من استخدمت سبعة أبعاد كما سبق ذكر ذلك فى نقطة التعقيب على الأدوات. و تشابهت دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة فى استخدام نفس المنهج وهو الوصفى التحليلي كدراسة كل من (بوخذير، حداد، شيخاوى، هريو، لعريط، لحميدى، عدالى، بكوش) المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية، كما تشابهت ايضا مع دراسة كل من (عمومن، بن حفيظ، لفقير، الكليبي، الدعجاني، السلمى، مهدي، ناصر، الشبول، Toremeh, Ombilee ; chen et Aryee) الخاصة بمتغير الابداع الادارى .

إضافة الى ذلك وجدنا أن العديد من الدراسات السابقة تتشابه مع دراستنا الحالية فى ترتيب متغيرات الدراسة، حيث تتبع نفس نموذج الدراسة فى تموضع المتغيرات (القيم التنظيمية كمتغير مستقل و الابداع الادارى كمتغير تابع) .

6- أوجه الاختلاف :

اختلفت دراستنا عن باقى الدراسات السابقة فى نقطة الاهداف التى يرمى اليها البحث، فدرستنا الحالية هدفت الى بحث العلاقة بين القيم التنظيمية و الابداع الادارى لدى عينة الدراسة، كما هدفت ايضا الى بحث مستوى كل من القيم التنظيمية و الابداع الادارى لدى مفتشى الابتدائى . وبالعودة الى الدراسات

السابقة نجدها اختلفت فى الاهداف مع كل من دراسة (لعريط) التى هدفت لدراسة اثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمى، ودراسة (Gorenak) التى هدفت لدراسة اثر القيم التنظيمية على كفاءة المديرين.

واختلفت أيضا مع دراسة (جياذ) التى بحثت الدور الوسيط للقيم التنظيمية فى العلاقة بين عملية اتخاذ القرار و الاداء المؤسسى، وكذا دراسة (قريشى) التى هدفت الى المقارنة بين القيم التنظيمية فى الفكر الغربى و الفكر الاسلامى، واختلفت ايضا مع دراسة (الصميلي) التى هدفت الى مقارنة القيم التنظيمية لدى أفراد المؤسسات الامنية و أفراد المؤسسات المدنية .

كما اختلفت مع بعض الدراسات الأخرى التى هدفت الى بحث الاثر مثل دراسة (القطاونة ، Chen et Aryee، Salamo، واعر، كرامش، الناصر) .

من اوجه الاختلاف الاخرى التى تميزت بها دراستنا الحالية عن باقى الدراسات هى مجال تطبيق الدراسة او العينة البحثية، فدراستنا جعلت مجال تطبيقها يتعلق بفترة مفتشى التعليم الابتدائى بالمدرسة الجزائرية وهو الامر الذى تفردت فيه دراستنا، فبالعودة الى الدراسات السابقة لا نجد هذا المجال المهني كعينة بحثية، رغم ان بعض الدراسات جعلت من الحقل التربوى و المدرسى مجالاً لاجراءات دراساتها مثل دراسة الحراحشة (فئة المعلمين)، ودراسة ثجيل (مربيات الروضة)، دراسة Vogds (العاملين بالمعاهد التعليمية)، ودراسة Gorenak (المديرين)، و دراسة freidman (المعلمين و المديرين) ودراسة لفقير (المديرين فى المؤسسات التعليمية)، العساف (مديرات المدارس)، ودراسة السلمى (مديرى مدارس التعليم العام) .

كما اختلفت دراستنا الحالية مع باقى الدراسات من ناحية استخدام الادوات الاحصائية، حيث استخدمنا اختباري شابيرو ويلك و سميرنوف كولمنجوروف وهما اختبارين يبحثان اعتدالية التوزيع وطبيعية بياناته

بهدف إختيار الادوات الاحصائية الانسب بين احصاء بارامترى و لابرامترى، وقد سبق توضيح هذه النقطة فى الفصل الخامس و السادس .

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

أمكن للباحث بعد رصد عدد معتبر من الدراسات السابقة ومطالعتها فى متغيرى الدراسة، ان يُكوّن خلفية نظرية كافية حول الموضوع، وان يستفيد من الادب النظرى و المعرفى المقدم ضمن الفصول النظرية لهذه الدراسات، أمكنه بموجبها _ على الاقل _ ان يقتحم حقل الدراسة الميدانية مؤملاً ان يستفيد بما قدمه غيره فى مجال الدراسة، ناهيك عن الاستفادة التى قدمتها هذه الدراسات فى باب تحديد اشكالية الدراسة و تساؤلاتها و ضبط الفرضيات .

كما أمكن للباحث أن يجمع قدرا كافيا من أساليب التناول المختلفة لبحث متغيرات الدراسة، لا سيما فى شقها الميدانى، وفى جوانبها المنهجية المتعلقة بالادوات وشروط تصميمها، اضافة الى الادوات الاحصائية (الوصفية و الاستدلالية) و طرائق استخدامها فى رحلة التحقق من صحة الفروض او عدم صحتها .

كما إستفاد الباحث من النتائج المقدمة ليضع بها تبريرات او تفسيرات او تعزيزات استدلالية لنتائجه البحثية، و أهم استفادة قدمتها الدراسات السابقة للباحث أنه إكتشف أنّ معالجة متغيرات الدراسة أداتيا و إجرائيا لها عديد الأوجه، فعلى سبيل المثال وجدنا أنه يمكن قياس القيم التنظيمية كسلوك إنسانى بأدوات متعددة منها مثلا عن طريق مقياس فرانسيس و ويدكوك (1990) **Francis and Woodcock** أو بمقياس برنس **Prince** للقيم الفارقة (1957) بين أصيلة و تقليدية، او بمقياس سبرنجر **Spranger** (1928) للقيم الستة، ونفس الأمر بالنسبة للإبداع الادارى فى إختلاف عدد الأبعاد المكونة له من دراسة لأخرى .

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

• تمهيد

أولا : القيم

1. مفهوم القيم
2. علاقة القيم ببعض المفاهيم التنظيمية
3. خصائص القيم
4. وظائف القيم
5. إكتساب القيم
6. مصادر القيم

ثانيا: القيم التنظيمية

1. مفهوم القيم التنظيمية غريبا وعريبا
2. خصائص القيم التنظيمية
3. وظائف القيم التنظيمية
4. أهمية القيم التنظيمية
5. مراحل تطور القيم التنظيمية
6. تصنيفات القيم التنظيمية
7. تناقض القيم التنظيمية
8. قياس القيم التنظيمية
9. تغيير القيم التنظيمية

• الخلاصة

تمهيد :

يُعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالتها العناية العلمية من المتخصصين بالبحث و الاستقصاء، وهو أحد الموضوعات التي توليها المنظمات المعاصرة أهميتها البالغة لأنها تتعلق بأهم مكوّن لعناصر المنظمة وهو الرأسمال البشرى .

إن كل فرد من أفراد المنظمة يحمل معه مجموعة من الأفكار و التصورات و المرجعيات التي يبنى عليها قراره و يُبرر بها توجهاته، وهذا الأمر هو من يحدد مصير المنظمة بين النجاح و الفشل، لذا كان لازماً على القائمين بشؤون هذه المنظمات أن يبلغوا جهدهم فى كشف هذا العالم الخفي من شخصية العاملين لديهم لأجل دراسته وتعديله .

ولأن القيم هي من يحدد نوعية العاملين ونظرتهم اتجاه مؤسستهم ونجاحها، حظي و يحظى هذا المجال من البحث السلوكى بالعناية و الإهتمام، فالقيم التنظيمية تساهم فى ترشيد وتوجيه و عقلنة السلوك التنظيمى بشكل خاص، والسلوك الإنسانى بشكل أعم .

وتظهر الأهمية التطبيقية للقيم التنظيمية فى بيئة الأعمال، حين يُمكن للقادة و المشرفين على السواء من إدراك مصادر هذه القيم و مراحل نشوئها و عوامل تغييرها و التحكم فى إرتقائها بما يخدم أهداف المنظمة، وتوجيه هذه الأفكار و المعتقدات لتصبّ فى مصلحة المنظمة ونجاحها .

وعليه يأتي هذا الفصل ليُميط اللثام عن الجوانب النظرية لكل من القيم و القيم التنظيمية، من حيث بيان مفهومها و خصائصها المميزة عن باقى السلوكات الاخرى، و وظائفها الفردية و الجماعية، ومصادرها وكيفيات إكتسابها. ثم يتم تناول مراحل تطورها و قياس القيم التنظيمية كسلوك إنسانى و أهم التصنيفات الشهيرة للقيم التنظيمية .

أولاً - القيم :

1. مفهوم القيم :

أ- القيم لغة :

ورد استعمال لفظ " القيمة " بمعنى الثمن، وبمعنى الثبات والاستقرار، فالقيمة واحدة القيم، وأصل الياء واواً (ق و م)، لأنه يقوم مقام الشيء، يقال قومت السلعة. وتأتي بمعنى الاستقامة والاعتدال، وقومت الشيء فهو قويم أي مستقيم، والقوام أي العدل قال الله تعالى: وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾ (سورة الفرقان، آية 67). (الخلف، 2018، ص 29) .

أما ابن منظور فأورد أن مفردتها قيمة، وهي مشتقة من الفعل الثلاثي قوم، أقام، ومن معانيها نقيض الجلوس، و العزم، و المحافظة و الصلاح و الوقوف و الثبات و الاستقامة و الإعتدال، والعدل و النظام (ابن منظور، 1997، 496) .

ب- القيم اصطلاحاً :

قبل تناول التعريف الاصطلاحي وجب الإشارة الى أن عملية ضبط هذا التعريف تختلف من مجال لآخر ومن باحث لآخر و أنه لم يستقر المهتمون على تعريف واحد، بل يمكن القول أن عملية الضبط المفاهيمي للقيم تعد من الأمور التي اتفق المتخصصون في إختلافها. والسبب في ذلك أن موضوع القيم تتنازعه العديد من العلوم كالفلسفة والإقتصاد وعلم الإجتماع و علم النفس و علوم الادارة وغيرها، فالقيم من المفاهيم الجوهرية في جميع ميادين الحياة وهي تلعب دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد، فنجد أن علم النفس مثلاً اهتم بالقيم من عدة زوايا منها قياس الفروق الفردية في القيم وعلاقتها ببعض المتغيرات، أما علم الادارة فالقيم تساعد في عملية التوجيه المهني وهي مسؤولة عن إختيار المهن التي تحقق لهم توافق ونجاح مهني . ومنه فقد زاد الاهتمام بموضوع القيم لأن القيم تكمن خلف كل سلوك إنساني بل وهي تعطي للسلوك معناه . وعليه سنتناول أهم التعاريف لمصطلح القيم كما يلي :

تُعرف بأن: "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 و لوكيا، 2006، ص 162).

- و يعرفها "مفورد Mumford" أنها مجموعة الأنشطة التي تحدث داخل الفرد والتي تمثل عمليات ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين الإختيارات .

- و يعرفها "جانولي Janoly" بأنها مجموعة الأحكام التي يصدرها الأفراد متضمنة إختيارات وتفضيلات لها ما يبررها سواء كانت هذه الأحكام على أشياء أو أخلاق أو سلوك أو أعمال .

كما يرى "كوبر Cooper" أن القيم تمثل معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف و أهمية أهدافنا .

في حين يرى هيرتزلر Hertzler أن القيم تقديرات لمعاني و أهمية الأشياء و الأعمال و العلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية و الإجتماعية (السيسي، 2009، ص193) .

و يعرفها "روكيش Rokeach" على انها إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أي طريقة أخرى متاحة، و أن إتخاذ هدف أو غاية معينة يكون أفضل من إتخاذ أهداف أو غايات أخرى (المغربي، 2007، ص 64).

- و يعرفها محمد عاطف غيث: " على انها الصفات الشخصية التي يفضلها او يرغب فيها الناس ضمن ثقافة معينة " (شيخاوي، 2015، ص29) .

- 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 نحوها. والقيمة مفهوم مجرد ضمني غالبا ما يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة التفضيل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط" (زهران، 2003، ص158).

2. علاقة القيم ببعض المفاهيم التنظيمية :

للقيم ارتباط وثيق ببعض المفاهيم التنظيمية و الاقتصادية بإعتبارها من الموضوعات التي تتداخل لتشكّل علم السلوك الإنساني .

ترى العتيبي(2009) " أن القيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت على أنها عامل مهم. وبه يتشكل منهج بإفتراض أن للجميع قيمة متأصلة " (العتيبي، 2009، ص24).

لخصت العتيبي هذا الارتباط مع بعض المفاهيم فى الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح القيم وعلاقتها ببعض المفاهيم التنظيمية

المفاهيم	موقع العنصر القيمي	الإرتباط الفكري
الجودة	فى مرحلة تطبيق الجودة اتي مرحلة نشر ثقافة الجودة وذلك بمقتضى لنظام الثقافي للمنظمة	ضامن لترسيخ ثقافة الجودة والكثير من الدراسات ربطت بين تفعيل مبادئ الجودة الشاملة بقيم العاملين
التمكين	تأتي القيم ضمن ابعاد التمكين	ابعاد التمكين تتحقق بتحقيق قيم تنظيمية تدعمه، وتلتزم به اضافة الى قيم شخصية تقبله وتكيف معه .
الحوكمة	من شروطها ان تتوافر كل من الشفافية والنزاهة واعتبار الافصاح والترشيد ومراقبة عمل الادارة	ان تتبنى المنظمة لقيمتى الشفافية والنزاهة فهو اعلان عن تطبيقها لاهم القيم التنظيمية
الولاء التنظيمي	إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة هو علامة تمتعه بولاء مرتفع للمنظمة	تحدد خاصية الولاء كقيمة وقياسها ومعرفة مداها هو قياس لابعاد قيومية بحتة
العدالة التنظيمية	معايير حكم الفرد على تحقق العدالة ناتج عن منظومة القيم التي ينظر من خلالها الى نظم القرار والمناخ التنظيمي والسلوك المنظمى	تحليل السياق القيمي للمنظمة والفرد يحدد شكل العدالة التنظيمية ويصحح مسار القيم التي توّطرها وتقيم مستواها

المصدر: (العتيبي، 2009، ص25).

3. خصائص القيم :

تمتاز القيم بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متميزة عن غيرها و أهمها ما يلي :

- القيم أساسية فى حياة كل إنسان سوي، فالإنسان يجعل لأعماله ودوافعه تنظيمًا فكريًا يقتنع به وهي أشبه بمرشد يتحكم فى الكثير من النشاط الإنسانى الإرادى، وهذه القيم تساعد كل فرد على تنظيم معالم شخصيته الفردية و الإجتماعية .
- القيم مكتسبة يتعلمها الفرد فى نطاق الجماعة و عن طريق التنشئة الإجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين النفسى للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم وتفضيلها على غيرها .
- القيم ذات طبيعة ذاتية إجتماعية و لها تأثير بارز فى السلوك العام و الخاص وفى تحديد الكثير من علاقاتنا الإجتماعية .
- تختلف القيم باختلاف الدور الإجتماعي و المركز الإجتماعي و الإقتصادى و الثقافى، كما تختلف باختلاف الجنس و العمر والمعطيات الدينية و الأخلاقية (جابر ولوكيا، 2006، ص 165-166) .
- القيمة ليست مفهومًا مطلقًا تحكمه قوانين الطبيعة، ولكن أشياء نسبية فما يعتبر من قبيل القيم فى ثقافة لا يعتبر كذلك فى ثقافة أخرى، كما ان القيم ليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة .
- تتشابه القيم فى ظل التنشئة فالأفراد الذين ينشؤون فى بيئة معينة و خلال حقبة زمنية معينة يكون لديهم قيم متشابهة . وكلما كانت عناصر البيئة الإجتماعية منسجمة كانت القيم أكثر تشابهاً .
- إن القيم التى يتم إستخلاصها بمعاناة و حرمان نسبي يصعب تغييرها، و تظهر هذه القيم فى أنماط التفضيل و الإختيار بين البدائل .
- تتكون القيم من مكون معرفى أو إدراكى ومكون وجدانى و مكون نزوعى (السيسي، 2009، ص 194-195) .

4. 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 و من ثم أفراد المجتمع من خلال تفاعله و تعامله معهم، إن منظومة القيم إذا استقرت و تجسدت في شخصية الفرد تصبح كأنها معيارا و محركا وموجها لسلوك الفرد (اليمني، 2009، ص 84).

- القيم تدفعنا إلى اتخاذ مواقف خاصة من المسائل الاجتماعية الجهرية .
- تعتبر القيم الموجهات التي تحرك تصرفاتنا لكي نبدا 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 و لوكيا، 2006، ص 164).
- أن القيم تنمي لدى الفرد الإحساس بالأمان إذ تمنحه الفرصة المناسبة في التعبير عن ذاته وبالتالي مساعدته على فهم الآخرين و التوافق و التكيف معهم .
- تعمل القيم كموجهات لسلوك ومعايير يستخدمها الفرد لتقويم نشاطه، فهي تحكم سلوكه وتجعله يتسم بالتوحد و التناسق وعدم التناقص في كل ما يصدر عنه وكل ما يقوم به من أنشطة (اليمني، 2009، ص 89) .

- 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 واستمرارهم .

- 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 .

ويرى **حيدر (1994)** أن القيم تعد معياراً للتمييز بين السلوك المقبول (الصحيح) و السلوك غير المقبول (الخاطيء) . و هي ايضا اداة للضبط و الرقابة الفردية و الاجتماعية و التنظيمية .
والقيم فى ابسط معانيها تعطى لاشياء وزنها و أهميتها و تشكل دافعا للسلوك الإنسانى . وهي تحدد المبادئ الأخلاقية التي يستخدمها الفرد لتبرير وترشيد أفعاله ومواقفه اتجاه الآخرين ثم هي اداة إختيار لأنماط الأشخاص الذين يمكن للفرد ان يتآلف ويتفاعل معهم (حيدر، 1994، ص 196).

5. إكتساب القيم :

كما سبق الإشارة فى عنصر مصادر القيم فإن القيم تكتسب، وفى ذلك يُعرف " ريشر Rescher " عملية إكتساب القيم بأنها : " العملية التي يتبنى الفرد من خلالها مجموعة معينة من القيم، مقابل التخلي عن قيم أخرى، و إن هذا التغيير يتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه، سواء على المستوى الفردى أو الجامعى " (حيدر، 1994، ص 98) .

أما " روكيش Rokeach " فيرى انه مع إمتداد عمر الفرد يزداد عدد القيم التي يكتسبها وانه هذه القيم تختلف من مجتمع لآخر فهي نتائج تفاعل ثقافى- اجتماعى .

ولإكتساب القيم محددات تتبنى عليها عملية الإكتساب و لا تحدث إلا بمقتضاها، يقسمها "موريس

Morris الى ثلاث فئات رئيسة هي :

1-المحددات البيئية و الإجتماعية: حيث يمكن تفسير أوجه التشابه و الإختلاف بين الأفراد فى

ضوء إختلاف المؤثرات البيئية و الإجتماعية.

2- المحددات السيكولوجية: وهي التي تعلق بالسمات الشخصية و الأنماط السلوكية فى تحديد قيم

الافراد .

3- المحددات البيولوجية: وتشتمل على الملامح او الصفات الجسمية من طول و وزن وهيئة المظهر ولون البشرة والعينين الى غير ذلك ، و التغييرات فى هذه الملامح وما يصاحبها من تغييرات فى القيم .

4- المحددات الاجتماعية : وهى المتعلق بنمط العيش المجتمعى العام، ويرى "بنجستون

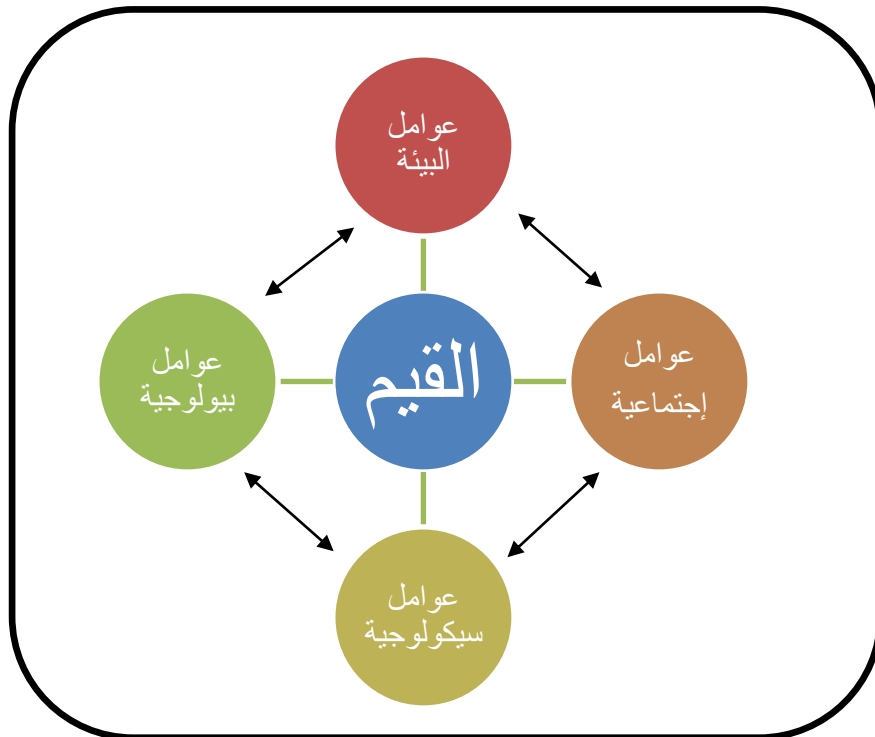
Bengston " ان القيم هى نتيجة ثلاثة مستويات اجتماعية

أ- الثقافة الى تحدد المفاهيم التى يرغبها الافراد دون سواها.

ب-الاسرة وتوجهها نحو قيم و غايات محددة بعينها .

ت- الجوانب الاجتماعية كالمستوى الاقتصادى و الدين و الجنس و الانتماء و المهنة ومستوى التعليم.

(حيدر، 1994، ص99).



الشكل رقم (01): يوضح محددات اكتساب القيم

المصدر: من إعداد الباحث .

6. مصادر القيم:

يعتبر الفرد هو صانع القيمة ومصدرها فان 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 و لوكيا، 2006، ص 171) .

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 تأثيرا 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 و أهدافها هي إحدى مصادر القيم لدى الفرد، كما أن الذكاء يعد احد العوامل الذاتية التي تعمل كموجه لسلوك الفرد، فالفرد الذكي 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 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، كما اشار ايضا ابن خلدون في مقدمته الى اختلاف الامزجة مع اختلاف البيئات الجغرافية . ويضيف "عاطف وصفي" انه في عصور حديثة اتجه بعض الجغرافيين إلى اخذ مبدأ الحتمية الجغرافية في تفسير ثقافة مجتمع ما بمعادلة التالية : (وصفي، 1971، ص 102)

$$\text{البيئة} = \text{ثقافة مجتمع ما} + \text{تكيف مع البيئة}$$

شكل رقم (02): يوضح معادلة البيئة

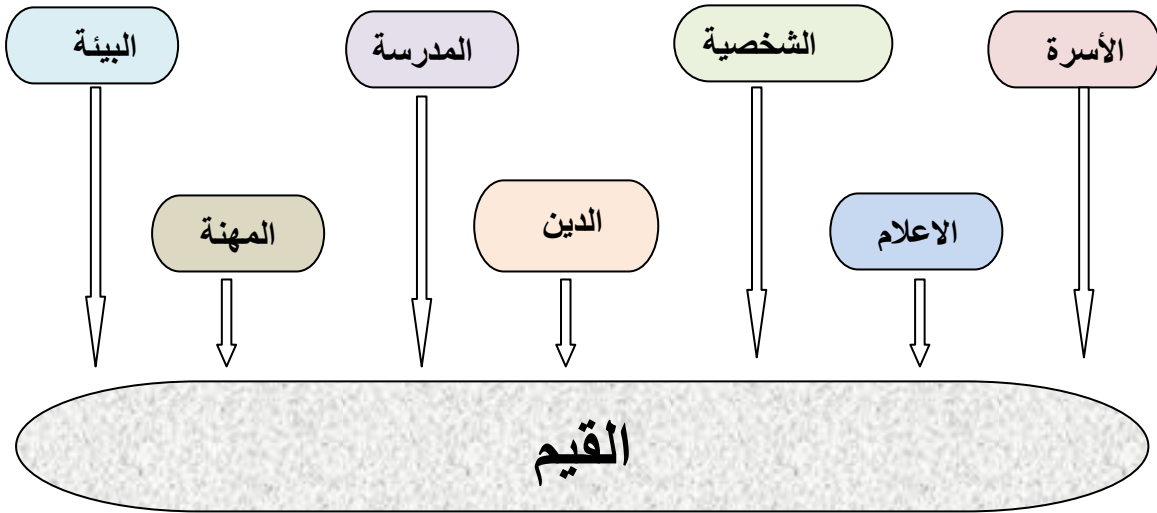
- وسائل الإعلام : تلعب وسائل الإعلام والاتصال دورا هاما وخطيرا في تنشئة الأجيال الصاعدة في المجتمع الحديث والمعاصر، فوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية تشكل جسرا ومعبرا هام في نقل القيم والاتجاهات والسلوكيات من جانب الدولة إلى مواطنيها (شوقي، 2017، ص 66).

- 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، ص 123) .

كما أن الدين يعتبر مصدرا رئيسيا لكثير من القيم، فهو يرتبط ارتباطا مباشرا بتنظيم الشؤون الاجتماعية في حياة الشعوب بشكل عام .

- المصدر المهني (بيئة العمل): ويرى (الطجم والسواط، 2003) أن قيم العمل يمكن اكتسبها من خلال التجارب الشخصية في بيئة العمل، والتفاعل مع العمال الآخرين و التفاعل مع أفراد المجتمع . كما تعتبر البيئة الخارجية مصدرا ثريا للقيم و ما تحمله البيئة الثقافية العامة للمؤسسة من ثراء و تباين بين الانماط العمالية (الشايب، 2018، ص 86) .



الشكل رقم (03): يوضح مصادر القيم

المصدر: من إعداد الباحث .

ثانياً. القيم التنظيمية:

1. مفهوم القيم التنظيمية :

أ- تعريف القيم التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري الغربي :

1. تعريف بوستر وشميت " القيم هي أساس أي ثقافة مؤسسية وهي جوهر فلسفة الشركة في

النجاح، والتي تعطي جميع الموظفين الشعور بالاتجاه المشترك لسلوكهم اليومي.

2. **تعريف سينغولا** : بأنها ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه جيد للمنظمة وما يجب أن يحدث داخل المنظمة وما قد يكون مطلوباً داخل المنظمة في المستقبل.
3. **تعريف بشكوا** : بأنها مجموعة محددة من المعتقدات أو المفاهيم المعلنة بشكل عام والتي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة .
4. **تعريف جيسون** : بأنها مجموعة القيم التي تعبر عن الاعتقادات والقواعد والمعايير والتوقعات المشتركة، وتكون نابعة من خصائص المنظمة الداخلية وكذلك أيضاً من الأنماط السلوكية المشتركة فيها (عدالي، 2019، ص ص 45-46).
5. **تعريف سبرانجر 1928** : على أنها الركيزة الأساسية وجوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إذ قسم الأفراد إلى أنماط بناء على القيم الأساسية التي يعتقدون بها والتي يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة كما وتعتبر قيمة للمنظمة نفسها وقد جاء هذا التصنيف بناء على دراسته وملاحظته لسلوك الأفراد في حياتهم اليومية .
6. **تعريف سفيتليك 2004** : " القيم التنظيمية هي قوة دفعة، تهدف إلى إلهام الموظفين بالطاقة الغبداعية حيث اثبتت نفسها كأساس جيد لتطوير المنظمات، ودفعها باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة " .(جيايد، 2004، ص103)
7. **تعريف فرانسيس و وودكوك** : " إعتقاد تبنى عليه الأعمال بالمنظمة وتعمل على تحديد الصالح من السئ والمهم من غير المهم وتوجه سلوك الأفراد فى المنظمة " .(فرانسيس وودكوك، 1995، ص17).

الجدول رقم (08) يوضح بعض التعاريف الغربية للقيم التنظيمية

الرقم	إسم الباحث والمصدر	المفهوم
01	(Amis&Hinings. 2002.436)	هي قلب الثقافة التنظيمية كونها معيار ملائم لتوجيه السلوك المرغوب من غير المرغوب.
02	Cable&Edwarde (جياذ، 111، 2019)	هي محفز يعمل على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال منظومة القيم المشتركة ومعايير سلوكيات الاعضاء وتأثير العلاقات التفاعلية المختلفة
03	Wolman (شيخاوى، 2015، ص191)	تشير القيمة الى ان كل ماهو جدير بالاحترام والتقدير من الفرد أو الجماعة أو البيئة الإجتماعية، ويختلف هذا التقدير باختلاف موضوع القيمة ، كما يشير الى ان القيمة مفهوم مجرد يتجه الى اهداف وغايات محددة يسعى الفرد والجماعة الى تحقيقها في مجالات الحياة المختلفة .
04	Mike (جياذ، 2019، 112)	هي مجموعة المبادئ و الأهداف و المعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع " .

المصدر: إعداد الباحث بناء على المراجع.

ب- تعريف القيم التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري العربي :

1- تعريف عبد الحفيظ مقدم : " هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي

التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات" (مقدم،

1994، ص15) .

2- تعرف فليه وعبد المجيد : " هي إنتاج إجتماعي يكتسبه الفرد تدريجيا ويضعه في اطار السلوك

المرجعي، من خلال عملية التنشئة الإجتماعية والتطبع عن طريق التفاعل الإجتماعي" (فلية

وعبد المجيد، 2005، ص187).

3- تعريف الصميلي بأنها: "رغبات وميول مبررة نحو الأشياء والأشخاص بما فيها من مزايا وعيوب

تؤثر على سلوك الأشخاص بشكل تلقائي" (الصميلي، 2014، ص8) .

4- تعريف الطراونة و الصرايرة 2000: بأنها مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه

بطريقة موضوعية غير متحيزة وتشكل له معيارا يحكم على اساسه بصواب سلوكه او خطأه تجاه

ممارسته لنشاط معين في المؤسسة (بلقواس، 2012، ص145).

5- تعريف الوحيدى 2013 : "هى ذلك الجزء من القيم العامة تخص منظمة معينة بذاتها تحدد

العلاقات بين الافراد و العاملين بمختلف المستويات". (الوحيدى، 2013، ص12)

5- تعريف عصفور 2008: "هى تلك القيم المتواترة عند العاملين وهى نواة الثقافة التنظيمية وانها

غير ظاهرة وغير ملموسة". (عصفور، 2008، ص ص99-100)

6- تعريف حسان 2007 : "هى معتقدات تتعمق داخل التنظيم تشكل تفاهما جماعيا فيما يتعلق

بقواعد ومعايير السلوك المقبولة فى المنظمة". (جيايد، 2019، ص112)

7- تعريف السكارنة 2009: "هى المعتقدات الاساسية للفرد، تحدد له ما يجب ان يفعله او لا

يفعله، وماهو صحيح او خطأ، حق او باطل، فهى موجه أخلاقى للسلوك فى التعامل مع

الأخرين من حولنا و الأشياء" (السكارنة، 2009، 94) .

8- تعريف خليفة 2012: "هى أحكام يصدرها الفرد يفضل بموجبها موضوع على آخر أو شيئا

على آخر فى ضوء تقييمه للموضوعات و الأشياء" (خليفة، 2012، 47) .

الجدول رقم (09) يوضح بعض التعاريف العربية للقيم التنظيمية

الرقم	إسم الباحث والمصدر	المفهوم
01	(اللوزى، 2009، ص161)	إعتقاد صريح يتبناه الفرد او المجتمع يتعلق بالسلوك المرغوب ويعتمد على المعاني والمفاهيم التى تختلف من شخص ومجتمع لآخر
02	(العميان، 2005، ص312)	هى كل ما يمثل القيم فى بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها المساواة بين العاملين، والاهتمام بادارة الوقت و الانتاج و الانتاجية.
03	(النسور، 2012، ص191)	هى عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم .
04	(حمود، 2002، ص85)	هى تلك المعتقدات التى يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمطابقتها، اذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتى للأفراد .
05	(الرحاحلة وعزام، 2011، ص122)	هى المعانى التى يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا فى حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.
06	سليمان ووهب	أحكام تعبر عن رغبة الفرد نحو الاشخاص والاشياء وتفضيله لها معتمدا بذلك

المصدر: إعداد الباحث بناء على المراجع

2. خصائص القيم التنظيمية : تتسم بالمجموعة من المميزات والخصائص يمكن أن نوجزها في

مايلي :

1. النسبية : تتميز القيم التنظيمية بالنسبية وذلك لإختلافها بين الأفراد العاملين على

اختلاف رغباتهم وظروفهم، أي أن لكل فرد عامل مجموعة من الأهداف والرغبات يحوا

الوصول إليها، هذه الأهداف تؤقر على التزامه بالقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي

ينتمي إليها، بالإضافة الى الظروف التي تسود هذه المؤسسة.

2. ذات طبيعة عمومية : يعني أنها تكون في الوسط التنظيمي ككل، وتمس جميع الموارد

البشرية التي تعتبر المورد الأساسي والمسير الحقيقي لباقي الموارد، وخاصة أنها

عمومية، أي أنها توضع مجموعة من المبادئ والمعتقدات يلتزم بها جميع أعضاء

التنظيم وفي جميع المستويات الادارية للهيكل التنظيمي (فلوس، 2018، ص 50) .

3. ذاتية القيم : أي أنها تتعلق بالطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد، فالقيم تتضمن معاني

كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل تلك المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية.

4. ديناميكية القيم : أي القابلية للتغير الاجتماعي وقد يكون التغير سريعا كما في الدول

الصناعية المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة هامة اجتماعيا، وقد يكون بطيئا

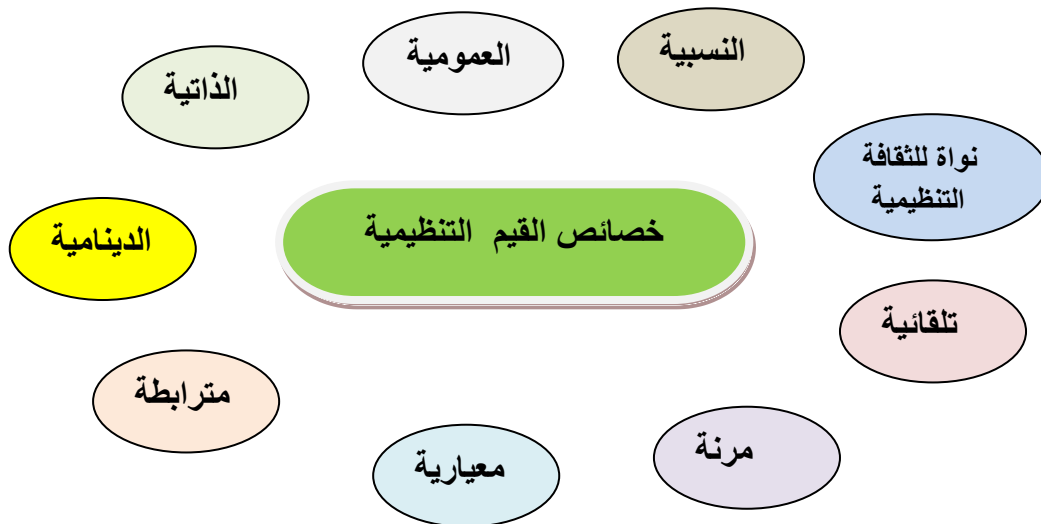
كما في المجتمعات المختلفة (عبد الكافي، 2005، ص27) .

5. مترابطة : تؤثر القيم التنظيمية وتتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم

بوجود واعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم والقيم السائد فيه، كما أن هناك تأثير

وتأثير مشترك بين القيم التنظيمية ومكونات البناء التنظيمي

6. معيارية مكتسبة : تتصف القيم التنظيمية بهاتين الصفتين لان مجموعة المعايير التي يضعها أي مجتمع تنظيم معين لأجل توجيه وتنظيم سلوك أفرادها والحكم على هذا السلوك تكون عادة مشتقة من القيم السائدة داخل التنظيم ويكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة التنظيمية (بن تركي، 2008، ص 43) .
7. مرنة : تتميز القيم التنظيمية بالمرونة والقابلية للنظر، ومواجهة كل المواقف والتطورات التي من شأنها أن تؤثر على الحياة الاجتماعية والمهنية للموظف .
8. تلقائية : هي ليست من صنع الفرد أو بضعة أفراد، ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي .
9. تشكل نواة الثقافة التنظيمية وتؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة وتحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها، وتقف وراء السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة بحيث تعمل كموجه لهم في أدائه لوظائفهم (لعويسات، 2002، ص17) .



الشكل رقم (04): يوضح خصائص القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث .

3. وظائف القيم التنظيمية :

تعتبر القيم التنظيمية مكون مهم من مكونات الثقافة المؤسسية، وتؤدي بدورها مجموعة وظائف سنعرضها وفق ما يلي :

1. وظائف القيم على مستوى الفرد :

✓ تمنح للأفراد اختيارات لتحديد وضبط السلوك ، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وتمنح لهم القدرة على الرضا والتوافق مع الآخرين، حيث تعتبر موجه للسلوك مما يجعلها تشكل للفرد حب وميل تجاه العمل .

✓ تعمل على تصحيح أفكاره ومعارفه تجاه العمل والمؤسسة بصفة عامة

✓ تسهم في تحقيق الأمان النفسي للفرد وبالتالي الأمان الكلي بالنسبة للمؤسسة.

✓ تساهم في إصلاح الفرد نفسيا وخلقيا .

2. وظائف القيم على مستوى الجماعة :

✓ المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع إذ تحد أهدافه ومثله العليا، ومبادئه الثابتة.

✓ المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا

✓ ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها، وتقيه من الأناية المفرطة ومن النزاعات.

3. وظائف القيم على مستوى المنظمة :

✓ توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة

بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية

✓ تدريب على آليات الإلتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم

(الوحيدى، 2013، ص 48) .

4. أهمية القيم التنظيمية :

للقيم التنظيمية أهمية بالغة إن على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة التي يعمل بها، ومنه نستعرض أهميتها على المستويين كما يلي :

- تعتبر القيم التنظيمية كوسيلة ضبط لسلوك الفرد والجماعة وتنظم مسار المنظمة، ويُخلق بموجبها نوع من التآلف بين افراد الجماعة الواحدة .
- وجود القيم المشتركة لدى العاملين هو اكبر دليل على تحلي المنظمة بثقافة تنظيمية عالية حيث تحدد القيم التنظيمية السلوك والتصرفات العامة للأفراد (قريشى، 2016، ص46).
- تعد القيم بمثابة مؤشرات للتصرفات اليومية للعمال، فضلا عن ذلك فان المنظمة تحصل بدون شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، اذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها ومن ثمة تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة (الخرزاعلة، 2009، ص46) .
- تعتبر القيم أهم الجوانب الهامة فى دراسة السلوك الانسانى، فهي اهم اساس لفهم الإتجاهات و الدافع .
- تعد القيم التنظيمية كمعيار يلجأ اليه الافراد لإجراء المقارنات بين البدائل السلوكية .
- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق التماسك بين أفراد جماعة العمل من خلال تقارب النسق القيمي بينهم .
- تعطي القيم التنظيمية للفرد مكانة ومنزلة وسط محيطه الاجتماعي .
- تعتبر القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيسي الذي يتم على ضوئه وضع الأهداف والسياسات، فهي بذلك توضح العلاقات والمسارات الحركية والسلوكية، والتقاء جميع الأفراد على قاعدة قيمية موحدة يعزز تماسك الجماعات بالمنظمة ويزيد من فعاليتها (عساف، 1999، ص144) .

- تلعب القيم التنظيمية دور مهم في مجال التوجيه والإرشاد، حيث يعتمد على القيم عند انتقاء الأفراد الممارسة بعض المهن كالأطباء أو رجال الدين أو القادة أو المسؤولين، فتأثير القيم أعظم من تأثير القوانين (قريشى، 2016، ص 48) .

5. مراحل تطور القيم التنظيمية في المنظمة :

المرحلة الأولى: مرحلة 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 والصوالحي وعساف والمناع، 2017، ص 100).

المرحلة الثانية: مرحلة القيم الإنسانية

عرفت القيم التنظيمية في هذه المرحلة تغييرا جذريا على إثر نتائج دراسات هاوثورن التي ترى أن العوامل الغير عقلانية كالاتجاهات، الأحاسيس هي التي تقوي الإرادة و تخلق الدافعية للعمل أكثر، و بالتالي أصبح الاهتمام بالجانب المعنوي هو الطاغي في تلك الفترة، و من القيم التي كانت مركز اهتمام آنذاك : قيمة التدريب و قيمة المعاملة الحسنة و قيمة المسؤولية الاجتماعية (هريو، 2016، ص 44).

المرحلة الثالثة: مرحلة 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 و اخرون، 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 الإجهاد في العمل واستغلال الفرص في حين إهتمت النقابات بالدفاع على الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وتحسين ظروف العمل (بلعباس، 2016، ص 50) .

المرحلة الرابعة : مرحلة 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 و أخرون، 2017، ص 101).

تم في هذه المرحلة التركيز على الحرية في العمل كإحدى أهم القيم التنظيمية . ومن ابرز رواد هذه المرحلة " دوجلاوس ماك جريغور" صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة و النظرية X وY.

المرحلة الخامسة : مرحلة الإدارة بالأهداف

بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف والتي يعود الفضل لظهورها "بيتر 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 (نعموني، 2006، ص 105) .

المرحلة السادسة : مرحلة التطوير التنظيمي

أبرز روادها "هيرزبرغ" الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعور ايجابيا لدى لدى الأفراد، وتعطيهم 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، ص 53) .

كما أصبح دور المدير في هذه المرحلة هو دور المسير، كما نما مفهوم القيادة الجماعية وظهر مصطلح التطوير التنظيمي ليعبر عن جهد المخطط على مستوى التنظيم والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط (نعموني، 2006 ، ص 105) .

المرحلة السابعة : المرحلة الواقعية :

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل 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 (مرزاقه وآخرون، 2017، ص 101).

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 و التعليم و التخطيط الاستراتيجي وعلى علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد (نعموني، 2006، ص 106) .

وفيما يلي جدول يبين أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المراحل السبع :

الجدول رقم (10) يوضح أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المراحل

المرحلة	الفكرة	القيم الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع بقوة امر حيوي
الرابعة	الراي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الإنجاز ملك
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	الأشياء الجيدة لا تأتي بسهولة

المصدر: (ديف و ودكوك، 1995، ص28)

6. تصنيفات القيم التنظيمية :

هناك تصنيفات عديدة ومتنوعة لأنواع القيم التنظيمية في مجال السلوك التنظيمي نذكر منها :

أولاً : تصنيف بوكهالز للقيم التنظيمية :

حيث تم تقسيم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية من طرف بوكهالز سنة 1978م وهي كالاتي :

1. نظام قيم أخلاقيات العمل وفقا لهذا النظام فان العمل أمر مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح

الفرد كرامة وشرفا.

2. نظام القيم التوجيه الجماعي : حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى

تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة

اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد بالشكل الذي يعزز نجاحه

في المنظمة.

3. نظام القيم الإنسانية : تؤكد هذه القيم ضرورة الاهتمام بالإنسان بموقع العمل وبنموه وتطوره

الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية

4. نظام قيم المشاركة الجماعية : وفقا لهذه القيم فان العمل هو أساس إشباع الحاجات المتعددة

للأفراد، وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من

خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

5. نظام قيم الراحة والفرغ : تؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا

بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة (جياذ، 2019، ص ص 123-124).

ثانياً: تصنيف ديف فرانسيس ومايك ودكوك 1995 حيث قسما القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية

يندرج تحتها (12) قيمة فرعية كما يلي :

أ- إدارة الإدارة : وتعني بأنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)

ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي " قيم النفوذ(القوة)، والصفوة، والمكافأة " .

- ب- إدارة المهمة : وتعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ويضم هذا المجال " قيم الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد "
- ت- إدارة العلاقات : وتعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، ويضم هذا المجال " قيم العدل ،العمل الجماعي، فرق العمل، القانون ، النظام" .
- ث- إدارة البيئة : تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال " قيم الدفاع، التنافس، وإستغلال الفرص " (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 47).

الجدول رقم (11): يوضح القيم التنظيمية عند فرانسيس وودكوك

الرقم	الأبعاد	القيم التابعة للبعد
01	إدارة الإدارة	(القوة ، الصفوة ، المكافأة)
02	إدارة المهمة	(الفعالية ، الكفاءة ، الإقتصاد)
03	إدارة العلاقات	(العدل ، فرق العمل ، القانون و النظام)
04	إدارة البيئة	(الدفاع ، التنافس ، إستغلال الفرص)
	المجموع الكلي	12 قيمة تنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث

ثالثا : تصنيف (كوين وروباخ): حيث تم تصنيف القيم إلى أربعة محاور تشتمل على مايلي :

1. قيم الهدف الرشيد : وتتضمن " التخطيط ، والإنتاجية "
2. قيم العلاقات الإنسانية : وتتضمن " التماسك ،تنمية الموارد البشرية"
3. قيم النظام المفتوح : وتتضمن " المرونة، الحصول على الموارد"
4. قيم العمليات الداخلية : و تتضمن " الضبط، إدارة المعلومات " (لحميدي، 2019 ،

ص(72) .

رابعاً : تصنيف العالم الألماني " 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 المال والتجار والإعمال (زهران ، 2000، ص 125).
- **القيم الجمالية:** وتبرز في الاهتمام بكل جوانب الأناقة والجمال والتوافق الشكلي ويتميز الأفراد الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار والذوق الجمال والإبداع الفني (دويدار ، 1994، ص 175)، أي تذوق الجمال الفني من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك من الأمور الجميلة .
- **القيم الاجتماعية:** يقصد بها إهتمام الفرد وميله إلى النشاط الاجتماعي، فهو يحب الناس ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً 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 إعتبار أن ذلك عمل ديني (زهرا، 2000، ص 125).

الجدول رقم (12): مصفوفة القيم عند سبرانجر

التصنيف	مثال	الغاية منه
القيم النظرية	التعلم، الذكاء	البحث في المعرفة و الافكار والمعلومات الفكرية والإبداعية
القيم الإقتصادية	المال، الربح	الاهتمام بالربح المالى والتقليل من الانفاق
القيم الجمالية	الجمال	البحث عن الانسجام والجمال بكل أشكاله
القيم الإجتماعية	التعاون، المساعدة	الاهتمام بالآخرين وبالحالات الانسانية
القيم السياسية	السلطة، القوة	الحرص على ان يكون الفرد مسؤول وطموح لامتلاك القوة
القيم الدينية	الأمانة، العدل	الامتثال للأوامر واجتناب النواهي، الانضباط والتنظيم

المصدر: (عبيد، 2018، ص93)

وقد أشارت شيخاوي (2016) في دراستها أن هناك مفكرين إقتراحوا تصنيفات أخرى كما يلي :

1. **قيم الطموح** : وتتضمن التركيز على مقدرة الفرد على القيام بأعماله ودرجة طموحه ومدى ثقته بنفسه في مواجهة أي أمر يتعلق بوظيفته.
2. **قيم العمل** : وتتضمن التركيز على اهمية العمل الذي يقوم به الفرد ومدى إخلاصه لهذا العمل والتزامه بأدائه كاملا .
3. **قيم الوقت** : وتتضمن التركيز على أهمية استغلال الوقت في انجاز الأعمال الموكلة للفرد، والألتزام بمواعيد العمل بدقة .
4. **قيم التطوير والتغيير** : وهي التي تشجع الأفراد على القيام بتطوير وأحداث تغيرات إيجابية على العمل من خلال ابتكار أفضل الطرق لإتمامه .
5. **قيم التعاون** : تتضمن تفاعل الفرد مع زملائه ومشاركته لهم في القيام بالعمل الموكلة لهم وممارسة بعض الاعمال الاجتماعية الخاصة بهم .

6. قيم الانجاز : وتتضمن التركيز على انجاز الأعمال بالصورة المطلوبة ومدى شعور الفرد بانجازه

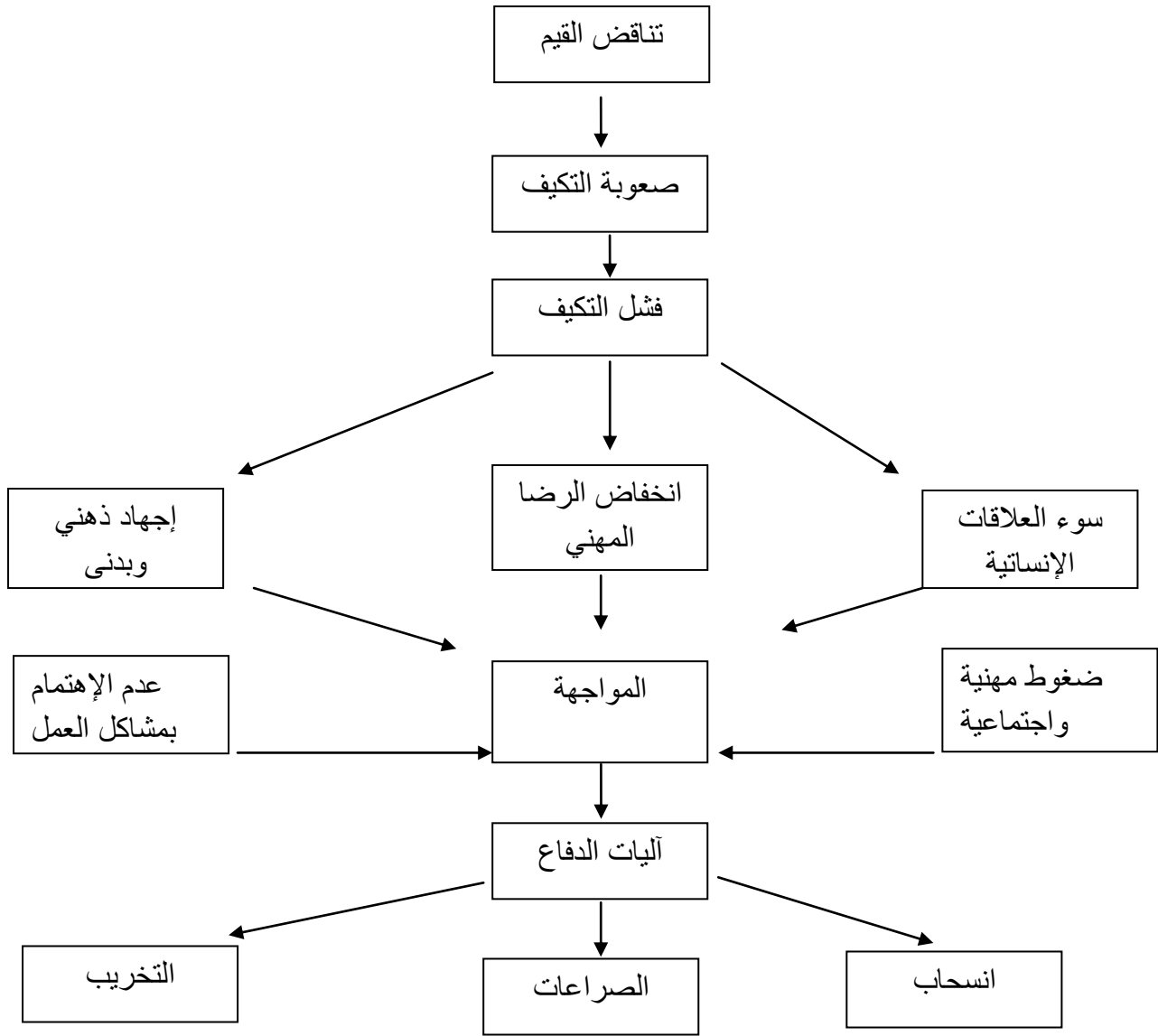
لأعماله (شيخاوي، 2016، ص15).

7. تناقض القيم التنظيمية :

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، 201، ص119).

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



شكل رقم (05): انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم

المصدر: (بوفلجة، 2010، ص 47) .

8. قياس القيم التنظيمية :

تقاس القيم بعدة طرق من أهمها المشاهدة أو الملاحظة المنظمة، والمقابلة الشخصية وتحليل

المضمون، و الإختبارات ونعرضها على النحو التالي :

أولاً : المشاهدة أو الملاحظة المنظمة:

الميزة الرئيسية للمشاهدة هي أنها تطلعنا على مظهر السلوك دون إمكانية لتزييفه وخاصة إذا أجريت هذه المشاهدة على غفلة من الفرد أو الأفراد موضوع الدراسة، كما أنها تعتبر من أكثر الطرق ملائمة خصوصاً إذا كانت العينة موضوع الدراسة من الأطفال صغار السن، ولا يمكنهم الوصف اللفظي لوقائع السلوك .

فالملاحظة العلمية المنظمة يمكن أن تأتي بنتائج دقيقة في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بعامة إذا تم استخدامها بشكل ملائم، فاستخدامها في مجال الكشف عن القيم على سبيل المثال يتطلب من جانب الباحث أن يجيب على تساولين رئيسيين.

الأول : ما القيم التي يهتم الباحث بدراسته في مرحلة عمرية معينة ؟

الثاني : ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أو متغيرة ؟ (خليفة، 1992، ص ص 58-59).

ثانياً : المقابلة الشخصية :

وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته ، وتعتبر المقابلة وسيلة جيدة لجمع البيانات خاصة في مهمة الاستكشاف (النجار والنجاري، 2013 ، ص 83) .

وقد استخدمت المقابلة أو الاختبار بشكل أكثر انتشاراً في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية، وذلك بالمقارنة بطريقة المشاهدة أو الملاحظة والتي سبق الحديث عنها، وأخذ هذا الاستخدام صوراً وأشكالاً مختلفة من جانب الباحثين في مجال قياسهم للقيم، وقد اعتاد كوهلبرج في دراسته للأحكام الأخلاقية على تقديم عدد من القصص (خليفة، 1992، ص 59).

ثالثا : تحليل المضمون (المحتوى):

يعرف تحليل المحتوى بأنه " أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف الى الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمضمون الظاهر من مواد الاتصال "(طعيمة، 2004، ص 70) .

وقد استخدم هذا الأسلوب للكشف عن القيم التي يتضمنها المحتوى لمقروء لمادة دراسية محددة، كالقراءة ونحوها، واستخراج تنمية القيم الرئيسة والفرعية المحتواة في النص المقروء أو المراد دراسته لمعرفة ما مدى أحتوائه على القيم قيد الدراسة (عزي، 2018، ص 148) .

رابعا : الروائز والمقاييس :

وهي مقاييس تصمم خصيصا لقياس القيم والاتجاهات في موضوع قيمى محدد، يتضمن المقياس مجموعة من العبارات التقريرية أو الاخبارية مصاغة إما بطريقة سلبية أو إيجابية ومرتبطة بالموضوع الذي يجري تقويمه، ويستجيب المتعلمون على كل عبارة بوضع إشارة على رمز الإجابة التي تعبر عن رأيهم واتجاهاتهم وقيمهم، وبعد الحصول على استجابات المتعلمين عن كل فقرة من فقرات المقياس يتم التوصل الى النتائج وتحليلها وتفسيرها (الجلاد، 2007، ص 208) .

وسيتناول الباحث بعضها على النحو التالي :

أ- مقياس البورت و فرنون و لنديزي :

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

وضعت هذه الأداة خصيصا لاختبار القيم (Study of values) لدى الأفراد، 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 التالية والتي نقلها من كتاب ألفه إدوارد سبرانجر (الألماني Springer) عن أنماط الرجال (Types of men)، وفيه تحدث عن هذه الأنماط الستة من القيم: القيمة النظرية (العلمية)، القيمة الاقتصادية، القيمة الجمالية، القيمة الاجتماعية، القيمة السياسية، القيمة الدينية المقياس ترجمه عطية محمود هنا إلى اللغة العربية باستفادته من الصورة النهائية التي اشترك فيها ألبرت وزملائه عام 1951 والتي تتميز بسهولة التصحيح ووجود تخطيط سيكولوجي لقيم الفرد وقد أضاف الباحث جدولاً يملئه الطالب ليوضح الترتيب التنازلي لقيمه (سي محمد، 2014، ص 231-232).

ب- مقياس القيم الفارقة لبرنس :

ترجمه الى العربية جابر عبد الحميد جابر 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 احدهما تمثل قيمة تقليدية والأخرى تمثل قيمة عصرية (باعمر، 2014، ص 105).

ت- مقياس سوبر لقيم العمل :

يهدف هذا المقياس لدراسة قيم الأفراد داخل البيئة التنظيمية، ويتضمن مجموعة من العبارة تقيس 15 مجالاً من مجالات العمل وهي : " الإبداع، الانجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد، الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية والإدارية. ويتم الإجابة عنها من خلال هذه البدائل (مهمة جداً، مهمة، متوسطة الأهمية، قليل الأهمية، غير مهمة تماماً) وبعد حساب مجموع الدرجات نجد أن القيمة تتراوح بين 5 و 15 درجة، فإذا تعدى مجموع أي قيمة من هذه القيم فوق 10 فهذا دليل على أنها اهتمام كبير، أما إذا كان يتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على أنه هناك اهتماماً معتدلاً بهذه القيمة أما إذا كان أقل فهذا يعني أن القيم لا تعني أي اهتمام (مقدم، 2003، ص 288).

ث- مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس و مايك وود كوك (1995):

المقياس ترجمه إلى العربية الباحث عبد الرحمان أحمد هيجان، وضع المقياس لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد أساسي يتكون من ثلاث أبعاد جزئية ، وكل بعد جزئي يمثل قيمة بمعدل (05) فقرات لكل بعد جزئي ، أما المجموع الكلي للفقرات هو ستون (60) فقرة) صيغت في الاتجاه الايجابي (فراحي و بودهري، 2017، ص166).

9. تغيير القيم التنظيمية :

تهتم المنظمات بطبيعة القيم التنظيمية التي يتبناها أفرادها لكونها (القيم) مسؤولة عن ظهور السلوكات الإيجابية او السلبية فى حياتهم المهنية، وهذا بهدف خلق مواعمة بين طموح الأفراد وطموح المنظمة التي ينتسبون لها، و الأهم من ذلك ان لا يحدث هناك تعارض بين أهداف المنظمة ومنتسبيها .

لذا تعمل المنظمات على إيجاد مساحة آمنة تجمع الطرفين أو حيز مشترك بين رغبات العاملين من جهة و طموح المنظمة من جهة ثانية، و لا يتأتى ذلك إلا بالقيم الإيجابية .

حيث كلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الافراد كلما ساهم ذلك فى تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح (قريشى، 2016، ص68) .

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد (العميان، 2002، ص 113-114) .

عملية التغيير يمكن ان تحدث ضمن اطر زمينة فاعمل الزمن يمكن أن يحدث تغييرا واضحا فى بنية القيم، وهناك تغييرات تحدث لطبيعة تطورية مثل التغييرات التكنولوجية و الاجتماعية و السياسية و التشريعية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث تؤدي الى تغيير فى شكل الغد بصفة عامة، ويحدث هذا

التغيير مادام علماء السلوك و المديرون مستمرين فى تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية (فرنش و جونير، 2000، ص124).

وعليه فكثير من المنظمات تسعى الى تغيير قيم العاملين لديها، او حتى قيم المنظمة المتبناة، وهذا يرجع لسببين :

1/ قيم سالبة سائدة : إما أن القيم السادة هي قيم سلبية تظهر فى شكل سلوك مضاد او غير متعاون للمنظمة وأهدافها، وهي بتلك الصورة تمثل عبأ ثقيلًا تتحمله المنظمة، بل واكبر أزمة قد تعانيها المنظمة هي ان لا يسيير العاملون مع طرح المنظمة أو أن يسبحوا ضد تيارها .

2/ قيم جديدة : ويرجع الى أن القيم الحالية للمنظمة نمّطت سلوك العاملين (تتميط السلوك) للعمل وفق وتيرة معينة قد تكون مناسبة لظروف سابقة ولكنها غير مناسبة للظروف الآتية، كدخول المنظمة معترك التنافس، أو الاندماج مع مؤسسة أكبر، أو مجابهة وضع جديد، الى غير ذلك من الظروف.

لذا تسعى المنظمة لتغيير هذه القيم السائدة بأخرى تراها أفضل، وتدفع بالعاملين الى بذل جهد أكبر و إنتاجية أحسن .

ومن المهم إعتبار أن عملية التغيير تتم بطريقة بطيئة وهي مرتبطة بالوقت، ولكن يمكن للمنظمات أن تجعل من العملية أسرع بربط هذا التغيير بالإمميزات و التحفيز الايجابي .

- خلاصة

بعد إستعراضنا للجوانب النظرية المتعلقة بالقيم و القيم التنظيمية من مفاهيم و خصائص و وظائف ومصادر و أهمية، ثم عرجنا على المراحل التي تنشأ عبرها القيم، وتناول أهم التصنيفات المتعلقة بالقيم و كذا طرائق قياس هذا السلوك الانسانى، بعد استعراضنا لكل هذه الجزئيات يمكن القول ان موضوع القيم يعتبر من الموضوعات التي لا ينبغي أن تُهمَّ طلبة العلم فحسب، بل ينبغي ان يهتم لها بكل حرصٍ المشتغلون فى البيئات المهنية، فالقيم كما سبق التوضيح تُعدُّ محركاً حقيقياً لسلوكيات العاملين بين الإختيار أو التفضيل أو الرفض، كما أن فاعلية الأفراد داخل منظماتهم إنما تتم بناءً على رصيد القيم الموجبة التي يحملها هذا الفرد اتجاه عمله، غير أن المسؤولية الكبرى فى تراجع القيم بدل إرتقائها لا يتحملها الفرد بقدر ما تتحملها مؤسسات التنشئة الإجتماعية، فهي على مر العقود لا تتوقف عن تزويد الافراد بقيم و معتقدات ستؤثر لا محالة فى مستقبلهم الشخصى و المهنى، بل وتؤثر ايضا فى مستقبل أوطانهم، لذا وجب السهر بعين متيقظة، و بروح متقدة ومستشرفة لكل ما يتلقاه الافراد منذ نعومة الأظافر، حتى لا ينشأ الجيل على غير المأمول فى غفلة من المجتمع أو مؤطريه .

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

• تمهيد

أولا / الإبداع :

1. مفهوم الإبداع
2. مفاهيم ذات علاقة بالإبداع
3. خصائص الإبداع
4. أهمية الإبداع
5. أنواع الإبداع
6. مستويات الإبداع

ثانيا / الإبداع الإداري

1. مفهوم الإبداع الإداري غربيا وعربيا
2. مراحل الإبداع الإداري
3. أبعاد الإبداع الإداري
4. تنمية مهارات الإبداع الإداري
5. معوقات الإبداع الإداري

• الخلاصة

تمهيد :

بات من الثابت فى عقيدة المنظمات الحديثة أن مسيرة حياتها و بقائها، بل و مصيرها لا يتعلق فقط بالموارد المادي و المالي، وهو الذى كان إلى وقت غير بعيد أساس نجاح المنظمة و عصب حياتها، إنما يتعلق كل ذلك بالموارد البشرى وتحديدًا بجهد الأفراد المتميزين و بفضل عسارة جهودهم و لمستهم الإبداعية، لذا فالكثير من الدراسات الحديثة تعتبرهم هم الراس المال الحقيقى للمنظمة .

حيث تجتهد المنظمات فى البحث عن هذا النوع من الموظفين، وتحاول جاهدة ان تحفز طواقمها لإستظهار قدراتهم الابداعية و الابتكارية خدمة للمنظمة و أهدافها، فالإبداع من بين أهم القيم التى تدفع للنمو والازدهار فى بيئة الأعمال المعاصرة، و أن الإنتاج والتفكير العادي لا يمكن أن يؤدي فى أفضل الحالات إلا لتحقيق البقاء، لكن هذا لا يكفي، فإذا لم تكن المؤسسة مبدعة ومشجعة على التميز والريادية فالمستقبل أمامها غامض ومجهول .

وعليه سنتطرق فى هذا الفصل الى مفهوم الابداع وخصائصه ومستوياته ومحدداته ثم نعرض للحديث عن الابداع الادارى، مفهومه و مراحلته ونظرياته وكذا الاستراتيجيات الكفيلة بظهور السلوكيات الابداعية ونختتم بأهم المعقبات التى تعترض عملية الابداع الادارى .

1- الإبداع :

1-1 مفهوم الإبداع :

أ- الإبداع لغة:

الإبداع من الناحية اللغوية هو إحداث شيء جديد على غير مثال سا(السويدان، 2002،

ص15).

ويقال أبدعتُ الشيء أي إخترته على غير مثال سابق، اخترعته على شكل ليس مكرر أو مشابهة لما قبله .

و "البدیع" هو الشيء الذى لا نظير له، وهو إسم من أسماء الله الحسنى قال تعالى :

(بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ) (البقرة، آية 117) " وبدیع

السموات والارض أي مبدعهما، والبدیع لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها من غير مثال

(الأحمّد، 2008، ص 50).

و جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعنى " أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد

يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة " (الدهان، 1989، ص 16).

أما الموسوعة الفلسفية العربية فقد عرفت الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد، أو صياغة عناصر

موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون و الآداب (جروان، 2002، ص

20).

ب-الإبداع اصطلاحا :

إن وضع تعريف للمفاهيم المستخدمة فى علم النفس لم يكن أمرا هينا على الاطلاق، ويعتبر تعريف

الإبداع هو أكثرها صعوبة فقد أشار تايلور (1988) في تقرير غير منشور قدمه الى شركة dow

chemical company الى وجود عدد يتراوح من 50 الى 60 تعريفا مختلفا فى أدبيات علم النفس ومما لا شك فيه أن العدد الاجمالي قد وصل فى الوقت الحالى الى عدة أضعاف هذا الرقم .
(كينغ وأندرسون، 2004، ص 40) .

يعرفه **روشكا 1989** بأنه " ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد صارت الابحاث فى مجال الابداع على جبهة عريضة ومليئة بالتشعب و التنوع ولهذا يبدو من الصعب ان تنتظر ايجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد بينما نجد تعريفا ثانيا يركز على بعد آخر " (هيجان، 1999، ص 13) .

وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الابداع، فقد عرف **قالتون (Galton)** الابداع بأنه : عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد .

كما عرفه **سميث Smith** على أنه : عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا .

أما **روبنز Robbins** فقد عرف الابداع بأنها القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادى بينها (السكرانه، 2011، ص 17) .

وقد عُرف الابداع على انه هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة. (روشكا ، 1989 ، ص 19)
ويعرف على أن الابداع نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع (صبحي و قطامي، 1992 ، ص 121) .

ويعرفه (Daft,2010) بأنه" تبنى فكرة جديدة أو أسلوب جديد لأهداف المنظمة، أو سوقها، أو بيئتها العامة " (Daft,2010,p357) .

ومن مجموع التعاريف التي ذكرت في الإبداع : " أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة، سواءً كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرامج أو الخدمة ". (رزق الله، 2009، ص 47).

1-2- مفاهيم ذات علاقة بالإبداع :

▪ الإبداع والذكاء :

يُعرف الذكاء بأنه قدرة عقلية تمكن الافراد من حل المشكلات او التعلم او اكتساب المعرفة و استخدامها، وهو يساعد الشخص على فهم الاساسيات مثل فهم النظريات و القواعد و العلاقات في موضوع او موقف معين بسرعة اكبر من المعتاد (دريوش، 2011، ص 111).

و الذكاء بهذا المفهوم يصبح مادة غير ذات ارتباط بالابداع، لانك قد تجد شخصا ذكيا لكنه ليس مبدعا في حين تجد الأقل ذكاء لديهم العديد من الإبداعات . و يقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية و العددية و المجردة أو البصرية (بربروي، 2011، ص 28) .

كما أن الابداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد، كسلوك متفاوت تبعا للبيئة المحيطة، أم الذكاء فهو صفة يتصف بها فئة محدودة، لهذا نستطيع القول بأن الذكاء ضروري للإبداع لكن ليس من الضروري أن يكون الأذكيا مبدعين .

▪ الإبداع و الموهبة :

يرى بربروي (2011) ان الموهبة هي أستعداد موروث في كثير من مجالات الحياة (عقليا، ابداعيا، فنيا، رياضيا، لغويا) تحتاج الى الكشف و المتابعة لتبلغ اقصى ممكن (بربروي، 2011، ص 29) . والفرق بين المصطلحين ان الابداع عملية مكتسبة تحفزها البيئة في حين ان الموهبة موروثة، واحيانا قد يكون الابداع وليدا للموهبة، بمعنى ان المبدع هو موهوب ولكن ليس كل موهوب هو شخص مبدع .

▪ 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 سايمنتن 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 عامًا شاملاً 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 و دراسية، ومع ذلك هناك تأكيدات خاصة لدى بعض الباحثين على ضرورة التميز بين الموهبة والإبداع باعتبار أن الموهبة تتعلق بنشاطات الأطفال أما الإبداع فيتعلق أكثر بنشاطات الكبار (سايمنتن، 1990، ص 8) .

▪ 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 .

▪ الإبداع و الإختراع :

يعرف الاختراع بأنه كل فكرة جديدة تسمح عمليا بحل مشكلة معينة في مجال التقنية، ويكون الإختراع إما منتجا او طريقة تصنيع لمنتج او تحسين في منتج أو طريقة صنعه، أى يجب ان يكون الاختراع ثمرة فكرة ابتكارية تجاوز الفن الصناعي القائم فلا تعتبر اختراعات التحسينات او التعديلات الجزئية غير الجوهرية.

وعليه يمكن القول ان الاختراع هو احد انواع الابداع القابل للتطبيق الصناعى و التقنى ويمكن تسميته بالابداع العلمى .

▪ الإبداع والتغير :

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 التغير، ولكن أيضا مكونات جوهرية بالنسبة للإبداع، واتفق هذا الاتجاه مع رأي كل من "أكار" و "ميلكر" الذين ربطا بين الإبداع من جهة وتنفيذ التغيير من جهة أخرى ذلك أن تنفيذ التغيير في إعتقادهم يتطلب وسائل وطرقاً إبداعية لضمان نجاح التنفيذ.

(هيجان، 1999، ص36).

▪ الإبداع و التحسين :

يرى نجم (2003) ان هناك تشابها كبيرا بين الابداع و التحسين، حيث يعتبر ان التحسين الذى يعتبره بأنه عملية ادخال تعديلات و تحسينات صغيرة او كبيرة على العمليات و المنتجات الحالية بما يجعلها اكثر كفاءة و ملاءمة فى الاستخدام، ومنه التوصل الى منتج جديد جزئيا من خلال هذه التحسينات. وهذه العملية تعتبر نوعا من الابداع الجزئى (نجم، 2003، ص137).

1-3- خصائص الإبداع :

يذكر (عيد 2008) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل و التغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص و بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات و الصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة. - الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقا لنتائج التقويم والتجريب .

- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ الم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية (عيد، 2008، ص ص 14-15) .

1-4- أهمية الإبداع :

يحتل الإبداع مكانة بارزة في أفكار القائمين على المنظمات الساعية نحو الإبداع، ويقع ضمن أولوياتها، نظرا للفوائد التي يمكن أن تجنيها هذه المنظمات من مخرجات العملية الإبداعية (Dewett.2004 p.264) .

فالعقول وحدها مهما تكن غنية بالأفكار الجديدة لا تكون لها جدوى بدون العمليات المصممة خصيصا لترجمة تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات لها قيمتها، إذ يعد الإبداع حالة حيوية وضرورية للحفاظ على سلامة وصحة المنظمات المعاصرة (القطاونة، 2006، ص 55) .

و يشير عسييري (1420) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلا، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها .

إن إهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها، يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع (عسييري، 1998، ص 12) .

الإبداع الإداري يعتبر عنصرا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات التعبير عن نفسها . وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير، فابتكار استراتيجيات فعالة للتنمية الاقتصادية يعتبر أمرا هاما بالنسبة لها. وعلى مستوى المنظمات يعتبر الابتكار والتطوير نشاطا رئيسا في أعمالها وعنصرا أساسيا في نجاحه وتحقيق أهدافها .

1-5 أنواع الإبداع :

لقد سعى الكثير من العلماء و بذلو الجهود العلمية المضنية، محاولين 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 :

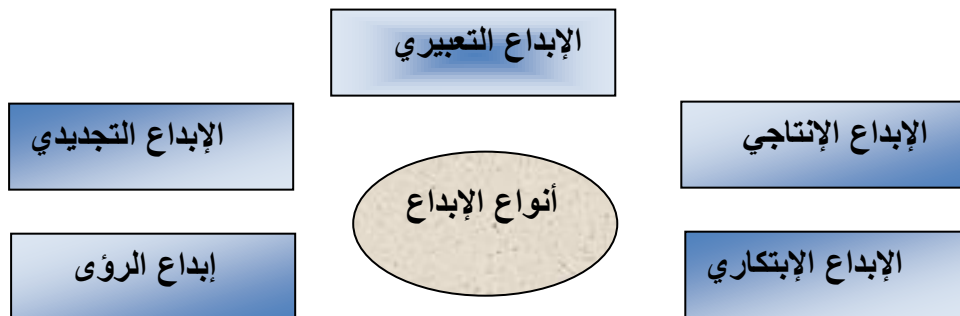
*- **الإبداع التعبيري** : ويظهر في التعبيرات اللفظية والرسوم التلقائية والأنغام الموسيقية .

*- **الإبداع الإنتاجي** : ويظهر في ميل الطفل إلى اللعب الحر والرغبة في التعبير وهذا النوع من الإبداع يكون واقعيًا .

*- **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 (مساد، 2011، ص117) .



الشكل رقم (06) : يوضح أنواع الإبداع الإنساني

المصدر: من إعداد الباحث .

1-6 - مستويات الإبداع :

▪ مستويات الإبداع :

من خلال استقراء الباحث للكثير من الدراسات التي تناولت الإبداع ومستوياته حيث انها كثيرة ومتعددة إلا أننا سنتطر الى ثلاث نماذج أساسية كانت محل اتفاق بين الكثير من الباحثين، وقد صنف **staw** الإبداع الى ثلاث مستويات وهي كالآتي :

▪ الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد لوحده دون مشاركة من قبل الآخرين، وتؤكد دراسة (الشبيني، 1997) على أن الإبداع الفردي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل الشخصية القدرات الاداراكية، والسياق الإجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع (الجوال، 2015، ص172) .

▪ الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة جيدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة .(كرامش، 2017، ص 24)
وذلك اعتمادا على خاصية التعاضد فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء الأمر الذي يجعل المنظمات المعاصرة تحرص على تطوير وتشجيع العمل الجماعي عن طريق منحها مختلف الصلاحيات والموارد التي تشجعها على الإبداع (الجوال، 2015، ص172).

الإبداع على مستوى المنظمة :

الإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي و المؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية ويشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقا، و هو

التعريف التي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قادتته جامعة يودن الإيطالية، و وفقا لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد و الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي و الظروف التي يجري فيها الإبداع (بديسي وشيلي ورزق الله ، 2011، ص 10).

وتتصف المنظمات المبدعة بما يأتي :

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمر رغم الفشل أحيانا .
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لا بد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم والعمل على حله (جلدة و عبوي، 2006، ص45).

2. الإبداع الإداري :

2-1- مفهوم الإبداع الإداري :

من خلال مراجعة الباحث للدراسات الغربية والعربية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري أكدت على أهميته في المنظمات المعاصرة، واختلف الباحثون في تعريفه ويرجع ذلك أساسا إلى طبيعة العملية الإبداعية و سنحاول عرض بعض التعاريف في الفكر الإداري العربي والغربي وفق مايلي :

- تعريف الإبداع الإداري في أدبيات إدارة الأعمال الغربية :

- **تعريف " Mackinnon "** السلوك الإبداعي على أنه: «تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير» (عساف، 1999، ص286).
- **تعريف كورتس (Cortese, 2001) :** على أن الإبداع الإداري يعرف على أنه: «إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم غير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها».
- **تعريف زبلي : (Zipple, 2001)** فترى بأن الإبداع الإداري يعرف على 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» (النوايسة، 2009، ص340) .
- **تعرف 2007 Al & Eline** السلوك الإبداعي على أنه: «كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي». (بطاينة، 2008، ص21).
- **تعريف Robbins (2001) :** "هو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار" (الجوال، 2015، ص158).
- **تعرف هاج 1999 :** على أنه لممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو أسلوب أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (خصاونة، 2011، ص 33).

الجدول رقم (13) يوضح بعض التعاريف الغربية للإبداع الإداري

الرقم	إسم الباحث والمصدر	المفهوم
01	Hill&Jones. (الجوال، 2015، ص185)	هو كل جديد او غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات ويشمل اي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الانتاج ونظم الادارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة .
02	Daft (الجوال، 2015، ص185)	هو جيل الأفكار المبتكرة التي قد يلي حاجات محسوسة لدى العملاء مما يعطى المنظمة فرصا أكثر
03	Bernard 2003 (بلواني، 2008، ص14)	القدرة على توليد الافكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية.
04	Hage (النتيفات، 2006، ص19)	هو قدرة الموظف على الانتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز من مشكلة ما، حيث يتم هذا الانتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

المصدر: إعداد الباحث بناء على المراجع.

2- تعريف الإبداع الإداري في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

تعتبر دراسة (الدهان، 1989) من البحوث المرجعية حيث كان لها السبق في الإشارة إلى ضرورة تميز مفهوم السلوك الإبداعي، حيث عرفته على أنه: «السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين» (الدهان، 1989، ص 16) .

و يعرفه الزيادين، 2005: بأن السلوك الإبداعي يمكن تعريفه على أنه: «جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار تطوير أساليب إنتاجية جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية التنظيم».

(الزيادين، 2005، ص 20). أما الأخرس(2016): فيرى بأن الإبداع الاداري هو استخدام مهارات التفكير الابداعي فى حل المشكلات بما يتحقق المنفعة العامة للمنظمة التى توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره. (الأخرس، 2016، ص44) .

تعريف المطيري، 2012 : بأن السلوك الإبداعي يعبر عن: «الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز الأهداف التنظيمية» (المطيرى، 2012، ص 16) .

وعرفه حريم 2004: بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شئ جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشئ سلعة أو خدمة أو أسلوبا او عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقه بالمنفعة على المنظمة (خصاونة 2011، ص 34) .

ويرى العواجي أن الابداع الاداري مصطلح عام أصبح يستخدم قرينة للابتكار أو استخدام شئ جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، إختراع أو نهج جديد في انتاج سلعة أو خدمة معينة وهو يراه عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الاصيل، وقد يكون إبداعا فنيا أو انتاجيا أو تنظيميا، قد يكون يكون عمل فرديا أو جماعيا، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الانسان (لفقير، 2018، ص 122).

ويرى السالم (1999) بأن السلوك الإبداعي هو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مكان العمل وليس من الضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة (السالم، 1999، ص100) .

وتتلخص السرور (2000) إلى أنه لا توجد نظرية متكاملة للإبداع، مع أن الآراء كثيرة ومختلفة أحياناً. حيث يعرض الأدب التربوي ما يزيد عن (45) نظرية في الإبداع كل منها يتطرق للإبداع من جانب أو أكثر، وترى بأن الإبداع هو الإنتاجية الأصلية التي تحظى بثمين البشر، وهذا الإبداع عبارة عن خبرة كامنة و عملية متشعبة لا ترتبط بلحظة معينة فقط، وإنما للثقافة دور في إبراز أو إخفاء العديد من القدرات الإبداعية (السرور، 2000، ص ص: 223).

الجدول رقم (14) يوضح بعض التعاريف الغربية للإبداع الإداري

الرقم	إسم الباحث والمصدر	المفهوم
01	جواد (جواد، 2000، ص 177)	هو سلوك غريب ومختلف ومنفرد وغير مألوف يصدر عن الفرد أو جماعة العمل وينتج عنه أفكار وحلول أصيلة و فريدة، وتحمل في الوقت نفسه التجديد و الحداثة وإمكانية التشغيل
02	ابوحلو وأحمد 1992 (بلواني، 2008، ص 14)	هو تلك البيئة التي تهيء للابتكار والابداع والعوامل والظروف البيئية التي تساعد على نموه .
03	العجلة (العجلة، 2009، ص 9)	منظومة متكاملة تشترك فيها جميع الأطراف في المنظمة، وتعتبر الادارة العنصر الفاعل فيها، كما يرى ان التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة
04	الصرن (القطاونة، 2006، ص 51)	الابداع يمثل احد اهم اشكال التغيير للأفضل.

المصدر: إعداد الباحث بناء على المراجع.

3- مراحل الإبداع الإداري :

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية فان جميع الاتجاهات تصف هذه العملية بدلالة مجموع الخطوات، أو المراحل التي تختلف من باحث الى آخر (جروان ، 2008، ص 62) .

وتعتبر نظرية wallas من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية وألفت مزيداً من الضوء على مكوناتها وكيفية تطورها في إطار رسمت حدوده بتأثير النظرة العبقريّة للإبداع، ونظرية التحليل النفسي في الإبداع، واستناداً لهذه النظرية تمر العملية الإبداعية بخمس مراحل هي :

أ- مرحلة الإعداد :

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما :

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً
 - جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة
- ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد (لبوز، 2017، ص 66).

ب- مرحلة الاحتضان :

هي "مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة" (هيجان، 1999، ص 135).

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً، فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذا المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل المنظمة، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المنظمة (الطيبي، 2001، ص 56) .

ج- مرحلة الإصرار والمثابرة :

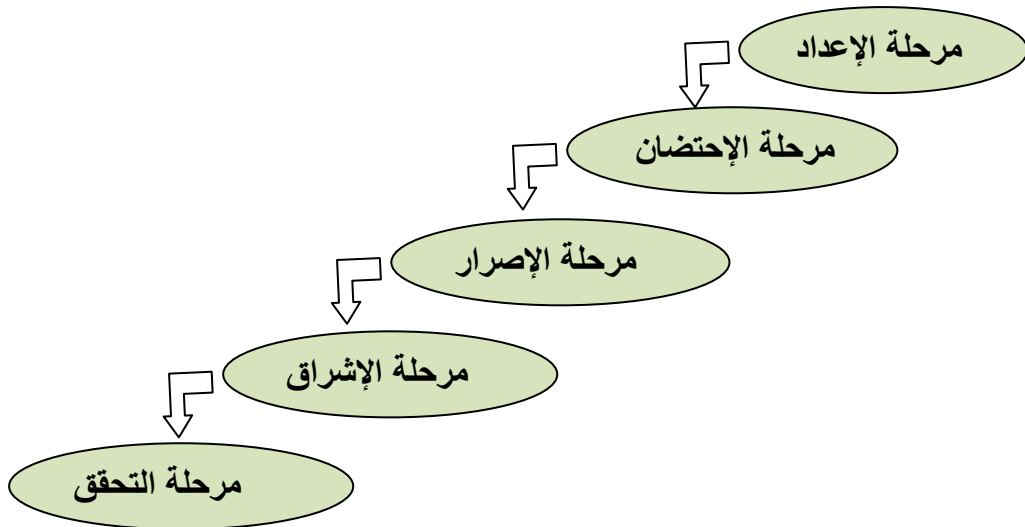
ان هذه المرحلة لم يعنى بها الكثير من الباحثين ولم يعتبرها مرحلة جادة وعلمية بقدر ما هي تصورات ذهنية للشخصية المبدعة، ولا يمكن تعميمها، وذلك بشأن فقدانها لدرجة العلمية، فهي تهتم بالخصائص الكاريزمية التي يتميز بها الأشخاص المبدعين فهي التاريخ، إذ تسعى إلى وصف أشخاص وتتبع مسيرتهم بذل من تكوين مبادئ أو تحقيق عناصر تساعد على الإبداع في التجسيد في أرض الواقع (لبوز، 2017، ص 67) .

د- مرحلة الإشراق :

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل بواحد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد (جروان، 2009، ص94) .

هـ- مرحلة التحقق :

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحديثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضيق الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطور وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية غير مسبوقة (جروان، 2002، ص 139) . وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصقل فهي مرحة التجريب للفكرة الجديدة (الطيبي، 2001، ص 56).



الشكل رقم (07) : يوضح مراحل الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث .

2-5- أبعاد الإبداع الإداري :

▪ **الطلاقة :**

ويمكن تعريفها بأنها القدرة على إنتاج من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه قدرة عالية على إنتاج الأفكار و توليدها (الشقحاء، 2003، ص43).

وتقسم الطلاقة الى ثلاثة أنواع هي :

و- **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات :** أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات المعنوية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي :

ي- **الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني :** وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار

أأ- **طلاقة التعبيرات أو الأشكال :** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم (العازمي، 2006، ص38).

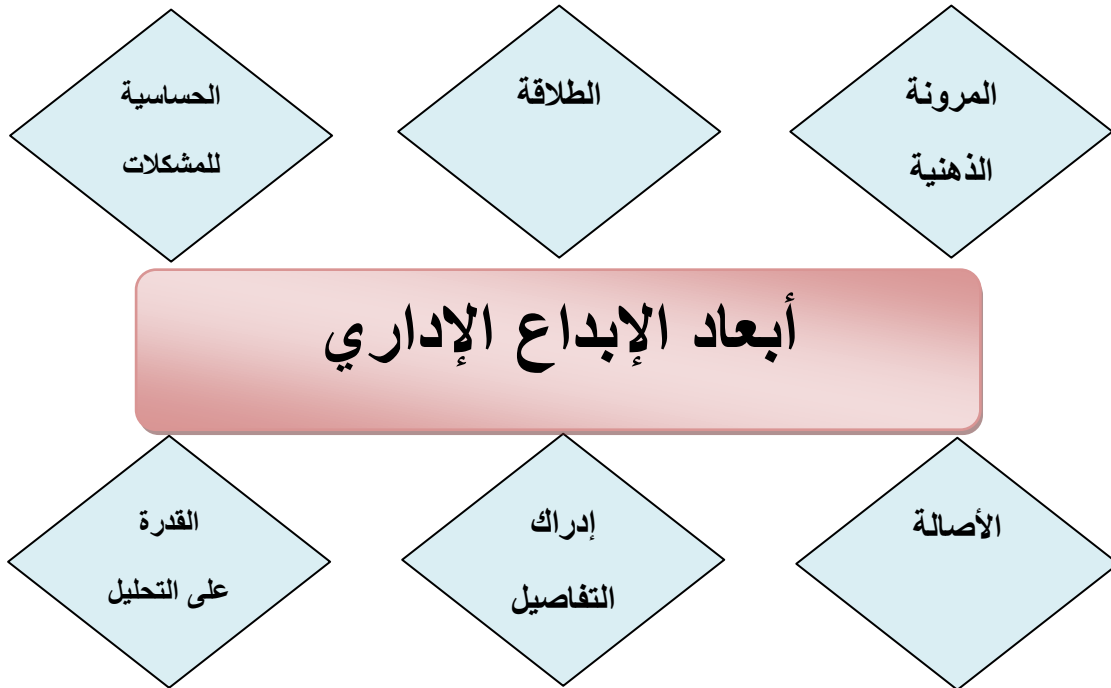
▪ **المرونة الذهنية:** وتعني المرونة العقلية وتغيير التوجهات بسهولة من خلال القدرة على إعطاء أكثر من حل أو استجابة أو طريقة للوصول الى الأفكار والحلول الممكنة، أي أن المرونة هنا عكس ما يسمى التصلب العقلي الذي يتجه الفرد يمقتضاه الى تبني أنماط فكرية محددة (القطاونة، 2006، ص 66).

وتنقسم المرونة الى قسمين كما ذكره (الكبيسي، 2016، ص10):

أ- **المرونة التكيفية:** هي التوصل الى حل مشكلة ما او مواجهة اي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف .

ب- **المرونة التلقائية:** هي سرعة الفرد في اصدار اكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة و المتعلقة بالمشكلة، حيث يميل الفرد الى المبادرة التلقائية .

- **الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بشيء أو فكرة جديدة على المستوى الذاتي لم يسبقه إليها أحد في مكان وزمان محددين.
- **الإفاضة أو إدراك التفاصيل:** وتتمثل في قدرة على اضافة عدد من التفاصيل والتوضيحات الجديدة بهدف جعل الفكرة أكثر قبولا ووضوحا وفائدة لدى الآخرين (القطاونة ، 2006، ص 66).
- **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 الى وحدات بسيطة وإعادة تنظيمها، فالفرد المبدع يستطيع بقدراته الإبداعية على تحليل مكونات وعناصر الأشياء، وقدرته على إعادة ترتيبها وتنظيمها وفق أسس مدروسة (صلاح الدين، 2018، صفحة 45).



الشكل رقم (08) : يوضح أبعاد الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث .

الجدول رقم (15): وصف أبعاد الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	ارقام البنود
01	الأصالة	يقصد بها قدرة الفرد على انتاج افكر لم يسبق له غيره
02	الطلاقة الفكرية	يقصد بها وفرة وغزارة الافكار
03	المرونة الذهنية	يقصد بها قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية او زاوية تفكيره بسهولة
04	الحساسية للمشكلات	قدرة الفرد على رؤية المشكلات بشكل واضح وتحديدتها بكل سهولة
05	إدراك التفاصيل	قدرة الفرد على الإلمام بكل جزئيات الموضوع وتبعاتها
06	القدرة على التحليل	قدرة الفرد على ربط الموضوعات واستنتاج العلاقات بينها وتوظيفها

المصدر: من إعداد الباحث .

2-6- تنمية مهارات الإبداع الإداري :

لتنمية الإبداع الإداري هناك مجموعة من التقنيات، وهي طرائق استكشافية لتسهيل عملية الإبداع عند الفرد أو جماعة من الأفراد أو في المؤسسة، وتعتمد أكثر تقنيات الإبداع على عملية توليد الأفكار والحلول من خلال الجمع بين المشكلة (الهدف) التي يعبر عنها بالواقع الحالي غير المرغوب، والتقنية المستخدمة لتوليد الحلول وبعض المحفزات على الإبداع، ولقد درس فريق المشروع الأوروبي لتطوير الإبداع (CreateProject) بقيادة جامعة أودين الإيطالية (UDINE) ست عشرة منهجية للإبداع وثمانين تقنية أو أداة، وبعد الدراسة والفحص والمقارنة وفق معايير عملية دقيقة اقترحوا على المؤسسات الأوروبية منهجية مؤلفة من خمس مراحل، و ست تقنيات مختارة للإبداع، وهي على الشكل التالي (الحسنية، 2009، ص 345) .

1- مرحلة التأهب والاستعداد و لهذه المرحلة إحدى عشر (11) تقنية إبداعية.

2- مرحلة التخطيط الخارجي، أو التحليل الخارجي مثل إيجاد الفرص ولها (12) اثنا عشرة تقنية إبداعية، و قد اختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيم .

3- مرحلة التخطيط الداخلي : أو التحليل الداخلي مثل المناخ التنظيمي ولها عشرة تقنيات إبداع

واختاروا منها تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي .

4- مرحلة توليد الأفكار، وهي التي تتضمن جلسات الإبداع، ولها تسع وثلاثين (39) تقنية إبداعية واختاروا منها ثلاث تقنيات هي: قوالب الإبداع، والتحليل المورفولوجي، والإثارة بالتحريك.

5- مرحلة التقييم، يركز على جمع الأفكار المتولدة من جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها ولها اثني عشرة تقنية إبداعية، واختاروا منها تقنية القبعات الست الشهيرة لدي بونو . وهذا يعطي انطباعاً أنه لا توجد طريقة أو عدد من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى الإبداع، مما يؤكد خاصيته المعقدة. وعلى الرغم من هذا الكم الهائل من طرائق الإبداع، إلا أنه هناك طرق أكثر استخداماً نعرضها كما يلي (دريوش، 2012، ص 173) .

1- **المناهج الرئيسية :** هي امتداد لتقنية قديمة تسمى بطريقة تريز (TRIZ) للروسي ألتشولر التي تعتمد على إيجاد خوارزمية للحل الإبداعي للمشكلات. وطريقة المناهج الرئيسية هي مصدر لاكتشاف الأفكار الجديدة والأصلية وتقييمها، وتعرض أسلوباً جديداً للإبداع. تعتمد هذه الطريقة على مسلمة أساسية مفادها أنه يمكن أن تكون المشكلة المدروسة قريبة من مشكلة مشابهة حلت في مقام مختلف.

2- طرق الفكر القياسي :

وهي طرق مهمة للإبداع في المؤسسة المهتمة بإنتاج الأفكار الجديدة، ويعتمد الفكر القياسي على الحقائق أو المعلومات الموجودة في مجال مألوف من الممكن استخدامه من أجل إنتاج أفكار إبداعية في مجال مماثل، ومن أهم طرق التفكير القياسي طريقة: (العصف الذهني، طريقة التراكيب، وطريقة التفكير الجانبي) .

أ - أسلوب العصف الذهني :

اختراع اليكس اوزبورن (ALEX oSBORNE) أسلوب العصف الذهني عام (1953)، ومنذ ذلك الحين وهو شائع الاستخدام في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار والحصول

على أكبر عدد منها في وقت قصير، ويشجع أسلوب العصف الذهني التفكير الإبداعي الجماعي من خلال عرض المشكلة على أفراد الجماعة من طرف قائد الجماعة قبل بدء الجلسة، ومطالبتهم بإدلاء أكبر عدد ممكن من الأفكار من أجل حل المشكلة .

ب- أسلوب التراكيب SYNECTICS :

إن طريقة التراكيب تعتبر تطورا لطريقة العصف الذهني، واصطلاح التراكيب مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وقدم هذا الأسلوب ويليام جاردن (WILLIAM GARDAN) حيث بدأ أولا داخل مجموعة فرعية من الاستشارات المعروفة

باسم (D LITTLE ARTHUR) ثم بعد ذلك في شركته الخاصة المعروفة باسم

(SYNECTICS. INC). وجوهر أسلوب التراكيب في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل

الشيء المألوف غريبا، والنظر إلى المشكلة من عدة اتجاهات مختلفة، بما فيها ما يبدو شاذا من أجل التوصل إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبنى عليها حل المشكلة.

وفي داخل مجموعات التراكيب، يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من

المناظرة (analogy) والاستعارة (Metaphor) للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة

ولتحديد الاتجاهات المختلفة. ومن الأمثلة التي انبثقت عن جماعات تراكيب فعلية، حيلة

الحبل الهندي واستخدامها في تطوير رافعة السيارة (كنغ واندرسون، 2004، ص ص 67-

68).

لكن في واقع الأمر، هناك عدد قليل من الدراسات الأكاديمية التي تناولت أسلوب التراكيب

قياسا إلى أسلوب العصف الذهني، ويعود ذلك بشكل كبير إلى كون مجموعات التراكيب

مصحوبة بارتفاع نفقاته واستهلاكها لكثير من الوقت، وذلك لما تستغرقه عمليات التدريب وعقد

الجلسات من زمن والتكاليف المصاحبة لها (دريوش، 2011، ص 179).

ج- طريقة التفكير الجانبي:

أسلوب القبعات الست هو برنامج تدريبي أبدعه دي بونو ليغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدلاً من أسلوب الحوار والذي يتخذ نمط محدد، يصبح من الممكن إقامة حوار بناء يعتمد على ست قبعات افتراضية ذات ألوان مختلفة، ومهام مختلفة. وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست بالكيفية التالية (المغربي، 2007، ص ص 128-130) :

➤ تفكير القبة البيضاء ولا يعتمد هذا النمط من التفكير على الحقائق والأرقام والإحصائيات والأشكال، ويحتاج دائماً إلى تجميع معلومات دقيقة ومفيدة قبل الوصول إلى رأي .

➤ تفكير القبة الحمراء يعتمد هذا النمط من التفكير على العواطف، الانطباعات والحدس، التخمين والمشاعر، ويتيح هذا النمط للفرد التعبير عن مشاعره الداخلية دون الحاجة إلى أن تكون موضوعية أو إلى تبريرها .

➤ تفكير القبة الخضراء هو التفكير الإبداعي الذي يطرح البدائل والخيارات المختلفة والأفكار الجديدة، ويركز هذا النوع من التفكير على أن الإبداع يمكن تعليمه وتنميته وهو المقصود من هذا البرنامج التدريبي.

➤ تفكير القبة السوداء يعتمد هذا النمط على إبراز النواحي السلبية في الموضوع ولكن بناء على أسس موضوعية، فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير ناقد .

➤ تفكير القبة الصفراء هو التفكير الإيجابي المتفائل، فهو يبحث عن الجوانب الإيجابية للفكرة أو الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً .

➤ تفكير القبة الزرقاء يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السابقة، وتفكير القبة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع لآخر، ويقرر متى يبدأ أي نوع من أنواع التفكير ومتى ينتهي .

7-2 معوقات الإبداع الإداري :

يمكن تصنيف معوقات الإبداع التنظيمي إلى نوعين من المعوقات، معوقات شخصية أو ذاتية لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية، ومعوقات تنظيمية لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد، هذه المعوقات الشخصية أو التنظيمية تؤثر سلبا على قدراته الإبداعية ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين، فيصبح التغيير أو التطوير بعده أمرا صعبا (هارون، 2014، ص 75) .

في حين يضيف بعض الباحثين نوعا ثالثا من المعوقات هو المعوقات البيئية .

1- المعوقات الشخصية :

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته مع محيطه

الأسري والمدرسي والاجتماعي ومن أهمها (العساف، 2004، ص ص 33.34)

- ضعف الثقة بالنفس. وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مالوفة، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها
- الخوف من الفشل. إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فغنه يقضي على الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد
- قلة التحدي. لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا، و الاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الابداع، فالابداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته .

- الميل الى تقييد المشكلة .فعادة ما يلجأ الافراد فى حل المشاكل الى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم .
- الخوف من المخاطرة. فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة .
- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد تجعلهم يميلون على استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه يعيق الإبداع كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد .
- رفع شعار الحرص على المألوف: بمعنى أن هناك حلا معتادا لجا إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، والميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة الامتثال للمعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حدا للتفكير الإبداعي.
- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة
- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة علما أن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود على أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها

إلى حلول إبداعية خلاقة ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي، بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها

- إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيود الوحيدة على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة
- الإشباع أو المعلومات الزائدة: فالمعلومات الزائدة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة .
- الحماس المفرط: تؤدي الرغبة القوية في النجاح و الحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما الفقر إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول(جروان، 2009: 20).

- الميل إلى المجارة والتي تتمثل في النزعة إلى الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية وتحد من احتمالات التخيل و التوقع، وبالتالي تضع حدودا للتفكير الإبداعي (السودي، 2016، ص 38) .

2- المعوقات التنظيمية :

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى أفراد المنظمات وقياداتها و جماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة على أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة وتتمثل في (هارون، 2014، ص ص 77-78) :

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.
- القيم الاجتماعية السائدة، فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، و ذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير، فمثلا من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم بالسن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصا متقدما بالسن وليس شابا، لذا قلما يحتل الشباب بالمراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية، إذ يعتبر شرط السن أحد مؤهلات القيادة .
- الظروف الاقتصادية، لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوقا للابتكار بل قد يقود ذلك إلى محاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيم الإدارية، لعدم كفاية الأجور

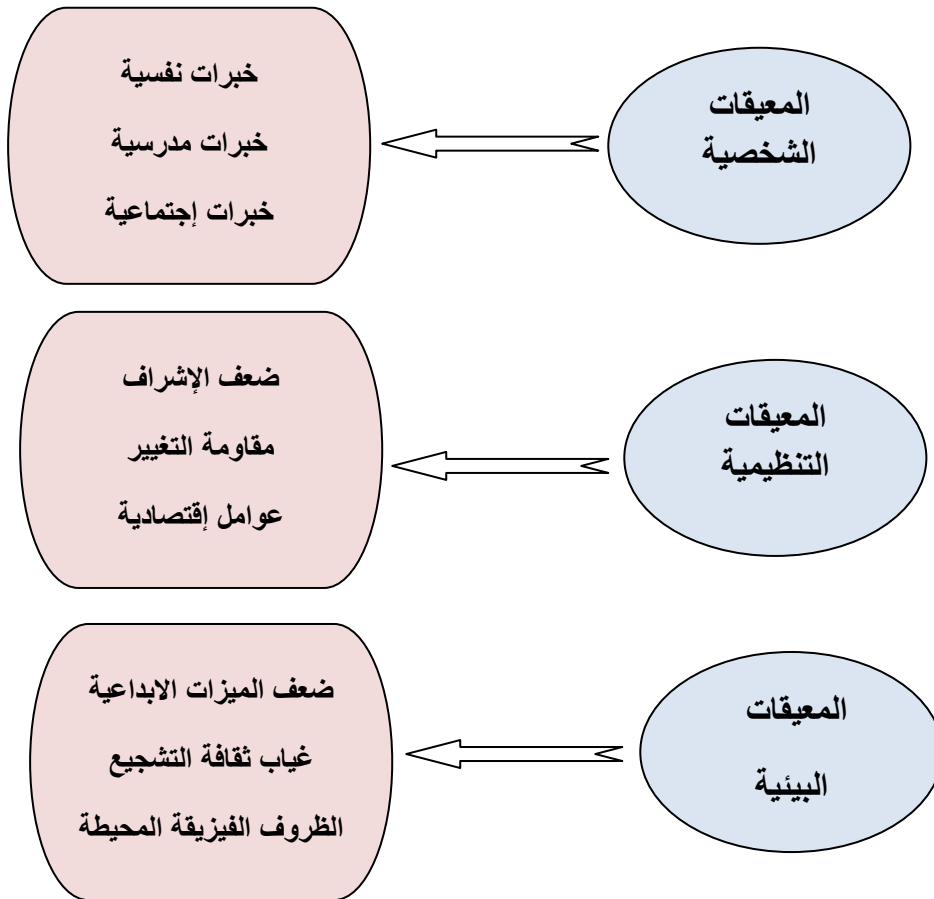
والحوافز المادية، فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة .

- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة، من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ والكسل يعاقب ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف، هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يُقاوم بكافة السبل .
- ضيق الوقت المتاح للممارسة للإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي الأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقلل من أهمية تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.
- سوء البيئة التنظيمية والتي تتمثل في (البناء التنظيمي، الإجراءات و أنظمة العمل الاتصالات، نمط القيادة، التحفيز، التدريب). والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الافراد و يحجبها . (الصرن، 2000، ص 53) .
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين .

3- المعوقات البيئية :

- ضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تؤدي إلى ظهور الإبداع.

- سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية المتمثلة بما يلي: الطاعة والخضوع والسعي نحو المحافظة على القديم، مقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي، والسيطرة وعدم السماح بالاستقلال (عدس وقطامي، 2000، ص ص: 358-359).
- وهناك من يشير إلى أن المعوقات البيئية تتمثل بالمعوقات الموجودة في الطبيعة مثل: الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، وعدم تأييد الزملاء للأفكار (السرور، 2000، ص. 245).



الشكل رقم (09) : يوضح معيقات الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث .

وعليه يمكن لكل منظمة باختلاف طبيعتها نشاطها ان تتجاوز هذه المعوقات، بجهد يسير ولكن بحزم لكي ترسي ثقافة تنظيمية مغايرة للتي كانت، فحوى هذه الثقافة تقوم على اساس الادارة الابداعية مسؤولين ومنفذين على حد سواء .

خلاصة الفصل :

بعد استعراضنا لأهم الافكار النظرية التي كتبت فى مادة الابداع، وفي قيمة الابداع الادارى يمكن القول ان الإبداع كسلوك تنظيمي فى حياة المنظمات المعاصرة لا يعد ترفا او مطلبا تكميليا يمكن تجاوزه أو غض الطرف عنه، إنما هو ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، وان المنظمات التي ينعلم فى طواقمها أفراد مبدعون هي أشبه بتلك التي لا تمتلك منتج تسوقه للزبائن، ففي ظل التنافسية الحادة و سرعة التغير يصبح الابداع ضرورة ملحة للمنظمات من أجل التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة، لذلك يجب عليها العمل جاهدة على تنميته وتطوير الموجود منه، وخلق المناخ الإبداعي داخل المنظمة .

الفصل الرابع: الإشراف التربوي

• تمهيد

1. مفهوم الإشراف التربوي
2. التطور التاريخي للإشراف التربوي
3. مقومات عملية الإشراف التربوي
4. أهمية الإشراف التربوي
5. أهداف الإشراف التربوي
6. السمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي
7. مهام المشرف في المنظومة التربوية الجزائرية
8. وظيفة مفتش البيداغوجيا
9. وسائل إنجاز مهام المشرف التربوي
10. أساليب الإشراف التربوي
11. المرتكزات القيادية للإشراف التربوي
12. معايير الإشراف التربوي

• الخلاصة

تمهيد:

يعتبر الإشراف التربوي كأحد مهام مفتش التعليم الابتدائي بالمدرسة الابتدائية أحد العوامل المهمة والمُساهمة بشكل فعال في تطوير أداء العمل التربوي، و تجويد مخرجات العملية التعليمية التعلمية؛ حيث يضطلع في المؤسسة بدور القائد التربوي من خلال قيادة المعلمين عن طريق إرشادهم وتوجيههم، وتقديم يد المساعدة لهم ونُصحهم إنطلاقاً من خبرته المهنية في مجال التعليم، وعليه يقع العبء الأكبر في تذليل كل الصعوبات التي قد تواجه المعلمين او المديرين على حد سواء، و يعد ايضاً وسيلة تنفيذ السياسة التربوية على ارض الميدان، مستعينا بخبراته ومعارفه في الحقل التربوي والبيداغوجي و التفتيشي.

ومنه سنتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره تاريخياً، أهميته، أهدافه و السمات الشخصية والمهنية للمفتشين، ونعرج على التفتيش في المنظومة التربوية الجزائرية من حيث المهام والوظيفة، و وسائل إنجاز مهامه، أساليبه، المرتكزات القيادية للإشراف التربوي، مشاكل ومُعيقات الإشراف التربوي .

1- مفهوم الإشراف التربوي:

- الإشراف لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور في باب " شرف " أنها بمعاني عدة منها :

شَرَفَ : أي صار ذا شَرَفٍ و عَلَاً في دينٍ و دنيا . و المُشْرِفُ : المكان المرتفع .

أشرف الشيء : أي عَلَاً و ارتفع . و أَشْرَفَ على الشيء : أي اطلَّعَ عليه من فوق (ابن منظور، 1993، ص 137) .

وجاء في منجد اللغة و الاعلام معنى أشرف الشيء اي علا وارتفع، واشرف عليه أي اطلع عليه، و المشرف من الاماكن اي العالي والمطل على غيره (معلوف، 1986، ص 383) .

أما مصطلح "التفتيش" فهو مصدر لفعل " فَتَّشَ " يفتش تفتيشاً اي بحث عنه واستقصاه وفحصه.

وجاءت كلمة المفتش في معجم اللغة العربية المعاصرة بمعنى الأشخاص الذين يعمد اليهم بالتفتيش في دواوين الحكومة و الشركات (اللجمي، 1993، ص 930) .

• إصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريف الإشراف التربوي، فمنها ما تراه عملية تفتيش تهتم بملاحظة أداء المعلم في حجرة الدراسة، وبطرائق التدريس المتبعة، والتركيز على مواطن الضعف أثناء تطبيقها؛ وأخرى تعتبره عملية فنية قيادية ديمقراطية إنسانية، تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلم، بهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية التعليمية؛ وفيما يلي بعض التعاريف:

-تعريف صليوو (2005) الإشراف التربوي بأنه:"عملية الهدف منها تحسين مستوى المعلم عن طريق نقل الخبرات المتراكمة، التي تكونت لدى المشرف على مدار السنين إلى المعلم وتوجيهه، واطلاعه على كل ما هو جديد في حقل التربية والتعليم، وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين الناتج التعليمي"(صليوو، 2005، ص31).

-يعرف العياصرة (2008) الإشراف التربوي بأنه:" عملية تربوية، قيادية، إنسانية، تعاونية، توجيهية تسعى إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني، لتحسين نوعية التعليم والتعلم لكي يكون أكثر فاعلية، وقدرة

على توجيه النمو المستمر لكل تلميذ، نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث" (العياصرة، 2008، ص 66) .

- ويعرف العجمي (2008) الإشراف التربوي بأنه: "عمل تعليمي يضع المعلم أمام حقائق جديدة وتدريبية يدرسه على مهارات جديدة، وتنسيقي يحركه في إطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه وتغييرية يستهدف إحداث التغيير في سلوكه وسلوك طلبته، واستشاري يقدم مقترحات وبدائلًا للحلول" (العجمي، 2008، ص 84) .

- ويعرف العبيدي (2010) الإشراف بأنه: "خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف، التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموًا مطردًا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة" (العبيدي، 2010، ص 56) .

ويعرف التفتيش التربوي حسب دليل مفتش التربية الوطنية للبيداغوجيا (2012) بأنه: "معاينة مدى تطابق للنشاطات المنجزة داخل المؤسسة التربوية، ومضمون المقررات الرسمية للمدرسة الجزائرية، ومصدر معطياته في إبداء ملاحظاته للوثائق والمرافق، بهدف تقديم خبرة موضوعية عن هذه المعاينة مع تقديم تقييم لها" (مسكين، 2016، ص ص 31 - 33) .

ويعتبر المشرف التربوي أيضاً عاملاً تغييرياً لأنه يسعى إلى إحداث تغييرات سريعة في سمات وخصائص ومعارف ومهارات واتجاهات المعلم، وكما معروف فإن عملية التغيير التي يقوم بها المشرف تتم بالكثير من الصعوبات والمعوقات.

فهو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية الوطنية (المفتش التربوي للمواد المدرسة باللغة العربية بالمرحلة الابتدائية)، لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم .

المهني، وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها (نقبيل ومجاهدي، 2017، ص ص 107، 110) .

والتفتيش يعني البحث، ويحمل هذا المعنى البحث عن الأخطاء بغرض العلاج، والقصور الذي يقرر المفتش للهيئة التعليمية، التي بدورها تخطر المعلم بهذا التقرير، وما يترتب عليه من أحكام مهنية، أو إدارية، أو مالية... الخ (العاجز وحلس، 2009، ص 16) .

- المفتش التربوي هو الشخص المختص المؤهل علميا ومهنيا وثقافيا، و يكون أخلاقيا والذي له من الخبرة الكافية ما يؤهله لا موجهها ومرشدا ومدربا ومقوما، ومحسنا للكفاءة البيداغوجية للمدرسين، خصوصا وللعملية التعليمية التعلمية بوجه عام (بوعزة، 2015، ص 316).

ويعتبر المفتش إطار فعال في المنظومة التربوية، مهمته السهر على تتبع و مراقبة، و تقويم تنفيذ السياسة التربوية، و المساهمة في تكوين و تأطير الأساتذة، فمهمته تجمع العمل الإداري و التربوي معاً فهو:

- قائد تربوي يجب أن يملك أغلب (إن لم يكن كل) مهارات القيادة.

-إداري محنك يجب أن يحسن إدارة الأشخاص، و إدارة المعلومات.

-رجل ايجابي متفائل ينظر إلى الحياة بروح ايجابية.

-إنسان متعاون، ورجل حازم يتخذ القرارات الصعبة، و لا يجامل أحدا.

-إنسان حكيم يضع كل شيء في موضعه الصحيح، يحب الخير للناس جميعا.

-رجل دفاع عن التلميذ و الساهر على مصلحته (بن عربية وزغداني، 2012، ص10).

ومنه فعملية التفتيش التربوي عملية شورية تقوم على احترام رأي كل من المعلمين و الطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه (خشيم، 2002، ص 128).

وهي عملية قيادية ديموقراطية، تعاونية بين المفتش وأعضاء الفريق التربوي سواء داخل المدرسة أو خارجها، وتهتم بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل، وأساليب وبيئة تعليمية ومعلم ومتعلم، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها جيدا بهدف تحسينها، وتنظيمها قصد تحقيق أفضل الأهداف لعملية التعليم والتعلم.

2- التطور التاريخي للإشراف التربوي :

لقد بدأ الإشراف التربوي (التفتيش) أول أشكاله 1654 م في ولاية ماساتشوس في أمريكا حيث كان مجلس المدينة، الذي يشمل أولياء أمور الطلبة يهتمون باختيار المعلمين من ذوي السمعة الطيبة، وعزل الآخرين الذين لا يتمتعون بالأخلاق السليمة، ثم تطور عام 1709 م حين سمح لبعض المواطنين بزيارة

المدارس، وفحص المعلمين والتفتيش عليهم، ومع تطور التعليم وانتشار المدارس، وتعيين مدير للمدرسة، ومدير للتربية والتعليم، للمحافظة على النظام التعليمي، أصبح مدير المدرسة مهتماً بالإدارة والإشراف معاً، وبعد ذلك تم تعيين مدير للمدرسة ومشرف تربوي منفصل عن الإدارة.

وكانت أداة التفتيش هي وسيلة الزيارات المفاجئة وفي اطار هذه العملية و هذا المفهوم، خلقت المفاجأة جوا من الرعب والتوتر النفسى بين العاملين فى المدارس (حجي، 2001، ص118).

ومنذ تعيين المشرف بدأ يتخذ الإشراف طابعاً معيناً، ويتطور متخذاً أنماطاً منها:

- **الإشراف التفتيشي**: وهو أقدم أنواع الإشراف بدأت فكرته في البلاد العربية 1836 م، ويمارس في هذا النوع أسلوب التفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة على الصفوف؛ لمعرفة مدى تقيد المعلمين بالتعليمات والأوامر، ومعرفة العيوب، والأخطاء لمحاسبتهم، كما كان يمتلك المفتش في هذا الأسلوب سلطة قوية تجعله يكتب تقاريره بعيداً عن المعلمين (العاجز وحلس، 2009، ص 15).

- **التوجيه التربوي** : نتيجة لعمل التفتيش الاستغلالي، الذي أدى إلى نفور المعلمين من زيارات المفتشين واستبدل بالتوجيه التربوي، وعملية التوجيه تقوم على أساس المساعدة والنصح للمعلم بدلاً من التفتيش على أخطائه و تصيدها، و يقوم على أساس الاحترام المتبادل والآراء المتبادلة. وبذلك بدأ هذا المفهوم في الوطن العربي 1962 م يأخذ مجراه ولا سيما بعد مؤتمر أريحا التربوي الذي أوصى بإلغاء كلمة المفتش واستبدالها بكلمة موجه.

وتركز فلسفة التوجيه على تحسين اداء المعلمين واعتبارهم محور العملية التوجيهية على ان يتم ذلك بطريقة ديمقراطية، فى جو من الاحترام المتبادل و الاهتمام بحاجات المعلم (نشوان، 1992، ص241).

- **الإشراف التربوي** : نتيجة لتوصيات المؤتمرات، والندوات، والأبحاث، والدراسات المتعددة في الوطن العربي، تم تغيير مصطلح التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي، لما للإشراف من عملية تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة على عمليتي التعليم والتعلم، كما تميزت باهتمام المشرف بالتخطيط للإشراف التربوي وتحديد التغيرات التي يسعى الإشراف إلى إحداثها(العاجز وحلس، 2009، ص 16).

ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي من اهتمامه بالفرد، وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعلّمي، وكلمة إشراف كاصطلاح تعني وجود علاقة مهنية بين المشرف، وبين من يقوم بالإشراف عليهم تُوجدها السلطة في المؤسسة، ويتقبلها الطرفان.

و من خلال تتبعنا لتاريخ الإشراف التربوي، فهناك على مستوى التفتيش الذي يعني أن هناك شخص واحد يقوم بهذه العملية هو المفتش، والذي يقتصر عمله على تقويم المعلم بكتابة التقارير، ويؤكد العديد من على أنه على الرغم من التطور الكبير الذي طرأ من الباحثين في ميدان الإشراف التربوي، فإن هناك العديد من الممارسات الخاطئة لبعض المشرفين التربويين، ما زالت تواجه بالنقد الشديد من قبل المعلمين وتؤثر بشكل مباشر وسلب في الجوانب التربوية، والنفسية والاجتماعية بجميع المؤسسات التربوية، مما يشير إلى وجود تباين بين المشرفين في إدراكهم لمفهوم الإشراف التربوي الحديث، ويقتصر مفهوم البعض منهم على الإشراف التسلطي فقط - أي ما يعرف بالتفتيش - كما ترتب على غموض مفهوم الإشراف التربوي في التعليم عدم إتباع أداء المفتش لواجباته، أسلوب معين في أخطائه، ولهذا نرى المفتش يفاجئ المعلم، ويسعى إلى أسلوب الترهيب والتخويف.

ونظرا لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة، ولتغير مفهوم التعلم، فقد ازدادت مسؤولية الإشراف التربوي في مواجهة تكيف المعلمين، للدور المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة، والمتطورة وإتباع أساليب جديدة نابعة من فلسفة، وأساليب الإشراف القديمة التربوية حتى تتفق مع الاتجاهات المعاصرة التي يشهدها المجتمع (بوعزة، 2015، ص 314).

3- مقومات عملية الإشراف التربوي:

هناك عدة مقومات للإشراف التربوي، نذكر منها:

- **الخبرة الواسعة:** وتنتج عن طريق الممارسة والاطلاع المستمر، لتحسين هذه الممارسة من خلال الاطلاع والقراءة الناقدية، ومتابعة المؤتمرات والندوات، والقراءات الموجهة لكل ما هو جديد في مجال التربية، وتتكون الخبرة من ممارسة التدريس، والإعداد العلمي والمهني، لكل ما يتعلق بالعملية التربوية.

- **الشورى والتعاون:** التفتيش التربوي عملية تركز على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، وذلك يحتاج إلى التشاور لنمو المعلمين في استخدام ذكاء التلاميذ، وتحريكه إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه، وحتى يصل المفتش التربوي إلى هذا الإسهام الفاعل، عليه أن

يوجه الاجتماعات التي يحضرها مع المعلمين وجهة شورية تسمح بالمناقشة والحوار، وتبادل وجهات النظر قصد التوصل إلى قرارات موضوعية سليمة، يكون قادراً على تنمية الروح الجماعية بين المعلمين، ويتعاون معهم في سبيل المصلحة العامة، ويمتنع عن فرض رأيه، وأن يقابل المواقف بحكمة وروية، وحزم موضوعي بعيداً عن الهوى والتحيز (العاجز وحلس، 2009، ص 79).

- **التجديد والإبداع:** على المفتش ألا يبحث عن الأخطاء، أو التفتيش عن عيوب المعلمين حتى لا يظهرون أمامه على حقيقتهم، ولا يجددون في عملهم خوفاً من النقد و أن يتجاوز الخطأ، ويتجنب الحديث حوله لكن يُصحح، فالمعلم حديث التخرج محتاج إلى من يكشف عن خطئه، ويرشده إلى وسيلة تصحيحه، أما المعلم القديم يخطئ أحياناً، وإذا لم يصحح خطؤه، فقد يعود الضرر على المتعلمين وتصحيح الخطأ يكون بطريقة مهنية لبقة، وبأسلوب إيجابي حتى لا يستثير معارضة، ومقاومة المعلم وجرح إحساسه وزعزعة ثقته في نفسه، ومن هنا تظهر قدرة المفتش الناجح على التنبؤ، بما سوف يكون من مشكلات في التدريس أو في التعلم في ظروف معينة، وعليه أن يرسم الخطط المستقبلية، لتطوير العملية التربوية، والمناهج الدراسية، و واسع الاطلاع مجدداً لمعلوماته، و يشجع المعلمين على اكتشاف طرائق تعليمية أكثر نجاحاً، وأكثر فاعلية وحثهم على الاستفادة من تقنيات التعليم المتطورة (العاجز وحلس، 2009، ص 80).

- **الاهتمام بالنمو المتكامل:** إن عمل المشرف التربوي، يتطلب المعرفة التامة بخصائص النمو المتكامل وأهميتها، لدى المتعلم أكثر من إتقان المادة الدراسية وحفظها، و يسعى للفت انتباه المعلمين لذلك، وإطلاق قدراتهم وتمييزها، قصد تحقيق الهدف الأساس للعملية التعليمية التربوية، وحث المعلمين للاهتمام بتربية العادات، والاتجاهات، والمهارات المرغوبة لدى المتعلم، وبنموه المعرفي وتحصيله العلمي.

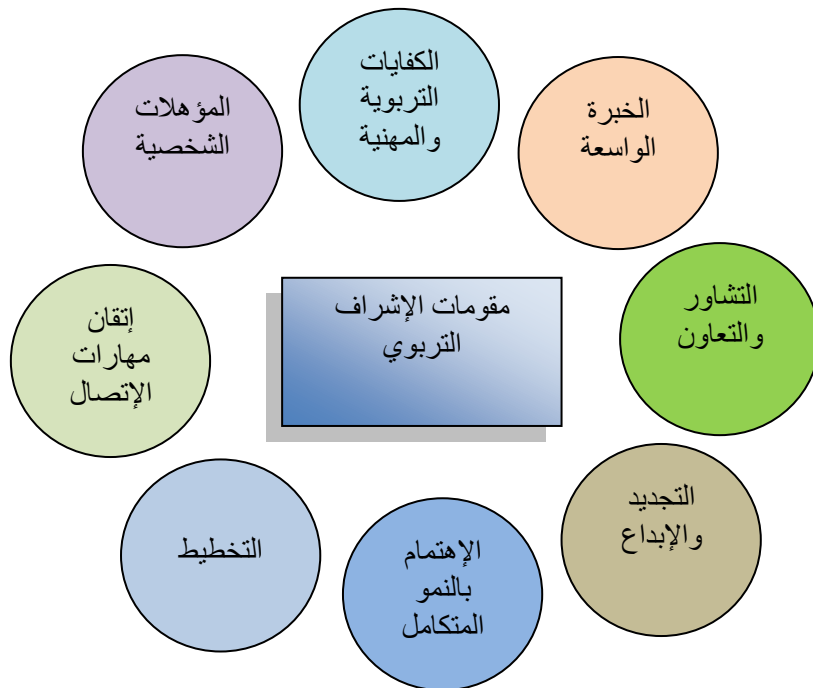
- **التخطيط:** المشرف التربوي يدعو المعلمين إلى ضرورة التنظيم والتخطيط اليومي لأعمالهم؛ ويجب عليه أن يكون قدوة لهم في ذلك، وحتى يتحقق الهدف من عمله عليه أن يضع الخطط لعمله اليومي والأسبوعي، والفصلي، والسنوي؛ ليتجنب التكرار والارتجال في العمل، ويضع هذه الخطط وفق فلسفة شاملة عن التربية المعاصرة، لتسهم في تطوير نظام المدارس والفصول والمعلمين المقرر زيارتهم.

- **إتقان مهارات الاتصال:** تتمثل عملية الاتصال في قدرة الفرد على إيصال مشاعره وأفكاره للآخرين وقدرة الجماعات على الاتصال بفاعلية كل مع الآخر، وهي من الجوانب المهمة في تطوير علاقات إنسانية إيجابية جديدة بين المفتش التربوي، ومدير المدرسة، والمعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، وتدريبهم

عليها تؤدي إلى أمور إيجابية كثيرة منها؛ تحقيق الاتصال للحياة الاجتماعية الأفضل، وأهميته في استمرار المؤسسات الاجتماعية، فشل الاتصال بين الأفراد قد يؤدي إلى فشل التعاون الفاعل وانعدام الجهود، فالمفتش يحتاج إلى الاتصال الشفوي والمكتوب، ويُحقق الأهداف المرجوة للإشراف التربوي، ونجاح عملياته.

- **المؤهلات الشخصية** : نجاح المفتش التربوي في مهمته الإشرافية، يعتمد كثيراً على مقومات الشخصية، وعلى العلاقات الودية التي تربطه بالمعلمين ومن الصفات الشخصية؛ الثقة بالنفس، المرونة الود والمثابرة، الحماس، اللياقة، التواضع، العدالة، الجدية، السعي لإبراز مواهب المعلمين وإنمائها ومعاملتهم معهم بصفته أكبر وزميلًا مجرباً، و الصفات الخلقية الحميدة.

- **الكفايات التربوية المهنية** : الخبرة الواسعة في التدريس، والممارسة العملية الطويلة في الإشراف، والديمقراطية في التعاون، والقدرة على التجديد والابتكار في التدريس، وتطوير العملية التعليمية، والاهتمام بالنمو المتكامل للأطفال، وحسن التخطيط لأعماله اليومية والأسبوعية والفصلية بل والسنوية، و لا يعتمد على العشوائية والارتجالية، وغازارة مادته العلمية وثقافته العامة وردوده المنطقية المُعتمدة على الحجج القوية (العاجز وحلس، 2009، ص ص 81، 82).



الشكل رقم (10): يوضح مقومات الإشراف التربوي

المصدر: من إعداد الباحث .

4- أهمية الإشراف التربوي:

إن حاجة المعلم إلى عملية الإشراف التربوي، تعتبر ضرورية لأسباب أبرزها ما يلي:

- أن المعارف التربوية متطورة بفضل البحث المستمر في مجال التربية ذاتها، وللتقدم في ميادين المعرفة منها؛ علم النفس، وعلم الاجتماع، الانثروبولوجيا، وعلم الاتصال، وديناميكية الجامعة، وعلم الإدارة... الخ والإحاطة بهذه المعارف المتجددة، لتوظيف مقتضياتها في عملية التعليم، وذلك غير متاح للأغلبية ممن يمارسون التعليم في البلاد النامية، بسبب برامج إعداد المعلمين ذات علاقة ضعيفة بالجانب الميداني، مما أدى إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، والإمكانات وطبيعة المسؤوليات المرتبطة بالمعلم، مما يتطلب وجود هيئة مختصة لمتابعة تطور المعارف والممارسات التربوية الحديثة، لضمان إحاطة المعلمين والإداريين بها.

- التجارب الميدانية المدرسية لا بد من أن تكون متاحة لجميع المعلمين، فبتبادل التجارب والخبرة وتطويرها ونموها يتطلب إسهام أكثر من فرد، ومنه فالتفتيش التربوي هو وسيلة لتبادل الخبرات ونشرها بين المعلمين، وبين المؤسسات التعليمية.

- ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته.

- الرقابة على مهنة التدريس، وعلى المفتش التربوي توضيح الحدود وتفسيرها بطريقة تكفل للمعلم حرية وكرامته.

- ضرورة التغيير والتجديد في العملية التربوية، بالقيام بحوث وآراء وخبرة وممارسات ونظريات تحتاج لخبرة المشرف التربوي.

ومن هنا حاجة هامة ومُلحة إلى الإشراف التربوي، تؤكدتها التقارير والدراسات والدوريات المتخصصة، ووجود المشرف التربوي عامل أساس لتحسين أداء المعلمين، وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني، ولتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي، و كل ذلك يسهم في تحسين تعليم وتعلم المتعلم، ونيل ثقة أفراد المجتمع بالمدرسة (العاجز وحلس، 2009، ص ص 17، 18).

5- أهداف الإشراف التربوي :

للإشراف التربوي عدة أهداف يقوم بها المشرف أثناء تأدية عمله تتمثل فيما يلي:

- يهدف الإشراف التربوي إلى نقل الخبرات المتراكمة، لدى المشرف التربوي للمعلمين من أجل تذليل الصعوبات، التي تعترضهم أثناء المواقف التعليمية التعليمية.
- يساهم الإشراف التربوي في اطلاع المعلمين، بالمستجدات على الساحة التربوية، بهدف تغيير طرق التفكير والممارسة، بما يتماشى مع الواقع المعاش.
- الإشراف التربوي عبارة عن عملية قيادية، تسعى لمساعدة المعلمين نحو النمو المهني المستمر وتحسين نواتج العملية التعليمية التعليمية.
- الإشراف التربوي عمل تعليمي وتربوي، وتنسيقي وتغييرى واستشاري، يهدف إلى إكساب المعلمين القدرات، لتنظيم تلاميذهم بشكل يحقق الأهداف التربوية.
- الإشراف التربوي يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلمين، والتفاعل المستمر بينها عن طريق تبادل الأفكار، ومناقشتها قصد إعطاء خدمة أنجع للعملية التعليمية التعليمية.
- الإشراف التربوي عملية شاملة، تهتم بدراسة جميع العوامل المختلفة، التي تؤثر على سير العملية التعليمية التعليمية، بهدف تطوير الأداء التربوي للمعلم وتوفير البيئة المناسبة لتتقدم التلاميذ (مسكين، 2016، ص 33).
- يساهم التفتيش التربوي في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية ودور المدرسة المتميز في تحقيق الأهداف.
- تحسين المواقف التعليمية لصالح المتعلم بناءً على التخطيط والتقييم والمتابعة السليمة.
- مساعدة المتعلمين على التعلم في حدود إمكانياتهم.
- مساعدة المعلمين على إدراك مشكلات الجيل الناشئ وحاجاتهم إدراكاً واضحاً وبذل الجهود لإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم.

- تنمية الإلتناء لمهنة التربية و التعليم و الإعتزاز بها، وإبراز دورها فى المدرسة و المجتمع (الشهري، 2013، ص 11) .

- توجيه المعلمين حسب قدراتهم ومهاراتهم فيما يفيد المتعلمين وتحسين العملية التعليمية، والتغلب على صعوبات التعلم لدى المتعلمين.

- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطط لتحقيقها وتقويمها.

- توجيه المعلمين لاستكمال نموهم المهني وسد النقص في تدريبهم.

- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية، ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الناجحة والجديدة في البحوث التي أدت إليها جهود المعلمين المتعلقة، بنمو المتعلمين في اتجاه المبادئ والمثل (الردادي، 2012، ص ص 30، 32).

أما عطوي (2001) فقد لخصه اهم الاهداف فيما يلي :

1- العمل على تطوير المناهج المدرسية .

2- تنظيم وتنسيق المواقع التعليمية التعليمية .

3- تقديم المساعدة للمعلمين والعمل على تنمية قدراتهم لتحقيق اهداف المدرسة .

4- إحداث التغيير و التطوير التربوي .

5- تحسين الظروف الفيزيقية للمدرسة .

6- وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع (عطوي، 2001، ص ص 232 - 234) .

ويضيف "بيرتن" و " بروكنر" هدفين آخرين للإشراف التربوي (الأسدى وإبراهيم، 2004، ص 20) هما:

1. ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكييفه خلال فترة طويلة من الزمن.

2. تطوير بيئات مناسبة للتعليم و التعلم كطرائق التدريس، و الجانب النفسى و الاجتماعى والمادى و الجهود التربوية المختلفة.

6- السمات الشخصية والمهنية للمفتش التربوي:

إنطلاقاً من المهمة التربوية الملقاة على المفتش في مجال التربية والتعليم، تتطلب منه أن يكون لديه شخصية قوية و ثقة بالنفس، له القدرة الكافية على القيادة، و التحكم في التسيير إدارياً و تربوياً، بالإضافة إلى ثقافته الذاتية، و اطلاعه على النصوص التشريعية و التنظيمية، و المناهج و أسس بنائها، و أن يكون حسن السلوك لائق المظهر، فصيح اللسان، يعمل على تعزيز أواصر المحبة و التعاون، و الثقة و الاحترام بينه و بين جميع المتعاملين.

و لكي ينجح المفتش التربوي في أداء مهامه على أحسن وجه عليه أن يتحلى بالصفات التالية:

• المميزات الذاتية :

- أن يكون سليم الجسم، والحواس.
- أن تتوفر فيه لياقة المظهر.
- أن تتوفر فيه قدرات ذهنية و فكرية و علمية.
- أن تكون له ثقافة علمية و مهنية تمكنه من القيام بمهامه في التكوين و التوجيه و التبليغ.
- أن يشعر بحمل المسؤولية المتمثلة في الرسالة التربوية و دورها في المجتمع.
- أن يتصف بالعدل و المساواة، بين كل المتعاملين على اختلاف درجاتهم و مستوياتهم.
- أن تكون لديه القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.
- أن تكون لديه القدرة على التعرف إلى طباع من يعمل معهم.
- التحلي بروح التسامح و الحلم.
- أن يتحلى بالأخلاق الحسنة و السلوك الرفيع ليكون محل ثقة و تقدير من الجميع، و أن يتصف بالمعاملة اللائقة لتحقيق روح التفاهم و الانسجام (بن عربية وزغداني، 2012، ص 11).

• المميزات الإنسانية :

- انتهاج أسلوب تعاوني في العمل.
- تثمين عمل المربي و الشعور بقيمته الإنسانية، و ذلك باحترام رأيه.
- رفع الروح العملية و المعنوية لدى كل المربين بعيدا عن الزجر و الأمر و الرصد للنقائص، و لكل نقيصة أسلوب علاجي متكيف و مكيف لها دون مواجهة أو نقد لاذع.
- الإيمان بالديمقراطية أسلوبا و ممارسة، تقدير جهد و عمل المربين و الإشادة بها في المناسبات، و عند تحرير التقارير.

- تقبل النقد البناء و الآراء السديدة، دليل على قوة شخصية المفتش.

• المميزات العملية:

- أن يكون ملما بالمواضيع المتعلقة بعلوم التربية.
- أن يكون قادرا على ضبط حاجات المعلمين و المتعلمين في مجال التكوين، حيث يقوم بتصنيف هذه الحاجات ليعد خطته العلاجية و ينجزها تدريجيا.
- أن يكون قادرا على استعمال تقنيات البحث التربوي، و متحكما فيها نظريا و تطبيقيا.
- أن يكون ملما بمكونات التقويم و التوجيه، و يجري عمليات بشأنها دوريا ليرصد مواطن القوة و الضعف في مسيرة العملية التعليمية/التعلمية الممارسة تحت إشرافه.
- المعرفة الواسعة بعلم النفس التربوي و طرائق التدريس و القياس و التقويم التربوي و التخطيط التربوي، و كل المستجدات التي تطرأ من حين لآخر، في المنظومة التربوية ومناهجها.
- تقدير عمل الموظفين بمقياس موضوعي، من اجل أن يشعر المربي بروح العدالة التي تسود على نشاط المفتش.

- التمتع بالنشاط اليومي و الحيوية المتواصلة و حب العمل و احترام الوقت أثناء ممارسة عمله.

- تنظيم مختلف الأنشطة بحزم و جدية، و الإشراف الكامل عليها بنفسه دون تهاون (بن عربية و

زغداني، 2012، ص12) .

وهناك أيضا العديد من السمات الشخصية والمهنية التي من الواجب أن يتصف بها المشرف التربوي في عمله وفي تعامله مع الأفراد الذين يشكلون العملية التعليمية التعلمية ونذكر على سبيل المثال ما يلي :
(مسكين ، 2016 ، ص 39) .

- أن يتصف بالمرونة وحسن المعاملة، وأن يتمتع بسمات شخصية متميزة، وتكون لديه مهارات، ومعلومات كافية للتعاون مع الذين يعملون في محيط عمله.

- أن يكون لديه خبرة علمية متجددة، وأن يحرص على تزويد نفسه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

- أن يكون لديه فهم جيد للأهداف التربوية ومعرفة الخصائص النفسية والتعليمية للتلاميذ.

- أن يكون قادرا على تكوين علاقات طيبة مع المعلمين، وأن يساعدهم على فهم أنفسهم وإدراك مواطن القوة ومساعدتهم لمعرفة جوانب الضعف وعلاجها، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم التعليمية وتحسين طرق التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية بطريقة فعالة، وإنتاجها من خامات البيئة، وتقويم أعمال التلاميذ على أساس سليم.

- أن يعقد اجتماعات للمعلمين على شكل مجموعة كبيرة وفق تخطيط منظم قبل بدء العام الدراسي على مدار السنة، لعرض الاتجاهات والتجارب الجديدة والخطط المراد تنفيذها خلال العام الدراسي.

والمشرف التربوي في إطار القيام بمهمته يبذل جهود جبارة للرقى بمستوى المعلمين وتحسين العملية التعليمية التعلمية؛ ويكون القائد المثالي الذي يتم الرجوع إليه لتذليل الصعوبات التي تواجه المعلم أثناء المواقف التعليمية؛ لهذا فمن الواجب أن يتصف ببعض الموصفات التي تساعد على القيام بمهامه بشكل يتوافق مع طبيعة المهمة ويرضي جميع الأطراف التي تسهر على نمو المتعلم من جميع الجوانب؛ ولقد بين دليل مفتش التربية الوطنية للبيداغوجيا (2012) بعض الصفات للمفتش نذكرها فيما يلي:

- **المواظبة والانضباط:** وتتمثل في حسن السلوك والمواظبة، والانضباط واحترام المواعيد والوفاء

بالالتزامات، والتفاني في أداء الواجب، والغيرة على الصالح العام.

- **لياقة المظهر:** الأناقة والذوق في شكل وجمالية المادي والمعنوي.

- القدرة على التبليغ: التحكم في اللغة التي يتعامل مع محيطه الخاص والعام، وتضلع في تخصصها والثقافة العامة.

- قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والتأثير، مع الاتزان والرزانة وضبط النفس.

- التحلي بروح التسامح والحلم، وعلو الهمة واحترام النفس وتقادي الشبهات.

- النزاهة والإنصاف، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- الإيمان بالرسالة التربوية وحب المهنة، وإنتاج الأسلوب الديمقراطي (مسكين، 2016، ص 40).

7- مهام المشرف التربوي في المنظومة التربوية الجزائرية :

يحدد التشريع المدرسي الجزائري مهام مفتش التعليم الابتدائي كما يلي: ان السهر على

- حسن سير المؤسسات التعليمية الابتدائية.

- تطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية.

- استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

- تكوين موظفي التعليم والإدارة في المدارس الابتدائية.

- تفتيش ومتابعة أنشطة المعلمين ومراقبتها وتقييمها.

- المشاركة في أعمال البحث في مجال الاختصاص (مسكين، 2016، ص 45).

وهناك عدة مهام للتفتيش، نذكرها كما يلي:

- مهام عامة:

1- التخطيط : وهو التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة؛ والتخطيط العملي يُحدد ما يجب

عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، و في ظل الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة و أقصر وقت.

وهو عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب، وعملية سلسلة و مترابطة من الأنشطة التي تبدأ

بتحديد الأهداف، و إعداد الاستراتيجيات الموضحة لاتجاهات العمل و اتخاذ القرارات، و ذلك بأسلوب

علمي يوفر الوقت و الجهد، و أن يكون التخطيط إبداعيا، شاملا يحيط بجميع جوانب النشاط و يشرك جميع الجهود، و يعمل حسابا لكل التطورات و المفاجآت التي قد تحدث، و يتضمن تخطيط التسيير إجراء التقويم للأشخاص و الوسائل.

2- التنظيم : ويشمل ما يلي:

✓ **تنظيم المكتب:** يعمد المفتش على تنظيم مكتبه ليكون في هيئة لائقة، و يتعلق هذا التنظيم بتسجيل الواردات و الصادرات، ترتيب البريد في الملفات الخاصة بها حسب المراجع قصد تسهيل الاستعمال، تنظيم ملفات المعلمين، و تصنيف المعلومات المتعلقة بهم مثل: بطاقات المعلومات الشخصية مواقيت العمل تقارير التفتيش، تنظيم و تصنيف المناشير التشريعية.

✓ **اللوحة القيادية:** هي عبارة عن فتح ملف يحتوي على الوثائق الأساسية، والتي تسهل للمفتش الذي يباشر مهامه للقيام بعدد من العمليات مثل: خريطة المقاطعة التفتيشية، توزيع الموظفين حسب المؤسسات و تدوين المعلومات الإدارية و التربوية، المواقيت الرسمية، رزنامة العمليات التكوينية، رزنامة زيارات الموظفين، و دراسة التقارير الإشرافية السابقة و دراسة التوصيات للمشرفين السابقين على المقاطعة المسندة إليه، إجراء البحوث والتجارب التربوية، وإعداد تقارير نهائية واضحة عن واقع العمل، ترسل باستمرار إلى مصالح مديرية التربية (بن عربية وزغداني، 2012، ص ص 13، 14).

- مهام تتعلق بالأستاذ ومنها:

- إعداد الأستاذ للدروس إعداداً منتظماً متكاملًا.

- قياس استجابة الجماعة المتعلمة.

- قياس استخدام الأستاذ للوسائل التعليمية و توظيفها لخدمة المصلحة التعليمية.

- قياس مراعاة الأستاذ للفروق الفردية بين أفراد الجماعة المتعلمة.

- قدرة الأستاذ على حث أفراد الجماعة المتعلمة على التفكير العلمي.

- مهام تتعلق بالمنهاج ومنها:

- التحقق من وفرة المناهج الرسمية.
- مدى تعرف الأستاذ على المنهاج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة و خارجها.
- مدى استخدام الأستاذ للأساليب التقييمية المناسبة.
- **مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية ومنها:**
- دراسة اللوائح و التعليمات المتعلقة بالمقررات المدرسية.
- الإلمام بأهداف المقررات و أهدافها بالمراحل المختلفة و متابعة التغيرات إن وجدت.
- تزويد الأساتذة بمختلف طرق التدريس.
- تشجيع تبادل الخبرات بين الأساتذة عن طريق العمليات التكوينية المختلفة.
- إعداد الدراسات و التقارير عن المقررات الدراسية.
- **مهام تتعلق بالكتب الدراسية ومنها:**
- التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطباعات المصرح بها.
- مناقشة الأساتذة في الكتب المدرسية و استمرار تقييمها.
- إعداد قائمة بالمراجع العلمية و التربوية للمادة.
- توجيه الأساتذة للعناية بالكتاب المدرسي.
- **مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية ومنها:**
- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة بوزارة التربية الوطنية.
- حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس و معرفة العجز على مستوى المخابر.
- الإشراف على تزويد المتوسطات بالوسائل التعليمية اللازمة.

- تدريب الأساتذة على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة و صيانتها.
 - الاهتمام بالمكتبة المدرسية و تفعيل الاستفادة منها (بن عربية وزغداني، 2012، ص ص 14،
- (15) .

- مهام تتعلق بالتدريب ومنها:

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للأساتذة و تحليل واقعهم المهني و تحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
- تقويم البرامج التدريبية و تقديم الاقتراحات الهادفة و متابعة الأساتذة الذين حضروا البرامج التدريبية و تقويم مدى استفادتهم منها.

- تدريب الأساتذة على التمكن من استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

- مهام تتعلق بالاختبارات و الامتحانات ومنها:

- توعية الأساتذة بما تضمنته المناشير المتعلقة بالتقويم التربوي.
- إيضاح أساليب تقويم الجماعة المتعلمة.
- الاطلاع على دفاتر التقويم.
- إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة و إرشادات التصحيح.
- التمكن من طريقة بناء الأسئلة.
- دراسة نتائج الاختبارات و التقويم و تقديم الخطط العلاجية المناسبة.

- مهام تتعلق بالتنسيق ومنها:

- تفعيل نواة تكوين على مستوى المقاطعة تضم أساتذة من ذوي الخبرة العالية
- لدراسة حاجيات التكوين.

- المساهمة بكل فعالية مع جميع مفتشي المقاطعة، تحت إشراف المنسق الولائي للجنة البيداغوجية وفق خطة مسطرة محليا أو من طرف المفتشية العامة للبيداغوجيا (بن عربية وزغداني، 2012 ص ص 15، 16).

ومما سبق يُمكن القول أن وظيفة التفتيش بالنسبة للعملية التربوية، تتمثل في مساعدة أعضاء العملية التعليمية، لتمكين الأساتذة من تحقيق أداء جيد، ويكون مُكوّن و ناجح، مع مراعاة ظروف العمل في البيئة التعليمية، و لتحسين مُخرجات العملية التعليمية.

8- وظيفة مفتش البيداغوجيا:

- الوظائف الرئيسية لمفتشي التربية والتعليم، تتمثل فيما يلي:
- مساعدة الأساتذة على النمو المهني و حل المشكلات التعليمية / التعليمية التي تواجههم.
- تقديم الخبرات المتعلقة بعمليات تحسين الأداء التربوي و أساليب التدريس و توجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة.
- الحرص على تطبيق النصوص و التعليمات الرسمية (بن عربية وزغداني، 2012، ص 17).
- المهام الدائمة لمفتش التربية والتعليم وتتمثل فيما يلي:
- متابعة الدخول المدرسي.
- زيارات التقويم الفردية للأساتذة داخل الفصول الدراسية، مدّ يد العون لهم ومساعدتهم بيداغوجيا و توجيههم.
- القيام بعمليات التنشيط و التكوين و البحث التربوي و متابعة و تقويم العمل البيداغوجي للمؤسسات التربوية.
- وضع مخطط سنوي لمختلف النشاطات التي سينجزها خلال مراحل السنة الدراسية.
- و يتحقق كل ذلك بالمعرفة الوافية في مجال التخصص و الاطلاع المستمر على القوانين السارية المفعول و على نظريات التعلم و طرق التدريس و التقويم و التشريع المدرسي و الوسائل التعليمية التي تتطلبها المادة و مساهمة المستجدين في كل هذه الميادين (بن عربية وزغداني، 2012، ص 17).

- المهام التي ينجزها المفتش خلال مراحل السنة الدراسي: وتتمثل في:

- **الدخول المدرسي** ويكون ذلك خلال:

- **بداية السنة الدراسية**، القيام بمعاينة ميدانية لواقع المؤسسات، تحصر فيها الحاجيات المدرسية و التربوية و الإدارية، و موازنتها مع ما هو متوفر من إمكانيات مادية و طاقات بشرية، على ضوء التوجيهات والتعليمات الرسمية لضمان النجاح للموسم الدراسي.

و من النقاط التي ينبغي متابعتها بدقة؛ التأطير التربوي، دخول التلاميذ، الاكتظاظ، الكتاب المدرسي، المناهج و الأدلة و الوثائق المرافقة، الوسائل التعليمية، مخابر الإعلام الآلي.

- **الثلاثي الأول**: بعد القيام بمتابعة الدخول المدرسي، ينجز المفتش المهام التالية؛ برمجة و تنظيم يوم إعلامي، يتطرق خلاله لعدة نقاط لضمان انطلاقة حسنة للموسم الدراسي خاصة تلك التي تتعلق بالمستجدات و بالمناهج و التوزيع السنوية، كما يمكن تكليف مجموعة من الأساتذة بالتفكير و تحضير مواضيع ستقدم في العمليات التكوينية التي ستبرمج لاحقا.

- القيام بزيارات للأساتذة الجدد (متدربين، مستخلفين...الخ).

- تنظيم أيام تكوينية لفائدة مختلف فئات الأساتذة حسب الحاجة و خاصة الجدد.

- تصنيف الأساتذة حسب الأولوية لزيارته، و هذا بعد استلام بطاقة المعلومات و التوقيت الأسبوعي.

- زيارة بعض المؤسسات و خاصة الجديدة منها، و تصفية الوضعيات الإدارية العالقة (تثبيت، ترقية، ...الخ).

- متابعة تنفيذ البرامج، و تحرير تقارير المهام المنجزة و إرسالها في حينها لمصالح مديرية التربية.

- إنجاز التقرير الفصلي، بحيث يتم تسجيل المعلومات و النشاطات المنجزة، و تدوين الملاحظات و الاقتراحات بدقة و وضوح، و إرسالها إلى مصالح مديرية التربية.

- **الثلاثي الثاني**: وفيه يتم تحليل نتائج التلاميذ في اختبارات الثلاثي الأول، تنظيم أيام تكوينية لفائدة مختلف فئات الأساتذة، قصد معالجة النقائص التي تم الوقوف عليها خلال الزيارات التي قام بها المفتش خلال الثلاثي الأول، مواصلة الزيارات الصفية حسب برمجة سابقة و متابعة تنفيذ البرامج، زيارة المؤسسات

التي سُجل بها تأخر في انجاز البرنامج و/أو نتائج فصلية غير مرضية، تحرير تقارير المهام المنجزة و إرسالها في حينها إلى مصالح مديرية التربية، انجاز التقرير الفصلي للثلاثي الثاني، بحيث يتم تسجيل المعلومات و المهام المنجزة، و تدوين الملاحظات و الاقتراحات بدقة و وضوح، و إرسالها إلى مصالح مديرية التربية.

- **الثلاثي الثالث:** ويتم فيه مواصلة الزيارات الصفية حسب برمجة مسبقة، زيارة المؤسسات التي سُجل بها تأخر في انجاز البرنامج، و التأكيد على تدارك التأخر الحاصل، تنظيم أيام تكوينية تتضمن متابعة تنفيذ المناهج، متابعة دروس الدعم و المتابعة، تحليل نتائج التلاميذ في اختبارات الثلاثي الثاني التقويم و بناء الاختبارات، تحرير تقارير المهام المنجزة و إرسالها في حينها لمصالح مديرية التربية (بن عربية وزغداني، 2012، ص ص 18-19).

- **أعمال نهاية السنة الدراسية:** وتتمثل في؛ المساهمة في امتحان شهادة التعليم الابتدائي، أن يكون ملاحظا في أحد مراكز الإجراء، رئيسا مركز تجميع، رئيسا مركز تصحيح، رئيسا لجنة تصحيح، مشاركا في مركز التجميع و إعلان النتائج، انجاز التقرير الفصلي الأخير، بحيث يتم تسجيل المعلومات و المهام المنجزة، و تدوين الملاحظات و الاقتراحات بدقة و وضوح و إرسالها إلى مصالح مديرية التربية.

ويمكن أن يستدعى المفتش، خلال السنة الدراسية أو خلال العطل المدرسية لحضور:

- ملتقيات خاصة بإعداد مواضيع شهادة التعليم المتوسط.

- ملتقيات تكوينية وطنية (بن عربية وزغداني، 2012، ص ص 19-20).

9- وسائل إنجاز مهام التفتيش التربوي:

هناك ثلاثة أقسام من وسائل إنجاز مهام المفتش التربوي، نتطرق إليها كالتالي:

9-1- الوسائل المعنوية: إنشاء شبكة تواصل مشتركة بين المفتش و موضوع التفتيش، بحيث تكون هذه الشبكة مفتوحة القنوات معتمدة على مادة معرفية و بيداغوجية و تشريعية، و من خصائصها الإصغاء و المشاركة و الإقناع لضمان المبادرات البناءة.

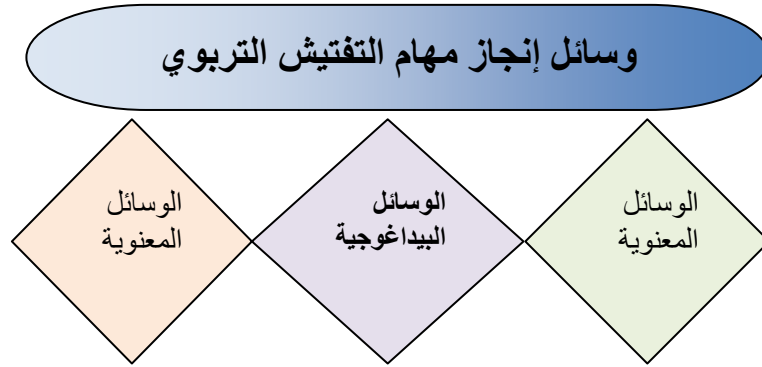
9-2- الوسائل البيداغوجية: تتمثل الوسائل البيداغوجية في توجيه العملية التربوية، مرافقة الممارسين لها، تقويم أدائهم و مساعدتهم على تنمية كفاءاتهم المهنية، و تقديم البدائل التي تمكنهم من

مواجهة المشكلات التعليمية و إيجاد أساليب تربوية لحلها و هذا لا يتحقق للمفتش إلا إذا اتصف بامتلاكه لأساليب الإشراف التربوي، متمكنا من استعمالها.

9-3- الوسائل المادية : و تشمل الوسائل المادية المعطيات الأساسية للنظام التعليمي في البلاد

و المقررات و المناهج و السندات البيداغوجية كما تتضمن في الشق الثاني التشريعات

و القوانين المنظمة للعملية التربوية (بن عربية وزغداني، 2012، ص 7).



الشكل رقم (11): يوضح وسائل إنجاز التفتيش التربوي

المصدر: من إعداد الباحث .

10- أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي فمنها الفردية ومنها الجماعية؛ وذلك تبعا للأهداف المسطرة والمخطط لها مسبقا، ولكل أسلوب مميزات و أهداف وعوامل نجاح تميزه عن غيره من الأساليب .

ويعرف الأسلوب بأنه : " مجموعة من اوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ من أجل تحقيق اهداف الاشراف التربوي، وكل أسلوب من هذه الاساليب ما هو الا نشاط تعاوني منظم ومنسق ومرتببط بطبيعة الموقف ويتغير بتغييره في اتجاه الاهداف التربوية المنشودة " (عبد الهادي، 2002، ص60) .

وتكمن هذه الاساليب في الزيارات الصفية والندوات التربوية ونصف اليوم أو اليوم الدراسي والملتقيات الإعلامية أو التكوينية .

يشير البدرى (2001) الى نوعين من الاساليب الاشرافية هي :

- 1) **الاسلوب الفردي** : ويتمثل فى شكل زيارة المعلم الى القسم او المقابلة الفردية بعد الزيارة .
- 2) **الاسلوب الجماعي** : وشمل الندوات و الورشات و الايام الدراسية و الاجتماعات (البدرى، 2001، ص55) .

وقد حدد العجمى (2008) أبرز الأساليب في : (العجمى، 2008، ص ص 85-108) :

10-1- الزيارة الصفية :

هى عملية تحليلية تقويمية تعاونية مشتركة بين المشرف التربوى و المعلم، تهدف الى مساعدة المعلم على تحسين الممارسة التعليمية خاصة اثناء النشاط العملى، ومن اهدافها ايضا هى تقويم عمل المعلمين، والاطلاع على مدى ما حققوه كتطور او نمو. و تستغرق عادة حصة كاملة لكى يتسنى لمشرف من ملاحظة الموقف التعلّمى لتعليمى كاملا .

و تعرّف الزيارة الصفية أيضاً بأنها وسيلة من وسائل الاتصال المباشرة بين المشرف التربوي وعناصر الموقف التعليمي ككل، حيث يتمكن المشرف التربوي من ملاحظة المعلم داخل البيئة التعليمية التعليمية والاطلاع ومتابعة ما يجري في الصفوف الدراسية والمرافق التعليمية المختلفة .

وهى احدى الاساليب الفعالة التى تتمح المشرف التربوى الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتى التعليم والتعلم، وليرى التحديات التى تواجه المعلمين فى تدريسهم بهدف تحديد العون التربوى الذى يحتاجونوه لتحسين مخرجات التعليم (الإبراهيم، 2002، ص 109).

إنّ الزيارة الصفية تسعى إلى التعرف على طبيعة ظروف تدرّس التلاميذ ومدى تهيئتها لتشجيعهم على عملية التعلّم، وكذا مدى ارتياح المعلم في تلك الظروف لتقديم أداء أفضل وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية.

يشير درفوفى (1999) الى انها قد تكون زيارات استطلاعية تستهدف التأكد من وصول الوثائق و النشرات و التوجيهات ليد المدرسين، او زيارات ارشادية قصد تقديم الاقتراحات البناءة للمدرسين، وزيارات للمتابعة و اخرى ختامية بغية التقويم التربوى (درفوفى، 1999، ص 109).

وبعد الانتهاء من الزيارة الصفية يعقد مع المعلم لقاء فرديا، يُبين من خلاله الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها، وإبصاره بالجوانب التي تتطلب التغيير؛ وفي الأخير يدوّن المشرف التربوي أهم الملاحظات

عن أداء المعلم أثناء تقديم الدروس والمقترحات الممكنة، ووضعها في استمارة مهيكلة في جوانب محددة تعرف ببيان الزيارة.

وتعتبر الزيارة الصفية جانب مهم ومفيد في أنشطة التربية العملية، لأن المشرف التربوي يقوم بملاحظة الممارسة التربوية للمعلم على أرض الواقع من خلال الموقف التعليمي التعليمي؛ وأهداف الزيارة الصفية متعددة، ومتنوعة تتجلى من خلال مشاهدة المشرف التربوي لكيفية إعداد وتقديم الدروس على تنوع مجالاتها، ومدى تمكن التلاميذ من مسايرتها وفق قدراتهم العقلية؛ كما تمكنه من اكتشاف بعض الأخطاء المشتركة بين المعلمين من خلال زيارته المتعددة لهم؛ وهذا ما يمكنه من أن يجعلها محورا في مواضيعه التي سيقدمها في الندوات التربوية؛ كما تساعد الزيارات الصفية المشرفين التربويين على نمو خبراتهم الميدانية، والتي تفيدهم في توجيه المعلمين، ومساعدتهم على النمو المهني.

إنّ متابعة المشرف التربوي لما يجري في المواقف التعليمية، تُعطيهِ رؤية عن دور المعلم في مدى ترك أثره في التلاميذ، والوقوف على مدى استعداداتهم لتلقي المعلومات، والمساهمة في تنشيط التفاعل الصفّي؛ و الزيارة الصفية تهدف إلى مدى ملاحظة التحسن المستمر للمعلم من خلال خبرته، وما تلقاه من توجيهات في الزيارات السابقة، ومدى تطبيقه لها، ومن جهة أخرى يتمكن المشرف التربوي من تحديد احتياجات المعلمين على أرض الواقع، وإعداد مخططات لتلبيتها من أجل توفير البيئة المناسبة لتعلم أفضل (مسكين، 2016، ص ص 34 - 35).

و من أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الزيارة الصفية نذكر أيضاً:

- ملاحظة الموقف التعليمي، و الفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- ملاحظة فاعلية الأستاذ في تنشيط الصف، والوقوف على ما ينتظره منه التلاميذ لتحسين مستواهم.
- التحقق من تطبيق واحترام المناهج الدراسية، والتوزيع السنوي و الوقوف على ما يعترض ذلك من صعوبات.
- معرفة مدى استجابة الأساتذة ومدى ترجمتهم للإرشادات، التي وجهت لهم في الزيارات السابقة.
- الوقوف على حاجات المتعلمين، والأساتذة الفعلية والتخطيط لتلبيتها.

- يمكن أن يقدم بعض الأساتذة أساليب جديدة، وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة، من شأنها أن تغني خبرات المفتش، وتزيد رصيده في المعرفة.

كما تعتبر الزيارة الصفية عملية توجيهية تقويمية تعاونية بين المفتش، و الأستاذ و تستحق أن يعطيها المفتش من وقته و جهده، و يوظفها توظيفاً فعالاً.

اما عن مدة الزيارة و مواقيتها فتستغرق الزيارة الصفية حصة كاملة تسمح بملاحظة الموقف التعليمي كاملاً و من ثمّ تفسح المجال لدراسة تعاونية و ينبغي للمفتش أن يراعي توزيع الزيارات الصفية للأستاذ الواحد توزيعاً متوازناً، فلا ينبغي أن تفصل بين الزيارة الواحدة و التي تليها فترات زمنية قصيرة جداً أو فترات زمنية طويلة جداً (بن عربية وزغداني، 2012، ص ص 20 - 21).

وتتم الزيارات حسب عريفيج (2004) في عدة صور منها :

1. الزيارة المفاجئة:

وهي الزيارة التي يقوم بها القائمون على تقييم المعلم دون إشعاره بها، وتنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المدرسين سواء من ادارة المدرسة او التلاميذ او اوليائهم، فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارات حتى يتأكد من صحة الشكوى المرفوعة، وهذا النوع من الزيارات ما زال يرتبط في أذهان المعلمين وحتى الطلاب بممارسات التفتيش، مما يعني تناقض هذا النوع من الزيارات، والمفهوم الحديث للإشراف .

و تبرز الزيارة الصفية المفاجئة مدى استعداد المعلم المستمر؛ حتى لا يربط عطائه بالتعرف على موعد قدوم المشرف التربوي إلى المدرسة فقط؛ وأن يكون أداؤه ثابتاً وفعالاً سواء عند مفاجئته، أو عند ضبط تاريخ محدد لزيارته، كما أنّ هذه الزيارات تفيد المشرف التربوي بشكل كبير في ظلّ قلة زيارته إلى المدارس خلال الموسم الدراسي، بإعطائه رؤية واضحة عن الأداء الفعلي للمعلم في سائر الأيام.

2. الزيارة المبرمجة:

وهي الزيارة التي تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور فيما بينهم، وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده، وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون .

والتخطيط ضروري لأي عمل نقوم به، وبالتالي فوضع الأهداف ورسم الخطط من قبل المفتش قبل زيارته للمعلم يعدّ ضروريا من أجل تحقيق الغايات المرجوة من هذه الزيارة، ومساعدته على تحسين أدائه وتوجيهه نحو الأفضل حتى تكون مخرجات العملية التعليمية التعلمية في صالح التلميذ الذي يعدّ محورها الأساسي.

3. الزيارة المطلوبة :

إنّ الزيارة المطلوبة هي الزيارة القائمة على الدّعوة عن طريق التقدّم بطلب للمشرف التربوي من مدير المدرسة أو من المعلم نفسه؛ أو تكون من المشرف للمعلم في حالة نقل خبرة يحوزها المعلم أو طريقة تدريس ابداعية ينبغي ان تعمم مثلا، وتتطلب هذه الزيارة من هذا الأخير أن يكون قد بلغ درجة من النضج، الذي لا يسبّب له إحراجا عند طلبه المساعدة من المشرف التربوي في أمور تخصّ الموقف التعليمي التّعلمي (مسكين، 2016، ص 35)، قصد تحقيق أهداف هذه الزيارة ومسايرتها لا بدّ أن تكون هناك ثقة وطيدة بين الطّرفين؛ وقد يطلبها المعلم المتميّز، ليعرض إبداعاته في العملية التعليمية من خطط نوعية أو طرق متميّزة للتفكير والممارسة، أو أساليب جديدة في التّعامل مع مختلف الأنشطة التعليمية؛ كما تتطلب هذه الزيارة أيضا وجود الرّغبة في تحقيق الغاية المشتركة بين الطّرفين لتطوير مخرجات العملية التّعليمية التّعلمية.

و الزيارة القائمة على طلب من المعلم تهيئ له الظروف المواتية للقيام بدوره، وإشراك المشرف التربوي في تحليل عمله التربوي، وتكون لديه دافعية الإنجاز لتقديم أفضل ما لديه بهدف تثمين مجهوده، وإبصاره بأخطائه حتى يتمكن من الوصول إلى عطاء راقى مستقبلا.

و رغم أهمية الزيارة الصفية بمختلف أنواعها في تقديم المساعدة، والتوجيه للمعلم للقيام بدوره على أفضل وجه وفي بيئة مناسبة، إلا أنها تواجه بعض الانتقادات في طريقة تسييرها من طرف المشرفين التربويين؛ الذين لا يركّزون على جانبها الإيجابي؛ وأنما يستغلونها من أجل توبيخ المعلمين وانتقادهم وتصيّد أخطائهم، عوض التّركيز على مدى تعلم التّلاميذ الذين يُعدّون محور العملية التعليمية التعلمية، فمعظم الملاحظات المدوّنة في بيان الزيارة تشمل الجانب المادّي لقاعة التّدريس كالتهووية والإنارة والتدفئة... الخ، هي في الغالب خارجة عن نطاق المعلم ومن اختصاص السلطات المحلية (البلدية) المكلفة بتسيير المدارس الابتدائية، إضافة إلى التّركيز المكثف على دراسة وثائق المعلم المختلفة، والتي تأخذ قسطا كبيرا من وقته؛ وتحدث له توتّرا وعصبية خاصة لدى المعلمين الذين لديهم خبرة طويلة في ميدان التعليم

كما أنّ الزيارة الصّفيّة في أغلبها تستهدف أخطاء المعلم وهفواته، وتتجاهل إيجابياته، هذا ما يعطى لها طابع التّوبيخ لا طابع التّعزير، والملاحظ أنّ هذه الحساسية الموجودة بين الطرفين (المشرف التربوي و المعلم)، قد تجعل التّلميذ ضحيّة لها؛ على الرّغم من أنّه يُعدّ محور العملية التعليمية التعليمية (مسكين، 2016، ص 36).

وهناك انواع اخرى من الزيارات بحسب الهدف ونذكر منها:

- **الزيارة التوجيهية:** وتخص الأساتذة الجدد أي الأساتذة المتدربين أو المستخلفين، قصد تزويدهم بتوجيهات وإرشادات تفدهم في تحسين أدائهم التربوي بصورة عامة، إذ أنّ معاملة الأساتذة الجدد تختلف بعض الشيء عن معاملة الأساتذة القدامى، و على المفتش أن يتحلى بالمرونة في زيارته الأولى للأستاذ الجديد، و يوضح له الأمور المتعلقة بتدريس المادة حتى يشعر الأستاذ بالاطمئنان، و يوثق الصلة بين الطرفين.

- **زيارة المتابعة والمراقبة:** تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الأستاذ للإرشادات التي وجهت له من طرف نفس المفتش أو مفتشين آخرين، في زيارات سابقة.

- **زيارة الترقية:** يقوم المفتش بزيارة الترقية للأساتذة المسجلين في قائمة توجهها مديرية التربية للمفتش، و يجب أن يجري هذا التفتيش في الآجال الزمنية المحددة حتّى يمكن استغلال التقرير التربوي الذي يعدّه المفتش في الوقت المناسب لترقية الأستاذ المعني (بن عربية وزغداني، 2012، ص 21).

حيث تتبع كل زيارة تفتيشية، تلقائياً، بمناقشة مع الأستاذ المعني لجعله يدرك نقاط ضعفه و نقاط قوته و تقديم النصائح و الإرشادات التي تذلل الصعوبات المعيقة لعمله و تقيده في تحسين أدائه. كما تتوج كل زيارة تفتيشية بتحرير تقرير كتابي (مطبوعة وزارية)، يتطرق بنوع من التفصيل إلى المراحل المختلفة للنشاط التربوي الذي قدمه الأستاذ و الطريقة المعتمدة مع ذكر الإيجابيات و السلبيات، و ينتهي التقرير بجملة من الإرشادات و التوجيهات التربوية قصد تفادي النقائص المسجلة، و إصدار حكم حول أداء الأستاذ مع تعزيز الايجابيات.

وعليه، فإنّ التقرير التربوي، يجب أن يبرز النقاط التالية:

- سير الدرس أو المعاينة التي تمت ، والملاحظات و التعاليق على العمل الذي قدمه الأستاذ أي إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف وكل النصائح و الإرشادات و التوجيهات عندما يقتضي الأمر ذلك.

- الخلاصة التي تبرز التقدير أو التقويم الإجمالي للنشاط المقدم، والعلامة وفيها يحدد نوع الزيارة بنيتها كتابةً؛ ففي الزيارة التوجيهية تسجل العبارة " زيارة توجيهية"، وفي زيارة المتابعة والمراقبة تسجل العبارة "زيارة متابعة ومراقبة"، أما في زيارة الترقية فتسجل العلامة، وفق سلم التقيط المعتمد، التي تتفق مع مضمون التقرير بالحروف والأرقام.

وينجز التقرير في أربعة نسخ، ترسل كما يلي:

- نسختين إلى المصالح المختصة بمديرية التربية.

- نسخة إلى المعني بالأمر عن طريق المؤسسة (الابتدائية).

- يحتفظ المفتش بالنسخة الرابعة في أرشيفه.

- زيارة التثبيت: وتهدف إلى معرفة إمكانات و استعدادات الأستاذ المتدرب، بعد فترة التجريب القانونية، لممارسة مهنة التدريس أي تأهيله أو عدم تأهيله، و ذلك من خلال تقويم مستواه الثقافي و المهني.

و يتطلب من المفتش القيام بزيارة أو زيارات توجيهية الأستاذ المعني قصد تقديم إرشادات و توجيهات تساعده في تذليل الصعوبات التي تعترضه في أداء مهامه.

و تخضع زيارة التثبيت لإجراءات تربوية خاصة تحددها القرارات و النصوص الوزارية، وخلال الزيارات التوجيهية، الاطلاع على ملف الأستاذ المتدرب و التأكد من وضعيته الإدارية خاصة ما يلي:

- ورود اسم الأستاذ في قائمة الأساتذة المسموح لهم باجتياز شهادة الكفاءة للأستاذية في التعليم الابتدائي أو المتوسط أو غيرها من المستويات الصادرة عن مديرية التربية للولاية.

- وجود قرار التريص مؤشر من قبل جهات المراقبة.

- المؤهل العلمي للأستاذ المتدرب (الشهادة)

- إعلام الأستاذ المترشح، عن طريق مدير التربية، بأسبوع على الأقل، قبل موعد زيارة التثبيت.

- استدعاء أعضاء اللجنة من طرف مدير التربية للولاية بعد اقتراحهم من طرف مفتش المادة.

ويتم تنويع تشكيل لجان التثبيت مع مراعاة توقيت الأساتذة بحيث يتم اقتراح أولئك الذين لا يعملون يوم امتحان التثبيت قصد المحافظة على مصالح التلاميذ.

وخلال زيارة التثبيت، ينبغي القيام بما يلي:

- الاطلاع على ملف الأستاذ للتأكد من الجوانب الإدارية، خاصة المذكورة سابقا، و ملاحظات مدير المؤسسة على مواظبة الأستاذ في عمله.

- حضور الدرسين مع الأستاذ (بن عربية وزغداني، 2012، ص 23).

- الاطلاع على الأعمال السابقة للأستاذ من خلال الوثائق التالية: مذكرات الأستاذ، التوزيع السنوي دفاتر التلاميذ، سجلات استعمال الوسائل التربوية (دفتر المخبر)، سجل مجلس التعليم، سجل التنسيق مناقشة الأستاذ في الدرسين من حيث المحتوى المعرفي، الطريقة المعتمدة، الوسائل... الخ، لإبراز نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

- مساءلة الأستاذ في بعض الجوانب التربوية، علم النفس التربوي و التشريع المدرسي.

- بعد المداولة واتخاذ القرار يعلم المعني بالنتيجة وينجز المحضر في ثلاثة نسخ، توقع من طرف جميع أعضاء اللجنة وترسل، خلال (15) يوما التي تلي زيارة اللجنة، نسختان إلى المصالح المختصة بمديرية التربية، و يحتفظ المفتش بالنسخة الثالثة في أرشيفه.

أما محضر التثبيت فيراعي عند انجازه دقة الملاحظات المسجلة فيه خاصة؛ المعلومات الشخصية للمترشح (اللقب، الاسم، تاريخ الميلاد، المؤهل العلمي وتاريخ الترخيص)، رقم تأشيرة الرقابة المالية و تاريخه العلامة الممنوحة و النتيجة النهائية، وفي حالة تأجيل المترشح في الامتحان أو رفضه، يحرر تقرير يبرر اتخاذ مثل هذا القرار.

- زيارة المؤسسة: و يتم خلالها إطلاع المفتش على جميع ما يتعلق بظروف تدرس التلاميذ داخل المؤسسة التربوية من مناهج مدرسية و تأطير تربوي و إداري و هياكل و مرافق و التي يجب أن تخدم مصلحة التلميذ و تساهم في تحصيله العلمي في أحسن الظروف.

ويدون المفتش المعلومات الخاصة بالزيارة في التقرير المخصص لهذا الغرض ويسجل فيه ملاحظاته واقتراحاته (بن عربية وزغداني، 2012، ص 25).

- الندوة التربوية :

تُعرف الندوة التربوية على أنها إجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشتركين فيها .

بمعنى أنّ الندوة التربوية تكون مبرمجة وفق المخطط التكويني الذي يقوم المشرف التربوي بإعداده محددًا زمان ومكان إجرائها إضافة إلى تحديد فئة المعلمين المستهدفة لحضور هذا التكوين؛ والموضوع الذي سيتم تناوله؛ هذا الأخير يقوم المشرف التربوي باختياره حسب ما تقتضيه الحاجات والصعوبات التي يواجهها المعلمون أثناء المواقف التعليمية التعلمية؛ ويتم إبلاغ المعلمين بمخطط التكوين مسبقًا بهدف الاستعداد له بما يكفل إثراء المناقشة والحوار بين جميع الأطراف المشاركة في الندوة (مسكين ، 2016 ، ص 36).

وتسمى أيضا بالدروس التوضيحية هي نشاط اشرافى اساسى يتكامل مع بقية النشاطات الإشرافية الأخرى، وهي تستهدف حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاءاته عن طريق بعض المهارات او الطرائق التربوية، وهي تختلف فى مفهومها و تخطيطها و تنفيذها عن حصص المشاهدة و الملاحظة .

ومن المبادئ الاساسية التى ينبغى مراعاتها فى تنظيم الدروس التوضيحية ما يلى :

- الاعداد الجيد للدرس ووضع خطة جيدة توزع على المشتركين لمناقشتها .
- بعد الدرس يبدا نقاش مفتوح بين المعلمين و منفذ الدرس والمشرف، يتم فيه مناقشة جميع نقاط الموقف ومحاولة الخروج بمقترحات محددة، و يتم مناقشة اهداف الدرس التوضيحي واغراضه وليس تصيد اخطاء الدرس (معوش، 2017، ص 164) .

- نصف اليوم أو اليوم الدراسي:

يعرف نصف اليوم أو اليوم الدراسي بأنه عملية تكوينية تنظم لفائدة مجموعة من الموظفين تستهدف دراسة إشكالية هامة متعلقة بسير العملية التعليمية التعلمية أو بأحد عناصرها أو وسائلها أو محيطها بغية

الوصف والتشخيص الدقيق لاستكشاف الخلل الذي يؤثر سلباً، ومن ثم البحث عن الأسباب واقتراح الحلول والتعديلات الكفيلة بتحسين الوضعيات البيداغوجية .

وتركز هذه العملية التكوينية على المشاركة الفعالة للمتكورين بهدف صياغة الحلول الكفيلة بتجاوز الصعوبات التي انبثقت عن الإشكالية محل المناقشة.

- الملتنقى الإعلامي أو التكويني:

تعد الملتنقيات من " العمليات التكوينية الاستثنائية والتي تنظم عادة بناء على مخطط التكوين الوطني أو الولائي وتدوم يومان فأكثر، وغالباً في بداية السنة الدراسية، وتتناول أساساً المستجدات في الحقل التربوي إما بهدف التبليغ والإعلام أو بهدف التكوين واكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ ما هو جديد".

وقد تكون هذه الملتنقيات لفائدة الموظفين الجدد المترشحين من أجل تأهيلهم لأداء مهامهم بشكل سليم وفعال (مسكين ، 2016، ص ص 37-38).

- التكوين:

إنّ التكون عملية حيوية و أساسية في تطوير العمل التربوي، و تجديد الأداء و تحديث الوسائل، و المشرفين على التكوين التحكم في العمليات التكوينية تخطيطاً، و تنفيذاً و متابعة و تقويماً، و لا يعد عملية إدارية مكتبية بل هو عملية جوهرية دائمة تتطلب التفكير و التشخيص و التخطيط، و البرمجة و المتابعة و التقويم المستمر.

ويمثل التكوين جزءاً هاماً من برنامج نشاط المفتش، و يبرمج المفتش العمليات التكوينية (ندوات تربوية أيام دراسية، ملتنقيات)، حسب احتياجات الأساتذة، الذين يشرف عليهم من خلال تحديد النقائص المعرفية أو المنهجية التي يلاحظها في الميدان عند قيامه بالزيارات الصفية.

ويمكن أن تبرمج العمليات التكوينية، حسب المواضيع المتناولة و فئات الأساتذة (جميع الأساتذة، الأساتذة مسئولو المادة، أساتذة ذو مستوى معين، الأساتذة المثبتون، الأساتذة الجدد)، و يتابع المفتش ويراقب ويقوم بنتائج العمليات التكوينية في الميدان، من خلال تنفيذ الأساتذة للتوصيات التي انبثقت عن هذه العمليات، وتخضع الإجراءات العملية لتنفيذ العمليات التكوينية إلى قرارات ونصوص تنظيمية.

و يقوم المفتش بسلسلة من الإجراءات التنظيمية، لدى مديرية التربية التي تلعب دورا هاما لضمان إنجاز، و إنجاز هذه العملية:

- ملء الجدول المتعلق بمخطط التكوين السنوي، الذي يرسل إلى مصلحة التكوين، والتفتيش بالمديرية.

- التحضير الجيد للعملية التكوينية، حيث ينبغي إبلاغ المديرية عن طريق مراسلة تتضمن نوع التكوين ومجموعة المؤثرين، و الفئة المعنية بالتكوين و عدد المستفيدين، و موضوع العملية و تاريخ و مكان الإجراء.

وفي نهاية كل عملية تكوينية، يتم تحرير تقرير أو محضر نشاط تكويني، يتضمن التقييم الإجمالي للعملية، والنتائج المتمخضة عنها، ثم ترسل نسخة منه إلى مصلحة التكوين و التفتيش بمديرية التربية للولاية.

ومن أنواع عمليات التكوين؛ الندوة التربوية، الملتقى أو اليوم الدراسي... الخ (بن عربية وزغداني، 2012، ص 25).

11-المرتكزات القيادية للإشراف التربوي :

يعتبر الإشراف التربوي قيادة تربوية، مرتبطة بعملية التخطيط والتنفيذ والتقييم، بهدف تحسين وتطوير مخرجات العملية التعليمية التعليمية، وتحسين جودتها؛ وهناك بعض المرتكزات التي تجعل منه قيادة شاملة تمس جميع الأطراف المكوّنة للعملية التربوية؛ ويمكن التطرق لها كالاتي:

- المرتكز المتعلق بعملية التعليم والتعلم:

وهنا على المشرفين (المفتشين) أن يفهموا تعليم المنهاج الذي يدرسه التلاميذ، بأنه جزء من عملية فهم أوسع ضمن إطار معرفي أرحب، وأن يدركوا بأن منهاج اليوم هو ما يستطيع التلاميذ تعلمه من منظور ما تعلموه بالأمس وما سيتعلمونه غدا، ويفرض على المشرفين التربويين أن يركزوا عملهم على نشاط المتعلمين في محاولة بناء المعرفة، والفهم انطلاقا مما يتضمنه المنهاج فالرجوع إلى هذا الأخير نُجيب على مجموعة من الأسئلة: لماذا نربي؟ بماذا نربي؟ كيف نربي؟ من نربي؟...

و القراءة الدقيقة للمنهاج تمكّن من التعرف على جملة من الأفعال، والمتمثلة في الأهداف والغايات والمرامي والمحتويات، والأساليب وشبكات التقويم، والوسائل التعليمية ... الخ، بهدف الرقي بمستوى المتعلم وتطوير العملية التعليمية التعليمية، وفق ما تقتضيه حاجيات الواقع المعاش.

كما يرى ريان وآخرون" (2010) أنه يمكن وصف العملية الإشرافية، بأنها قيادة منظمة ذات معرفة بالأهداف التربوية، وخبرة بالطرائق والأساليب، واطلاع على ما توصل إليه العلم الحديث من الوسائل التقنية". و المشرف كقائد عليه التفاعل مع العاملين في قطاع التربية بصفة عامة؛ والمعلمين العاملين بمقاطعته بصفة خاصة من أجل تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم؛ من خلال إدراك أنّ المتعلم هو محور العملية التعليمية التعليمية؛ وله مشاركة فعّالة في إنتاج المعرفة والفهم؛ ودور المشرف التربوي في هذا الإطار يتمثل في تكوين المعلم، والتعاون معه في انتقاء طرق التدريس الفعالة، حسب الخصائص النمائية للمتعلم، وتحديد الوسائل التعليمية المناسبة، لتحقيق الكفاءة المطلوبة (مسكين ، 2016، ص 38).

ويعرّف المنهاج أنه عبارة عن مجموعة متنوعة من الخبرات التي يتم تشكيلها؛ والتي يتم إتاحة الفرص للمتعلم للمرور بها؛ وهذا يتضمن عمليات التدريس التي تظهر نتائجها فيما يتعلمه التلاميذ .

ويرى العياصرة (2008) أنّ المنهاج بمفهومه الواسع والحديث يعني بجميع الخبرات، التي تقدمها المدرسة للتلاميذ سواء كانت داخل أو خارج المدرسة، ولم تعد قاصرة على الكتب والمقررات الدراسية فقط .

و المنهاج كما يخطط له، وكما يعلمه المعلمون و يتعلمه التلاميذ له أبعاد متشابكة يجب أن تصبّ جميعها لتحقيق هدف مشترك وهو خدمة المتعلم، الذي يعدّ محور العملية التعليمية التعليمية؛ و اطلاع المشرف على نوع الأنشطة التعليمية، التي يعدها المعلم ونوعية التقويمات، التي يضعها لتقدير أداء المتعلم قد تكشف له الكثير عن مدى محاكاة أبعاد المنهاج؛ التخطيط والتنفيذ والتقييم.

و المرتكز المتعلق بالمنهاج تنبثق عنه مجموعة من الإجراءات القيادية، للإشراف التربوي كإعداد وتأليف المناهج والكتب المدرسية، وتحليل محتواها وتنفيذها على أرض الواقع، وتطوير هذه المناهج بعد إجراء البحوث في المجال التربوي؛ ثم تقويمها بما يتناسب وقدرات المتعلمين.

-المرتكز المتعلق بتطوير قيادة المعلم:

إنّ قضية إعداد المعلم هي قضية التربية ذاتها؛ فمن الضروري رفع الكفايات التدريسية له؛ حتّى يضطلع بمسؤولياته ومهامه؛ وهذه الكفايات تدخل في إطار جودة إدارته لقسمه؛ فمنها طريقة العرض والتواصل، التخطيط للتعليم، الاتصال في العملية التعليمية التعلمية، وكفاية التقويم واستثارة دافعية المتعلمين... الخ.

ويرى العياصرة (2008) أنّه: "إذا أمعنا النظر في التعليم الصفي، نلاحظ أن المعلم يقوم بنشاطات قيادية، داخل غرفة الصف من خلال تخطيطه، لتنظيم نشاطات تعليمية، أو إيجاد جو مريح للعمل يحفز التلاميذ على التعلم، أو لمساعدة التلاميذ على أن يكونوا مشاركين في إنتاج المعرفة".

من خلال ما تمّ ذكره فإنّ المعلم يحتاج للمشرف التربوي من أجل تهيئة البيئة التربوية التي تدفعه للنمو المهني والنمو الذاتي، كما هو بحاجة إلى الطرق المناسبة التي تكفل له قيادة قسمه؛ لأن بيئة القسم والتفاعل مع المتعلمين، والاتصال الإيجابي معهم تؤثر على أدائه؛ لذا فعلى المشرف التربوي أن يفيد المعلم بتقنيات ومهارات القيادة الصفية من أجل تقديم مادته العلمية في جو يسوده الحماس من قبل المتعلمين فيثير اهتمامهم؛ ويمكنهم من تحقيق أهداف الدرس والعملية التعليمية التعلمية ككل (مسكين ، 2016، ص 39).

12- معيقات الإشراف التربوي:

يمثل المشرفون التربويون مركزا مهما في الأنظمة التعليمية، وتنتج أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم، لاعتبارهم خبراء متخصصين في المناهج، وطرق التدريس الحديثة، وينبغي عليهم تطوير العملية التربوية، وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين، وتوجيههم نحو السبل التي ترفع فاعليتهم، ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم.

ويعتبر المشرف التربوي عامل تغيير، لأنه يسعى إلى إحداث تغييرات سريعة في سمات وخصائص ومعارف ومهارات واتجاهات المعلم، وكما معروف فإن عملية التغيير التي يقوم بها المشرف تتم بالكثير من الصعوبات والمعوقات، حيث تشير (فيفر دنلاب) إلى أن المشرف التربوي يتحمل جزءا هاما من التأثيرات من خلال صلته بالمديرين، والمعلمين والأنشطة الإشرافية والتقييمية، فثمة احتمال أكبر لظهور أشكال مختلفة، خصوصا أن مهنة الإشراف تثير الصراع إذا ما تجاهل أحدهم حدود دوره أو اعتدى على دور المعارضة وبيئة خصبة للصراعات، وظاهرة حتمية ملازمة للتنظيمات الإدارية إذ لا بد من إدراك أكبر

لاتجاهات الأفراد وممارستهم لمنع الصراع غير البناء والتقليل من حدته (نقبيل و مجاهدي، 2017، ص 107).

وهناك العديد من العقبات التي تواجه المفتش التربوي، للقيام بدوره على أكمل وجه، وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها عملية الإشراف التربوي متعددة ومتنوعة، ونذكر منها ما يلي:

- تشتت المدارس وتباعدها واتساع المسافات بينها، مما يشكل صعوبة الانتقال بسرعة مما يقلل عدد الزيارات الإشرافية؛ ومن ثم يقلل من احتمال الاتصال المباشر بين المشرفين والمعلمين.
- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين، فالتدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها متغيرة ومتحركة.
- اقتصار عملية الإشراف التربوي على المفتش في غالب الأحيان، سبب آخر في إعاقة عملية الإشراف التربوي؛ لأن تضافر جهود المعلمين ومدراء المدارس، والمفتشين ضروري للنهوض بعملية الإشراف وتحقيق أهدافها.
- قلة الوعي عند بعض المشرفين التربويين (المفتشين)، واقتصار دورهم في التركيز على هفوات المعلم وتصيّد أخطائه، والتغاضي عن التلميذ الذي يعدّ محور العملية التعليمية التعلمية.
- قلة عدد المشرفين التربويين مقارنة بالعدد الهائل للمعلمين، مما يساهم في قلة الزيارات للمعلم الواحد، وفي غالب الأحيان لا تتم زيارته خلال موسم دراسي كامل.
- نقص الوسائل والإمكانيات؛ فمثلا نجد المشرف التربوي مضطر، لاستخدام سيارته الخاصة للتنقل بين المدارس أثناء زيارته للمعلمين.
- صعوبة عدم الاستمرارية في إثراء المنهج من المفتش التربوي، وندرة استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة لتنفيذ أهدافه، وقلة إطلاعه على البحوث، والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي؛ بالإضافة إلى طبيعة العلاقات التواصلية بينه وبين المعلمين.

- حاجته أثناء القيام بمهامه إلى الدعم المعنوي والبيداغوجي والمادي، بالإصغاء لاحتياجاته وإعطاء الأهمية البالغة، لتحقيق أهداف الإشراف في تحسين العملية التعليمية التعلمية؛ وتقديم الحوافز المعنوية للمشرف التربوي من طرف الجهات الوصية، ورفع كفاءته الإشرافية من خلال الدورات التدريبية المخصصة

لذلك، إضافة إلى توفير الوسائل التعليمية والكتب والدوريات والمقررات، والمناهج والسندات البيداغوجية التي تساعده على النمو المهني (مسكين، 2016، ص 41).

خلاصة الفصل :

مما سبق يُمكن القول أن للمشرف التربوي دور مهم وجد فعال في مجال التربية والتعليم، بهدف تطوير الكفايات والقدرات العلمية والعملية لدى المعلم، والتي تتحقق بالتواصل المستمر والفعال بينه وبين المفتش التربوي، حتى يتم تذليل الصعوبات التي تواجهه في مختلف المواقف التعليمية بالبيئة المدرسية، وكذا الاطلاع على تقنيات التدريس الحديثة من أجل تحقيق الكفاءات المطلوبة، و ترفع من مستوى أدائه التربوي والفني والإداري، وعملية التفتيش التربوي كعملية فنية، قيادية، إنسانية، شاملة تسعى إلى تطوير مخرجات العملية التعليمية التعلمية عن طريق أساليب متعددة كالزيارات الصفية، والندوات التربوية والملتقيات التكوينية والأيام الدراسية... الخ، وعلى القائمين به أن يتصفوا بسمات شخصية، ومهنية تؤهلهم لأداء هذه المهمة التربوية الهادفة.

وتساعد المعلمين على النمو المهني، وتقديم الخدمات الفنية، لتحسين مردودهم التربوي، ويتطلب ذلك الإلمام بأصول التربية ونظريات التعلم، وطرق التدريس والقياس والتقويم، وإتقان مهارات التواصل الفعال مع مختلف عناصر العملية التعليمية .

القسم الثاني :
الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

• تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

1-1- هدف الدراسة الإستطلاعية

1-2- عينة الدراسة الإستطلاعية

1-3-1 خصائص الدراسة الإستطلاعية

1-4- أدوات الدراسة الإستطلاعية

2- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

2-1 صدق الأدوات

2-2 ثبات الأدوات

3- الدراسة الأساسية

3-1 منهج الدراسة الأساسية

3-2 مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها

3-3 أدوات الدراسة الأساسية

3-4 حدود الدراسة الأساسية

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

• خلاصة

تمهيد :

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة نظرياً، وبعد مراجعة الدراسات السابقة و إستكمال مناقشتها، وجب أن نتجه من مرحلة العرض النظري إلى مرحلة البحث الميداني، الذي يقدم بدوره الإجابات عن تساؤلات الدراسة، بهدف التحقق من فرضياته المقترحة تأكيداً أو نفياً .

إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية و الفرضيات)، وبموجبها تتحدد نوعية النتائج المحصل عليها، حينها فقط تكون خطوة تعميم النتائج على مجتمع الدراسة صحيحة أو خاطئة.

وعليه نتناول في هذا الفصل كل من الدراسة الإستطلاعية بما فيها العينة وخصائصها و الأدوات المستخدمة فيها، ومعرفة خصائصها السيكمترية . كما يتم التطرق بعدها إلى الدراسة الأساسية من حيث المنهج المتبع والعينة المستهدفة بالدراسة، وإنهاءً يتم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة (وصفية و إستدلالية) في تحليل بيانات الدراسة .

1. الدراسة الاستطلاعية:

من المهم أن ينطلق الباحث في عمله البحثي و المنهجي من الدراسة الاستطلاعية التي تعدُّ منطلق كل عمل بحثي ميداني .

و تعرف بأنها: " البحوث التي تهدف إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي " (إبراهيم، 2000، ص38).

ولها تسميات عدة منها الاستطلاعية أو الاستكشافية أو الكشفية، وتهدف إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها.

و تكمن الأهمية العملية للدراسة الاستطلاعية في كونها تذلل الصعوبات التي قد تعترض الباحث، لا سيما ما تعلق بظروف البحث.

1.1. هدف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها :

- تعد نقطة الانطلاق الأولى في إجراء البحث الميداني ومنه تعد أفضل مساحة للباحث من أجل معرفة أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.
- التعرف على الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق البحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
- إستطلاع قدرة العينة على الاستجابة بسلاسة مع أدوات الدراسة، خاصة من حيث وضوح العبارات لغوياً ومفاهيمياً .
- قياس الخصائص السيكومترية (صدق وثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من مدى ملائمتها وصلاحياتها للاستخدام.
- تعد أفضل مرحلة تحضيرية للباحث، لتجاوز المخاوف الناجمة عن مواجهة العينة الأساسية والتي تتميز بـكبر حجمها، ومنه تباين الطبيعة الثقافية لأفرادها.

2.1. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من (36) مفتشاً ومفتشة، ينتسبون إلى مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، إذ تم توزيع ما مجموعه (50) إستبياناً، وبعد التقرير تبين للباحث أن الصالح منها (36) إستمارة فقط، وهذا بعد إستبعاد الإستمارات التي تتضمن أخطاء في الاجابة على بعض البنود، كما تم إختيار مديرية التربية لولاية برج بوعريريج بهدف أن تكون الدراسة الإستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، تقادياً لتكرار إجابات المبحوثين وما تتجر عنه من عدم صدقية هذه الإستجابات، ومنه فقد إستقر الباحث على عينة إستطلاعية قوامها (36) فردا وهي عينة كافية لهذا الغرض . أما عن الحدود الزمانية فقد أجريت الدراسة الإستطلاعية بتاريخ جانفي 2019 .

1.2.1. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

نستعرض في هذه العنصر الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية من حيث: الجنس التخصص الوظيفي، تخصص المادة، وطبيعة التكوين، والأقدمية المهنية (سنوات العمل) .

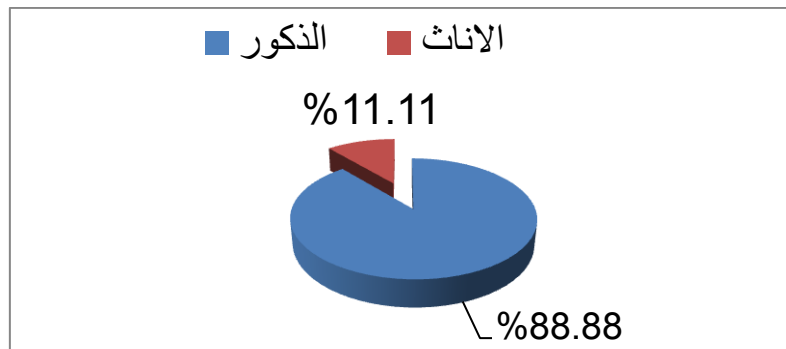
• حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكور	32	% 88.88
02	إناث	04	%11.11
	المجموع الكلي	36	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الإستمارات المسترجعة.

الرسم البياني رقم(01): يوضح توزيع العينة الإستطلاعية وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول رقم (16) و الرسم البياني رقم (01) أن تمثيلية جنس الذكور كانت الأكبر من تعداد العينة، بنسبة تقدر بـ (77.7 %)، في حين حل جنس الإناث في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ (22.2 %).

• حسب متغير التخصص الوظيفي :

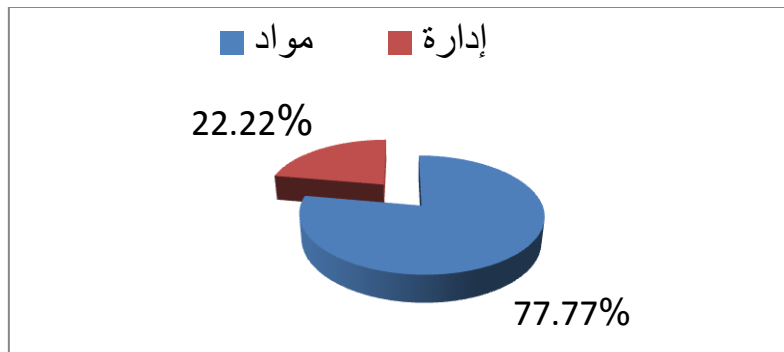
الجدول رقم (17): يوضح توزيع عينة الاستطلاعية حسب متغير التخصص الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص الوظيفي	الرقم
77.77 %	28	مفتش مواد	01
22.22 %	08	مفتش إدارة	02
100 %	36	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستمارات المسترجعة.

الرسم البياني رقم (02): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير التخصص

الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول (17) و الرسم البياني رقم (02) أن نسبة المفتشين العاملين في حقل البيداغوجيا كانت تقدر بـ (77.7 %) وهي الأكبر، في حين حل المفتشون الذين يشتغلون في حقل الادارة بالمرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ (22.2 %) .

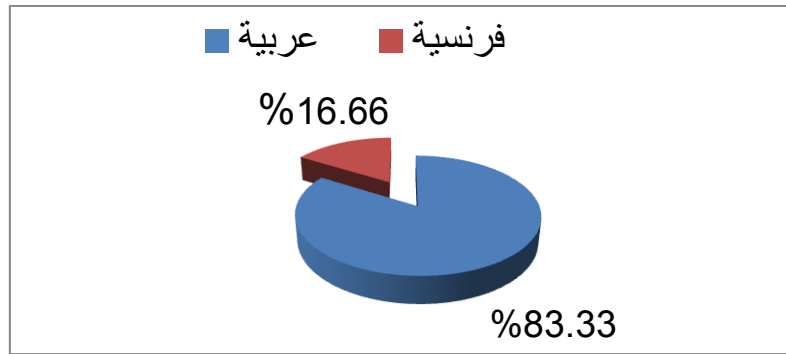
• حسب متغير تخصص المادة :

الجدول رقم (18): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير تخصص المادة

الرقم	تخصص المادة	التكرار	النسبة المئوية
01	مفتش لغة عربية	30	% 83.33
02	مفتش لغة فرنسية	06	% 16.66
	المجموع الكلي	36	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستمارات المسترجعة.

الرسم البياني رقم (03): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق تخصص المادة



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول (18) و الرسم البياني رقم (03) أن نسبة المفتشين المتخصصين في مادة اللغة العربية كانت تقدر بـ (83.3 %) وهي الأكبر، في حين حل مفتش اللغة الفرنسية ثانياً بنسبة تقدر بـ (16.6 %) ، و سبب ذلك في كون أن المواد التي تُدرّس باللغة العربية هي كثيرة في حين أن من مادة اللغة الفرنسية هي مادة وحيدة، كما أن تدريس اللغة الفرنسية يبدأ من السنة الثالثة إبتدائي عكس اللغة العربية الذي ينطلق منذ التحضيري .

• حسب متغير طبيعة التكوين :

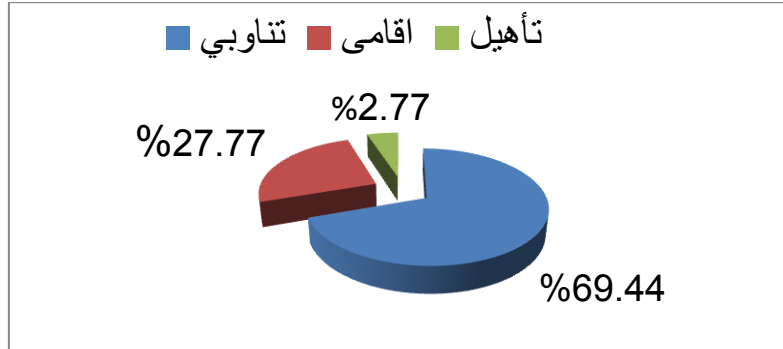
الجدول رقم(19): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة التكوين

الرقم	طبيعة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
01	تكوين إقامي	10	% 27.77
02	تكوين تناوبي	25	% 69.44
03	قوائم التأهيل	1	% 2.77

المجموع الكلي	36	% 100
---------------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستمارات المسترجعة.

الرسم البياني رقم (04): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق طبيعة التكوين



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول (19) و الرسم البياني رقم (04) أن نسبة المفتشين الذين تلقوا تكويننا وفق نمط التكوين التناوبي حلت بالمرتبة الاولى بنسبة تقدر بـ (69.4 %) وهي الأكبر، و التكوين التناوبي هو صيغة تكوينية تضمن للعنصر المتكون العمل و التكوين فى نفس الوقت. فى حين حل نمط التكوين الإقامى ثانيا بنسبة تقدر بـ (27.7 %) وهو نمط يضمن تفرغ المفتش للتكوين دون العمل . أما آخر نمط هو التكوين عن طريق قوائم التأهيل التى تم التراجع عن العمل بها منذ مدة، وهى طريقة ترقية آلية ينال بها طالبها منصب مفتش، وحلت فى المرتبة الاخيرة بنسبة تقدر بـ (2.7 %) .

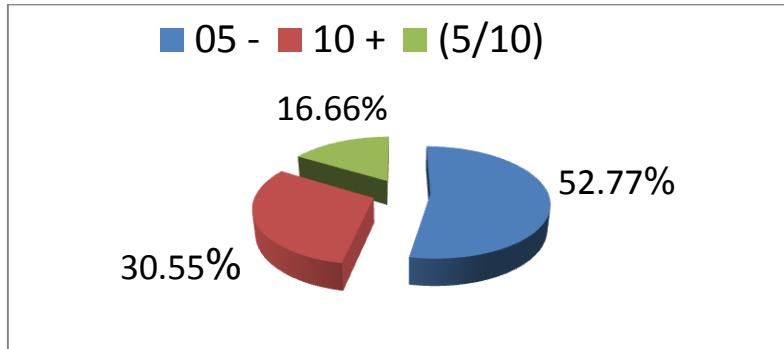
• حسب متغير الأقدمية المهنية فى التفتيش (سنوات العمل):

الجدول رقم (20): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية

الرقم	الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05 سنوات	19	% 52.77
02	من 05 سنوات الى 10 سنوات	6	% 16.66
03	10 سنوات فما فوق	11	% 30.55
	المجموع الكلي	36	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستمارات المسترجعة.

الرسم البياني رقم (05): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الإقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول و الرسم البياني أن النسبة الأكبر كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات (-05) بنسبة تقدر بـ (52.7 %) أي ما يزيد عن نصف تعداد العينة ثم يليها الذين تفوق سنوات عملهم أزيد من عشرة سنوات (+10) بنسبة مقدرة بـ(30.5 %) وفي الأخير يحتل المفتشون الذين تنحصر عدد سنوات عملهم ما بين أكثر من خمس سنوات و أقل من عشرة سنوات (5/10) بنسبة تقدر بـ (16.6 %).

3.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

بهدف جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تصميم إستبيان لقياس القيم التنظيمية، و إستبيان لقياس سلوك الإبداع الإداري.

وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي بشكل عام، وفي مجال إدارة الأعمال على وجه الخصوص، فهي تعد أداة لجمع المعلومات تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات تحدد بطريقة معينة وفقا لأهداف البحث (النعيمي، 2000، ص160).

ولقد أعدت أداة الدراسة لقياس مدى وجود علاقة بين القيم التنظيمية في المدرسة الابتدائية الجزائرية لدى أعضاء سلك التفتيش، و بين ممارستهم السلوكية للإبداع الإداري .

كما تم تصميم أدوات البحث بعد مراجعة الدراسات السابقة و الأدب النظري المرصود حول المتغيرات المعنية بالدراسة، وكذا المقاييس المقننة كمقياس فرنسيس و ودكوك 1990 في القيم التنظيمية، ومقياس جيلفورد 1950 في الإبداع الإداري .

1.3.1 إستبيان القيم التنظيمية :

هو إستبيان يهدف إلى قياس القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة، تم تصميمه بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع القيم التنظيمية لا سيما بأداة القياس التي استخدمها ديف فرانسيس و ماك وودكوك (Dave Francis , Mike Woodcock 1990) ، في كتابهما " القيم التنظيمية "، و قد صممت هذه الأداة من خلال أربعة أبعاد رئيسة متفرعة إلى (12) قيمة تنظيمية، و يحتوي هذا المقياس على (60) عبارة للإجابة عليها حسب السلم الخماسي الذي يتدرج من (1) إلى (5) درجات، وهي أداة يشيع استخدامها لدى الكثير من الباحثين في دراساتهم.

عن الدراسات الجزائرية التي إستخدمت هذا المقياس نذكر : دراسة حداد (2010)، و دراسة شيخاوي (2015) و دراسة قريشي (2016)، و دراسة لحميدي (2018) . عن الدراسات العربية التي إستخدمت هذه الأداة فنذكر : دراسة الحراحشة (2012)، ودراسة الوحیدی (2013)، ودراسة المدير (2017)، ودراسة جياذ (2019) .

اما عن أداة دراستنا فقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية مكونا من (48) بندا يقابلها بدائل خمسة هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) . تتدرج هذه الفقرات تحت أربع (04) أبعاد، وكل بعد تتفرع عنه ثلاث (03) قيم تنظيمية تفسر هذا البعد و هي :

- ادارة الإدارة : يتضمن القيم (القوة، الصفة، المكافأة) .
- إدارة المهمة : يتضمن القيم (الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد) .
- إدارة العلاقات : يتضمن القيم (العدل، فرق العمل، القانون و النظام) .
- إدارة البيئة : يتضمن القيم (الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص) .

1/ قيم إدارة الإدارة :

يمكن القول أن المقصود بإدارة الإدارة هي إدارة الموظفين و يندرج تحت هذا البعد القيم التنظيمية التي يكتنفها تسير شؤون العاملين بالمؤسسة .

- القوة : يقصد بها النفوذ الكامل لمركزها الوظيفي .
- الصفة : يقصد بها النخبوية أي نوعية الافراد الذين تحوزهم المنظمة .
- المكافأة : يقصد بها إثابة (الثواب) كل نجاح تحصله المنظمة بمكافأة أفرادها الذين حققوا هذا النجاح .

الجدول رقم (21): يوضح قيم بُعد إدارة الإدارة و أرقام بنود كل قيمة منها

الرقم	القيم	أرقام البنود
01	القوة	1 - 13 - 25 - 37
02	الصفوة	2 - 14 - 26 - 38
03	المكافأة	3 - 15 - 27 - 39
المجموع الكلي		12 بندا

المصدر: من إعداد الباحث .

2/ قيم إدارة المهمة :

و نعني بإدارة المهمة هي خطوة تحقيق النتائج المستهدفة، فلزاما على المنظمة وفق هذا المنظور أن تهتم بكل ما يتعلق بأداء العمل و الكيفيات التي تضمن تحقيق الأهداف .
و يندرج تحت هذا البعد القيم التنظيمية التي تضمن تحقيق ذلك و هي :

- **الفعالية :** يقصد بها التركيز على الأنشطة المنتجة .
- **الكفاءة :** يقصد بها العمل بإتقان أو بفاعلية .
- **الإقتصاد :** يقصد بها حسن صرف النقود لتحقيق النجاح .

الجدول رقم (22): يوضح قيم بُعد إدارة المهمة و أرقام بنود كل قيمة منها

الرقم	القيم	أرقام البنود
01	الفعالية	4 - 16 - 28 - 40
02	الكفاءة	5 - 17 - 29 - 41
03	الإقتصاد	6 - 18 - 30 - 42
المجموع الكلي		12 بندا

المصدر: من إعداد الباحث

3/ قيم إدارة العلاقات :

يقصد بإدارة العلاقات اي طبيعة التعامل مع المرؤوسين و يندرج تحت هذا البعد القيم التنظيمية التي تتعلق بذلك وهى :

- **العدل :** يقصد بها طبيعة التعامل التي تظهر داخل التنظيم من حب واهتمام .
- **فرق العمل :** يقصد بها تنظيم جماعة العمل وانسجامها .

➤ القانون و النظام : يقصد بها إحساس العاملين أن هناك قانون يضمن حق
العنصر الضعيف من تغطرس العنصر القوى داخل التنظيم .

الجدول رقم (23): يوضح قيم بُعد إدارة العلاقات و أرقام بنود كل قيمة منها

الرقم	القيم	أرقام البنود
01	العدل	43 - 31 - 19 - 7
02	فرق العمل	44 - 32 - 20 - 8
03	القانون و النظام	45 - 33 - 21 - 9
المجموع الكلي		12 بندا

المصدر: من إعداد الباحث

4/ قيم إدارة البيئة :

أما إدارة البيئة فتعنى إدارة بيئة العمل و يندرج تحت هذا البعد القيم التنظيمية التالية :

- الدفاع: يقصد بها القدرة على الدفاع عن مصالحها بين المنظمات الاخرى.
- التنافس : يقصد بها المجابهة و المعاركة لأجل البقاء .
- إستغلال الفرص : يقصد بها الجراً فى إنتهاز الفرص و الإعداد للخطط
الفجائية.

الجدول رقم (24): يوضح قيم بُعد إدارة البيئة و أرقام بنود كل قيمة منها

الرقم	القيم	أرقام البنود
01	الدفاع	46 - 34 - 22 - 10
02	التنافس	47 - 35 - 23 - 11
03	إستغلال الفرص	48 - 36 - 24 - 12
المجموع الكلي		12 بندا

المصدر: من إعداد الباحث .

وعليه يصبح إستبيان القيم التنظيمية المكوّن من أربع أبعاد يتفرع عن كل بُعد ثلاث قيم تنظيمية
وكل قيمة بثلاث بنود، يُوضّح ذلك وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (25): وصف أبعاد وبنود إستبيان القيم التنظيمية

الرقم	الأبعاد	القيم التابعة للبعد	عدد بنود البعد
01	إدارة الإدارة	(القوة ، الصفوة ، المكافأة)	12
02	إدارة المهمة	(الفعالية ، الكفاءة ، الإقتصاد)	12
03	إدارة العلاقات	(العدل ، فرق العمل ، القانون و النظام)	12
04	إدارة البيئة	(الدفاع ، التنافس ، إستغلال الفرص)	12
المجموع الكلي		12 قيمة تنظيمية	48 بنود

المصدر: من إعداد الباحث .

2.3.1 إستبيان الإبداع الإداري :

هو إستبيان يهدف إلى قياس الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، تم تصميمه بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري لا سيما بأداة القياس التي استخدمها (جلفورد 1950 GUILFORD)، وهي أفكار تتبناها الكثير من البحوث حول الإبداع الإداري نظرا لشموليتها و تنوع أبعادها، غير انه اجرينا بعض التعديل على الأبعاد لتناسب مع ما استجد من دراسات عربية حول الموضوع . وعليه كانت ابعاد الاداة مكونة من اربع ابعاد هي (الاصاله، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات).

عن الدراسات الجزائرية التي إستخدمت هذا التقسيم من الأبعاد عموما نذكر : دراسة واعر (2014)، و دراسة بن حفيظ (2016) و دراسة كرميش (2017)، و دراسة لفقير (2017) . أما الدراسات العربية التي استخدمت هذه الأبعاد فنذكر : دراسة العساف (2004)، ودراسة مهدي (2016) .

و عن أداة دراستنا فقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية مكونا من (36) بنود يقابلها بدائل خمسة هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

تندرج هذه الفقرات تحت أربع (04) أبعاد وهي كما يلي :

- الأصاله : هي القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة (أفكار أصيلة).
- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار .
- المرونة الذهنية : هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وتحويل اتجاه التفكير من وضع لآخر .

- الحساسية للمشكلات : الوعى بوجود مشكلات أو نقاط ضعف وجب تداركها .

الجدول رقم (26): وصف أبعاد وبنود استبيان الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	ارقام البنود
01	الأصالة	9-8- 7 - 6 - 5 - 4 -3 - 2 - 1
02	الطلاقة الفكرية	18 -17 - 16 - 15 -14 - 13-12 - 11 - 10
03	المرونة الذهنية	27- 26- 25- 24 -23 - 22 - 21 -20 - 19
04	الحساسية للمشكلات	36-35-34-33-32-31-30-29-28
	المجموع الكلي	36 بندا

المصدر: من إعداد الباحث .

2. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

يقصد بالخصائص السيكومترية تقنين الأداة عن طريق حساب صدقها وثباتها وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للاستخدام فى الدراسة الحالية .

1.2. صدق الأداة: تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه (مقدم،

2003، ص146) . ومنه فالصدق شرط أساس لبناء الاختبار الجيد، ولضمان صدق الاستبيان فقد تم إتباع مجموعة من الطرائق لبحث ذلك وهى :

1.1.2. الصدق الظاهري:

بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوى الخبرة في مجال البحث العلمي، تحديدا علم النفس، ينتسبون الى كل من جامعة: (مسيلة، برج بوعريريج، ورقلة، الجزائر2، الطارف، الأغواط) وقد بلغ عددهم (07) محكمين، وهم الوارد أسماؤهم في الملحق (أنظر للملحق رقم 02) بهدف إبداء الرأي في ملائمتها لمتغيرات الدراسة و صياغتها من حيث الوضوح و الغموض.

وبعد العمل على ملاحظات الخبراء إستقر الباحث على (42) بندا في إستبيان القيم التنظيمية بعد أن كان بعدد (48) بندا ، وعن إستبيان الإبداع الإداري فقد أصبح بـ (28) بندا بعد أن كان بمجموع (36) بندا، وهذا وفق التوضيح التالي :

• إستبيان القيم التنظيمية :

نستعرض فيما يأتي أهم الملاحظات التي قدمها الخبراء حول إستبيان القيم التنظيمية و مدى تناسب عباراته مع البعد الذي تنتمي إليه، وهذا بعرض كل بعد على حدة .

1- بُعد إدارة الإدارة :

الجدول رقم (27): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة الإدارة

الرقم	بنود بعد ادارة الادارة	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
قيمة القوة				
01	تتعامل الإدارة التربوية (الوصاية المباشرة) بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية	% 100	% 00	يقبل
13	تميز الإدارة التربوية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها	% 100	% 00	يقبل
25	تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية	% 100	% 00	يقبل
37	تحمي الإدارة التربوية المفتشين حال تجاوزهم اثناء ممارسة نشاطاتهم	% 30	% 70	يلغى
قيمة الصفوة				
02	تبذل إدارة التربية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها و تحسين كفاءتهم	% 80	% 20	يعدل
14	تسعى إدارة القطاع و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الإدارية	% 100	% 00	يقبل
26	تقوم إدارة القطاع بتقييم المكلفين بالإدارة التفتيشية بصورة منتظمة	% 100	% 00	يقبل
38	ترى ادارة القطاع ان صاحب الاقدمية هو الاكفء لتولي المناصب	% 10	% 90	يلغى
قيمة المكافأة				
3	تعتبر إدارة القطاع الأداء من المعايير الأساسية للترقية	% 100	% 00	يقبل
15	يتم تقييم أعضاء الهيئة التفتيشية في العمل على أساس الأداء	% 100	% 00	يقبل
27	ليس للإدارة ادنى مراقبة على اعمال المفتشين	% 10	% 90	يلغى
39	تكافئ الادارة التربوية الأفراد الذين يساهمون في نجاحها	% 100	% 00	يقبل

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (27) أن الاستبيان في بُعد إدارة الإدارة قد مسّته الملاحظات

الثلاث (قبول، تعديل، إلغاء) حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ **قيمة القوة : (03)** ملاحظات تتعلق بقبول العبارة كما هي، و إلغاء واحد (01) .

➤ قيمة الصفوة : ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد(01) و إلغاء واحد (01) .

➤ قيمة المكافأة : ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد(01) و إلغاء واحد (01) .

و عليه يصبح عدد بنود بعد إدارة الادارة بـ (09) بنود .

2- بُعد إدارة المهمة :

الجدول رقم (28): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة المهمة

الرقم	بنود بُعد ادارة المهمة	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
قيمة الفعالية				
04	تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة	% 100	% 00	يقبل
16	تصل قرارات الادارة للمفتشين بسرعة	% 20	% 80	يلغى
28	تبلّغ الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال	% 70	% 30	يعدل
40	تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار آراء ومقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)	% 70	% 30	يعدل
قيمة الكفاءة				
05	تقوم إدارة التربية باستعمال التقنيات و الأساليب الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة	% 70	% 30	يعدل
17	يسود القطاع جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية	% 100	% 00	يقبل
29	يتميز مستوى الخدمة التي تقدمها ادارة القطاع بالأداء العالي	% 100	% 00	يقبل
41	تمتاز الخدمة التي يقدمها القطاع بالجودة	% 20	% 80	يلغى
قيمة الإقتصاد				
06	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها	% 70	% 30	يعدل
18	تقيم إدارة القطاع أداء المفتشين على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لنشاطاتهم التربوية	% 100	% 00	يقبل
30	تستخدم الموارد المالية بحكمة على مستوى القطاع	% 100	% 00	يقبل
42	تصرف الاموال في امور لا طائل منها	% 20	% 80	يلغى

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (28) ان الاستبيان في بعد إدارة المهمة قد مسّته الملاحظات

الثلاث أيضا (قبول، تعديل، إلغاء) حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ **قيمة الفعالية :** ملاحظة واحدة (01) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديلين (02)

و إلغاء واحد (01) .

➤ **قيمة الكفاءة :** ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد (01) و

إلغاء واحد (01) .

➤ **قيمة الإقتصاد :** ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد (01)

و إلغاء واحد (01) .

و عليه يقدر عدد بنود بعد إدارة المهمة بـ (09) بنود .

3- بعد إدارة العلاقات :

الجدول رقم (29): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بُعد إدارة العلاقات

الرقم	بنود بُعد ادارة العلاقات	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
قيمة العدل				
07	تدخل النقابة دوريا لان القطاع لا يمتاز بعدالة الاجراءات	30 %	70 %	يلغى
19	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تعاطف معهم	60 %	40 %	يعدل
31	تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها عند نشوب خلاف ما	100 %	00 %	يقبل
43	يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسباً و جيداً للعمل	70 %	30 %	يعدل
قيمة فرق العمل				
08	يرتبط الأفراد ضمن بيئة العمل (مفتش، مدير، استاذ) ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم	100 %	00 %	يقبل
20	تترك إدارة القطاع المكاسب التي يحققها العمل الجماعي (وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه)	100 %	00 %	يقبل
32	تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب	70 %	30 %	يعدل
44	لا تشجع الادارة التربوية المفتشين على العمل الجماعي	90 %	10 %	يلغى
قيمة القانون والنظام				
09	تتصف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة	70 %	30 %	يعدل
21	ارى ان القواعد التنظيمية غامضة و غير واضحة	00 %	100 %	يلغى
33	المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة و يفهمها الجميع	60 %	40 %	يعدل
45	تعمل إدارة القطاع على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز	100 %	00 %	يقبل

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (29) ان الاستبيان فى بعد إدارة المهمة قد مسّته ملاحظات الخبراء، حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ **قيمة العدل** : ملاحظة واحدة (01) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديلين (02) و إلغاء واحد (01) .

➤ **قيمة فرق العمل** : ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد (01) و إلغاء واحد (01) .

➤ **قيمة القانون والنظام** : ملاحظة واحدة (01) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديلين اثنين (02) و إلغاء واحد (01) .

و عليه يقدر عدد بنود بعد إدارة العلاقات بـ (09) بنود .
4- بُعد إدارة البيئة :

الجدول رقم (30): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة عبارات بعد إدارة البيئة

الرقم	بنود بُعد ادارة البيئة	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
قيمة الدفاع				
10	تدافع إدارة القطاع عن مصالح المدرسة بقوة	% 100	% 00	يقبل
22	تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة المدرسة بفعالية و صرامة	% 60	% 40	يعدل
34	تنظافر مختلف الجهات (إدارة، نقابة وجمعيات) لتحقيق مصالح المدرسة	% 100	% 00	يقبل
46	تدافع ادارة القطاع عن اعمال المفتشين حال تراجع النتائج	% 10	% 90	يلغى
قيمة التنافس				
11	تشجع إدارة التربية التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	% 70	% 30	يعدل
23	يعمل افراد سلك التفتيش بمعزل على التنافس المشروع	% 10	% 90	يلغى
35	تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات و المدارس	% 60	% 40	يعدل
47	تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات و المدارس	% 60	% 40	يعدل
قيمة إستغلال الفرص				
12	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا من قبل إدارة التربية	% 70	% 30	يعدل

يعدل	40 %	60 %	تشجع الإدارة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها (يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها)	24
يعدل	40 %	60 %	تسهل إدارة القطاع على مواكبة متطلبات التغيير و التطوير من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات المعمول بها لانجاز المهام المختلفة مع هذا التغيير	36
يلغى	90 %	10 %	لا تستثمر ادارة القطاع الفرص في ترقية العمل التفتيشي	48

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (30) ان الاستبيان في بعد إدارة المهمة قد مسّته الملاحظات

الثلاث ايضا (قبول، تعديل، إلغاء) حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ قيمة الدفاع : ملاحظتين (02) تتعلق بقبول العبارة كما هي، وتعديل واحد (01) و

إلغاء واحد (01) .

➤ قيمة الكفاءة : ثلاث ملاحظات (03) تتعلق بقبول العبارة كما هي، و إلغاء واحد

(01) .

➤ قيمة الإقتصاد : ثلاث ملاحظات (03) تتعلق بقبول العبارة كما هي، و إلغاء واحد

(01) .

و عليه يقدر عدد بنود بعد إدارة البيئة بـ (09) بنود .

تجدر الإشارة أن النسب المذكورة أعلاه في الجدول هي تجميع لملاحظات الأساتذة المحكمين الوارد ذكرهم في الملحق رقم (01)، وهذا بهدف تلخيص أهم ملاحظات المحكمين من تعديل أو حذف أو تغيير أو إضافة.

وقد تراوحت نسب الاتفاق في مدى مناسبة البنود أو عدم مناسبتها، بين (100%) كحد أعلى وبين (10%) كحد أدنى، وقد إنتهج الباحث طريقة عمل في تقييم ملاحظات الأساتذة وفق السلم التالي كما يلي :

- مجال النسبة من [10% إلى 50 %] يتم إلغاء البند .
- مجال النسبة من [50% إلى 90%] يتم تعديل البند .
- نسبة 100 % يقبل البند مباشرة .

يمثل الجدول الموالي أهم التعديلات التي حدثت في شكل الاستبيان .

الجدول رقم (31): يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبيان القيم التنظيمية

الرقم	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
قيمة الصفوة		
02	تبذل إدارة التربية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها و تحسين كفاءتهم	تبذل الإدارة التربوية جهودا معتبرة من أجل تطوير مهارات العاملين لديها
قيمة الفعالية		
28	تبذل الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال	تبذل الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح
40	تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار آراء ومقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)	تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار مقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)
قيمة الكفاءة		
05	تقوم إدارة التربية باستعمال التقنيات و الأساليب الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة	تقوم إدارة القطاع باستعمال التقنيات الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة
قيمة الإقتصاد		
06	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها
قيمة العدل		
19	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تعاطف معهم	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية
43	يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسباً و جيدا للعمل	يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسباً للعمل
قيمة فرق العمل		
32	تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب	تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة
قيمة القانون و النظام		
09	تتصف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة	تتصف القواعد التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة
33	المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة و يفهمها الجميع	المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة و يفهمها الجميع
قيمة الدفاع		
22	تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة المدرسة بفعالية و صرامة	تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات التي قد تمس مصلحة المدرسة بصرامة
قيمة التنافس		
11	تشجع إدارة التربية التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	تشجع إدارة القطاع التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء

35	تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات و المدارس	تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات
47	تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات و المدارس	تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات
قيمة إستغلال الفرص		
12	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا من قبل إدارة التربية	يلقى التجديد تشجيعا من قبل الإدارة التربوية
24	تشجع الإدارة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها (يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها)	تشجع الإدارة الإبداع في مختلف مستوياتها و يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها
36	تسهل إدارة القطاع على مواكبة متطلبات التغيير و التطوير من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات المعمول بها لانجاز المهام المختلفة مع هذا التغيير	تسهل إدارة القطاع على مواكبة متطلبات التطوير من خلال تكييف الإجراءات لانجاز المهام

المصدر: من إعداد الباحث .

يلخص الجدول رقم (31) العبارات التي مستها التعديلات المدخلة على إستبيان القيم التنظيمية موضحا شكل العبارة قبل التعديل وشكلها بعد عملية التعديل، حيث أبدى الخبراء ملاحظات مست (17) عبارة من عبارات الاستبيان أي بنسبة مقدرة بـ (35%) من فقرات الإستبيان .

الجدول رقم (32): يوضح العبارات التي تم إلغاؤها من إستبيان القيم التنظيمية

الرقم البند	العبارة الملغاة	القيمة التي تنتمي لها
07	تدخل النقابة دوريا لان القطاع لا يمتاز بعدالة الاجراءات	قيمة العدل
16	تصل قرارات الادارة للمفتشين بسرعة	قيمة الفعالية
21	ارى ان القواعد التنظيمية غامضة و غير واضحة	قيمة القانون و النظام
23	يعمل افراد سلك التفتيش بمعزل على التنافس المشروع	قيمة التنافس
27	ليس للإدارة ادنى مراقبة على اعمال المفتشين	قيمة المكافأة
37	تحمي الإدارة التربوية المفتشين حال تجاوزهم اثناء ممارسة نشاطاتهم	قيمة القوة
38	ترى ادارة القطاع ان صاحب الاقدمية هو الاكفاء لتولى المناصب	قيمة الصفوة
41	تمتاز الخدمة التي يقدمها القطاع بالجودة	الكفاءة
42	تصرف الاموال في امور لا طائل منها	قيمة الاقتصاد
44	لا تشجع الادارة التربوية المفتشين على العمل الجماعي	قيمة فرق العمل
46	تدافع ادارة القطاع عن اعمال المفتشين حال تراجع النتائج	قيمة الدفاع
48	لا تستثمر ادارة القطاع الفرص في ترقية العمل التفتيشي	قيمة استغلال الفرص

المصدر: من إعداد الباحث .

يلخص الجدول رقم (32) العبارات التي أُلغيت من إستبيان القيم التنظيمية لأسباب منها غموض الفقرة أو عدم إنتسابها للبعد و القيمة التابعة له، أو لوجود فقرة مشابهة لها. وقد مسَّ الإلغاء (12) عبارة من عبارات الاستبيان أي بنسبة تقدر بـ (25%) من فقرات الاستبيان .

أما الفقرات الأخرى التي لم ترد في الجدولين السابقين (31) و (32) فهي مقبولة في الشكل و المضمون، إذ تم الموافقة عليها ومنه تم الإبقاء على شكلها الأولي باعتبارها فقرات سليمة الصياغة، وصالحة لقياس السمة التي أعدت لأجل قياسها. وكمحصلة لخطوة الصدق الظاهري فقد خلص إستبيان القيم التنظيمية في شكله الحالي الى (36) بندا مقسمة على أربع (04) أبعاد يتفرع عن كل بعد ثلاث (03) قيم تنظيمية، و عن كل قيمة تنظيمية ثلاث (03) بنود .

• إستبيان الإبداع الإداري :

بنفس الطريقة السابقة التي تم إعتماها في إستبيان القيم التنظيمية، قدم المحكمون ملاحظاتهم على إستبيان الإبداع الإداري الذي اشتمل في صورته الأولية على (36) بندا.

وقد تراوحت نسب الاتفاق في مدى مناسبة البنود أو عدم مناسبتها، بين (100%) كحد أعلى و بين (20%) كحد أدنى. ومنه تم الموافقة أو التعديل أو الإلغاء. الجدول التالي يوضح رأي المحكمين حول مدى مناسبة فقرات بعد الاصاله .

1- بُعد الأصاله :

الجدول رقم (33): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات بُعد الأصاله

الرقم	بنود بُعد الاصاله	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
01	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم و أفكارهم	60 %	40 %	يعدل
02	أرى أن أداء الأعمال بطريقة التقليد في بيئة العمل أمر غير صحي	100 %	00 %	يقبل
03	أؤمن الأفكار غير المسبوقة في إنجاز الأعمال	100 %	00 %	يقبل
04	أرى انني في مستوى مقبول من تجديد الافكار	20%	90 %	يلغى
05	أرى أن لي أسلوبا خاصا يختلف عن باقي المفتشين في أداء الأعمال	100 %	00 %	يقبل
06	أسعى جاهدا للإطلاع على أساليب الزملاء في العمل للإستفادة منها	100 %	00 %	يقبل
07	لا أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون	80 %	20 %	يعدل

08	أرى أن تكرر أساليب العمل أضمن من إختبار أساليب جديدة في إنجاز الأعمال	100 %	00 %	يقبل
09	من الجيد أن أطور أفكار الآخرين و اضفى عليها مستى	20 %	80 %	يلغى

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (33) أن الاستبيان فى بعد الأصالة قد مسّته ملاحظات

المحكمين الثلاث (قبول، تعديل، إلغاء) حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

- ملاحظة القبول : (05) ملاحظات تتعلق بقبول العبارة كما هي .
 - ملاحظة التعديل : ملاحظتين (02) تتعلق بتعديل العبارة صياغيا .
 - ملاحظة الإلغاء : ملاحظتين (02) تتعلق بإلغاء العبارة بسبب التشابه و الغموض .
- و منه يصبح عدد بنود بعد الاصالة يقدر ب (07) بنود .

2- بُعد الطلاقة الفكرية :

الجدول رقم (34): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات بُعد الطلاقة الفكرية

الرقم	بنود بُعد الطلاقة الفكرية	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
10	لديّ القدرة على إنتاج الأفكار التى تساهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية	100 %	00 %	يقبل
11	أحبذ مناقشة مواضيع العمل مع الزملاء	20 %	80 %	يلغى
12	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار و إرائها مع الآخرين	70 %	30 %	يعدل
13	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة وقابلة للتنفيذ	60 %	40 %	يعدل
14	أسعى دائما الى تحديث الأفكار التى أسهمت فى انتاجها	100 %	00 %	يقبل
15	أرى أن إنتاج الأفكار فى العمل جهد لا إضافي لا طائل منه	100 %	00 %	يقبل
16	من الجيد ان اتنافس مع الزملاء فى توليد الافكار	20 %	80 %	يلغى
17	أرى ان الجهد المتواصل يؤثر على نوعية الافكار و النشاطات	20 %	80 %	يلغى
18	أسعى دائما الى تجويد الافكار وتحديثها	30 %	70 %	يلغى

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (34) أن الإستبيان فى بُعد الطلاقة الفكرية قد مسّته

الملاحظات، حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

- ملاحظة القبول : ثلاث (03) ملاحظات تتعلق بقبول العبارة كما هي .

➤ ملاحظة التعديل : ملاحظتين (02) تتعلق بتعديل العبارة صياغيا .

➤ ملاحظة الإلغاء : أربع (04) ملاحظات تتعلق بالإلغاء .

و منه يصبح عدد بنود بعد الطلاقة الفكرية يقدر بـ (05) بنود .

3- بُعد المرونة الذهنية :

الجدول رقم (35): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات بُعد المرونة الذهنية الفكرية

الرقم	بنود بعد المرونة الذهنية	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
19	أغبرّ من اساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين و تجاوزهم .	70 %	30 %	يعدل
20	أرى أن التراجع عن المواقف امر غير صحي	20 %	80 %	يلغى
21	لديّ القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي صعوبتها او عدم فهمها .	80 %	10 %	يعدل
22	اجد نفسي احيانا جد متصلب في بعض المواقف	50 %	50 %	يلغى
23	لا اعتبر ان الجدية تقيضا للثبات في المواقف	10 %	90 %	يلغى
24	أتيح فرص الاستماع للأراء المخالفة .	100 %	00 %	يقبل
25	لديّ القابلية لتغيير موقفي عندما يقنعني الآخرون بعدم صحته .	100 %	00 %	يقبل
26	أمنح كامل الحرية للآخرين في تنفيذ ما يتطلبه العمل بأسلوبهم الخاص .	100 %	00 %	يقبل
27	لا أتقبل نقد الآخرين لأفكاري .	100 %	00 %	يقبل

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (35) أن الإستبيان في بُعد المرونة الذهنية قد مسّته ملاحظات

المحكمين كغيره من باقي الابعاد، حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ ملاحظة القبول : أربع (04) ملاحظات تتعلق بقبول العبارة كما هي .

➤ ملاحظة التعديل : ملاحظتين (02) تتعلق بتعديل العبارة من حيث الصياغة .

➤ ملاحظة الإلغاء : ثلاث (03) ملاحظات تتعلق بإلغاء العبارة .

و منه يصبح عدد بنود بُعد الطلاقة الفكرية يقدر بـ (06) بنود .

4- بُعد الحساسية للمشكلات :

الجدول رقم (36): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات بُعد الحساسية للمشكلات

الرقم	بنود بعد الحساسية للمشكلات	نسبة القبول	نسبة الرفض	الملاحظة
28	أُتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	% 100	% 00	يقبل
29	أخطط مسبقا لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث	% 100	% 00	يقبل
30	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل	% 100	% 00	يقبل
31	لديّ القدرة على إستقراء المشكلات التي يعاني منها الآخرون .	% 100	% 00	يقبل
32	أشعر أن حدوث المشكلات في بيئة العمل يرجع لتقصيري في أداء المهام .	% 100	% 00	يقبل
33	حدوث المشكلات أمر متوقع	% 40	% 60	يلغى
34	لا أولي أهمية لخطوة توقع حدوث المشكلات لأنه نوع من أنواع التشاؤم غير المرغوب في بيئة العمل .	% 100	% 00	يقبل
35	التي باللوم على الزملاء حال وقوع المشكلات	% 30	% 70	يلغى
36	اضاعف من الجهود اذا ظهرت مشكلة في العمل	% 20	% 80	يلغى

المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول رقم (36) أن بنود بُعد الحساسية للمشكلات قد نالها التعديل كغيره

من باقى الأبعاد ، حيث كانت أهم الملاحظات كما يلي :

➤ **ملاحظة القبول** : ستة (06) ملاحظات تتعلق بقبول العبارة كما هي .

➤ **ملاحظة التعديل** : لا ملاحظات حول تعديل العبارات .

➤ **ملاحظة الإلغاء** : ثلاث (03) ملاحظات تتعلق بإلغاء العبارة .

و منه يصبح عدد بنود بُعد الحساسية للمشكلات يقدر بـ (06) بنود .

هذا ويمثل الجدول الموالي أهم التعديلات التي حدثت في شكل الاستبيان:

الجدول رقم (37): يوضح العبارات التي تم تعديلها في إستبيان الإبداع الإداري

الرقم البند	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
بعد الأصالة		
01	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم و أفكارهم	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم
07	لا أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون	أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون
بعد الطلاقة الفكرية		
12	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار و إثرائها مع الآخرين	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار مع الآخرين
13	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة وقابلة للتنفيذ	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة

بعد المرونة الذهنية		
19	أعير من أساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين و تجاوزهم .	أعير من أساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين
21	لدي القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي صعوبتها او عدم فهمها .	لدي القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي عدم فهمها من الآخرين .

المصدر: من إعداد الباحث .

يلخص الجدول رقم (37) العبارات التي مستها التعديلات المدخلة على إستبيان الإبداع الإداري موضحا شكل العبارة قبل التعديل وشكلها بعد عملية التعديل، حيث أبدى الخبراء ملاحظات مست (06) عبارات من الإستبيان أي بنسبة مقدرة بـ (16%) من فقرات الكلية للإستبيان .

الجدول رقم (38): يوضح العبارات التي تم إلغاؤها في إستبيان الإبداع الإداري

الرقم البند	العبارة الملغاة	البعد الذي ينتمي لها
04	أرى أنني في مستوى مقبول من تجديد الأفكار	الإصالة
09	من الجيد أن أطور أفكار الآخرين و أضفى عليها لمستي	
11	أحبذ مناقشة مواضيع العمل مع الزملاء	الطلاقة الفكرية
16	من الجيد ان اتنافس مع الزملاء في توليد الافكار	
17	ارى ان الجهد المتواصل يؤثر على نوعية الافكار و النشاطات	
18	أسعى دائما الى تجويد الافكار وتحديثها	
20	أرى أن التراجع عن المواقف امر غير صحي	المرونة الذهنية
22	أجد نفسي أحيانا جد متصلب في بعض المواقف	
23	لا أعتبر ان الجديدة نقيضا للثبات في المواقف	
33	حدوث المشكلات أمر متوقع	الحساسية للمشكلات
35	ألقى باللوم على الزملاء حال وقوع المشكلات	
36	أضعاف من الجهود اذا ظهرت مشكلة في العمل	

المصدر: من إعداد الباحث .

يلخص الجدول رقم (38) العبارات التي ألغيت من إستبيان الإبداع الإداري لأسباب مختلفة غموض الفقرة او عدم انتسابها للبعد الذي صممت له، او لوجود فقرة مشابهة لها. وقد مسّ الإلغاء (12) عبارة من عبارات الاستبيان أي بنسبة تقدر بـ (33%) من فقرات الاستبيان .

أما الفقرات الأخرى التي لم ترد في الجدولين السابقين (37) و (38) فهي مقبولة شكلا و مضمونا وهذا حسب رأى المحكمين، إذ تم الموافقة عليها ومنه تم الإبقاء على شكلها الأولي باعتبارها فقرات صالحة للتطبيق .

وكمحصلة لخطوة الصدق الظاهري فقد خلص إستبيان الإبداع الإداري في شكله الحالي الى (24) بندا مقسمة على أربع (04) أبعاد موزعة كالاتي :

- بُعد الأصالة : ب سبعة (07) بنود .
- بُعد الطلاقة الفكرية : ب سبعة (05) بنود .
- بُعد المرونة الذهنية : ب سبعة (06) بنود .
- بُعد الحساسية للمشكلات : ب سبعة (06) بنود .

3.1.2. صورة الأداة بعد التحكيم:

بعد إجراء التحكيم و تعديل الملاحظات، تم تصميم الأداة بدمج الاستبيانين في استمارة واحدة مقسمة إلى (03) محاور.

- المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية وهى : (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، طبيعة التكوين، الاقدمية المهنية فى سلك التفتيش).
- المحور الثاني : عبارت إستبيان القيم التنظيمية مرقمة من (01) إلى (36) .
- المحور الثالث : عبارت إستبيان الإبداع الإداري مرقمة من (37) الى (60) .

1.3.1.2. تعليمات الأداة :

تحتوى الأداة تعليمات تهيئ المبحوث للتفاعل بإيجابية مع الإستبيان, حيث تضمنت بُعد تقديم التحية والترحاب، التعريف بمتغيرات الدراسة وطبيعة الدرجة العلمية التي يسعى البحث إلى نيلها، والجهة المسؤولة عن ذلك، ثم بهدف الإستبيان و بطريقة الإجابة والتأكيد على سرية المعلومات لطمأنة المبحوث وكسب ثقته، وفى الأخير الثناء والشكر على التعاون .

2.3.1.2. طريقة تفرغ الأداة (التصحيح) :

كما سبق الإشارة من قبل فقد تم تصميم الأداة بإعتماد بدائل الإجابات التالية :

[أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة] وفق سلم ليكرت الخماسي .
والذي يقابلها من درجة واحدة (01) إلى خمسة (05) درجات بالترتيب على الفقرات مع مراعاة طبيعة الفقرة سواءً كانت موجبة أو سالبة و هذا حسب التقديرات الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (39): وصف طريقة تصحيح الاستبيان الكلي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	الفقرات الإيجابية
5	4	3	2	1	الفقرات السلبية

المصدر: من إعداد الباحث .

ويتم الحصول على الدرجة الكلية للفرد المبحوث بعد جمع الدرجات المتحصل عليها في جميع بنود الأداة، حيث تتراوح هذه الدرجات من (60) درجة كحد أدنى الى (300) درجة كحد أعلى، أما المتوسط فيقدر بـ (180) درجة وهذا فوق العملية التالية :

- عدد البنود الكلية ضرب أقل بديلة من بدائل الاجابات تعطينا نتيجة الحد الأدنى من الدرجات .
- عدد البنود الكلية ضرب أكبر بديلة من بدائل الاجابات تعطينا نتيجة الحد الأعلى من الدرجات .
- عدد البنود الكلية ضرب المتوسط الحسابي لبدايل الاجابات الخمسة تعطينا نتيجة الحد المتوسط من الدرجات.

الجدول رقم (40): يوضح طريقة حساب إجابات المبحوثين

النتيجة	المتوسط الحسابي للبدائل : (03)	أكبر بديلة : (05)	أقل بديلة : (01)	البنود
60 درجة			1×60	عدد البنود (60) بندا
300 درجة		5×60		
180 درجة	3×60			

المصدر: من إعداد الباحث .

4.1.2. صدق الاتساق الداخلي :

للتأكد أكثر من صدق إستبيان الدراسة تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعرف بأنها الدرجة التقديرية لمعامل إرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه .
و يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة، ومن جهة ثانية حساب معاملات إرتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للإستبيان (فرحات. 2001, ص122) .

لكن قبل حساب الإتساق الداخلي يجب أن نتأكد إحصائيا من نوعية معامل الارتباط الذي نحن بصدده، و لا يمكن معرفته إلا إذا قمنا بفحص طبيعة توزيع البيانات حتى يتسنى لنا أن نستخدم معها الاختبار الاحصائي المناسب، وهو الأمر الذي يغفل عن الكثير من الباحثين .

و للتحقق من ذلك نستخدم إختبار شابيرو وويلك **Wilk Shapiro** وهو إختبار إحصائي يستخدم لفحص توزيع البيانات في حالة حجم العينة الصغير الذي يقل عن (50) مفردة و هذا للتأكد ما إذا كانت البيانات طبيعية (إعتدالية) أو غير ذلك حتى يمكن لنا حينها أن يُستخدم معها الاختبار الاحصائي المناسب، إما اختبار بارامترى أو لا بارامترى.

اولا: نختبر البيانات إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي :

➤ **فرضية العدم** : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

➤ **الفرضية البديلة** : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (41): يوضح نتائج إختبار شابيرو وويلك لإعتدالية التوزيع

إختبار شابيرو وويلك			
المعنوية	Sig	حجم العينة	محاور الإختبار
0.05	0.178	36	القيم التنظيمية
0.05	0.094	36	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: نتأكد من القرار بناء على قيمة **sig** ومقارنتها مع مستوى المعنوية (0.05) .

يظهر من خلال الجدول رقم (41) أن إختبار شابيرو لقياس إعتدالية التوزيع قد أظهر أن مستوى دلالة كل من القيم التنظيمية المقدر بـ(0.178) و الإبداع الإداري المقدر بـ (0.094)

قد كانا أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه فوجب أن نقبل فرضية العدم القائلة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه سنستخدم الاحصاء المعلمي، و إختبار بيرسون هو أحد هذه الاختبارات المعلمية .

1.4.1.2 صدق الاتساق الداخلي لإستبيان القيم التنظيمية :

يسعى الباحث في هذه الخطوة إلى بحث الدرجة التقديرية لمعامل إرتباط كل فقرة من فقرات إستبيان القيم التنظيمية مع بعدها الذي يحتويها .

الجدول رقم (42): إرتباط الفقرات ببعُد إدارة الإدارة الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بُعد ادارة الادارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتعامل الإدارة التربوية (الوصاية المباشرة) بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية	0.597	0.01
02	تبذل الإدارة التربوية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها	0.678	0.01
03	تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية	0.576	0.01
04	تمتيز الإدارة التربوية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها	0.656	0.01
05	تسعى إدارة القطاع و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين التولي المناصب الإدارية	0.563	0.01
06	يتم تقييم أعضاء الهيئة التفتيشية في العمل على أساس الأداء	0.599	0.01
07	تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية	0.536	0.01
08	تقوم إدارة القطاع بتقييم المكلفين الإدارة التفتيشية بصورة منتظمة	0.585	0.01
09	تكافئ الإدارة التربوية الأفراد الذين يساهمون في نجاحها	0.662	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (42) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها في إستبيان القيم التنظيمية قد جاءت محصورة للبعد الأول إدارة الادارة بين [0.536 - 0.678] وهي قيمة مقبولة نسبيا. حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (07) بـ (0.536) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (02) بـ (0.678) وهي قيمة مرتفعة إحصائيا ، وكانت جميع البنود دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (43): إرتباط الفقرات ببعُد إدارة المهمة الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بُعَد ادارة المهمة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاحة	0.573	0.01
11	تقوم إدارة القطاع باستعمال التقنيات الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة	0.640	0.01
12	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها	0.525	0.01
13	تبلّغ الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح	0.638	0.01
14	يسود القطاع جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية	0.606	0.01
15	تقيم إدارة القطاع أداء المفتشين على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لنشاطاتهم التربوية	0.626	0.01
16	تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار مقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)	0.640	0.01
17	يتميز مستوى الخدمة التي تقدمها ادارة القطاع بالأداء العالي	0.654	0.01
18	تستخدم الموارد المالية بحكمة على مستوى القطاع	0.550	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (43) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها في إستبيان القيم التنظيمية ضمن بعد إدارة المهمة جاءت بين [0.525 - 0.654] وهى قيمة تتجه نحو الإرتفاع . حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (12) بـ (0.525) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (17) بـ (0.654) وهى قيمة مرتفعة إحصائيا كما كانت جميع البنود دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (44): إرتباط الفقرات ببعُد إدارة العلاقات الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بُعَد ادارة العلاقات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية	0.733	0.01
20	يرتبط الأفراد ضمن بيئة العمل (مفتش، مدير، استاذ) ارتباطا شديدا بوحدات عملهم	0.663	0.01
21	تتصف القواعد التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة	0.721	0.01
22	تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها عند نشوب خلاف ما	0.621	0.01
23	تدرك إدارة القطاع المكاسب التي يحققها العمل الجماعي (وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه)	0.683	0.01

0.01	0.590	المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة للجميع	24
0.01	0.732	يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسباً للعمل	25
0.01	0.572	تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة	26
0.01	0.721	تعمل إدارة القطاع على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل إنجاز المهام و ليس إعاقته	27

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (44) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الثالث إدارة العلاقات كانت بين [0.572 – 0.733] وهى قيمة مرتفعة الى حد ما و مقبولة إحصائياً . حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (26) بـ (0.572) أما أكبر قيمة ارتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (19) بـ (0.733) وهى قيمة مرتفعة إحصائياً وكما كانت جميع البنود دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (45): ارتباط الفقرات ببعدها إدارة البيئة الذى تنتمى اليه

الرقم	عبارات بُعد إدارة البيئة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	تدافع إدارة القطاع عن مصالح المدرسة بقوة	0.677	0.01
29	تشجع إدارة القطاع التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	0.759	0.01
30	يلقى التجديد تشجيعاً من قبل الإدارة التربوية	0.603	0.01
31	تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات التي قد تمس مصلحة المدرسة بصراحة	0.735	0.01
32	تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات	0.795	0.01
33	تشجع الإدارة الإبداع في مختلف مستوياتها و يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها	0.635	0.01
34	تتعاون مختلف الأطراف (إدارة، نقابة وجمعيات) لتحقيق مصالح المدرسة	0.520	0.01
35	تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات	0.684	0.01
36	تسهل إدارة القطاع على مواكبة متطلبات التطوير من خلال تكييف الإجراءات لانجاز المهام	0.596	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (45) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الرابع و الاخير إدارة البيئة كانت بين [0.520 – 0.795] وهى قيمة مرتفعة عموماً . حيث كانت أضعف قيمة ضمن

بنود هذا المحور هي التي تعلق بالفقرة رقم (34) بـ (0.520) أما أكبر قيمة ارتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (32) بـ (0.795) وهي قيمة مرتفعة إحصائياً . وكما كانت جميع البنود دالة عند مستوى (0.01) .

جدول رقم (46): إرتباط درجات أبعاد إستبيان القيم التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	أبعاد إستبيان القيم التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة الإدارة	0.770	0.01
02	إدارة المهمة	0.600	0.01
03	إدارة العلاقات	0.749	0.01
04	إدارة البيئة	0.795	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (46) أن جميع أبعاد إستبيان القيم التنظيمية الاربعة حققت إرتباطا دالا إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.60-0.79)، وهي درجة مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله .

ومنه يصبح المحور الثاني من الإستبيان و الخاص بالقيم التنظيمية بـ (36) فقرة ، بعد إجراء الصدق الظاهري (المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) .

2.4.1.2 صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع الإداري :

على نفس المنوال الذي سبق إستبيان القيم أنتظيمية يسعى الباحث إستكمالاً للتحقق من صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الإبداع الإداري إلى بحث الدرجة التقديرية لمعامل إرتباط كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه .

الجدول رقم (47): إرتباط الفقرات ببُعد الأصالة الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بعد الأصالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم	0.741	0.01

0.01	0.814	أرى أن أداء الأعمال بطريقة التقليد في بيئة العمل أمر غير صحي .	02
0.01	0.775	أتمن الأفكار غير المسبوقة في إنجاز الأعمال .	03
0.01	0.664	أرى أن لي أسلوبا خاصا يختلف عن باقي المفتشين في أداء الأعمال .	04
0.01	0.810	أسعى جاهدا للإطلاع على أساليب الزملاء في العمل للإستفادة منها .	05
0.01	0.847	أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون	06
0.01	0.834	أرى أن تكرار أساليب العمل أضمن من إختبار أساليب جديدة في إنجاز الأعمال .	07

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (47) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها الأول بعد الإصالة كانت بين [0.664 - 0.847] وهي قيمة مرتفعة. حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (04) بـ (0.664) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (06) بـ (0.847) وهي قيمة مرتفعة إحصائيا وكما كانت جميع البنود دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (48): إرتباط الفقرات ببعدها الفكرية الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بعد الطلاقة الفكرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدي القدرة على إنتاج الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	0.695	0.01
02	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار مع الآخرين	0.531	0.01
03	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة	0.551	0.01
04	أسعى دائما الى تحديث الأفكار التي أسهمت في إنتاجها	0.670	0.01
05	أرى أن إنتاج الأفكار في العمل جهد لا إضافي لا طائل منه .	0.549	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (48) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها الثاني بعد الطلاقة الفكرية كانت بين [0.531 - 0.695] وهي قيمة مرتفعة. حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (02) بـ (0.531) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (01) بـ (0.695) وهي قيمة مرتفعة إحصائيا وجميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (49): إرتباط الفقرات ببعد المرونة الذهنية الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بعد المرونة الذهنية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أغتر من أساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين	0.590	0.01
02	لديّ القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي عدم فهمها من الآخرين	0.861	0.01
03	أتيح فرص الإستماع للأراء المخالفة .	0.830	0.01
04	لديّ القابلية لتغيير موقفي عندما يقنعني الآخرون بعدم صحته .	0.696	0.01
05	أمنح كامل الحرية للآخرين في تنفيذ ما يتطلبه العمل بأسلوبهم الخاص	0.578	0.01
06	لا أتقبل نقد الآخرين لأفكاري .	0.861	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول (49) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها الثالث بُعد المرونة الذهنية كانت بين [0.578 - 0.861] وهى قيمة مرتفعة. حيث كانت أضعف قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (05) بـ (0.578) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبندين رقم (02) و (06) اللذان كانا بنفس القيمة والمقدرة بـ (0.861) وهى قيمة مرتفعة إحصائياً ، كما ان جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) .

الجدول رقم (50): إرتباط الفقرات ببعد الحساسية للمشكلات الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات بعد الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	0.689	0.01
02	أخطط مسبقاً لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث	0.549	0.01
03	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل	0.579	0.01
04	لديّ القدرة على إستقراء المشكلات التي يعاني منها الآخرون	0.558	0.01
05	أشعر أن حدوث المشكلات في بيئة العمل يرجع لتقصيري في أداء المهام	0.637	0.01
06	لا أولي أهمية لخطوة توقع حدوث المشكلات لأنه نوع من أنواع التشاؤم غير المرغوب في بيئة العمل .	0.615	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (50) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها الرابع و الأخير بعد الحساسية للمشكلات كانت بين [0.549 - 0.689] وهى قيمة مرتفعة. حيث كانت أضعف

قيمة ضمن بنود هذا المحور هي التي تعلقت بالفقرة رقم (02) بـ (0.549) أما أكبر قيمة إرتباطية فكانت تتعلق بالبند رقم (01) بـ (0.689) وهى قيمة مرتفعة إحصائياً وجميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) .

ومنه يمكن القول أن قيم معاملات الإرتباط الخاصة بالمحور الثالث من الأداة كانت مرتفعة و تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي له، مما يؤكد اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان.

جدول رقم (51): إرتباط درجات أبعاد إستبيان الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	أبعاد إستبيان الإبداع الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الأصالة	0.691	0.01
02	الطلاقة الفكرية	0.815	0.01
03	المرونة الذهنية	0.792	0.01
04	الحساسية للمشكلات	0.802	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (51) أن جميع أبعاد إستبيان الإبداع الإداري الأربعة حققت ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للأداة عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.69-0.81) وهى درجة مرتفعة ومقبولة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله .

وعليه يصبح المحور الثالث من الاستبيان والخاص بالإبداع الإداري بـ (24) فقرة، بعد إجراء الصدق الظاهري (المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) .

2.2. ثبات الإستبيان:

يعد المقياس ثابتاً إذا كان الإجابة المحصل عليها عن طريقه واحدة بالتقريب، لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص (العينة) في وقتين مختلفين (الدهشة، 2007، ص78) .

ويضيف (الضامن 2006) ان مفهوم الثبات يشير الى إستقرار او ثبات فى مقياس السلوك، فعندما نقول ان الاستاذ أحمد يأتي يوميا الى الصف الساعة العاشرة فهذا يعنى ان لديه سلوكا ثابتا (الضامن، 2006، ص117).

وللتحقق من هذا الهدف قام الطالب بتطبيق طريقتين لقياس ثبات الاستبيان و هما طريقة التجزئة النصفية والحساب بطريقة معادلة الفا كرونباخ كما يلي :

1.2.2. طريقة التجزئة النصفية:

يتم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية عن طريق تجزئة الإختبار أو الإستبيان إلى نصفين أو مجموعتين متكافئتين في عدد بنودها، ومنه تكون لدينا مجموعة البنود ذات الأرقام الفردية ومجموعة البنود ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط داخل كل مجموعة من المجموعتين ، بعدها يتم حساب الارتباط بين المجموعتين الفردية و الزوجية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بعدها يتم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح الطول، وفى الأخير يتم استخدام معادلة جوتمان وهى القيمة الفعلية لنتيجة الاختبار.

وهذه الطريقة تعتمد على تقسيم مفردات المقياس الى قسمين أو نصفين، ثم يجرى ربط الدرجات فى كلا النصفين، وغالبا ما يتم تقسيم المفردات الى مجموعتين : الأولى تحتوى المفردات ذات الأرقام الفردية و الثانية ذات الارقام الزوجية (العيسوى، 1999، ص203) .

1.1.2.2. طريقة التجزئة النصفية لإستبيان القيم التنظيمية

الجدول رقم (52): يوضح التجزئة النصفية لإستبيان القيم التنظيمية

عدد البنود	الارتباط الداخلى للمجموعة الفردية (18 بندا)	الارتباط الداخلى للمجموعة الزوجية (18 بندا)	معامل الارتباط بين التجزئتين (فردية / زوجية)	معامل تصحيح سبيرمان	معامل التجزئة النصفية (جوتمان)
36 بندا	0.885	0.856	0.923	0.960	0.958

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (52) أن معامل الارتباط الداخلى للمجموعة الأولى ذات (18) بندا وهى الفردية كان يقدر بـ(0.88) فى حين معامل الارتباط الداخلى للمجموعة الزوجية ذات (18) بندا كان يقدر بـ(0.85) وكلاهما كان بدرجة مرتفعة تعطي فكرة عن مدى الارتباط القوى للبنود داخل كل مجموعة .

أما معامل الارتباط بين المجموعتين و الذى يحسب بمعامل بيرسون فقد قدر بـ (0.923) وهى قيمة مرتفعة تظهر مدى قوة الارتباط و هذا قبل التصحيح، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر بـ (0.960).

بعدها تم تأكيد الارتباط بمعادلة جوتمان وهى القيمة الحقيقية لختبار التجزئة النصفية وقدر بـ (0.958) وهى تقريبا نفس القيمة التى أظهرتها معادلة التصحيح لسبيرمان براون، التى يظهر أنها قيمة مرتفعة و جيدة. ومنه يمكن القول أن أبعاد إستبيان القيم التنظيمية تتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية .

2.1.2.2. طريقة التجزئة النصفية لإستبيان الإبداع الإداري

الجدول رقم (53): التجزئة النصفية لإستبيان الإبداع الإداري

عدد البنود	الارتباط الداخلى للمجموعة الفردية (12) بندا	الارتباط الداخلى للمجموعة الزوجية (12) بندا	معامل الارتباط بين التجزئتين (فردية / زوجية)	معامل تصحيح سبيرمان	معامل التجزئة النصفية (جوتمان)
24 بندا	0.819	0.784	0.901	0.948	0.945

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول رقم (53) أن معامل الارتباط الداخلى للمجموعة الأولى ذات (12) بندا و هى الفردية كان يقدر بـ(0.819) فى حين معامل الارتباط الداخلى للمجموعة الزوجية ذات (12) بندا كان يقدر بـ(0.784) وهو أقل من سابقه ، إلا أن كليهما كان بدرجة مرتفعة تعطينا فكرة عن مدى ترابط البنود داخل كل مجموعة .

و عن معامل الارتباط بين المجموعتين و الذى يحسب بمعامل بيرسون فقد قدر بـ (0.901) وهى قيمة مرتفعة تظهر مدى قوة الارتباط و هذا قبل التصحيح ، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر بـ (0.948).

بعدها تم تأكيد الارتباط بمعادلة جوتمان وهى الإختبار الخاص بالتجزئة النصفية وقدر بـ (0.945) وهى تقريبا نفس القيمة التى أظهرتها معادلة التصحيح لسبيرمان براون، التى يظهر أنها قيمة مرتفعة وجيدة. ومنه يمكن القول أن أبعاد إستبيان الإبداع الإداري تتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية .

2.2.2 طريقة ألفا كرونباخ:

لمزيد من تحرى الدقة في بحث درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام طريقة ثانية وهى معادلة الفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه :

1.2.2.2. طريقة ألفا كرونباخ لإستبيان القيم التنظيمية

الجدول رقم (54): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد القيم التنظيمية

الرقم	الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات
01	إدارة الإدارة	09	0.931
02	إدارة المهمة	09	0.951
03	إدارة العلاقات	09	0.974
04	إدارة البيئة	09	0.869

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (54) يمكن وصف مجموع معاملات الثبات لأبعاد إستبيان القيم التنظيمية بالعالية إذ تراوحت الدرجات بين [0.86-0.97] . وكانت أكبر درجة تتعلق ببعد إدارة العلاقات بـ(0.97)، فى حين جاءت أقل درجة فى بعد ادارة البيئة بـ(0.86) و جميعها كانت مرتفعة و عليه يمكن القول أن معامل ثبات أبعاد المقياس عالية .

كما تم حساب ثبات ألفا كرونباخ بطريقة ثانية هي طريقة الفقرات بحيث يتم حساب كل فقرات الإستبيان مجمعة بدل حساب الأبعاد متفردة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (55): معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات إستبيان القيم التنظيمية

معامل الثبات	عدد البنود	القيم التنظيمية
0.934	36	الدرجة الكلية للإستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (55) يظهر ان قيمة الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ قدرت بـ (0.93) ويظهر نها قيمة مرتفعة، (93%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة .

2.2.2.2. طريقة ألفا كرونباخ لإستبيان الإبداع الإداري

الجدول رقم (56): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد إستبيان الإبداع الإداري

معامل الثبات	عدد البنود	الأبعاد	الرقم
0.955	07	الأصالة	01
0.778	05	الطلاقة الفكرية	02
0.820	06	المرونة الذهنية	03
0.805	06	الحساسية للمشكلات	04

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (56) أن معاملات الثبات لأبعاد إستبيان الإبداع الإداري تراوحت بين (0.80 - 0.95) وهي درجة مرتفعة. حيث بلغت حدها الأعلى في بعد الأصالة بـ (0.95)، وحدها الأدنى نجده في بعد الحساسية للمشكلات إذ يقدر بـ (0.80). وعليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس يمتاز بالإرتفاع .

الجدول رقم (57): معامل ثبات ألفاكرونباخ لفقرات إستبيان الإبداع الإداري

معامل الثبات	عدد البنود	الإبداع الإداري
0.898	24	الدرجة الكلية للإستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج الجدول رقم (57) ان قيمة ثبات فقرات الاستبيان الكلية حسب معادلة الفا كرونباخ قدرت بـ(0.89) وهى قيمة مرتفعة أى بنسبة (89%) وهى نسبة جيدة لهدف هذه الدراسة .

3. الدراسة الأساسية

3.1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (قنديلجي، 1999، ص31).

كما يعرف بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطنية وجيلالى، 2004، ص27).

و تماشيا من طبيعة و أهداف هذه الدراسة، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها، وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيًا بوصفها وتوضيح خصائصها، إذ لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط، بل يتعداه للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (العزاوى، 2008، ص97).

2.3. مجتمع الدراسة و عينته:

يعرف مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي بأنه المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة ويمثل كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبيرا (بوحفص، 2005، ص18).

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع أعضاء سلك التفتيش العاملين بالطور الابتدائي في عينتنا البحثية و المتمثلة في مديرية التربية لولاية مسيلة التي تم إختيارها بشكل مقصود من بين (50) مديرية موزعة على مستوى التراب الوطني .

تكونت عينة دراستنا الأساسية من (78) مفتشا و مفتشة من العاملين بالطور الابتدائي وهو التعداد الكلي لمفتشى الابتدائي بولاية مسيلة، حسب الاحصائيات المستلمة من مكتب التفتيش بمديرية التربية لولاية مسيلة .

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة، إذ تم تسليم (78) إستمارة لمسؤول مكتب التفتيش بالمديرية أي بعدد المفتشين، لكن بسبب وباء كورونا وتداعيات الحجر الصحي و التوقف عن العمل لم يستجب للعملية إلا عدد قليل . لذلك وبعد التشاور مع مسؤول مكتب التفتيش تم تحويل الاستمارة الورقية الى إستبيان إلكتروني وتم إرساله لمسؤول مكتب التفتيش عبر بريده الإلكتروني الذي بدوره حوله لجميع المفتشين عبر بريدهم الإلكتروني المهني مع توصية منه بالتفاعل الإيجابي مع الإستبيان وأخذ الأمر بجدية، بغية إستدراك الوقت الضائع الذي إستغرقه العمل في المرحلة الاولى .

ومنه و بعد إسترجاع البيانات الالكترونية للإستبيان تبين أن (69) إستجابة فقط تستوفى الشروط العلمية بفاقد قدره (09) إستجابات . ومنه فُدرت عدد الاستجابات الصالحة لعملية التفريغ بـ (69) إستجابة .

1.2.3. خصائص مجتمع الدراسة:

نتناول في هذا العنصر الخصائص التي تميّز عينة الدراسة و التي نقصد بها الجنس و التخصص الوظيفي و تخصص المادة و الأقدمية المهنية .

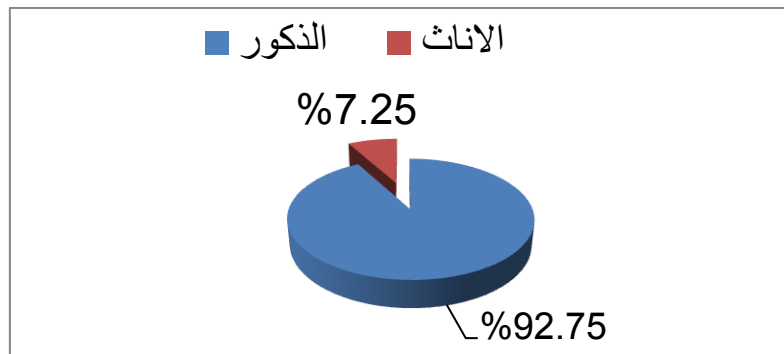
- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (58): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	الرقم
% 92.75	64	ذكور	01
% 07.25	05	إناث	02
% 100	69	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرسم البياني(06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول رقم (58) والرسم البياني رقم (06)، بأن عدد الذكور في عينة الدراسة يفوق عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (%92.75)، بينما بلغت نسبة الإناث (%07.25). وسبب تغلب العنصر الذكوري على نظيره الانثوي في هذا الحقل المهني يعود لإعتبارات تقنية و نفسية، حيث يرجع السبب الرئيس في ذلك أن وزارة التربية قبل عشرات السنوات كانت تقوم بتعيين المفتشين ليزاولو مهامهم على المستوى الوطني وليس الولائي كما هو معمول به حالياً، أي خارج حدود ولاية الإقامة، هذا الامر جعل العنصر النسوي ينفر من سلك التفتيش باعتباره عمل يحتاج إستقلالية و تحمّل يتنافيان مع ما تفرضه العادات و التقاليد المحليّة إتجاه عمل المرأة .

أما الإعتبارات النفسية فكون ان المرأة لا تميل الى المهن التي يصبح فيها عملها ذو صبغة رقابية أو عقابية وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات النفسية الجندرية .

هذه النسب أعلاه لا تختلف عن النسبة الوطنية لتمثيلية الإناث في سلك التفتيش فهي لا تتجاوز (%25) من النسبة الوطنية . لذلك فالأمر لا يعد شذوذاً في عينة الدراسة الحالية بل هو

أمر طبيعي و لا يخرج عن حدود المتعارف عليه تربويا منذ سنوات عديدة، غير أنه في السنوات الأخيرة بدأ يظهر توجه أنثوى نحو سلك التفتيش و إن كان يبقى ضعيفا، لكنه مقبول مقارنة بما مضى من تاريخ هذه المهنة في الجزائر . ومنه يمكن القول ان المسارات المهنية فى سلك التفتيش تتناسب الذكور أكثر من الإناث.

• حسب متغير التخصص الوظيفي :

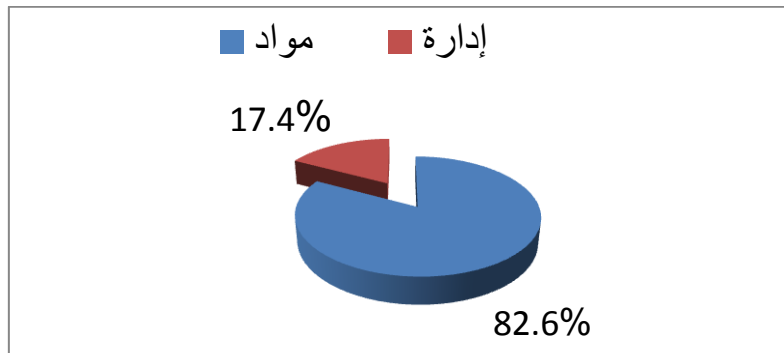
الجدول رقم (59): يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير التخصص الوظيفي

الرقم	التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
01	مفتش مواد	57	82.6 %
02	مفتش إدارة	12	17.4 %
	المجموع الكلي	69	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرسم البياني رقم (07): يوضح خصائص العينة الأساسية وفق متغير التخصص

الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول (59) و المنحنى البياني رقم (07) أن نسبة المفتشين العاملين فى حقل البيداغوجيا كانت تقدر بـ (82.6 %) وهى الأكبر، فى حين حل مفتشي حقل الادارة بالمرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ (17.4 %). ويعود سبب ذلك الى حاجة التفتيش البيداغوجي لعدد كبير من المفتشين باعتبار وجود ذلك لعدد الكبير من الاساتذة المشتغلين فى سلك

التدريس، في حين ان مفتش الادارة يشتغل فقط مع ادارة المدرسة الممثلة في شخص المدير، وعلى هذا السبب ظهر التباين الكبير بين عدد مفتشى المواد و نظرائهم من الادارة .

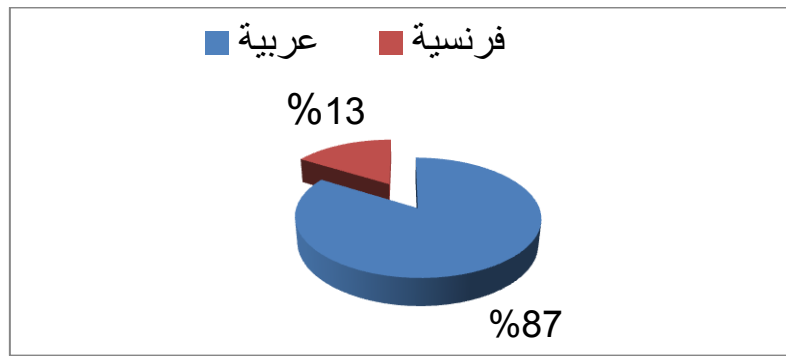
• حسب متغير تخصص المادة :

الجدول رقم (60): يوضح توزيع عينة الاساسية حسب متغير تخصص المادة

الرقم	تخصص المادة	التكرار	النسبة المئوية
01	مفتش لغة عربية	60	% 87
02	مفتش لغة فرنسية	09	% 13
	المجموع الكلي	69	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرسم البياني رقم (08): يوضح خصائص العينة الأساسية وفق تخصص المادة



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول (60) و المنحنى البياني رقم (08) أن نسبة المفتشين المتخصصين في مادة اللغة العربية كانت تقدر بـ (87 %) وهي الأكبر، في حين حل مفتش اللغة الفرنسية ثانيا بنسبة تقدر بـ (13 %) ، وهو أمر منطقي ومتوقع لسببين أولهما أنه لا يمكن مقارنة مادة الفرنسية بنظيرتها من مواد اللغة العربية من حيث الرزنامة الأسبوعية لتوزيع المواد ، خاصة ان اللغة العربية تتطلق منذ مرحلة التحضيرى في حين أن اللغة الفرنسية تطلق منذ السنة الثالثة ابتدائي، لذلك قد تجد في المدرسة الواحدة ما نسبته (10 %) أساتذة لغة فرنسية من التعدد الكلى للمدرسة وهذا في افضل الحالات و الباقي هم بالضرورة اساتذة لغة عربية او طاقم ادارى.

أما السبب الثاني كون أن مفتش الإدارة يعتبر أحد مفتشى اللغة العربية فى حين أنه لا يوجد مفتش فرنسية للإدارة .

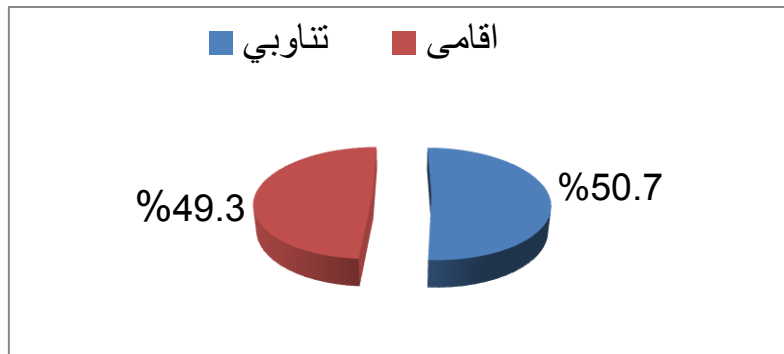
• حسب متغير طبيعة التكوين :

الجدول رقم (61): يوضح توزيع عينة الاساسية حسب متغير طبيعة التكوين

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة التكوين	الرقم
49.3 %	34	تكوين إقامي	01
50.7 %	35	تكوين تناوبي	02
100 %	69	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرسم البياني رقم (09): يوضح خصائص العينة الاساسية وفق طبيعة التكوين



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول (61) والمنحنى البياني رقم (09) أن نسبة المفتشين الذين تلقوا تكويننا وفق نمط التكوين التناوبي حلت بالمرتبة الاولى بنسبة تقدر بـ (50.7%) وهي الأكبر، و التكوين التناوبي هو صيغة تكوينية تضمن للعنصر المتكون العمل و التكوين فى نفس الوقت، حيث يزاول نشاطه بشكل عادى ويتلقى تكوينه المتخصص أثناء فترات التوقف عن النشاط مثل العطل أو أيام الراحة الأسبوعية. فى حين حل نمط التكوين الإقامي ثانيا بنسبة تقدر بـ (49.3%) وهو أسلوب تكوين يختلف عن السابق فى كونه يلزم المفتش بالتفرغ للتكوين وهذا لفترات طويلة نسبيا، حيث تضمن الجهات المكونة الإقامة فى مراكز تكوينية خاصة جهوية أو وطنية معدة لهذا الغرض، للمتكوينين الذى يقدمون من المناطق المختلفة و البعيدة .

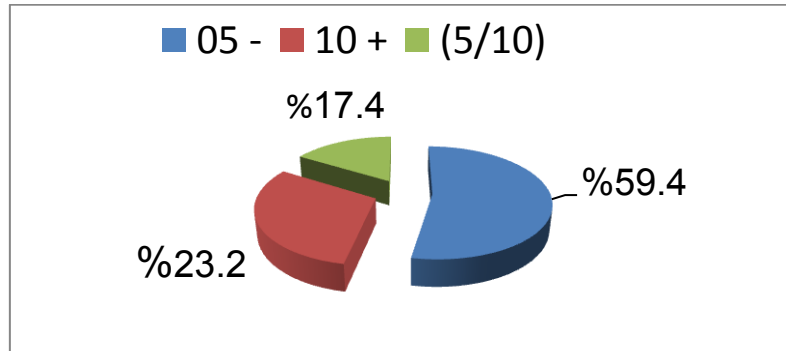
- حسب متغير الأقدمية المهنية في التفتيش (سنوات العمل):

الجدول رقم (62): يوضح توزيع عينة الاساسية حسب متغير الأقدمية المهنية

الرقم	الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05 سنوات	41	59.4 %
02	من 05 سنوات الى 10 سنوات	12	17.4 %
03	10 سنوات فما فوق	16	23.2 %
	المجموع الكلي	69	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرسم البياني رقم (10): يوضح خصائص الاساسية وفق متغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث .

يظهر من خلال الجدول (62) و المنحنى البياني رقم (10) أن النسبة الأكبر كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون أقدمية مهنية أقل من خمس سنوات (-05) بنسبة تقدر بـ (59.4%) أي ما يزيد عن نصف تعداد العينة، ثم يليها الذين تفوق سنوات عملهم أزيد من عشرة سنوات (+10) بنسبة مقدرة بـ(23.2%) وفي الأخير يحتل المفتشون الذين تنحصر عدد سنوات عملهم ما بين أكثر من خمس سنوات و أقل من عشرة سنوات (5/10) بنسبة تقدر بـ (17.4%).

يمكن القول من خلال الأرقام السابقة ان هناك حركة تجديد مستمرة او تطعيم بالمفتشين الجدد، وهو ما يمكن ان نسميه مجازا بالتشبيب في سلك التفتيش باعتبار الفئة الغالبة هي الى تحوز اقدمية مهنية ما دون الخمسة سنوات . كما ان وجود فئة تقدر بربع العينة من المفتشين

الذي يحوزون اقدمية تفوق عشرة سنوات يوحى بانه هناك استقرارا مهنيا و اقدمية تكسب السلك الخبرة و حسن التعامل مع مستجدات الحقل التربوى المتوالية .

3.3. أدوات الدراسة :

بالعودة إلى الدراسة الاستطلاعية التي سبق تناول جمع جزئياتها بالشرح المفصل ولا سيما أدوات الدراسة الاستطلاعية، و استنادا على نتائج الخصائص السيكمترية تم العمل بالتعديلات اللازمة من إلغاء و حذف و تعديل للبنود.

وعليه يمكن القول أن أداة الدراسة مرت بالمراحل التالية :

• **المرحلة الأولى :** مرحلة التصميم أو الصورة الأولية والتي جمعت فيها الأداة (84) بندا

في كل من الاستبيانين [إستبيان القيم التنظيمية بـ (48) بندا و إستبيان الإبداع الإداري

(36) بندا] .

• **المرحلة الثانية :** مرحلة التحكيم وهي المرحلة التي أعقبت مرحلة التصميم وفيها قلص

الخبراء من حجم الأسئلة لتصبح (60) بندا في الاداة [إستبيان القيم التنظيمية (36)

بندا و استبيان الابداع الاداري (24) بندا] .

• **المرحلة الثالثة :** مرحلة المعالجة الإحصائية عن طريق بحث الاتساق الداخلي للفقرات

ثم الثبات بنوعيه (التجزئة النصفية و ألفاكرونباخ) وهي الخطوة التي مكنت الباحث من

التأكد من مدى ملائمة الاداة للتطبيق .

4.3. حدود الدراسة :

إقتصرت حدود الدراسة على الحدود التالية :

1.4.3. الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري .

1.4.3. الحدود البشرية:

ركزت الدراسة الحالية على هيئة التأطير التربوي و البيداغوجي المتمثلة في مفتشى و مفتشات التعليم الابتدائى التابعين لوزارة التربية الوطنية .

2.4.3. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الأساسية خلال الموسم الدراسي 2019- 2020 ، بداية من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية أكتوبر 2020 .

3.4.3. الحدود المكانية:

أجرى الباحث دراسته الاستطلاعية بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج، أما الدراسة الأساسية فكانت بمديرية التربية لولاية مسيلة .

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث برنامج الحول الإحصائية للخدمات و المنتجات Statistical Product and Service Solutions (SSSP) الذي كان يطلق عليه سابقا بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS :Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار رقم عشرون (20) لمعالجة البيانات كما يلي :

تم تفرغ البيانات إلى الحاسب الآلي، بترميزها حسب مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة). ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود الدنيا) تم حساب المدى العام بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى لدرجات المقياس كما يلي : $(5 - 1 = 4)$ ، ثم قسمة الناتج (4) على عدد خلايا المقياس وهي (5) للحصول على طول الخلية الصحيح أي :

$(0.8 = 5/4)$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الحد الأدنى من درجات المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي رقم (63) .

الجدول رقم (63): طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الإجابة

الرقم	طول خلايا المقياس	بدائل الإجابة	مستوى القيم التنظيمية و الابداع الاداري
01]1.80 – 1.00]	غير موافق تماما	مستوى ضعيف جدا
02]2.60 – 1.80]	غير موافق	مستوى ضعيف
03]3.40 – 2.60]	محايد	مستوى متوسط
04]4.20 – 3.40]	موافق	مستوى مرتفع
05]5.00 – 4.20]	موافق تماما	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث .

وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بين إحصاء وصفي وإحصاء استدلالي التي تطلبها عملنا البحثي وهي :

1.5.3. الإحصاء الوصفي :

- التكرارات: لوصف العينة.
- المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- المتوسط النظري : بهدف اكتشاف مستوى القيم التنظيمية و الابداع الاداري بين الانخفاض و الارتفاع .
- النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع .
- المدى العام : لتحديد طول خلايا المقياس .
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات .

2.5.3. الإحصاء الاستدلالي :

- معامل ارتباط بيرسون **pearson**: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ولثبات التجزئة النصفية.
- معادلة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**: لبحث ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط سبيرمان براون **Spearman brown**: لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.
- اختبار شابيرو ويلك- **Shapiro Wilk**: للتأكد من البيانات تتبع التوزيع الاعتمالي الطبيعي.

- معامل التصحيح لجوتمان **Guttman** : لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة **Indépendant samples T-test**: لبحث الفروق بين متوسطات فئتين أي للمتغيرات التي يساوي عددها (02) وهذه المتغيرات هي الجنس و التخصص الوظيفي و تخصص المادة وطبيعة التكوين .
- اختبار تحليل التباين **(F test) ONE-WAY ANOVA**: لبحث الفروق بين عدة فئات أي في المتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن (02) وهذه المتغيرات هي الأقدمية المهنية .
- إختبار شفیه البعدي **Scheffe** : للكشف عن اتجاه الفروق بين المجموعات الناتجة عن نتائج تحليل التباين.
- معادلة تحليل الانحدار الخطى البسيط : للكشف عن مدى تأثيرية القيم التنظيمية في مستوى الابداع الادارى .

خلاصة الفصل:

تناولنا فى هذا الفصل إجراءات العمل الميداني للبحث إذ تم التطرق إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، ابتداءً من الدراسة الاستطلاعية بإستخدام إستبيان تم تصميمه بالاعتماد على العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بعد التأكد من صدقه وثباته على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، كما وضحنا في هذا الفصل المنهج المستخدم للدراسة الأساسية، ومجتمع الدراسة وعينتها من حيث خصائصها الوصفية، وعرجنا على أدوات الدراسة وشروطها العلمية بالشرح الوافى و المستفيض، متناولين حدودها الموضوعية و الزمانية و المكانية و البشرية، و أهم الادوات الاحصائية المستخدمة فى الاجابة عن تساؤلات الدراسة مستعينين فى تحليل هذه البيانات ببرنامج (SPSS) الإصدار رقم عشرون (20)، وفى الفصل الموالى سنتطرق إلى عرض هذه النتائج .

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج

الدراسة

• تمهيد

- 1 إعتدالية توزيع البيانات
- 2 عرض نتائج الدراسة الاساسية
 - 2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
 - 2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
 - 2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
 - 2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
 - 2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
 - 2.6 ملخص نتائج الدراسة
- 3 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
 - 3.1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
 - 3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
 - 3.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
 - 3.4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
 - 3.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

تمهيد:

بعد تناول الجانب الاجرائي من الدراسة من حيث المنهج ومواصفات العينة ثم تناول أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لها، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات و تفرغها و تطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة، نعرّج في هذا الفصل الى أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي، وهي مرحلة التحليل وتفسير النتائج وفيها يتم استنتاج الأرقام و البيانات الكميّة وتحويلها إلى تفسيرات و تقديرات وملاحظات كميّة تكون سندا علميا لنا في تفسير النتائج .

وعليه سنتناول في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

1 . إعتدالية توزيع البيانات :

قبل الإنطلاق في عرض النتائج يجب أن ننطلق من خطوة إحصائية مهمة و هي تتعلق بإعتدالية توزيع البيانات المأخوذة من عينة الدراسة، على غرار ما تم العمل به في الفصل السابق مع العينة الاستطلاعية، أي سنجيب عن سؤال مؤداه : "هل تتبع هذه البيانات التوزيع الطبيعي أم تتبع توزيعاً غير طبيعي" ؟ والهدف من بحث هذا السؤال هو الإختيار الأصح للأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في تحليل النتائج، لأنه وكما هو معلوم أن الأساليب الإحصائية تنقسم الى بارامترية و لا بارامترية، وكل نوع من هذين النوعين له أساليبه الخاصة التي لا يصح أن تُستخدم في غيره، لذا فمن الخطأ أن نستخدم أساليباً إحصائية بارامترية في تحليل بيانات لا بارامترية أو العكس .

وعليه سنبحث في أول الأمر مدى إعتدالية هذه الإستجابات (البيانات) وهذا بإخضاعها لإختبار كولموجوروف سميرنوف (kolmogorov-smirnov) الذي يرمز له إختصاراً (k/s) للإعتدالية أو لطبيعية التوزيع و الذي يوفره برنامج spss . و يسمى أيضاً بإختبار جودة التوفيق و إختبار حسن المطابقة، لأنه تتحدد بناءً عليه الأساليب الإحصائية المناسبة ومنه الجيدة و المطابقة للشروط العلمية .

ينص قانون الاعتدالية حسب إختبار (K/s) أنه إذا كانت قيمة الدلالة (Sig) أعلى من مستوى المعنوية (0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستخدم في تحليلها الإختبارات المعلمية، أما إذا كانت قيمة الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وحينها نستخدم في التعامل معها الإختبارات اللامعلمية .

الجدول رقم (64): يوضح نتائج إختبار الإعتدالية كولموجوروف سميرنوف

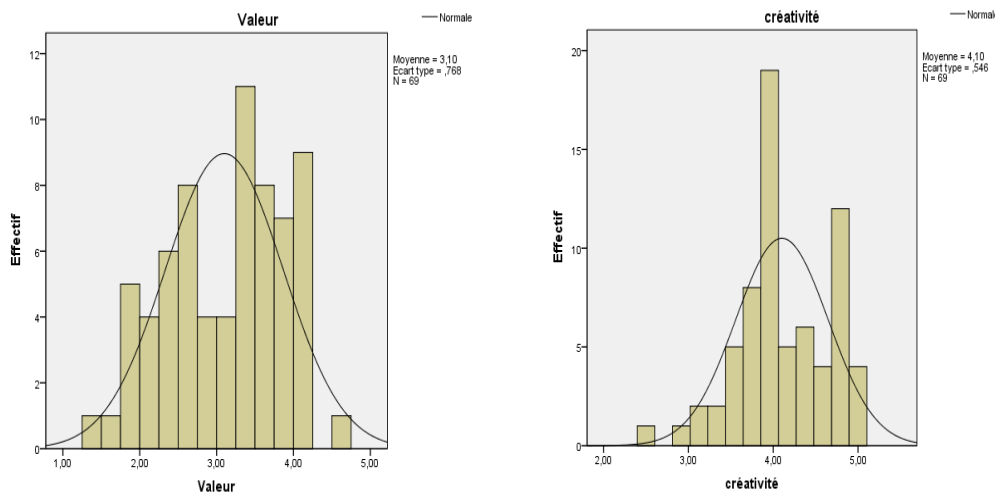
إختبار كولموجوروف سميرنوف (K/S) لعينة (69) مفردة				
متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (K/S)	قيمة Sig
القيم التنظيمية	3.0998	0.7676	0.825	0.505
الابداع الاداري	4.1027	0.5460	0.920	0.365

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (64) أن نتائج إختبار الاعتدالية المتعلق بمقياس القيم التنظيمية قد جاءت بمستوى دلالة يقدر بـ ($\text{Sig} = 0.505$) و هي قيمة أعلى من مستوى المعنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن مستوى دلالة مقياس الإبداع الإداري حسب إختبار الإعتدالية فُدرت بـ ($\text{Sig} = 0.365$) و هي أيضا قيمة أعلى من مستوى المعنوية (0.05). ومنه فبيانات العينتين هي بيانات مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، ومنه سنستخدم أدوات الإحصاء المعلمي .

الرسم البياني رقم (11): يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة



المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الرسم البياني رقم (11) أن شكل المنحنى المرسوم بكلٍ من مدرّج القيم التنظيمية و مدرّج الإبداع الإداري يأخذان شكل الجرس .

و يستخدم مصطلح منحنى الجرس للتعبير عن مفهوم رياضى يسمى التوزيع الطبيعي، و هو يشير الى شكل يظهر عند رسم خط منحنى باستخدام نقاط البيانات، التي يكون قمته فى الوسط و بأعلى قيمة ويكون النقصان فى الجانبين آخذاً شكل جرس .

و منه يظهر من خلال الشكل أن كل من بيانات التوزيع فى إستبيان القيم التنظيمية و إستبيان الإبداع الإداري يتبعان التوزيع الطبيعي .

2. عرض نتائج الدراسة الميدانية :

1.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه " يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيم لدى مفتشي التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة ". وتهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل الأول في إشكالية الدراسة و الذى ينص : - ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الإبتدائي للقيم التنظيمية السائدة بالمدرسة والخاصة بالإدارات الرئيسية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)؟

و للتأكد من مدى صدق هذه الفرضية تم جمع و عرض إستجابات أفراد العينة على بدائل الإجابة، المصممة وفق سلم ليكارت الخماسي كما سبق شرح ذلك فى الفصل السابق .

ثم حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للأبعاد الأربعة لإستبيان القيم التنظيمية و ترتيبها حسب درجة كل بعد، مع توصيفها حسب مستوى كل درجة .

الجدول رقم (65): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد إدارة الإدارة

الرقم	بنود بعد ادارة الادارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
قيمة القوة						
01	تتعامل الإدارة التربوية (الوصاية المباشرة) بطريقة تبن بأنها في موقع المسؤولية	10	42	9	4	4
13	تتميز الإدارة التربوية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها	2	50	4	11	2
25	تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية	10	12	10	30	7
قيمة الصفوة						
02	تبذل الإدارة التربوية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها	18	26	23	2	0
14	تسعى إدارة القطاع و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين للتولي المناصب الإدارية	2	36	14	14	3
26	تقوم إدارة القطاع بتقييم المكلفين الإدارة التفتيشية بصورة منتظمة	2	24	26	16	1
قيمة المكافأة						
03	تعتبر إدارة التربوية الأداء من المعايير الأساسية للترقية	2	16	22	20	9
15	يتم تقييم أعضاء الهيئة التفتيشية في العمل على أساس الأداء	2	50	8	8	1
27	تكافئ الادارة التربوية الأفراد الذين يساهمون في نجاحها	2	12	22	30	3

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (65) و هو جدول تجميعي لإستجابات أفراد العينة على إستبيان القيم التنظيمية المقدره بـ (69) فردا في بُعد الأول (إدارة الإدارة)، من خلال بدائله الخمس الموضحة أعلاه . يتضح أن غالبية الإجابات تركزت حول بديلة (موافق) وهي بديلة موجبة يتم تقييمها بأربع (04) درجات في البند الإيجابي و بدرجتين (02) في البند السلبي، خاصة في قيمتي القوة و الصفة .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد إدارة الإدارة جاءت في عمومها موجبة .

الجدول رقم (66): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد إدارة المهمة

الرقم	بنود بعد ادارة المهمة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
قيمة الفعالية						
04	تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة	4	20	14	28	3
16	تبلغ الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح	2	10	18	36	3
28	تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار مقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)	0	16	24	22	7
قيمة الكفاءة						
05	تقوم إدارة القطاع باستعمال التقنيات الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة	0	28	14	24	7
17	يسود القطاع جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية	0	4	32	22	11
29	يتميز مستوى الخدمة التي تقدمها ادارة القطاع بالأداء العالي	2	20	26	18	3
قيمة الاقتصاد						
06	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها	4	52	2	8	3
18	تقيم إدارة القطاع أداء المفتشين على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لنشاطهم التربوية	0	16	24	26	3
30	تستخدم الموارد المالية بحكمة على مستوى القطاع	0	26	14	24	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (66) أن إستجابات أفراد العينة على البُعد الثاني من إستبيان القيم التنظيمية و هو بُعد إدارة المهمة، كانت بدرجة أولى حول بديلة (غير موافق) وهي بديلة سالبة يتم تقييمها بأربع (02) درجات في البند الإيجابي و بأربع (04) درجات في البند السلبي، حيث أظهر أفراد عينة الدراسة عدم رضاهم عن قيمة الفعالية، لا سيما ما تعلق بنجاعة قرارات الإدارة و فعالية تبليغ هذه القرارات للمفتشين، في حين جاءت بديلة (موافق) في الدرجة الثانية بفارق غير كبير عن بديلة (غير موافق) والتي ظهرت حول قيمة الإقتصاد .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد إدارة المهمة جاءت في عمومها سالبة .

الجدول رقم (67): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد إدارة العلاقات

الرقم	بنود بعد ادارة العلاقات				
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
قيمة العدل					
07	4	46	10	8	1
19	0	40	12	15	2
31	4	44	10	6	5
قيمة فرق العمل					
08	0	34	12	21	2
20	4	26	30	7	2
32	2	18	20	25	4
قيمة القانون و النظام					
09	3	36	16	8	6
21	0	24	34	9	2
33	2	22	18	25	2

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (67) أن إستجابات أفراد العينة على بعد إدارة البيئة و هو البعد الرابع ضمن أبعاد إستبيان القيم التنظيمية، كانت في الرتبة الاولى حول بديلة (موافق) وهي بديلة موجبة . حيث نالت قيمة العدل الحيز الأكبر من القبول لدى آراء المفتشين فى حين حلت الاجابات المحايدة فى الدرجة الثانية .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد إدارة العلاقات جاءت في عمومها متوسطة .

الجدول رقم (68): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد إدارة البيئة

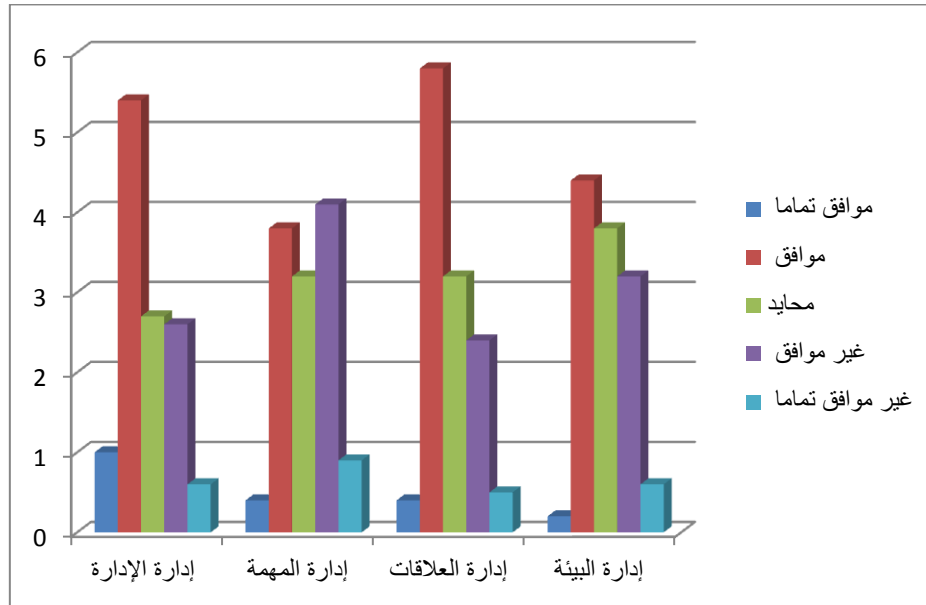
الرقم	بنود بعد ادارة البيئة				
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
قيمة الدفاع					
10	0	38	18	10	3
22	0	14	22	26	7
34	0	18	36	12	3
قيمة التنافس					
11	0	52	8	6	3
23	2	22	20	22	3
35	0	34	20	14	1
قيمة إستغلال الفرص					
12	2	10	30	22	5
24	0	14	22	28	5
36	0	18	22	27	2

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (68) أن إستجابات أفراد العينة على بعد إدارة البيئة و هو البعد الرابع ضمن أبعاد إستبيان القيم التنظيمية، كانت في الرتبة الاولى حول بديلة (موافق) وهي بديلة موجبة . حيث نالت قيمة التنافس الحيز الأكبر من القبول لدى آراء المفتشين، فى حين حلت بديلة الحياد فى الدرجة الثانية، و نالت قيمة إستغلال الفرص الحظ الاكبر من الإجابات التى عبرت عن عدم الموافقة .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد إدارة البيئة جاءت في عمومها متوسطة .

الرسم البياني رقم(12): مدرج بياني يوضح توزيع الإستجابات على بدائل إستبيان القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Excel.

يتضح من الشكل رقم (12) و هو مدرج بياني يجمع و يختصر الجداول الأربعة السابقة (65) و(66)، (67)، (68)، المتعلقة بتوزيع الاستجابات على البدائل، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد أجابو على بنود الإستبيان بالموافقة، حيث يظهر ان العمود المضلل باللون الاحمر وهو الذي يمثل بديلة (موافق) قد سيطر على تمثيلية الاستجابات في كل الابعاد ماعدا بُعد إدارة المهمة الذي تفوقت فيه بديلة (عدم الموافقة) بشكل طفيف عن نظيرتها (موافق) .

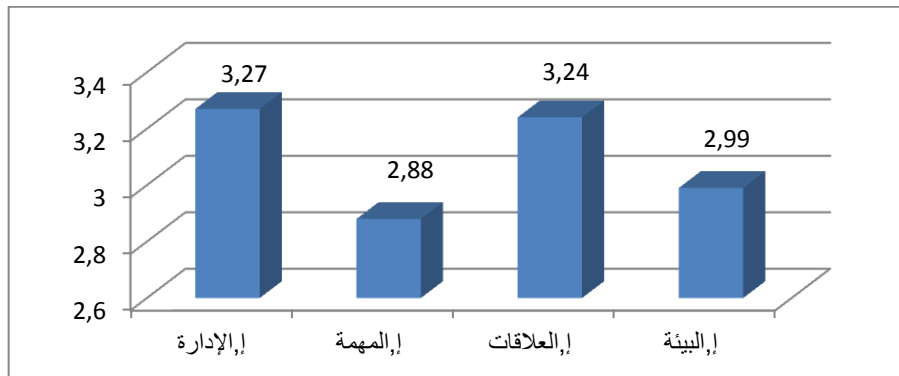
ومع وجود عدد معتبر من الإستجابات المحايدة و إستجابة عدم الموافقة التي تم ذكرها في بُعد إدارة المهمة يتراجع مستوى الارتفاع الذي تمثله بديلة (موافق) الى مستوى المتوسط، والجدول رقم (69) التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (69): يوضح مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
01	إدارة الإدارة	09	3.27	0.80	1	متوسط
02	إدارة المهمة	09	2.88	0.82	4	متوسط
03	إدارة العلاقات	09	3.24	0.79	2	متوسط
04	إدارة البيئة	09	2.99	0.73	3	متوسط
	الدرجة الكلية	36	3.09	0.76		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

الرسم البياني رقم (13): أعمدة بيانية توضح مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Excel.

نستنتج من الجدول رقم (69) و الرسم البياني رقم (13) أن الدرجة الكلية للقيم التنظيمية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.09) وانحراف معياري يقدر بـ (0.76) . وعن حكمنا بأنها جاءت بمستوى متوسط فذلك يعود لطول خلايا المقياس و ما يقابلها من مجالات، وهو ما وضّحه الجدول رقم (63) في الفصل السابق.

و بالعودة للمتوسط الحسابي للقيم التنظيمية المقدّر بـ(3.09) نجده يقع في المجال الثالث [2.60 – 3.40] الذي تقابله بديلة (محايد) و بمستوى متوسط. وهذا يعني أن مستوى القيم يتجه نحو التوسط، مما يؤكد أن مفتشى المدرسة الابتدائية بولاية مسيلة يحظون بمستويات متوسطة من القيم التنظيمية .

وبالاطلاع على متوسطات أبعاد القيم التنظيمية الأربعة نجد أن بُعد إدارة الإدارة حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع مقارنة بباقي الأبعاد، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.80)، حتى و إن كان مرتفعا بالمقارنة مع باقي الأبعاد إلا أنه لم يخرج عن المجال المتوسط الذي حددته معادلة طول خلايا المقياس .

يليه في الرتبة الثانية بُعد إدارة العلاقات وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.79)، و هو أيضا لم يختلف عن سابقه حيث جاء بمستوى متوسط، وحل بُعد إدارة البيئة ثالثا في الترتيب، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.99) وانحراف معياري قدر بـ (0.73)، مما يعنى أن مستوى هذا البعد جاء متوسطا كذلك . وحل في الرتبة الاخيرة بُعد إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدره (2.88) و انحراف معياري قدر بـ (0.82) بمستوى متوسط .

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية القائلة بتوقع مستوى مرتفع للقيم التنظيمية لدى مفتشي المدرسة الابتدائية بولاية مسيلة، هو إفتراض غير محقق .

2.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه " يوجد مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة ". وتهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل الثاني في إشكالية الدراسة و الذي ينص : - ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الإبتدائي لسلوكيات الإبداع الإداري في المدرسة و المتمثلة في الأبعاد الرئيسة الأربعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) ؟

و للتأكد من صدق هذه الفرضية تم العمل بنفس الطريقة التي إعتدها الباحث في التحقق من الفرضية الأولى، بجمع و عرض إستجابات أفراد العينة على بدائل الإجابة، ثم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأبعاد الأربعة لإستبيان الإبداع الإداري و ترتيبها حسب درجة كل بُعد، مع توصيفها حسب مستوى كل درجة .

الجدول رقم (70): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لُبعد الأصالة

الرقم	بنود بعد الأصالة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم	32	36	0	0	1
02	أرى أن أداء الأعمال بطريقة التقليد في بيئة العمل أمر غير صحي .	26	34	7	0	2
03	أتمنّى الأفكار غير المسبوقة في إنجاز الأعمال .	32	35	0	0	2
04	أرى أن لي أسلوبا خاصا يختلف عن باقي المفتشين في أداء الأعمال .	20	36	6	4	3
05	أسعى جاهدا للإطلاع على أساليب الزملاء في العمل للإستفادة منها	26	40	1	1	1
06	أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون	8	34	12	12	3
07	أرى أن تكرار أساليب العمل أضمن من إختبار أساليب جديدة في إنجاز الأعمال	16	34	10	0	9

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (70) و هو جدول تجميعي لإستجابات أفراد العينة على إستبيان الإبداع الإداري المقدر بـ (69) فردا في بُعده الأول (الأصالة)، من خلال بدائله الخمس الموضحة أعلاه . يتضح أن غالبية الإجابات تركزت حول بديلة (موافق) وهي بديلة موجبة يتم تقييمها بأربع (04) درجات في البند الإيجابي و بدرجتين (02) في البند السلبي، و يظهر ان جميع البنود في هذا البعد حلت استجاباتها بالدرجة الاولى حول الموافقة .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد الاصلالة جاءت جميعها موجبة .

الجدول رقم (71): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لُبعد الطلاقة الفكرية

الرقم	بنود بعد الطلاقة الفكرية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
08	لديّ القدرة على إنتاج الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	12	55	1	1	0
09	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار مع الآخرين	28	39	1	1	0
10	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة	22	46	0	1	0
11	أسعى دائما الى تحديث الأفكار التي أسهمت في إنتاجها	20	48	0	1	0
12	أرى أن إنتاج الأفكار في العمل جهد لا إضافي لا طائل منه .	18	36	14	1	0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (71) ان بُعد الطلاقة الفكرية، من خلال بدائله الخمس الموضحة أعلاه قد سار على منوال سابقه بكون جميع الاراء كانت موجبة نتجه نحو الارتفاع، و أن غالبية الإجابات تركزت حول بديلة (موافق) .

وعليه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد الطلاقة الفكرية جاءت جميعها موجبة ونتجه نحو الارتفاع .

الجدول رقم (72): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد المرونة الذهنية

الرقم	بنود بعد المرونة الذهنية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
13	أُغيّر من أساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين	26	42	0	1	0
14	لديّ القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي عدم فهمها من الآخرين .	27	40	1	1	0
15	أتيح فرص الإستماع للآراء المخالفة .	30	38	0	1	0
16	لديّ القابلية لتغيير موقفي عندما يقنعني الآخرون بعدم صحته .	40	27	1	1	0
17	أمنح كامل الحرية للآخرين في تنفيذ ما يتطلبه العمل بأسلوبهم الخاص .	22	38	6	3	0
18	لا أتقبل نقد الآخرين لأفكاري .	12	50	5	0	2

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (72) أن بُعد المرونة الذهنية، من خلال الاستجابات قد كان موجبا و مرتفعا و بنفس طريقة إستجابات بُعد الطلاقة الفكرية، حيث تركزت إجابات المفتشين حول بديلة موافق مع ميل طفيف لبديلة موافق تماما. أي ان جميع الاراء كانت موجبة و نتجه نحو الارتفاع . و منه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد الطلاقة الفكرية جاءت جميعها موجبة .

الجدول رقم (73): يوضح نتائج توزيع الإستجابات على البدائل لبُعد الحساسية للمشكلات

الرقم	بنود بعد الحساسية للمشكلات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
19	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	4	62	0	3	0
20	أخطط مسبقا لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث	18	44	2	5	0
21	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما اقوم به من عمل	16	52	0	1	0
22	لديّ القدرة على إستقراء المشكلات التي يعاني منها الآخرون	8	54	4	3	0
23	أشعر أن حدوث المشكلات في بيئة العمل يرجع لتقصيري في أداء المهام	2	22	18	25	2

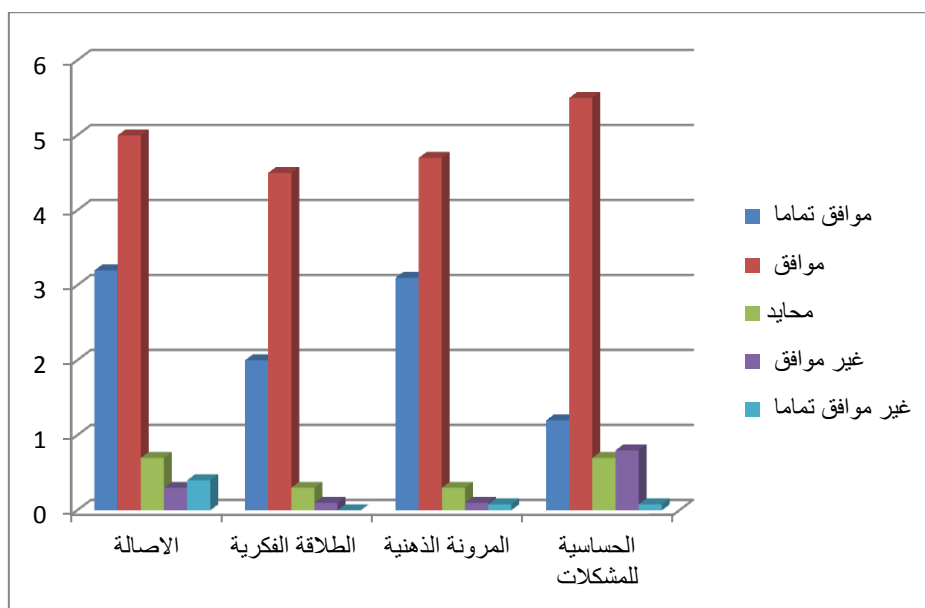
0	3	14	40	12	لا أولي أهمية لخطوة توقع حدوث المشكلات لأنه نوع من أنواع التشاؤم غير المرغوب في بيئة العمل .	24

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (73) ان بُعد الحساسية للمشكلات، جاء كغيره من الأبعاد مرتفعاً وتمركزت معظم الاستجابات حول بديلة موافق، غير ان هناك اتجاه نحو الانخفاض مما يوحي ان درجة البعد الكلية هي اقرب للتوسط منها للارتفاع، وهو ما تؤكد بيانات المتوسط الحسابي .
و منه يمكن القول أن آراء المفتشين حول بُعد الطلاقة الفكرية جاءت متوسطة الى حد ما .

الرسم البياني رقم(14): مدرج بياني يوضح توزيع الإستجابات على بدائل إستبيان الإبداع

الإداري



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Excel.

يتضح من الشكل رقم (14) و هو مدرج بياني يجمع و يختصر الجداول الأربعة السابقة (70) و(71)، (72)، (73)، المتعلقة بتوزيع الاستجابات على البدائل، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد أجابو على بنود الإستبيان بالموافقة، حيث يظهر أن العمود المضلل باللون الاحمر وهو الذى يمثل بديلة (موافق) قد سيطر على تمثيلية الاستجابات فى كل الأبعاد . فى حين

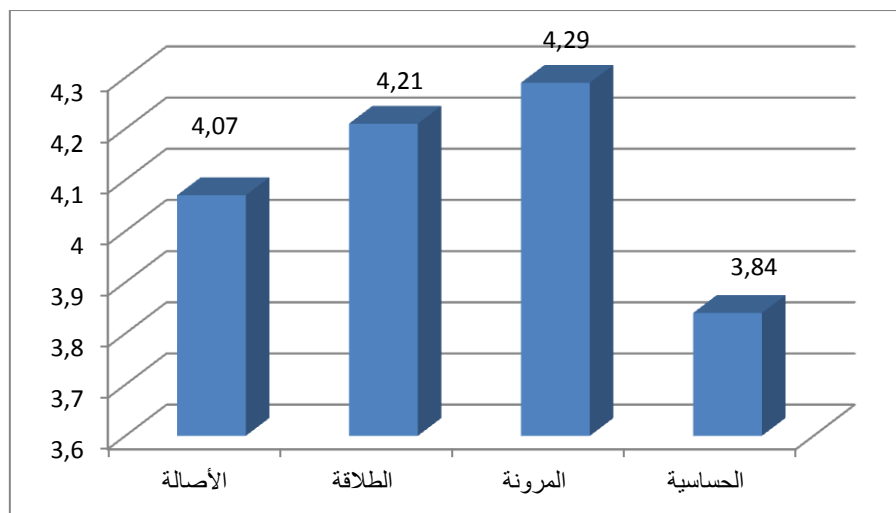
يظهر ان العمود الازرق الذى يمثل بديلة (موافق تماما) حل فى الرتبة الثانية وهو ما يوحي بأن جميع إستجابات الاستبيان تأتي موجبة ومرتفعة . والجدول رقم (74) يوضح ذلك :

الجدول رقم(74): يوضح مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
01	الأصالة	07	4.07	0.68	3	مرتفع
02	الطلاقة الفكرية	05	4.21	0.52	2	مرتفع جدا
03	المرونة الذهنية	06	4.29	0.51	1	مرتفع جدا
04	الحساسية للمشكلات	06	3.84	0.53	4	متوسط
	الدرجة الكلية	24	4.10	0.54		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

الرسم البياني رقم(15): أعمدة بيانية توضح مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Excel.

نستنتج من الجدول رقم (74) و الرسم البياني رقم (15) أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.10) وانحراف معياري يقدر بـ (0.54) . وعن اعتبارها بأنها جاءت بمستوى مرتفع فذلك يعود لطول خلايا المقياس و ما يقابلها من مجالات وهو ما وضّحه الجدول رقم (63) الذى سبق أن تناولناه في الفصل السابق.

و بالعودة للمتوسط الحسابي للإبداع الإداري المقدر بـ(4.10) نجده يقع في المجال الرابع [3.40-4.20] الذي تقابله بديلة (موافق) و بمستوى مرتفع. وهذا يعنى أن مستوى الإبداع يتجه نحو الإرتفاع، مما يؤكد أن مفتشى المدرسة الابتدائية بولاية مسيلة يحظون بمستويات مرتفعة من ممارسة سلوك الابداع الإداري .

وبالإطلاع على متوسطات أبعاد الإبداع الإداري الأربعة نجد أن بُعد المرونة الذهنية حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع مقارنة بباقي الأبعاد، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.29) وانحراف معياري قدر بـ (0.51)، وهو يقع في المجال الخامس من مجالات طول خلايا المقياس، أي يقع في المجال [4.20-5.00] الذي تقابله بديلة موافق تماما ويأتي بمستوى مرتفع جدا.

يليه في الرتبة الثانية بُعد الطلاقة الفكرية وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.21) وانحراف معياري يقدر بـ (0.52)، و هو أيضا لم يختلف عن سابقه حيث جاء بمستوى مرتفع جدا، لان قيمة المتوسط الحسابي تنتمي للمجال الخامس [4.20-5.00] الذي تقابله بديلة موافق تماما ويأتي بمستوى مرتفع جدا حتى و إن كانت قيمة متوسط هذا البعد تكاد تقع على الحد الأدنى للمجال وهي المقدر بـ(4.20) .

وحل بُعد الاصاله ثالثا في الترتيب، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.07) وانحراف معياري يقدر بـ (0.68)، مما يعنى أن مستوى هذا البعد جاء مرتفعا كذلك، لأن قيمة المتوسط وقعت في المجال الرابع وهو [3.40-4.20] الذي تقابله بديلة (موافق) و بمستوى مرتفع.

وحل في الرتبة الاخيرة بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره (3.84) و إنحراف معياري يقدر بـ (0.53) بمستوى مرتفع كذلك .

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية القائلة بتوقع مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى مفتشي المدرسة الابتدائية بولاية مسيلة، هو إفتراض محقق .

3.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه " توجد علاقة إرتباطيه قوية دالة إحصائيا بين كل بُعد من أبعاد القيم التنظيمية الأربعة و الإبداع الإداري ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الثالث فى دراستنا الحالية و الذى ينص : - هل توجد علاقة ارتباطيه قوية دالة إحصائيا بين أبعاد القيم التنظيمية و الابداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟

1.3.2 علاقة الإرتباط (R) بين القيم التنظيمية والإبداع الإدارى :

للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من أبعاد القيم التنظيمية الأربعة على حدة و الإبداع الادارى ككل .

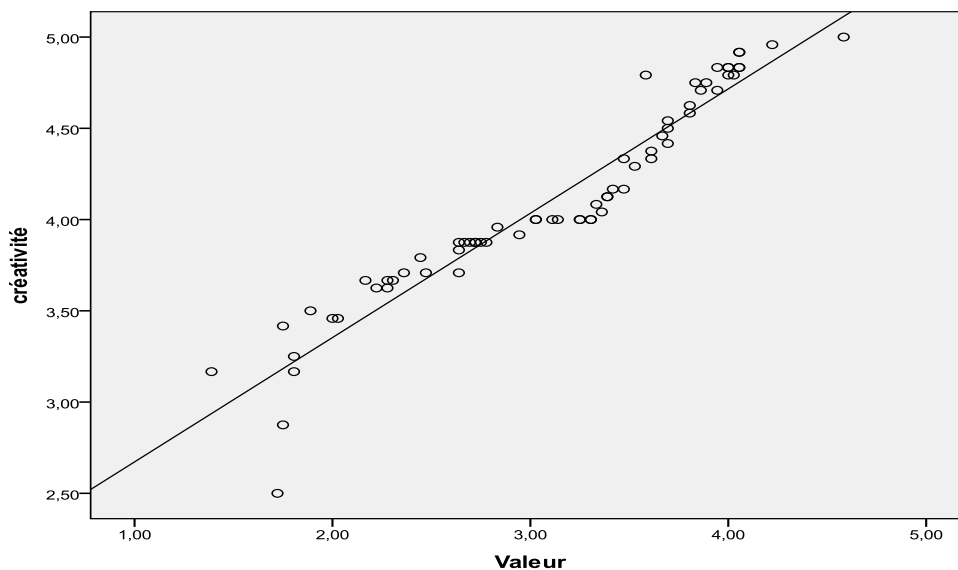
الجدول رقم(75): يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإرتباط (R)	قيمة SIG	مستوى الدلالة
01	إدارة الإدارة	3.27	0.80	**0.954	0.000	0.01
	الإبداع الإداري	4.10	0.54			
02	إدارة المهمة	2.88	0.82	**0.948	0.000	
	الإبداع الإداري	4.10	0.54			
03	إدارة العلاقات	3.24	0.79	**0.849	0.000	
	الإبداع الإداري	4.10	0.54			
04	إدارة البيئة	2.99	0.73	**0.977	0.000	
	الإبداع الإداري	4.10	0.54			
	القيم التنظيمية	3.09	0.76	**0.958	0.000	
	الإبداع الإداري	4.10	0.54			

** الإرتباط دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

الرسم البياني رقم(16): يوضح لوحة انتشار البيانات و شكل العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري



المصدر: بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (75) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون (R) بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي المدرسة الابتدائية، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) بين درجات أفراد العينة حول القيم التنظيمية ودرجات استجاباتهم حول الإبداع الإداري، تقدر بـ (0.95) و أن مستوى دلالتها (sig) كانت تقدر بـ (0.000) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01), وهو ما يعنى وجود علاقة إرتباطيه طردية قوية جدا بين درجات أفراد العينة حول استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري.

كما أن الرسم البياني رقم (19) الذى يوضح لوحة إنتشار بيانات أفراد العينة و شكل العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري يؤكد النتيجة الإحصائية السابقة، حيث يظهر أن هناك علاقة خطية قوية واضحة تتجه نحو الموجب، وأن جميع النقاط تنتزع على الخط أو بمحاذاته، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة إرتباطيه دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و سلوك الإبداع الإداري لدى مفتشى التعليم الابتدائى بولاية مسيلة .

و بالعودة للجدول السابق رقم (75) نجد أن قيم إرتباط أبعاد القيم التنظيمية مع الابداع الادارى جاءت كلها مرتفعة، حيث حل فى الرتبة الأولى بُعد إدارة البيئة بقيمة تقدر (R = 0.977) و

أن قيمة مستوى دلالتها (**sig**) التي كانت بقيمة (**0.000**) وهى أقل من قيمة المعنوية (**0.01**) وحل فى المرتبة الثانية بعد إدارة الإدارة بقيمة تقدر بـ (**R = 0.954**) و أن قيمة مستوى دلالتها (**sig**) هي (**0.000**) وهى أقل من قيمة المعنوية (**0.01**) . أما بعد إدارة المهمة فقد حل فى الرتبة الثالثة بقيمة تقدر بـ (**R = 0.948**) و أن قيمة مستوى دلالتها (**sig**) هي (**0.000**) . و حل بعد إدارة العلاقات فى الرتبة الاخيرة بقيمة تقدر بـ (**R = 0.849**) و أن قيمة مستوى دلالتها (**sig**) هي (**0.000**) وهى ايضا أقل من قيمة المعنوية (**0.01**)، ومنه يمكن القول ان جميع الأبعاد ذات دلالة احصائية عند مستوى (**0.01**) .

و بما أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (**0.958**) فإننا نقول أن العلاقة بين القيم التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري هي علاقة طردية موجبة قوية تقترب من التمام، و المقصود بالتمام ان قمية الارتباط تكاد تتجه نحو الواحد الموجب (**R=1**)، وهى القيمة الإحصائية التى نعتبر فيها ان العلاقة بين المتغيرين علاقة تامة . أما كلمة طردية فتعنى أنه مع زيادة و إرتفاع مستوى ممارسة القيم التنظيمية سيزيد بالضرورة معه مستوى الإبداع الإداري بنسبة (**95%**) .

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التى تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطيه قوية دالة إحصائيا بين أبعاد القيم التنظيمية الأربعة و الإبداع الإداري "هى فرضية محققة .

2.3.2 دراسة تأثير القيم التنظيمية فى الإبداع الإداري :

تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الثالثة على أنه " للقيم التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الفرعي الأول المنبثق عن السؤال الثالث و الذى ينص : - هل هناك من تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟

و للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معادلة تحليل الانحدار الخطى البسيط بين كل من أبعاد القيم التنظيمية على الإبداع الإداري .

الجدول رقم(76): يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

دلالة T	قيمة T	دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	النموذج	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	27.277	0.000	744.03	0.917	0.958	الإبداع الإداري	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (76) الذي يوضح نتائج تحليل الإنحدار أن نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار أظهرت أن (F) كانت بقيمة (744.03) وهي بدلالة إحصائية تقدر بـ (0.000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) و الذي ينص على أن الإنحدار معنوي، ومنه يوجد تأثير من المتغير المستقل (القيم التنظيمية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبمعنى أدق نستطيع التنبؤ بمستوى المتغير التابع من خلال المتغير المستقل .

ويظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر بـ (0.958) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال دلالة قيمة (T) المرتبطة بها و المقدر بـ (0.000) .

كما تعطينا النتائج أن المتغير التنبؤي (القيم التنظيمية) يُفسّر (91.7%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وذلك بالنظر الى معامل التحديد الذي جاء بقيمة ($R^2 = 0.917$)، علماً أن معامل التحديد ما هو إلا معامل الارتباط تربيع ($R^2 = R * R$) .

بمعنى أن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت ($R^2 = 91.7$) وهي قيمة قوية جداً تدل على أن المتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية يفسر ما مقداره (91.7%) من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري .

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معاملات **Beta** كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(77): يوضح معاملات **Beta** لمساهمة القيم التنظيمية في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	
0.000	0.958	0.080	1.991	ثابت الانحدار a
0.000		0.025	0.681	ميل خط المستقيم b

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات **spss**.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (77) أن قيمة ثابت الانحدار (a) تقدر بـ (1.991) اما قيمة ميل خط المستقيم (b) فتقدر بـ (0.681) وكلاهما جاءت بمستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالتعويض في المعادلة التالية :

$$Y = a + (bx) \quad \text{علما ان } (y) \text{ هو المتغير التابع، و } (x) \text{ هو المتغير المستقل}$$

$$Y = 1.991 + 0.681x$$

(القيم التنظيمية = 1.991 + (0.681) الإبداع الإداري، وهي معادلة الانحدار الخطي البسيط.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على أن " للقيم التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة " هي فرضية **محقة** .

3.3.2 دراسة تأثير أبعاد القيم التنظيمية في الإبداع الإداري :

1.3.3.2 تأثير بُعد إدارة الإدارة في الإبداع الإداري :

تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الثالثة على أنه " لبعُد إدارة الإدارة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني المنبثق عن السؤال الثالث و الذي ينص : - هل هناك من تأثير ذو دلالة إحصائية لبعُد إدارة الإدارة على مستوى الابداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟

و للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معادلة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل من بعد إدارة الإدارة على الإبداع الادارى .

الجدول رقم(78): يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعُد إدارة الإدارة

دلالة T	قيمة T	دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	النموذج	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	25.911	0.000	671.40	0.909	0.954	الإبداع الإداري	إدارة الإدارة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (78) الذي يوضح نتائج تحليل الإنحدار أن نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار أظهرت أن (F) كانت بقيمة (671.40) وهي بدلالة إحتتمالية تقدر بـ (0.000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفرى (H₀) ونقبل الفرض البديل (H₁) و الذي ينص على أن الإنحدار معنوي، ومنه يوجد تأثير من المتغير المستقل (بعُد إدارة الإدارة) على المتغير التابع (الابداع الاداري)، وبمعنى أدق نستطيع التنبؤ بمستوى المتغير التابع من خلال المتغير المستقل .

ويظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر بـ (0.954) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال دلالة قيمة (T) المرتبطة بها و المقدره بـ (0.000) .

كما تعطينا النتائج أن المتغير التنبؤي (بُعد إدارة الإدارة) يُفسّر (90.9%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وذلك بالنظر الى معامل التحديد الذي جاء بقيمة ($R^2 = 0.909$)، علماً أن معامل التحديد ماهو إلا معامل الارتباط تربيع ($R * R = R^2$).

بمعنى أن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت ($R^2 = 90.9$) وهي قيمة قوية جدا تدل على أن المتغير المستقل المتمثل في قيم إدارة الإدارة و المتمثلة في قيم (القوة، الصفاة والمكافأة) تفسر ما مقداره (90.9%) من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري .

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معاملات **Beta** كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(79): يوضح معاملات **Beta** لمساهمة إدارة الإدارة في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		معامل Beta	الخطأ المعياري	
0.000	0.954	0.084	1.983	ثابت الانحدار a
0.000		0.025	0.647	ميل خط المستقيم b

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (79) أن قيمة ثابت الانحدار (a) تقدر بـ (1.983) أما قيمة ميل خط المستقيم (b) فنقدر بـ (0.647) وكلاهما جاءت بمستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالتعويض في المعادلة التالية :

$$Y = a + (bx)$$

علمنا ان (y) هو المتغير التابع، و (x) هو المتغير المستقل

$$Y = 1.983 + 0.647x$$

(إدارة الإدارة = 1.983 + (0.647) الإبداع الإداري، وهي معادلة الانحدار الخطي البسيط.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على أن "لبعد إدارة الإدارة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة" هي فرضية محققة .

2.3.3.2 تأثير بُعد إدارة المهمة فى الإبداع الإداري :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الثالثة على أنه " لبعد إدارة المهمة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث المنبثق عن السؤال الثالث و الذى ينص : - هل هناك من تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة المهمة على مستوى الإبداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟

و للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معادلة تحليل الانحدار الخطى البسيط بين كل من بُعد إدارة المهمة على الإبداع الإداري .

الجدول رقم(80): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد إدارة المهمة

دلالة T	قيمة T	دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	النموذج	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	24.372	0.000	593.98	0.898	0.948	الإبداع الإداري	إدارة المهمة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (80) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار أن نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار أظهرت أن (F) كانت بقيمة (593.98) وهي بدلالة إحصائية تقدر بـ (0.000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفرى (H₀) ونقبل الفرض البديل (H₁) و الذى ينص على أن الإنحدار معنوي، ومنه يوجد تأثير من المتغير المستقل (بعد إدارة المهمة) على المتغير التابع

(الإبداع الإداري)، وبمعنى أدق نستطيع التنبؤ بمستوى المتغير التابع من خلال المتغير المستقل .

ويظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر بـ (0.948) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال دلالة قيمة (T) المرتبطة بها و المقدره بـ (0.000) .

كما تعطينا النتائج أن المتغير التنبؤي (بعد إدارة المهمة) يُفسّر (89.8%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وذلك بالنظر الى معامل التحديد الذي جاء بقيمة ($R^2 = 0.898$)، علماً أن معامل التحديد ماهو إلا معامل الارتباط تربيع ($R * R = R^2$) .

بمعنى أن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت ($R^2 = 89.8$) وهي قيمة قوية جدا تدل على أن المتغير المستقل المتمثل في قيم إدارة المهمة و المتمثلة في قيم (الفعالية، الكفاءة و الإقتصاد) تفسر ما مقداره (89.9%) من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري .

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(81): يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة المهمة في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
	قيمة Beta	الخطأ المعياري	معامل Beta	
0.000	0.948	0.077	2.285	ثابت الانحدار a
0.000		0.026	0.631	ميل خط المستقيم b

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (81) أن قيمة ثابت الانحدار (a) تقدر بـ (2.285) أما قيمة ميل خط المستقيم (b) فتقدر بـ (0.631) وكلاهما جاءت بمستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالتعويض في المعادلة التالية :

$$Y = a + (bx)$$

علما أن (y) هو المتغير التابع، و (x) هو المتغير المستقل

$$Y = 2.285 + 0.631 x$$

(إدارة المهمة = 2.285 + (0.647 الإبداع الإداري، وهي معادلة الانحدار الخطي البسيط.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على أن " لبُعد إدارة المهمة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة " هي فرضية محققة .

3.3.3.2 تأثير بُعد إدارة العلاقات في الإبداع الإداري :

تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الثالثة على أنه " لبعد إدارة العلاقات أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع المنبثق عن السؤال الثالث و الذي ينص : - هل هناك من تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة العلاقات على مستوى الإبداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟

و للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معادلة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل من بعد إدارة العلاقات على الإبداع الإداري .

الجدول رقم(82): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد إدارة العلاقات

T دلالة	قيمة T	F دلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	النموذج	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	13.167	0.000	173.37	0.721	0.849	الإبداع الإداري	إدارة العلاقات

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (82) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار أن نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الانحدار أظهرت أن (F) كانت بقيمة (173.37) وهي بدلالة إحصائية تقدر بـ (0.000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H₀) ونقبل الفرض البديل (H₁) و الذي ينص على أن الانحدار معنوي، ومنه يوجد تأثير من المتغير المستقل (بعد إدارة العلاقات) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبمعنى أدق نستطيع التنبؤ بمستوى المتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

ويظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر بـ (0.849) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال دلالة قيمة (T) المرتبطة بها و المقدرة بـ (0.000).

كما تعطينا النتائج أن المتغير التنبؤي (بعد إدارة العلاقات) يُفسّر (72.1%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وذلك بالنظر الى معامل التحديد الذي جاء بقيمة (R² = 0.721)، علماً أن معامل التحديد ما هو إلا معامل الارتباط تربيع (R² = R * R).

بمعنى أن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت (R² = 72.1) وهي قيمة قوية تدل على أن المتغير المستقل المتمثل في قيم إدارة العلاقات والمتمثلة في قيم (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) تفسر ما مقداره (72.1%) من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وتبقى النسبة التي لا يفسرها تأثير إدارة العلاقات في الإبداع الإداري هي (27.9%). ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (83): يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة العلاقات في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		الخطأ المعياري	معامل Beta	
0.000	0.849	0.148	2.203	ثابت الانحدار a
0.000		0.044	0.585	ميل خط المستقيم b

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (83) أن قيمة ثابت الانحدار (a) تقدر بـ (2.203) أما قيمة ميل خط المستقيم (b) فتقدر بـ (0.585) وكلاهما جاءت بمستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالتعويض في المعادلة التالية :

$$Y = a + (bx)$$

علما أن (y) هو المتغير التابع، و (x) هو المتغير المستقل

$$Y = 2.203 + 0.585x$$

(إدارة العلاقات = 2.203 + (0.585 الإبداع الإداري، وهي معادلة الانحدار الخطي البسيط.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على أن " لُبُعد إدارة العلاقات أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة " هي فرضية محققة .

4.3.3.2 تأثير بُعد إدارة البيئة في الإبداع الإداري :

تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الثالثة على أنه " لُبُعد إدارة البيئة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ". وتهدف هذه الفرضية الى كشف الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس المنبثق عن السؤال الثالث و الذي ينص : - هل هناك من تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد إدارة العلاقات على مستوى الإبداع الإداري لدى إستجابات أفراد عينة الدراسة ؟ و للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معادلة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل من بعد إدارة البيئة على الإبداع الإداري .

الجدول رقم(84): يوضح نتائج تحليل الإندحار الخطي البسيط لُبُعد إدارة البيئة

دلالة T	قيمة T	دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	النموذج	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	37.848	0.000	1432.46	0.955	0.977	الإبداع الإداري	إدارة العلاقات

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (84) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار أن نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الانحدار أظهرت أن (F) كانت بقيمة (1432.46) وهي بدلالة إحصائية تقدر بـ (0.000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H₀) ونقبل الفرض البديل (H₁) و الذي ينص على أن الانحدار دال و معنوي، ومنه يوجد تأثير من المتغير المستقل (بُعد إدارة البيئة) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبمعنى أدق نستطيع التنبؤ بمستوى المتغير التابع من خلال المتغير المستقل .

ويظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر بـ (0.977) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال دلالة قيمة (T) المرتبطة بها و المقدرة بـ (0.000) .

كما تعطينا النتائج أن المتغير التنبؤي (بُعد إدارة البيئة) يُفسّر (95.5%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وذلك بالنظر الى معامل التحديد الذي جاء بقيمة (R² = 0.955)، علماً أن معامل التحديد ماهو إلا معامل الارتباط تربيع (R * R = R²) .

بمعنى أن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت (R² = 95.5%) وهي قيمة قوية جداً تدل على أن المتغير المستقل المتمثل في قيم إدارة البيئة و المتمثلة في قيم (الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص) تفسر ما مقداره (95.5%) من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وتبقى النسبة التي لا يفسرها تأثير إدارة البيئة في الإبداع الإداري هي (04.5%) فقط .ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(85): يوضح معاملات Beta لمساهمة إدارة البيئة في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
	قيمة Beta	الخطأ المعياري	معامل Beta

0.000	0.977	0.059	1.941	ثابت الانحدار a
0.000		0.019	0.722	ميل خط المستقيم b

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (85) أن قيمة ثابت الانحدار (a) تقدر بـ (1.941) أما قيمة ميل خط المستقيم (b) فتقدر بـ (0.722) وكلاهما جاءت بمستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.01).

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالتعويض في المعادلة التالية :

$$Y = a + (bx)$$

علما أن (y) هو المتغير التابع، و (x) هو المتغير المستقل

$$Y = 1.941 + 0.722x$$

(إدارة البيئة = 1.941 + (0.722 الإبداع الإداري، وهي معادلة الانحدار الخطي البسيط.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على أن " لبعُد إدارة البيئة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة " هي فرضية محققة .

4.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) . وتهدف هذه الفرضية إلى كشف الإجابة على التساؤل الرابع في الدراسة و الذي نصه : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) ؟

وللتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إختبار ت (T-TEST) للعينات المستقلة لأبعاد القيم التنظيمية الأربعة ثم الدرجة الكلية للإستبيان ككل .

1.4.2 دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الأول على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) لحساب الفروق بين الذكور و الإناث في مستوى القيم التنظيمية .

الجدول رقم (86): يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

قيمة SIG	قيمة (ت)	قيمة sig لإختبار ليفيني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	متغير الجنس	الأبعاد
0.05	3.49	0.001	0.76	3.36	64	الذكور	إ. الإدارة
			0.26	2.15	5	الإناث	
	10.26	0.000	0.78	2.96	64	الذكور	إ. المهمة
				0.13	1.77	5	
	7.84	0.000	0.74	3.33	64	الذكور	إ. العلاقات
				0.28	2.08	5	
	10.34	0.000	0.71	3.06	64	الذكور	إ. البيئة
				0.25	2.08	5	
	8.54	0.000	0.73	3.18	64	الذكور	الدرجة الكلية
				0.22	2.02	5	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات spss نجد أن قيمة مستوى دلالة (F) في إختبار ليفيني بلغت (0.017) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (0.05)، يعني ذلك أنه تم مخالفة فرضية التباينات المتساوية في إختبار ليفيني (Hypothèse de variances égales). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (T) علينا أن نأخذ القيم الموجودة في السطر الثاني من جدول إختبار (T) (أنظر إلى ملحق spss للدراسة الاساسية).

لأن قانون التباينات المتساوية في إختبار ليفيني للتجانس ينص على أنه إذا كانت (**sig**) لإختبار (**F**) أقل من مستوى المعنوية المفترض للدراسة (**0.05**) فإننا نأخذ بيانات السطر الثانى من جدول إختبار (**T**) ، أما إذا كانت (**sig**) لإختبار (**F**) أقل من مستوى المعنوية المفترض للدراسة (**0.05**) فإننا نأخذ بيانات السطر الأول من جدول إختبار (**T**) .

ومنه يتضح من الجدول رقم (**86**) أن متوسط مستوى القيم التنظيمية لدى الذكور بلغ قيمة (**3.18**) بإنحراف معيارى (**0.73**) و هو أعلى من متوسط الإناث البالغ (**2.02**) بإنحراف معيارى (**0.22**)، كما جاءت نتائج (**T**) بقيمة (**8.54**) و أن مستوى دلالتها فُدرت بـ (**0.000**) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (**0.05**)، و منه نرفض الفرض الصفرى (**H₀**) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى القيم التنظيمية لعينة الذكور وعينة الإناث . و نقبل الفرض البديل (**H₁**) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى ممارسة القيم التنظيمية للذكور ومستوى ممارستها لدى الإناث .

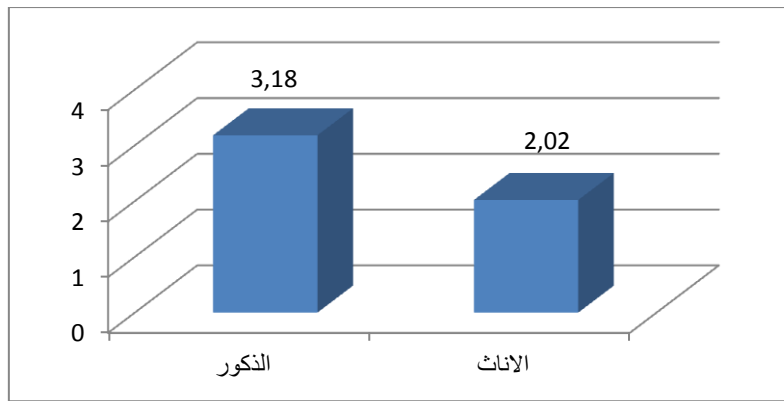
و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين متوسط مستوى القيم التنظيمية للذكور ومتوسط مستوى القيم التنظيمية للإناث لصالح المجموعة الأعلى في المتوسطات الحسابية وهي مجموعة الذكور.

و منه فالفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرابعة التى تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس" هي فرضية غير محققة .

والرسم البيانى التالي يوضح ذلك :

الرسم البيانى رقم(17): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا

لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

2.4.2 دلالة الفروق حسب متغير التخصص الوظيفي :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الثاني على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص الوظيفي " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين مفتشي المواد و مفتشى الإدارة في مستوى القيم التنظيمية .

الجدول رقم (87): يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا لمتغير التخصص

الوظيفي

قيمة SIG	قيمة (ت)	قيمة sig لإختبار ليفين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	متغير التخصص الوظيفي	الأبعاد	
0.05	-7.32	0.000	0.75	3.09	57	مفتش مواد	إ.الإدارة	
			0.35	4.14	12	مفتش إدارة		
	-8.75	0.000	0.75	0.75	2.68	57	مفتش مواد	إ.المهمة
				0.28	3.82	12	مفتش إدارة	
	-8.34	0.000	0.76	0.76	3.07	57	مفتش مواد	إ.العلاقات
				0.21	4.06	12	مفتش إدارة	
	-8.27	0.000	0.68	0.68	2.82	57	مفتش مواد	إ.البيئة
				0.26	3.81	12	مفتش إدارة	
	-8.54	0.000	0.71	0.71	2.91	57	مفتش مواد	الدرجة الكلية

			0.26	3.96	12	مفتش إدارة	
--	--	--	------	------	----	------------	--

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات **spss**.

بالعودة الى مخرجات **spss** نجد أن قيمة مستوى دلالة (F) فى إختبار ليفيني بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (0.05)، يعنى ذلك أنه تم مخالفة فرضية التباينات المتساوية فى إختبار ليفيني (Hypothèse de variances égales). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (T) علينا أن نأخذ القيم الموجودة فى السطر الثانى من جدول إختبار (T) (أنظر إلى ملحق **spss** للدراسة الاساسية).

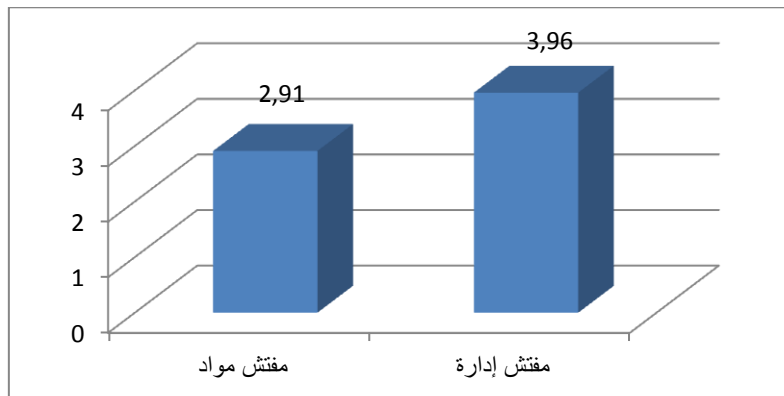
ومنه يتضح من الجدول رقم (87) أن متوسط مستوى القيم التنظيمية لدى مجموعة مفتشى الإدارة بلغ قيمة (3.96) بانحراف معيارى (0.26) و هو أعلى من متوسط مجموعة مفتشى المواد البالغ (2.91) بانحراف معياري (0.71)، كما جاءت نتائج (T) بقيمة (-8.54) و أن مستوى دلالتها قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، و منه نرفض الفرض الصفري (H₀) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى القيم التنظيمية لعينة مفتشى المواد وعينة مفتشى الإدارة. و نقبل الفرض البديل (H₁) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة القيم التنظيمية للعينتين .

و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى المواد ومتوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى الإدارة لصالح المجموعة الأعلى في المتوسطات الحسابية وهي مجموعة مفتشى الإدارة .

و منه فالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرابعة التى تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير التخصص الوظيفى" هي فرضية غير محققة .

والرسم البيانى التالي يوضح هذه النتائج :

الرسم البياني رقم (18): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

3.4.2 دلالة الفروق حسب متغير تخصص المادة :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الثالث على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير تخصص المادة " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين مفتشي اللغة العربية و مفتشي اللغة الفرنسية في مستوى القيم التنظيمية .

الجدول رقم (88): يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعاً لمتغير تخصص

المادة

الابعاد	متغير تخصص المادة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig لإختبار ليفين	قيمة (ت)	قيمة SIG
الإدارة	لغة عربية	60	3.12	0.74	0.000	-8.25	0.05
	لغة فرنسية	09	4.28	0.30			
المهمة	لغة عربية	60	2.72	0.75	0.000	-9.18	
	لغة فرنسية	09	3.92	0.26			
	لغة عربية	60	3.11	0.76	0.000	-7.90	

			0.23	4.11	09	لغة فرنسية	إ.العلاقات
	-10.20	0.000	0.68	2.85	60	لغة عربية	إ.البيئة
			0.71	3.93	09	لغة فرنسية	
	-9.27	0.000	0.71	2.95	60	لغة عربية	الدرجة الكلية
			0.22	4.06	09	لغة فرنسية	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات **spss** نجد أن قيمة مستوى دلالة (**F**) فى إختبار ليفيني بلغت (**0.000**) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (**0.05**)، يعنى ذلك أنه تم مخالفة فرضية التباينات المتساوية فى إختبار ليفيني (**Hypothèse de variances égales**). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (**T**) علينا أن نأخذ القيم الموجودة فى السطر الثانى من جدول إختبار (**T**) (أنظر إلى ملحق **spss** للدراسة الاساسية).

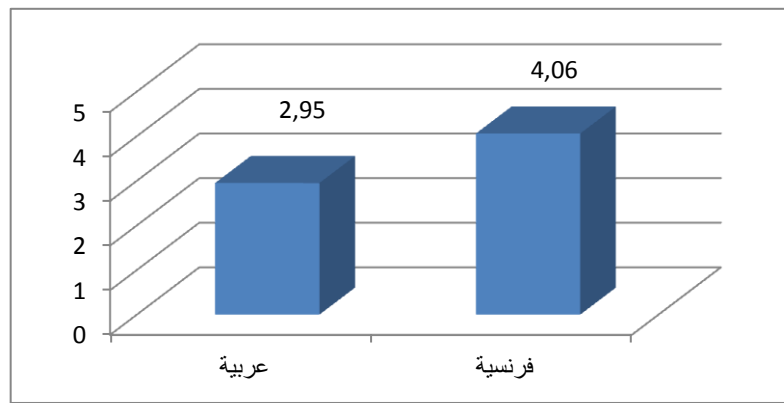
ومنه يتضح من الجدول رقم (**88**) أن متوسط مستوى القيم التنظيمية لدى مجموعة مفتشى مادة اللغة الفرنسية بلغ قيمة (**4.06**) بإنحراف معيارى (**0.22**) و هو أعلى من متوسط مجموعة مفتشى مادة اللغة العربية البالغ (**2.95**) بانحراف معيارى (**0.71**)، كما جاءت نتائج (**T**) بقيمة (**-9.27**) و أن مستوى دلالتها قُدرت بـ (**0.000**) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (**0.05**)، و منه نرفض الفرض الصفرى (**H₀**) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى القيم التنظيمية لعينة مفتشى اللغة العربية وعينة مفتشى اللغة الفرنسية. و نقبل الفرض البديل (**H₁**) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى ممارسة القيم التنظيمية للمجموعتين .

و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين متوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى اللغة العربية ومتوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى اللغة الفرنسية لصالح المجموعة الأعلى فى المتوسطات الحسابية وهى مجموعة مفتشى اللغة الفرنسية .

و منه فالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير تخصص المادة " هي فرضية غير محققة .

والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

الرسم البياني رقم(19): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا لمتغير تخصص المادة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

4.4.2 دلالة الفروق حسب متغير نوع التكوين :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الرابع على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير نوع التكوين " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين المفتشين الذين كان تكوينهم تكويناً إقامياً و بين الذين تكونوا تكويناً تناوبياً، في مستوى القيم التنظيمية .

الجدول رقم (89): يوضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا لمتغير نوع التكوين

الأبعاد	متغير نوع التكوين	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig لإختبار ليفين	قيمة (ت)	قيمة SIG
الإدارة	تكوين إقامي	34	3.39	0.79	0.251	1.15	
	تكوين تناوبي	35	3.16	0.80			

0.05	1.12	0.264	0.79	2.99	34	تكوين إقامي	إ. المهمة
			0.84	2.77	35	تكوين تناوبي	
	1.08	0.281	0.75	3.34	34	تكوين إقامي	إ. العلاقات
			0.82	3.14	35	تكوين تناوبي	
	1.25	0.215	0.68	3.10	34	تكوين إقامي	إ. البيئة
			0.77	2.88	35	تكوين تناوبي	
	1.18	0.240	0.75	3.21	34	تكوين إقامي	الدرجة الكلية
			0.77	2.99	35	تكوين تناوبي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات **spss** نجد أن قيمة مستوى دلالة (**F**) فى إختبار ليفيني بلغت (**0.000**) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (**0.05**)، يعنى ذلك أنه لم يتم مخالفة فرضية التباينات المتساوية في إختبار ليفيني (Hypothèse de variances égales). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (**T**) علينا أن نأخذ القيم الموجودة فى السطر الأول من جدول إختبار (**T**) (أنظر إلى ملحق **spss** للدراسة الاساسية).

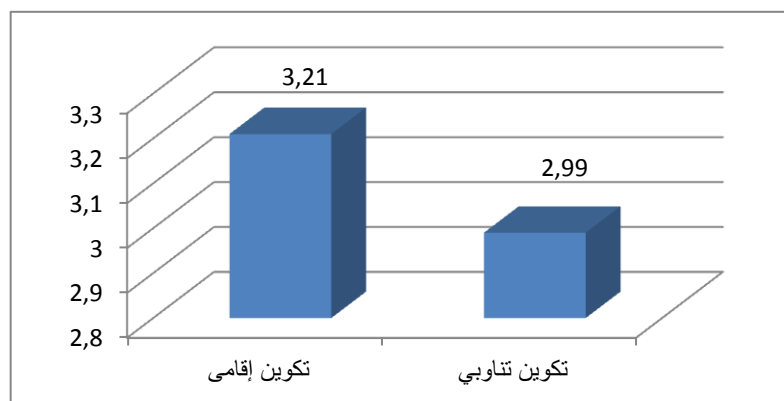
ومنه يتضح من الجدول رقم (**89**) أن متوسط مستوى القيم التنظيمية لدى مجموعة المفتشين الذى كان تكوينهم تكويناً إقامياً بلغ قيمة (**3.21**) بإنحراف معيارى (**0.75**)، فى حين كان متوسط مجموعة المفتشين الذين كان تكوينهم تكويناً تناوبياً قُدر بـ (**2.99**) بإنحراف معيارى (**0.77**)، كما جاءت نتائج (**T**) بقيمة (**1.18**) و أن مستوى دلالتها قُدرت بـ (**0.240**) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**)، و منه نقبل الفرض الصفرى (**H₀**) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى القيم التنظيمية لعينة مفتشى التكوين الإقامي وعينة مفتشى التكوين التناوبي و نرفض الفرض البديل (**H₁**) .

و عليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين متوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى التكوين الإقامي ومتوسط مستوى القيم التنظيمية لمفتشى التكوين التناوبي .

و منه فالفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير تخصص نوع التكوين " هي فرضية محققة .

والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

الرسم البياني رقم(20): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا لمتغير تخصص نوع التكوين



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

5.4.2 دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الخامس على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الأقدمية المهنية " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (F-test) إختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وهذا لحساب الفروق بين المفتشين ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات) و الذين يحوزون أقدمية بين (05 سنوات الى 10 سنوات) و بين ذوي (أكثر من 10 سنوات) في مستوى القيم التنظيمية .

الجدول رقم (90) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لُبعد إدارة الإدارة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	قيم (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	بُعد إ. الإدارة تبعاً للأقدمية المهنية
دال إحصائياً	0.000	11.16	0.85	3.06	41	أقل من 05 سنوات
			0.35	4.14	12	من 05 الى 10 سنوات
			0.36	3.18	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائياً	0.000	11.16	0.80	3.27	69	درجة البعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (90) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بُعد إدارة الإدارة لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت قيمة (F) بقيمة (11.16) عند مستوى احتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و منه فهي دالة إحصائياً .

كما يوضح الجدول السابق رقم (90) إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئات المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في قيمة إدارة الإدارة هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.14) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (91): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد إدارة الإدارة

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد إدارة الإدارة تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 1.08582	(من 05 الى 10 سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.003	* 0.96759	(من 05 الى 10 سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.852	0.11822	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

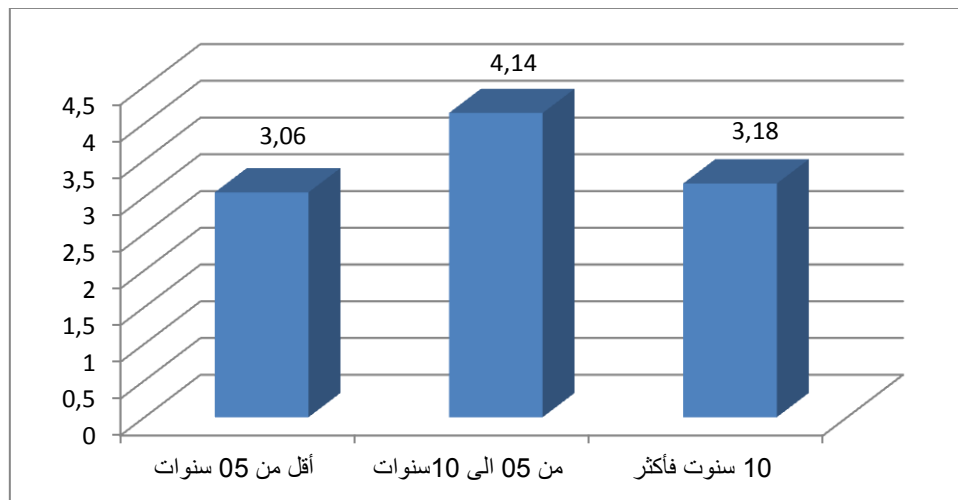
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (91) ان سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد إدارة الإدارة لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10 سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ(1.08582)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.96759) و جاءت قيمتهما الإحتمالية (0.000) و (0.003) على التوالي وهم أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالا إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية (0.852) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (21) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(21): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد إدارة الإدارة تبعا

لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (92) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبُعد إدارة المهمة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

بُعد إ. المهمة تبعا للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
--------------------------------------	-------------	-----------------	-------------------	---------	----------	-------------------

دال إحصائيا	0.000	12.98	0.85	2.68	41	أقل من 05 سنوات
			0.28	3.82	12	من 05 الى 10 سنوات
			0.40	2.66	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائيا	0.000	12.98	0.82	2.88	69	درجة البعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (92) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بعد إدارة المهمة لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الاقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت قيمة (F) بقيمة (12.98) عند مستوى إحتماالية تقدر ب (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و منه فهي دالة إحصائيا .

كما يوضح الجدول السابق إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئات المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في قيمة إدارة المهمة هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر ب (3.82) من أصل (05) درجات .

وبحثا عن مصدر الفروق في مستوى هذا البعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (93): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد إدارة المهمة

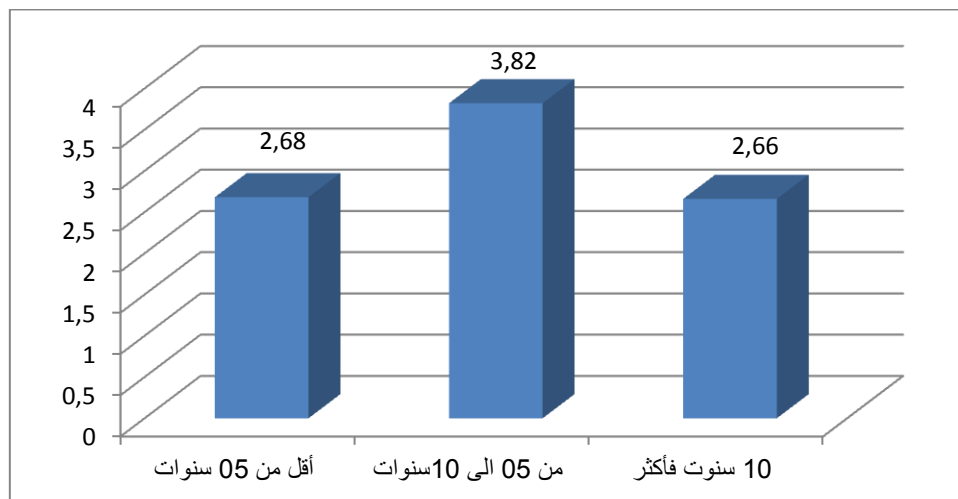
الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد إدارة المهمة تبعا للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 1.13573	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.000	* 1.15741	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.995	0.02168	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (93) ان سبب الفروق الدالة إحصائيا في بُعد إدارة المهمة لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ(1.13573)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(1.15741) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالا إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية (0.995) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (22) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(22): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد إدارة المهمة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (94) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبُعد العلاقات تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

بُعد إ. العلاقات تبعا للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	41	3.03	0.85	10.10	0.000	دال
من 05 الى 10سنوات	12	4.06	0.21			

إحصائيا			0.42	3.17	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائيا	0.000	10.10	0.79	3.24	69	درجة البعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (94) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بعد إدارة العلاقات لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الاقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (10.10) عند مستوى إحتتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهي دالة إحصائيا .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئات المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة فى قيمة إدارة العلاقات هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.06) من أصل (05) درجات .

وبحثا عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (95) : نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد إدارة العلاقات

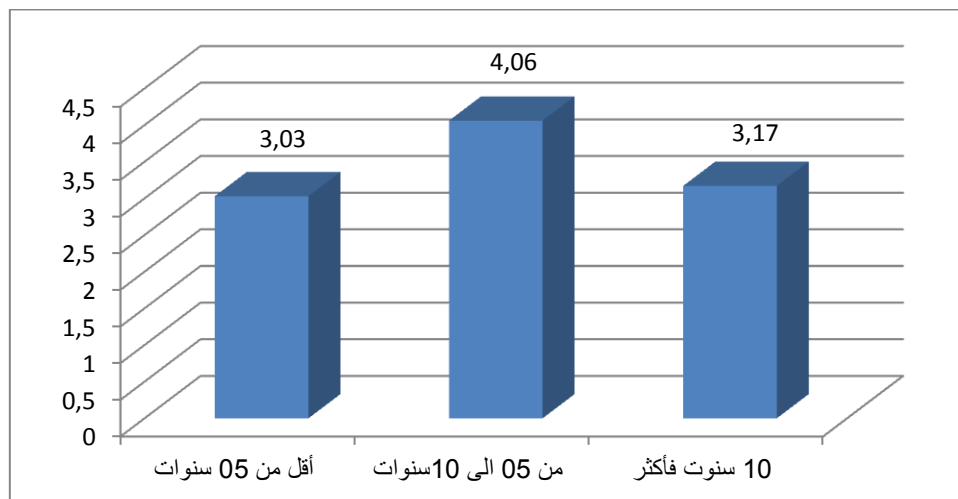
الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد إدارة العلاقات تبعا للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 1.03229	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.006	* 0.89120	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.794	0.14109	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (95) ان سبب الفروق الدالة إحصائيا في بُعد إدارة العلاقات لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ(0.89120)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.14109) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و(0.006) على التوالي، وهي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالا إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية (0.794) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (23) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(23): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد إدارة العلاقات تبعا لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (96) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبُعد إدارة البيئة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	قيم (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	بُعد إ. البيئة تبعا للأقدمية المهنية
دال	0.000	11.76	0.79	2.81	41	أقل من 05 سنوات
			0.26	3.81	12	من 05 الى 10سنوات

إحصائيا			0.30	2.84	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائيا	0.000	11.76	0.73	2.99	69	درجة البعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (96) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بُعد إدارة البيئة لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (11.76) عند مستوى إحصائية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهي دالة إحصائيا .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئات المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في قيمة إدارة البيئة هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (3.81) من أصل (05) درجات .

وبحثا عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (97) : نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد إدارة البيئة

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد إدارة البيئة تبعا للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 1.00181	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.001	* 0.96759	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.984	0.03421	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

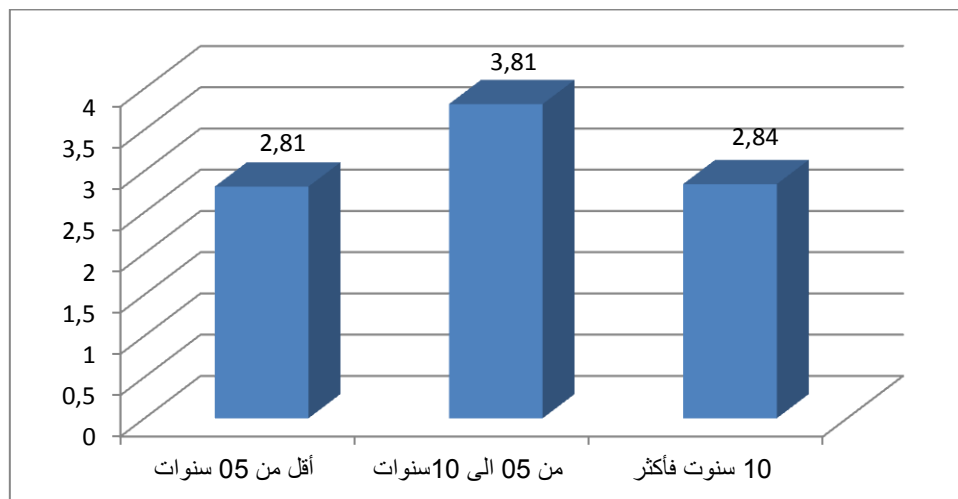
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (97) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد إدارة البيئة لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ (1.00181)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ (0.96759) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و(0.001) على التوالي و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الإحتمالية (0.984) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (24) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(24): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بعد إدارة البيئة تبعا

لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (98) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإستبيان القيم التنظيمية تبعا

لمتغير الاقدمية المهنية.

القيم التنظيمية تبعا للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	41	2.89	0.81	12.29	0.000	دال
من 05 الى 10سنوات	12	3.96	0.26			

إحصائيا			0.36	2.96	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائيا	0.000	12.29	0.76	3.09	69	درجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (98) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الكلية لإستبيان القيم التنظيمية لدى مفتشى التعليم الابتدائى تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (12.29) عند مستوى إحتتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهي دالة إحصائياً .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئات المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة فى إستبيان القيم التنظيمية ككل هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (3.96) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(99): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لإستبيان القيم

التنظيمية ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	القيم التنظيمية تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 1.06391	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.000	* 0.99595	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.942	0.06796	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

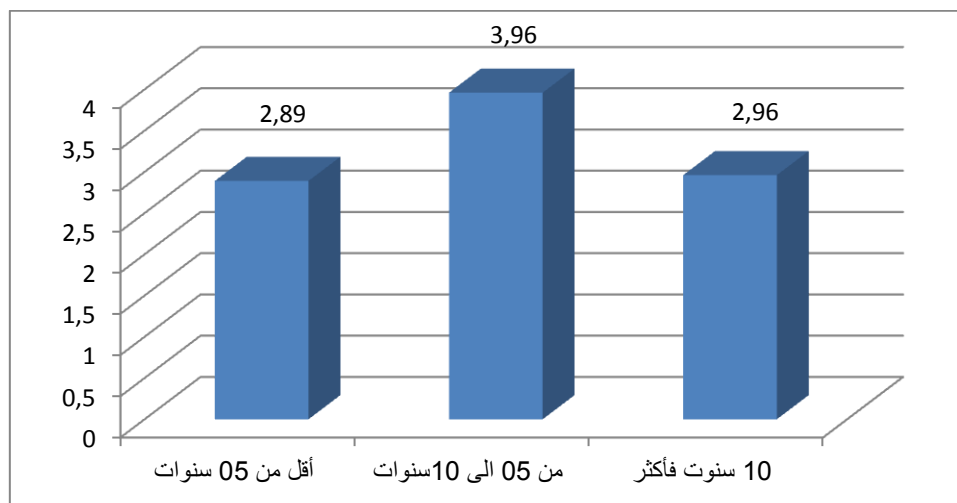
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (99) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في إستبيان القيم التنظيمية لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ(1.06391)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.99595) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الإحتمالية (0.942) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (25) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(25): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية تبعا

لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

و عليه فإننا ومن خلال ما سبق من نتائج نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لدى مفتشى التعليم الإبتدائي محل الدراسة و ذلك لصالح الفئة الزمنية المتوسطة وهي فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) .

و منه فالفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية " هي فرضية غير محققة .

5.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) . وتهدف هذه الفرضية إلى كشف الإجابة على التساؤل الخامس في الدراسة و الذي نصه : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية) ؟ وللتحقق من صحة هذه الفرضية سنبحث كل متغير ديمغرافي على حدة، إبتداءً بمتغير الجنس الذي سيتم فيه، حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و إختبار ت (-T) (TEST) للعينات المستقلة لأبعاد الإبداع الإداري الأربعة ثم الدرجة الكلية للإستبيان ككل .

1.5.2 دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الأول على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس " . وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم إستخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) لحساب الفروق بين الذكور و الاناث في مستوى الإبداع الإداري .

الجدول رقم(100): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس

الأيام	متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة sig لإختبار ليفين	قيمة (ت)	قيمة SIG
الأصالة	الذكور	64	4.16	0.62	0.000	4.28	
	الإناث	5	2.94	0.41			

0.05	6.70	0.000	0.53	4.26	64	الذكور	الطلاقة الفكرية
			0.00	3.80	5	الإناث	
	5.58	0.000	0.52	4.33	64	الذكور	المرونة الذهنية
			0.09	3.90	5	الإناث	
	2.96	0.004	0.51	3.89	64	الذكور	الحساسية للمشكلات
			0.29	3.20	5	الإناث	
	6.33	0.000	0.52	4.15	64	الذكور	الدرجة الكلية
			0.21	3.42	5	الإناث	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات **spss** نجد أن قيمة مستوى دلالة (**F**) فى إختبار ليفيني بلغت (**0.070**) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (**0.05**)، يعنى ذلك أنه لم يتم مخالفة فرضية التباينات المتساوية فى إختبار ليفيني (**Hypothèse de variances égales**). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (**T**) علينا أن نأخذ القيم الموجودة فى السطر الأول من جدول إختبار (**T**) (أنظر إلى ملحق **spss** للدراسة الاساسية).

وكما سبق ذكره من قبل فإن قانون التباينات المتساوية في إختبار ليفيني للتجانس ينص على أنه إذا كانت (**sig**) لإختبار (**F**) أقل من مستوى المعنوية المفترض للدراسة (**0.05**) فإننا نأخذ بيانات السطر الثانى من جدول إختبار (**T**) ، أما إذا كانت (**sig**) لإختبار (**F**) أقل من مستوى المعنوية المفترض للدراسة (**0.05**) فإننا نأخذ بيانات السطر الأول من جدول إختبار (**T**) .

ومنه يتضح من الجدول رقم (**100**) أن متوسط مستوى الإبداع الإداري لدى الذكور بلغ قيمة (**4.15**) بإنحراف معيارى (**0.52**) و هو أعلى من متوسط الإناث البالغ (**3.42**) بإنحراف معيارى (**0.21**)، كما جاءت نتائج (**T**) بقيمة (**6.33**) و أن مستوى دلالتها قُدرت بـ (**0.000**) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (**0.05**)، و منه نرفض الفرض الصفري (**H₀**) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) بين مستوى الإبداع الإداري لعينة الذكور وعينة الاناث. و نقبل الفرض البديل (**H₁**) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة سلوك الإبداع الإداري للذكور ومستوى ممارسته لدى الإناث .

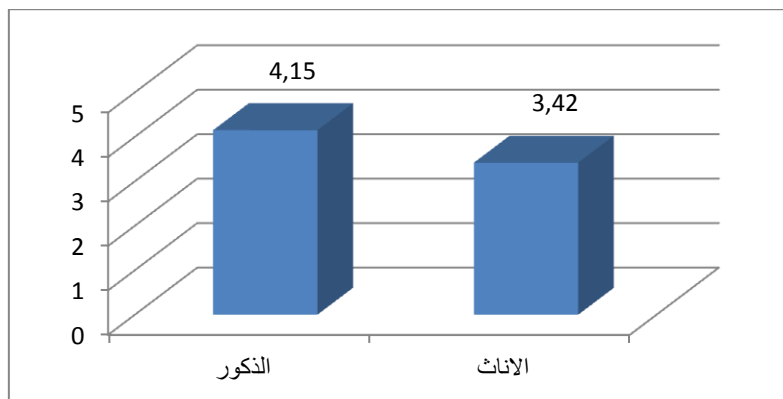
و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط مستوى الإبداع الإداري للذكور ومتوسط مستوى الإبداع الإداري للإناث لصالح المجموعة الأعلى في المتوسطات الحسابية وهي مجموعة الذكور.

و منه فالفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الخامسة التي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس " هي فرضية غير محققة .

والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

الرسم البياني رقم(26): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا

لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

2.5.2 دلالة الفروق حسب متغير التخصص الوظيفي :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الثاني على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص الوظيفي " . وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant) (samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين مفتشي المواد و مفتشى الإدارة في مستوى الإبداع الإداري .

الجدول رقم (101): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير التخصص الوظيفي

قيمة SIG	قيمة (ت)	قيمة sig لإختبار ليفين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	متغير التخصص الوظيفي	الأبعاد
0.05	-9.44	0.000	0.64	3.91	57	مفتش مواد	الأصالة
			0.15	4.83	12	مفتش إدارة	
	-4.90	0.000	0.48	4.09	57	مفتش مواد	الطلاقة الفكرية
			0.26	4.80	12	مفتش إدارة	
	-10.30	0.000	0.47	4.17	57	مفتش مواد	المرونة الذهنية
			0.11	4.90	12	مفتش إدارة	
	-4.65	0.000	0.48	3.72	57	مفتش مواد	الحساسية للمشكلات
			0.33	4.41	12	مفتش إدارة	
	-5.20	0.000	0.49	3.96	57	مفتش مواد	الدرجة الكلية
			0.20	4.73	12	مفتش إدارة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات spss نجد أن قيمة مستوى دلالة (F) فى إختبار ليفيني بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (0.05)، يعنى ذلك أنه تم مخالفة فرضية التباينات المتساوية فى إختبار ليفيني (**Hypothèse de variances égales**). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (T) علينا أن نأخذ القيم الموجودة فى السطر الثانى من جدول إختبار (T) (أنظر إلى ملحق spss للدراسة الاساسية).

ومنه يتضح من الجدول رقم (101) أن متوسط مستوى الإبداع الإداري لدى مجموعة مفتشى المواد بلغ قيمة (3.96) بإنحراف معيارى (0.49) و هو أقل من متوسط مجموعة مفتشى الإدارة البالغ (4.73) بانحراف معيارى (0.20)، كما جاءت نتائج (T) بقيمة (-5.20) و أن مستوى دلالتها قُدرت ب (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، و منه نرفض الفرض الصفري (H₀) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

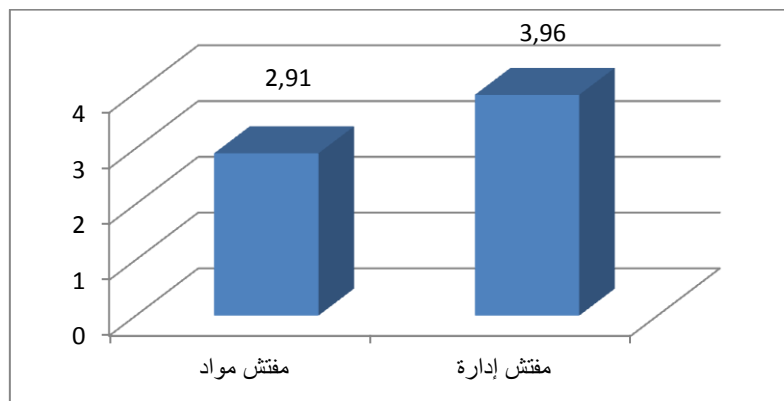
بين مستوى الإبداع الإداري لعينة مفتشى المواد وعينة مفتشى الإدارة. و نقبل الفرض البديل (H_1) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة الإبداع الإداري للمجموعتين .

و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى المواد ومتوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى الإدارة لصالح المجموعة الأعلى في المتوسطات الحسابية وهي مجموعة مفتشي الإدارة .

و منه فالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الخامسة التي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص الوظيفي " هي فرضية غير محققة .

والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

الرسم البياني رقم(27): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

3.5.2 دلالة الفروق حسب متغير تخصص المادة :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الثالث على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير تخصص المادة " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين مفتشي اللغة العربية و مفتشي اللغة الفرنسية في مستوى الإبداع الإداري.

الجدول رقم(102): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع تبعا لمتغير تخصص المادة

الأبعاد	متغير لغة المادة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig لإختبار ليفين	قيمة (ت)	قيمة SIG
الأصالة	لغة عربية	60	3.95	0.64	0.000	-10.57	0.05
	لغة فرنسية	09	4.90	0.10			
الطلاقة الفكرية	لغة عربية	60	4.10	0.47	0.000	-5.15	0.05
	لغة فرنسية	09	4.93	0.10			
المرونة الذهنية	لغة عربية	60	4.20	0.48	0.000	-10.85	0.05
	لغة فرنسية	09	4.94	0.08			
الحساسية للمشكلات	لغة عربية	60	3.73	0.48	0.000	-4.96	0.05
	لغة فرنسية	09	4.55	0.26			
الدرجة الكلية	لغة عربية	60	3.99	0.49	0.000	-10.83	0.05
	لغة فرنسية	09	4.83	0.12			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات spss نجد أن قيمة مستوى دلالة (F) في إختبار ليفيني بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (0.05)، يعني ذلك أنه تم مخالفة فرضية التباينات المتساوية في إختبار ليفيني (Hypothèse de variances égales). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (T) علينا أن نأخذ القيم الموجودة في السطر الثاني من جدول إختبار (T) (أنظر إلى ملحق spss للدراسة الاساسية).

ومنه يتضح من الجدول رقم (102) أن متوسط مستوى الإبداع الإداري لدى مجموعة مفتشي مادة اللغة الفرنسية بلغ قيمة (4.83) بانحراف معياري (0.12) و هو أعلى من متوسط مجموعة مفتشي مادة اللغة العربية البالغ (3.99) بانحراف معياري (0.49)، كما جاءت نتائج

(T) بقيمة (-10.83) و أن مستوى دلالتها قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، و منه نرفض الفرض الصفري (H_0) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى الإبداع الإداري لعينة مفتشى اللغة العربية وعينة مفتشى اللغة الفرنسية. و نقبل الفرض البديل (H_1) القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة الإبداع الإداري للمجموعتين .

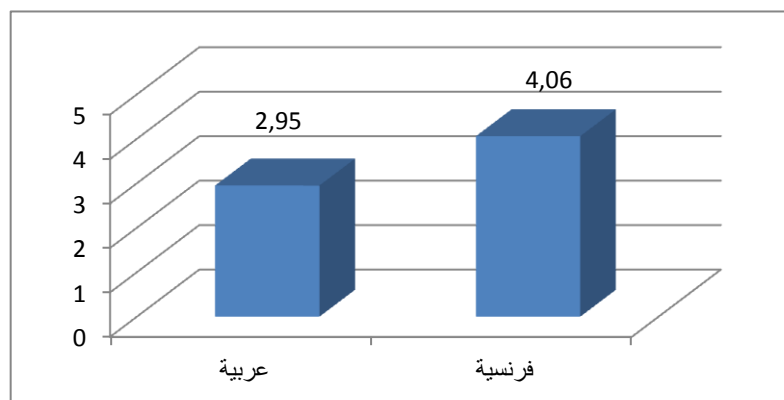
و عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى اللغة العربية ومتوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى اللغة الفرنسية لصالح المجموعة الأعلى في المتوسطات الحسابية وهي مجموعة مفتشى اللغة الفرنسية .

و منه فالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير تخصص المادة " هي فرضية غير محققة .

والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

الرسم البياني رقم(28): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا

لمتغير تخصص المادة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

4.5.2 دلالة الفروق حسب متغير نوع التكوين :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الرابع على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير نوع التكوين " .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) وهذا لحساب الفروق بين المفتشين الذين كان تكوينهم تكويناً إقامياً و بين الذين تكونوا تكويناً تناوبياً في مستوى الإبداع الإداري.

الجدول رقم(103): يوضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير نوع التكوين

الأبعاد	متغير نوع التكوين	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig لإختبار ليفين	قيمة (ت)	قيمة SIG
الأصالة	تكوين إقامي	34	4.20	0.60	0.118	1.58	0.05
	تكوين تناوبي	35	3.94	0.74			
الطلاقة الفكرية	تكوين إقامي	34	4.28	0.45	0.254	1.15	
	تكوين تناوبي	35	4.14	0.58			
المرونة الذهنية	تكوين إقامي	34	4.39	0.44	0.143	1.48	
	تكوين تناوبي	35	4.20	0.56			
الحساسية للمشكلات	تكوين إقامي	34	3.94	0.46	0.143	1.48	
	تكوين تناوبي	35	3.75	0.58			
الدرجة الكلية	تكوين إقامي	34	4.20	0.48	0.132	1.52	
	تكوين تناوبي	35	4.00	0.58			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

بالعودة الى مخرجات spss نجد أن قيمة مستوى دلالة (F) في إختبار ليفيني بلغت (0.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية المحدد للدراسة وهو (0.05)، يعني ذلك أنه لم يتم مخالفة فرضية التباينات المتساوية في إختبار ليفيني (Hypothèse de variances égales). وبالتالي عندما نأتى لقراءة و تحديد قيمة إختبار (T) علينا أن نأخذ القيم الموجودة في السطر الأول من جدول إختبار (T) (أنظر إلى ملحق spss للدراسة الاساسية).

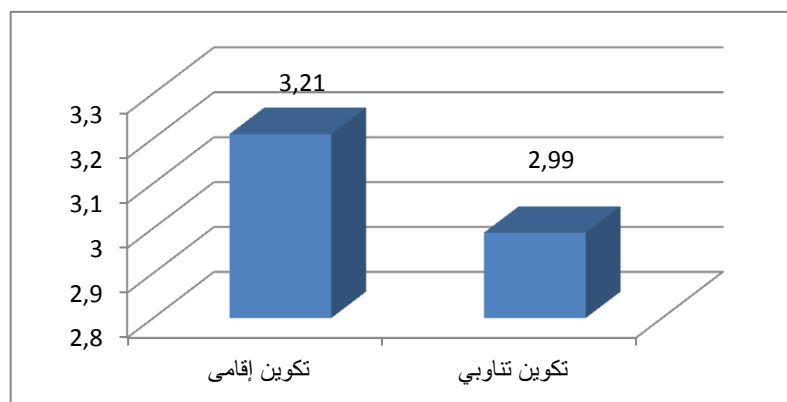
ومنه يتضح من الجدول رقم (103) أن متوسط مستوى الإبداع الإداري لدى مجموعة المفتشين الذي كان تكوينهم تكويناً إقامياً بلغ قيمة (4.20) بانحراف معياري (0.48)، في حين كان متوسط مجموعة المفتشين الذين كان تكوينهم تكويناً تناوبياً فُدر بـ (4.00) بانحراف معياري (0.58)، كما جاءت نتائج (T) بقيمة (1.52) و أن مستوى دلالتها فُدرت بـ (0.132) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، و منه نقبل الفرض الصفري (H_0) القائل بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى الإبداع الإداري لعينة مفتشى التكوين الإقامي وعينة مفتشى التكوين التناوبي و نرفض الفرض البديل (H_1).

و عليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى التكوين الإقامي ومتوسط مستوى الإبداع الإداري لمفتشى التكوين التناوبي .

و منه فالفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير تخصص نوع التكوين " هي فرضية محققة .

والرسم البياني التالي يوضح :

الرسم البياني رقم(29): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير تخصص نوع التكوين



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

5.5.2 دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية :

تنص الفرضية في متغيرها الديمغرافي الخامس على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الأقدمية المهنية " .
وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار (F-test) إختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وهذا لحساب الفروق بين المفتشين ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات) و الذين يحوزون أقدمية بين (05 سنوات الى 10 سنوات) و بين ذوي (أكثر من 10 سنوات) في مستوى الإبداع الإداري .

الجدول رقم(104): نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لُبعد الأصالة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

بعد الأصالة تبعا للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	41	3.88	0.74	11.89	0.000	دال إحصائيا
من 05 الى 10 سنوات	12	4.83	0.15			
10 سنوات فأكثر	16	3.99	0.25			
درجة البعد	69	4.07	0.68	11.89	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (104) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بعد الأصالة لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت قيمة (F) بقيمة (11.89) عند مستوى احتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و منه فهي دالة إحصائيا .

كما يوضح الجدول السابق رقم (104) إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في بُعد الأصالة هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.83) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (**Multiple comparisons scheffe**) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (105): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد الأصالة

الدالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد الأصالة تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 0.94832	(من 05 الى 10 سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.002	* 0.84226	(من 05 الى 10 سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.835	0.10605	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

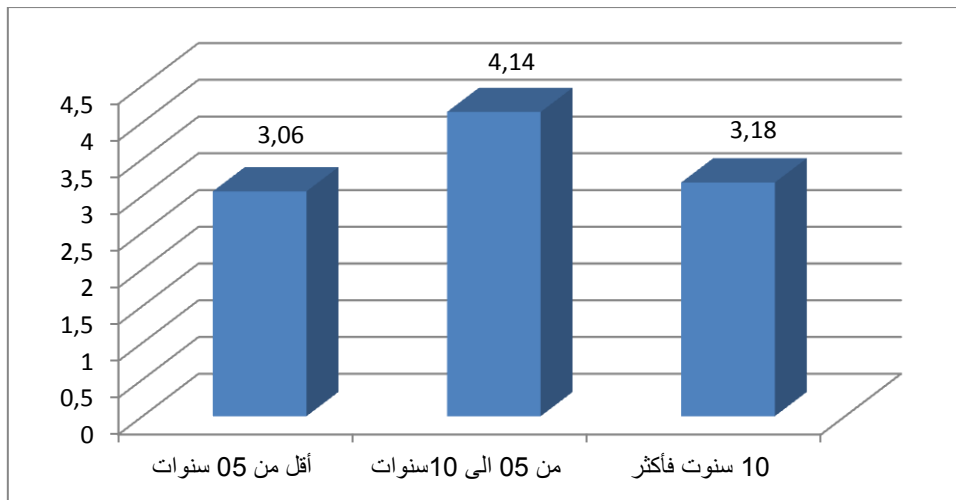
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (105) ان سبب الفروق الدالة إحصائياً في بعد الأصالة لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10 سنوات) باعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ(0.94832)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.84226) و جاءت قيمتيهما الإحتمالية (0.000) و (0.002) على التوالي وهما أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية (0.835) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (30) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(30): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الأصالة تبعاً

لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (106) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لُبعد الطلاقة الفكرية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.

بعد الطلاقة تبعاً للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	41	4.12	0.56	12.32	0.000	دال إحصائياً
من 05 الى 10 سنوات	12	4.80	0.26			
10 سنوات فأكثر	16	4.01	0.08			
درجة البعد	69	4.21	0.52	12.32	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (106) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بعد الطلاقة الفكرية لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت قيمة (F) بقيمة (12.32) عند مستوى إحتتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و منه فهي دالة إحصائياً .

كما يوضح الجدول السابق إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في بعد الطلاقة الفكرية هي فئة (من 5- 10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.80) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (107): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبعد الطلاقة الفكرية

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد الطلاقة الفكرية تبعا للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 0.67805	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.000	* 0.78750	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.719	0.10945	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

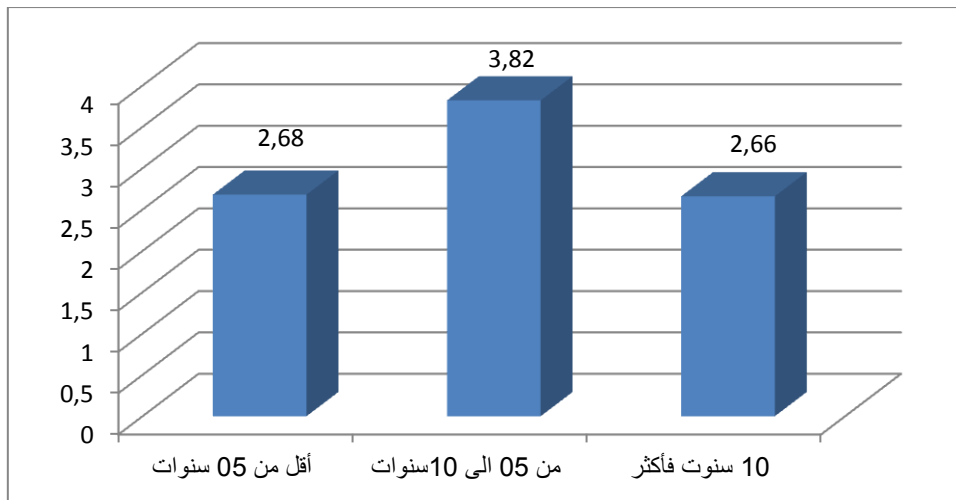
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (107) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد الطلاقة الفكرية لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود إلى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) باعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ (0.67805)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ (0.78150) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الإحتمالية المقدرة بـ (0.719) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (31) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(31): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الطلاقة الفكرية

تبعا لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (108) : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لُبعد المرونة الذهنية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.

الدالة الإحصائية	قيمة sig	قيم (F)	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	بعد المرونة تبعاً للأقدمية المهنية
دال إحصائياً	0.000	13.68	0.55	4.18	41	أقل من 05 سنوات
			0.11	4.90	12	من 05 الى 10 سنوات
			0.18	4.13	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائياً	0.000	13.68	0.51	4.29	69	درجة البُعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (108) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بعد المرونة الذهنية لدى مفتشى التعليم الإبتدائي تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (13.68) عند مستوى إحتتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهي دالة إحصائياً .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في بُعد المرونة الذهنية هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.90) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(109): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد المرونة الذهنية

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بعد المرونة الذهنية تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 0.71579	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.006	* 0.76736	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.924	0.05158	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

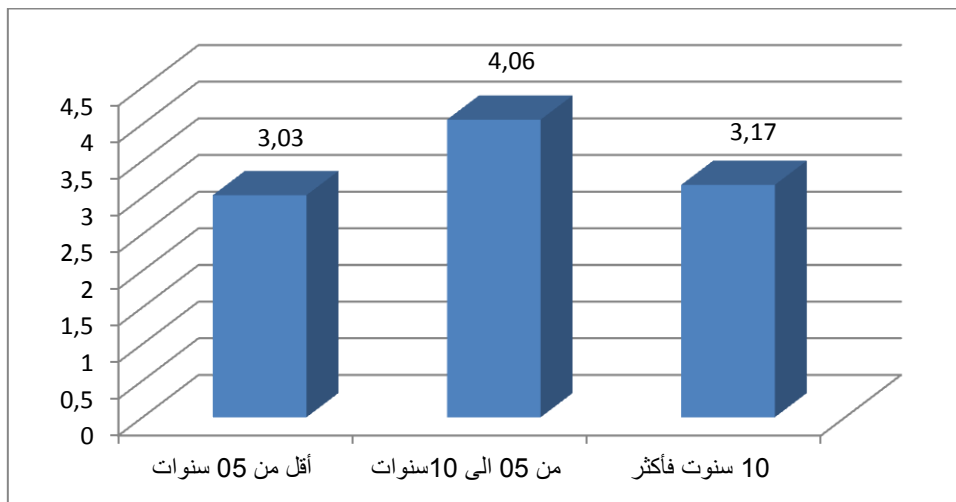
*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (109) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد المرونة الذهنية لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ (0.71579)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.76736) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و(0.006) على التوالي، وهي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزميتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الإحتمالية المقدرة بـ (0.924) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (32) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(32): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بعد المرونة الذهنية

تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (110) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لُبعد الحاسوبية للمشكلات تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.

الدالة الإحصائية	قيمة sig	قيم (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	بُعد الحاسوبية م تبعاً للأقدمية المهنية
دال إحصائياً	0.000	10.68	0.57	3.71	41	أقل من 05 سنوات
			0.33	4.41	12	من 05 الى 10 سنوات
			0.12	3.73	16	10 سنوات فأكثر
دال إحصائياً	0.000	10.68	0.53	3.84	69	درجة البُعد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (110) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة بُعد الحاسوبية للمشكلات لدى مفتشى التعليم الابتدائى تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (10.68) عندى مستوى إحتتمالية تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهى دالة إحصائياً .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في بُعد الحاسوبية للمشكلات هي فئة (من 5-10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.41) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا البُعد فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (111): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لبُعد الحاسوبية للمشكلات

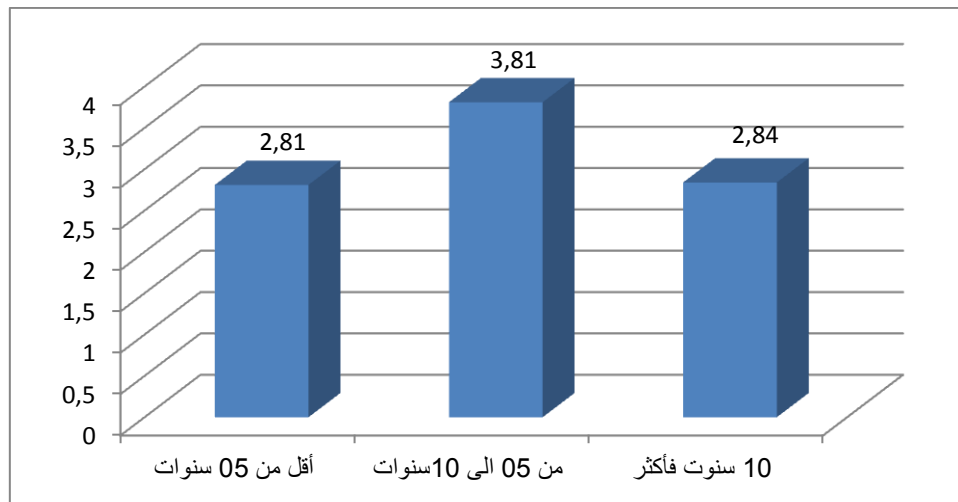
الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	بُعد الحاسوبية للمشكلات تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 0.69715	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.002	* 0.67708	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	0.990	0.02007	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (111) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد الحاسوبية للمشكلات لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ (0.69715)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ(0.67708) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و(0.002) على التوالي و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزمنيتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات) لم يكن دالاً إحصائياً لأن القيمة الإحتمالية (0.990) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (33) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(33): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى بُعد الحساسية للمشكلات تبعا لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

الجدول رقم (112) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإستبيان الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الإبداع الإداري تبعا للأقدمية المهنية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (F)	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	41	3.96	0.58	13.52	0.000	دال إحصائيا
من 05 الى 10 سنوات	12	4.73	0.20			
10 سنوات فأكثر	16	3.96	0.15			
درجة الكلية	69	4.10	0.54	13.52	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (112) أن نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الكلية لإستبيان الإبداع الإداري لدى مفتشى التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر 10 سنوات). حيث جاءت (F) بقيمة (13.52) عند مستوى إحصائية

تقدر بـ (0.000) و هو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و منه فهي دالة إحصائية .

كما يوضح نفس الجدول إرتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للفئة المتوسطة في سنوات العمل مقارنة بالفئات الأخرى، حيث كانت أعلى فئة في إستبيان الإبداع الإداري ككل هي فئة (من 5- 10 سنوات) بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ (4.73) من أصل (05) درجات .

وبحثاً عن مصدر الفروق في مستوى هذا المحور من الإستبيان فقد تم إختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(113): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لإستبيان الإبداع الإداري ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة sig	الفرق في المتوسطات	الإبداع الإداري تبعاً للأقدمية المهنية
دالة	0.000	* 0.77109	(من 05 الى 10سنوات) - (أقل من 05 سنوات)
دالة	0.000	* 0.77083	(من 05 الى 10سنوات) - (10 سنوات فأكثر)
غير دالة	1.000	0.00025	(10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05 سنوات)

*فرق المتوسطات دال عند مستوى (0.05) .

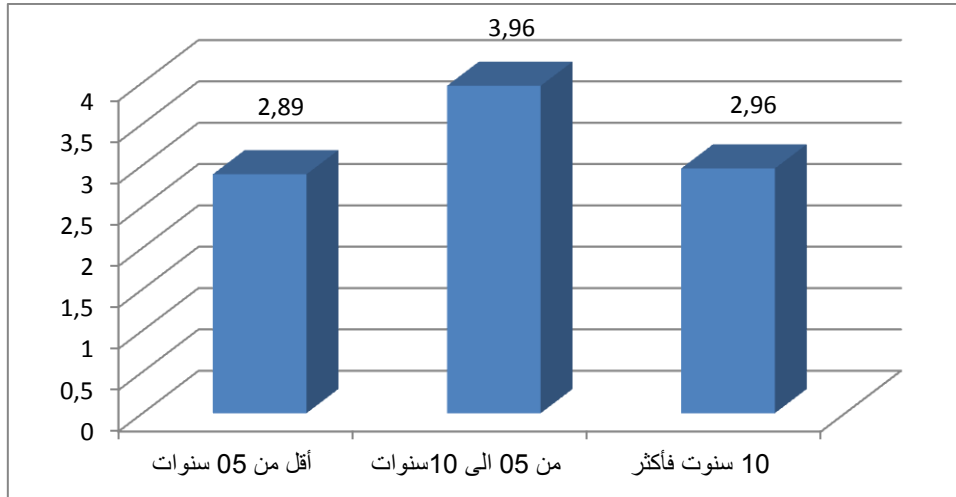
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (113) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في إستبيان الإبداع الإداري لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة، يعود الى الفرق بين الفئة الزمنية الثانية وهي (من 05 الى 10سنوات) بإعتبارها الأكبر في المتوسط الحسابي، وبين الفئات الأخرى، حيث كان فرقها مع الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) بفارق معنوي يقدر بـ (0.77109)، و فرقها عن الفئة الثالثة وهي (10 سنوات فأكثر) بفارق معنوي يقدر بـ (0.77083) و جاءت قيمتهما الإحتمالية تقدر بـ(0.000) و هي أقل من (0.05) . بينما الفرق بين الفئتين الزميتين الأخرين (10 سنوات فأكثر) - (أقل من 05

سنوات) لم يكن دالا إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية التي كانت بقيمة (1.000) جاءت أكبر من (0.05) و الرسم البياني رقم (34) يوضح مستوى المتوسطات .

الرسم البياني رقم(34): أعمدة بيانية توضح دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا

لمتغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel.

و عليه فإننا ومن خلال ما سبق من نتائج نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لدى مفتشى التعليم الابتدائي محل الدراسة و ذلك لصالح الفئة الزمنية المتوسطة وهي فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) .

و منه فالفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية المهنية " هي فرضية غير محققة .

6.2 ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

نستعرض في الجدول التالي بصورة تلخيصية فرضيات الدراسة مع نتيجة كل فرضية .

الجدول رقم(114): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

النتيجة	فرضيات الدراسة
مستوى متوسط	1- الفرضية الأولى : مستوى القيم التنظيمية مرتفع
مستوى مرتفع	2- الفرضية الثانية : مستوى الإبداع الإداري مرتفع
موجبة و دالة إحصائياً تأثير مرتفع جدا و دالة إحصائياً تأثير مرتفع جدا و دالة إحصائياً تأثير مرتفع جدا و دالة إحصائياً تأثير مرتفع و دالة إحصائياً تأثير مرتفع جدا و دالة إحصائياً	3- الفرضية الثالثة : 1.3 العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري 2.3 للقيم التنظيمية تأثير على الإبداع الإداري 3.3 لإدارة الإدارة تأثير على الإبداع الإداري 4.3 لإدارة المهمة تأثير على الإبداع الإداري 5.3 لإدارة لعلاقات تأثير على الإبداع الإداري 6.3 لإدارة البيئة تأثير على الإبداع الإداري
دالة إحصائياً لصالح الذكور دالة إحصائياً لصالح مفتشى الإدارة دالة إحصائياً لصالح مفتشى الفرنسية غير دالة إحصائياً دالة إحصائياً لصالح (5 /10 سنوات)	4- الفرضية الرابعة : 1.3 الفروق فى القيم التنظيمية حسب متغير الجنس 2.3 الفروق فى القيم التنظيمية حسب متغير التخصص الوظيفي 3.3 الفروق فى القيم التنظيمية حسب متغير تخصص المادة 4.3 الفروق فى القيم التنظيمية حسب متغير نوع التكوين 5.3 الفروق فى القيم التنظيمية حسب متغير الاقدمية المهنية
دالة إحصائياً لصالح الذكور دالة إحصائياً لصالح مفتشى الإدارة دالة إحصائياً لصالح مفتشى الفرنسية غير دالة إحصائياً دالة إحصائياً لصالح (5 /10 سنوات)	5- الفرضية الخامسة : 1.3 الفروق فى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس 2.3 الفروق فى الإبداع الإداري حسب متغير التخصص الوظيفي 3.3 الفروق فى الإبداع الإداري حسب متغير تخصص المادة 4.3 الفروق فى الإبداع الإداري حسب متغير نوع التكوين 5.3 الفروق فى الإبداع الإداري حسب متغير الاقدمية المهنية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة .

3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية :

1.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على أنه : " نتوقع مستوى مرتفع للقيم التنظيمية لدى مفتشي التعليم الإبتدائي بولاية مسيلة " .

من خلال نتائج الجداول رقم (65) و(66) و(67) و(68) و(69) تبين أن الفرضية لم تتحقق أي أن مستوى القيم التنظيمية كان متوسطاً وليس مرتفعاً كما إفترضنا. ولبحث مدى صحة هذه الفرضية قمنا بتجميع وعرض إستجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل الإجابات، وقمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، ثم بناءً عليها قمنا بترتيب الأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) وهذه القيمة نجدها تقع في المجال [2.60- 3.40] من مجالات خلايا المقياس الذي يشرحها الجدول رقم (63) وقد جاءت بدرجة متوسطة. كما أن قيمة المتوسط الحسابي (3.09) نجدها تكاد تقع في الحد الأعلى للمجال، أي تقترب من المجال الموالي الذي يتصف بدرجة الإرتفاع. حيث نجد أن أبعاد القيم التنظيمية حلت بهذه الترتيب (1. إدارة الإدارة، 2. إدارة العلاقات، 3. إدارة البيئة، 4. إدارة المهمة).

إتفقت هذه النتيجة (مستوى القيم التنظيمية كان متوسطاً) مع دراسة كل من الغامدى (2005) و دراسة شيخاوى (2015)، و دراسة الصائع (2012)، ودراسة عجال (2010)، ودراسة الصميلي (2017)، و دراسة المدير (2017).

فى حين اختلفت مع دراسة بوخدير (2005) ودراسة لحميدى (2018) و دراسة العتيبي (2009)، و دراسة الحراشنة (2012) ودراسة الوحيدى (2013)، ودراسة ثجيل (2019) ودراسة جياذ (2019).

و إتفقت نتيجة تراتيبيه القيم التنظيمية الأربعة مع دراسة الحراشنة (2012)، فى حين اختلفت مع دراسة عجال (2010) و دراسة الغامدى (2005) ودراسة لعتيبي (2009) ودراسة شيخاوى (2015) في كون أن إدارة العلاقات هي القيمة التى حلت أولاً بدل إدارة الإدارة .

و يفسر الباحث هذه النتيجة من توطئة مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة لسبب حالة الصراع الذي تفرضه طبيعة العمل التفتيشي، بل و هو سمة كل المهن التي يقوم جوهر عملها على مهام (الرقابة، الإشراف، التفتيش،...) فالعمل الرقابي بصفة عامة، وسلك التفتيش بصفة أخص يخلق نوعاً من الصراع إن على مستوى الإدارة السُّلمية أي بين المفتش و الإدارة من جهة، أو بين المفتش و الطاقم التدريسي الذي هو تحت إشرافه (أساتذة أو معلمين أو مديرين) من جهة ثانية. كما أن ظروف العمل التي يزاول فيها المفتشون عملهم - من غياب هياكل مكتبية مجهزة و لائقة، وغياب وسيلة تنقل بين المؤسسات عدا وسائل تنقلهم الخاصة، وأحياناً غموض الدور في بعض المهام- هي دون تطلعاتهم، و هي أيضاً دون تطلعات مهامهم الحساسة و التي يعد مرتكزها الأسس هو توفير أفضل السبل لتتمدرس جيداً للتلاميذ .

ولعل أهم سبب لهذا الصراع الثنائي (إدارة، طواقم) هو سياسة الوزارة في توظيف الاساتذة من خلال اعتماد قوائم الإحتياط، وهو الإجراء المعتمد منذ ما يزيد عن أربع سنوات، هذه السياسة التي يصفها بعض المفتشين - وحتى المختصين في الحقل التربوي - بأنها سياسة عرجاء لا تخدم القطاع و لا المجتمع، وسبب ذلك أن سياسة تفعيل قوائم الإحتياط تحرم القطاع من الإستقرار المنشود في طواقم التدريس كون أن التعيينات في المناصب مستمرة طوال العام، وهو ما يخلق فوضى في إجراء التكوين البيداغوجي لهؤلاء الاساتذة الجدد ويرمجته، وهو أمر يدفع ضريبته المفتش دون سواه .

كما أن سياسة إستدعاء الإحتياط تحرم المدرسة من مخرجات الجامعة المحيية و الكفاءة سنوياً، بل و تزود قطاع التربية بمدخلات دون مأمول الفاعلين من القطاع لأنها قوائم إحتياطية بما تحمله هذه القوائم من مستوى نوعي دون مستويات الكفاءة و الإستحقاق المفترض في مهنة التعليم، و يصبح الأمر أكثر تعقيداً من سابقه إذا علمت أن العمل بهذه القوائم مستمر منذ سنوات، ومنه فالإنحدار في المستوى يزداد سنة بعد أخرى فأكثر لهذه المستويات المذكورة، أو كما يعبر عنه إحصائياً بالزيادة المطردة للإنحراف عن متوسط المستويات المقبولة .

كما يمكن تفسير الامر من كون ان بعد إدارة الادارة الذي حل في الرتبة الاولى عن باقي الأبعاد لكونه يتكون من القيم التنظيمية التالية (القوة، الصفة، و المكافأة)، هذا الامر يدل مثلما اثبتته بعض الدراسات مثل دراسة عجال (2010) يدل على ضعف العلاقات الانسانية داخل

المؤسسات التربوية، وان قيم القوانين و الانضباط فى الادارة التعليمية ناتج عن المراقبة الصارمة من الجهات المختصة، وهو ما يفسر حرص العاملين بالاسلاك التربوية لا سيما البيداوجيا على تطبيق هذه القيم خوفا من خرقها لا حرصا على مضمونها.

2.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضة على أنه : " نتوقع مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائى بولاية مسيلة " .

من خلال نتائج الجداول رقم (70) و (71) و (72) و (73) و (74) تبيّن أن الفرضية صحيحة و محققة، ولبحث مدى صحة هذه الفرضية قمنا بتجميع وعرض إستجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل الإجابات، وقمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، ثم بناءً عليها قمنا بترتيب الأبعاد الأربعة للإبداع الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.10) وهذه القيمة نجدها تقع فى المجال [3.40-14.20] من مجالات خلايا المقياس الذى يشرحها الجدول رقم (63) وقد جاءت بدرجة مرتفعة .

كما أن قيمة المتوسط (4.10) نجدها تكاد تقع فى الحد الأعلى للمجال، أي تقترب من المجال الموالي الذى يتصف بدرجة مرتفع جدا، و أن أبعاد الإبداع الإداري حلت بهذه الترتيب (1.المرونة الذهنية، 2.الطلاقة الفكرية، 3.الأصالة، 4.الحساسية للمشكلات).

إتفقت هذه النتيجة (المستوى المرتفع للإبداع الإداري) مع دراسة كل من واعر (2014) و دراسة لفقير (2017)، و دراسة مهدي (2016) .

فى حين إختلفت مع كل من دراسة العساف (2004) ودراسة ابو جامع (2008)، ودراسة الكليبي (2012)، دراسة عمومن (2013)، ودراسة الجوال (2014)، الدعجانى (2014)، ودراسة بن حفيظ (2016)، ودراسة السلمى (2016) التى جاءت فى غالبيتها بمستوى متوسط .

و اختلفت نتيجة تراتيبيه أبعاد الإبداع الإداري الأربعة مع دراسة المهدي (2016)، حيث جاءت بهذا الترتيب (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

ويفسر الباحث هذه النتيجة في كون أن بُعدي الطلاقة و المرونة هما اللذان حُلّي بالرتب الاولى عن باقى الأبعاد باعتبار خصوصية مهنة التفتيش التى يغلب على طابعها الجانب العقلي، لذا كان لا بد ان يتحلى المفتش بسعة ابداعية او رصيد اضافي على المستوى الذهني تترجمها سمة الحوار و النقاش، فأغلب تعاملات المفتش انما تكون فى اطار تفتيشى و إشرافى مع غيره من زملاء المهنة (اساتذة ومعلمين ومديرين)، هذه الفئة تحديدا تجعل المفتش على استعداد دائم فى مناقشة الافكار واثرائها، لأن طبيعة العملية التدريسية او العلائقية هى فى الاصل عملية فنية لا تضبطها حدود او معالم، باستحداث الطرائق التدريسية والتنويع فى الأساليب، او تغييرها بين الفينة و الاخرى تبعا لظروف الموقف .

ثم إن رغبة المفتشين فى تحقيق الاهداف و انجاز الاعمال بدقة عالية، تجعلهم فى رحلة بحث مستمرة عن الأساليب الجديدة و المتطورة و الابداعية لبلوغ ذلك، ممثلة فى شكل أفكار مع المرونة فى تغييرها كلما سنحت لذلك الفرصة، ومنه كان الحوار و المناقشة وقبول الانتقادات اهم ملامح هذا السلوك الابداعي .

3.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضة على أنه : " توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين كل بُعد من أبعاد القيم التنظيمية الاربعة والإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائى بولاية مسيلة " . وتفرّعت عنها خمسة فرضيات جزئية تبحث تأثير القيم التنظيمية وأبعادها الاربعة فى مستوى الإبداع الاداري .

من خلال نتائج الجداول رقم (75) و(76) و(77) و(78) و(79) و(80) و(81) و(82) و(83) و(84) و(85) تبين أن الفرضية صحيحة و محققة، ولبحث مدى صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، بين أبعاد القيم التنظيمية و الإبداع الإداري للتحقق من العلاقة حيث تبين ان هناك علاقة طردية موجبة وقوية، بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري قدرت بـ (0.95)، وقمنا بحساب معادلة تحليل الإنحدار الخطى البسيط للتأكد من دراسة أثر القيم التنظيمية فى مستوى الابداع الإداري، حيث أظهرت النتائج ان للقيم التنظيمية أثر قوى على مستوى الابداع تقدر قيمته بـ (0.91). اي ان القيم التنظيمية تساهم فى مستوى الابداع

الإدارى بما قيمته (91%) . كما أن ترتيب درجة تأثير أبعاد القيم فى الإبداع حلت بهذه الترتيب (إدارة البيئة، إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات) .

إنفقت هذه النتيجة (العلاقة الإرتباطية القوية) مع دراسة كل من لعجال (2010) و دراسة حداد (2010)، ودراسة شيخاوى (2015)، و دراسة لحميدى (2018)، ودراسة عدالي (2018)، ودراسة لعريط (2018)، طبعا مع إختلاف متغيرات هذه الدراسات مع متغير دراستنا .

كما إنفقت نتيجة تأثيرية أبعاد القيم التنظيمية على الإبداع الإداري مع دراستي الصائغ (2012) و دراسة شيخاوى (2015) .

ويفسر الباحث هذه النتيجة الى إعتبار أن القيم التنظيمية هي من أهم الدافع لظهور السلوك الإيجابي فى بيئة العمل، لاسيما منها سلوك الإبداع الإدارى، فهى أشبه بالتربة الخصبة لنمو هذه المشاعر الموجبة، وإن كان الإبداع أكثر خصوصية من باقى السلوكات الإيجابية و أعلاها مرتبة كسلوك تنظيمى، لأنه لا يحافظ على الأداء المرتفع للعاملين كالإلتزام و الولاء و التقاني و الانضباط و التطوع فحسب، بل يزيدهم أداءً فوق أدائهم، وهذا راجع لطبيعة الإبداع الفنية و الابتكارية، فالافراد فى باقى السلوكات الإيجابية - وإن بالغوا فى الإلتزام الوظيفي فى عملهم - هم على أكثر تقدير وحرص، يؤدون ما يطلب منهم فحسب، أما المبدع فلا يتوقف عطاؤه عند حد الإلتزام بحدود مهامه، إنما تجده يقدم افكارا من شأنها ان تذلل صعوبات مهام زملائه، وتغير نظرة العاملين للعمل كلياً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لو أمعنا النظر لوجدنا أن منظومة القيم هى وعاء يجمع عديد السلوكات المرغوبة، و لا شك أن ظهور سلوك منها سيدفع بظهور سلوكات أخرى عديدة لأن القيم تتكامل وتُغذي بعضها بعضا.

ولعل أهم مُعزّز لهذا الطرح هو أن بعض الدراسات تعتبر أن الإبداع هو أحد أبعاد القيم التنظيمية بل وأهمها على الإطلاق، كدراسة عدالي (2018) الذى إعتبرت أن الإبداع مؤشر من المؤشرات التصميمية لإستبيان القيم التنظيمية .

4.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة فى (الجنس، التخصص

الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية). وتفرّعت عنها خمسة فرضيات جزئية تبحث دلالة فروق كل متغير على حدة .

1.4.3. تبعا لمتغير الجنس :

من خلال نتائج الجداول رقم (86) ظهر أن الفرضية الفرعية الأولى و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا اختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس و ذلك لصالح مجموعة الذكور.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الحراشنة (2012) و دراسة لعريط (2018) .

في حين إختلفت مع دراسة كل من السيد (2005) و دراسة الغامدي (2005)، و دراسة لعيتبي (2009)، و دراسة لوحيدى (2013) و دراسة شيخاوى (2015)، ودراسة الحميدى (2018) و دراسة ثجيل (2019).

ويرجع الباحث تفسير هذه النتيجة الى كون أن مهنة التفتيش لا تستهوى الإناث لأنه بالعودة الى النسبة الوطنية لتمثيلية المرأة فى سلك التفتيش نجدها تقدر بـ (23%)، أي أن كل أنثى يقابلها ثلاث ذكور وهى نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بأسلاك أخرى داخل نفس القطاع ناهيك عن قطاعات أخرى . وسبب هذه العزوف كون أن وزارة التربية الوطنية قبل عشرات السنوات كانت تقوم بتعيين المفتشين للعمل خارج ولاية إقامتهم، وهو ما يتنافى مع مفهوم الاستقرار الأسري، و مع خصوصية المرأة فى ذلك. و عليه فهذه النظرة الباهتة للمهنة لم تكن سببا للعزوف الأنثوى العام فقط، بل أثرت أيضا على إتجاهات الفئة الصغيرة من المنتسبات الى هذا الحقل، ولعلها كذلك شكّلت سببا مقنعا لإنكفاء أراء جنس الإناث من المشتغلات بسلك التفتيش على مستواهن حول ممارسة القيم التنظيمية مقارنة بزملائهن من الذكور .

2.4.3. تبعا لمتغير التخصص الوظيفي :

من خلال نتائج الجداول رقم (87) ظهر أن الفرضية الفرعية الثانية و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير التخصص الوظيفي هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا اختبار (T)

للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التخصص الوظيفي و ذلك لصالح مجموعة مفتشى الإدارة .

و بما أنه ليس لدينا دراسات سابقة جعلت من فئة المفتشين كعينة لدراساتها فإنه يصعب التشبيه بالنتائج، سوى ما توافق مع باقى الدراسات التى عالجت متغير التخصص الوظيفي عموما. وعليه اتفقت دراستنا مع دراسة لعريط (2018)،.

فى حين إختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من الغامدى (2005)، ودراسة العتيبي (2009) و دراسة الوحيدى (2013) و دراسة لحميدى (2018) .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى حجم الجهد المضاعف الذى يبذله مفتش المواد مقارنة بزميله مفتش الإدارة و الزيادة فى قائمة الوصف الوظيفي من مهام وأعمال و تعداد، فمفتش الإدارة مختص فى العمل مع المديرين ومهما بلغ عدد هؤلاء المديرين من كثرة فلن يكونو مثل عدد الأساتذة والمعلمين، بحكم أن لكل مدرسة مدير واحد فى حين يكون لنفس المدرسة مجموعة كبيرة من المعلمين و الأساتذة. هذا الأمر نوعا ما أثر فى مستوى الاستجابات لصالح مفتش الإدارة الأكثر أريحية من زميله مفتش البيداغوجيا .

3.4.3. تبعا لمتغير تخصص المادة :

من خلال نتائج الجداول رقم (88) ظهر أن الفرضية الفرعية الثالثة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير تخصص المادة هى فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا اختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير تخصص المادة لصالح مجموعة مفتشى اللغة الفرنسية .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى إعتبار أن مفتش اللغة الفرنسية يجد نفسه أقل إجهادا من زميله مفتش اللغة العربية، هذا الأخير الذى هو مزيج بين مفتش إدارة و مفتش بيداغوجيا لأن التفتيش الإداري إنما يتم باللغة العربية، ولا يوجد مفتش فرنسية يشتغل فى الحقل الإداري، بينما مفتش اللغة الفرنسية يقتصر عمله التفتيشي مع قلة قليلة من الأساتذة والمعلمين مقارنة بمفتش اللغة العربية، وكما هو معلوم أن اللغة الفرنسية مادة ينطلق تدريسها ابتداءً من السنة الثالثة ابتدائي عكس مادة اللغة العربية التى تنطلق منذ التحضيري، كما أن المادة الوحيدة التى تُدرّس باللغة

الفرنسية هي مادة اللغة الفرنسية، في حين أن المواد التي تدرّس باللغة العربية كثيرة منها مثلا (مادة العربية، مادة التربية المدنية، مادة الرياضيات) .

و نظراً لعدم توافر دراسات سابقة تناولت المتغير الديمغرافي المتمثل في تخصص المادة (على حد علم الباحث)، فإنه إستحال تقديم ولو بصفة موجزة أوجه الإتفاق و الإختلاف بين ما توصلت اليه دراستنا وما توصل له غيرنا .

4.4.3. تبعا لمتغير طبيعة التكوين :

من خلال نتائج الجداول رقم (89) ظهر أن الفرضية الفرعية الرابعة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير طبيعة تكوين المفتش هي فرضية محققة، ولبحت ذلك إستخدمنا اختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير طبيعة التكوين سواء كان تكويناً إقامياً أو تكويناً تناوبياً .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى إعتبار أن طبيعة التكوين لا يعد عاملاً مؤثراً في استجابة عينة الدراسة للمتغيرات، كون أن التكوين هو مرحلة مؤقتة نسبياً، فعامل الزمن القصير لا يحدث ذلك التأثير في وجهة نظر المفتش، وهي الى حد مرحلة غير حاسمة في نظرة المفتش لعمله التفتيشي، كما ان محتوى برامج التكوين الموجهة للمفتشين الجدد اثناء فترة تكوينهم هي واحدة سواء كانت بطريقة الإقامى أو بطريقة التناوبي، لذلك لا تحدث ذلك الأثر المفترض .

5.4.3. تبعا لمتغير الأقدمية المهنية :

من خلال نتائج الجداول رقم (90)، و(91)، (92)، (93)، (94)، (95)، (96)، (97) و(98)، (99) ظهر أن الفرضية الفرعية الخامسة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الأقدمية المهنية هي فرضية غير محققة، ولبحت ذلك إستخدمنا اختبار (F-test) وإختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وإختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، وهذا لحساب الفروق بين المفتشين ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات) و الذين يحوزون أقدمية بين (05 سنوات الى 10 سنوات) و بين ذوي (أكثر من 10 سنوات) في مستوى القيم التنظيمية، و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية لصالح مجموعة الفئة الزمنية المتوسطة وهي فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من الحراشنة(2012)، و دراسة الوحيدى (2013).

و يفسر الباحث هذه النتيجة بسبب أن عامل الزمن هو عامل مؤثر في نظرة العامل الى بيئة عمله، حيث تشير الكثير من الدراسات ان الفترة المتوسطة للعاملين هي فترة إستقرار و مواعنة مع محيط العمل، وبالتحليل أكثر نجد أن العاملين الذين إتحقوا بالمهنة حديثا يبحثون عن موقع قدم في بيئتهم الجديدة، وهم في مرحلة اكتشاف وتعلم، لذا قد يصبح تبنيهم لبعض القيم التنظيمية دون فهم جوهر عملهم ضربا من الخيال، وفي نفس الطرح نجد ان المفتشين الذين كانت فترة عملهم سنوات طويلة اشبه من وقع في حالة روتين و ملل، فهم أشبه بمن فقد الرغبة أو هو على مشارف افتقاده، خاصة و أنه يتجه سنة بعد أخرى للتقاعد .

في حين المفتشين الذين كانت لهم فترة متوسطة من العمل هم في مرحلة نضج مهني (الذروة) ، فبعد أن إكتسبوا سنوات عمل مقبولة أمكنهم حينها فهم طبيعة التفتيش وسبل تطويره، وهذا لا يتأتى إلا بالممارسة والاحتكاك .

5.4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، التخصص الوظيفي، تخصص المادة، نوع التكوين، الأقدمية المهنية). وتفرّعت عنها خمسة فرضيات جزئية تبحث دلالة فروق كل متغير على حدة .

1.5.3. تبعا لمتغير الجنس :

من خلال نتائج الجداول رقم (100) ظهر أن الفرضية الفرعية الأولى و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا اختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس و ذلك لصالح مجموعة الذكور.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من القطاونة (2006).

فى حين إختلفت مع دراسة كل من عمومن (2013) و دراسة واعر (2014)، و دراسة بن حفيظ (2016)، ودراسة أبو جامع (2008) .

ويرجع الباحث تفسير ان إستجابات أفراد عينة الدراسة فى بيئة عملهم تختلف بإختلاف الجنس و ان نسبة الذكور أظهرت تأثراً أعلى من الإناث، الى وجود قيود إجتماعية تكبل رغبة الإناث فى إظهار اللمسة الإبداعية فى مجال العمل، هذه النظرة التى ترسخت أثرت بالسلب على الفئة النسوية المشتغلة بالمجالات المهنية الذكورية .

كما يمكن ان نرجع الامر الى سبب ثانٍ هو قلة التعداد الأنثوي او إنحصار التمثيل النسبي بين مجموع الزملاء، وكما هو معلوم فإن فرق العمل التى يرتفع عدد أفرادها تكتسب نفوذ وسلطة بل وتتميز بقوة الشخصية، فهي تستمد قوتها من تجمعها، مما يوتر بإنعكاس ذلك على أدائها لا سيما الإبداعي، لذا فالمفتشة فى عينة دراستنا الحالية تكتفي بتقديم المطلوب فقط دون زيادة كون ان السلوك الابداعي هو سلوك أشبه بسلوك الدور الإضافي او التطوعي.

2.5.3. تبعا لمتغير التخصص الوظيفي :

من خلال نتائج الجداول رقم (101) ظهر أن الفرضية الفرعية الثانية و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير التخصص الوظيفي هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا اختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى الإبداعي تبعا لمتغير التخصص الوظيفي و ذلك لصالح مجموعة مفتشى الإدارة .

إختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من العساف (2004)، ودراسة واعر (2014)، ودراسة بن حفيظ (2016)، و دراسة الشبول (2018) .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى قلة المهام و حالة الارتياح النسبي على مستوى الاعمال اليومية التى تنعكس فى شكل أريحية سلوكية فحجم المهام لدى مفتش الإدارة هى أقل مقارنة بزميله مفتش المواد، فزيادة الأعباء عند طرف دون آخر تؤثر على طبيعة الاستجابات لدى كليهما، هذه الزيادة فى المهام هى اشبه بعامل ضغط يجعل من المضغوط أقل ادائية من غيره،

كما ان المقارنة الخاصة بين مهام المفتشين تدفع بأحدهما الى تقديم الحد الأدنى، ومنه عدم تسجيل مستويات عالية من ممارسة السلوك الابداعي لدى مفتش البيداغوجيا .

3.5.3. تبعا لمتغير تخصص المادة :

من خلال نتائج الجداول رقم (102) ظهر أن الفرضية الفرعية الثالثة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير تخصص المادة هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا إختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير تخصص المادة لصالح مجموعة مفتشي اللغة الفرنسية .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى إعتبار أن مفتش اللغة الفرنسية هو أفضل حالاً من زميله مفتش اللغة العربية من ناحية المهام وتنوعها، ولأن تعداد الطاقم البيداغوجي الخاص باللغة الفرنسية يعتبر قليل إذا ما قورن بنظيره من اللغة العربية، خاصة اذا علمنا أن مفتش اللغة العربية يجمع ضمن مكوناته ايضا مفتش الادارة .

هذه الاريحية تدفع بالمفتش الى تبنى سلوكات ابداعية ضمن مسار عمله اليومي، كما ان وجود متسع من الوقت يدفع به الى تطوير هذه الاساليب و تنويعها بما يخدم أهدافه المهنية.

و نظراً لعدم وجود دراسات عالجت متغير تخصص المادة - على حد علم الباحث- فإنه إستحال تقديم أوجه الإتفاق و الإختلاف بين ما توصلت اليه دراستنا وما توصل له غيرنا .

4.5.3. تبعا لمتغير طبيعة التكوين :

من خلال نتائج الجداول رقم (103) ظهر أن الفرضية الفرعية الرابعة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير طبيعة تكوين المفتش هي فرضية محققة، ولبحث ذلك إستخدمنا إختبار (T) للعينات المستقلة و تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير لطبيعة التكوين سواء كان تكويناً إقامياً أو تكويناً تناوبياً .

و يفسر الباحث هذه النتيجة الى إعتبار أن طبيعة التكوين لا يشكل سببا في إختلاف استجابات عينة الدراسة ، كون أن التكوين ما هو إلا مرحلة مؤقتة نسبيا ضمن المسار المهني للمفتش لا تكاد تذكر مقارنة بمدة العمل الفعلي، كما ان محتوى البرامج التكوينية التي يتلقاها المفتشون

الجدد أثناء فترة التكوين هي واحدة سواء كانت بطريقة الإقامي أو بطريقة التناوبي، الامر الوحيد المختلف هي طبيعة البرمجة، لذلك لا تحدث ذلك الأثر المتوقع .

5.5.3. تبعا لمتغير الأقدمية المهنية :

من خلال نتائج الجداول رقم (104)، و(105)، (106)، (107)، (108)، (109)، (110)، (111) و(112)، (113) ظهر أن الفرضية الفرعية الخامسة و المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الاقدمية المهنية هي فرضية غير محققة، ولبحث ذلك إستخدما اختبار (F-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، واختبار المقارنات البعدية إختبار شيفيه (Multiple comparisons scheffe) لدلالة الفروق، وهذا لحساب الفروق بين المفتشين ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات) و الذين يحوزون أقدمية بين (05 سنوات الى 10 سنوات) و بين ذوي (أكثر من 10 سنوات) فى مستوى الإبداع الإداري، و تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية لصالح مجموعة الفئة الزمنية المتوسطة وهي فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) .

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من السلمي (2016)، و دراسة الناصر (2018).

فى حين إختلفت مع دراسة كل من العساف (2004)، ودراسة عمومن (2013) و دراسة واعر (2014)، و دراسة بن حفيظ (2016)، ودراسة لفقير (2017) .

و يفسر الباحث هذه النتيجة كون أن متغير الوقت هو متغير مؤثر فى نظرة العامل الى بيئة عمله، لأن العامل بحاجة الى فترة مقبولة من الزمن كى يظهر ذلك الاستقرار الناتج عن الفهم الجيد للدور المنوط به، ولا يحدث ذلك الا اثناء الفترة المتوسطة فهي فترة يتجاوز معها العامل كل توتر وعدم ارتياح خاصة اذا كان يعانى البطالة قبل الالتحاق بمنصب عمله، كما انها فترة يجد العامل معها الفهم العميق لكل الوضعيات التنظيمية المعقدة التى قد تواجهه مع البدايات. ومع امعان النظر نجد أن العمال الجدد يأخذون وقتا كاف لاطهار قدراتهم و اندماجهم، ومنها تبنيهم للسلوكات المقبولة التى لا ضابط لها او لا مرجع يحددها كسلوك الابداع الادارى. لذا قد يصبح تبنيهم لبعض السلوكات الابدعية دون فهم عملهم أمرا مستحيلا .

لكن عند مرور مدة من الزمن هي أشبه بمدة للاندماج، حينها تظهر السلوكيات التكيفية التي هي نتائج نضج مهني، ينعكس على الاداء الجيد و الفعال .

لا شك أن الدراسات السلوكية فى الحقل المهني من أهم مباحث العلوم النفسية، فهى إذ ما تقيدت بالشروط العلمية المضبوطة تكشف عن الكثير من الظواهر التى لا تُرى بالعين المجردة، بل وأحياناً تخفى حتى عن أفراد التنظيم أنفسهم . لذا كان من أهم ما يستفيدة الآخرون من نتائج هذا العلم، مجموعة الحلول التى تُسفر عنها هذه الدراسات و الأبحاث للمشكلات العويصة التى تنقل كاهل العامل وتؤزق ربّ العمل على السواء، فيصبح بعدها العامل أقدر على أداء عمله من ذى قبل بفهم الخلل أو التعبير عنه، و لا أفضل طريقة للوصول الى ذلك من طريق العلم التى يوفرها الباحثون ويتبناها بصدر رحب المشروفون والمسيريون .

حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على موضوع غايةٍ في الأهمية في مجال السلوك التنظيمي وهو موضوع القيم التنظيمية و ممارسة الإبداع الإداري لدى مفتش التعليم الابتدائي، ضمن حقلٍ مهنيٍ توليه الدول أهميته القصوى، فقطاع التربية هو الضامن لإستمرار بقائها بتعليم مواطنيها ما ينبغى أن يتعلموه ضمن قوالب العلم و المعرفة، أو التاريخ و المصير، أو الدين و المعتقد، أو الهوية و البقاء وجميعها تقع بدرجة واحدة من الشأن و الإهتمام .

وإذا كان مصير كل ذلك بيد المكوّن أو المعلم بإعتباره هو أداة التنفيذ، فإن مصير المعلم بيد مكوّنٍ آخر هو المفتش، فتكوين المكوّنين هو موضوع بحثي يكتسي طابع الأهمية بسبب طبيعة العينة المنتقاة و لحساسية مهامها، فكيف بدراسة البناء القيمي و الأساليب الإبداعية لدى هاته الفئة، و بناءً عليه فقد توصلت دراستنا إلى النتائج الآتية :

- نستنتج تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي تنص أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية والإبداع

الإداري لدى مفتشى التعليم الإبتدائي بولاية المسيلة، حيث قُدّر معامل الارتباط بين المتغيرين

ب (0.95) وهو يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة، ومع هذا لا يمكن الجزم أن القيم التنظيمية هي السبب الوحيد في إرتفاع مستويات ممارسة الإبداع الإداري بل توجد عوامل أخرى تتدخل في ذلك لم تشملها دراستنا البحثية .

- بعد تناول الفرضية الأولى بالبحث والتي تنص على أن مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، تبين عدم تحققها إذ كان مستوى القيم التنظيمية متوسطا على عكس التوقعات حيث بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية المقدر بـ (03.09) نجد ان هذه القيمة تقع في مجال الدرجة المتوسطة من خلايا تصحيح المقياس .

- بعد تناول الفرضية الثانية بالبحث والتي تنص على أن مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشى التعليم الإبتدائي مرتفع، تبين تحقق الفرضية بحيث كان المتوسط الحسابي لدرجات الإبداع الإداري يقدر بـ (04.10) وهى قيمة تقع فى مجال الدرجة المرتفعة من خلايا تصحيح المقياس .

- بعد تناول الفرضية الثالثة بالبحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية مرتفعة بين كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية على الإبداع الإداري، تبين تحقق الفرضية حيث جاءت معاملات الارتباط للأبعاد كما يلي بُعد إدارة الإدارة بـ (0.95)، وبُعد إدارة المهمة بـ (0.94)، وبُعد إدارة العلاقات بـ (0.84)، و بُعد إدارة البيئة بـ (0.97). كما نصت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الثالثة بأنه نتوقع أن تكون للقيم التنظيمية تأثير فى مستوى الإبداع الإداري وهى فرضية محققة أيضا لان معامل التحديد جاء بقيمة ($R^2 = 0.917$) وهو تأثير قوى وكبير .

ونفس الامر بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بتأثير أبعاد القيم التنظيمية على مستوى الابداع حيث حل بُعد إدارة الإدارة ب حجم أثر يقدر بـ ($R^2 = 0.909$) وبُعد إدارة المهمة بـ ($R^2 = 0.898$)، وبُعد إدارة العلاقات بـ ($R^2 = 0.721$)، وبُعد إدارة البيئة بـ

($R^2 = 0.955$) وهى فرضية محققة .

- بعد تناول الفرضية الرابعة بالبحث والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، تبين عدم تحقق الفرضية حيث أظهرت النتائج أن هناك فروق تبعاً لكل من الجنس لصالح مجموعة الذكور، والتخصص الوظيفي لصالح مجموعة الإدارة، وتخصص المادة لصالح مجموعة مفتشى اللغة الفرنسية، والأقدمية المهنية لصالح ذوي الأقدمية (من 05 سنوات الى 10 سنوات)، فى حين لا توجد فروق تبعاً لطبيعة التكوين.

- بعد تناول الفرضية الخامسة بالبحث والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، تبين عدم تحقق الفرضية حيث أظهرت النتائج أن هناك فروق تبعاً لكل من الجنس لصالح مجموعة الذكور، والتخصص الوظيفي لصالح مجموعة الإدارة، وتخصص المادة لصالح مجموعة مفتشى اللغة الفرنسية، والأقدمية المهنية لصالح ذوي الأقدمية (من 05 سنوات الى 10 سنوات)، فى حين لا توجد فروق تبعاً لطبيعة التكوين.

فى الخير وجب الإشارة الى أن هذه النتائج التى توصلت إليها دراستنا ماهي إلا نتائج محدودة بحدود الدراسة، بما فيها العينة و المنهج العلمى وطبيعة الأدوات التى تم توظيفها فى جمع البيانات، وذاك الادوات الإحصائية المستخدمة فى تحليل تلك المعطيات.

و أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هي أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المفتش، يرتفع بإرتفاع درجة تبنى القيم التنظيمية لدى أفراد العينة ومنه فهما على علاقة وطيدة .

بعد عرض النتائج التي خلّصت لها الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من المقترحات و التصورات التي يراها قد تعزز هذا العمل البحثي، وتسد الثغرات المنهجية أو المعرفية فيه إن وجدت، وهي مقترحات قد تفيد الباحثين الذين يسعون الى تقفّى أثر هذا العمل، كما قد تفيد المشتغلين بحقول التربية والتعليم لا سيما المفتشين منهم أو الجهات الوصية، كمديريات التربية أو وزارة التربية الوطنية، وهي كما يلي :

- ضرورة الرفع من دافعية المفتشين بإستخدام المحفزات المادية و المعنوية، والاهتمام بظروف العمل و أساسياته خاصة ما يقنضيه مكتبه الخاص من تجهيزات و ضروريات بيداغوجية وتسخير سيارة المؤسسة التربوية لتنقلاته، والعمل على تعزيز سلوك المجتهدين منهم كتشجيع المتميزين و المبدعين مهنيا .
- العمل على ترقية العمل القيمي و الإبداعى بخلق نظام للحوافز يكون جدي و مؤثر لخلق التنافسية بين أفراد السلك ، ومنه الدفع بالإبداع الادارى الى أعلى المستويات، وهذا وفق معايير واضحة وشفافة .
- الرفع من شأن المنظومة القيمية المهنية للأفراد بتذليل الصعوبات كتبسيط الإجراءات او شرح الغامض منها، وعدم ترك الامور للاجتهادات الشخصية التي قد تصيب وتخطىء، كل هذا يدفع بالأفراد الى تعزيز الحس القيمي لديهم و إرتقاء الروح المبدعة في شخصيتهم .
- على وزارة التربية الوطنية أن تجعل من شخص المفتش عينها و أذنّها فى الميدان التربوى و الأصل أنه كذلك، لكن يصبح الأمر غير ذلك حال عدم إصغاء الوصاية لمقترحات المفتش خاصة وأنه رجل ميدان سبق له أن إضطلع بالمهام التدريسية بإعتباره زاول التعليم، ثم التفتيش فهو أدرى بمقتضيات الحال من غيره .

المقترحات

- التخفيف من عبء المهام و المسؤوليات البيداغوجية الكثيرة، بالرفع من عدد المفتشين فى المقاطعة الواحدة، كى يتسنى للسلوك الابداعى أن يظهر فى أداء المفتشين .
- إجراء دراسات ميدانية أخرى حول متغيرات الدراسة فى مستويات تعليمية متقدمة كالمتوسط أو الثانوى أو حتى الجامعى، أو مع فاعلين تربويين سواء كانت مهامهم الإدارة أو البيداغوجيا بهدف تسليط الضوء الأكبر على واقع الشخصية المهنية القيمية و المبدعة فى المدرسة الجزائرية .

خاتمة

بات من الثابت في بيئة الاعمال المعاصرة أن المنظمات التي لا تواكب التغييرات بتحيين السياسات والتركيز على العاملين هي منظمات آيلة للزوال لا محالة، و أن المؤسسات التي تستهدف البقاء فقط في ظل التنافسية الشرسة هي أيضا مؤسسات تمضي على شهادة وفاتها، لذا كان أسمى أهدافها هو تحقيق الميزة التنافسية، و لا يتحقق ذلك إلا بالإستثمار في الرأسمال البشري فهو الكفيل بتحقيق الربحية للمنظمة وهو العنصر الوحيد القادر على الوصول إلى التنافسية المنشودة .

ومنه اتجهت التنظيمات الى تحقيق ذلك و باتت تولي أهمية بالغة لتوفير بيئة صحية للعامل، ليس على المستوى المادي فحسب بل على المستوى المعنوى كذلك لأنه الكفيل بتحقيق أدائية عالية وسلوكية مرغوبة اتجاه العاملين أو المنظمة .

إن السلوك القيمي و الابداعي بما يكتنفانه من تحديات و صعوبات، وبما يوفرانه من نقاط قوة وفرص نجاح يُعدان أهم هدفٍ تسعاه المنظمات المعاصرة، بل وإن المنظمات الرائدة إنما أسست ريادتها وقامت على ثقافة تشجيع القدرات المبدعة، و إستقطابها، ثم رصد الميزانيات و الظروف المواتية لكي تنمو وتتطور.

كما أن العديد من الدول تبنت هذا الطرح في تشجيع الكفاءات المبدعة و لو كانت عمالة أجنبية بتذليل كل الصعوبات التي قد تحدُّ من ذلك، (كإجراءات الهجرة وتوفير فرص العمل و الإقامة و الإستقرار ليس للفرد فقط بل لكل أسرته) تحت ما يُطلق عليه بهجرة الأدمغة، لأنها أدركت أنّ الإستثمار الأمثل هو في إيجاد الإنسان المناسب الكُفء بغض النظر عن إنتمائه أو لسانه أو لونه أو حتى دينه، و أنّ الإستثمار في هذا الإستثمار هو أن تجد هذه الدول أفرادا قيد العمل، في ذروة النضج وفي قمة العطاء الابداعي المنظم، دون أن تكون قد صرفت على تكوينهم أو إعدادهم ولو سنتيما واحدا .

خاتمة

وفى المقابل تخسر الدولة الأم أبناءها على المستويين النفسى و التقنى، النفسى باعتبار أنهم أيقنوا أن أوطانهم ليست ببيئة للعيش الأمثل ولو مهنيا، أما تقنيا فلأنها خسرت كفاءات ذات مردودية عالية حين حان وقت جني الثمار، أو بمعنى آخر أنها أحسنت التكوين ولم تحسن الإستغلال .

من المهم الإدراك أن المصلحة المُلحّة و القصوى اليوم في حُسن تفكير المؤسسة العمومية الجزائرية و الاقتداء بالسير على خطى نظيرتها الخاصة، فلا مجال للإتكالية، ولا سبيل الى اللامبالاة بدعوى ان الاجرة مضمونة فى القطاع العام، فمن غير المعقول ان تثنى الطاقات و تُكافأ القدرات وتستقطب خيرة العقول فى المؤسسات الخاصة، فى حين تبقى المؤسسة العامة ملاذ من ليس له طموح أو رغبة فى البذل أو هى مكان لمن يرجوا الاختباء و الاستكانة للراحة، فبذلك تهدم مقدرات الأمة ونعجل بزوالها .

إن وجود طواقم بشرية بمستوى حس عال من قيم تنظيمية مرتفعة و ممارسة ابداعية خالقة، تمنح التنظيم قوة إضافية تُغنى عن التعداد وتسد نقص عدد الموظفين او عجز المنظمة فى تحقيق ذلك، و تدفع بالمنظمة الى الربحية، أو تكون صمام أمان فى حالة ظروف القوة القاهرة وعجزها فى الموارد الأخرى مما يُسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، و لا يتحقق ذلك إلا بإعادة النظر فى سياسات التوظيف و الإستقطاب التى تقوم إما على الشهادة او الإقتدار المعرفى ، و إن كنا نُجزم أنه لا غنى عن الشهادة العلمية و أهمية التأهيل النظرى الجيد، إلا أنهما غير كافيان فى ظل التنافسية و التغيير المضطرد و شح الموارد العمومية .

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

- سورة البقرة، الآية 117 .

- سورة الفرقان، الآية 68 .

أ/ باللغة العربية:

إبن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم .(1997). *لسان العرب*. (ط 3). لبنان: دار صادر.

أبراش، إبراهيم خليل.(2008). *المنهج العلمي و تطبيقاته فى العلوم الإجتماعية*، عمان - الأردن : دار الشرق للنشر والتوزيع .

إبراهيم، مروان عبد المجيد.(2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*. (الطبعة الاولى). عمان - الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

الإبراهيم، عدنان بدري.(2002). *الإشراف التربوى (أنماط، أساليب)*. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية .

الأحمد، حسام عبد الله.(2008). *أثر الثقافة التنظيمية فى تنمية السلوك الابداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل و النسيج فى مدينة حلب (رسالة ماجستير غير منشورة)*. تخصص إدارة الأعمال، جامعة حلب .سوريا.

الأسدي، سعيد جسم و ابراهيم، مروان عبد المجيد.(2004). *الإشراف التربوى*. عمان - الاردن: الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع .

باعمر، الزهرة.(2014). *تصورات الشباب للمساهمة فى التحديث الإجتماعي وعلاقتها بالقيم (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة)*. تخصص علم النفس الإجتماعي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

البدري، طارق.(2001). *تطبيقات و مفاهيم الإشراف التربوي* . الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع .

بديسي، فهيمة وشيلي، وسام و رزق الله، حنان(ماي 2011). *تنمية الإبداع و دوره فى الرفع من أداء المنظمات، ورقة قدمت فى الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة دراسة تجارب وطنية ودولية*، جامعة البليدة، الصفحات 10 .

بربراوي، نضال معمود رشيد.(2011). *واقع ثقافة الإبداع و علاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فى هذا القطاع و الصيادلة و الاطباء فى الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة)*.تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

قائمة المراجع

- بطاينة، لؤي فواز محمد. (2008). أثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص إدارة عامة، جامعة اليرموك، الأردن.
- بكوش، ليلي. (2019). البنية العاملة للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة (أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة). تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- 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 طور ثالث غير منشورة). قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- بلقواس، زرفة. (2012). دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة (العدد24)، ص ص 141-156 .
- بلواني ، أنجود شحاة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع الاداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية .فلسطين .
- بن تركي، أسماء. (2008). القيم التنظيمية و علاقتها بفاعلية الادارة المدرسية دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم علم الاجتماع جامعة بسكرة. الجزائر .
- بن حفيظ، شافية. (2016). علاقة النمط القيادي حسب نظرية ' هيرسي و بلانشارد ' بالابداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- بن عربية، زهور و زغداني، أوقلال. (2012). دليل مفتش التعليم المتوسط للبيداغوجيا، المفتشية العامة للبيداغوجيا، الجزائر: وزارة التربية الوطنية .
- بوحفص، عبد الكريم. (2005). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية مدعم بتطبيقات و تمارين محلولة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- بوخدير، عمار. (2005). تجدد الممارسات التسييرية وتحول ثقافة التنظيم (اطروحة دكتوراه غير منشورة). معهد علم النفس، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

قائمة المراجع

- بوعدة، صالح. (2015). الإشراف التربوي والسلوك القيادي لمفتشي التعليم المتوسط في الجزائر من وجهة نظر المفتشين وأعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21 ديسمبر، الجزائر.
- بوفلجة، غياث. (2010). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. وهران: القدس للنشر.
- ثجيل، ليلي نجم. (2019). القيم التنظيمية لدى معلمات رياض الاطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 16 (العدد 63)، الصفحات 585-618.
- 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 الرحمان. (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. عمان - الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- جروان، فتحي عبد الرحمان. (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية. (ط 2). عمان - الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون .
- 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-الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- الجوال، محمد سعيد. (2015). التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علوم التسيير، عن جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر .
- جواد، شوقي ناجي. (2000). سلوك تنظيمي. (ط 1). عمان - الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع .
- جواد، عدنان عزيز. (2019). الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار و الاداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد-العراق (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة). تخصص الادارة العامة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
- حجي، أحمد إسماعيل. (2001). ادارة بيئة التعليم النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة. القاهرة - مصر: دار الفكر العربي .

قائمة المراجع

- حداد، صونيا. (2010). علاقة القيم الادارية بانتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة)، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة باتنة .الجزائر .
- الحراشنة، محمود عبود. (2012). القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالمملكة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم. *المجلة التربوية*. المجلد 26 العدد(103)، ص ص 133-179.
- الحسنية، سليم إبراهيم. (2009). *الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي*. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- حمود، خضير. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حيدر، فؤاد. (1994). *علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية (الطبعة 1)*. بيروت لبنان : دار الفكر العربي .
- الأخرس، جبر سيد عبد الله. (2016). *الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الاوروبي للتميز efqm اثرها على القطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة)*. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين.
- الخرزاعلة، عبد الله عقلة مجلي. (2009). *الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية*. عمان - الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع .
- الخصاونة، عاكف لطفي. (2011). *إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال*. (ط1). عمان - الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع .
- خشيم، مصطفى عبد الله أبو القاسم. (2002). *مبادئ علم الإدارة العامة*. (ط 2).. طرابلس: الجامعة المفتوحة .
- الخلف، سعد إبراهيم محمد. (2018). *القيم فلسفة الفهم، منهجية البناء، العائد الاستثماري*. الرياض : دار الرواد للنشر .
- خليفة، عبد اللطيف محمد. (1992). *إرتقاء القيم دراسة نفسية*. الكويت: عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب .
- خليفة، عبداللطيف محمد. (2012). *سيكولوجية القيم الإنسانية*. (الطبعة 1). القاهرة-مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- درفوفى، أحمد أمين. (1999). *الإشراف التربوي*. الرباط -المغرب: شركة بابل للطباعة .

قائمة المراجع

- 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 .
- الدعجاني، تركي بن نايف. (2014). بناء نموذج للقيادة الادارية لتنمية الإبداع الاداري فى حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي (أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة). تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الدهان، أميمة. (1989). الابداع والسلوك الإبداعي للعاملين فى المنظمة، مجلة تنمية الراءدين. جامعة الموصل رقم المجلد (26) .
- الدهشة، زياد عبد الله. (2007). المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- الدويدار، عبد الفتاح. (1994). علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه. بيروت - لبنان: دار النهضة العربية .
- الرحاحلة، عبد الرزاق و عزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي فى المنظمات . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- الردادي، أمينة سليم سالم. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة) فى الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.
- رزق الله، حنان. (2009). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص تسيير المؤسسات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .
- روشكا، أليكسندر. (1989). الإبداع العام والخاص. ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، (ط1)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
- زهران، حامد عبد السلام. (2003). علم النفس الاجتماعي . القاهرة : عالم الكتاب .
- الزيادين، يوسف كامل. (2005). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسين الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص إدارة أعمال جامعة مؤتة، الأردن .

قائمة المراجع

- السالم، مؤيد سعيد.(1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل و السلوك الابداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية .مجلة دراسات الجامعة الأردنية الأردن، مجلد رقم (26) العدد (01)، ص ص98-113 .
- سايمنتن، دين كيث. (1990).ترجمة شاكر عبد الحميد، العبقرية والابداع والقيادة. المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب الكويت: عالم المعرفة .
- السرور، نادية هاييل.(2000). مدخل إلى تربية المتميزين و الموهوبين (ط 2). عمان - الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- السكرانة، بلال خلف.(2009). أخلاقيات العمل.(ط1). عمان - الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- السكرانة، بلال خلف.(2011). الإبداع الإداري.(ط1). عمان - الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- سلاطنية، بلقاسم و الجيلاني، حسان.(2004). منهجية العلوم الاجتماعية.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- سلاطنية، بلقاسم و قريشي، نجاة وبن تركي، اسماء و رحمون، سهام.(2013).الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيولوجي. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر و التوزيع .
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم.(2008). ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- السلمي، سعيد سعود مسفر.(2016). الابداع الاداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة رؤية مستقبلية (أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة).تخصص إدارة تربوية وتخطيط جامعة أم القرى، السعودية .
- السودي، سناء راجي أحمد.(2016). درجة إدارة الإبداع و علاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين .
- السويدان، طارق محمد.(2002). مبادئ الإبداع.(ط 2). الكويت: شركة الإبداع الخليجي .

قائمة المراجع

- السيد، إبراهيم السيد أحمد.(2005). البناء القيمي و علاقته بالتنشئة الاجتماعية و الدافعية للإنجاز دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة).تخصص العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر .
- السيسي، شعبان علي حسين.(2009). علم النفس أسس السلوك الانساني بين النظرية و التطبيق . مصر: المكتب الجامعي الحديث .
- سي محمد، السعدية.(2014). نسق القيم لدى تلاميذ نهاية المرحلة الثانوية وعلاقته بدافعية الانجاز ومستوى الطموح (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر 02، الجزائر .
- الشايب، خولة. (2018). الممارسة التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحولية لدى مديريهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة قاصدي مرياح ورقلة .الجزائر .
- الشبول، راوية حسن خليل.(2018). مساهمة السمات الإبتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم إتجاه الابداع الإداري فى الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 26، (العدد 01)، ص ص151-169.
- شريقي، حورية. (2017). النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة والثانوية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). تخصص علم النفس، جامعة وهران .الجزائر.
- الشقاء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشهري، خالد بن محمد.(2013). تجديد الإشراف التربوي.المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية .
- شيخاوى، سهام.(2016). إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية فى الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.الجزائر .
- شيخاوي، صلاح الدين.(2015). النسق القيمي وعلاقته الإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر .

قائمة المراجع

- شينار، سامية.(2017). النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية دراسة مقارنة بين الأحداث الجانحين وغير الجانحين (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس جامعة باتنة 01. الجزائر .
- الصايغ، منى .(2012). القيم التنظيمية واثرها على الخيار الإستراتيجي دراسة ميدانية في منظمة الإتصالات النقالة، مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية، العدد (05) .
- صبحي، تيسير وقطامي، يوسف.(1992). مقدمة في الموهبة و الابداع.(ط1). بيروت- لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر .
- الصرن، رعد حسن.(2000). إدارة الابداع و الابتكار. دمشق- سوريا: دار الرضا للنشر و التوزيع، سلسلة الرضا للمعلومات .
- صلاح الدين، كرم ماجد سيد.(2018). دور بيئة العمل في الابداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة).تخصص تنمية مستدامة، جامعة القدس، فلسطين .
- صليو، نونا سهى.(2005). الاشراف و التنظيم التربوي. الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع .
- الصميلي، أحمد بن علي.(2014). القيم التنظيمية و دورها في احداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الامنية و المدنية (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة) .تخصص العلوم الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض، السعودية .
- الضامن، منذر عبد الحميد.(2006). أساسيات البحث العلمي. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- طعيمة، رشدي أحمد.(2004). تحليل المحتوى في العلوم الانسانية مفهومه اسسه استخداماته.(ط 1). القاهرة - مصر: دار الفكر العربي .
- طيبي، حمد عقيل محمد.(2001). تنمية قدرات التفكير الابداعي. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش .(2009). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، غزة -فلسطين: كلية التربية .
- العازمي، محمد.(2006). القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية (رسالة ماجستير غير منشورة).أكاديمية نايف للعلوم الامنية الرياض، السعودية .
- عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح.(2005). موسوعة القيم و الأخلاق الإسلامية. الإسكندرية - مصر: مركز الإسكندرية للكتاب .

قائمة المراجع

- عبد الهادي، جودت.(2002). الاشراف التربوي مفاهيمه و اساليبه دليل تحسين التدريس.الأردن: دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع؛ ودار الثقافة للنشر و التوزيع .
- عبيد، طاوس.(2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل فى المؤسسة (أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة). تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.الجزائر.
- العبيدي، جاسم محمد.(2010). الاشراف التربوي و الادارة التعليمية. الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع .
- العتيبي، تركى.(2009). القيم التنظيمية السائدة فى مؤسسات التعليم و التدريب العالى التقنى والمهنى، دراسة تطبيقية على كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، المجلد الثاني، العدد(139) .
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب.(2009). الادارة بالقيم و تحقيق التوافق القيمي فى المنظمات، ورقة قدمت فى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- عجال، مسعودة.(2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالى(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
- العجمى، محمد حسين.(2008). الادارة و التخطيط التربوي. عمان - الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 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 .
- عدس، عبد الرحمان وقطامى، نايفة.(2000).مبادئ علم النفس.(ط1). عمان - الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- عريفج، سامى سلطان.(2004).الادارة التربوية المعاصرة. (ط 2). الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع .
- العزاوي، رحيم يونس كرو.(2008). مقدمة فى منهج البحث العلمي.(ط1). عمان - الاردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- عزي، الحسين. (2018). المناهج التعليمية ودورها فى بناء منظومة القيم لدى التلميذ فى مرحلة المراهقة المبكرة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر .

قائمة المراجع

- عساف، عبد المعطي.(1999). السلوك الإداري (التنظيمي) فى المنظمات المعاصرة. عمان - الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع .
- العساف، وفاء بن عبد العزيز.(2004). واقع الإبداع الإداري و معوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة).تخصص الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- عسيري، يحي علي.(1998). مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .
- عصفور، أمل مصطفى.(2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عطوي، جودت عزت.(2001). الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. (ط 1). الأردن: الدار العلمية و الدولية؛ ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العلجة، توفيق عطية.(2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .
- عموم، رمضان.(2013). علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (أطروحة دكتوراه علوم فى علم نفس العمل والتنظيم غير منشورة). جامعة قاصدى مرباح ورقلة، الجزائر .
- العميان، محمود سلمان.(2002). السلوك التنظيمي فى منظمات الاعمال. عمان - الاردن: دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع .
- العياصرة، معن محمود أحمد.(2008). الإشراف التربوي و القيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي. الأردن: دار الحامد .
- عيد، السيد أحمد.(2008). متطلبات التدريب فى المنظمات. بيروت: دار البيان .
- العيسوي، عبد الرحمن محمد.(1999). القياس و التجريب فى علم النفس و التربية. (ط 1). مصر: دار المعرفة الجامعية .
- الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله ال جمعان.(2005). القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة فى ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية .

قائمة المراجع

- غنايم، مهني محمد.(2004). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ترجمة لكتاب L.R GAY Education Research (ط1). مصر: الدار العالمية للنشر و التوزيع .
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد.(2005). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية*. عمان - الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فرانسييس، ديف وكوك، مايك وود.(1995م). *القيم التنظيمية*. (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان). الرياض: الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة .
- فراحي، فيصل وبودهري، عبد الرحمن.(2017). *دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية ل ديف فرانسييس و مايك و دكوك (1990) على عينة من عمال مؤسسة هيبروك بولاية وهران*. مجلة تنمية الموارد البشرية، مج. 8، ع. 1، ص ص. 159-171.
- فرحات، ليلي السيد.(2001). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. عمان - الاردن: مركز الكتاب للنشر .
- فرنش، وندل و جونير، سيسل بيل.(2000). *تطور المنظمات تدخلا تعلم السلوك لتحسين المنظمة* (ترجمة وحيد بن أحمد الهندي.مراجعة احمد عبد الرحمان أحمد). السعودية : معهد الادارة العامة .(العمل الاصلي دون تاريخ).
- فلوس، مسعودة.(2018). *القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة (أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة)*. قسم علم إجتماع الادارة و العمل جامعة بسكرة. الجزائر .
- القحطاني، لاحق بن عبد الله.(2007). *الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
- قريشي، نجاه.(2016). *القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي دراسة مقارنة* (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة).علم الاجتماع جامعة بسكرة، الجزائر .
- القطاونة، منار إبراهيم.(2006). *أثر العوامل الفردية و التنظيمية للمسار المهني على السلوك الابداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن* (أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة).تخصص إدارة، جامعة عمان العربية، الأردن .
- قنديلجي، عامر إبراهيم.(1999). *البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات*. عمان - الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الكبيسي، عبد الواحد حميد ثامر.(2016). *فاعلية استراتيجية الجيجسو 2 في التحصيل وتنمية مرونة التفكير لدى طلبة المرحلة المتوسطة في الرياضيات*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية، مجلد (13) العدد (01)، ص ص 267-301 .

قائمة المراجع

- كرامش، بلال.(2017). دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابداع الاداري - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية فى الجزائر (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف (1)، الجزائر .
- الكليبي، صالح محمد علي.(2012). الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات فى الادارة العامة (أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة).تخصص إدارة عامة، جامعة اليمن .
- الكناني، عبد المنعم ممدوح .(2005). سيكولوجيا الإبداع واساليب تنميته. عمان- الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- لبوز، إلياس.(2016). دور الإبداع الإداري فى تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سيكولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقة (رسالة ماجستير غير منشورة).تخصص علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- اللمجي، أديب.(1993). معجم اللغة العربية المعاصرة (المحيط). (ط 1). بيروت .
- لحميدى، عادل.(2019). القيم التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة). تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر .
- لعريط، وفاء.(2018). أثر القيم التنظيمية على الولاء فى المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة).تخصص علم اجتماع، جامعة سكيكدة، الجزائر .
- لعويسات، جمال الدين.(2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري.الجزائر: دار هومة .
- 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 .
- اللوزي، موسى سلامة.(2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان -الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع .
- المدير، خالد نصر أحمد.(2017). علاقة القيم التنظيمية فى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية فى الجامعة المحمدية مالانج (رسالة ماجستير غير منشورة).تخصص العلوم الادارية، جامعة مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، اندونيسيا.

قائمة المراجع

- مرزاقه، 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 .
- مسكين، عبد الله .(2016). *الأنماط القيادية لدى المشرفين التربويين المفتشين وعلاقتها بالعصابية لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية غليزان* (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة) . كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا جامعة وهران 2، الجزائر .
- معلوف، لويس.(1986). *منجد اللغة و الاعلام*. بيروت: دار المشرق .
- معوش، عبد الحميد.(2017). *الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مفتشى التعليم الإبتدائي* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 02 .الجزائر .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية* (المجلد الأولى). المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- مقدم، عبد الحفيظ.(2003). *الاحصاء و القياس النفسى لتربوى مع نماذج من المقاييس و الاختبارات* (الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مقدم، عبد الحفيظ.(1994). *علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الكويت، المجلد 8 (العدد1+2).*
- مهدي، جوان فاضل.(2016). *الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري العلاقة والتأثير دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني ببابل، مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية والمالية، المجلد 8 (العدد3)، ص ص 34-55 .*
- الناصر، سعيد إبراهيم.(2018). *الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة فى العلاقة بين السياق التنظيمى و الابداع الادارى- التعلم التنظيمى متغيرا وسيطا دراسة على الشركات الصناعية البحرينية* (أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة). تخصص إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان .
- النتيفات، محمد بن عامر.(2006). *المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري فى الأجهزة الأمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية .
- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضى.(2013). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. (الطبعة 3). عمان الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع .

قائمة المراجع

- نجم، عبود نجم .(2003). إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. عمان الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
- النسور، مروان.(2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (12) العدد (02)، ص 187-210.
- نشوان، يعقوب.(1992). الادارة و الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. (ط 3). عمان-الأردن: دار الفرقان .
- نعموني، مراد.(2006). القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير الاجتماعي (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). قسم علم النفس جامعة الجزائر 02. الجزائر .
- النعمي، جلال محمد.(2000). البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، الأردن: دار إثراء للنشر و التوزيع .
- نقبيل، بوجمعة و مجاهدي، الطاهر.(2017). أساليب تعامل مفتشي التعليم الابتدائي مع الصراع التنظيمي. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد (02) العدد (06)، ص 107-130.
- النوايسة، كفي حمود عبد الله.(2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في السلوك الإبداعي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلد (36)، عدد(01) .
- نيجل، كنج و نيل، اندرسون.(2004). إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل إنتقادي للمنظمات. تعريب محمود حسن حسنى.(ط1). الرياض - المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر.
- هارون، سميرة.(2013). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
- 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 الابداع الاداري في المنظمات السعودية. مجلة الادارة العامة بالرياض، المجلد (39) العدد (01) .
- واعر، وسيلة.(2014). دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

الوحيدى، رافع يوسف.(2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفى البنوك الاسلامية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص إدارة الأعمال، جامعة الازهر بغزة، فلسطين.

وصفي، عاطف.(1971). الأنتربولوجيا الثقافية. مصر: دار النهضة العربية للطباعة و النشر والتوزيع .

اليمانى، عبد الكريم علي.(2009). فلسفة القيم التربوية . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

ب/ بالغة الأجنبية:

Chen, Zehn and Aryee, Samuel (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, pp. 226-238.

Daft, Richard (2010). Organization theory & desing ,(10 ed) .New York: South western college publishing. p 357.

Dewett, Todd (2004). Employee Creativity and the Role of Risk,European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No.4, pp.257-266.

<http://www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm>. Cited on 1/12/2005.

Freidman ,Isaac A,(2018). school organizational values

https://www.researchgate.net/publication/329699452_school_organizational_values.

on:17/04/2020

Gorenak, Mitja & Ferjan, Marko,(2015) "The Influence of Organizational Values on Competencies of Managers " Business Administration and Management, DOI: [10.15240/tul/001/2015-1-006](https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-1-006)

Ismail, Meriam (2005). Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.8, pp639-654.

Jaakson, Krista (2010). Management by values: Are some values better than others?,journal of management by development,29(9), pp795-806.

Lloyd, Clive(2020). Next Generation Safety Leadership. 1st Edition, Boca Raton [.https://doi.org/10.1201/9781003051978](https://doi.org/10.1201/9781003051978) .

Ombilee,(2003).Innovation in Ekwadoor Schools,Education journalpractical,3(2),66-112 .

Salomo Sören; Talke.Katrin & Strecker.Nanja. (2008). "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance". Journal Of Product Innovation Management.Vol.25.

Springvloet, W.(2012).Values and the employment relationship " A study of the influences of individual values on the relationship between psychological contract fulfillment and engagement, Tilburg university

Toremen, Fatih.(2003). Creative school and administration.Educational sciences: theory & practical,3(1),248-253 .

Vogds, J.(2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization, The Graduate College, University

الملاحق

1. الملحق (01) : إستمارة التحكم
2. الملحق (02) : قائمة المحكمين
3. الملحق (03) : الإستبيان
4. الملحق (04) : مخرجات (spss)
 - الدراسة الإستطلاعية
 - الدراسة الأساسية

الملحق رقم: (01)

جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
-علم النفس-

الأستاذ الفاضل :

الدرجة العلمية :

التخصص :

جامعة :

إستمارة تحكيم

أستاذ(ت)ي الكريم(ة) : تحية طيبة وبعد

بههدف إعداد دراسة بحثية ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم فى علم نفس العمل والتنظيم- بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإدارى لدى مفتشى التعليم الإبتدائى، ونظرا لخبرتكم فى مجال الدارسة، يشرفنى أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان للتكرم بتحكميه وإبداء الرأي حول عباراته، ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة.

علما أن الاستبيان تم تصميمه وفق ثلاثة محاور، أدرج الأول منها تحت مسمى البيانات الشخصية. أما المحور الثانى فههدف إلى قياس درجة القيم التنظيمية للعاملين بسلك التفتيش بالمرحلة الإبتدائية ممثلا فى أبعادها الأربعة (إدارة الادارة. إدارة المهمة. إدارة العلاقات. إدارة البيئة). وسعى الباحث من خلال المحور الثالث إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك الإبداع الإدارى لعينة الدراسة بأبعاده الأربعة (الاصالة . الطلاقة . المرونة. لحساسية للمشكلات) باعتماد بدائل الإجابة التالية (أوافق بشدة, أوافق , محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة).

واليك سيدي الفاضل هذا التعريف الإجرائي الذي يمكن أن يساعدك فى التحكيم :

التعريف الإجرائي القيم التنظيمية : هى تلك المعايير و الأفكار المتعلقة بقيم العمل، والتي تُكتسب داخل التنظيم بمرور الوقت لتكون اساس تفضيل و إختيار سلوك من سلوكات العاملين دون غيره وبها

(12) قيمة موزعة على أربع أبعاد هى 1-إدارة الادارة : (القوة، الصفة، المكافأة)

2-إدارة المهمة (الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد). 3-أدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام)

4-إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) .

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري : هى مقدرة العاملين على إستخدام مهارة إبتكار الأساليب الجديدة و غير المألوفة، بههدف تحسين الأداء الفردى و العام.

وأخيرا يتقدم الباحث بجزيل عرفانه، وجميل إمتنانه نظير صادق تعاونكم. الباحث : وليد شلابي

أولاً: القيم التنظيمية :

الملاحظات	لا يقيس	يقيس	الفقرات	القيم	الابعاد
			تتعامل الإدارة التربوية (الوصاية المباشرة) بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية	القوة	ادارة الادارة
			تتميز الإدارة التربوية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها		
			تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية		
			تبذل الإدارة التربوية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها و تحسين كفاءتهم	الصفوة	
			تسعى إدارة التربية و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين التولي المناصب الإدارية		
			تقوم إدارة القطاع بتقييم المكلفين الإدارة التفتيشية بصورة منتظمة		
			تعتبر إدارة التربية الأداء من المعايير الأساسية للترقية	المكافأة	
			يتم تقييم أعضاء الهيئة التفتيشية في العمل على أساس الأداء		
			تكافئ الإدارة التربوية الأفراد الذين يساهمون في نجاحها		
			تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة	الفعالية	ادارة المهمة
			تبلغ الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال		
			تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار آراء ومقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)		
			تقوم إدارة التربية باستعمال التقنيات و الأساليب الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة	الكفاءة	
			يسود القطاع جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية		
			يتميز مستوى الخدمة التي تقدمها ادارة القطاع بالأداء العالي		
			تحرص إدارة التربية على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها	الاقتصاد	
			تقيم إدارة التربية أداء المفتشين على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لنشاطاتهم التربوية		
			تستخدم الموارد المالية بحكمة على مستوى القطاع		
			تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تتعاطف معهم	العدل	
			تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكوي موظفيها عند نشوب خلاف ما		
			يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسباً و جيداً		

			للعمل		
			يرتبط الأفراد ضمن بيئة العمل (مفتش، مدير، استاذ) ارتباطا شديدا بوحدة عملهم	فرق العمل	ادارة العلاقات
			تدرك إدارة القطاع المكاسب التي يحققها العمل الجماعي (وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه)		
			تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب		
			تتصف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة	القانون والنظام	
			المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة و يفهمها الجميع		
			تعمل إدارة القطاع على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز المهام و ليس إعاقتها		
			تدافع إدارة القطاع عن مصالح المدرسة بقوة	الدفاع	
			تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة المدرسة بفعالية و صرامة		
			تتظافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابة وجمعيات) لتحقيق مصالح المدرسة		
			تشجع إدارة التربية التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	التنافس	
			تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات و المدارس .		
			تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات و المدارس		ادارة البيئة
			يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا من قبل إدارة التربية	استغلال الفرص	
			تشجع الإدارة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها (يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها)		
			تسعى إدارة القطاع إلى مواكبة متطلبات التغيير و التطوير من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات المعمول بها لانجاز المهام المختلفة مع هذا التغيير		

ثانيا: الابداع الاداري

الملاحظات	لا يقيس	يقيس	الفقرات	الابعاد
			أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في انجاز مهامهم .	الاصالة
			أرى أن أداء الأعمال بطريقة التقليد في بيئة العمل أمر غير صحي .	
			أتمن الأفكار غير المسبوقه في إنجاز الأعمال .	
			أرى أن لي أسلوبا خاصا يختلف عن باقي المفتشين في أداء الأعمال .	

			أسعى جاهدا للإطلاع على أساليب الزملاء في العمل للإستفادة منها .	
			لا أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون .	
			أرى أن تكرار أساليب العمل أضمن من إختبار أساليب جديدة في انجاز الأعمال .	
			لديّ القدرة على إنتاج الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .	
			أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار و إثرائها مع الآخرين	
			أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة وقابلة للتنفيذ .	الطلاقة الفكرية
			أسعى دائما الى تحديث الأفكار التي أسهمت في انتاجها	
			أرى أن إنتاج الأفكار في العمل جهد لا إضافي لا طائل منه .	
			أغير من اساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين و تجاوبهم .	
			لديّ القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي صعوبتها او عدم فهمها .	المرونة الذهنية
			أتيح فرص الإستماع للآراء المخالفة .	
			لديّ القابلية لتغيير موقفي عندما يقنعني الآخرون بعدم صحته .	
			أمنح كامل الحرية للآخرين في تنفيذ ما يتطلبه العمل بأسلوبهم الخاص .	
			لا أتقبل نقد الآخرين لأفكاري .	
			أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	
			أخطط مسبقا لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث	الحساسية للمشكلات
			أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما اقوم به من عمل	
			لديّ القدرة على إستقراء المشكلات التي يعاني منها الآخرون .	ت
			أشعر أن حدوث المشكلات في بيئة العمل يرجع لتقصيري في أداء المهام .	
			لا أولي أهمية لخطوة توقع حدوث المشكلات لأنه نوع من أنواع التشاؤم غير المرغوب في بيئة العمل	

ملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين :

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة الحالية	الجامعة
01	ضياف زين الدين	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
02	خلادي يمينة	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
03	مجيدي الطيب	دكتوراه	علم النفس العام	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02
04	شرايطية محمد	دكتوراه	علم الاجتماع العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02
05	بوفاتح محمد	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط
06	لفقير علي	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعرييج
07	عثمان مريم	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الطارف

الملحق رقم: (03)

جامعة محمد خيضر- بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
- علم النفس-

السيد(ة) المفتش(ة) : تحية طيبة و بعد

بهدف إعداد دراسة بحثية لنيل شهادة دكتوراه العلوم - تخصص علم نفس العمل و التنظيم -
بعنوان :

القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشى التعليم الابتدائي

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف إلى قياس مستوى القيم التنظيمية لدى المفتشين، ومدى إسهامه في سلوك الإبداع الإداري . وذلك سعيا للكشف عن واقع مستوى ممارسة هذه القيم لدى المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية .

فيرجى منكم قراءة جميع الأسئلة بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية ،علما انه لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة، بل نطلب منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي .

كما يتعهد الباحث بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها ،و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .شاكرا لكم حسن تعاونكم .

الباحث : شلابي وليد

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر () أنثى () .
التخصص الوظيفي : مواد () إدارة () .
تخصص المادة : لغة عربية () لغة فرنسية () .

طبيعة التكوين : إقامي () تنلوبي () قوائم تأهيل ()

الأقدمية المهنية : أقل من 05 سنوات () بين [05-10] سنوات () 10 سنوات وأكثر ()

الجزء الثاني : القيم التنظيمية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تتعامل الإدارة التربوية (الوصاية المباشرة) بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية					
02	تبذل الإدارة التربوية جهودا معتبرة من اجل تطوير مهارات العاملين لديها					
03	تعتبر إدارة التربية الأداء من المعايير الأساسية للتربية					
04	تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة					
05	تقوم إدارة القطاع باستعمال التقنيات الحديثة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة					
06	تحرص إدارة القطاع على ترشيد نفقاتها					
07	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية					
08	يرتبط الأفراد ضمن بيئة العمل (مفتش، مدير، أستاذ) إرتباطا شديدا بوحدات عملهم					
09	تتصف القواعد التنظيمية الداخلية (التي يتم على ضونها معاملة الأفراد) في قطاعنا بالعدالة					
10	تدافع إدارة القطاع عن مصالح المدرسة بقوة					
11	تشجع إدارة القطاع التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء					
12	يلقى التجديد تشجيعا من قبل الإدارة التربوية					
13	تتميز الإدارة التربوية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها					
14	تسعى إدارة القطاع و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الإدارية					
15	يتم تقييم أعضاء الهيئة التفتيشية في العمل على أساس الأداء					
16	تبلغ الإدارة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح					
17	يسود القطاع جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية					
18	تقيم إدارة القطاع أداء المفتشين على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لنشاطاتهم التربوية					
19	تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها عند نشوب خلاف ما					
20	تدرك إدارة القطاع المكاسب التي يحققها العمل الجماعي (وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه)					
21	المبادئ الأساسية لقواعد السلوك في القطاع التربوي واضحة للجميع					

					تتعامل إدارة القطاع مع مختلف المؤثرات التي قد تمس مصلحة المدرسة بصرامة	22
					تحرص الإدارة على تجنب المنافسة الهدامة بين المقاطعات	23
					تشجع الإدارة الإبداع في مختلف مستوياتها و يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها	24
					تمنح الإدارة التربوية للمفتشين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية	25
					تقوم إدارة القطاع بتقييم المكلفين الإدارة التفتيشية بصورة منتظمة	26
					تكافئ الإدارة التربوية الأفراد الذين يساهمون في نجاحها	27
					تأخذ الإدارة التربوية بعين الاعتبار مقترحات المفتش عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة (إدارية و بيداغوجية)	28
					يتميز مستوى الخدمة التي تقدمها ادارة القطاع بالأداء العالي	29
					تستخدم الموارد المالية بحكمة على مستوى القطاع	30
					يعتبر المفتشون مؤسستهم مكانا مناسبيا للعمل	31
					تتخذ إدارة القطاع الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة	32
					تعمل إدارة القطاع على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز المهام و ليس إعاقته	33
					تتظافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابة وجمعيات) لتحقيق مصالح المدرسة	34
					تعمل إدارة القطاع على التعرف على درجة التنافس بين المقاطعات	35
					تسهل إدارة القطاع على مواكبة متطلبات التطوير من خلال تكييف الإجراءات لانجاز المهام	36

الجزء الثالث : الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أشجع كل تجديد يُظهره الآخرون في إنجاز مهامهم					
02	أرى أن أداء الأعمال بطريقة التقليد في بيئة العمل أمر غير صحي .					
03	أتمن الأفكار غير المسبوقة في إنجاز الأعمال .					
04	أرى أن لي أسلوبا خاصا يختلف عن باقي المفتشين في أداء الأعمال .					
05	أسعى جاهدا للإطلاع على أساليب الزملاء في العمل للاستفادة منها					
06	أشجع على تكرار ما يفعله الآخرون					
07	أرى أن تكرار أساليب العمل أضمن من إختبار أساليب جديدة في إنجاز الأعمال .					
08	لدي القدرة على إنتاج الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .					
09	أميل الى أسلوب مناقشة الأفكار مع الآخرين					
10	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار الى كلمات مفهومة					
11	أسعى دائما الى تحديث الأفكار التي أسهمت في انتاجها					
12	أرى أن إنتاج الأفكار في العمل جهد لا إضافي لا طائل منه .					
13	أغير من أساليب العمل الإشرافي بناءً على تفاعل الآخرين					
14	لدي القدرة على تبسيط القرارات التي بدا لي عدم فهمها من الآخرين .					
15	أتيح فرص الإستماع للأراء المخالفة .					
16	لدي القابلية لتغيير موقفي عندما يقتعني الآخرون بعدم صحته .					
17	أمنح كامل الحرية للآخرين في تنفيذ ما يتطلبه العمل بأسلوبهم الخاص .					
18	لا أتقبل نقد الآخرين لأفكاري .					
19	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					
20	أخطط مسبقا لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث					
21	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل					
22	لدي القدرة على إستقراء المشكلات التي يعاني منها الآخرون .					
23	أشعر أن حدوث المشكلات في بيئة العمل يرجع لتقصيري في أداء المهام .					
24	لا أولي أهمية لخطوة توقع حدوث المشكلات لأنه نوع من أنواع التشاؤم غير المرغوب في بيئة العمل .					


```

EXAMINE VARIABLES=alkiyam alibdaa
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explorer

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 09:08:56
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations sans valeurs manquantes pour aucune des variables ni aucun des facteurs pris en compte.
Syntaxe		EXAMINE VARIABLES=alkiyam alibdaa /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:04,384
	Temps écoulé	00 00:00:04,390

[Ensemble_de_données0]

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
alkiyam	36	97,3%	1	2,7%	37	100,0%
alibdaa	36	97,3%	1	2,7%	37	100,0%

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
alkiyam	Moyenne		77,0278	1,44502
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	74,0942	
		Borne supérieure	79,9613	
	Moyenne tronquée à 5%		77,0741	
	Médiane		78,5000	
	Variance		75,171	
	Ecart-type		8,67010	
	Minimum		61,00	
	Maximum		94,00	
	Intervalle		33,00	
	Intervalle interquartile		13,75	
	Asymétrie		-,236	,393
	Aplatissement		-,847	,768
	alibdaa	Moyenne		125,4722
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Borne inférieure	120,9635	
		Borne supérieure	129,9809	
Moyenne tronquée à 5%			124,9321	
Médiane			128,0000	
Variance			177,571	
Ecart-type			13,32556	
Minimum			104,00	
Maximum			158,00	
Intervalle			54,00	
Intervalle interquartile			18,75	
Asymétrie			,528	,393
Aplatissement			-,028	,768

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
alkiyam	,171	36	,009	,957	36	,178
alibdaa	,103	36	,200*	,949	36	,094

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

alkiyam

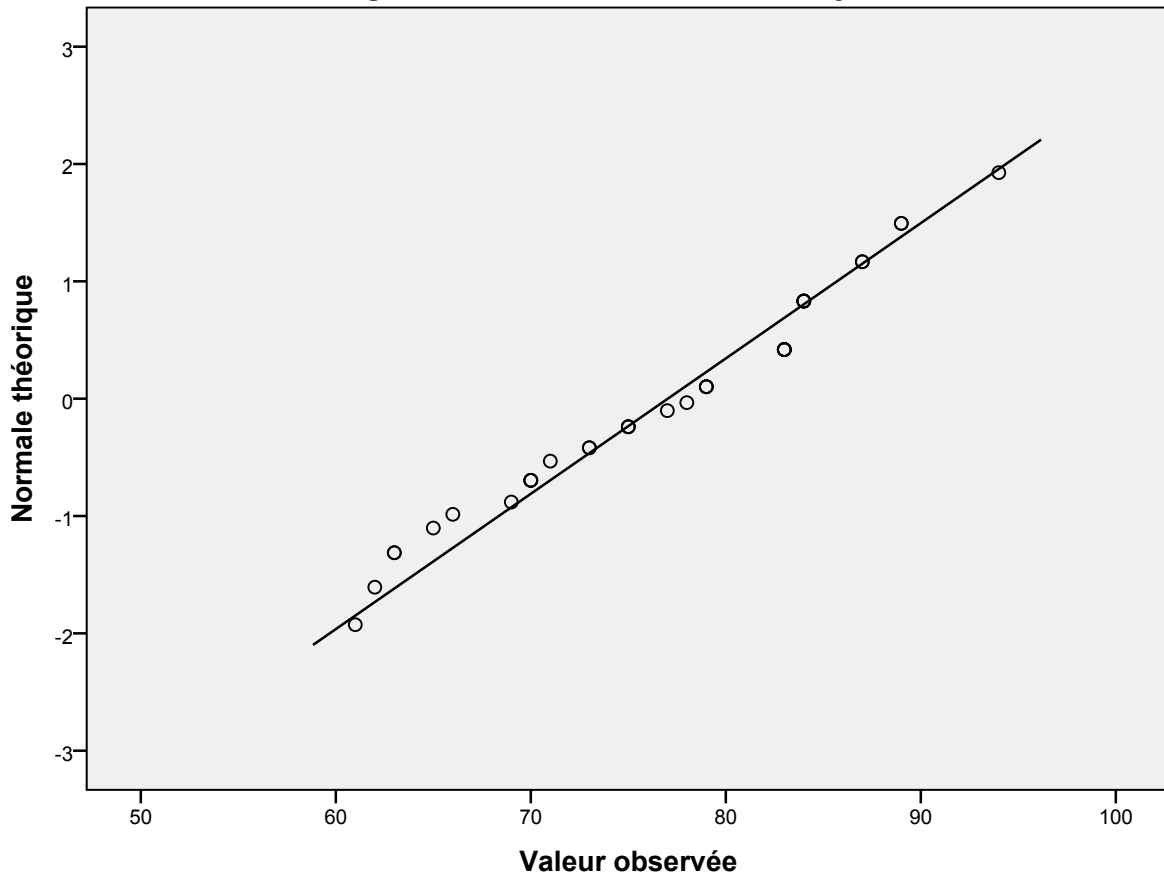
alkiyam Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

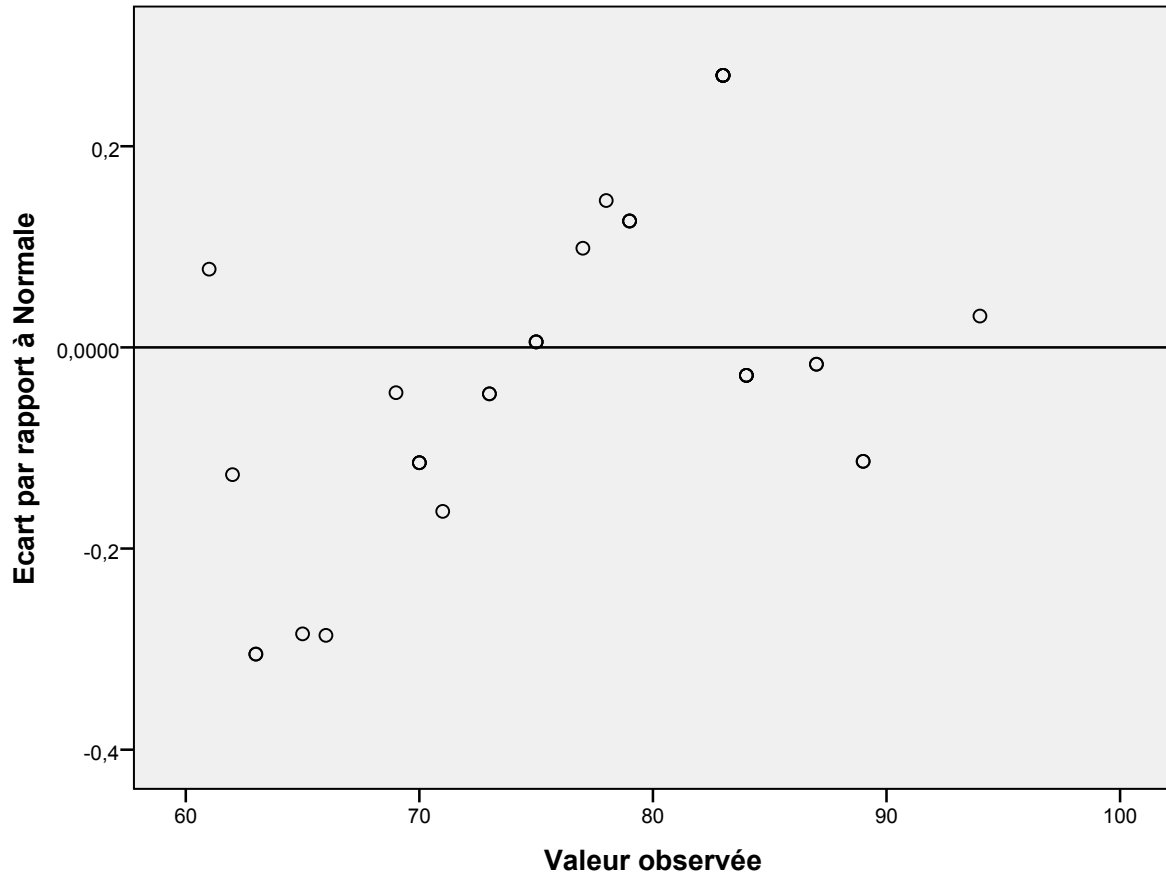
4,00	6 . 1233
3,00	6 . 569
6,00	7 . 000133
8,00	7 . 55578999
10,00	8 . 3333334444
4,00	8 . 7799
1,00	9 . 4

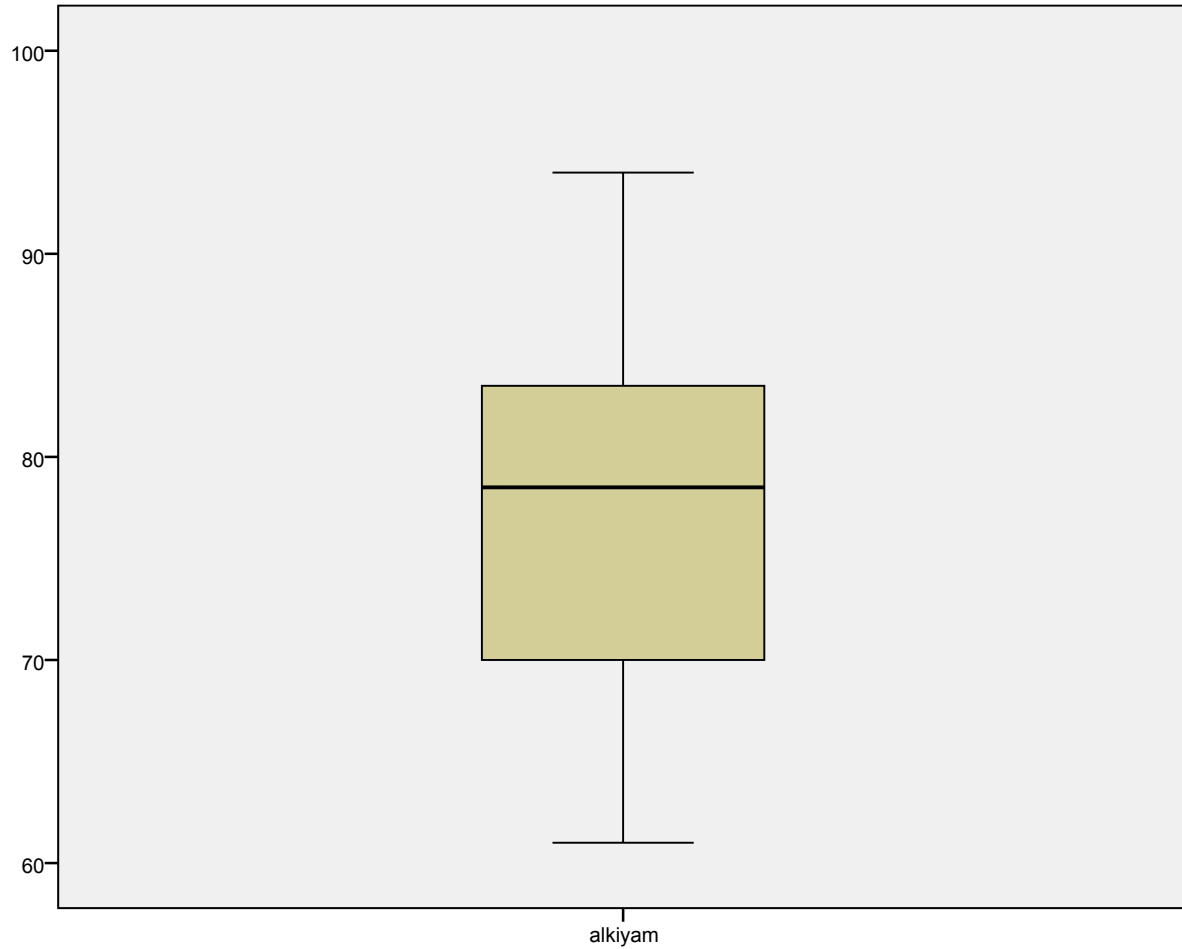
Stem width: 10,00
Each leaf: 1 case(s)

Normogramme Q-Q des résidus de alkiyam



Normogramme Q-Q des résidus de alkiyam





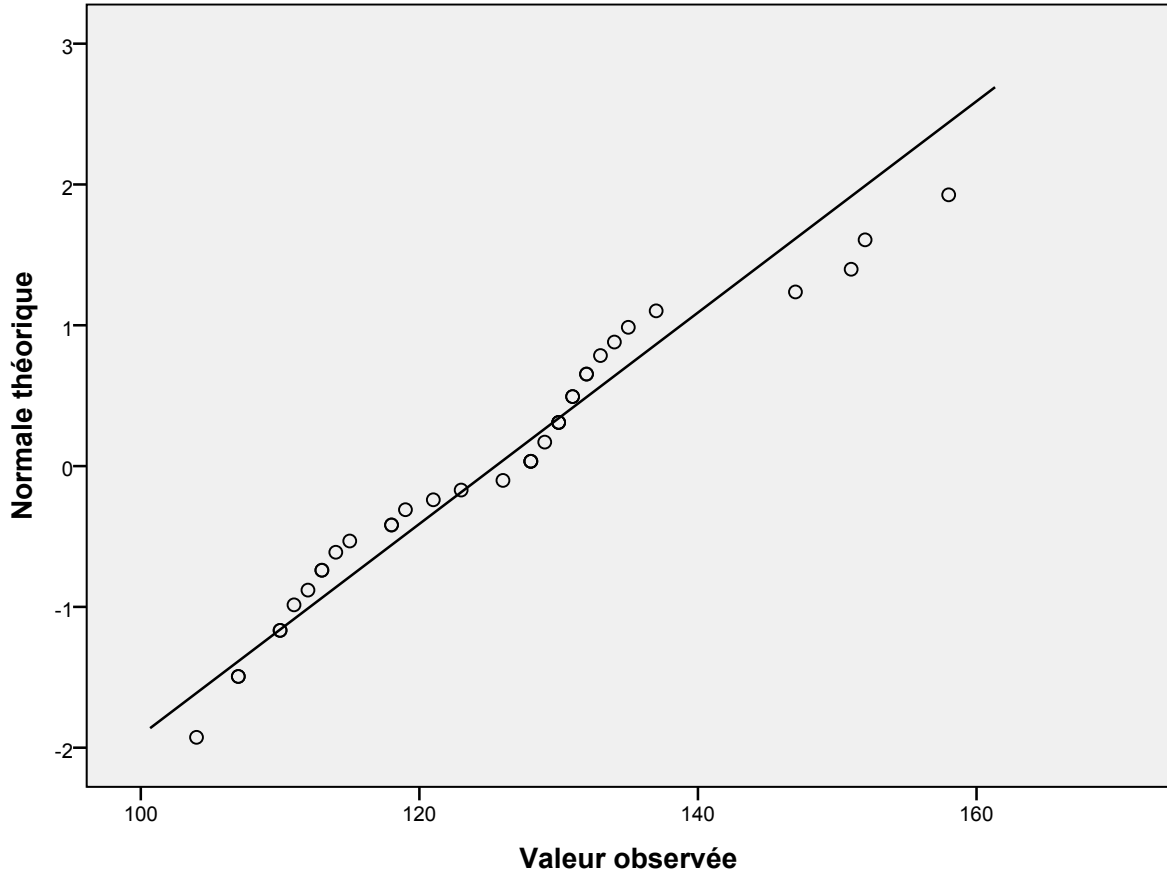
alibdaa

alibdaa Stem-and-Leaf Plot

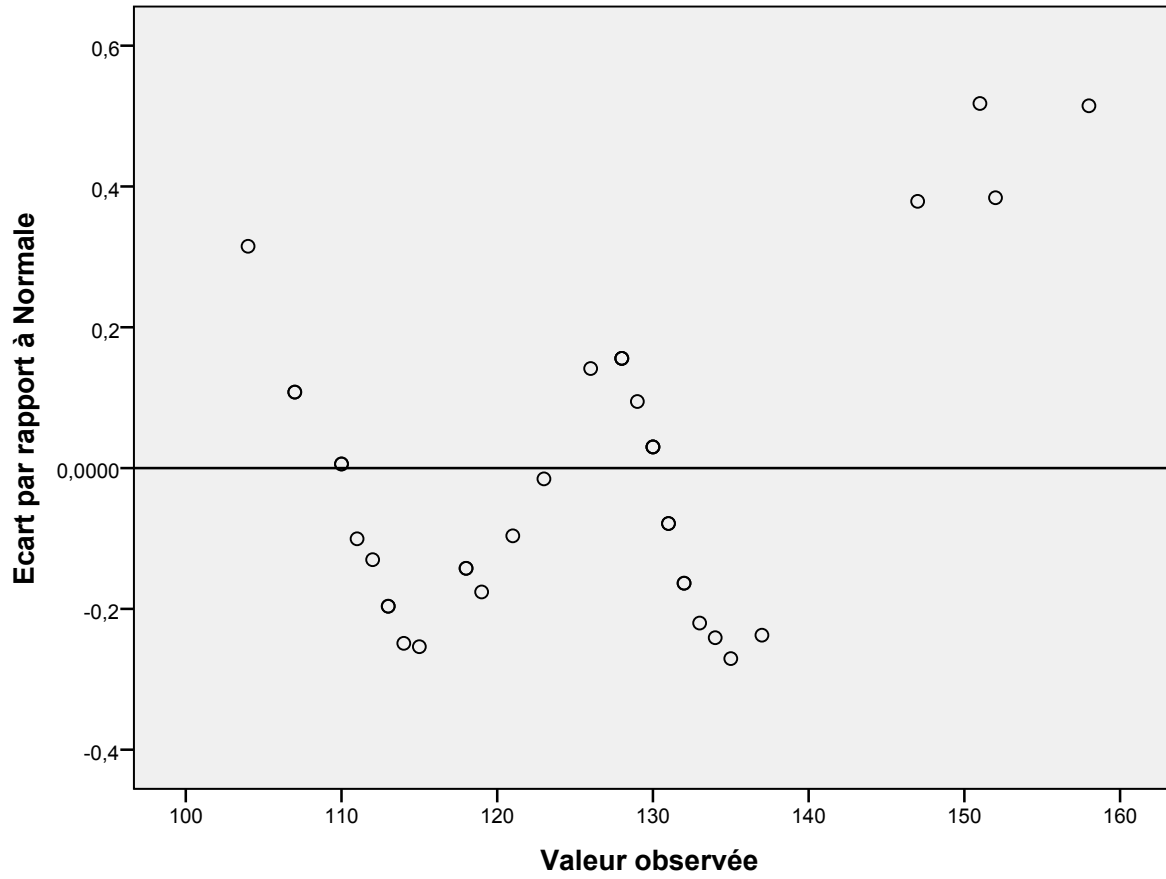
Frequency	Stem & Leaf
1,00	10 . 4
2,00	10 . 77
7,00	11 . 0012334
4,00	11 . 5889
2,00	12 . 13
5,00	12 . 68889
9,00	13 . 000112234
2,00	13 . 57
,00	14 .
1,00	14 . 7
2,00	15 . 12
1,00	15 . 8

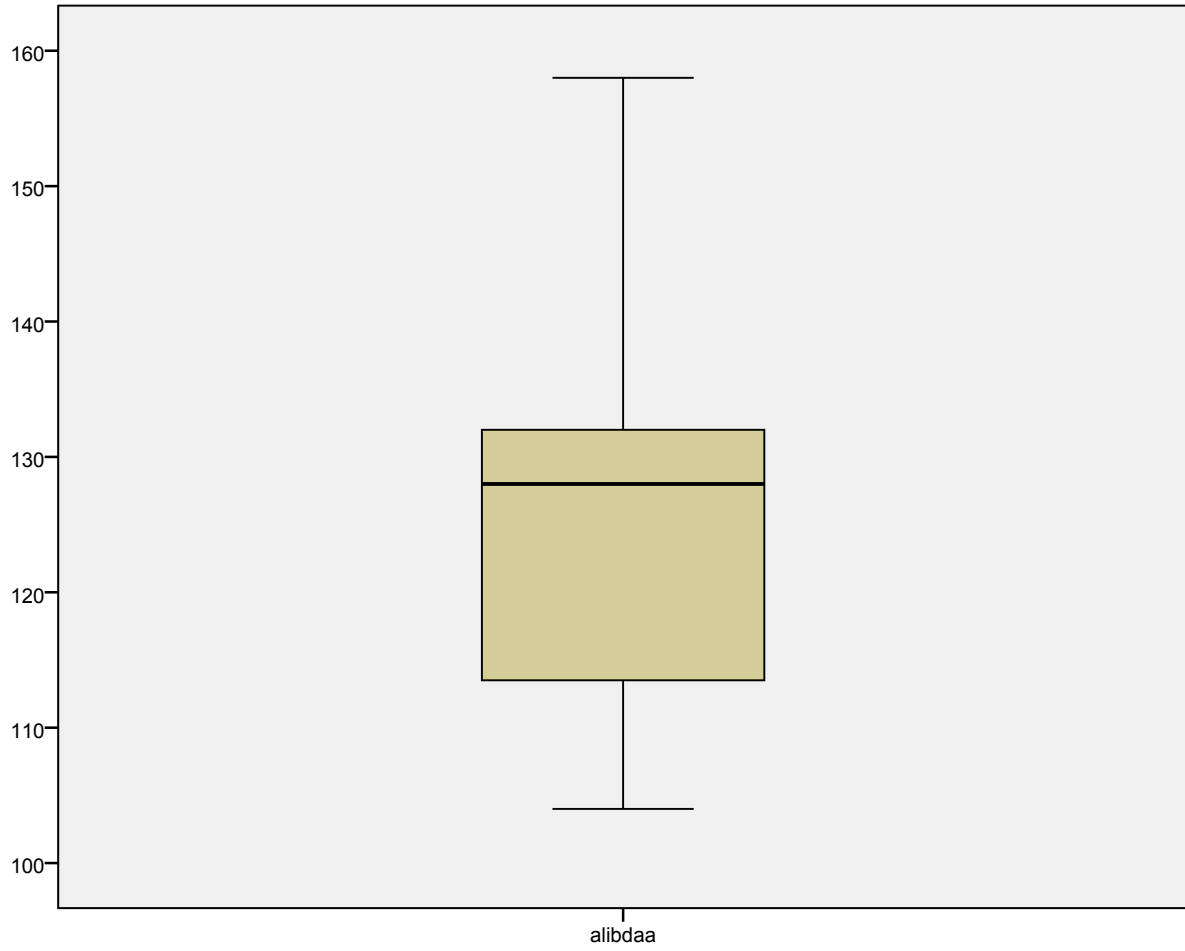
Stem width: 10,00
 Each leaf: 1 case(s)

Normogramme Q-Q des résidus de alibdaa



Normogramme Q-Q des résidus de alibdaa





CORRELATIONS

/VARIABLES=alidara a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 15:47:01
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alidara a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,047
	Temps écoulé	00 00:00:00,035

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alidara	a1	a2	a3	a4
alidara	Corrélacion de Pearson	1	,597	,678	,576	,656
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a1	Corrélacion de Pearson	,597	1	,751	,652	,720
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a2	Corrélacion de Pearson	,678	,751	1	,890	,970
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a3	Corrélacion de Pearson	,576	,652	,890	1	,859
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
a4	Corrélacion de Pearson	,656	,720	,970	,859	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36
a5	Corrélacion de Pearson	,563	,443	,373	,280	,387
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,025	,098	,020
	N	36	36	36	36	36
a6	Corrélacion de Pearson	,599	,625	,871	,773	,844
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a7	Corrélacion de Pearson	,536	,126	,390	,278	,458
	Sig. (bilatérale)	,001	,463	,019	,101	,005
	N	36	36	36	36	36
a8	Corrélacion de Pearson	,585	,678	,945	,839	,916
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a9	Corrélacion de Pearson	,662	,714	,970	,863	,941
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		a5	a6	a7	a8	a9
alidara	Corrélacion de Pearson	,563	,599	,536	,585	,662
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a1	Corrélacion de Pearson	,443	,625	,126	,678	,714
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,463	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a2	Corrélacion de Pearson	,373	,871	,390	,945	,970
	Sig. (bilatérale)	,025	,000	,019	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a3	Corrélacion de Pearson	,280	,773	,278	,839	,863
	Sig. (bilatérale)	,098	,000	,101	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a4	Corrélacion de Pearson	,387	,844	,458	,916	,941
	Sig. (bilatérale)	,020	,000	,005	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a5	Corrélacion de Pearson	1	,254	,316	,339	,327
	Sig. (bilatérale)		,135	,060	,043	,051
	N	36	36	36	36	36
a6	Corrélacion de Pearson	,254	1	,401	,757	,964
	Sig. (bilatérale)	,135		,015	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a7	Corrélacion de Pearson	,316	,401	1	,365	,409
	Sig. (bilatérale)	,060	,015		,029	,013
	N	36	36	36	36	36
a8	Corrélacion de Pearson	,339	,757	,365	1	,885
	Sig. (bilatérale)	,043	,000	,029		,000
	N	36	36	36	36	36
a9	Corrélacion de Pearson	,327	,964	,409	,885	1
	Sig. (bilatérale)	,051	,000	,013	,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).

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 15:53:13
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=almahamma a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,109
	Temps écoulé	00 00:00:00,135

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 15:57:27
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=almahamma a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,218
	Temps écoulé	00 00:00:00,323

CORRELATIONS

/VARIABLES=almahamma a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 15:58:55
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=almahamma a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,125
	Temps écoulé	00 00:00:00,125

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		almahamma	a10	a11	a12	a13
almahamma	Corrélation de Pearson	1	,573	,640	,525	,638
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36
a10	Corrélation de Pearson	,573	1	,890	,796	,772
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a11	Corrélation de Pearson	,640	,890	1	,904	,882
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a12	Corrélation de Pearson	,525	,796	,904	1	,786
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
a13	Corrélation de Pearson	,638	,772	,882	,786	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36
a14	Corrélation de Pearson	,606	,837	,950	,851	,826
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a15	Corrélation de Pearson	,626	,043	,094	,000	,134
	Sig. (bilatérale)	,000	,805	,587	1,000	,436
	N	36	36	36	36	36
a16	Corrélation de Pearson	,640	,890	1,000	,904	,882
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a17	Corrélation de Pearson	,654	,796	,904	,809	,977
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a18	Corrélation de Pearson	,550	,979	,904	,809	,786
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		a14	a15	a16	a17	a18
almahamma	Corrélation de Pearson	,606	,626	,640	,654	,550
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	36	36	36	36	36
a10	Corrélation de Pearson	,837	,043	,890	,796	,979
	Sig. (bilatérale)	,000	,805	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a11	Corrélation de Pearson	,950	,094	1,000	,904	,904
	Sig. (bilatérale)	,000	,587	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a12	Corrélation de Pearson	,851	,000	,904	,809	,809
	Sig. (bilatérale)	,000	1,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a13	Corrélation de Pearson	,826	,134	,882	,977	,786
	Sig. (bilatérale)	,000	,436	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a14	Corrélation de Pearson	1	,094	,950	,851	,851
	Sig. (bilatérale)		,587	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a15	Corrélation de Pearson	,094	1	,094	,178	,000
	Sig. (bilatérale)	,587		,587	,298	1,000
	N	36	36	36	36	36
a16	Corrélation de Pearson	,950	,094	1	,904	,904
	Sig. (bilatérale)	,000	,587		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a17	Corrélation de Pearson	,851	,178	,904	1	,809
	Sig. (bilatérale)	,000	,298	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
a18	Corrélation de Pearson	,851	,000	,904	,809	1
	Sig. (bilatérale)	,000	1,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

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

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:03:18
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,125
	Temps écoulé	00 00:00:00,121

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:07:05
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,125
	Temps écoulé	00 00:00:00,124

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:10:11
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,063
	Temps écoulé	00 00:00:00,066

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:12:46
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,109
	Temps écoulé	00 00:00:00,177

CORRELATIONS

/VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:15:23
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alaalakat a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,094
	Temps écoulé	00 00:00:00,174

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alaalakat	a19	a20	a21	a22
alaalakat	Corrélation de Pearson	1	,733	,663	,721	,621
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a19	Corrélation de Pearson	,733	1	,814	,909	,774
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a20	Corrélation de Pearson	,663	,814	1	,833	,968
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a21	Corrélation de Pearson	,721	,909	,833	1	,791
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
a22	Corrélation de Pearson	,621	,774	,968	,791	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36
a23	Corrélation de Pearson	,683	,909	,896	,863	,923
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a24	Corrélation de Pearson	,590	,843	,777	,861	,745
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a25	Corrélation de Pearson	,732	,971	,845	,939	,810
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a26	Corrélation de Pearson	,572	,693	,623	,588	,585
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a27	Corrélation de Pearson	,721	,909	,833	1,000	,791
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		a23	a24	a25	a26	a27
alaalakat	Corrélation de Pearson	,683	,590	,732	,572	,721
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a19	Corrélation de Pearson	,909	,843	,971	,693	,909
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a20	Corrélation de Pearson	,896	,777	,845	,623	,833
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a21	Corrélation de Pearson	,863	,861	,939	,588	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a22	Corrélation de Pearson	,923	,745	,810	,585	,791
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a23	Corrélation de Pearson	1	,810	,945	,646	,863
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a24	Corrélation de Pearson	,810	1	,866	,535	,861
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36
a25	Corrélation de Pearson	,945	,866	1	,660	,939
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
a26	Corrélation de Pearson	,646	,535	,660	1	,588
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
a27	Corrélation de Pearson	,863	,861	,939	,588	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

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

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:19:28
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=albiaa a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36 a31 a32 a33 a34 a35 a36 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,328
	Temps écoulé	00 00:00:00,463

CORRELATIONS

/VARIABLES=albiaa a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:20:38
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=albiaa a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,062
	Temps écoulé	00 00:00:00,052

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		albiaa	a28	a29	a30	a31	a32
albiaa	Corrélation de Pearson	1	,677	,759	,603	,735	,795
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
a28	Corrélation de Pearson	,677	1	,480	,373	,410	,523
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,025	,013	,001
	N	36	36	36	36	36	36
a29	Corrélation de Pearson	,759	,480	1	,463	,630	,729
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,004	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
a30	Corrélation de Pearson	,603	,373	,463	1	,347	,443
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,004		,038	,007
	N	36	36	36	36	36	36
a31	Corrélation de Pearson	,735	,410	,630	,347	1	,652
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,038		,000
	N	36	36	36	36	36	36
a32	Corrélation de Pearson	,795	,523	,729	,443	,652	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,007	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
a33	Corrélation de Pearson	,635	,451	,369	,285	,416	,610
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,027	,093	,012	,000
	N	36	36	36	36	36	36
a34	Corrélation de Pearson	,520	,167	,375	,029	,388	,179
	Sig. (bilatérale)	,001	,330	,024	,869	,020	,295
	N	36	36	36	36	36	36
a35	Corrélation de Pearson	,684	,971	,467	,396	,440	,516
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,017	,007	,001
	N	36	36	36	36	36	36
a36	Corrélation de Pearson	,596	,852	,367	,473	,400	,425
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	,004	,016	,010
	N	36	36	36	36	36	36

Corrélations

	a33	a34	a35	a36
albiaa				
Corrélation de Pearson	,635	,520	,684	,596
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
N	36	36	36	36
a28				
Corrélation de Pearson	,451	,167	,971	,852
Sig. (bilatérale)	,006	,330	,000	,000
N	36	36	36	36
a29				
Corrélation de Pearson	,369	,375	,467	,367
Sig. (bilatérale)	,027	,024	,004	,028
N	36	36	36	36
a30				
Corrélation de Pearson	,285	,029	,396	,473
Sig. (bilatérale)	,093	,869	,017	,004
N	36	36	36	36
a31				
Corrélation de Pearson	,416	,388	,440	,400
Sig. (bilatérale)	,012	,020	,007	,016
N	36	36	36	36
a32				
Corrélation de Pearson	,610	,179	,516	,425
Sig. (bilatérale)	,000	,295	,001	,010
N	36	36	36	36
a33				
Corrélation de Pearson	1	,159	,413	,361
Sig. (bilatérale)		,355	,012	,031
N	36	36	36	36
a34				
Corrélation de Pearson	,159	1	,216	,129
Sig. (bilatérale)	,355		,205	,453
N	36	36	36	36
a35				
Corrélation de Pearson	,413	,216	1	,880
Sig. (bilatérale)	,012	,205		,000
N	36	36	36	36
a36				
Corrélation de Pearson	,361	,129	,880	1
Sig. (bilatérale)	,031	,453	,000	
N	36	36	36	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:23:53
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=alkiyam alidara almahamma alaalakat albiaa</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,203
	Temps écoulé	00 00:00:00,336

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=alkiyam alidara almahamma alaalakat albiaa
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	16-oct.-2020 16:25:59	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=alkiyam alidara almahamma alaalakat albiaa /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,250
	Temps écoulé	00 00:00:00,337

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alkiyam	alidara	almahamma	alaalakat	albiaa
alkiyam	Corrélation de Pearson	1	,770	,600	,749	,795
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	37	36	36	36	36
alidara	Corrélation de Pearson	,770	1	,194	,615	,982
	Sig. (bilatérale)	,000		,258	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
almahamma	Corrélation de Pearson	,600	,194	1	,291	,201
	Sig. (bilatérale)	,000	,258		,086	,241
	N	36	36	36	36	36
alaalakat	Corrélation de Pearson	,749	,615	,291	1	,650
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,086		,000
	N	36	36	36	36	36
albiaa	Corrélation de Pearson	,795	,982	,201	,650	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,241	,000	
	N	36	36	36	36	36

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

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:51:42
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alassala b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,203
	Temps écoulé	00 00:00:00,194

CORRELATIONS

/VARIABLES=alassala b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:55:39
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alassala b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,046
	Temps écoulé	00 00:00:00,043

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alassala	b1	b2	b3	b4
alassala	Corrélation de Pearson	1	,741	,814	,775	,664
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
b1	Corrélation de Pearson	,741	1	,792	,873	,333
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,047
	N	36	36	36	36	36
b2	Corrélation de Pearson	,814	,792	1	,872	,333
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,047
	N	36	36	36	36	36
b3	Corrélation de Pearson	,775	,873	,872	1	,391
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,018
	N	36	36	36	36	36
b4	Corrélation de Pearson	,664	,333	,333	,391	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,047	,047	,018	
	N	36	36	36	36	36
b5	Corrélation de Pearson	,810	,821	,891	,943	,385
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,021
	N	36	36	36	36	36
b6	Corrélation de Pearson	,847	,866	,931	,949	,411
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,013
	N	36	36	36	36	36
b7	Corrélation de Pearson	,834	,843	,910	,926	,379
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,023
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		b5	b6	b7
alassala	Corrélation de Pearson	,810	,847	,834
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36
b1	Corrélation de Pearson	,821	,866	,843
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36
b2	Corrélation de Pearson	,891	,931	,910
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36
b3	Corrélation de Pearson	,943	,949	,926
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36
b4	Corrélation de Pearson	,385	,411	,379
	Sig. (bilatérale)	,021	,013	,023
	N	36	36	36
b5	Corrélation de Pearson	1	,965	,944
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	36	36	36
b6	Corrélation de Pearson	,965	1	,982
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	36	36	36
b7	Corrélation de Pearson	,944	,982	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	36	36	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:57:55
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=atalaka b8 b9 b10 b11 b12 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,047
	Temps écoulé	00 00:00:00,052

CORRELATIONS

/VARIABLES=atalaka b8 b9 b10 b11 b12

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 16:59:49
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=atalaka b8 b9 b10 b11 b12 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,109
	Temps écoulé	00 00:00:00,122

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		atalaka	b8	b9	b10
atalaka	Corrélation de Pearson	1	,695	,531	,551
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	36	36	36	36
b8	Corrélation de Pearson	,695	1	,334	,919
	Sig. (bilatérale)	,000		,046	,000
	N	36	36	36	36
b9	Corrélation de Pearson	,531	,334	1	,211
	Sig. (bilatérale)	,001	,046		,216
	N	36	36	36	36
b10	Corrélation de Pearson	,551	,919	,211	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,216	
	N	36	36	36	36
b11	Corrélation de Pearson	,670	,959	,265	,872
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,118	,000
	N	36	36	36	36
b12	Corrélation de Pearson	,549	,218	,012	,119
	Sig. (bilatérale)	,001	,202	,947	,489
	N	36	36	36	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		b11	b12
atalaka	Corrélation de Pearson	,670	,549
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	36	36
b8	Corrélation de Pearson	,959**	,218
	Sig. (bilatérale)	,000	,202
	N	36	36
b9	Corrélation de Pearson	,265	,012
	Sig. (bilatérale)	,118	,947
	N	36	36
b10	Corrélation de Pearson	,872**	,119
	Sig. (bilatérale)	,000	,489
	N	36	36
b11	Corrélation de Pearson	1	,250
	Sig. (bilatérale)		,142
	N	36	36
b12	Corrélation de Pearson	,250	1
	Sig. (bilatérale)	,142	
	N	36	36

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=almorouna b13 b14 b15 b16 b17 b18
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:01:37
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=almorouna b13 b14 b15 b16 b17 b18 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,078
	Temps écoulé	00 00:00:00,098

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		almorouna	b13	b14	b15	b16
almorouna	Corrélation de Pearson	1	,590	,861	,830	,696
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
b13	Corrélation de Pearson	,590	1	,377	,462	,294
	Sig. (bilatérale)	,000		,023	,005	,082
	N	36	36	36	36	36
b14	Corrélation de Pearson	,861	,377	1	,662	,440
	Sig. (bilatérale)	,000	,023		,000	,007
	N	36	36	36	36	36
b15	Corrélation de Pearson	,830	,462	,662	1	,623
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
b16	Corrélation de Pearson	,696	,294	,440	,623	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,082	,007	,000	
	N	36	36	36	36	36
b17	Corrélation de Pearson	,578	,149	,406	,257	,223
	Sig. (bilatérale)	,000	,386	,014	,131	,190
	N	36	36	36	36	36
b18	Corrélation de Pearson	,861	,377	1,000	,662	,440
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,000	,000	,007
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		b17	b18
almorouna	Corrélation de Pearson	,578	,861
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
b13	Corrélation de Pearson	,149	,377
	Sig. (bilatérale)	,386	,023
	N	36	36
b14	Corrélation de Pearson	,406	1,000
	Sig. (bilatérale)	,014	,000
	N	36	36
b15	Corrélation de Pearson	,257	,662
	Sig. (bilatérale)	,131	,000
	N	36	36
b16	Corrélation de Pearson	,223	,440
	Sig. (bilatérale)	,190	,007
	N	36	36
b17	Corrélation de Pearson	1	,406
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	36	36
b18	Corrélation de Pearson	,406	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	36	36

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:04:06
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,031
	Temps écoulé	00 00:00:00,056

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:05:44
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,265
	Temps écoulé	00 00:00:00,264

Remarques

Résultat obtenu	16-oct.-2020 17:07:39	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,093
	Temps écoulé	00 00:00:00,091

Remarques

Résultat obtenu	16-oct.-2020 17:09:25	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,078
	Temps écoulé	00 00:00:00,091

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:11:05
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,024

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:12:00
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,109
	Temps écoulé	00 00:00:00,107

CORRELATIONS

/VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:12:30
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=al hassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,093
	Temps écoulé	00 00:00:00,087

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:13:08
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<pre> CORRELATIONS /VARIABLES=alhassassiya b19 b20 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,062
	Temps écoulé	00 00:00:00,267

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alhassassiya	b19	b20	b21	b22
alhassassiya	Corrélation de Pearson	1	,689	,549	,579	,558
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
b19	Corrélation de Pearson	,689	1	,858	,179	,034
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,295	,845
	N	36	36	36	36	36
b20	Corrélation de Pearson	,549	,858	1	,200	-,061
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,243	,724
	N	36	36	36	36	36
b21	Corrélation de Pearson	,579	,179	,200	1	,389
	Sig. (bilatérale)	,000	,295	,243		,019
	N	36	36	36	36	36
b22	Corrélation de Pearson	,558	,034	-,061	,389	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,845	,724	,019	
	N	36	36	36	36	36
b23	Corrélation de Pearson	,637	,905	,741	,184	-,011
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,283	,948
	N	36	36	36	36	36
b24	Corrélation de Pearson	,615	,954	,836	,147	-,066
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,393	,703
	N	36	36	36	36	36

Corrélations

		b23	b24
al hassassiya	Corrélation de Pearson	,637	,615
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
b19	Corrélation de Pearson	,905	,954
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
b20	Corrélation de Pearson	,741	,836
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
b21	Corrélation de Pearson	,184	,147
	Sig. (bilatérale)	,283	,393
	N	36	36
b22	Corrélation de Pearson	-,011	-,066
	Sig. (bilatérale)	,948	,703
	N	36	36
b23	Corrélation de Pearson	1	,949**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
b24	Corrélation de Pearson	,949**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Résultat obtenu	16-oct.-2020 17:16:33	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=alibdaa alassala atalaka almorouna alhassassiya /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,094
	Temps écoulé	00 00:00:00,134

Remarques

Résultat obtenu	16-oct.-2020 17:17:58	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=alibdaa alassala atalaka almorouna alhassassiya /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,078
	Temps écoulé	00 00:00:00,101

CORRELATIONS

/VARIABLES=alibdaa alassala atalaka almorouna alhassassiya

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:18:47
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=alibdaa alassala atalaka almorouna alhassassiya /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,124
	Temps écoulé	00 00:00:00,152

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		alibdaa	alassala	atalaka
alibdaa	Corrélation de Pearson	1	,691	,815
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	36	36	36
alassala	Corrélation de Pearson	,691	1	,549
	Sig. (bilatérale)	,000		,001
	N	36	36	36
atalaka	Corrélation de Pearson	,815	,549	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	36	36	36
almorouna	Corrélation de Pearson	,792	,562	,962
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36
alhasassiya	Corrélation de Pearson	,802	,578	,977
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	36	36	36

Corrélations

		almorouna	alhasassiya
alibdaa	Corrélation de Pearson	,792	,802
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
alassala	Corrélation de Pearson	,562	,578
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
atalaka	Corrélation de Pearson	,962	,977
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	36	36
almorouna	Corrélation de Pearson	1	,990
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
alhasassiya	Corrélation de Pearson	,990	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

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

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:48:21
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 a11 a13 a15 a17 a19 a21 a23 a25 a27 a29 a31 a33 a35 b1 b3 b5 b7 b9 b11 b13 b15 b17 b19 b21 b23 a2 a4 a6 a8 a10 a12 a14 a16 a18 a20 a22 a24 a26 a28 a30 a32 a34 a36 b2 b4 b6 b8 b10 b12 b14 b16 b18 b20 b22 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,031

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 17:51:26
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 a11 a13 a15 a17 a19 a21 a23 a25 a27 a29 a31 a33 a35 b1 b3 b5 b7 b9 b11 b13 b15 b17 b19 b21 b23 a2 a4 a6 a8 a10 a12 a14 a16 a18 a20 a22 a24 a26 a28 a30 a32 a34 a36 b2 b4 b6 b8 b10 b12 b14 b16 b18 b20 b22 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,017

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

```

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données0.
DATASET CLOSE Ensemble_de_données1.
NEW FILE.
DATASET NAME Ensemble_de_données2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 a11 a13 a15 a17 a19 a21 a23 a25 a27 a29 a31 a33 a35 a2 a4 a6 a8
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=SPLIT.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		16-oct.-2020 18:15:59
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 a11 a13 a15 a17 a19 a21 a23 a25 a27 a29 a31 a33 a35 a2 a4 a6 a8 a10 a12 a14 a16 a18 a20 a22 a24 a26 a28 a30 a32 a34 a36 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,020

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclus ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,885
		Nombre d'éléments	18 ^a
	Partie 2	Valeur	,856
		Nombre d'éléments	18 ^b
		Nombre total d'éléments	36
Corrélation entre les sous-échelles			,923
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,960
	Longueur inégale		,960
Coefficient de Guttman split-half			,958

a. Les éléments sont : a1, a3, a5, a7, a9, a11, a13, a15, a17, a19, a21, a23, a25, a27, a29, a31, a33, a35.

b. Les éléments sont : a2, a4, a6, a8, a10, a12, a14, a16, a18, a20, a22, a24, a26, a28, a30, a32, a34, a36.

Remarques

Résultat obtenu		17-oct.-2020 02:59:16
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b3 b5 b7 b8 b10 b12 b13 b15 b17 b19 b21 b23 b2 b4 b6 VAR00001 VAR00002 VAR00003 b14 b16 b18 b20 b22 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		17-oct.-2020 03:05:48
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b3 b5 b7 b9 b11 b13 b15 b17 b19 b21 b23 b2 b4 b6 b8 b10 b12 b14 b16 b18 b20 b22 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclus ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,819
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie 2	Valeur	,784
		Nombre d'éléments	12 ^b
Nombre total d'éléments		24	
Corrélation entre les sous-échelles			,901
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,948
	Longueur inégale		,948
Coefficient de Guttman split-half			,945

a. Les éléments sont : b1, b3, b5, b7, b9, b11, b13, b15, b17, b19, b21, b23.

b. Les éléments sont : b2, b4, b6, b8, b10, b12, b14, b16, b18, b20, b22, b24.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		17-oct.-2020 05:48:07
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,014

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	36

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		17-oct.-2020 05:48:45
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,031
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	9

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:49:08	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclus ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	9

RELIABILITY

/VARIABLES=a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:49:39	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,013

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclus ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	9

RELIABILITY

/VARIABLES=a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:50:03	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,012

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	9

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:50:41	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,008

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	7

RELIABILITY

```
/VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		17-oct.-2020 05:51:11
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b13 b14 b15 b16 b17 b18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:51:36	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=b13 b14 b15 b16 b17 b18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b19 b20 b21 b22 b23 b24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:52:13	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=b19 b20 b21 b22 b23 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclus ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	17-oct.-2020 05:53:29	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

[Ensemble_de_données0] E:\وليد دكتورا.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	97,3
Exclus ^a	1	2,7
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	24

FREQUENCIES VARIABLES=sexe Spécialisation Lalangue formation ancienneté
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	26-oct.-2020 21:43:19	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=sexe Spécialisation Lalangue formation ancienneté /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,013

Statistiques

		sexe	Spécialisation	Lalangue	formation	ancienneté
N	Valide	69	69	69	69	69
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	64	92,8	92,8	92,8
	féminin	5	7,2	7,2	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Spécialisation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	enseignement	57	82,6	82,6	82,6
	Administration	12	17,4	17,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Lalangue

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide arabe	60	87,0	87,0	87,0
française	9	13,0	13,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Résider	34	49,3	49,3	49,3
alternance	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins que 5	41	59,4	59,4	59,4
entre 5 et 10	12	17,4	17,4	76,8
plus de10	16	23,2	23,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tests non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 09:56:55	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكدديلو\.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=Valeur créativité /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,210
	Nombre d'observations autorisées ^a	157286

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	Valeur	créativité
N	69	69
Paramètres normaux ^{a,b}		
	Moyenne	3,0998
	Ecart-type	4,1027
Différences les plus extrêmes	Absolue	,76769
	Positive	,54601
	Négative	,099
Z de Kolmogorov-Smirnov		,078
Signification asymptotique (bilatérale)		-,098
		-,099
		,825
		,920
		,505
		,365

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
FREQUENCIES VARIABLES=Valeur créativité
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/HISTOGRAM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:02:01	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكدديلو\1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Valeur créativité /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:01,092
	Temps écoulé	00 00:00:05,754

Statistiques

	Valeur	créativité
N Valide	69	69
Manquante	0	0
Moyenne	3,0998	4,1027
Ecart-type	,76769	,54601

Tableau de fréquences

Valeur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,39	1	1,4	1,4	1,4
	1,72	1	1,4	1,4	2,9
	1,75	2	2,9	2,9	5,8
	1,81	2	2,9	2,9	8,7
	1,89	1	1,4	1,4	10,1
	2,00	1	1,4	1,4	11,6
	2,03	1	1,4	1,4	13,0
	2,17	1	1,4	1,4	14,5
	2,22	1	1,4	1,4	15,9
	2,28	2	2,9	2,9	18,8
	2,31	1	1,4	1,4	20,3
	2,36	1	1,4	1,4	21,7
	2,44	1	1,4	1,4	23,2
	2,47	1	1,4	1,4	24,6
	2,64	3	4,3	4,3	29,0
	2,67	1	1,4	1,4	30,4
	2,69	1	1,4	1,4	31,9
	2,72	3	4,3	4,3	36,2
	2,75	1	1,4	1,4	37,7
	2,78	1	1,4	1,4	39,1
	2,83	1	1,4	1,4	40,6
	2,94	1	1,4	1,4	42,0
	3,03	2	2,9	2,9	44,9
	3,11	1	1,4	1,4	46,4
	3,14	1	1,4	1,4	47,8
	3,25	2	2,9	2,9	50,7
	3,31	2	2,9	2,9	53,6
	3,33	1	1,4	1,4	55,1
	3,36	1	1,4	1,4	56,5
	3,39	2	2,9	2,9	59,4
	3,42	1	1,4	1,4	60,9
	3,47	2	2,9	2,9	63,8
	3,53	1	1,4	1,4	65,2
	3,58	1	1,4	1,4	66,7
	3,61	2	2,9	2,9	69,6
	3,67	1	1,4	1,4	71,0
	3,69	3	4,3	4,3	75,4
	3,81	2	2,9	2,9	78,3
	3,83	1	1,4	1,4	79,7

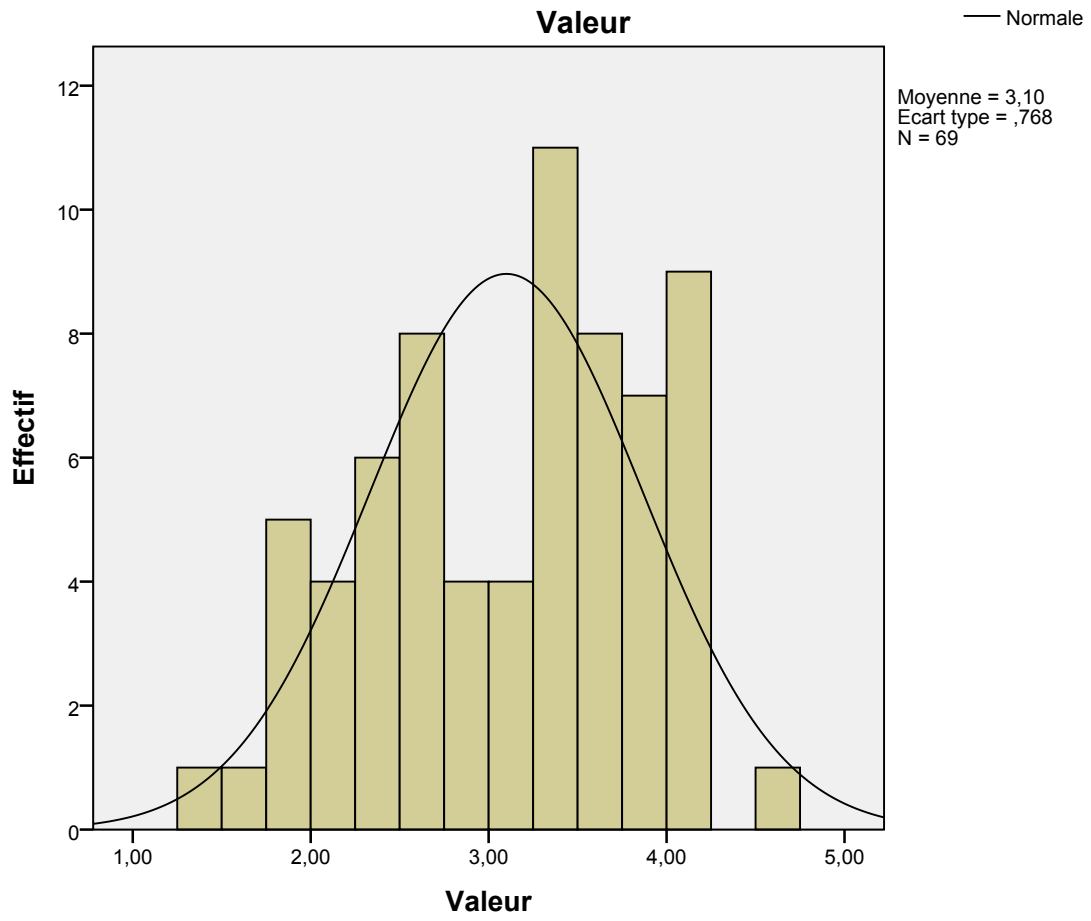
Valeur

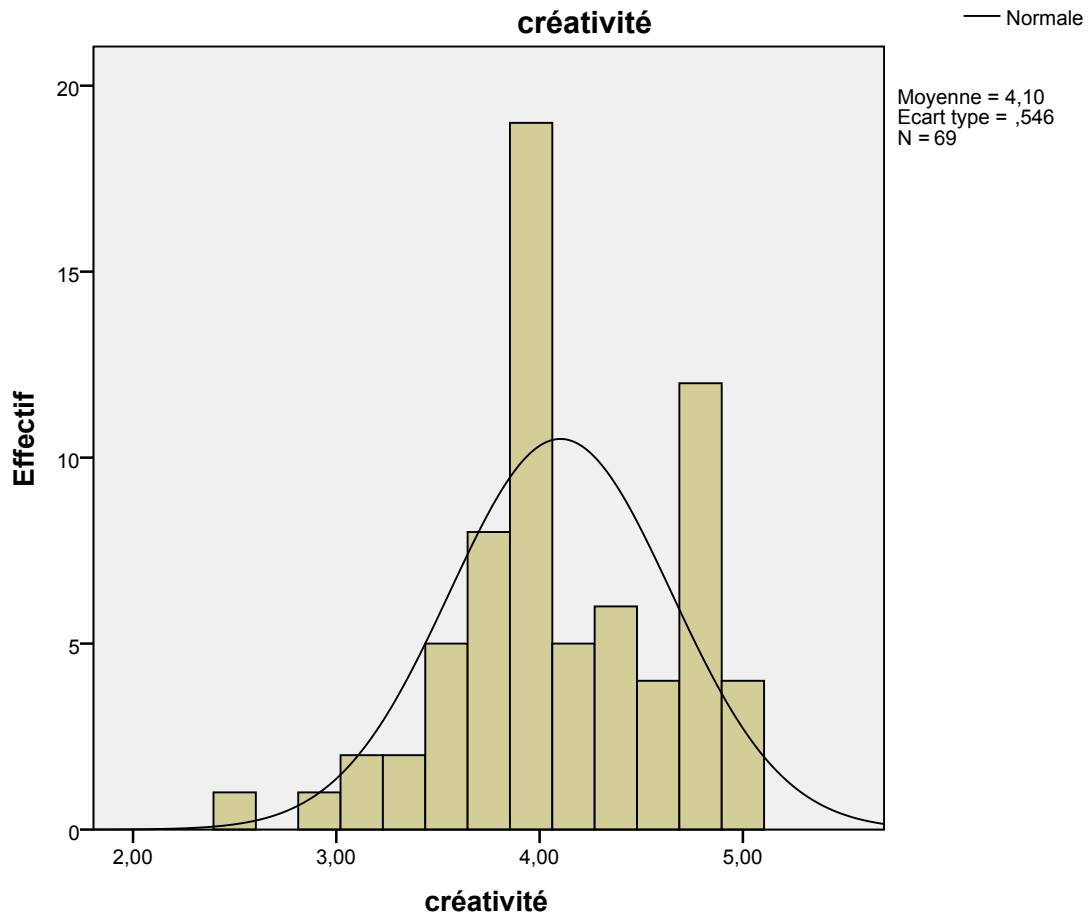
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,86	1	1,4	1,4	81,2
	3,89	1	1,4	1,4	82,6
	3,94	2	2,9	2,9	85,5
	4,00	3	4,3	4,3	89,9
	4,03	1	1,4	1,4	91,3
	4,06	4	5,8	5,8	97,1
	4,22	1	1,4	1,4	98,6
	4,58	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

créativité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,50	1	1,4	1,4	1,4
	2,88	1	1,4	1,4	2,9
	3,17	2	2,9	2,9	5,8
	3,25	1	1,4	1,4	7,2
	3,42	1	1,4	1,4	8,7
	3,46	2	2,9	2,9	11,6
	3,50	1	1,4	1,4	13,0
	3,63	2	2,9	2,9	15,9
	3,67	3	4,3	4,3	20,3
	3,71	3	4,3	4,3	24,6
	3,79	1	1,4	1,4	26,1
	3,83	1	1,4	1,4	27,5
	3,88	8	11,6	11,6	39,1
	3,92	1	1,4	1,4	40,6
	3,96	1	1,4	1,4	42,0
	4,00	8	11,6	11,6	53,6
	4,04	1	1,4	1,4	55,1
	4,08	1	1,4	1,4	56,5
	4,13	2	2,9	2,9	59,4
	4,17	2	2,9	2,9	62,3
	4,29	1	1,4	1,4	63,8
	4,33	2	2,9	2,9	66,7
	4,38	1	1,4	1,4	68,1
	4,42	1	1,4	1,4	69,6
	4,46	1	1,4	1,4	71,0
	4,50	1	1,4	1,4	72,5
	4,54	1	1,4	1,4	73,9
	4,58	1	1,4	1,4	75,4
	4,63	1	1,4	1,4	76,8
	4,71	2	2,9	2,9	79,7
	4,75	2	2,9	2,9	82,6
	4,79	3	4,3	4,3	87,0
	4,83	5	7,2	7,2	94,2
4,92	2	2,9	2,9	97,1	
4,96	1	1,4	1,4	98,6	
5,00	1	1,4	1,4	100,0	
Total	69	100,0	100,0		

Histogramme





```

FREQUENCIES VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /HISTOGRAM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu Commentaires Entrée	28-oct.-2020 10:04:56 Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	E:\اروتكدديولوا.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00 00:00:01,825 00 00:00:01,811

Statistiques

		ADMINSTATION	MITION	RELATION	environnement
N	Valide	69	69	69	69
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,2786	2,8808	3,2448	2,9952
	Ecart-type	,80522	,82056	,79202	,73959

Tableau de fréquences

ADMINSTATION

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,56	1	1,4	1,4	1,4
	1,67	1	1,4	1,4	2,9
	1,78	1	1,4	1,4	4,3
	1,89	3	4,3	4,3	8,7
	2,00	3	4,3	4,3	13,0
	2,33	2	2,9	2,9	15,9
	2,44	4	5,8	5,8	21,7
	2,56	2	2,9	2,9	24,6
	2,89	2	2,9	2,9	27,5
	3,00	6	8,7	8,7	36,2
	3,11	4	5,8	5,8	42,0
	3,22	2	2,9	2,9	44,9
	3,33	2	2,9	2,9	47,8
	3,44	4	5,8	5,8	53,6
	3,56	6	8,7	8,7	62,3
	3,67	4	5,8	5,8	68,1
	3,78	4	5,8	5,8	73,9
	3,89	1	1,4	1,4	75,4
	4,00	5	7,2	7,2	82,6
	4,11	5	7,2	7,2	89,9
	4,33	5	7,2	7,2	97,1
	4,67	1	1,4	1,4	98,6
	5,00	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

MITION

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	1,67	3	4,3	4,3	5,8
	1,78	5	7,2	7,2	13,0
	1,89	2	2,9	2,9	15,9
	2,00	2	2,9	2,9	18,8
	2,11	2	2,9	2,9	21,7
	2,22	6	8,7	8,7	30,4
	2,33	6	8,7	8,7	39,1
	2,44	1	1,4	1,4	40,6
	2,56	1	1,4	1,4	42,0
	2,67	1	1,4	1,4	43,5
	2,78	2	2,9	2,9	46,4
	2,89	1	1,4	1,4	47,8
	3,00	6	8,7	8,7	56,5
	3,11	2	2,9	2,9	59,4
	3,22	1	1,4	1,4	60,9
	3,33	3	4,3	4,3	65,2
	3,44	2	2,9	2,9	68,1
	3,56	6	8,7	8,7	76,8
	3,67	2	2,9	2,9	79,7
	3,78	2	2,9	2,9	82,6
	3,89	8	11,6	11,6	94,2
	4,00	1	1,4	1,4	95,7
	4,11	1	1,4	1,4	97,1
	4,22	1	1,4	1,4	98,6
	4,44	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

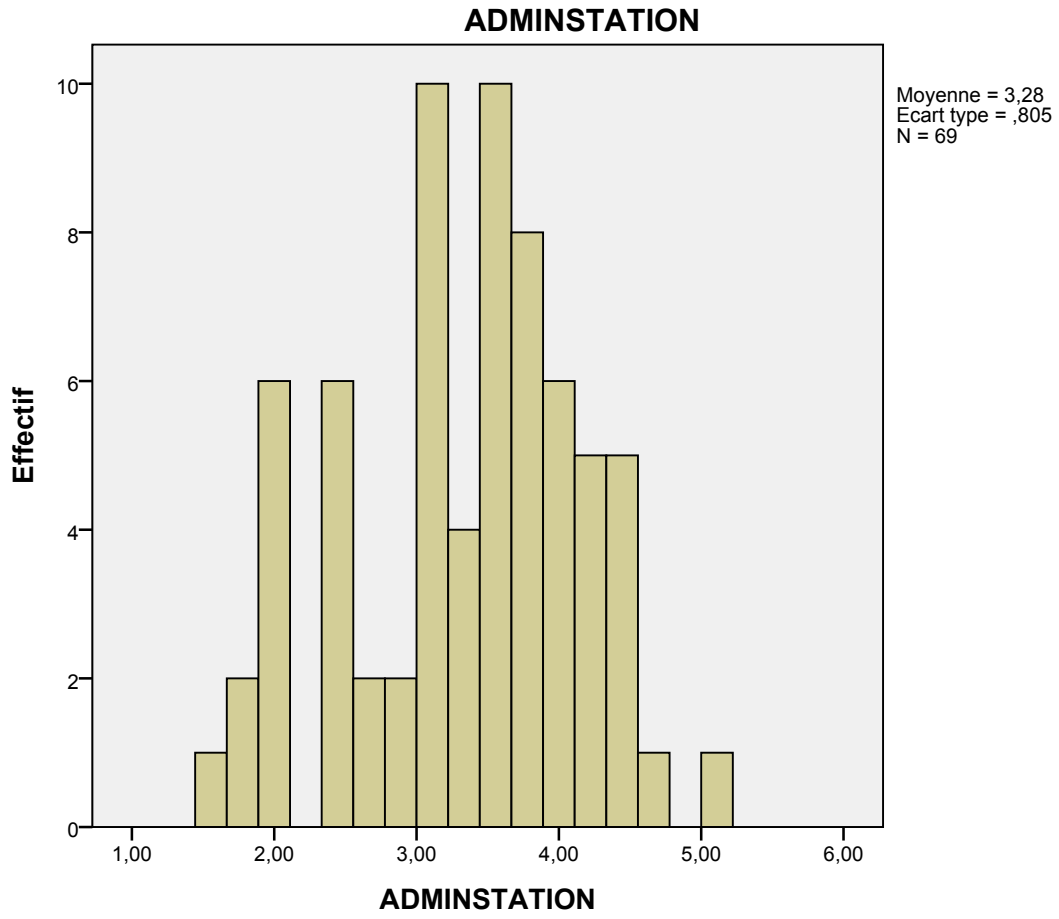
RELATION

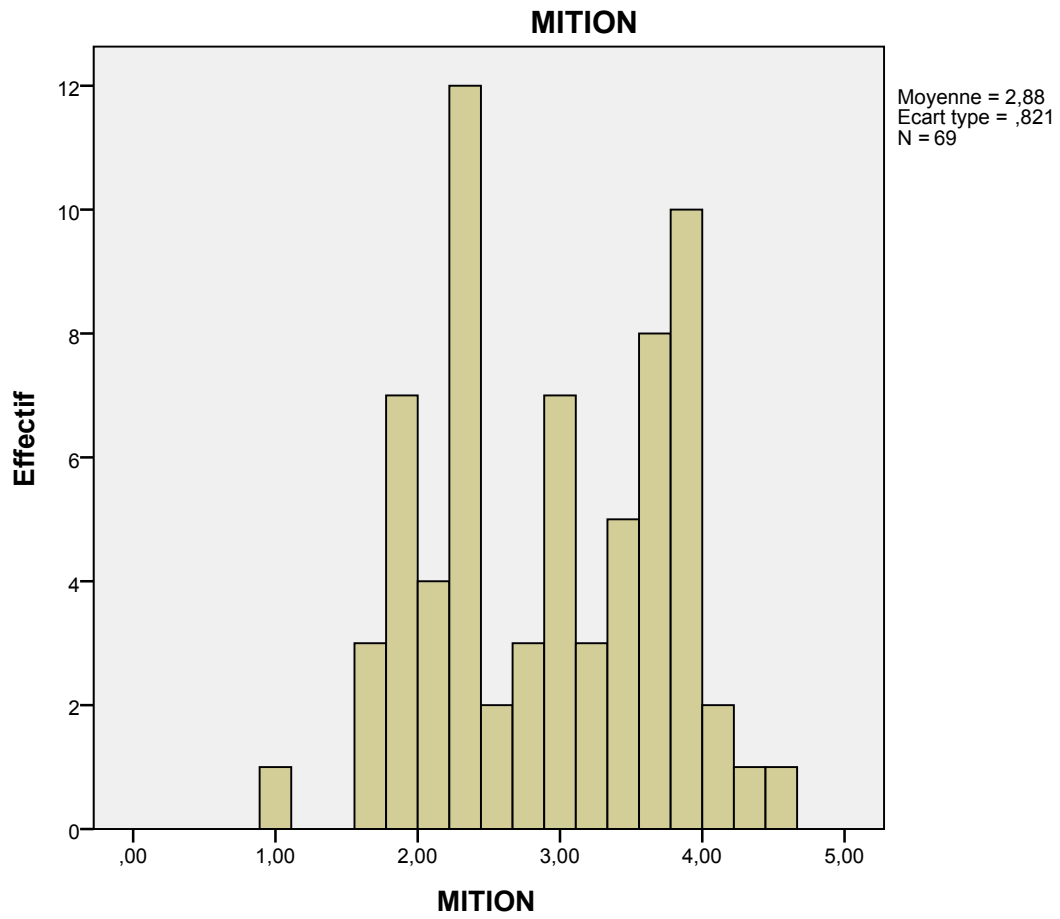
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,67	1	1,4	1,4	1,4
	1,78	4	5,8	5,8	7,2
	1,89	1	1,4	1,4	8,7
	2,00	1	1,4	1,4	10,1
	2,11	2	2,9	2,9	13,0
	2,22	2	2,9	2,9	15,9
	2,33	3	4,3	4,3	20,3
	2,44	2	2,9	2,9	23,2
	2,56	1	1,4	1,4	24,6
	2,67	2	2,9	2,9	27,5
	2,78	3	4,3	4,3	31,9
	2,89	3	4,3	4,3	36,2
	3,00	2	2,9	2,9	39,1
	3,11	2	2,9	2,9	42,0
	3,33	3	4,3	4,3	46,4
	3,44	3	4,3	4,3	50,7
	3,56	4	5,8	5,8	56,5
	3,67	5	7,2	7,2	63,8
	3,78	1	1,4	1,4	65,2
	3,89	4	5,8	5,8	71,0
	4,00	16	23,2	23,2	94,2
	4,11	1	1,4	1,4	95,7
	4,22	1	1,4	1,4	97,1
	4,33	1	1,4	1,4	98,6
	4,67	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

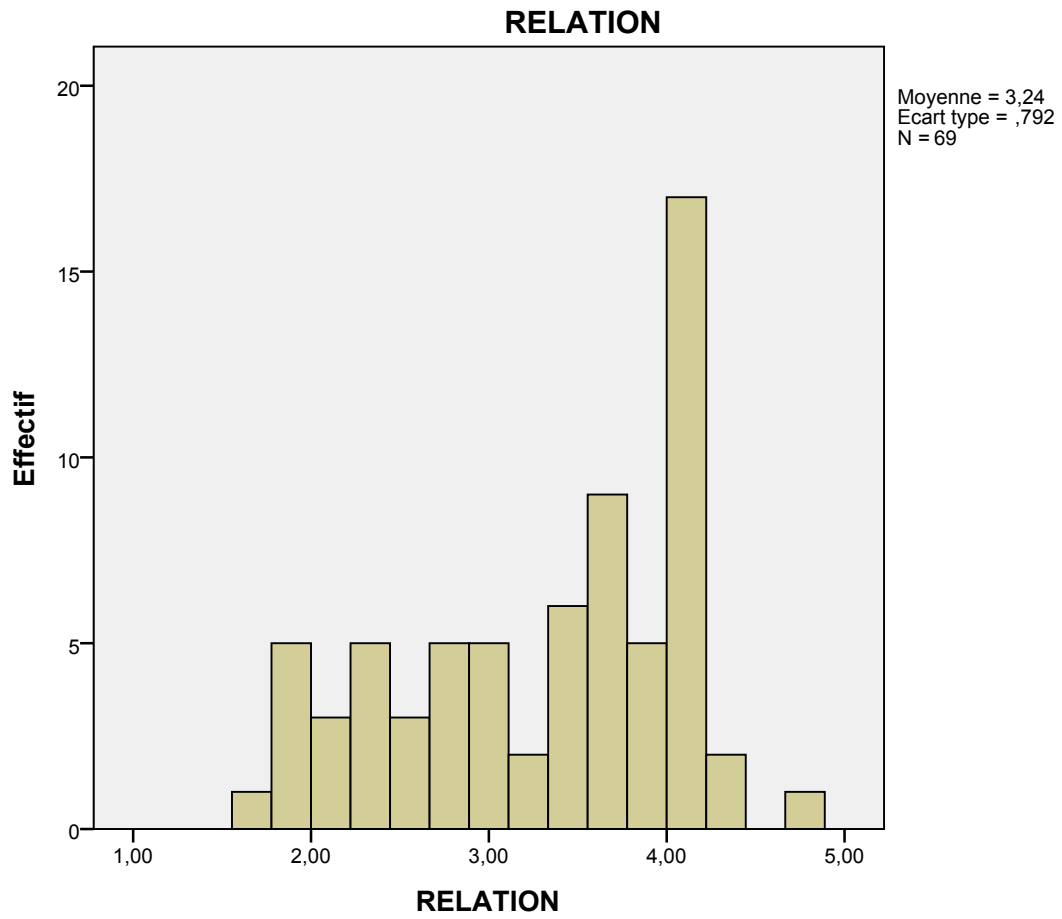
environnement

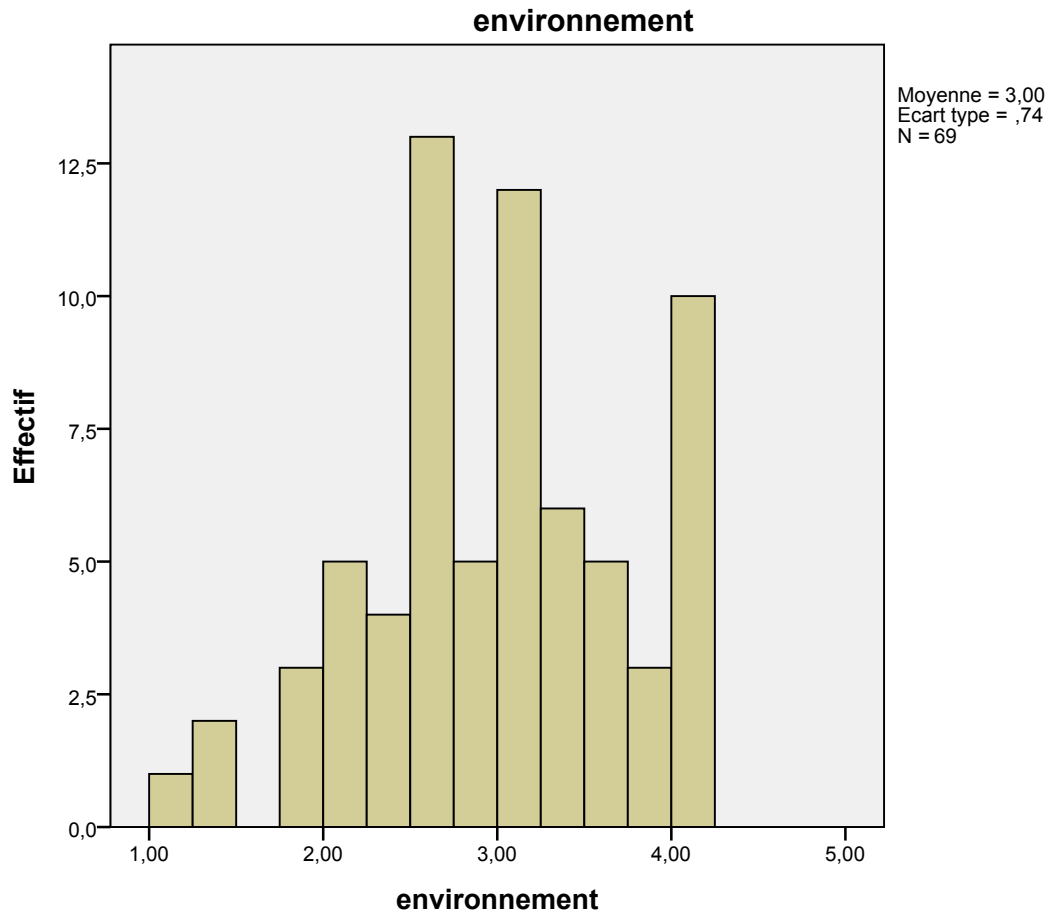
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,22	1	1,4	1,4	1,4
	1,33	2	2,9	2,9	4,3
	1,78	2	2,9	2,9	7,2
	1,89	1	1,4	1,4	8,7
	2,00	1	1,4	1,4	10,1
	2,11	2	2,9	2,9	13,0
	2,22	2	2,9	2,9	15,9
	2,33	4	5,8	5,8	21,7
	2,56	6	8,7	8,7	30,4
	2,67	7	10,1	10,1	40,6
	2,78	2	2,9	2,9	43,5
	2,89	3	4,3	4,3	47,8
	3,00	1	1,4	1,4	49,3
	3,11	1	1,4	1,4	50,7
	3,22	10	14,5	14,5	65,2
	3,44	6	8,7	8,7	73,9
	3,67	5	7,2	7,2	81,2
	3,78	1	1,4	1,4	82,6
	3,89	2	2,9	2,9	85,5
	4,00	9	13,0	13,0	98,6
	4,22	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Histogramme









```

FREQUENCIES VARIABLES=originalitÃ© Aisance Souplesse SensibilitÃ©
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /HISTOGRAM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p style="padding-left: 20px;">Données</p> <p style="padding-left: 20px;">Ensemble de données actif</p> <p style="padding-left: 20px;">Filtrer</p> <p style="padding-left: 20px;">Poids</p> <p style="padding-left: 20px;">Scinder fichier</p> <p style="padding-left: 20px;">N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p style="padding-left: 20px;">Définition des valeurs manquantes</p> <p style="padding-left: 20px;">Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p style="padding-left: 20px;">Temps de processeur</p> <p style="padding-left: 20px;">Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">28-oct.-2020 10:11:18</p> <p>E:\روتكد ديولوا.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p><aucune></p> <p><aucune></p> <p><aucune></p> <p style="text-align: right;">69</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides</p> <p>FREQUENCIES VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:01,919</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:02,074</p>
---	--

Statistiques

		originalité	Aisance	Souplesse	Sensibilité
N	Valide	69	69	69	69
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,0745	4,2145	4,2995	3,8454
Ecart-type		,68670	,52616	,51654	,53422

Tableau de fréquences

originalité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,43	1	1,4	1,4	1,4
	2,57	1	1,4	1,4	2,9
	2,71	1	1,4	1,4	4,3
	2,86	3	4,3	4,3	8,7
	3,14	1	1,4	1,4	10,1
	3,29	5	7,2	7,2	17,4
	3,43	4	5,8	5,8	23,2
	3,57	1	1,4	1,4	24,6
	3,71	2	2,9	2,9	27,5
	3,86	9	13,0	13,0	40,6
	4,00	9	13,0	13,0	53,6
	4,14	1	1,4	1,4	55,1
	4,29	5	7,2	7,2	62,3
	4,43	3	4,3	4,3	66,7
	4,57	5	7,2	7,2	73,9
	4,71	2	2,9	2,9	76,8
	4,86	9	13,0	13,0	89,9
	5,00	7	10,1	10,1	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Aisance

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,40	1	1,4	1,4	2,9
	3,80	13	18,8	18,8	21,7
	4,00	26	37,7	37,7	59,4
	4,20	6	8,7	8,7	68,1
	4,40	2	2,9	2,9	71,0
	4,60	2	2,9	2,9	73,9
	4,80	6	8,7	8,7	82,6
	5,00	12	17,4	17,4	100,0
Total		69	100,0	100,0	

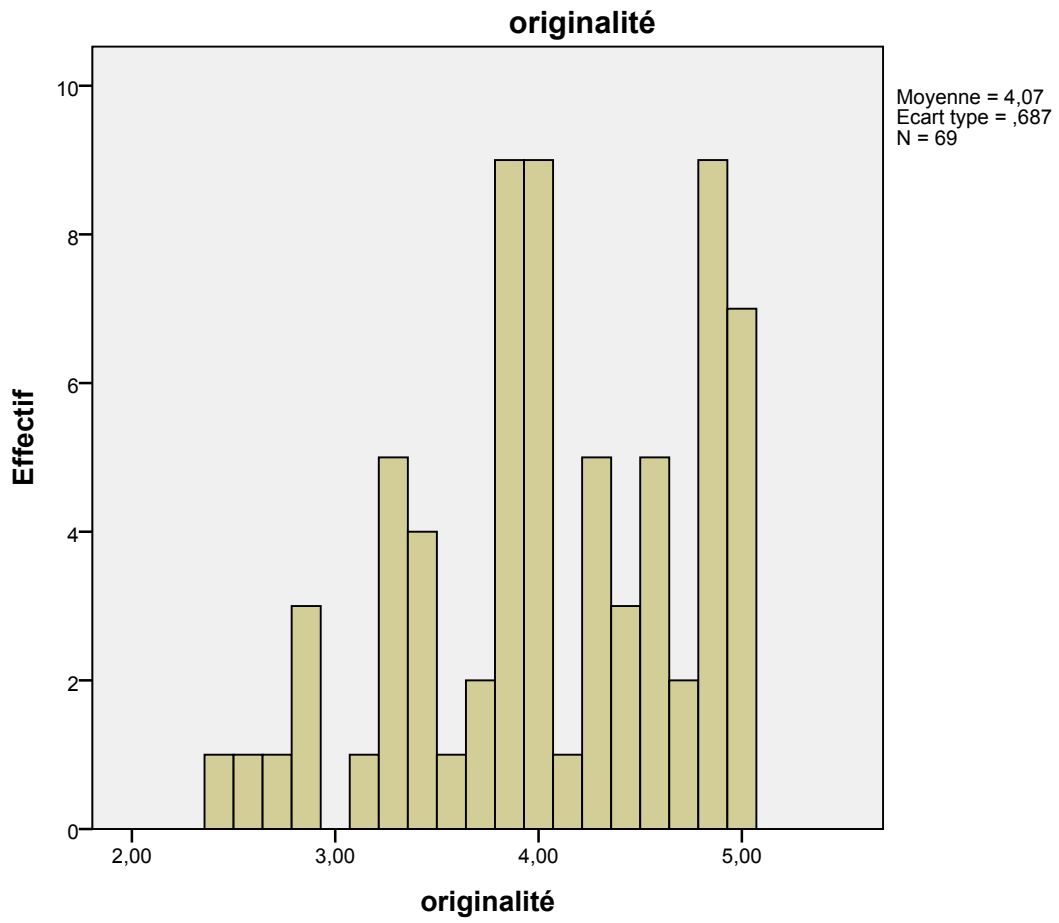
Souplesse

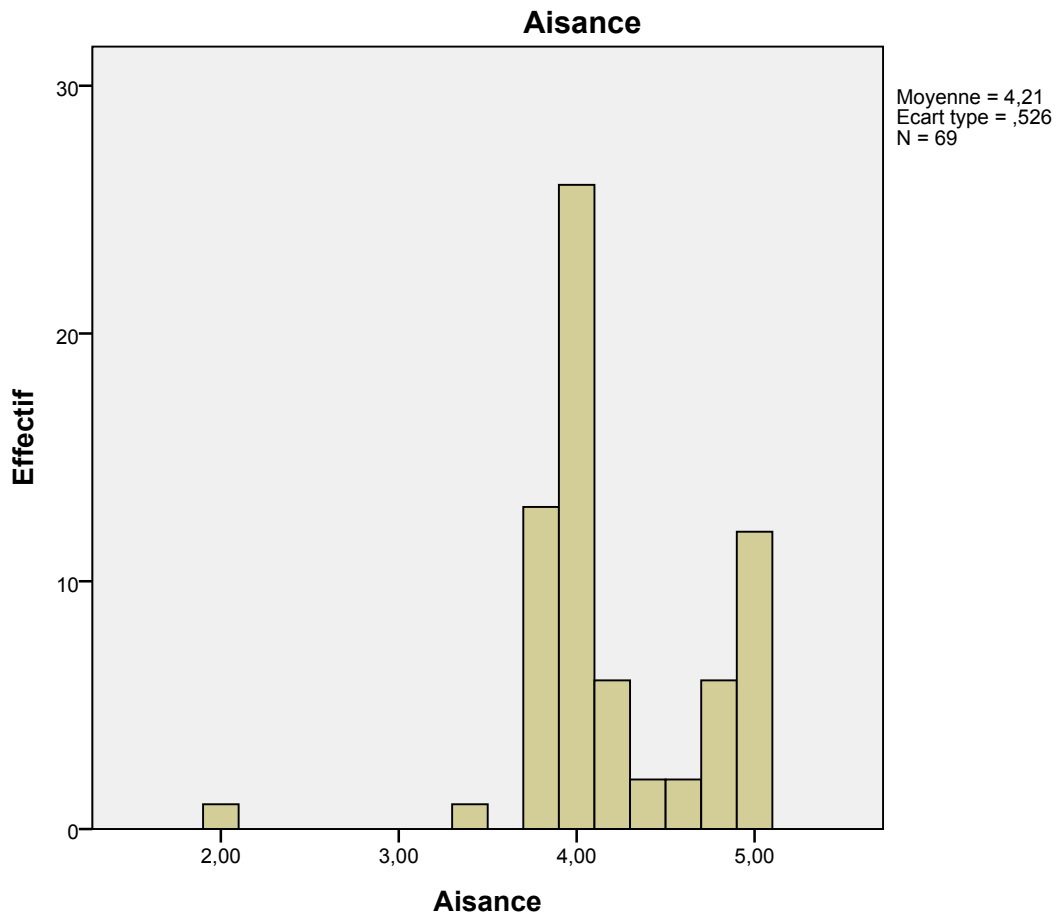
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,17	1	1,4	1,4	1,4
3,33	1	1,4	1,4	2,9
3,50	1	1,4	1,4	4,3
3,67	1	1,4	1,4	5,8
3,83	5	7,2	7,2	13,0
4,00	20	29,0	29,0	42,0
4,17	10	14,5	14,5	56,5
4,33	6	8,7	8,7	65,2
4,67	5	7,2	7,2	72,5
4,83	7	10,1	10,1	82,6
5,00	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

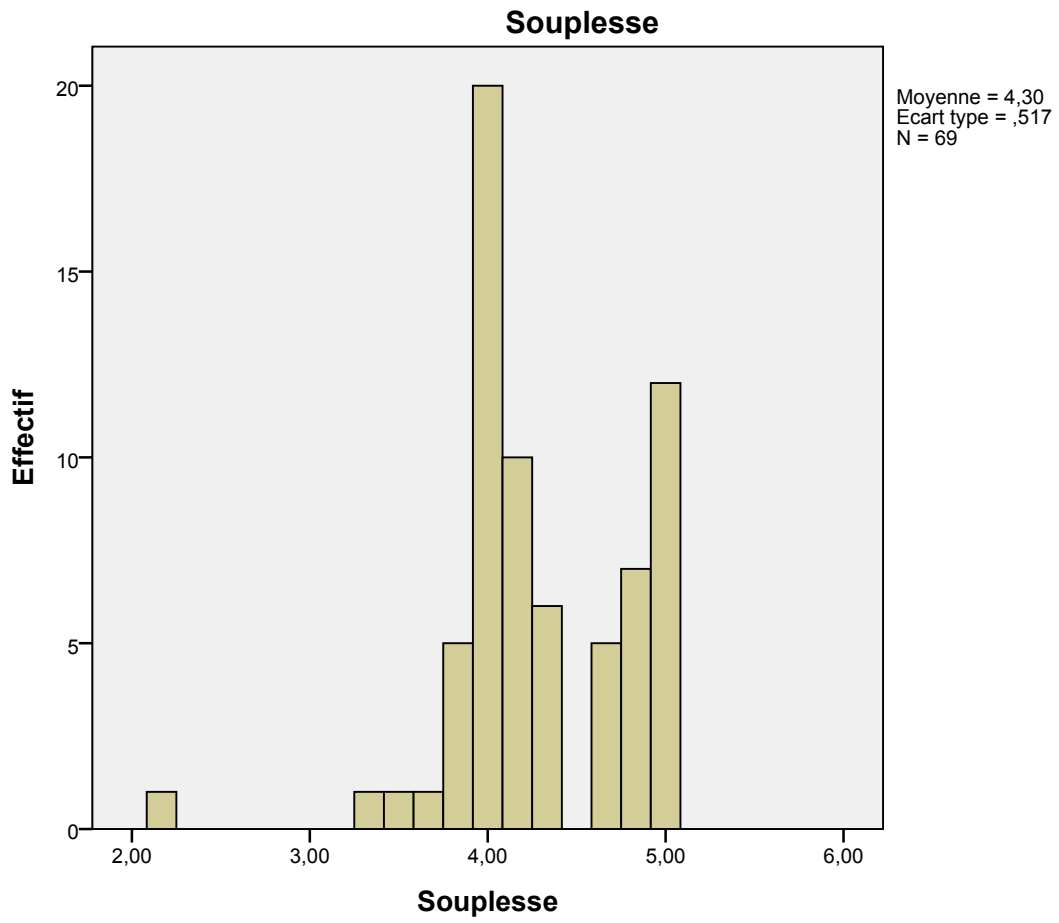
Sensibilité

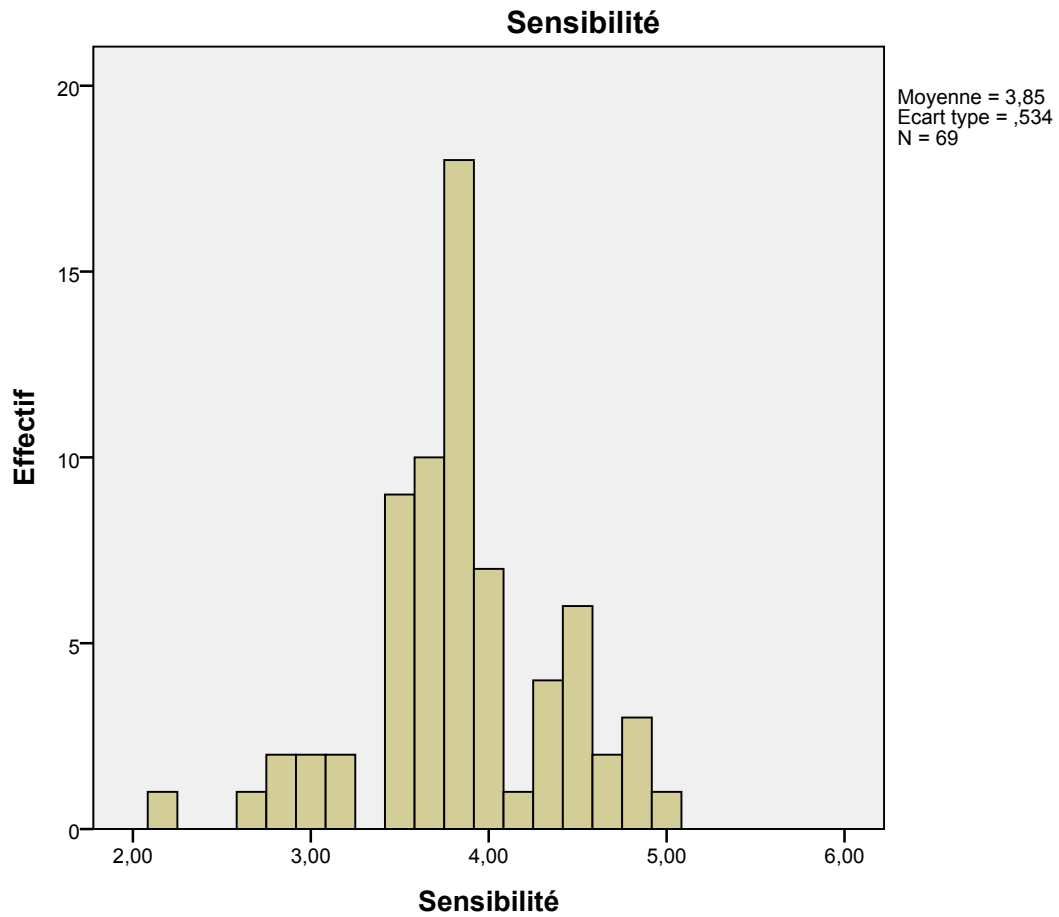
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,17	1	1,4	1,4	1,4
2,67	1	1,4	1,4	2,9
2,83	2	2,9	2,9	5,8
3,00	2	2,9	2,9	8,7
3,17	2	2,9	2,9	11,6
3,50	9	13,0	13,0	24,6
3,67	10	14,5	14,5	39,1
3,83	18	26,1	26,1	65,2
4,00	7	10,1	10,1	75,4
4,17	1	1,4	1,4	76,8
4,33	4	5,8	5,8	82,6
4,50	6	8,7	8,7	91,3
4,67	2	2,9	2,9	94,2
4,83	3	4,3	4,3	98,6
5,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Histogramme









CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement crã©ativitã©
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Remarques

Résultat obtenu		28-oct.-2020 10:15:02
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<pre> CORRELATIONS /VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement créativité /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,706

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=ADMINSTATION crÃ©ativitÃ©
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:17:14	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=ADMINSTATION créativité /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,125
	Temps écoulé	00 00:00:00,138

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
ADMINSTATION	3,2786	,80522	69
créativité	4,1027	,54601	69

Corrélations

		ADMINSTATION	créativité
ADMINSTATION	Corrélation de Pearson	1	,954
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	69	69
créativité	Corrélation de Pearson	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	69	69

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ADMINSTATION créativité
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:17:49	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكدديلو\.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=MITION créativité /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,109
	Temps écoulé	00 00:00:00,137

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
MITION	2,8808	,82056	69
créativité	4,1027	,54601	69

Corrélations

		MITION	créativité
MITION	Corrélation de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	69	69
créativité	Corrélation de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	69	69

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=RELATION cr@ativit@
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:18:16	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكدديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=RELATION créativité /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,124
	Temps écoulé	00 00:00:00,127

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RELATION	3,2448	,79202	69
créativité	4,1027	,54601	69

Corrélations

		RELATION	créativité
RELATION	Corrélation de Pearson	1	,849
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	69	69
créativité	Corrélation de Pearson	,849	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	69	69

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=environnement cr@ativit@
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:18:40	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=environnement créativité /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,156
	Temps écoulé	00 00:00:00,150

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
environnement	2,9952	,73959	69
créativité	4,1027	,54601	69

Corrélations

		environnemen t	créativité
environnement	Corrélation de Pearson	1	,977
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	69	69
créativité	Corrélation de Pearson	,977	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	69	69

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=Valeur crÃ©ativitÃ©

/PRINT=TWOTAIL NOSIG


```
T-TEST GROUPS=sexe(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:33:27	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=sexe(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,046

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ADMINSTATION	Masculin	64	3,3663	,76640	,09580
	féminin	5	2,1556	,26759	,11967
MITION	Masculin	64	2,9670	,78833	,09854
	féminin	5	1,7778	,13608	,06086
RELATION	Masculin	64	3,3351	,74667	,09333
	féminin	5	2,0889	,28760	,12862
environnement	Masculin	64	3,0660	,71837	,08980
	féminin	5	2,0889	,25337	,11331

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	3,329	,073
	Hypothèse de variances inégales		
MITION	Hypothèse de variances égales	10,774	,002
	Hypothèse de variances inégales		
RELATION	Hypothèse de variances égales	4,628	,035
	Hypothèse de variances inégales		
environnement	Hypothèse de variances égales	4,358	,041
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	3,495	67	,001	1,21076
	Hypothèse de variances inégales	7,898	10,496	,000	1,21076
MITION	Hypothèse de variances égales	3,347	67	,001	1,18924
	Hypothèse de variances inégales	10,268	36,528	,000	1,18924
RELATION	Hypothèse de variances égales	3,689	67	,000	1,24618
	Hypothèse de variances inégales	7,842	9,160	,000	1,24618
environnement	Hypothèse de variances égales	3,009	67	,004	,97708
	Hypothèse de variances inégales	6,758	10,343	,000	,97708

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	,34643	,51929	1,90224
	Hypothèse de variances inégales	,15329	,87138	1,55015
MITION	Hypothèse de variances égales	,35531	,48004	1,89843
	Hypothèse de variances inégales	,11582	,95446	1,42401
RELATION	Hypothèse de variances égales	,33779	,57195	1,92041
	Hypothèse de variances inégales	,15892	,88764	1,60472
environnement	Hypothèse de variances égales	,32474	,32889	1,62527
	Hypothèse de variances inégales	,14458	,65638	1,29778

```
T-TEST GROUPS=sexe(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Valeur
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:38:46	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد دولو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=sexe(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Valeur /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,008

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Valeur	Masculin	64	3,1836	,73118	,09140
	féminin	5	2,0278	,22309	,09977

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
Valeur	Hypothèse de variances égales	5,945	,017
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Valeur	Hypothèse de variances égales	3,500	67	,001	1,15582
	Hypothèse de variances inégales	8,542	12,952	,000	1,15582

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
Valeur	Hypothèse de variances égales	,33021	,49672	1,81491
	Hypothèse de variances inégales	,13530	,86340	1,44823

```
T-TEST GROUPS=Spécialisation(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:46:08	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكد دي لول\.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=Spécialisation(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,014

Statistiques de groupe

	Spécialisation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ADMINSTATION	enseignement	57	3,0955	,75226	,09964
	Administration	12	4,1481	,35874	,10356
MITION	enseignement	57	2,6823	,75518	,10003
	Administration	12	3,8241	,28997	,08371
RELATION	enseignement	57	3,0721	,76014	,10068
	Administration	12	4,0648	,21947	,06336
environnement	enseignement	57	2,8226	,68970	,09135
	Administration	12	3,8148	,26940	,07777
Valeur	enseignement	57	2,9181	,71284	,09442
	Administration	12	3,9630	,26940	,07777

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	7,145	,009
	Hypothèse de variances inégales		
MITION	Hypothèse de variances égales	15,808	,000
	Hypothèse de variances inégales		
RELATION	Hypothèse de variances égales	22,845	,000
	Hypothèse de variances inégales		
environnement	Hypothèse de variances égales	7,303	,009
	Hypothèse de variances inégales		
Valeur	Hypothèse de variances égales	13,779	,000
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	-4,715	67	,000	-1,05263
	Hypothèse de variances inégales	-7,325	34,915	,000	-1,05263
MITION	Hypothèse de variances égales	-5,133	67	,000	-1,14181
	Hypothèse de variances inégales	-8,754	46,300	,000	-1,14181
RELATION	Hypothèse de variances égales	-4,461	67	,000	-,99269
	Hypothèse de variances inégales	-8,345	60,688	,000	-,99269
environnement	Hypothèse de variances égales	-4,882	67	,000	-,99220
	Hypothèse de variances inégales	-8,270	45,342	,000	-,99220
Valeur	Hypothèse de variances égales	-4,978	67	,000	-1,04483
	Hypothèse de variances inégales	-8,542	47,188	,000	-1,04483

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	,22326	-1,49826	-,60700
	Hypothèse de variances inégales	,14371	-1,34440	-,76086
MITION	Hypothèse de variances égales	,22244	-1,58580	-,69783
	Hypothèse de variances inégales	,13043	-1,40431	-,87932
RELATION	Hypothèse de variances égales	,22252	-1,43685	-,54853
	Hypothèse de variances inégales	,11896	-1,23059	-,75479
environnement	Hypothèse de variances égales	,20325	-1,39789	-,58652
	Hypothèse de variances inégales	,11997	-1,23379	-,75061
Valeur	Hypothèse de variances égales	,20987	-1,46374	-,62593
	Hypothèse de variances inégales	,12232	-1,29089	-,79878

T-TEST GROUPS=Lalangue(1 2)
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:52:46	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\رونتكدديلو\.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=Lalangue(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

Statistiques de groupe

	Lalangue	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ADMINSTATION	arabe	60	3,1278	,74657	,09638
	française	9	4,2840	,30485	,10162
MITION	arabe	60	2,7241	,75843	,09791
	française	9	3,9259	,26058	,08686
RELATION	arabe	60	3,1148	,76406	,09864
	française	9	4,1111	,23570	,07857
environnement	arabe	60	2,8537	,68570	,08852
	française	9	3,9383	,17666	,05889
Valeur	arabe	60	2,9551	,71328	,09208
	française	9	4,0648	,22948	,07649

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	7,827	,007
	Hypothèse de variances inégales		
MITION	Hypothèse de variances égales	15,176	,000
	Hypothèse de variances inégales		
RELATION	Hypothèse de variances égales	16,051	,000
	Hypothèse de variances inégales		
environnement	Hypothèse de variances égales	10,339	,002
	Hypothèse de variances inégales		
Valeur	Hypothèse de variances égales	13,896	,000
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	-4,565	67	,000	-1,15617
	Hypothèse de variances inégales	-8,255	26,013	,000	-1,15617
MITION	Hypothèse de variances égales	-4,687	67	,000	-1,20185
	Hypothèse de variances inégales	-9,182	33,840	,000	-1,20185
RELATION	Hypothèse de variances égales	-3,862	67	,000	-,99630
	Hypothèse de variances inégales	-7,900	39,716	,000	-,99630
environnement	Hypothèse de variances égales	-4,694	67	,000	-1,08457
	Hypothèse de variances inégales	-10,201	50,232	,000	-1,08457
Valeur	Hypothèse de variances égales	-4,606	67	,000	-1,10972
	Hypothèse de variances inégales	-9,270	37,351	,000	-1,10972

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	,25325	-1,66165	-,65069
	Hypothèse de variances inégales	,14006	-1,44405	-,86829
MITION	Hypothèse de variances égales	,25644	-1,71370	-,69000
	Hypothèse de variances inégales	,13089	-1,46789	-,93581
RELATION	Hypothèse de variances égales	,25795	-1,51116	-,48143
	Hypothèse de variances inégales	,12611	-1,25122	-,74137
environnement	Hypothèse de variances égales	,23104	-1,54573	-,62340
	Hypothèse de variances inégales	,10632	-1,29809	-,87104
Valeur	Hypothèse de variances égales	,24094	-1,59063	-,62881
	Hypothèse de variances inégales	,11971	-1,35220	-,86724

```
T-TEST GROUPS=formation(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	28-oct.-2020 10:59:17	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	<pre>T-TEST GROUPS=formation(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur /CRITERIA=CI(.95).</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

Statistiques de groupe

	formation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ADMINSTATION	Résider	34	3,3922	,79713	,13671
	alternance	35	3,1683	,80907	,13676
MITION	Résider	34	2,9935	,79181	,13579
	alternance	35	2,7714	,84445	,14274
RELATION	Résider	34	3,3497	,75415	,12934
	alternance	35	3,1429	,82515	,13948
environnement	Résider	34	3,1078	,68901	,11816
	alternance	35	2,8857	,77987	,13182
Valeur	Résider	34	3,2108	,75036	,12869
	alternance	35	2,9921	,77972	,13180

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	,066	,798
	Hypothèse de variances inégales		
MITION	Hypothèse de variances égales	,358	,552
	Hypothèse de variances inégales		
RELATION	Hypothèse de variances égales	1,030	,314
	Hypothèse de variances inégales		
environnement	Hypothèse de variances égales	,235	,630
	Hypothèse de variances inégales		
Valeur	Hypothèse de variances égales	,131	,719
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	1,158	67	,251	,22390
	Hypothèse de variances inégales	1,158	66,986	,251	,22390
MITION	Hypothèse de variances égales	1,126	67	,264	,22204
	Hypothèse de variances inégales	1,127	66,918	,264	,22204
RELATION	Hypothèse de variances égales	1,086	67	,281	,20682
	Hypothèse de variances inégales	1,087	66,756	,281	,20682
environnement	Hypothèse de variances égales	1,252	67	,215	,22213
	Hypothèse de variances inégales	1,255	66,413	,214	,22213
Valeur	Hypothèse de variances égales	1,187	67	,240	,21872
	Hypothèse de variances inégales	1,187	66,995	,239	,21872

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
ADMINSTATION	Hypothèse de variances égales	,19341	-,16215	,60995
	Hypothèse de variances inégales	,19337	-,16206	,60987
MITION	Hypothèse de variances égales	,19720	-,17158	,61565
	Hypothèse de variances inégales	,19701	-,17122	,61529
RELATION	Hypothèse de variances égales	,19047	-,17336	,58699
	Hypothèse de variances inégales	,19021	-,17288	,58651
environnement	Hypothèse de variances égales	,17735	-,13187	,57612
	Hypothèse de variances inégales	,17703	-,13128	,57554
Valeur	Hypothèse de variances égales	,18431	-,14916	,58660
	Hypothèse de variances inégales	,18420	-,14895	,58639

```

ONEWAY ADMINSTATION MITION RELATION environnement BY anciennetÃ©
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

```

A 1 facteur

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,145	2	5,572
	Intra-groupes	32,945	66	,499
	Total	44,089	68	
MITION	Inter-groupes	12,929	2	6,465
	Intra-groupes	32,856	66	,498
	Total	45,786	68	
RELATION	Inter-groupes	9,998	2	4,999
	Intra-groupes	32,659	66	,495
	Total	42,656	68	
environnement	Inter-groupes	9,773	2	4,886
	Intra-groupes	27,423	66	,416
	Total	37,196	68	
Valeur	Inter-groupes	10,875	2	5,438
	Intra-groupes	29,201	66	,442
	Total	40,076	68	

ANOVA

		F	Signification
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,164	,000
	Intra-groupes		
	Total		
MITION	Inter-groupes	12,986	,000
	Intra-groupes		
	Total		
RELATION	Inter-groupes	10,102	,000
	Intra-groupes		
	Total		
environnement	Inter-groupes	11,760	,000
	Intra-groupes		
	Total		
Valeur	Inter-groupes	12,290	,000
	Intra-groupes		
	Total		

Remarques

Résultat obtenu		29-oct.-2020 09:20:25
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY ADMINSTATION MITION RELATION environnement BY ancienneté /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:02,169
	Temps écoulé	00 00:00:09,695

ADMINSTATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0623	
plus de 10	16	3,1806	
entre 5 et 10	12		4,1481
Signification		,884	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilisez la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

MITION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
plus de10	16	2,6667	
Moins que 5	41	2,6883	
entre 5 et 10	12		3,8241
Signification		,996	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

RELATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0325	
plus de10	16	3,1736	
entre 5 et 10	12		4,0648
Signification		,838	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

environnement

Scheffe^{a,b}

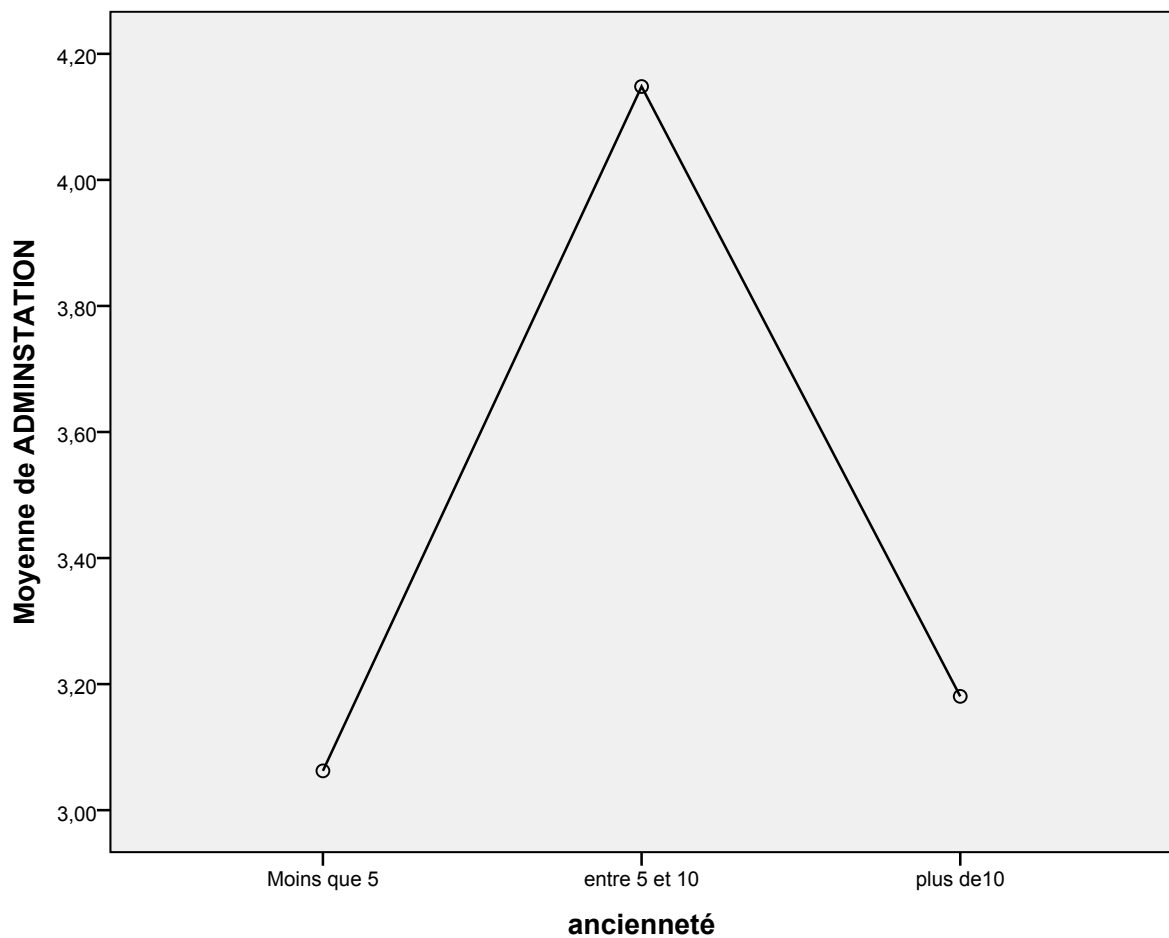
ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	2,8130	
plus de10	16	2,8472	
entre 5 et 10	12		3,8148
Signification		,988	1,000

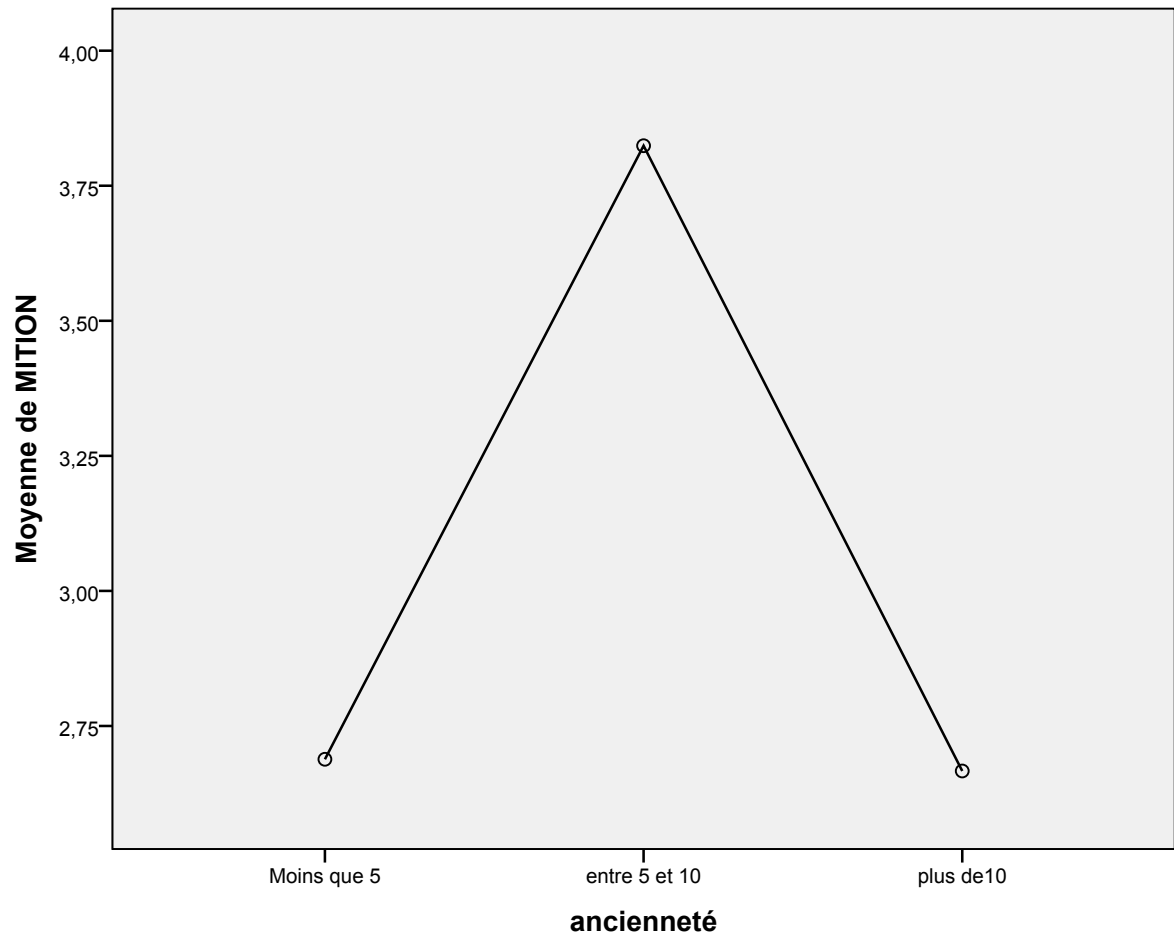
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

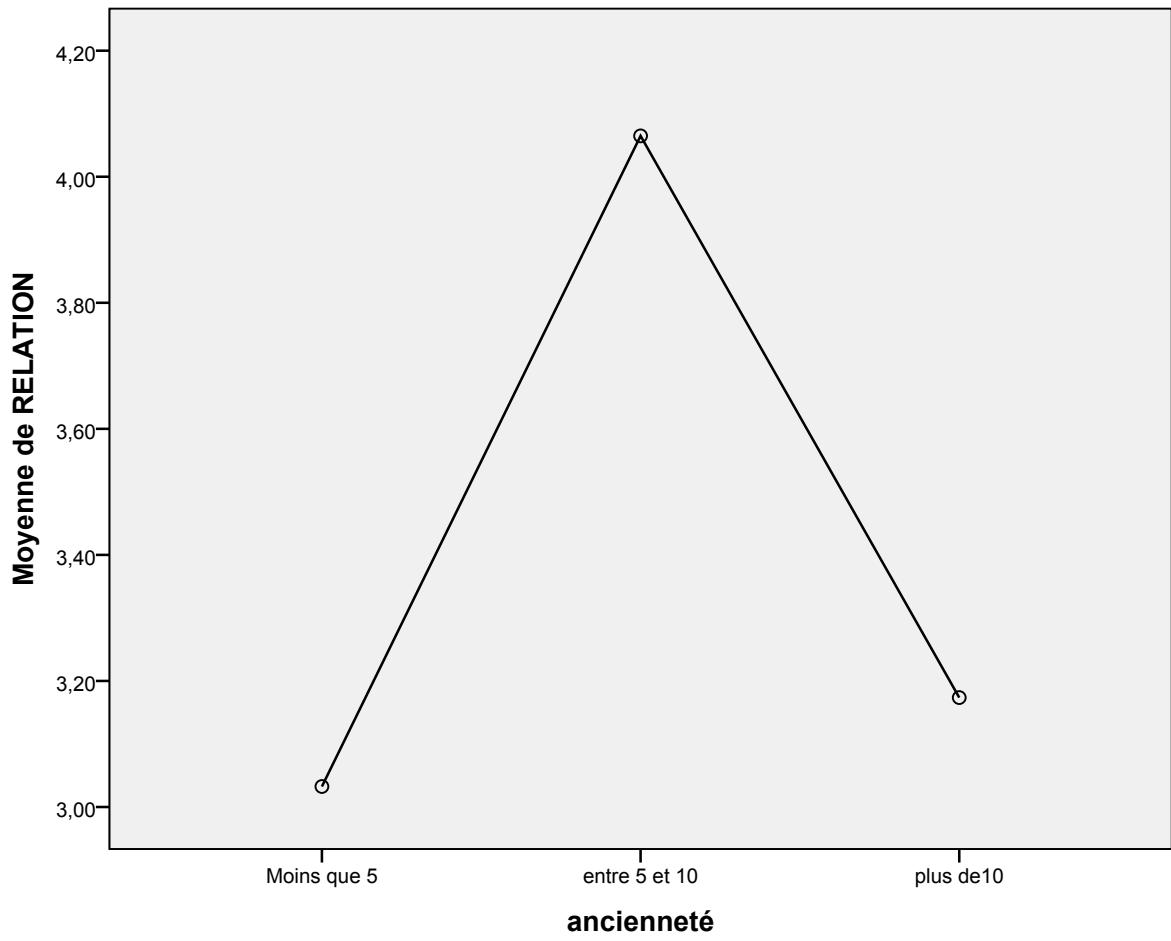
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

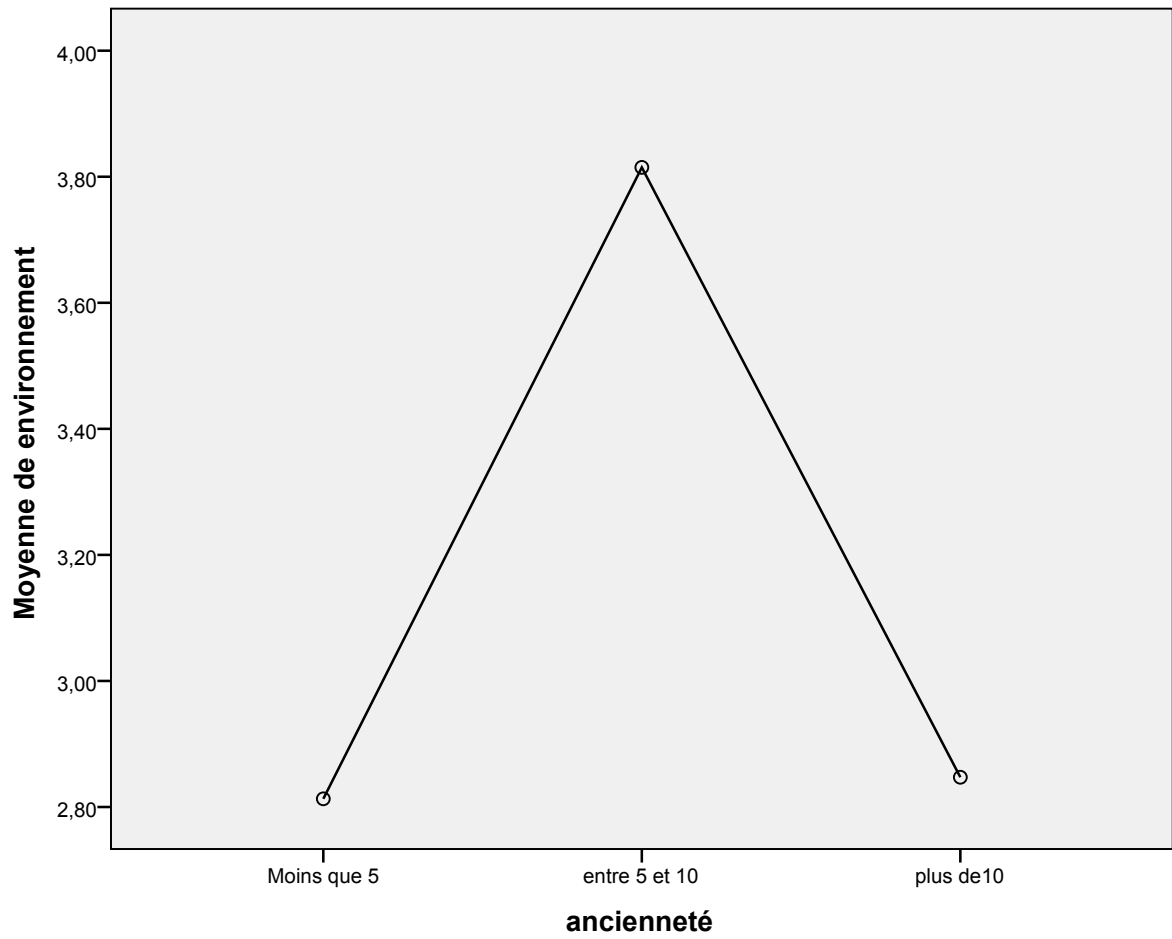
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Diagrammes des moyennes









A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		29-oct.-2020 10:30:16
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur BY ancienneté /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:02,200
	Temps écoulé	00 00:00:02,434

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ADMINSTATION	Moins que 5	41	3,0623	,85853	,13408
	entre 5 et 10	12	4,1481	,35874	,10356
	plus de10	16	3,1806	,36935	,09234
	Total	69	3,2786	,80522	,09694
MITION	Moins que 5	41	2,6883	,85751	,13392
	entre 5 et 10	12	3,8241	,28997	,08371
	plus de10	16	2,6667	,40976	,10244
	Total	69	2,8808	,82056	,09878
RELATION	Moins que 5	41	3,0325	,85824	,13403
	entre 5 et 10	12	4,0648	,21947	,06336
	plus de10	16	3,1736	,42158	,10539
	Total	69	3,2448	,79202	,09535
environnement	Moins que 5	41	2,8130	,79366	,12395
	entre 5 et 10	12	3,8148	,26940	,07777
	plus de10	16	2,8472	,30865	,07716
	Total	69	2,9952	,73959	,08904
Valeur	Moins que 5	41	2,8991	,81213	,12683
	entre 5 et 10	12	3,9630	,26940	,07777
	plus de10	16	2,9670	,36701	,09175
	Total	69	3,0998	,76769	,09242

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
		Borne inférieure	Borne supérieure		
ADMINSTATION	Moins que 5	2,7913	3,3333	1,56	4,67
	entre 5 et 10	3,9202	4,3761	3,67	5,00
	plus de10	2,9837	3,3774	2,44	3,67
	Total	3,0851	3,4720	1,56	5,00
MITION	Moins que 5	2,4177	2,9590	1,00	4,11
	entre 5 et 10	3,6398	4,0083	3,44	4,44
	plus de10	2,4483	2,8850	2,22	3,33
	Total	2,6837	3,0780	1,00	4,44
RELATION	Moins que 5	2,7616	3,3034	1,67	4,22
	entre 5 et 10	3,9254	4,2043	3,89	4,67
	plus de10	2,9490	3,3983	2,44	3,67
	Total	3,0545	3,4350	1,67	4,67
environnement	Moins que 5	2,5625	3,0635	1,22	4,00
	entre 5 et 10	3,6436	3,9860	3,44	4,22
	plus de10	2,6828	3,0117	2,33	3,22
	Total	2,8175	3,1728	1,22	4,22
Valeur	Moins que 5	2,6427	3,1554	1,39	4,06
	entre 5 et 10	3,7918	4,1341	3,61	4,58
	plus de10	2,7715	3,1626	2,36	3,47
	Total	2,9154	3,2843	1,39	4,58

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
ADMINSTATION	13,269	2	66	,000
MITION	18,806	2	66	,000
RELATION	26,417	2	66	,000
environnement	12,338	2	66	,000
Valeur	18,283	2	66	,000

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,145	2	5,572
	Intra-groupes	32,945	66	,499
	Total	44,089	68	
MITION	Inter-groupes	12,929	2	6,465
	Intra-groupes	32,856	66	,498
	Total	45,786	68	
RELATION	Inter-groupes	9,998	2	4,999
	Intra-groupes	32,659	66	,495
	Total	42,656	68	
environnement	Inter-groupes	9,773	2	4,886
	Intra-groupes	27,423	66	,416
	Total	37,196	68	
Valeur	Inter-groupes	10,875	2	5,438
	Intra-groupes	29,201	66	,442
	Total	40,076	68	

ANOVA

		F	Signification
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,164	,000
	Intra-groupes		
	Total		
MITION	Inter-groupes	12,986	,000
	Intra-groupes		
	Total		
RELATION	Inter-groupes	10,102	,000
	Intra-groupes		
	Total		
environnement	Inter-groupes	11,760	,000
	Intra-groupes		
	Total		
Valeur	Inter-groupes	12,290	,000
	Intra-groupes		
	Total		

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,08582	,23189
		plus de10	-,11822	,20826
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,08582	,23189
		plus de10	,96759*	,26980
plus de10	Moins que 5	,11822	,20826	
	entre 5 et 10	-,96759*	,26980	
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,13573	,23158
		plus de10	,02168	,20798
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,13573	,23158
		plus de10	1,15741*	,26944
plus de10	Moins que 5	-,02168	,20798	
	entre 5 et 10	-1,15741*	,26944	
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,03229	,23088
		plus de10	-,14109	,20735
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,03229	,23088
		plus de10	,89120*	,26863
plus de10	Moins que 5	,14109	,20735	
	entre 5 et 10	-,89120*	,26863	
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,00181	,21157
		plus de10	-,03421	,19001
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,00181	,21157
		plus de10	,96759*	,24616
plus de10	Moins que 5	,03421	,19001	
	entre 5 et 10	-,96759*	,24616	
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,06391	,21831
		plus de10	-,06796	,19607
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,06391	,21831
		plus de10	,99595*	,25401
plus de10	Moins que 5	,06796	,19607	
	entre 5 et 10	-,99595*	,25401	

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Signification
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,852
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,003
	plus de10	Moins que 5	,852
		entre 5 et 10	,003
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,995
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,000
	plus de10	Moins que 5	,995
		entre 5 et 10	,000
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,794
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,006
	plus de10	Moins que 5	,794
		entre 5 et 10	,006
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,984
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,001
	plus de10	Moins que 5	,984
		entre 5 et 10	,001
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,942
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,001
	plus de10	Moins que 5	,942
		entre 5 et 10	,001

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Borne supérieure
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6665	-,5051
		plus de10	-,6398	,4033
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5051	1,6665
		plus de10	,2919	1,6433
	plus de10	Moins que 5	-,4033	,6398
		entre 5 et 10	-1,6433	-,2919
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,7157	-,5558
		plus de10	-,4992	,5425
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5558	1,7157
		plus de10	,4826	1,8322
	plus de10	Moins que 5	-,5425	,4992
		entre 5 et 10	-1,8322	-,4826
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6105	-,4541
		plus de10	-,6604	,3782
	entre 5 et 10	Moins que 5	,4541	1,6105
		plus de10	,2185	1,5640
	plus de10	Moins que 5	-,3782	,6604
		entre 5 et 10	-1,5640	-,2185
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,5316	-,4720
		plus de10	-,5101	,4416
	entre 5 et 10	Moins que 5	,4720	1,5316
		plus de10	,3511	1,5841
	plus de10	Moins que 5	-,4416	,5101
		entre 5 et 10	-1,5841	-,3511
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6107	-,5172
		plus de10	-,5590	,4231
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5172	1,6107
		plus de10	,3598	1,6321
	plus de10	Moins que 5	-,4231	,5590
		entre 5 et 10	-1,6321	-,3598

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes

ADMINISTRATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0623	
plus de 10	16	3,1806	
entre 5 et 10	12		4,1481
Signification		,884	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

MITION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
plus de 10	16	2,6667	
Moins que 5	41	2,6883	
entre 5 et 10	12		3,8241
Signification		,996	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

RELATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0325	
plus de 10	16	3,1736	
entre 5 et 10	12		4,0648
Signification		,838	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

environnement

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	2,8130	
plus de 10	16	2,8472	
entre 5 et 10	12		3,8148
Signification		,988	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Valeur

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	2,8991	
plus de 10	16	2,9670	
entre 5 et 10	12		3,9630
Signification		,955	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

T-TEST GROUPS=sexe(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		29-oct.-2020 17:35:27
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكدديلو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=sexe(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,028

[Ensemble_de_données1] E:\وليد دكتورا.sav

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
originalité	Masculin	64	4,1629	,62341	,07793
	féminin	5	2,9429	,41157	,18406
Aisance	Masculin	64	4,2469	,53303	,06663
	féminin	5	3,8000	,00000	,00000
Souplesse	Masculin	64	4,3307	,52326	,06541
	féminin	5	3,9000	,09129	,04082
Sensibilité	Masculin	64	3,8958	,51648	,06456
	féminin	5	3,2000	,29814	,13333
créativité	Masculin	64	4,1556	,52883	,06610
	féminin	5	3,4250	,21123	,09446

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
originalité	Hypothèse de variances égales	1,199	,278
	Hypothèse de variances inégales		
Aisance	Hypothèse de variances égales	8,059	,006
	Hypothèse de variances inégales		
Souplesse	Hypothèse de variances égales	5,510	,022
	Hypothèse de variances inégales		
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,645	,425
	Hypothèse de variances inégales		
créativité	Hypothèse de variances égales	3,382	,070
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
originalité	Hypothèse de variances égales	4,288	67	,000	1,22009
	Hypothèse de variances inégales	6,104	5,551	,001	1,22009
Aisance	Hypothèse de variances égales	1,862	67	,067	,44688
	Hypothèse de variances inégales	6,707	63,000	,000	,44688
Souplesse	Hypothèse de variances égales	1,826	67	,072	,43073
	Hypothèse de variances inégales	5,586	35,881	,000	,43073
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	2,961	67	,004	,69583
	Hypothèse de variances inégales	4,697	6,074	,003	,69583
créativité	Hypothèse de variances égales	3,053	67	,003	,73060
	Hypothèse de variances inégales	6,337	8,744	,000	,73060

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
originalité	Hypothèse de variances égales	,28457	,65209	1,78809
	Hypothèse de variances inégales	,19988	,72127	1,71891
Aisance	Hypothèse de variances égales	,24001	-,03219	,92594
	Hypothèse de variances inégales	,06663	,31373	,58002
Souplesse	Hypothèse de variances égales	,23584	-,04001	,90147
	Hypothèse de variances inégales	,07710	,27434	,58712
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,23501	,22675	1,16491
	Hypothèse de variances inégales	,14814	,33442	1,05725
créativité	Hypothèse de variances égales	,23933	,25290	1,20830
	Hypothèse de variances inégales	,11530	,46861	,99259

T-TEST GROUPS=Spécialisation(1 2)
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=originalitÃ© Aisance Souplesse SensibilitÃ© crÃ©ativitÃ©
/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	29-oct.-2020 17:35:50	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\رويتك دكتورا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=Spécialisation(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,020

[Ensemble_de_données1] E:\وليد دكتورا.sav

Statistiques de groupe

	Spécialisation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
originalité	enseignement	57	3,9148	,64673	,08566
	Administration	12	4,8333	,15923	,04597
Aisance	enseignement	57	4,0912	,48266	,06393
	Administration	12	4,8000	,26968	,07785
Souplesse	enseignement	57	4,1725	,47660	,06313
	Administration	12	4,9028	,11143	,03217
Sensibilité	enseignement	57	3,7251	,48946	,06483
	Administration	12	4,4167	,33710	,09731
créativité	enseignement	57	3,9686	,49853	,06603
	Administration	12	4,7396	,20499	,05918

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
originalité	Hypothèse de variances égales	10,304	,002
	Hypothèse de variances inégales		
Aisance	Hypothèse de variances égales	1,107	,297
	Hypothèse de variances inégales		
Souplesse	Hypothèse de variances égales	5,038	,028
	Hypothèse de variances inégales		
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,309	,580
	Hypothèse de variances inégales		
créativité	Hypothèse de variances égales	3,961	,051
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
originalité	Hypothèse de variances égales	-4,862	67	,000	-,91855
	Hypothèse de variances inégales	-9,449	65,321	,000	-,91855
Aisance	Hypothèse de variances égales	-4,909	67	,000	-,70877
	Hypothèse de variances inégales	-7,036	28,309	,000	-,70877
Souplesse	Hypothèse de variances égales	-5,249	67	,000	-,73026
	Hypothèse de variances inégales	-10,307	66,152	,000	-,73026
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	-4,654	67	,000	-,69152
	Hypothèse de variances inégales	-5,914	22,077	,000	-,69152
créativité	Hypothèse de variances égales	-5,240	67	,000	-,77102
	Hypothèse de variances inégales	-8,696	42,503	,000	-,77102

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
originalité	Hypothèse de variances égales	,18891	-1,29561	-,54149
	Hypothèse de variances inégales	,09722	-1,11268	-,72441
Aisance	Hypothèse de variances égales	,14438	-,99696	-,42058
	Hypothèse de variances inégales	,10074	-,91502	-,50253
Souplesse	Hypothèse de variances égales	,13913	-1,00797	-,45255
	Hypothèse de variances inégales	,07085	-,87171	-,58881
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,14860	-,98813	-,39491
	Hypothèse de variances inégales	,11693	-,93397	-,44907
créativité	Hypothèse de variances égales	,14714	-1,06471	-,47732
	Hypothèse de variances inégales	,08867	-,94989	-,59214

T-TEST GROUPS=Lalangue(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	29-oct.-2020 17:36:10	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=Lalangue(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,057

[Ensemble_de_données1] E:\وليد دكتورا.sav

Statistiques de groupe

	Lalangue	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
originalité	arabe	60	3,9500	,64899	,08378
	française	9	4,9048	,10102	,03367
Aisance	arabe	60	4,1067	,47652	,06152
	française	9	4,9333	,10000	,03333
Souplesse	arabe	60	4,2028	,48333	,06240
	française	9	4,9444	,08333	,02778
Sensibilité	arabe	60	3,7389	,48067	,06205
	française	9	4,5556	,26352	,08784
créativité	arabe	60	3,9931	,49771	,06425
	française	9	4,8333	,12843	,04281

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
originalité	Hypothèse de variances égales	10,299	,002
	Hypothèse de variances inégales		
Aisance	Hypothèse de variances égales	3,809	,055
	Hypothèse de variances inégales		
Souplesse	Hypothèse de variances égales	5,945	,017
	Hypothèse de variances inégales		
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	1,082	,302
	Hypothèse de variances inégales		
créativité	Hypothèse de variances égales	5,945	,017
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
originalité	Hypothèse de variances égales	-4,379	67	,000	-,95476
	Hypothèse de variances inégales	-10,574	66,755	,000	-,95476
Aisance	Hypothèse de variances égales	-5,156	67	,000	-,82667
	Hypothèse de variances inégales	-11,815	60,359	,000	-,82667
Souplesse	Hypothèse de variances égales	-4,565	67	,000	-,74167
	Hypothèse de variances inégales	-10,859	65,678	,000	-,74167
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	-4,965	67	,000	-,81667
	Hypothèse de variances inégales	-7,593	17,390	,000	-,81667
créativité	Hypothèse de variances égales	-5,010	67	,000	-,84028
	Hypothèse de variances inégales	-10,883	50,142	,000	-,84028

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
originalité	Hypothèse de variances égales	,21805	-1,39000	-,51952
	Hypothèse de variances inégales	,09030	-1,13501	-,77452
Aisance	Hypothèse de variances égales	,16032	-1,14667	-,50666
	Hypothèse de variances inégales	,06997	-,96661	-,68672
Souplesse	Hypothèse de variances égales	,16246	-1,06593	-,41740
	Hypothèse de variances inégales	,06830	-,87805	-,60529
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,16449	-1,14499	-,48835
	Hypothèse de variances inégales	,10755	-1,04319	-,59015
créativité	Hypothèse de variances égales	,16770	-1,17502	-,50554
	Hypothèse de variances inégales	,07721	-,99534	-,68521

```
T-TEST GROUPS=formation(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	29-oct.-2020 17:36:26	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=formation(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,014

[Ensemble_de_données1] E:\وليد دكتورا.sav

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
originalité	Résider	34	4,2059	,60014	,10292
	alternance	35	3,9469	,74802	,12644
Aisance	Résider	34	4,2882	,45975	,07885
	alternance	35	4,1429	,58122	,09824
Souplesse	Résider	34	4,3922	,44925	,07705
	alternance	35	4,2095	,56641	,09574
Sensibilité	Résider	34	3,9412	,46761	,08019
	alternance	35	3,7524	,58350	,09863
créativité	Résider	34	4,2034	,48621	,08338
	alternance	35	4,0048	,58889	,09954

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
originalité	Hypothèse de variances égales	,984	,325
	Hypothèse de variances inégales		
Aisance	Hypothèse de variances égales	,000	,999
	Hypothèse de variances inégales		
Souplesse	Hypothèse de variances égales	,014	,907
	Hypothèse de variances inégales		
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,326	,570
	Hypothèse de variances inégales		
créativité	Hypothèse de variances égales	,164	,687
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
originalité	Hypothèse de variances égales	1,583	67	,118	,25894
	Hypothèse de variances inégales	1,588	64,712	,117	,25894
Aisance	Hypothèse de variances égales	1,150	67	,254	,14538
	Hypothèse de variances inégales	1,154	64,384	,253	,14538
Souplesse	Hypothèse de variances égales	1,481	67	,143	,18263
	Hypothèse de variances inégales	1,486	64,448	,142	,18263
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	1,480	67	,143	,18880
	Hypothèse de variances inégales	1,485	64,686	,142	,18880
créativité	Hypothèse de variances égales	1,526	67	,132	,19867
	Hypothèse de variances inégales	1,530	65,320	,131	,19867

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
originalité	Hypothèse de variances égales	,16355	-,06751	,58540
	Hypothèse de variances inégales	,16303	-,06668	,58457
Aisance	Hypothèse de variances égales	,12640	-,10691	,39767
	Hypothèse de variances inégales	,12597	-,10625	,39701
Souplesse	Hypothèse de variances égales	,12330	-,06348	,42875
	Hypothèse de variances inégales	,12289	-,06284	,42810
Sensibilité	Hypothèse de variances égales	,12753	-,06575	,44334
	Hypothèse de variances inégales	,12712	-,06510	,44269
créativité	Hypothèse de variances égales	,13021	-,06124	,45858
	Hypothèse de variances inégales	,12985	-,06064	,45798

```

ONEWAY ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur BY anciennetÃ©
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

```

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu	29-oct.-2020 17:37:08	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY ADMINSTATION MITION RELATION environnement Valeur BY ancienneté /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:02,309
	Temps écoulé	00 00:00:02,765

[Ensemble_de_données1] E:\وليد دكتورا.sav

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ADMINSTATION	Moins que 5	41	3,0623	,85853	,13408
	entre 5 et 10	12	4,1481	,35874	,10356
	plus de10	16	3,1806	,36935	,09234
	Total	69	3,2786	,80522	,09694
MITION	Moins que 5	41	2,6883	,85751	,13392
	entre 5 et 10	12	3,8241	,28997	,08371
	plus de10	16	2,6667	,40976	,10244
	Total	69	2,8808	,82056	,09878
RELATION	Moins que 5	41	3,0325	,85824	,13403
	entre 5 et 10	12	4,0648	,21947	,06336
	plus de10	16	3,1736	,42158	,10539
	Total	69	3,2448	,79202	,09535
environnement	Moins que 5	41	2,8130	,79366	,12395
	entre 5 et 10	12	3,8148	,26940	,07777
	plus de10	16	2,8472	,30865	,07716
	Total	69	2,9952	,73959	,08904
Valeur	Moins que 5	41	2,8991	,81213	,12683
	entre 5 et 10	12	3,9630	,26940	,07777
	plus de10	16	2,9670	,36701	,09175
	Total	69	3,0998	,76769	,09242

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
		Borne inférieure	Borne supérieure		
ADMINSTATION	Moins que 5	2,7913	3,3333	1,56	4,67
	entre 5 et 10	3,9202	4,3761	3,67	5,00
	plus de10	2,9837	3,3774	2,44	3,67
	Total	3,0851	3,4720	1,56	5,00
MITION	Moins que 5	2,4177	2,9590	1,00	4,11
	entre 5 et 10	3,6398	4,0083	3,44	4,44
	plus de10	2,4483	2,8850	2,22	3,33
	Total	2,6837	3,0780	1,00	4,44
RELATION	Moins que 5	2,7616	3,3034	1,67	4,22
	entre 5 et 10	3,9254	4,2043	3,89	4,67
	plus de10	2,9490	3,3983	2,44	3,67
	Total	3,0545	3,4350	1,67	4,67
environnement	Moins que 5	2,5625	3,0635	1,22	4,00
	entre 5 et 10	3,6436	3,9860	3,44	4,22
	plus de10	2,6828	3,0117	2,33	3,22
	Total	2,8175	3,1728	1,22	4,22
Valeur	Moins que 5	2,6427	3,1554	1,39	4,06
	entre 5 et 10	3,7918	4,1341	3,61	4,58
	plus de10	2,7715	3,1626	2,36	3,47
	Total	2,9154	3,2843	1,39	4,58

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
ADMINSTATION	13,269	2	66	,000
MITION	18,806	2	66	,000
RELATION	26,417	2	66	,000
environnement	12,338	2	66	,000
Valeur	18,283	2	66	,000

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,145	2	5,572
	Intra-groupes	32,945	66	,499
	Total	44,089	68	
MITION	Inter-groupes	12,929	2	6,465
	Intra-groupes	32,856	66	,498
	Total	45,786	68	
RELATION	Inter-groupes	9,998	2	4,999
	Intra-groupes	32,659	66	,495
	Total	42,656	68	
environnement	Inter-groupes	9,773	2	4,886
	Intra-groupes	27,423	66	,416
	Total	37,196	68	
Valeur	Inter-groupes	10,875	2	5,438
	Intra-groupes	29,201	66	,442
	Total	40,076	68	

ANOVA

		F	Signification
ADMINSTATION	Inter-groupes	11,164	,000
	Intra-groupes		
	Total		
MITION	Inter-groupes	12,986	,000
	Intra-groupes		
	Total		
RELATION	Inter-groupes	10,102	,000
	Intra-groupes		
	Total		
environnement	Inter-groupes	11,760	,000
	Intra-groupes		
	Total		
Valeur	Inter-groupes	12,290	,000
	Intra-groupes		
	Total		

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,08582	,23189
		plus de10	-,11822	,20826
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,08582	,23189
		plus de10	,96759	,26980
plus de10	Moins que 5	,11822	,20826	
	entre 5 et 10	-,96759	,26980	
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,13573	,23158
		plus de10	,02168	,20798
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,13573	,23158
		plus de10	1,15741	,26944
plus de10	Moins que 5	-,02168	,20798	
	entre 5 et 10	-1,15741	,26944	
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,03229	,23088
		plus de10	-,14109	,20735
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,03229	,23088
		plus de10	,89120	,26863
plus de10	Moins que 5	,14109	,20735	
	entre 5 et 10	-,89120	,26863	
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,00181	,21157
		plus de10	-,03421	,19001
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,00181	,21157
		plus de10	,96759	,24616
plus de10	Moins que 5	,03421	,19001	
	entre 5 et 10	-,96759	,24616	
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,06391	,21831
		plus de10	-,06796	,19607
	entre 5 et 10	Moins que 5	1,06391	,21831
		plus de10	,99595	,25401
plus de10	Moins que 5	,06796	,19607	
	entre 5 et 10	-,99595	,25401	

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Signification
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,852
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,003
	plus de10	Moins que 5	,852
		entre 5 et 10	,003
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,995
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,000
	plus de10	Moins que 5	,995
		entre 5 et 10	,000
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,794
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,006
	plus de10	Moins que 5	,794
		entre 5 et 10	,006
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,984
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,001
	plus de10	Moins que 5	,984
		entre 5 et 10	,001
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,942
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,001
	plus de10	Moins que 5	,942
		entre 5 et 10	,001

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Borne supérieure
ADMINSTATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6665	-,5051
		plus de10	-,6398	,4033
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5051	1,6665
		plus de10	,2919	1,6433
	plus de10	Moins que 5	-,4033	,6398
		entre 5 et 10	-1,6433	-,2919
MITION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,7157	-,5558
		plus de10	-,4992	,5425
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5558	1,7157
		plus de10	,4826	1,8322
	plus de10	Moins que 5	-,5425	,4992
		entre 5 et 10	-1,8322	-,4826
RELATION	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6105	-,4541
		plus de10	-,6604	,3782
	entre 5 et 10	Moins que 5	,4541	1,6105
		plus de10	,2185	1,5640
	plus de10	Moins que 5	-,3782	,6604
		entre 5 et 10	-1,5640	-,2185
environnement	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,5316	-,4720
		plus de10	-,5101	,4416
	entre 5 et 10	Moins que 5	,4720	1,5316
		plus de10	,3511	1,5841
	plus de10	Moins que 5	-,4416	,5101
		entre 5 et 10	-1,5841	-,3511
Valeur	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,6107	-,5172
		plus de10	-,5590	,4231
	entre 5 et 10	Moins que 5	,5172	1,6107
		plus de10	,3598	1,6321
	plus de10	Moins que 5	-,4231	,5590
		entre 5 et 10	-1,6321	-,3598

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes

ADMINISTRATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0623	
plus de 10	16	3,1806	
entre 5 et 10	12		4,1481
Signification		,884	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

MITION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
plus de 10	16	2,6667	
Moins que 5	41	2,6883	
entre 5 et 10	12		3,8241
Signification		,996	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

RELATION

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,0325	
plus de 10	16	3,1736	
entre 5 et 10	12		4,0648
Signification		,838	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

environnement

Scheffe^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	2,8130	
plus de 10	16	2,8472	
entre 5 et 10	12		3,8148
Signification		,988	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Valeur

Scheffe^{a,b}

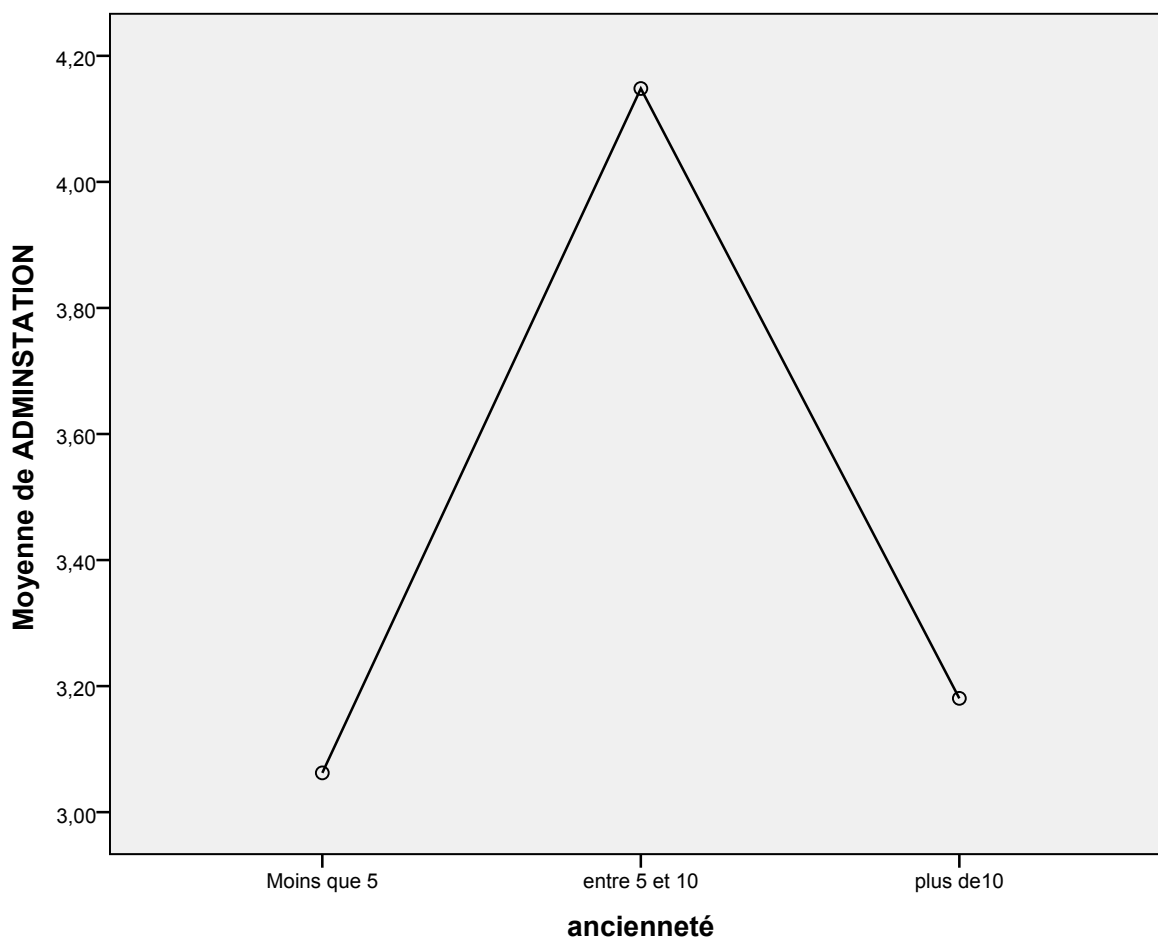
ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	2,8991	
plus de10	16	2,9670	
entre 5 et 10	12		3,9630
Signification		,955	1,000

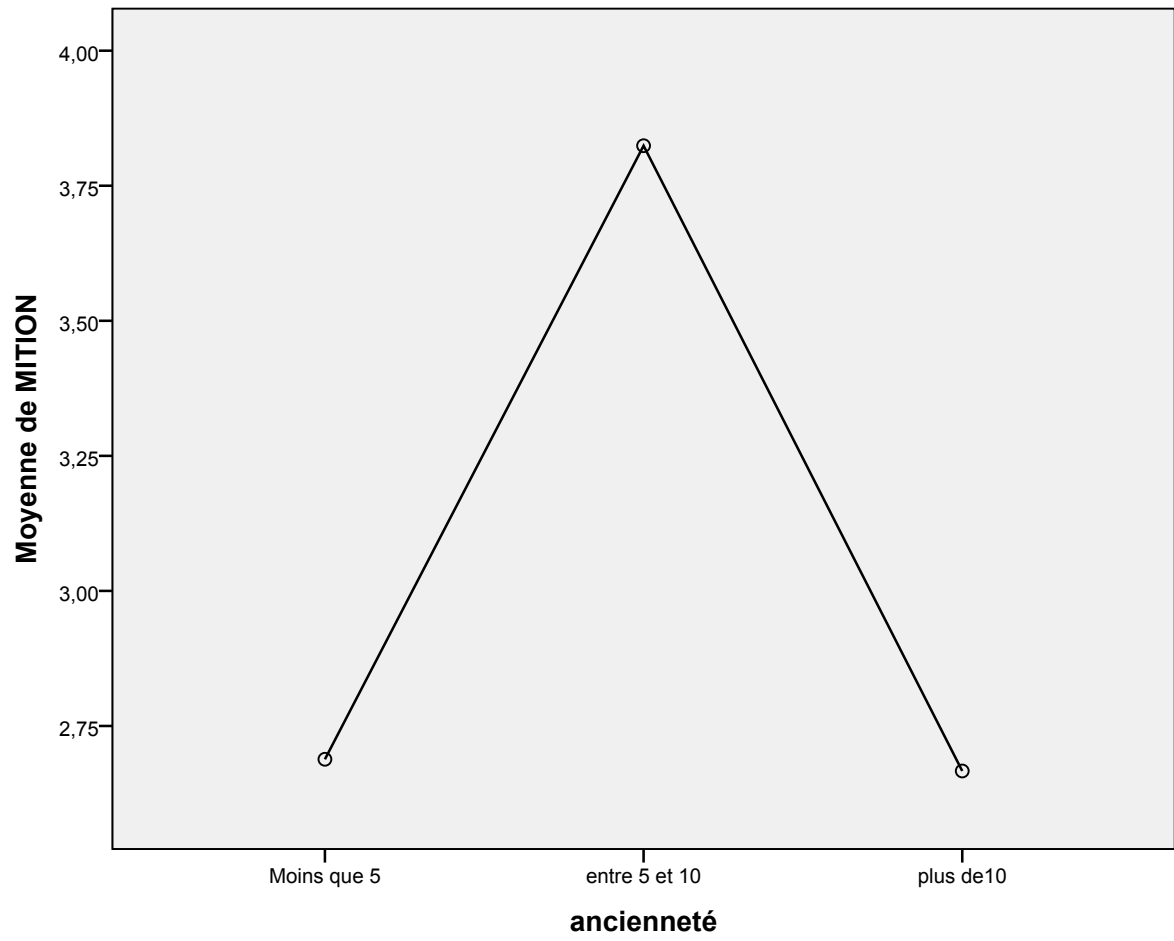
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

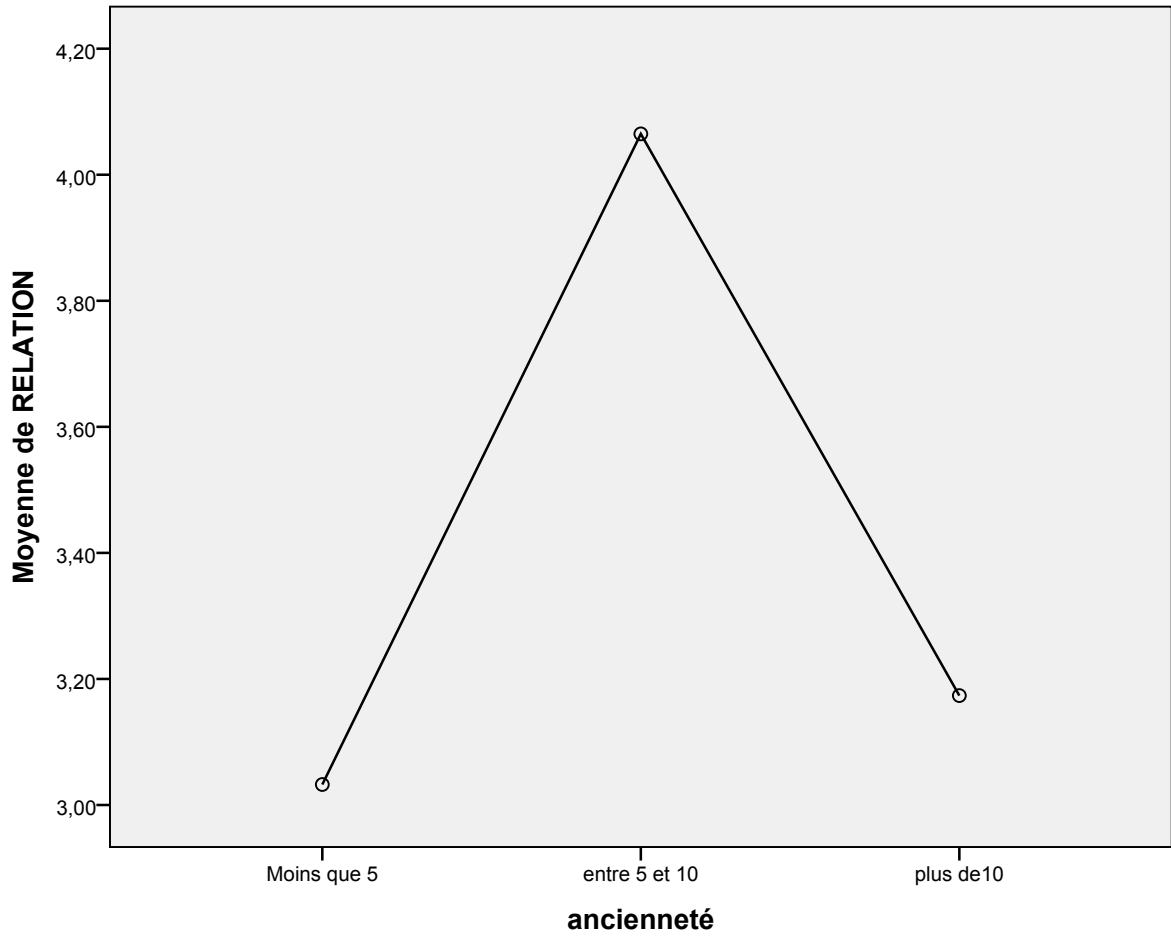
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

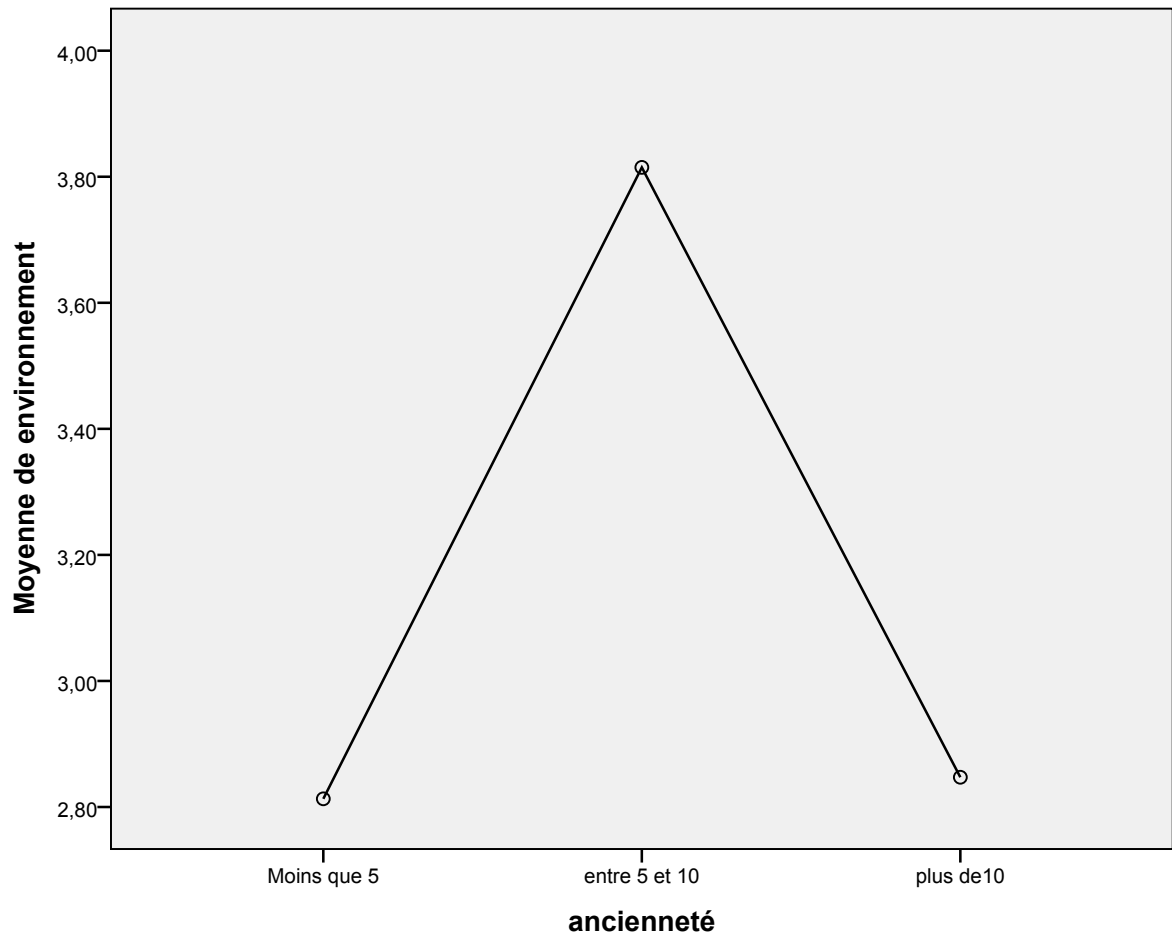
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

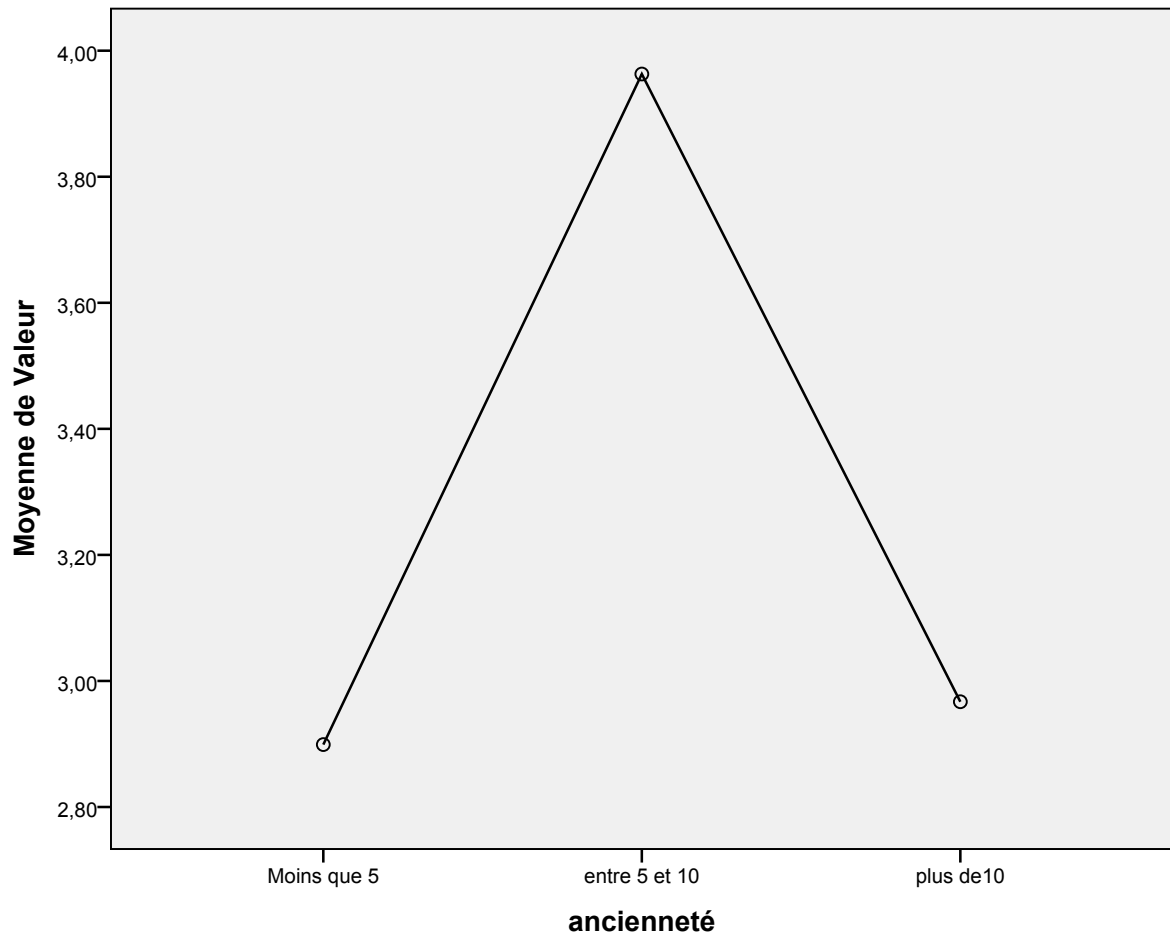
Diagrammes des moyennes











```

SAVE OUTFILE='E:\^ù„ùšø ø-ùfø^ù^ø±ø$.sav'
/COMPRESSED.
ONEWAY originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité BY ancienneté
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

```

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		29-oct.-2020 22:12:58
Commentaires		
Entrée	Données	E:\روتكد ديولوا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY originalité Aisance Souplesse Sensibilité créativité BY ancienneté /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:02,247
	Temps écoulé	00 00:00:02,603

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
originalité	Moins que 5	41	3,8850	,74657	,11659
	entre 5 et 10	12	4,8333	,15923	,04597
	plus de10	16	3,9911	,25803	,06451
	Total	69	4,0745	,68670	,08267
Aisance	Moins que 5	41	4,1220	,56547	,08831
	entre 5 et 10	12	4,8000	,26968	,07785
	plus de10	16	4,0125	,08851	,02213
	Total	69	4,2145	,52616	,06334
Souplesse	Moins que 5	41	4,1870	,55176	,08617
	entre 5 et 10	12	4,9028	,11143	,03217
	plus de10	16	4,1354	,18478	,04619
	Total	69	4,2995	,51654	,06218
Sensibilité	Moins que 5	41	3,7195	,57426	,08968
	entre 5 et 10	12	4,4167	,33710	,09731
	plus de10	16	3,7396	,12124	,03031
	Total	69	3,8454	,53422	,06431
créativité	Moins que 5	41	3,9685	,58205	,09090
	entre 5 et 10	12	4,7396	,20499	,05918
	plus de10	16	3,9688	,15627	,03907
	Total	69	4,1027	,54601	,06573

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
		Borne inférieure	Borne supérieure		
originalité	Moins que 5	3,6494	4,1207	2,43	5,00
	entre 5 et 10	4,7322	4,9345	4,57	5,00
	plus de10	3,8536	4,1286	3,57	4,57
	Total	3,9096	4,2395	2,43	5,00
Aisance	Moins que 5	3,9435	4,3004	2,00	5,00
	entre 5 et 10	4,6287	4,9713	4,20	5,00
	plus de10	3,9653	4,0597	3,80	4,20
	Total	4,0881	4,3409	2,00	5,00
Souplesse	Moins que 5	4,0128	4,3611	2,17	5,00
	entre 5 et 10	4,8320	4,9736	4,67	5,00
	plus de10	4,0370	4,2339	4,00	4,67
	Total	4,1754	4,4236	2,17	5,00
Sensibilité	Moins que 5	3,5383	3,9008	2,17	4,83
	entre 5 et 10	4,2025	4,6308	4,00	5,00
	plus de10	3,6750	3,8042	3,50	3,83
	Total	3,7171	3,9737	2,17	5,00
créativité	Moins que 5	3,7848	4,1522	2,50	4,83
	entre 5 et 10	4,6093	4,8698	4,38	5,00
	plus de10	3,8855	4,0520	3,71	4,33
	Total	3,9715	4,2338	2,50	5,00

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
originalité	16,616	2	66	,000
Aisance	8,040	2	66	,001
Souplesse	7,430	2	66	,001
Sensibilité	6,523	2	66	,003
créativité	11,230	2	66	,000

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
originalité	Inter-groupes	8,493	2	4,247	11,890	,000
	Intra-groupes	23,572	66	,357		
	Total	32,066	68			
Aisance	Inter-groupes	5,118	2	2,559	12,320	,000
	Intra-groupes	13,708	66	,208		
	Total	18,826	68			
Souplesse	Inter-groupes	5,317	2	2,659	13,680	,000
	Intra-groupes	12,826	66	,194		
	Total	18,143	68			
Sensibilité	Inter-groupes	4,745	2	2,373	10,680	,000
	Intra-groupes	14,662	66	,222		
	Total	19,407	68			
créativité	Inter-groupes	5,893	2	2,946	13,524	,000
	Intra-groupes	14,380	66	,218		
	Total	20,273	68			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard
originalité	Moins que 5	entre 5 et 10	-,94832	,19615
		plus de10	-,10605	,17616
	entre 5 et 10	Moins que 5	,94832	,19615
		plus de10	,84226	,22822
	plus de10	Moins que 5	,10605	,17616
		entre 5 et 10	-,84226	,22822
Aisance	Moins que 5	entre 5 et 10	-,67805	,14958
		plus de10	,10945	,13434
	entre 5 et 10	Moins que 5	,67805	,14958
		plus de10	,78750	,17404
	plus de10	Moins que 5	-,10945	,13434
		entre 5 et 10	-,78750	,17404
Souplesse	Moins que 5	entre 5 et 10	-,71579	,14469
		plus de10	,05158	,12995
	entre 5 et 10	Moins que 5	,71579	,14469
		plus de10	,76736	,16835
	plus de10	Moins que 5	-,05158	,12995
		entre 5 et 10	-,76736	,16835
Sensibilité	Moins que 5	entre 5 et 10	-,69715	,15469
		plus de10	-,02007	,13893
	entre 5 et 10	Moins que 5	,69715	,15469
		plus de10	,67708	,17999
	plus de10	Moins que 5	,02007	,13893
		entre 5 et 10	-,67708	,17999
créativité	Moins que 5	entre 5 et 10	-,77109	,15320
		plus de10	-,00025	,13759
	entre 5 et 10	Moins que 5	,77109	,15320
		plus de10	,77083	,17825
	plus de10	Moins que 5	,00025	,13759
		entre 5 et 10	-,77083	,17825

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Signification
originalité	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,835
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,002
	plus de10	Moins que 5	,835
		entre 5 et 10	,002
Aisance	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,719
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,000
	plus de10	Moins que 5	,719
		entre 5 et 10	,000
Souplesse	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,924
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,000
	plus de10	Moins que 5	,924
		entre 5 et 10	,000
Sensibilité	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	,990
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,002
	plus de10	Moins que 5	,990
		entre 5 et 10	,002
créativité	Moins que 5	entre 5 et 10	,000
		plus de10	1,000
	entre 5 et 10	Moins que 5	,000
		plus de10	,000
	plus de10	Moins que 5	1,000
		entre 5 et 10	,000

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) ancienneté	(J) ancienneté	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Borne supérieure
originalité	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,4395	-,4571
		plus de10	-,5472	,3351
	entre 5 et 10	Moins que 5	,4571	1,4395
		plus de10	,2707	1,4138
	plus de10	Moins que 5	-,3351	,5472
		entre 5 et 10	-1,4138	-,2707
Aisance	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,0526	-,3035
		plus de10	-,2270	,4459
	entre 5 et 10	Moins que 5	,3035	1,0526
		plus de10	,3517	1,2233
	plus de10	Moins que 5	-,4459	,2270
		entre 5 et 10	-1,2233	-,3517
Souplesse	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,0781	-,3534
		plus de10	-,2739	,3770
	entre 5 et 10	Moins que 5	,3534	1,0781
		plus de10	,3458	1,1890
	plus de10	Moins que 5	-,3770	,2739
		entre 5 et 10	-1,1890	-,3458
Sensibilité	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,0846	-,3097
		plus de10	-,3680	,3279
	entre 5 et 10	Moins que 5	,3097	1,0846
		plus de10	,2263	1,1278
	plus de10	Moins que 5	-,3279	,3680
		entre 5 et 10	-1,1278	-,2263
créativité	Moins que 5	entre 5 et 10	-1,1548	-,3874
		plus de10	-,3448	,3443
	entre 5 et 10	Moins que 5	,3874	1,1548
		plus de10	,3244	1,2172
	plus de10	Moins que 5	-,3443	,3448
		entre 5 et 10	-1,2172	-,3244

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes

originalité

Scheffe ^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,8850	
plus de 10	16	3,9911	
entre 5 et 10	12		4,8333
Signification		,871	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Aisance

Scheffe ^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
plus de 10	16	4,0125	
Moins que 5	41	4,1220	
entre 5 et 10	12		4,8000
Signification		,776	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Souplesse

Scheffe ^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
plus de10	16	4,1354	
Moins que 5	41	4,1870	
entre 5 et 10	12		4,9028
Signification		,942	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Sensibilité

Scheffe ^{a,b}

ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,7195	
plus de10	16	3,7396	
entre 5 et 10	12		4,4167
Signification		,992	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

créativité

Scheffe^{a,b}

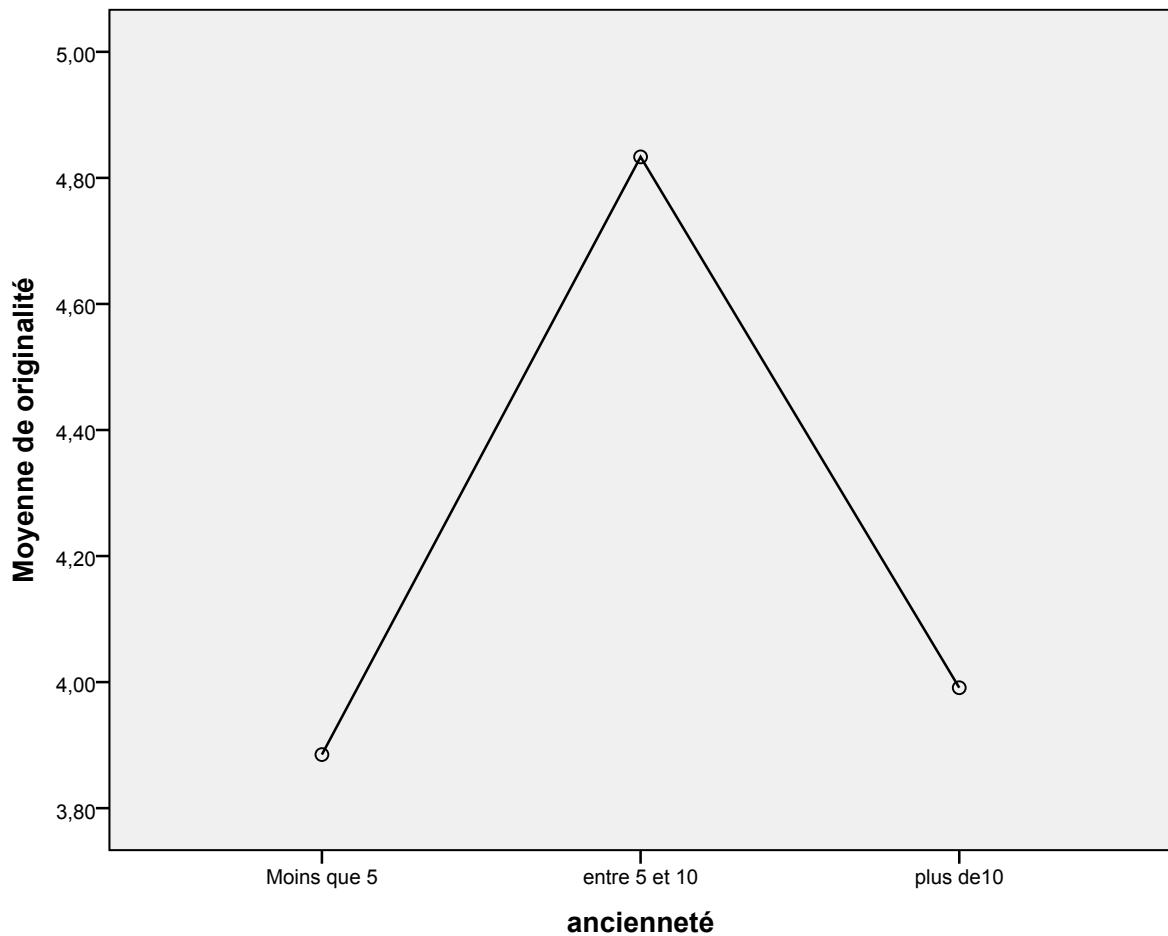
ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Moins que 5	41	3,9685	
plus de10	16	3,9688	
entre 5 et 10	12		4,7396
Signification		1,000	1,000

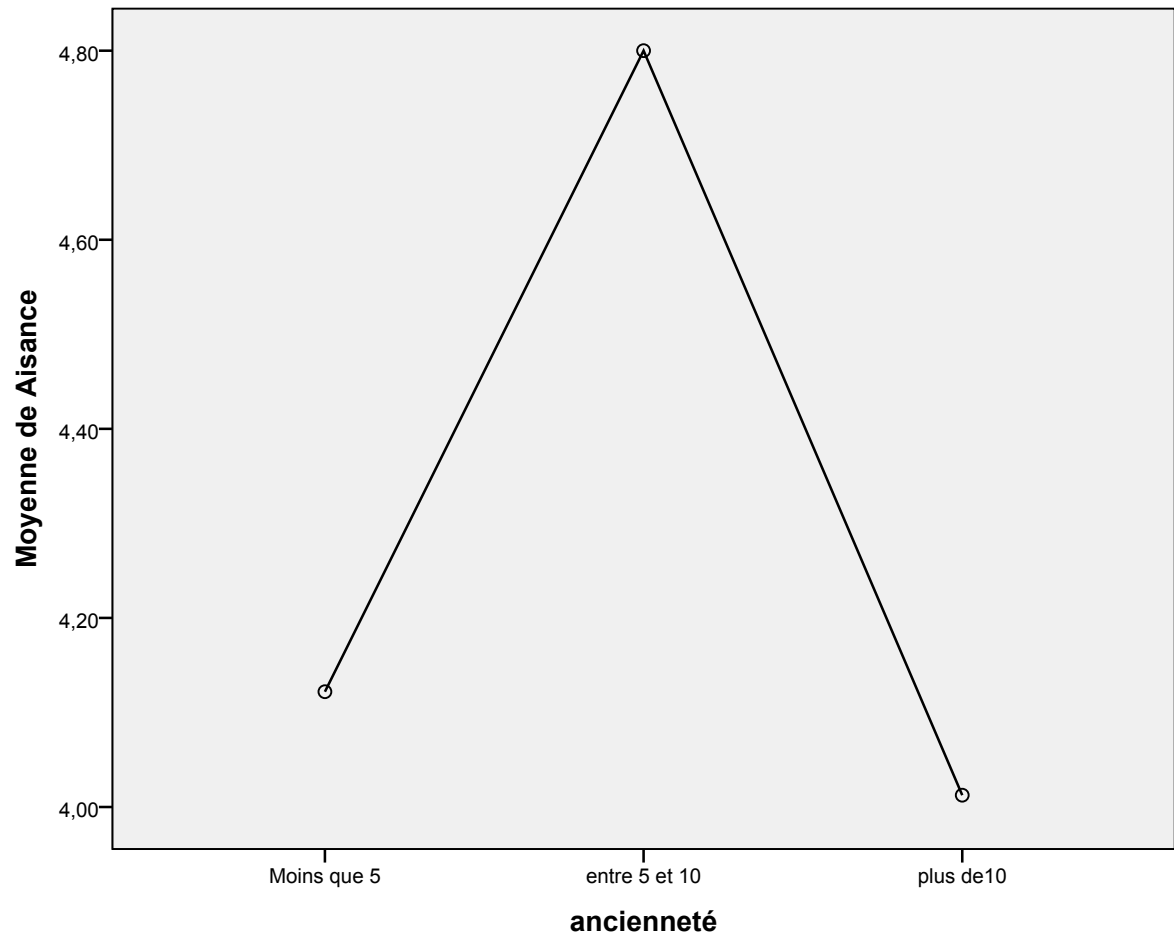
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

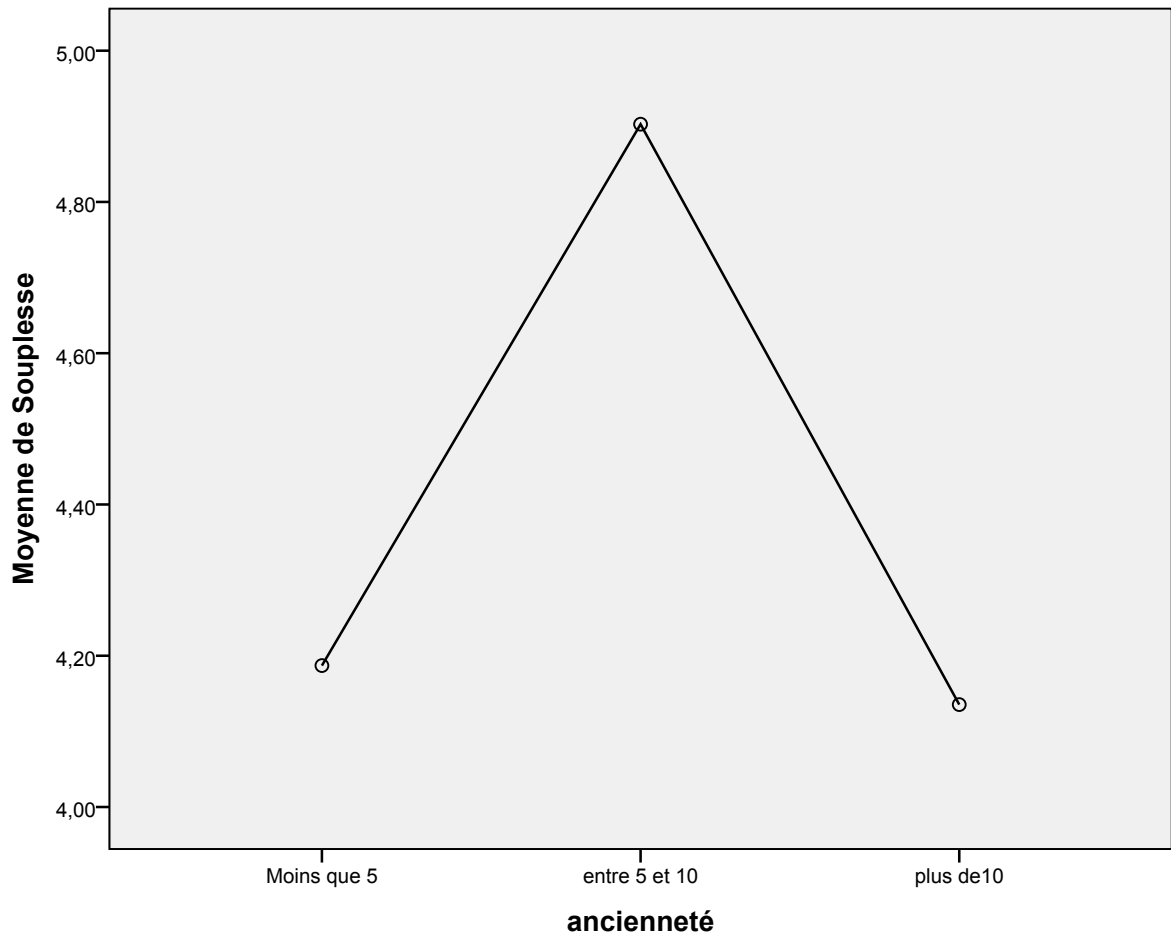
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,624.

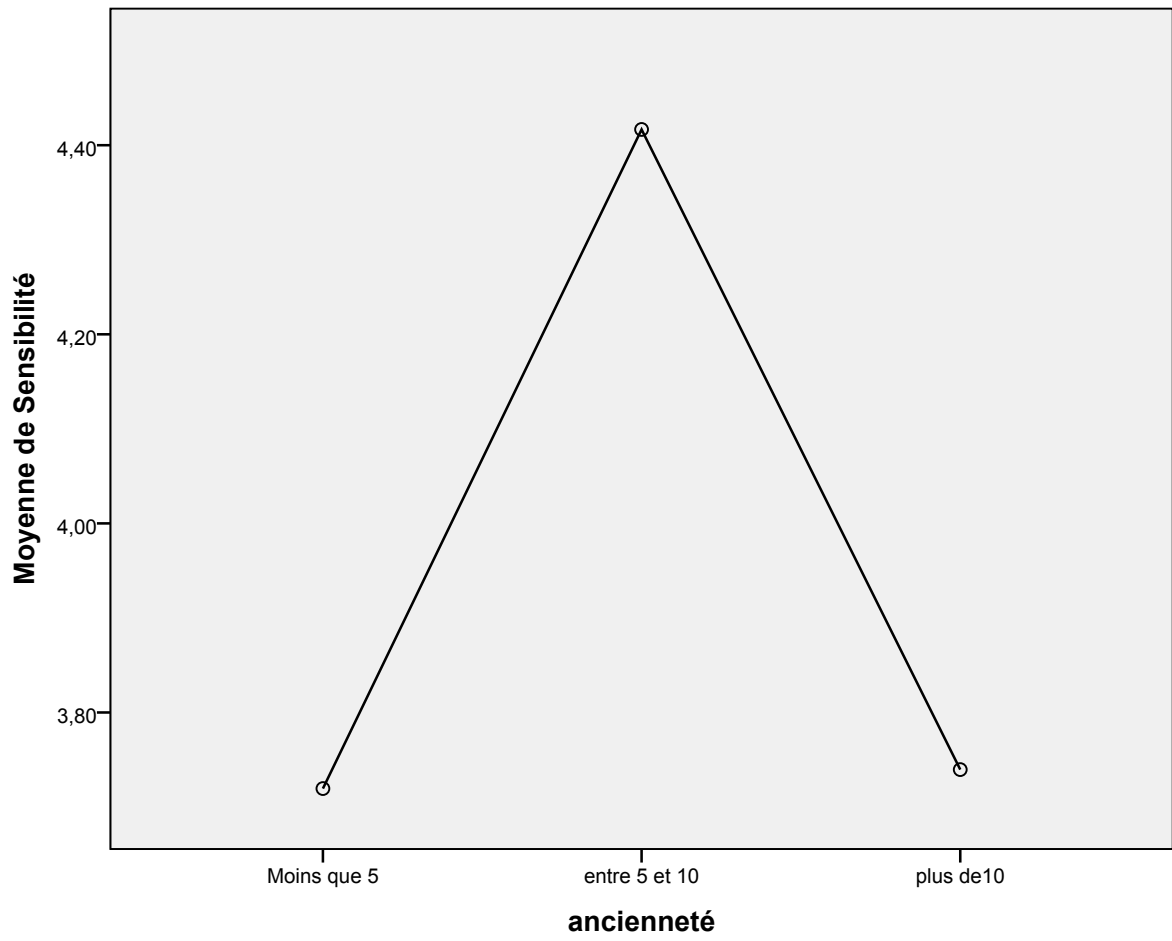
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

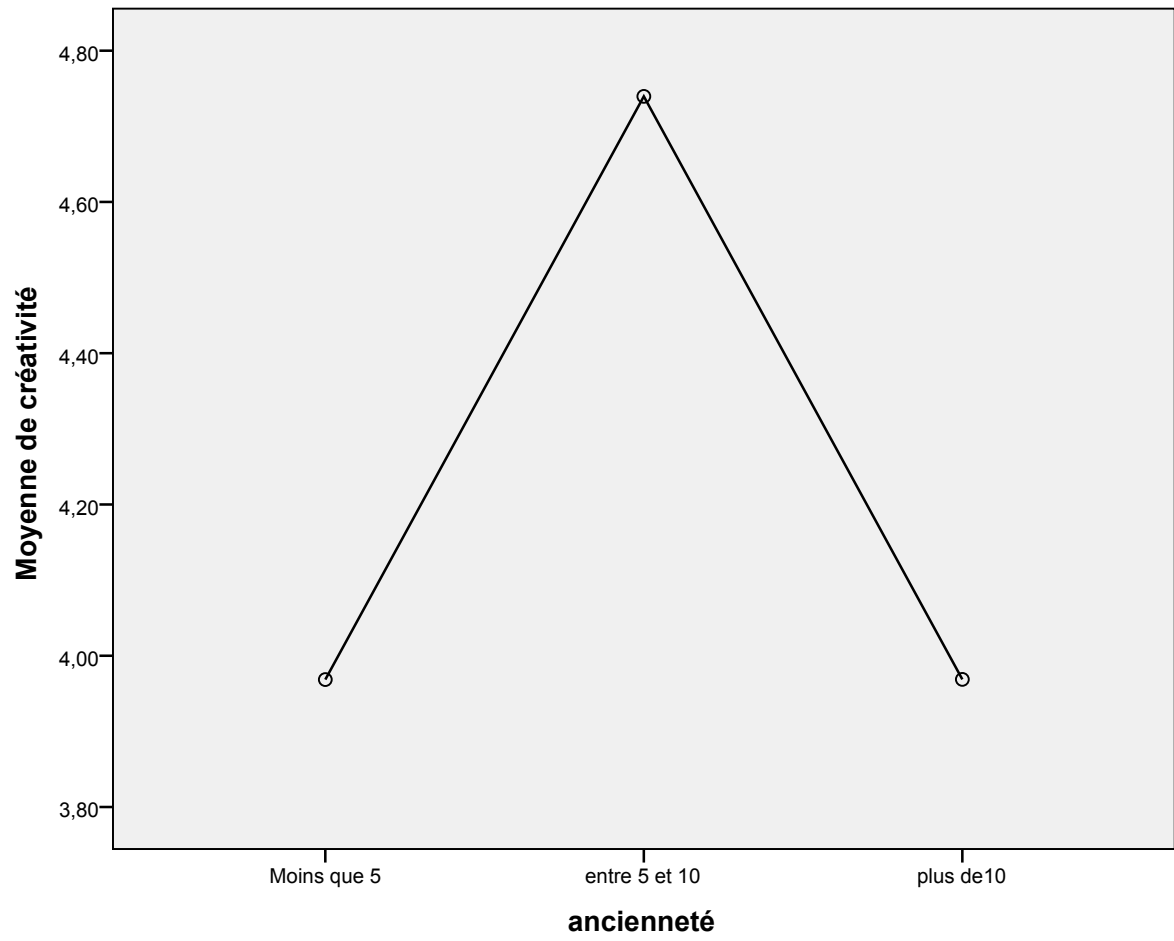
Diagrammes des moyennes











Test-t

Remarques

Résultat obtenu		29-oct.-2020 23:14:04
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اروتكد دولو.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	69
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=sexe(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Valeur /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,021

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Valeur	Masculin	64	3,1836	,73118	,09140
	féminin	5	2,0278	,22309	,09977

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
Valeur	Hypothèse de variances égales	5,945	,017
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Valeur	Hypothèse de variances égales	3,500	67	,001	1,15582
	Hypothèse de variances inégales	8,542	12,952	,000	1,15582

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
Valeur	Hypothèse de variances égales	,33021	,49672	1,81491
	Hypothèse de variances inégales	,13530	,86340	1,44823

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ