

جامعة وهران 2

كليــة العلــوم الاجتماعيــة

أطـروحـــة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم

في علم النفس العمل والتنظيم

تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP)

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة: سعدون سمية

أمام لـجـنـة المـنـاقـشـة:

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
فراحي فيصل	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة وهران 2
غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً	جامعة وهران 2
بزايد نجاة	أستاذ محاضر أ	مشرفة مساعدة	جامعة وهران 2
رمضان محمد	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً	المركز الجامعي بعين تموشنت
بشلاغم يحيى	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً	جامعة تلمسان
ماريف منور	أستاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة تيارت

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهداء

إلى مدرسة الإيمان، وبر الأمان ووصية الرحمن، إلى رمز الحب ومنبعه... وصوته وصداه...وروحه ومعناه...برونقه وغلاه...إلى تلك الدوحة المزهرة ...فيها الرياحين العطرة ...التي لا طالما استقيت تحت ظلالها...تفيء علي حبا وحنانا...حتى أنستني همومي وأحزاني.. ألجأ إليهما أشكو همي وحزني بعد الله...إلى من دفعاني إلى قمة المجد...إليكما قطرة من الخليج.. وزهرة من بستان الأريج.. وكلمات حب من قلبي البهيج ..إلى الصابرين في زمن نفاذ الصبر.. إلى الأغنياء بالقيم في زمن المعوزين إلى القيم...إليكما يعجز اللسان عن الكلام... والعقل عن التفكير...والقلب عن التعبير...ولكن أرجو أن تقبلا مني هذه الكلمة ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا والديا الكريمين أطال الله في عمركما وأعانني على بركما ما حييت.

إلى من تربيت معهم وسكنوا قلبي ووجداني، وبهم أعرف نفسي وعنواني، إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم، إلى إخوتي الأعزاء: نبيلة وزوجها كمال وولديهما مارية وآدم، موسى، محمد وابنته سيرين، سليمان.

إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله، إلى صديقتي وأختي الغالية " فاضل فايزة".

إلى جميع صديقاتي وأخص بالذكر: مجاهدي وسام، فاضل حنان، بودكارة مخطارية، دوار فاطمة، بن عودة نوال، فراجي مخطارية.

إلى جميع عمال (أساتذة وإداريين) بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

إلى كل طلاب العلم والمعرفة بدون استثناء في أي مكان وزمان.

الباحثة

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، حمد الشاكرين الموحدين، وأشكره سبحانه وتعالى على إنعامه علي بنعم كثيرة لا تعد ولا تحصى، ومن أهمها أن جعلني من أمة النبي المصطفى محمد بن عبد الله، عليه وعلى آله وصحابته والتابعين أتم الصلاة وأزكى السلام، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الجهد خالصا لوجهه الكريم ولأبناء أمّتي.

وانطلاقا من العرفان بالجميل، يسرني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على يدهم منذ أن وطئت قدماي المدرسة ثم المتوسطة والثانوية ثم بعد ذلك قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بجامعة وهران –2– "محمد بن أحمد" الذين أتاحوا لي الفرصة لأنهل من علمهم ومعارفهم، وأخص بالذّكر الأستاذين المحترمين "بوفلجة غياث" و"بزايد نجاة" اللذان تكرما بالإشراف على هذه الرسالة، حفظهما الله وسدّد خطاهما إلى ما يحبه ويرضاه وكان لهما الفضل الكبير بتوجيهاتهما وإرشاداتهما وملاحظاتهما ودعمهما لي في إتمام هذه الدراسة.

كما أخص بالشكر وعظيم الامتنان إلى السيدتين: بوراس ليلى ومستور أمينة وجميع عمال مؤسسة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البترو كيماويات (Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie).

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإثراء هذا البحث، وإلى اللجنة المناقشة لهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي الدعم بكافة صوره وأشكاله، أو الرأي والمشورة من قريب أو بعيد، ودلّل الصعاب أمامي لإعداد هذه الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية.

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP)، من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، ثم استخدام مقياسين، الأول يقيس مستوى تقدير الذات لـ: "كوبر سميث" (Cooper Smith) تقنين وتكييف الباحث "بشير معمرية" ، والثاني يقيس سلوك المواطنة التنظيمية لـ "أرغان" (Organ) واستبيان يقيس الإبداع الإداري، تم تطبيقهم على عينة مكونة من 253 إطارا ما يعادل نسبة 62,31% من مجتمع الدراسة المكون من 406 إطارا. وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- ✓ ارتفاع مستويات: تقدير الذات، ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري.
- ✓ يساهم كل من تقدير الذات والمواطنة التنظيمية في التنبؤ بممارسات الإبداع الإداري.
- ✓ عدم وجود اختلافات من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، السن وسنوات الأقدمية.
- ✓ عدم وجود اختلافات من حيث ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، السن وسنوات الأقدمية.

تمّت مناقشة هذه النتائج من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وعلى ضوء الأدب النظري، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: تقدير الذات، المواطنة التنظيمية، الإبداع الإداري، الإطار.

Résumé :

L'étude visait à identifier le niveau d'estime de soi et sa relation entre la citoyenneté organisationnelle et la créativité administrative chez le cadre de à la Sonatrach: Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) à Oran. Pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé la méthode analytique descriptive pour y accéder aux données nécessaires. On a ensuite utilisé deux échelles: celle de l'Estime de soi de Cooper Smith, la seconde mesurait le comportement de la citoyenneté organisationnelle de « Dennis Organ ». Nous avons également utilisé un questionnaire qui mesure la créativité administrative. Des échelles ont été appliquées à un échantillon téléologique intentionnel de 253 cadres, qui équivaut à 62,31% d'une population de 406. Les résultats ont abouti à un niveau élevé dans l'estime de soi, dans la pratique des comportements de la citoyenneté organisationnelle, ainsi qu'à la créativité administrative .Nous avons également constaté une relation de corrélation positive entre l'estime de soi et le comportement de citoyenneté organisationnelle, les pratiques d'estime de soi et la créativité administrative, ainsi qu'entre le comportement de la citoyenneté organisationnelle et les pratiques de la créativité administrative. Les résultats ont montré également la contribution de l'estime de soi au pratique des comportements de la citoyenneté organisationnelle pour prévoir les pratiques de la créativité administrative.

Cependant, nous n'avons trouvé aucune différence dans le comportement de citoyenneté organisationnelle ni dans les pratiques de la créativité administrative en raison des variables sexe, l'âge et l'ancienneté.

Ces résultats ont été discutés en les comparant avec les résultats d'études antérieures et à la lumière de la littérature théorique.

Mots clés : Citoyenneté organisationnelle – Créativité administrative – Estime de soi – Cadre.

Abstract :

The study aimed to identify the level of self-esteem and its relation between organizational citizenship and the administrative creativity in the Sonatrach company in Dilute refining and petrochemical branch (LRP Oran). In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, in order to access to necessary data, she use two parameters ; the first one, Cooper Smith's self-esteem parameter. The second one the organizational citizenship behavior of Dennis Organ . And a questionnaire measuring administrative innovation, applied to a sample of 253 managers, equivalent to 62.31% of the study population of 406 managers. And this study yielded Rising of Self-esteem and the practice of organizational citizenship behaviors and administrative creativity; There is also a positive correlation statistically significant between self-esteem and organizational citizenship behavior; And administrative practices of creativity; both self-esteem and organizational citizenship practices Contribute in predicting administrative creativity.

However, we found no differences in the organizational citizenship behavior or in the exercise of managerial creativity in tires due to the variables of sex, age and seniority.

These results were discussed by comparing them with the results of previous studies and in the way of theoretical literature.

Words Keys : Organizational citizenship - Administrative creativity - Self-esteem – manager.

محتويات البحث

الإهداء .....أ

كلمة شكر .....ب

ملخص البحث باللغة العربية ..... ج

محتويات البحث ..... ز

قائمة الجداول .....م

قائمة الأشكال .....ف

مقدمة البحث 01

الفصل الأول: تقديم البحث

1- إشكالية البحث 06

2- صياغة فرضيات البحث 09

3- دواعي اختيار الموضوع 10

4- أهمية البحث 11

5- أهداف البحث..... 11

6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث 12

7- النموذج الافتراضي للدراسة..... 13

8- الدراسات السابقة 15

9- تعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها..... 28

الفصل الثاني: تقدير الذات

- تمهيد 31

أولا: الذات 31

1.1- مراحل تطور الذات..... 31

2.1- مفهوم الذات 35

3.1- الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات 37

4.1- خصائص الذات 40

ثانيا: تقدير الذات 42

1.2- تطور مفهوم تقدير الذات 42

2.2- مفهوم تقدير الذات 44

3.2- أهمية تقدير الذات 46

4.2- خصائص تقدير الذات 47

5.2- مكونات تقدير الذات..... 48

6.2- مستويات تقدير الذات..... 50

7.2- السمات العامة لذوي تقدير الذات المرتفع..... 50

8.2- السمات العامة لذوي تقدير الذات المنخفض 51

9.2- العوامل المؤدية إلى تكوين تقدير ذات مرتفع أو منخفض 51

10.2- أقسام تقدير الذات 53

11.2- مصادر تقدير الذات..... 54

12.2- نظريات تقدير الذات..... 56

13.2- الفرق بين مفهوم الذات وتقدير الذات..... 59

- خلاصة 59

الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

- تمهيد 62

1- مفهوم المواطنة 62

2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية 64

3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية 70

4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية 73

5-خصائص سلوك المواطنة التنظيمية 75

6- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية 76

7- أنواع سلوك المواطنة التنظيمية 77

8-العوامل المؤثرة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية 78

9- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية 89

10-النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية 92

11- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية 95

- خلاصة 96

الفصل الرابع: الإبداع الإداري

- تمهيد 98

1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع الإداري 98

2 - مفهوم الإبداع الإداري 201

3- المفاهيم المرتبطة بالإبداع 106

4- أهمية الإبداع الإداري 107

5- مبادئ الإبداع الإداري..... 108
6- خصائص الإبداع الإداري 109
7- عناصر الإبداع الإداري..... 111
8- مستويات الإبداع الإداري 115
9- سمات القائد المبدع..... 119
10- نظريات الإبداع الإداري..... 120
11- مراحل الإبداع الإداري 124
12- تنمية الإبداع الإداري..... 125
13- معوقات التفكير الإبداعي..... 129
14- معوقات الإبداع الإداري..... 129
15- كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري 131
- خلاصة 132

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد 134
أولا: الدراسة الاستطلاعية..... 134
1 - أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية 134
2- أهداف الدراسة الاستطلاعية..... 134
3- المجال الزماني والمكاني للدراسة الاستطلاعية 135
4- أدوات الدراسة الاستطلاعية 138
1.4- مقياس تقدير الذات 138
2.4- مقياس المواطنة التنظيمية..... 141

3.4- استبيان الإبداع الإداري 142
4.4- استمارة البيانات الفردية 144
5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية..... 146
6- الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة..... 147
1.6- صدق وثبات مقياس تقدير الذات 147
2.6- صدق وثبات مقياس المواطنة التنظيمية 149
3.6- صدق وثبات استبيان الإبداع الإداري 156
ثانيا: الدراسة الأساسية 167
1 – أهداف الدراسة الأساسية..... 167
2- المجال الجغرافي والزماني للدراسة الأساسية 168
3- منهج الدراسة..... 168
4- مجتمع الدراسة الأساسية..... 168
5- عينة الدراسة الأساسية..... 168
6- خصائص عينة الدراسة الأساسية 169
7- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية..... 171
8- الصدق والثبات..... 171
9- أساليب المعالجة الإحصائية 176
- خلاصة 177

الفصل السادس: عرض النتائج

- تمهيد 179
1 – عرض النتائج المتعلقة بدراسة المستويات 179

2- عرض النتائج المتعلقة بدراسة العلاقات 194

3- عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق 209

الفصل السابع: مناقشة النتائج

- تمهيد 215

1 – مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بدراسة المستويات 215

2- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية 223

3- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقيّة 231

- خاتمة البحث..... 243

-الاقتراحات والاسهامات العلمية والعملية..... 244

- قائمة المراجع 246

- قائمة الملاحق 288

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يلخص نظريات تقدير الذات	57
02	يبين نظرية التبادل الاجتماعي حسب صابرين أبو جاسر	92
03	يلخص نظريات سلوك المواطنة التنظيمية	94
04	يبين خصائص الإبداع الإداري حسب "موريس" (Morris,2005)	110
05	يلخص نظريات الإبداع الإداري	123
06	يبين طريقة تصحيح مقياس تقدير الذات	139
07	يبين مضمون مقياس المواطنة التنظيمية	141
08	يبين طريقة ترميز الأوزان لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية	142
09	يبين مضمون استبيان الإبداع الإداري	143
10	يبين توزيع فقرات استبيان الإبداع الإداري من حيث الاتجاه	144
11	يبين طريقة ترميز الأوزان لفقرات استبيان الإبداع الإداري	144
12	يبين طريقة ترميز متغير الجنس	145
13	يبين طريقة ترميز متغير السن	145
14	يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية	145
15	يبين مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية	146
16	يبين الصدق البنائي لمقياس تقدير الذات	147
17	يبين معامل الثبات لمقياس تقدير الذات	149
18	يبين التعديلات الملحقة بمقياس المواطنة التنظيمية	149
19	يبين الصدق البنائي لبعد الإيثار	150
20	يبين معامل الثبات لبعد الإيثار	150
21	يبين الصدق البنائي لبعد الكياسة	151
22	يبين معامل الثبات لبعد الكياسة	151
23	يبين الصدق البنائي لبعد الروح الرياضية	152

24	يبين معامل الثبات لبعد الروح الرياضية	152
25	يبين الصدق البنائي لبعد السلوك الحضاري	153
26	يبين معامل الثبات لبعد السلوك الحضاري	153
27	يبين صدق البناء لبعد وعي الضمير	154
28	يبين معامل الثبات لبعد وعي الضمير	154
29	يبين الصدق البنائي لأبعاد المواطنة التنظيمية مع المقياس ككل	155
30	يبين معامل الثبات متغير المواطنة التنظيمية	156
31	يبين الفقرات المحذوفة والبعد الذي كانت تنتمي إليه في ضوء آراء واقتراحات المحكمين	157
32	يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان الإبداع الإداري في ضوء آراء واقتراحات المحكمين	158
33	يبين الصدق البنائي لبعد الأصالة	159
34	يبين الصدق البنائي لبعد الطلاقة الفكرية	159
35	يبين الصدق البنائي لبعد المرونة الذهنية	160
36	يبين الصدق البنائي لبعد الحساسية للمشكلات	161
37	يبين الصدق البنائي لبعد قبول المخاطرة	161
38	يبين الصدق البنائي لبعد الخروج عن المألوف	162
39	يبين الصدق البنائي لأبعاد الإبداع الإداري مع المؤشر العام للاستبيان	163
40	يبين معامل الثبات لبعد الأصالة	164
41	يبين معامل الثبات لبعد الطلاقة	164
42	يبين معامل الثبات لبعد المرونة الذهنية	165
43	يبين معامل الثبات لبعد الحساسية للمشكلات	165
44	يبين معامل الثبات لبعد قبول المخاطرة	165
45	يبين معامل الثبات لبعد الخروج عن المألوف	166
46	يبين معامل الثبات لاستبيان الإبداع الإداري	166
47	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	169

48	يبين توزيع العينة حسب متغير السن	169
49	يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	170
50	يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس تقدير الذات	172
51	يبين معامل الثبات لمقياس تقدير الذات	173
52	يبين معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية	173
53	يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لمقياس المواطنة التنظيمية	174
54	يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس المواطنة التنظيمية	174
55	يبين معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري	175
56	يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لاستبيان الإبداع الإداري	175
57	يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري	176
58	يبين كيفية تحديد مستويات مقياس تقدير الذات	179
59	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقدير الذات	180
60	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تقدير الذات	180
61	يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس المواطنة التنظيمية	183
62	يبين كيفية تحديد مستويات مقياس المواطنة التنظيمية	184
63	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية	184
64	بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية	185
65	يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد استبيان الإبداع الإداري	188
66	يبين كيفية تحديد مستويات استبيان الإبداع الإداري	189
67	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري	190
68	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري	191
69	يبين العلاقة الارتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية	194

70	يبين العلاقة الارتباطية بين تقدير الذات ممارسات الإبداع الإداري	195
71	يبين العلاقة الارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري	196
72	يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير تقدير الذات	198
73	يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير المواطنة التنظيمية	200
74	يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الإبداع الإداري	202
75	يبين ملخص نموذج الانحدار للمتغيرين المستقلين على الإبداع الإداري	205
76	يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرين المستقلين و الإبداع الإداري	206
77	يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرين المستقلين ومساهمتهما في ممارسة الإبداع الإداري	207
78	يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	208
79	يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير السن	209
80	يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية	210
81	يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس	211
82	يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن	212
83	يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير سنوات الأقدمية	213

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح النموذج الافتراضي للدراسة الحالية	13
02	يوضح مراحل تطور الذات	31
03	يوضح مكونات تقدير الذات	47
04	يبين مصادر تقدير الذات	53
05	يوضح نشأة سلوك المواطنة التنظيمية	57
06	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	63
07	يوضح مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	75
08	يوضح أنواع سلوك المواطنة التنظيمية	76
09	يوضح العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	78
10	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	88
11	يوضح مستويات الإبداع	115
12	يوضح أنواع الإبداع حسب تايلور	116
13	يوضح أنواع الإبداع الإداري حسب "زالتمان وآخرون" (Zeltman et Al)	117
14	يوضح مراحل الإبداع الإداري	124
15	يوضح معوقات الإبداع الإداري	129
16	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل تقدير الذات	199
17	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل المواطنة التنظيمية	201
18	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الإبداع الإداري	203
19	يوضح التوزيع يبين مخطط التشتت للمتغير التابع الإبداع الإداري	204
20	يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغير التابع الإبداع الإداري	205

مقدمة البحث:

تحتل الذات مكان القلب من الشخصية الانسانية والمحور الاساسي لها، وقد اتخذت منها معظم الدراسات النفسية التي دارت حول هذه الشخصية الانسانية محورا لها، باعتبارها تمثل نسقا معاشا من الخبرة، عايشته الذات خلال مراحل حياتها المختلفة، وهذا النسق الخبراتي هو ما يجعل للحياة دلالة بالنسبة للفرد حين يرتسم من ملامح خبرته الذاتية المعاشة طريقا أو دربا ونهجا يتخذه في حياته المستقبلية (عبد العال، 2007، 117).

فمنذ سنوات عديدة والباحثون الاجتماعيون مهتمون بدراسة النظريات المرتبطة بالذات، وتقدير الذات (Self Esteem) أو (Estime de Soi) من أهم المفاهيم التي شاع انتشارها في الآونة الأخيرة، حيث يرجع الفضل لكل من " مارجريت ميد وكولي" (Margert Meed & Coly) في إدخال هذا المفهوم إلى مجال علم النفس (مجلي، 2013 ، ص 61). ويمثل تقدير الذات أحد الأبعاد الأساسية المحددة للشخصية التي اهتم بها علماء النفس، حيث يُعتمد عليها في إنجاح الكثير من النشاطات الانسانية، فقد اعتبره كل من "شافلسونوبولوس" (Shavelson & Bolus, 1982) و"مارش وزملاؤه" (Marsh et al, 1983) وكذا "بومسترت وزملاؤه" (Baumeisteret & al., 2003) عاملا أساسيا للنجاح في حياة الفرد. ولأهميته فقد وضعه "ماسلو" (Maslow) في هرمه المعروف للحاجات النفسية ضمن الحاجات العليا" (ديب، 2014، ص 19).

إن مفهوم تقدير الذات يمثل ظاهرة سلوكية يفترض أنها قابلة للقياس، وبالتالي فانه يمكن معالجتها وتناولها بطريقة علمية، ويترتب على ذلك انه يمكن قبول او رفض أي من جوانبها أو صفاتها، ولقد أصبح مصطلح تقدير الذات – منذ أواخر الستينات وأوائل السبعينات الميلادية – أكثر جوانب الذات انتشارا بين الباحثين، وذكر عدد كبير منهم علاقته بالمتغيرات النفسية الأخرى. فتقدير الذات والشعور بها

من أهم الخبرات السيكولوجية للإنسان لأنها مركز عالمه يرى ذاته كموضوع مقيم من الآخرين (الضيدان، 2003 ، 03).

ويؤكد الباحثين حسب "بوزقري" أن تقدير الفرد لذاته يؤثر في سلوكاته ومعتقداته، إذ أن الفرد الذي لديه تقدير ذات إيجابي يعمل على إظهار ذلك في تصرفاته ويصبح لديه توافقا إجتماعيا مهنيا أفضل مع الآخرين ويحاول أن يصف نفسه بصفات ايجابية، في حين أن الأفراد الذين لديهم مفهوم ذات متدن عن أنفسهم يظهر ذلك لديهم في سوء التوافق الاجتماعي المهني وفي عدم الرضا، والسعادة والثقة في النفس (بوزقزي، 2016، ص 144). كما وأكّد كذلك "روزهازي" (Roshazy) أن التقدير السلبي للذات يعتبر حاجزا وعائقا أمام الفرد، لأن نجاح أي نشاط يقوم به يتوقف بدرجة كبيرة على ثقته في إمكانياته وقدراته، وبمجرد شعور الفرد بضعف هذه الإمكانيات يصبح عاجزا ويمنعه ذلك من المبادرة (بن شعلال، 2015، ص181).

ولقد تزايد في الآونة الآخرة الاهتمام بموضوع تقدير الذات وانعكاساته السلوكية في الوسط المهني (البيئة المهنية) من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي والادارة كدراسة سمارة وآخرون (2012) بعنوان: درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم بالأردن، وكذا دراسة "يالمز" (Yilmaz 2014) حول معرفة أثر تقدير الذات ودور الضغط على الأداء الوظيفي في الفنادق بتركيا، وكذا دراسة دبابي (2016) بعنوان: مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية التي هدفت إلى معرفة مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بولاية ورقلة (الجزائر).

وقد فرّق الباحثون أمثال "أورغان" (Organ, 1977) في مجال السلوك التنظيمي أيضا بين نوعين من السلوك أولهما سلوك الأدوار أو المهام الرسمية التي يجب أن يقوم بها العامل مقابل أجر محدد متفق

عليه، وثانيهما سلوك الأدوار الاضافية والذي يعني قيام العامل ببعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقع للحصول على أجر معين والذي يطلق عليه بسلوك المواطنة التنظيمية.

ويشير " لي وصلاح " (Lee & Salleh ,2009) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل، الغياب والثقة التنظيمية (ناصر وآخرون، 2012، ص 221). وهذا ما تؤكده دراسة "العامري" (2003)، التي أظهرت أنّ لهذا السلوك آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة، الفعالية التنظيمية، الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي.

وبالإضافة الى ذلك نجد أن المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المؤسسات التنظيمية تسعى الى تنمية مواردها البشرية وتعزيز مثل هاته السلوكيات الايجابية، فهي تهتم بممارسة التطوير بشتى صوره وأشكاله، ومن ذلك أيضا الابداع الاداري الذي يشير حسب "بدح وأبو طه" (2013) إلى أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابط واكتشاف علاقات، أفكار أو أساليب عمل جديدة (بدح وأبو طه، 2013، ص456).

ولقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في ميدان الإدارة في أدبياتهم النظرية، حيث أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار ، كدراسة "الفرا" (2008) بفلسطين التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين.

ومن هذا المنطلق، ولاهتمام الباحثة بفكرة ربط الإبداع الإداري بتقدير الذات في شقه المهني وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تناولت في هذا البحث طبيعة العلاقة بين هاته المتغيرات لدى عينة من الإطارات في مؤسسة سوناطراك بوهران باعتبارها من بين أكبر وأعرق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

وتحقيقا لذلك فقد قسّمت الدراسة إلى سبعة فصول مفصلة كالآتي:

- الفصل الأول: فصل تقديم البحث، خصص لـ: تحديد الإشكالية وصياغة فرضيات البحث، هذا إضافة إلى دواعي اختيار الموضوع، الأهمية، الهدف، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة والنموذج الافتراضي للدراسة.
- الفصل الثاني: ويعنى بتقدير الذات ، وقد قسم بدوره الى قسمين: القسم الأول متعلق بالذات من حيث: مراحل تطور الذات، مفهوم الذات، الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات وخصائص الذات، والقسم الثاني متعلق بتقدير الذات من حيث: تطور مفهوم تقدير الذات، مفهوم تقدير الذات، أهمية تقدير الذات، خصائص تقدير الذات، مكونات تقدير الذات، مستويات تقدير الذات، السمات العامة لذوي تقدير الذات المرتفع والمنخفض، العوامل المؤدية إلى تكوين تقدير ذات مرتفع أو منخفض، أقسام تقدير الذات، مصادر تقدير الذات، نظريات تقدير الذات وأخيرا الفرق بين مفهوم الذات وتقدير الذات.
- الفصل الثالث: ويعنى بالمواطنة التنظيمية من حيث: مفهوم المواطنة، نشأة المواطنة التنظيمية، مفهوم المواطنة التنظيمية، أهمية المواطنة التنظيمية، خصائص المواطنة التنظيمية، مداخل المواطنة التنظيمية، أنواع المواطنة التنظيمية، العوامل المؤثرة في تنمية المواطنة التنظيمية، أبعاد المواطنة التنظيمية، النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية ومعوقات المواطنة التنظيمية.

- الفصل الرابع: ويعنى بالإبداع الإداري من حيث: التطور التاريخي، المفهوم، المفاهيم المرتبطة بالإبداع، الأهمية، المبادئ، الخصائص، العناصر، المستويات، سمات القائد المبدع، النظريات، المراحل، تنمية الإبداع الإداري، معوقات التفكير الإبداعي، معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري.
- الفصل الخامس: ويتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى: إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها اختيار، إعداد وبناء أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة الأساسية.
- الفصل السادس: خصّص لعرض نتائج الدراسة.
- الفصل السابع: خصّص لتحليل النتائج ومناقشتها، وختم بتقديم بعض الاقتراحات والإسهامات العلمية والعملية للبحث.

الفصل الأول:

تقديم البحث

1- إشكالية البحث:

إن ظهور وتطور المؤسسات الإقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وإنعكاساتها على الإقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية، ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر، وأدي التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلي تغير جدري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة علي شكل مؤسسات آلية، لتصبح علي الشكل الذي نراها عليه اليوم (غياط وبوقموم، 2009، ص43).

تعاني هاته المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها – باعتبار أنها نسق مفتوح – مجموعة من المشاكل في ظل بيئتها الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغير والتعقيد وشدة المنافسة، وهو ما يضعها أمام إدارة التحديات التي تفرزها البيئة بكفاءة وفعالية عاليتين.

لكن الادارة بكل تعريفاتها المختلفة، لا تنفصل أبدا عن السلوك الانساني مهما تطورت في أساليبها وتقنياتها، وهياكلها التنظيمية، وإجراءاتها ولوائحها، لسبب بسيط جدا هو أن أهداف الإدارة لا تتحقق بدون الإنسان، العنصر البشري الذي يستطيع بقدراته ورغباته أن يترجم الاهداف إلى نجاح ملموس، كما يستطيع ايضا بقدراته ورغباته أن يكون سببا في الفشل، ونظرا لأهمية العنصر البشري، فإن إحدى المهام الرئيسية للغدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفء، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الاهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم (الزهراني، 2007، ص14).

ولقد تزايد وعي وإدراك الباحثين بأهمية دراسة الجوانب الشخصية لهذا العنصر البشري كدراسة درجة تقييمه لنفسه أو مستوى تقديره لذاته من خلال عدة مخرجات: معاشه النفسي، الاجتماعي، الأسري والمهني والتي من شأنها أن تنعكس على سلوكاته داخل المنظمة، فمثلا دراسة "قرومي" (2014) حول تقدير الذات وعلاقته بالتوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، ودراسة "بوسارد ولوروي" (Poussard et Leroy ,2017) التي هدفت إلى اختبار دور تقدير الذات التنظيمي كمتغير وسيطي في العلاقة بين العدالة التنظيمية (التعاملية والإجرائية) والالتزام التنظيمي على عينة من موظفي البنوك بتركيا.

وفي نفس السياق قام مجموعة من الباحثين بإدخال مفهوم المواطنة – الذي هو في الأصل مصطلح سياسي يشير إلى الانتماء إلى أمة أو وطن – في المؤسسة تحت ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وهي السلوكيات التطوعية التي تكون خارج الأدوار الرسمية وتعود بالفائدة على المنظمة أمثال "أورغان" (0rgan, 1977)، وهذا ما أكدته دراسة "بن زاهي ومعمري" (2014) بالجزائر التي تمحورت حول سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات. كما أدرج مفهوم الإبداع الإداري الذي يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، وهذا ما أشارت اليه دراسة "معراج وخليل" (2006) من خلال الكشف عن خصائص الإداري المبدع.

وقد أكد العديد من الباحثين والكتاب حاجة المنظمات لسلوك المواطنة وإلى الإبداع في الجوانب التنظيمية من خلال تأكيدهم أن الابداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والابداع ، فالعصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة مبدعة قادرة على تكييف ظروفها وحاجاتها مع التغير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور وتستطيع تقديم الجديد والفريد في المجالات المختلفة (القحطاني، 2004، ص03).

إن مؤسسة سوناطراك عموما كغيرها من المؤسسات الجزائرية الاقتصادية تسعى إلى التميز والتطور وتطمح إلى الريادة، وهذا عن طريق استقطاب أحسن الموارد البشرية، ومن ثمّ تطوير مهاراتها وكفاءاتها.

غير أنّ واقع الإدارة بالمؤسسة يكبح من الإبداع الإداري عند العامل وخصوصا فئة الإطارات بسبب سوء التسيير والبيروقراطية –على سبيل الذكر لا الحصر– الأمر الذي ينعكس على أدائهم في العمل، وهو ما لاحظته الباحثة من خلال تربصاتها الميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (نشاط المصب سابقا) مما دفعها إلى إجراء هذا البحث بغرض التعرف على ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات في ظل مستوى تقديرهم لذواتهم وممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال طرح التساؤلات التالية:

1 – ما مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

2– ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

3– ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

4– هل توجد علاقة بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران ؟

5– هل توجد علاقة بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران ؟

6– هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران ؟

7- هل يساهم كل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

8- هل تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف جنسهم، سنهم وسنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

9- هل تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم، سنهم وسنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران؟

2- صياغة فرضيات البحث:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- نتوقع ارتفاع مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

2- نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

3- نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

4- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

5- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

6- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

7- يساهم كل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

8- تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

9- تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

10- تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

11- تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

12- تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

13- تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

3- دواعي اختيار الموضوع:

ترجع مبررات اختيار الباحثة للموضوع إلى ما يلي:

- قلة البحوث حسب اضطلاع الباحثة التي تناولت دراسة هذه المتغيرات الثلاثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو ما شجع الباحثة على البحث في طبيعة العلاقة بين هاته المتغيرات لدى فئة الإطارات.

– حداثة الموضوع في حد ذاته من حيث الطرح، وخصوصا في ما يتعلق بدراسة تقدير الذات في البيئة المهنية وعلاقته بالمتغيرات.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال حداثة الموضوع الذي يتناوله، إضافة إلى أنه محل اهتمام واسع في الوقت الراهن لتأثيره الكبير على المؤسسات، حيث:

– تظهر أهمية البحث من أهمية موضوع تقدير الذات باعتباره عاملا مهما في تحديد سلوك الإنسان وقدرته على التكيف والتوافق مع المؤسسة التي يعمل بها.

– تظهر أهمية البحث من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوك تطوعي يساهم في تحقيق أهداف واستمرارية المؤسسة.

– تظهر أهمية البحث من أهمية الإبداع الإداري الذي يساهم بدرجة كبيرة في تطور المؤسسة واستمرارها.

– تظهر أهمية البحث من خلال الفئة المهنية التي يتناولها البحث والمتمثلة في الإطارات بأضخم مؤسسة اقتصادية على الصعيد الجزائري، والذين تعول عليهم المؤسسة في نجاحها وتحقيق ميزتها التنافسية على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

5- أهداف البحث:

*تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث والمتمثلة في: تقدير الذات، سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الإطارات.

*التعرف على واقع تقدير الذات، ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و والإبداع الإداري لدى الإطارات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

*الكشف عن تأثير متغيرات الخلفية الفردية لدى الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري.

* طرح مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية.

6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث:

- **تقدير الذات:** تقييم يضعه الفرد لنفسه، ويعمل على المحافظة عليه، وهو الدرجة التي يتحصل عليها إطار مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات من خلال إجابته على مقياس "كوبر سميث".
- **المواطنة التنظيمية:** سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها. وهو الدرجة التي يتحصل عليها إطار مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات من خلال اجابته على مقياس المواطنة التنظيمية.

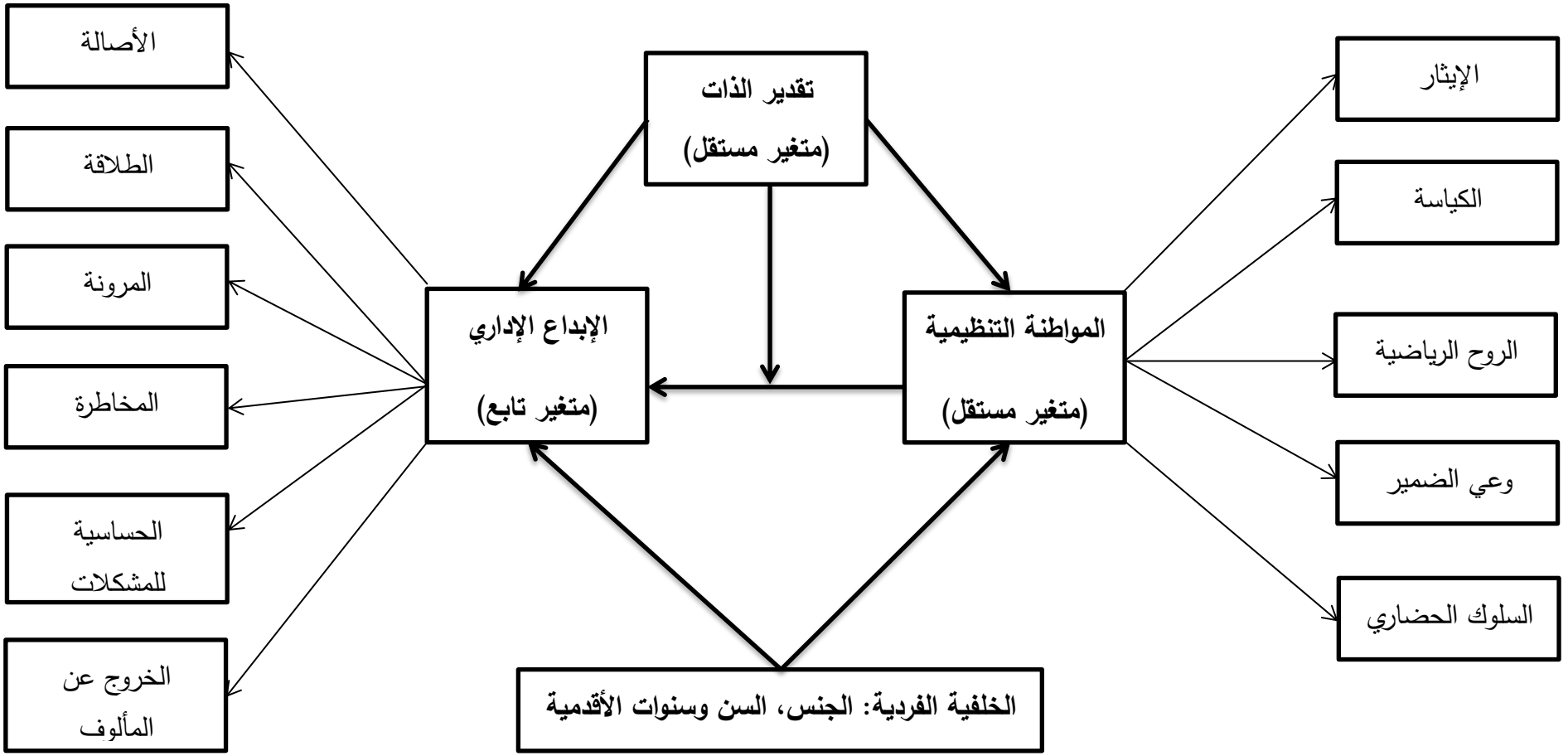
- **الايثار**: سلوك اختياري موجه لمساعدة الآخرين (زملاء أو رؤساء، عملاء) داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة.
- **الكياسة**: سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين.
- **الروح الرياضية**: القيام بالمهام المطلوبة تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تذمر.
- **وعي الضمير**: هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
- **السلوك الحضاري**: سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المؤسسة التي ينتمي إليها.

- **الإبداع الإداري:** هو نتاج مجموعة من القدرات التي تشمل: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية. وهو الدرجة التي يتحصل عليها إطار مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات من خلال إجابته على استبيان الإبداع الإداري.

- **الأصالة:** القدرة على انتاج افكار جديدة.
- **الطلاقة:** القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار حول موضوع معين.
- **المرونة:** القدرة على التكيف الذهني مع المواقف.
- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.
- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.
- **الخروج عن المألوف:** يقصد بها الإبتعاد عن كل ما هو تقليدي.

7- النموذج الافتراضي للدراسة:

النموذج المبين في الشكل رقم (01) هو نموذج افتراضي للدراسة للدلالة على طبيعة علاقة تقدير الذات (متغير مستقل) والمواطنة التنظيمية (متغير مستقل) بالإبداع الإداري (متغير تابع)، إضافة إلى متغيرات الخلفية الفردية المؤثرة في كل من: المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.



شكل رقم (01) يوضح النموذج الافتراضي للدراسة الحالية.

8-الدراسات السابقة:

سيتم في هذا العنصر استعراض لمجموعة من الدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في: تقدير الذات، المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وهي مرتبة حسب جغرافية إعدادها وتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولا بالنسبة لمتغير تقدير الذات:

1 – الدراسات المحلية:

- **دراسة "أمزيان" (2006) بعنوان: علاقة تقدير الذات للمراهق بمشكلاته وحاجاته الإرشادية دراسة مقارنة في ضوء متغير الجنس.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف علاقة تقدير الذات للمراهق بمشكلاته وحاجاته الإرشادية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبيان المشكلات النفسية والحاجات الارشادية ومقياس تقدير الذات لـ"كوبر سميث"، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية عكسية بين تقدير الذات ومشكلات الأمن والاستقلال عند الذكور، وكذا وجود علاقة ارتباطية بين تقدير الذات والحاجات الإرشادية عند الذكور والاناث (أمزيان، 2006).

- **دراسة عبد العزيز (2012) بعنوان: نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة بشار.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط التفكير وتقدير الذات في ظل بعض المتغيرات المتمثلة في الجنس، التخصص الدراسي، التحصيل الأكاديمي .لدى عينة من طلبة جامعة بشار، تم تطبيق مقياس تقدير الذات لكوبر سميث (Cooper Smith) ومقياس التفكير السلبي والايجابي الذي تم بناءه من طرف الباحثة، تم تطبيقها على عينة مكونة من 200 طالبا، وأسفرت الدراسة على

مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين نمط التفكير وتقدير الذات لدى طلبة جامعة بشار، وكذا وجود علاقة ارتباطية بين التفكير الايجابي وتقدير الذات المرتفع لدى الطلبة، إضافة إلى وجود علاقة إرتباطية بين التفكير السلبي وتقدير الذات المنخفض لدى الطلبة (عبد العزيز، 2012).

- **دراسة دبابي (2016) بعنوان: مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بورقلة (الجزائر)، وقد شملت الدراسة (404) معلما ومعلمة من مجموع (1096)، أي بنسبة 40%، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الاستمارة لجمع المعلومات، وهي استمارة تقدر الذات من إعداد الباحث والتي اشتملت على أربعة أبعاد وهي البعد الجسمي، الأكاديمي، الاجتماعي والشخصي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى تقدير مرتفع من تقدير الذات لدى غالبية المعلمين، حيث بلغت نسبتهم 95,49% وفي الأخير ختمت الدراسة ببعض المقترحات (دبابي، 2016).

2- الدراسات العربية:

- **دراسة "محمد بلكيلاني" (2008) بعنوان: تقدير الذات وعلاقته بقلق المستقبل لدى الجالية العربية المقيمة بمدينة أوسلو في النرويج.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة تقدير الذات بقلق المستقبل في حالة مجهرية محددة بالجالية العربية المقيمة بمدينة "أوسلو" بالنرويج، وهذا من خلال تطبيق مقياسي: تقدير الذات وقلق المستقبل، حيث اشتملت عينة البحث على 110 مغتربا عربيا مقيما (60 من الذكور و50 من الإناث)، تراوحت أعمارهم بين 20 -50 سنة، وأسفرت النتائج عن أن العلاقة بين تقدير الذات وقلق المستقبل علاقة تبادلية وهما في حركة دائرية وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة متغير مستقل بمتغير تابع، فالمتغيران يتبادلان الموقع، وأن أفراد عينة البحث الحالي لديهم تقدير عالي لذواتهم (بلكيلاني، 2008).

- **دراسة "حمام والهويش" (2010) بعنوان: الاغتراب النفسي وتقدير الذات لدى خريجات الجامعة العاملات والعاطلات عن العمل.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ما تتركه البطالة من آثار نفسية لدى خريجات الجامعة العاطلات عن العمل، وذلك من خلال قياس مستوى الاغتراب النفسي وتقدير الذات لديهن، ومقارنتهن بخريجات الجامعة العاملات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإغتراب النفسي وتقدير الذات، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (405) خريجة جامعية منهن (223) عاملة و (182) بمنطقة الإحساء بالسعودية ، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الاغتراب النفسي وتقدير الذات، وتبين كذلك أن خرج الجامعات العاطلات عن العمل يعانين من تدني مستوى تقدير الذات (حمام والهويش، 2010).

- **دراسة سمارة وآخرون (2012) بعنوان: درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم.**

هدفت الدراسة إلى استقصاء درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم بالأردن، حيث تكونت عينة الدّراسة من (108) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم استخدام مقياس تقدير الذات ومقياس الدافعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم كان مرتفعاً؛ إذ حصل بعد "المظهر العام والهيئة الخارجية" على أقل متوسط حسابي، فيما حصل بعد "السلوك" على أعلى متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، وكذا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم ومستوى دافعية

الإنجاز لديهم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والنظرية (سمارة وآخرون، 2012).

3- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة "ديمو وآخرون" (Demo & Al , 1987) بعنوان:**

Family relations and appreciation of adolescents and their parents

هدفت الدراسة إلى فحص الارتباطات بين تقدير الذات لدى المراهقين، وأبعاد التفاعل بين المراهق والوالدين، حيث تكونت عينة الدراسة من 139 مراهقا (70 من الاناث و69 من الذكور)، واشترك في الدراسة أحد الوالدين لكل مراهق، وقد تراوحت أعمار الآباء بين (32 و66 سنة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين إدراك الأبناء للدعم الوالدي للمراهق وتقدير الذات لدى الإناث فقط، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين إدراك الأبناء (ذكور – إناث) للتحكم الوالدي وتقدير الذات لدى هؤلاء الأبناء. وكذا وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين إدراك الأبناء (ذكور – إناث) لعملية الاتصال والمشاركة من قبل الوالدين وتقدير الذات لدى هؤلاء الأبناء (شعبان، 2010).

- **دراسة "يالمز" (Yilmaz 2014) بعنوان:**

The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تقدير الذات ودور الضغط على الأداء الوظيفي في الفنادق، إضافة إلى تحديد عوامل الضغط المتمثلة في: غموض الدور، صراع الدور والمهام الإضافية لما لها من تأثير على أداء الموظف في الفنادق، تم تطبيق الاستبيان على عينة قدرت بـ: 227 موظفا بفندق كوساداسي بتركيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبة بين تقدير الذات والأداء الوظيفي (Yilmaz, 2014).

- **دراسة بوسارد ولوروي (Poussard et Leroy, 2017) بعنوان:**

Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle

هدفت الدراسة إلى اختبار دور تقدير الذات التنظيمي كمتغير وسيطي في العلاقة بين العدالة التنظيمية (التعاملية والاجرائية) والالتزام التنظيمي على عينة من موظفي البنوك بمختلف أصنافهم المهنية بإسطنبول، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر كبير لتقدير الذات التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية (التعاملية والإجرائية) والالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن الموظفين ذوي تقدير الذات المرتفع أكثر حساسية لإدراك العدالة التنظيمية، وأكثر التزاما نحو المؤسسة التي ينتمون إليه (Poussard et Leroy ,2017).

ثانيا بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية:

1- الدراسات المحلية:

- **دراسة "مناصرية وبن ختو" (2015): بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة (الجزائر)، حيث بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع، وكذا التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة (الجزائر) (مناصرية وبن ختو، 2015).

- **دراسة "شلابي" (2016): بعنوان: دور الولاء التنظيمي فى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبيان على عينة قدرت بـ: 218 موظفا من الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس وسنوات الأقدمية (شلابي، 2016).

- **دراسة "تقبيل وخلادي" (2017): بعنوان: تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي بورقلة (الجزائر) لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيري الجنس والخبرة المهنية، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن، حيث كانت استطلاعية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير على أساس المتغيرات التصنيفية المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بورقلة مرتفع، وكذا عدم وجود فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بورقلة تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية (تقبيل وخلادي، 2017).

2- الدراسات العربية:

- **دراسة الزهراني (2007) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة بالرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبيان على عينة قدرت بـ: 279 مديرا و876 معلما، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المدراء يرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط، وأنهم يرون أيضا ان المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي :الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار ، وأخيرًا الروح الرياضية، بينما المعلمون يرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم عال، وخلصت النتائج الى عدم وجود علاقة ارتباطية – وإن وجدت فهي ضعيفة –بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية :الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري (الزهراني، 2007).

- **دراسة "البشايشة والحراحشة" (2011) بعنوان: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (444) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية: الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الإحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات في سلوك

المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها: الضمير الحي، الكياسة واللطف، الروح الرياضية (البشايشة والحراحشة، 2011).

- **دراسة "شنتير طاهر وآخرون " (2013) بعنوان: قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الاهلية(بحث مقارن).**

هدف البحث إلى قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة، ولتحقيق هدف البحث قام الباحثون بتصميم استبانة شملت (25) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (60) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SSPS وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق هدف البحث، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و اختبار Z ومعامل اختبار(Mann Whitney) . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن العينة أكدت وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات مما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في إمكانية توظيفه في الكليات المبحوثة، ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. أما أهم التوصيات التي قدمها البحث فهي: أن يعي المسؤولين في الكليات المبحوثة حرصهم على الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين تقترن بتمكينهم من تأدية المهمات الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية ومشاركتهم بالمعلومات مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين مستويات أدائهم (شنتير وآخرون، 2013).

3- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة "بوداساكوفت وآخرون" (Podsakoff & Al, 1997) بعنوان: Organizational citizenshipBehavior and the quantity and quality of work groupperformance**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على نوعية وكمية أداء 218 عامل، يعملون على (40) ماكنة بمصنع للورق يقع شمال شرق الولايات المتحدة، وتوصلت النتائج إلى أن السلوك التطوعي والروح الرياضية له أثر كبير على كمية وجودة الأداء، في حين لم يكن للسلوك الحضري أي أثر في الرفع من مستوى الأداء (Podsakoff & Al, 1997).

- **دراسة "بايي" (Paillé, 2005) بعنوان:**

The relationship between job involvement, organizational citizenship behaviour and intention to withdrawal:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرغبة في ترك العمل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دمج هاته المفاهيم الثلاثة في مقاربة سببية لاختبار طبيعة العلاقات بينها، حيث تم إجراؤها على عينة قدرت بـ: 252 موظف وتوصلت النتائج إلى أن المشاركة في العمل تتنبأ بمعظم سلوكيات المواطنة التنظيمية (مساعدة الزملاء، وروح الفريق) باستثناء الإيثار، وتوصلت النتائج كذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط ارتباطا سلبيا مع الرغبة في ترك العمل (Paillé,2004).

- **دراسة "فرزانة كوكاب وآخرون" (Farzana & Al ,2011) بعنوان:**

Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (الداخلي والظاهري)، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام دراسة مسحية، ولقد كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي بنوعيه الداخلي والخارجي مهمان في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية (Farzana et Al ,2011).

ثالثا: بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري:

1- الدراسات المحلية:

- **دراسة "معراج وخليل" (2006) بعنوان: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري (مؤسسات العاملة بالمنطقة الصناعية بغرداية) عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية، الظروف التنظيمية، دعم الإبداع، الحرية، الاعتراف والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت، الوضع الحالي، المراكز السلطوية، ضغط التقويم، قلة الموارد المالية، القوانين والأنظمة)، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع، وكذا الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الإبداع، معوقات الإبداع و خصائص الإداري المبدع تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة المقدر بـ 366 (مدير، مساعد مدير، رئيس القسم)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر محفزات الإبداع للمدرين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية ووجود معوقات تحول دون الإبداع لديهم بدرجة متوسطة (معراج وخليل، 2006).

- **دراسة بلهادي (2008) بعنوان: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأداء المتميز والإبداع الإداري في إطار العلاقة بين القادة والمرؤوسين، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالاستعانة بالمنهج المقارن، باستخدام الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية (بلهادي، 2008).

- **دراسة "بوسكرة وبن رجم" (2014) بعنوان: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات " مسيلة برج ، بوعريريج ، سطيف ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري ، ووجود علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى الإطارات، وكذلك وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري (بوسكرة وبن رجم، 2014).

2- الدراسات العربية:

- **دراسة عودة (1990) بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، وأثر الحوافز المادية والمعنوية والمتغيرات المستقلة (القطاع، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه

المؤسسات للإبداع، وبينت الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع، وأظهرت الدراسة أن هناك فرقا ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات المستقلة على الإبداع وعناصره المختلفة (الجعبري، 2008).

- **دراسة "أبو هين" (2010) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3464) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان، وتوصلت النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطا دالا بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة (أبو هين، 2010).

- **دراسة "الأخرس" (2016) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه، حيث استخدم الباحث المنج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبيان على عينة قصدية مكونة من (144) موظف من الفئة الإشرافية الأولى في وزارتي التربية والتعليم والصحة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني (الأخرس، 2016).

3- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2003) بعنوان:**

Investigation of Relationship Between Total Quality and Innovation in Spanish Higher Institutions.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مؤسسة أمريكية اعتبرت مبدعة على مدى (20) عاما، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الإستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة (عبابنة والشقران، 2013).

- **دراسة "عبد الله ووهاب" بعنوان (Abdullah & Wahab ,2016):**

Organizational Culture, Creativity Climate and Organizational Innovativeness: Are They Linked?

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، المناخ الإبداعي، والابتكار التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على 23 شركة صغيرة بماليزيا، وبعد استعمال تحليل الانحدار المتعدد تم التوصل إلى النتائج التالية: كل من الثقافة التنظيمية والمناخ الإبداعي مرتبطان بشكل كبير بالابتكار التنظيمي، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والمناخ الإبداعي وكلاهما يلعب أدوارًا محورية لتحسين الابتكار التنظيمي بين الشركات الصغيرة (Abdullah & Al, 2016).

- **دراسة "ساكشتي وتورتيا" (Sacchetti & Tortia, 2011) بعنوان:**

Satisfaction with Creativity: A Study of Organisational Characteristics and Individual Motivations.

هدفت الدراسة إلى الاجابة على السؤال التالي هل يؤثر الرضا الوظيفي على الإبداع في مكان العمل، وإلى أي مدى تقوم المنظمة بدعم المورد البشري نحو الإبداع، حيث تم استخدام المنهج التجريبي، وشملت الدراسة 4000 عامل إيطالي بالمؤسسات الاجتماعية، وأظهرت النتائج الرضا الوظيفي يدعم الإبداع على المستوى التنظيمي من خلال العمل الجماعي الموجه ونوعية العمليات والعلاقات واستقلالية الوظيفة، وعلى المستوى الفردي من خلال: قوة الدوافع الذاتية والكفاءة، وأظهرت نتيجة تفاعل المتغيرات أن العمل الجماعي والدوافع الذاتية للعامل تعزز بيئة العمل من أجل خلق الإبداع (Tortia ,2011 & Sacchetti).

- **تعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، وتناولتها من زوايا مختلفة، والتي تم تطبيقها في البيئة المحلية، العربية والأجنبية، استفادت الباحثة منها في:

- فهم الموضوع وبناء تصور شامل له.
- اختيار أدوات البحث، وتصميم الاستبيان.
- اثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة.
- الاستفادة منها في دعم مشكلة البحث، صياغة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ويتضح كذلك من خلال الدراسات السابقة مجموعة من النقاط التالية:

- من حيث الموضوع: تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة إلا أنها تختلف من حيث تناول متغيراته.
- من حيث العينة: تنوعت عينة الدراسات السابقة ما بين طلبة وعمال، ذكور وإناث، وما بين مؤسسات عمومية وصناعية.
- من حيث الأدوات والمنهج: تنوعت أدوات الدراسة ما بين مقاييس واستبيانات – حيث اختلف تصميم الاستبيان من باحث لآخر– وهذا حسب أهداف الدراسة وعينتها. وجميع الدراسات المذكورة اعتمدت على المنهج الوصفي باستثناء دراسة "ساكشتي وتورتيا" (Tortia2011 & Sacchetti) التي اعتمدت على المنهج التجريبي.
- من حيث النتائج: كل دراسة أسفرت عن مجموعة من النتائج وهذا حسب الهدف الذي سعت إليه.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة ستستعمل دراسات أخرى لم يتم ذكرها في هذا العنصر في صياغة الإشكالية، ومناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

الفصل الثاني:

تقدير الذات

تمهيد

يعدّ موضوع تقدير الذات من المفاهيم الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في فهم الشخصية وتفسير السلوك الإنساني، حيث أن شعور الفرد الداخلي بالتقدير نحو نفسه هو ما يدعم عنده فرص النجاح في حياته، ويوجه كذلك نشاطه نحو تحقيق الأهداف هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يعتبر مفهوم تقدير الذات من الأبعاد الرئيسية لمفهوم أوسع وأشمل ألا وهو الذات، حيث يشكل تقدير الذات جانبا مهما منها ويتصل اتصالا وثيقا بمختلف جوانبها، وعليه فإن التوصل إلى فهم صحيح لمفهوم تقدير الذات هو ما يدفع الباحثة إلى إلقاء الضوء أولا عن الذات والعناصر المرتبطة بها ، ليتم التطرق ثانيا إلى مفهوم تقدير الذات والعناصر المرتبطة به.

أولا: الذات

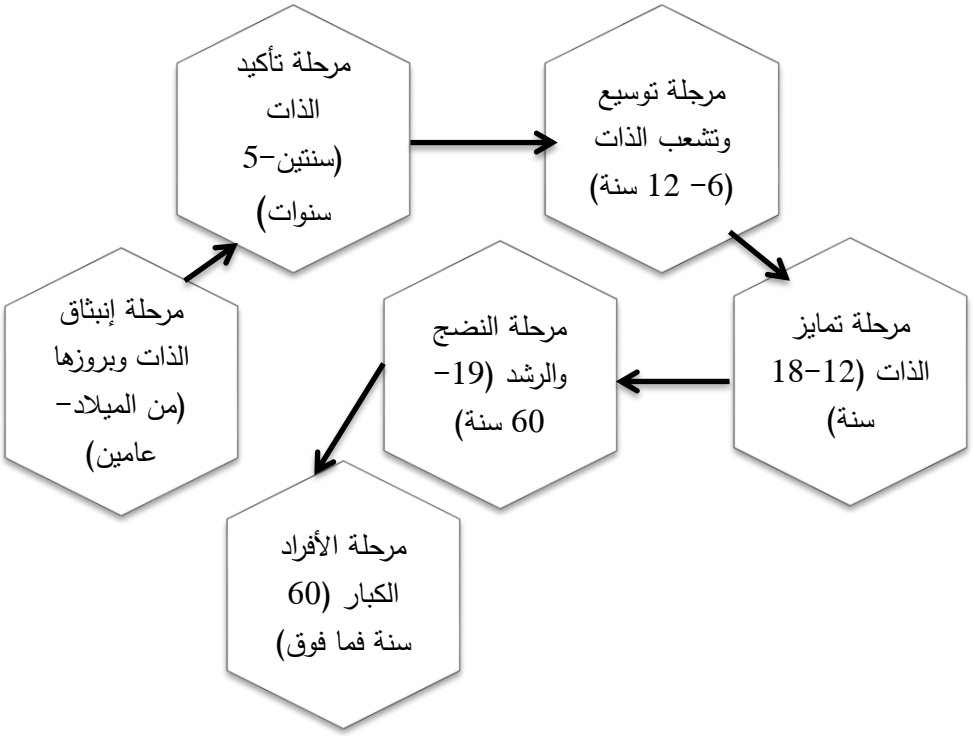
سوف تتطرف الباحثة في هذا الجزء إلى مجموعة من العناصر منها: مراحل تطور الذات، مفهوم الذات، الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات وخصائص الذات.

1.1- مراحل تطور الذات:

ينمو مفهوم الذات حسب "عبد العزيز حنان" من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد أثناء محاولته التكيف مع البيئة فهو يمر بمواقف بعضها يثير التوتر والبعض يخفف منه، أي أن الفرد في علاقته الديناميكية بالبيئة المحيطة يحصل على خبرات بعضها مريح و بعضها مؤلم، مثل هذه الخبرات هي التي يترتب عليها نمو التنظيمات السلوكية المختلفة بناء على عملية التعلم.

غير أن هذه الخبرات لا تقف عند هذا الحد، أي مجرد نمو تنظيمات سلوكية خاصة أو دافع فردي منعزل، بل قد يؤدي أيضا إلى نمو مفهوم عام عن الذات (عبد العزيز، 2012، ص30).

وتضيف عبد "العزيز" عن "أكيار" (Ecuyer1978) أن نمو الذات يقسم إلى ست مراحل كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (02) يوضح مراحل تطور الذات من إعداد الباحثة.

- **المرحلة الأولى:** مرحلة انبثاق الذات وبروزها (من الميلاد حتى السنتين): إن الجانب المسيطر في هذه المرحلة هو انبثاق الذات من خلال سياق التباين بين الذات واللاذات، حيث أن أول تميز بين الذات واللاذات يبدأ على مستوى الصورة الجسدية، ثم يزداد التفاعل مع أمه ثم مع الآخرين، ومن هنا تبدو فردية الطفل، ثم من خلال العامين يزداد تمييز التفاعل مع أمه ثم مع الآخرين، ثم من خلال العامين يزداد تمييز الطفل لذاته، حيث لا يفرق بين جسمه وجسم أمه، لكنه عن طريق الاتصالات الحسية المتعددة يتعرف تدريجيا على الحدود الخارجية لجسمه ويصبح يميز بينه وبين الأجسام الأخرى.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة تأكيد الذات (من السنتين حتى 5 سنوات): تكون هذه المرحلة بعد مرحلة انبثاق الذات تظهر هنا مرحلة تعزيز وتدعيم الذات وترسيخها وتعزيزها فيكون إثبات الذات عن طريق التحدي ومعارضة الآخرين مما يجعله يحس بقيمة الذات، فاستعمال الضمائر" لي"، " أنا"

(Pronoms possessif et personnels) دليل ليس على التباين أو التمايز بين الذات واللاذات، فحسب بل هو دليل على وعي خالص بالذات، فيدعم الطفل وعيه بذاته على المستوى السلوكي من خلال الاعتراض والرفض.

- **المرحلة الثالثة:** مرحلة توسيع وتشعب الذات (من 6 سنوات حتى 12 سنة): ينتج هذا التوسع والتشعب من تعدد التجارب وتنوعها (الجسمية، العقلية، الاجتماعية) التي يعيشها الطفل في هذه المرحلة، وكذا من خلال الأدوار الناتجة عن ردود فعل المحيط فتشكل صورة الذات الأولى التي تدعم ثقة الطفل بنفسه، هذه الثقة تسمح له بالاندماج في مجتمعات أخرى غير عائلية كالمدرسة مثلا، وهكذا يتسع مفهوم الذات ليشمل التجارب الجديدة سواء كانت إيجابية أو سلبية لأن المفهوم الذي كونه من قبل كان ناقص فانتقال الطفل من الجو الأسري إلى المدرسة وذلك بالتعامل مع الزملاء وكذا شخصية الأستاذ حيث ينظم تدريجيا صورة متنوعة للذات وبالنظر إلى العلاقات الاجتماعية في حدود المشاعر والسمات والتصرفات والأفعال، وهنا يتوسع الطفل مجال إدراكه لذاته وخروجه من مجال الأسرة وتوسيع الذات الاجتماعية، ويتبين للطفل أن الإدراكات الأولية التي حصل عليها في الجو الأسري لا تعد كافية، وبالتالي تتضح له أهمية توسيع الذات وتوسيع تجارب جديدة توسع تصوره لذاته.

المرحلة الرابعة: مرحلة تمايز الذات (من 12 إلى 18 سنة): يحدث هذا التمايز والتفريق على مستوى عال من النضج، وبعد تجارب متعددة قبل الدخول في سن الرشد، يبحث الفرد على الاستقلالية. يكون في هذه المرحلة من العمر مفهوما أكثر ثباتا وترابطا حول الذات. ومن بين العوامل المتداخلة في إعادة صياغة وتمييز مفهوم الذات هناك النضج الجنسي فالتغيرات التي تحدث على مستوى جسم المراهق في هذه المرحلة تتطلب منه التكيف وتقبل هذه التغيرات حتى يحقق التوافق، كما أن انتقال المراهق من فترة التفكير الملموس إلى مرحلة التفكير الإجرائي الاستنباطي يجعله يعيد النظر في ذاته و صياغتها وفق معطيات جديدة تتعدى مستوى الواقع

الملموس، ويأخذ التفكير في الذات في مرحلة المراهقة حسب بعض المفكرين شكل المواجهة بين الصورة الذاتية للذات أو الذات المدركة والصورة الاجتماعية للذات أي الذات الاجتماعية، وتظهر هذه المواجهة خاصة على مستوى الأدوار الاجتماعية، ووضعيتها غالبا ما تكون متناقضة، فهو أحيانا يمنح دور الراشد، وأحيانا أخرى يمنح دور طفل غير قادر على أخذ القرارات، وتدعم المعطيات الاجتماعية والثقافية الجديدة التي يعيشها حاليا أو وضعية هذه المواجهة بين الذات المدركة والذات الاجتماعية وتزيد بالتالي من حدة أزمة التفريدية بصفة عامة في هذه المرحلة العمرية.

- **المرحلة الخامسة:** مرحلة النضج والرشد (من 19 حتى 60 سنة): في هذه المرحلة مفهوم الذات لا يتطور فقط على أعلى مستوى من التنظيم والتكون وإنما يمكن أن يتغير نتيجة لعدة متغيرات وأحداث في حياة الشخص، ويكون هناك تركيز كبير على خارج الذات، أي على الجانب الاجتماعي. فيمكن أن يكون موضوع لإعادة التشكيل بالنسبة للتغيرات والأحداث الآتية: أو التكيف المهنة المختارة، الكفاءة أو النجاح أو الفشل في الزواج، المكانة الاجتماعية والاقتصادية ثقافة الجنس، الصورة الجسدية حسب تغيرات الصحة، التكيف في الزواج والعزوبية فدرجة النجاح والفشل في الزواج وحالة الطلاق يؤثران على نمو مفهوم الذات وعلى مستوى تصور الذات في السنوات بين الأربعين والخمسين داخل الشخصية.
- **المرحلة السادسة:** مرحلة الأفراد الكبار(60 سنة وما فوق): عموما يكون مفهوم الذات عند هذه الفئة من الأفراد سلبيا، وذلك لتأثرهم بعدة عوامل كإدراكهم أن قدراتهم الجسدية تتدهور، فقدان الانشغالات اليومية الاجتماعية كالتقاعد مع الشعور بالوحدة الناتج عن ذهاب الأبناء (عبد العزيز، 2012، ص31).

وعليه تستنتج الباحثة أن الذات في تكوينها تمر عبر ستة مراحل متتالية تتمثل في: انبثاق الذات وبروزها، تأكيد الذات، توسيع و تشعب الذات، تمايز الذات، النضج والرشد والأفراد الكبار، ولكل مرحلة مميزاتها الخاصة، وعليه سيتم التطرق إلى مفهوم الذات في العنصر الموالي.

2.1- مفهوم الذات:

يمكن تحديد مفهوم الذات من خلال مجموعة من التعاريف التالية حيث:

يؤكد "السعدي" أن الذات وردت في القرآن الكريم على وجهين:

أولا: جاءت بمعنى الذات الخارجية أي كل ما من شأنه تحقيق التوافق والتسامح مع الآخرين وإزالة التشاحن والتقاطع والتدبر وتحقيق التواد والتحاب والتواصل لقوله تعالى: « وأصلحوا ذات بينكم وأطيعوا الله ورسوله إن كنتم مؤمنين » (الآية رقم: 01 من سورة الأنفال).

ثانيا: جاءت بمعنى الذات الداخلية أي الضمير ذلك في قولة تعالى: « والله عليم بذات الصدور» (الآية رقم: 154 من سورة آل عمران).

ويفسر "السعدي" هذه الآية بأن الله علم بما فيها وما أكننت ، فاقتضى علمه وحكمته أن قدّر من الأسباب ما به تظهر مخبآت الصدور وسرائر الأمور. (الشيخي، 2003، ص67).

يعرفها "ساربين" (Sarbin, 1952) بأنها: "بناء معرفي يتكون من أفكار المرء عن مختلف نواحي وجوده. (خلفون، 2010، ص30).

ويعرفها "عبد العلي" على أنها: "مركز الشخصية، وهي ذلك الكل الذي تتكون مدخلاته من فكرة الفرد عن نفسه، ومخرجاته السلوك الظاهر" (عبد العلي، 2003، ص29).

يعرفها "زهران" على أنها: " جوهر الشخصية ومفهوم الذات هو حجر الزاوية فيها، وهو الذي ينظم السلوك، إن لفكرة الفرد عن ذاته تأثيرا كبيرا على سلوكه وتوافقه الشخصي والاجتماعي، فكلما زادت معرفة الفرد عن ذاته صار أكثر توافقا وانسجاما في الحياة" (جلال والجنيد، 2005، ص16).

يعرفها "مروان أبو حويج" بأنها: "الوحدة الكلية المميزة لبنيان الفرد وطرق سلوكه وأنواع اهتماماته وقدراته ومواهبه" (أبو حويج، 2006، ص175).

يعرفها "ويليام جيمس" (William James) بأنها: "المجموع الكلي لكل ما يستطيع الإنسان أن يدعي أن له: جسده، سماته، قدراته، ممتلكاته المادية، أسرته، أصدقائه" (صايغ، 2007، ص3).

وتعرف الذات بأنها تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات، وتكون أفكار الفرد الذاتية والمحددة الأبعاد من العناصر المختلفة لكينونته الداخلية و الخارجية (جبر سعيد ،2008، ص160).

يعرفها "الهاشمي" بأنها: " مجموع من المراكز والأدوار التي يتميز بها الفرد والتي يشعر بها مع نفسه في أعماق ذاته، فالذات هي صورة الإنسان كما يراها هو لنفسه في مرآته، وهي طريقته الخاصة في السلوك والتفاعل مع الآخرين" (الغامدي، 2009، ص59).

يعرفها "عبد الكريم الناطور" بأنها: ""تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات يبلوره الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته" (الناطور، 2011، ص16).

يعرفها "موسى القطاني" بأنها: "كل شيء يمكن أن يكون له دور أو أثر في الفكرة التي يكونها الفرد عن نفسه وإمكانياته وقدراته، والتي يكون لها دور هام في بناء شخصيته بجوانبها المختلفة، والتي يكون للبيئة المحيطة به ولما تحمله هذه البيئة من قيم ومعتقدات الأثر الكبير في هذا المفهوم، وفي مدى تمتع الفرد بالصحة النفسية نتيجة لمفهومه لذاته" (القطاني، 2011، ص29).

وتعرف الباحثة الذات على أنها الصورة التي تعكس تصورات الفرد نحو ميوله ورغباته، أفكاره، سلوكه ومظهره الخارجي، وكذا علاقاته بالآخرين.

مما سبق ذكره، يتضح أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للذات، إلا أن التعريفات التي ورد ذكرها تتفق على أن السلوك الانساني هو انعكاس لمفهوم الذات عند الفرد، وسيتم التطرق في العنصر الموالي لأهم الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات.

3.1- الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات:

يمكن تحديد الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات حسب "حيمود أحمد" (2010) في ما يلي:

أ- التناول التحليلي لمفهوم الذات:

يعتبر "فرويد" (Freud) مؤسس التناول التحليلي، حيث أعطي للأنا مكانة بارزة في نظريته لبناء الشخصية، وهو يرى أن الأنا تقوم بدور وظيفي وتنظيمي وتنفيذي اتجاه الشخصية، ويرى كذلك أن الأنا يحدد الغرائز ليقوم بإشباعها، ويحدد أيضا إلى جانب ذلك كيفية إشباعها، ويقوم الأنا بدور فعّال حتى أنه يمتلك القدرة على الاحتفاظ بالتوافق بين الدوافع والضمير، ولم يشر فرويد إلى مصطلح الذات، وإنما تكلم عن الأنا حيث يعتبر" الذات هي مرادف للهو(Ca) ويسمى الذات الجزء اللاشعوري للأنا.

ويعود الفضل في إدخال مصطلح الذات في النظرية التحليلية لـ: "اريكتيك وجاكبسون" (Arictic et Jackbson)، حيث جعل مصطلح الذات من الأنا بنية أكثر شمولية، ولم يعد ذلك العامل الذي يتوسط بين الهو والأنا الأعلى بل أصبح الأنا جهازا عقليا ومعرفيا (حيمود، 2010، ص100).

ويضيف "حيمود أحمد" عن "دريز" (Duruz) أن "هارتمان" (Hartman) وضع مفهوم تحليلي للذات بعد أن ميز بينها وبين الأنا، واعتبر الذات قطب التوظيف اللبيدي النرجسي، ويكون هذا القطب مناقضا للقطب الموضوعي أي العالم الخارجي. بمعنى آخر اقترح استخدام تصور الذات للدلالة على التصورات النفسية الداخلية اللاشعورية، القبل شعورية، والشعورية للذات الجسمية والعقلية، في نظام الأنا.

أما "ميكلان" (Miklein) ترى أن كلمة الذات تشير إلى العواطف ونزوات شخصية بينما كلمة الأنا تشير إلى بنية الشخصية".

وعليه فإن المنظور التحليلي يهتم بالجانب الشعوري من الجهاز النفسي، أي الأنا وهو يساوي الذات الذي يعمل على مراقبة متطلبات الهو والأنا الأعلى (حيمود، 2010، ص101).

ب-التناول الفينومينولوجي (الظاهري) لمفهوم الذات:

يعد ميدان الذات من إختصاص التناول الفينومينولوجي الوجودي الذي طالما بحث في خبرة الفرد الشخصية، ونتج عن هذا التناول الواسع مجموعة من التيارات مثل علم النفس الوجودي، وعلم النفس الاجتماعي الإنساني. ويذهب أصحاب التناول الظاهري الى تناول الظاهرة بحد ذاتها، بغض النظر عن المثيرات الخارجية، وذلك بدراسة الإنسان في جانبه الداخلي الشخصي، أو الخبرة الحياتية للفرد وإدراكه لها.

ومفهوم الذات عند هذا التناول يتحدد طبقا لكيفية إدراك الفرد لذاته من جهة وبكيفية تنظيم هذه الإدراكات في سلوكه من جهة أخرى، وبهذا يعطي هذا التناول الأهمية والأولوية لتجربة الفرد انطلاقا من المعنى الذي بنسبه الفرد للأحداث، والطريقة التي ينظر بها الى مختلف إدراكاته لبناء سلوكه.

ولقد انقسم علماء هذا التيار إلى فئتين :الأولى ترى أن مفهوم الذات يتحدد طبقا للسؤال من أكون في علاقتي مع الآخرين؟

أما الثانية فترى أن مفهوم الذات يتحدد طبقا للسؤال : من أكون ؟

- **التيار الاجتماعي:** ويذهب أصحاب هذا التيار إلى أن مفهوم الذات يتحدد بوجود الآخرين، فهم يرون أن مفهوم الذات يتكون عند الفرد نتيجة احتكاكه بالآخرين وتفاعله معهم، فهو يقيم ذاته طبقا لصورة ومفاهيم الآخرين، ويمكن استخلاص بأن هذا التيار يولي أهمية لدور المحيط والآخرين في تكوين الذات حيث أنها تتكيف مع الأدوار المؤداة التي تثبت حقوق الفرد اتجاه المجتمع والواجبات التي ينتظرها المجتمع منه.

- **التيار الفردي:** يركز أصحاب هذا التيار على العمليات الإدراكية الشخصية، وهذا عكس أصحاب التيار الاجتماعي، فهم يرون أن الإدراك الشخصي أهم من التفاعلات الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي في تكوين مفهوم الذات. ويعتبر كل من "كومبز" و"سنيغ" (Combs et Snygg) من المساهمين الأوائل في تطوير هذا التناول، حيث أكدا على حقيقة مفادها أن السلوك ليس نتيجة الحدث الخارجي فحسب، بل هو نتيجة إدراك الفرد لهذا الحدث. وتعتبر نظرية "كارل روجر" (Carl Rogers) من أهم النظريات في هذا المجال، ويرى" روجرز" (Rogers) أن الذات هي جزء متميز من المجال الظاهري، تتكون من المدركات الشعورية، والقيم المتعلقة بالأنا، ويستجيب الكائن الحي ككل للمجال الظاهري من أجل إشباع حاجاته، ذلك أنه إذا كان هناك عدد من الحاجات المحددة، إلا أن هناك دافعا واحدا أساسيا وهو تحقيق الذات وتأكيدها والرفع من قيمتها (حيمود، 2010، ص101).

ويؤكد "حيمود أحمد" أن مفهوم الذات جهاز متعدد الأبعاد متكون من خمسة مناطق أساسية، حددها "اكيار" (Ecuyer) في:

- ✓ **الذات المادية:** تحتوي على الذات الجسمية والذات التملكية (كل ما يملكه الشخص).
- ✓ **الذات الشخصية:** تحتوي على صورة الذات وهوية الذات.
- ✓ **الذات التكيفية:** تحتوي على تقدير الذات لنشاطات الذات.
- ✓ **الذات الاجتماعية:** تحتوي على الاهتمامات والنشاطات الاجتماعية.
- ✓ **اللاذات:** لا تحتوي على أي شيء (حيمود، 2010، ص102).

ج –التناول السلوكي:

عكس التناول الظواهري الذي يعطي الأهمية للجوانب الداخلية والذاتية للسلوك، نجد أن التناول السلوكي يعطي الأهمية للمثير الخارجي في تحديد السلوك، ويشرح كل سلوك يقوم به الفرد ضمن مخطط (مثير –استجابة) اعتمادا على حتمية المحيط، لذا فمفهوم الذات لم يأخذ أهمية بالنسبة للسلوكية القديمة باعتباره معطى ذاتي بحت غير قابل للقياس والتجريب، إلا أنه مع ظهور السلوكية الحديثة غيرت هذه

النظرة، إذ ترى أن حتمية المحيط تكون متبادلة بين المحيط والفرد، إذ أخذت بعين الاعتبار التجربة الشخصية للأحداث، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي ترافق السلوك تهتم المدرسة السلوكية بالعوامل الداخلية الذاتية المسؤولة عن المراقبة الذاتية وبهذا أخذ مفهوم الذات أهمية كبيرة خاصة في ميدان العلاج، وهكذا بدأت المدرسة السلوكية الحديثة بفحص العوامل الداخلية المسؤولة عما يسمى بالتحكم الذاتي، وتعتبر نظرية "باندورا" (Bandura) من أهم النظريات حول فعالية الذات، والتي تقصد بها تأكيد الفرد مدى إستطاعته على القيام بسلوك تمليه عليه وضعية معينة، مما يؤدي به الى الاعتقاد بقدراته على مواجهة الوضعيات الصعبة (حيمود، 2010، ص105).

بعد تحديد الاتجاهات التي تناولت مفهوم الذات بدءا من التناول التحليلي، مرورا بالتناول الفينومينولوجي (الظاهري)، وانتهاء بالتناول السلوكي، سيتم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالذات في العنصر الموالي.

4.1- خصائص الذات:

الدراسات والبحوث التي أجريت حول هذا المفهوم، توصلت سبع خصائص أو مظاهر هامة تصف مفهوم الذات يحددها "مصطفى الزيات" (2001) في:

- **أولا: بناء تنظيمي:** يتكون من خلال خبرات الفرد على اختلافها أو تنوعها والتي تشكل معطيات إدراك الفرد لذاته، ولكي يخفف الفرد من درجة تعقيد هذه الخبرات فإنه يعيد ترميزها في تصنيفات أو صيغ أبسط ونظم التصنيف التي يتبناها الفرد هي إلى حد ما انعكاس لثقافته الخاصة، فمثلا تدور خبرات الطفل حول أسرته ورفاقه ومدرسته، وهذه تبدو في الجمل التي يصف بها الأطفال أنفسهم ودواتهم، كما أن هذه التصنيفات تمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم الخبرات وإعطائها معنى، وعليه فالخاصية أو المظهر الأول لمفهوم الذات هو أنه بنية أو تنظيم.

- **ثانيا :متعدد الأوجه:** بمعنى أن النظام التصنيفي المستخدم تتعدد مجالاته مثل :الوضع المدرسي، التقبل الاجتماعي، الجاذبية الشخصية، القدرة أو الذكاء العام.
- **ثالثا :هيراركي أو هرمي:** بمعنى أن هذه البنية المتعددة المظاهر أو الأوجه ربما تكون هيراركية أو هرمية على بعد العمومية، أي أن المفهوم العام للذات ربما ينقسم إلى شقين من المكونات : مفهوم الذات الأكاديمي ويندرج تحت مفهوم الذات الأكاديمي مفهوم الذات المتعلق بكل مادة من المواد الدراسية المختلفة، أما مفهوم الذات غير الأكاديمي ربما ينقسم إلى التقبل الاجتماعي أو تقبل الآخرين (الأسرة، الأقران، المدرسون) والجاذبية الشخصية وهذه بذورها تنقسم إلى عناصر أصغر وهكذا على النحو الذي ينقسم إليه مفهوم الذات الأكاديمي.
- **رابعا :ثابت نسبيا:** بمعنى أنه في ضوء التنظيم الهرمي لمفهوم الذات يصبح التغير الذي يحدث عند المستويات المنخفضة من هذا التنظيم ضعيفا أو منخفضا عندما يصل هذا التغير إلى المستويات العليا الأهم مما يجعل مفهوم الذات مقاوم نسبيا للتغير، ولكي يحدث تغير في مفهوم الذات العام يتعين حدوث مواقف متعددة، ومحددة، ومتزامنة، وغير متسقة، فمثلا خبرات النجاح والفشل لأحد تلاميذ المرحلة الابتدائية في مادة التاريخ ربما يؤثر على مفهوم الذات الأكاديمي لديه لكن تأثيرها على المفهوم العام للذات يكون ضعيفا.
- **خامسا :نامي أو متطور:** بمعنى أن هذا المفهوم له خاصية نمائية، فمفاهيم الذات لدى صغار الأطفال كلية أو شاملة وغير متمايزة، ومع بداية بناءهم للمفاهيم وإكتسابهم لها، كما تتمثل في استخدامهم لكلمة أنا ومع عمليات النضج والتعلم يحدث تزايد للخبرات المختزنة، وتبدأ عمليات تصنيف الأحداث والمواقف، وخلال عمليات النمو تبدو بعض الأشياء هامة بالنسبة للطفل، وتبدأ بعض الأشياء في عالمه الخاص في تغير معناها ودلالاتها، ومع تزايد العمر الزمني والخبرة يصبح مفهوم الذات أكثر تمايزا، ومع إحداث قدر من التنسيق والتكامل بين مكونات مفهوم الذات يمكن أن تتكامل مظاهر مفهوم الذات المشار إليها كالبنية والتنظيم والتعدد.

- **سادسا :تقويمي:** أي أن مفهوم الذات ذو طبيعة تقويمية وليست وصفية، وهذه التقويمات تحدث في مواجهة المعايير المطلقة " كالمثالية " كما تحدث في مواجهة المعايير النسبية" كالواقعية" مثل استقبال تقويمات الآخرين. وبعد التقويم يمكن أن يتباين في الأهمية بالنسبة لمختلف الأفراد والمواقف، وهذا التباين الوزني ربما يعتمد على خبرات الفرد الماضية، وثقافته الخاصة، ومركزه، وأدواره في مجتمع معين، والتمييز بين وصف الذات وتقويم الذات غير واضح نظريا أو مفاهيميا وتطبيقيا، ومن ناحية المصطلحات فإن مفهوم الذات وتقدير الذات يحل كل منها محل الآخر في التراث السيكولوجي.
- **سابعا :متمايز أو فارقي:** بمعنى أنه متمايز أو مستقل عن الأبنية الأخرى التي يرتبط نظريا بها، فمثلا يمكن افتراض أن مفهوم الذات للقدرة العقلية يبدو أكثر ارتباطا بالتحصيل الأكاديمي من القدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية وهكذا (الزيات، 2001، ص ص258-259).

مما سبق يتضح أن مفهوم الذات مفهوم متشعب وواسع ، وأنه بناء تنظيمي، متعدد الأوجه، هرمي ثابت نسبيا ومتطور، تقييمي وفارقي.

ثانيا: تقدير الذات

سوف تتطرف الباحثة في هذا الجزء الى مجموعة من العناصر الملمة بموضوع تقدير الذات تتمثل في: تطور مفهومه، مفهومه، أهميته، خصائصه، مكوناته، مستوياته، مصادره، نظرياته والفرق بين مفهوم الذات وتقدير الذات.

1.2- تطور مفهوم تقدير الذات:

يرى كل من "أحمد شاهين ونزيه حمدي" عن "كريب" (Cripe 2001) أن مفهوم تقدير الذات يعد أحد المفاهيم الحديثة نسبيًا، حيث بدأ الاهتمام بتقدير الذات ضمن نظريات الذات، وحظي باهتمام العديد من الباحثين من أمثال: "جيمس" (James)، "فرويد" (Freud)، "هيد" (Head)، "ألبروت"

(Albort)، و"سيموند" (Symond). وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة للأثر الكبير لتقدير الذات في مراحل وحياة الفرد المختلفة، إذ يبدأ تقدير الذات في التطور منذ مرحلة الرضاعة، ويتشكل ويتطور متأثرًا بممارسة الوالدين والأخوة والمحيطين بالطفل .ومع التقدم في العمر يصبح لإدراك الفرد لذاته دور كبير في تشكيل تقدير الذات لديه، فإذا كان هذا التقدير ايجابيًا شكل درعًا للفرد في مواجهة التغيرات والضغوط التي يمر بها أو يواجهها، ووفر له قدرة للسيطرة على الصراعات التي تعترض حياته، فيكون الفرد أكثر واقعية وتفاؤلا واستمتاعًا بالحياة، بعكس الفرد الذي تشكل لديه تقدير منخفض لذاته.

ويضيف الباحثان عن "ميرك" (Murk 1999) أن نشأة تقدير الذات تتوقف على نتيجة التفاعل الاجتماعي المستمر بين الفرد والبيئة الاجتماعية المحيطة به، فيكتسب الفرد تقديره لذاته عن طريق التنشئة الاجتماعية، والأسرة لها دور كبير في تكوين تقدير إيجابي للذات، الذي يشكل أحد أهم العوامل التي تحدد للفرد أهدافه وطموحاته المستقبلية. ويتأثر تقدير الذات بالدرجة التي يشعر فيها الفرد بامتلاك نقاط القوة، المتمثلة في قدرته على إدارة البيئة من حوله، والسيطرة عليها، والتعامل مع المواقف والآخرين بطريقة تسمح له بالتحكم بالأحداث وتوجيهها بدرجة تشعره بالكفاءة في هذا التعامل، وكلما زاد شعور الفرد بقوته هذه وقدرته على استثمار ما لديه من نقاط القوة زاد ذلك من تقديره لذاته. ويرتبط تقدير الذات أيضًا بقدرة الفرد على التفكير العقلاني، واستخدام هذه القدرة في معالجة المشكلات التي تواجهه، وتجاوز المعوّقات التي تعترضه، والسيطرة على التغيرات التي تحدث في بيئته (شاهين وحمدي، 2008، ص12).

2.2- مفهوم تقدير الذات:

لقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم تقدير الذات بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث سيتم عرض مجموعة من التعاريف وهي:

يعرفه "كوبر سميث" (Cooper smith1967) بأنه: "الحكم الشخصي للفرد عن قيمته الذاتية والتي يتم التعبير عنها من خلال اتجاهات الفرد عن نفسه" (حمام والهويش، 2010، ص19).

تعتبر "تحية عبد العال" مفهوم تقدير الذات حديثا نسبيا رغم شيوعه وانتشاره أخيرا، ليس في الكتابات النفسية فقط بل أيضا في الكتابات الطب نفسية والاجتماعية والانسانية عموما ويحدد "ويلز ومارويل" (Wells et Marwell ,1976) أربعة ملامح تميز الاستخدام الحالي لمفهوم تقدير الذات عند علماء النفس والاجتماع والطب النفسي وهي:

- يستخدم مفهوم تقدير الذات في الأدب السيكولوجي المعاصر ليشير إلى ظاهرة سلوكية عريضة تشمل تباينا واسعا ومتنوعا من أساليب السلوك.
- يستخدم مفهوم تقدير الذات في كثيرا من النظريات والتوجيهات المختلفة باعتباره أداة نظرية أو مفاهمية على الرغم مما بين هذه النظريات من تباين واختلاف حيث يستخدم مفهوم تقدير الذات باعتباره يمثل ظاهرة سلوكية يفترض أنها قابلة للقياس، وبالتالي يمكن معالجتها وتناولها تناولا علميا يتصف بالدقة (عبد العال، 2007، ص 121).

يعرف "روزنبارج" (Rosenberg,1979) تقدير الذات بأنه: "اتجاهات الفرد الشاملة السلبية أو الايجابية نحو نفسه، ويعني هذا أن الفرد ذو تقدير الذات المرتفع يعتبر نفسه ذو قيمة وأهمية، بينما الفرد ذو تقدير الذات المنخفض يتميز بعدم الرضا عن النفس ورفض الذات واحتقارها، كما يعني تقدير الذات الفكرة التي يدرك بها الفرد كيفية رؤية الآخرين وتقييمهم له" (بوقصارة، 2008، ص 72).

يعرفه "مصطفى فهمي" بأنه: " يعكس اتجاه الفرد نحو نفسه، حيث أن الفرد يكوّن اتجاها نحو كل الموضوعات التي يتعامل معها والذات إحدى هذه الموضوعات، ويعتبر تقدير الذات تقييما عاما يتكون لدى الفرد عن ذاته حيث ينعكس هذا التقييم على ثقته بنفسه" (فهمي، 1991، ص127).

ويعرفه "الخطيب" (2004) بأنه: "تعبير يشير إلى تقويم الفرد لذاته، ودرجته ثقته بقدرته وتميزه ونجاحه وقيمته، ويعكس تقدير الذات إتجاها نحو الذات إما أن يكون إيجابيا (تقبل الذات)، أو سلبيا (عدم تقبل الذات)" (دودين وجروان، 2016، ص111).

ويعرف "وايتن وليود" (Weiten & Liyod) تقدير الذات بأنه: "التقييم العام لقيمة الفرد كما يدركها بنفسه" (كاشف، 2004، ص321).

ويعرف "ثائر رشيد حسن" تقدير الذات بأنه "كيفية تقييم الفرد لنفسه أو الحكم عليها" (حسن، 2005، ص147).

ويعرفه "محمد الشناوي وآخرون" بأنه: "التقييم العام لدى الفرد لذاته في كليتها وخصائصها العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والجسدية، وينعكس هذا التقييم على ثقته في ذاته وشعوره نحوها واعتقاده عن مدى أهميتها وتوقعاته، كما يبدو في مختلف مواقف الحياة" (كركوش، 2007، ص76).

تعرف "لصقع حسنية" تقدير الذات بأنه: "تقويم الشخص لنفسه من خلال إدراكه لآراء الآخرين عنه، وفكرة المرء عن نفسه" (لصقع، 2011، ص 33).

يعرفه "دون سان بول" (J.Don saint paul) بأن تقدير الذات هو التقييم الإيجابي الذي يحمله الفرد عن نفسه، المبني على الثقة نحو قيمته الذاتية، ونحو أهميته بصفته كائن انساني وشخص يقدر نفسه، فيتعامل معها بلطف ويحس أنه يستحق الحب والسعادة (بوعقادة، 2013، ص 15).

ومما سبق تعرف الباحثة تقدير الذات بأنه الفكرة التي يكوّنها الفرد عن نفسه، حيث تعكس مدى رضاه (تقدير مرتفع) أو عدم رضاه عنها (تقدير منخفض).

بعد تناول مفهوم تقدير الذات من خلال وجهة نظر مجموعة من الباحثين، سيتم في تناول أهمية تقدير الذات العنصر الموالي.

3.2- أهمية تقدير الذات:

يرى "كمال الدسوقي" أنه كلما ينمو الطفل تزداد حاجته إلى التقدير ممن حوله في المدرسة، من أقرانه ومدرسيه ليحظى بهذا التقدير فيعمل وينشط في مجالات كثيرة في الدراسة، وفي أوجه النشاط المدرسي وفي النظام حيث يلفت إليه الأنظار ويحظى بالتقدير الاجتماعي المرغوب وقد يتمثل تقدير الفرد من الآخرين بمدحه أو الثناء عليه، وهو ما نجده كذلك عند البالغين حيث يميل الفرد إلى أن يثاب على عمل أجاده أو مشروع قام به إثابة مادية كالحصول على علاوة من رئيسه أو على درجة أو على تشجيع (أمزيان، 2007، ص34).

فحصيلة ما يصل إليه الفرد من نجاح أو فشل خلال خبرات حياته هي من تحدد شدة أو ضعف الحاجة إلى التقدير لدى هذا الفرد، فعندما يبدأ الفرد في إحداث التغيرات في البيئة المحيطة به فإن أصابه الفشل عاود المحاولة فيما هو أكثر تعقيدا أو مخاطرة فنتيجة ما يصل إليه الفرد من موازنة بين ما أصاب محاولاته من نجاح وفشل في معالجة أمور البيئة والتحكم فيها فإنه يكتسب الإقدام أو الإحجام عن مثل هذه المحاولات (أمزيان، 2007، ص34).

ويرى "بالمرد" (Palmard) أنه: "إذا كانت الحاجات النرجسية لم تشبع فإن تقدير الذات ينقص وأغلب الباحثين يؤكدون على أن تقدير الذات السوي هو الذي يسمح للفرد أن يتكيف وبالتالي يجلب الإحساس بالأمن ويسمح له بتوظيف طاقته النفسية نحو معرفة حقائق الحياة" (أمزيان، 2007، ص34).

إن الحاجة لتقدير الذات أو الشعور بالقيمة الذاتية، وهي في الواقع موجودة في أساس كل سلوك بشري وبمعنى آخر فإن كل واحد شخص مهم جدا في نظر نفسه، وهذا يعني أن شيئا كبيرا من سلوكنا مدفوع بنظرتنا إلى أنفسنا ونحن حين نتصرف نأخذ بعين الاعتبار ذواتنا وتأثير هذا التصرف بالنسبة

إليها، فمن الممكن أخيرا التأكد على أن الفرد يدرك ذاته بأصالة على أنها جديرة بالتقدير واهتمام لديه أقوى مما لدى الشخص ذي مشاعر دونية. (أمزيان، 2007، ص34).

وعليه يتضح أن تقدير الذات حاجة ملحة وضرورية في حياة الفرد، فهو الذي يحرك أو يثبط دافعيته نحو التكيف، والإبداع وكذا الاستمرارية في العطاء. ولتقدير الذات مجموعة من الخصائص سيتم تناولها في العنصر الموالي.

4.2- خصائص تقدير الذات:

يتميز تقدير الذات بمجموعة من الخصائص يذكرها "محمود الفرحاتي" (2012) في ما يلي:

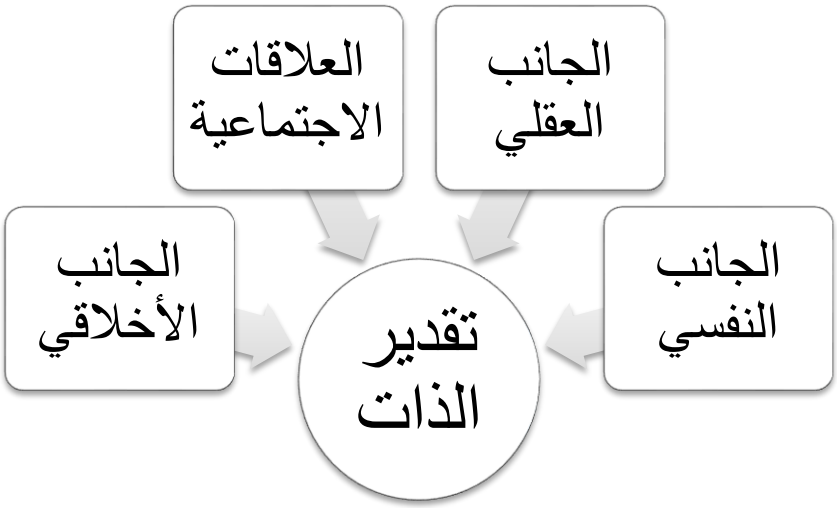
1. تقدير الذات إدراك: حيث يمثل إدراك الفرد لكفاءة ذاته وقيمتها بناء على الأفكار والمعارف والمدركات والمعتقدات الداخلية، والرسائل التي تنقل إليه من قبل الأفراد المهمين في حياته، كالآباء والمعلمين، والزملاء، فضلا عن إنجازاته الشخصية في شتى جوانب الحياة.
2. تقدير الذات سمة متغيرة: حيث يتأثر بالمؤثرات الداخلية والخارجية، ويتنوع تقدير الذات تبعا للمواقف والأوقات، وقد يتنوع يوميا من خلال التجارب والخبرات والمشاعر السارة وغير السارة.
3. تعدد أبعاد تقدير الذات: بمعنى أن كفاءة الذات وقيمتها تنبع من الكفاءات المتنوعة، وهناك على الأقل ثلاثة أبعاد مميزة لتقدير الذات هي: المظهر الجسمي (صورة الجسم المدركة كالمظهر أو القدرات البدنية) وأداء المهام (تقدير الذات في مجال الانجاز كالإنجاز في العمل والتعلم) والعلاقات الاجتماعية كالعلاقة بأفراد الأسرة والعلاقة بالأفراد المهمّين في حياتنا (تقدير الذات الاجتماعي).
4. يظهر تقدير الذات في الطريقة التي نتصرف ونتحدث ونرتدي بها ملابسنا، وأن كل جانب من جوانب حياتنا يتأثر بدرجة ثقتنا وتقديرنا لذاتنا حيث:

- يسيطر تقديرنا لذاتنا على تفكيرنا وسلوكنا.
- يؤثر تقديرنا لذاتنا على استقرارنا ونزاهتنا وابداعنا.

- يؤثر تقديرنا لذاتنا على نوعية الأصدقاء الذين نختارهم، ونجاحنا الدراسي، وعلاقتنا، ونوع الوظائف التي نختارها، واختيارنا لشريك حياتنا (الفرحاتي، 2012، ص171).

5.2- مكونات تقدير الذات:

يرى "المساعيد" أن تقدير الذات يتكون لدى الفرد نتيجة عوامل متعددة أهمها النضج والخبرات التي يمر بها الفرد في الأسرة والمدرسة والمجتمع فتتشكل صورة عن نفسه تتضمن الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية والأخلاقية، فتتجمع معا مكونة التقدير العام للذات الذي يعكس درجة احترام الفرد لنفسه والقيمة التي يعطيها لذاته كما يدركها هو ويحس بها الآخرون اتجاهه، ومن هنا نجد أن مكونات تقدير الذات تتمثل في:



شكل رقم (03) يوضح مكونات تقدير الذات من إعداد الباحثة.

أ- الجانب الجسمي: يتضمن مظهرين هما:

- النمو الفيسيولوجي: وهي التغيرات التي تحدث في الأجهزة الداخلية للفرد كالتغيرات في إفرازات الغدد الصماء وغدة الجنس.
- النمو العضوي: وتتمثل في نمو الأبعاد الخارجية كالطول والوزن والتغير في ملامح الوجه وغيرها من المظاهر التي تصاحب عملية النمو عند الفرد.

وتبدو أهمية هذا الجانب في أنه من الأمور الهامة التي لها تأثير واضح على الفرد والخروج عن المعايير الهامة للنمو والتي تؤدي إلى الشعور بالنقص، وتنعكس على نظرته لذاته ايجابا أو سلبا.

ب – الجانب العقلي: وهو يشير إلى النواحي الثقافية والمعرفية ويتضمن المظاهر السلوكية التي تتطلب قدرات عقلية، وكلما قربت فكرة الفرد عن قدراته العقلية من الواقع كلما مكّنه ذلك من تحقيق تكيف ايجابي مع ذاته ومع محيطه كما يسهم في وضع أهداف متفقة مع إمكاناته وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم. أما إذا بالغ في تقييم ذاته فإنه يقابل بكثير من العواقب التي تؤدي به إلى الفشل، وبذلك فإنه يعوق نفسه بنفسه عن إمكانية تحقيق ما يمكن تحقيقه ويحيط نفسه بمفهوم سالب للذات يقيده.

ج– وهو الكيفية التي يدرك بها الفرد ذاته كفرد يقوم بعلاقات اجتماعية في المواقف الاجتماعية المختلفة، فيتضمن علاقات الفرد مع الآخرين ومكانته لديهم ومكانتهم لديه، والصورة التي يعتقد الفرد أن الآخرين يرونه عليها، حيث أن التفاعل الاجتماعي السليم والعلاقات الاجتماعية الناضجة تغرز الفكرة السليمة عن الذات وبذلك يزيد تفاعله الاجتماعي ويزيد بذلك تقدير الفرد لذاته.

د– الجانب الأخلاقي: يعني إدراك الفرد الالتزام بالمثل والقيم والمبادئ والأخلاقيات النابعة من الدين والثقافة، مما يعكس ذلك في زيادة تقدير الفرد لذاته.

هـ– ثقة الفرد بنفسه: حيث تتكون الثقة بالنفس من خلال إعطاء الفرد فرصا كافية للخبرة والتجريب، لأنه مع الوقت يدرك أن حل المشاكل يحتاج إلى الكثير من المحاولة والخطأ، وأن توقعات النجاح قريبة من توقعات الفشل، كما أن تفاعل الفرد مع غيره من الجماعات المحيطة به تفاعلا ايجابيا يؤدي إلى الثقة بالنفس وتأكيد الذات ومجاولة اشعار الآخرين بأهميته كفرد له كيان مستقل (الحجري، 2011، ص 13).

6.2- مستويات تقدير الذات:

حدد "كوبر سميث" (Cooper Smith) ثلاث مستويات لتقدير الذات تتمثل في ما يلي:

أ – تقدير الذات المرتفع: يعتبر الأشخاص أنفسهم هامين ويستحقون الاحترام والتقدير والاعتبار، ويكون لديهم فكرة كافية لما يظنونه صحيحاً، ودائماً يتمتعون بالتحدي ولا يخافون أو يبتعدون عن الشدائد.

ب – تقدير الذات المنخفض: يعتبر الأشخاص أنفسهم غير هامين جداً وغير محبوبين وهم غير قادرين على فعل الأشياء التي يودون فعلها كما يفعل الآخرون، وهنا يعتبرون أن ما يكون لدى الآخرين أفضل مما لديهم من إمكانات وقدرات واستعدادات وكفاءات.

ج – تقدير الذات المتوسط: يعتبر الأشخاص من هذا النوع ممن يقعون بين هذين النوعين من الصفات ويتحدد تقدير الذات من قدرتهم على عمل الأشياء المطلوبة منهم (مجلي، 2013، ص ص 69-70).

7.2- السمات العامة لذوي تقدير الذات المرتفع:

يعتبر "محمد بلكيلاني" عن "المعايطة" أن ذوي تقدير الذات المرتفع يتسمون بما يلي:

- ✓ سرعة الاندماج والانتماء في أي مكان كانوا.
- ✓ الكفاية الذاتية.
- ✓ الشعور بالقيمة الذاتية.
- ✓ القدرة على مواجهة التحدي.
- ✓ القدرة على السيطرة على أنفسهم والتحكم في حياتهم.
- ✓ الأكثر إنتاجية.
- ✓ السعادة والرضى بحياتهم.
- ✓ التفاؤل والواقعية.
- ✓ القوة في مواجهة عثرات النفس.

- ✓ قوة التحكم في المشاعر.
- ✓ الاستجابة المستمرة للتحديات (بلكيلاني، 2008، ص36).

8.2- السمات العامة لذوي تقدير الذات المنخفض:

ويضيف "المعايطة" أن دوي تقدير الذات المنخفض يتسمون بما يلي:

- ✓ احتقار الذات.
- ✓ الشعور بالذنب دائما، حتى ولو لم يكن هناك علاقة بالخطأ.
- ✓ الإعتذار المستمر عن كل شيء.
- ✓ الإعتقاد بعدم الإستحقاق لهذه المكانة أو العمل وإن كان الآخرون يرون ذلك.
- ✓ عدم الشعور بالكفاية في الأدوار والوظائف.
- ✓ الميل إلى سحب أو تعديل رأيهم خوفا من سخرية ورفض الآخرين.
- ✓ الشعور بالغربة عن العالم.
- ✓ التشاؤم.
- ✓ الانكماش والانكفاء على النفس (بلكيلاني، 2008، ص35).

9.2- العوامل المؤدية إلى تكوين تقدير ذات مرتفع أو منخفض:

يحدد كل من "لطيف مكي" و"براء حسن" عن "فهمي والقطان" العوامل المؤدية إلى تكوين تقدير ذات مرتفع أو منخفض في:

1 –عوامل تتعلق بالفرد نفسه: فلقد ثبت أن درجه تقدير الذات لدى الطفل تتحدد بقدر خلوه من القلق أو عدم الاستقرار النفسي بمعنى أنه إذا كان الفرد متمتعا بصحة نفسيه جيده، ساعد ذلك على نموه نموا طبيعيا ويكون تقديره لذاته مرتفعا.

2 –عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: وهى متصلة بظروف التنشئة الاجتماعية والظروف التي تربى ونشأ فيها الفرد وكذلك نوع التربية ومنها:

-هل يسمح له بالمشاركة في أمور الأسرة؟

-هل يقرر لنفسه ما يريد؟

-ما نوع العقاب الذي يفرض عليه؟

-نظره الأسرة لأصدقاء الفرد (محبه أم عداوة)؟

ويؤكدان أنه بقدر ما تكون الإجابة على هذه الأسئلة موضوعية وايجابية بقدر ما تؤدى إلى درجه عالية من تقدير الذات.

ويضيفان أن "عبد الفتاح" يرى أن العوامل التي تؤثر في تقدير الفرد لذاته كثيرة منها ما يتعلق بالفرد نفسه مثل استعداداته وقدراته والفرص التي يستطيع أن يستغلها بما يحقق له الفائدة، فإن نمو تقدير الذات لا يتأثر بالعوامل البيئية والموقفية فحسب ولكنه يتأثر بعوامل دائمة مثل ذكاء الفرد وقدراته العقلية وسمات شخصيته والمرحلة العمرية والتعليمية التي يمر بها، واعتبر البعض أن التقدير المرتفع للذات هو أكثر الأدوات التي يمكن أن يستخدمها الفرد للحصول على حاله التوافق فيستطيع مواجهه الفشل واقتحام المواقف الجديدة دون أن يشعر بالحزن والانهيار، أما ذو التقدير المنخفض للذات فإنه يشعر بالهزيمة حتى قبل أن يقتحم المواقف الجديدة أو الصعبة لأنه يتوقع الفشل مسبقا (مكي والحسن، 2013، ص 368).

ويشير كل من "أسلو وميثلمان " (Mithalmen et Asslow) إلى عدة عوامل تؤثر في تقدير الذات منها:

1. عوامل ترجع إلى الطفولة المبكرة مثل: الاسراف في الحماية القائمة على التسلط من قبل الوالدين، والتسلط من قبل الغير، والصرامة المفرطة في النظام والعقاب، وعدم استخدام المدح أو الاحترام أو التقدير، وكذا انعدام الاستقلال.
2. عوامل ثقافية: كالنظام الاستبدادي في الأسرة والتربية الاستبدادية في المدارس.

3. عوامل ناشئة من المواقف الجارية: كالعيوب الجسمية وضالة النجاح والفشل والشعور بالاختلاف عن الغير، والرفض من قبل الأفراد الآخرين، ونظرة الغير له على أنه طفل صغير (يونسي، 2012، ص90).

10.2- أقسام تقدير الذات:

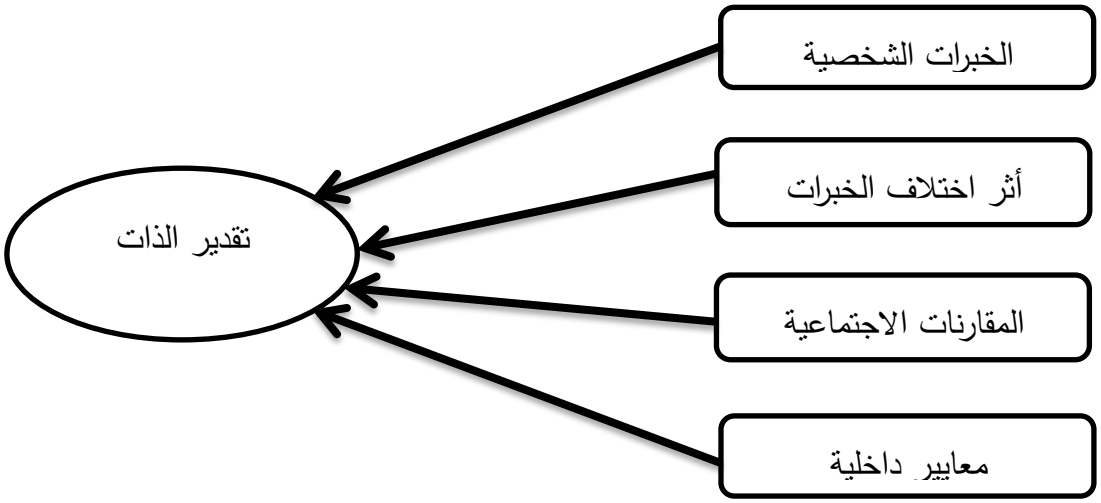
يرى "بلكيلاني إبراهيم" أن علماء النفس يقسمون التقدير للذات إلى قسمين:

- **التقدير للذات المكتسب:** هو التقدير الذاتي الذي يكتسبه الشخص خلال إنجازاته، فيحصل على الرضا بقدر ما أدى من نجاحات فهنا بناء تقدير الذات يتم على ما يحصّله من انجازات.
- **التقدير للذات الشامل** :يعود إلى الحس العام للافتخار بالذات، فليس مبني أساسا على مهارات محددة أو إنجازات معينة، فهو يعني أن الأشخاص الذين أخفقوا في حياتهم العملية لا يزالون ينعمون بدفء التقدير الذاتي العام، وحتى وإن غلق في وجوههم باب الاكتساب.

والاختلاف الأساسي بين المكتسب والشامل يكمن في التحصيل والإنجاز الأكاديمي، ففكرة التقدير الذاتي المكتسب تقول :أن الانجاز يأتي أولا ثم يتبعه التقدير الذاتي، بينما فكرة التقدير الذاتي الشامل والتي هي أعم من حيث المدارس ترى أن التقدير الذاتي يكون أولا ثم يتبعه التحصيل والانجاز (بلكيلاني، 2008، ص 33).

11.2- مصادر تقدير الذات:

يرى "عبد ربه علي شعبان" بأن هناك مصادر لتقدير يمكن تحديدها في الشكل التالي:



شكل رقم (04) يبين مصادر تقدير الذات من إعداد الباحثة.

1 – الخبرات الشخصية حلوها ومرها: قد يرتفع تقدير الذات لدى الناس في العادة إذا كانت معظم خبراتهم وأفكارهم عن ذاتهم إيجابية، أما إذا كانت خبراتهم سلبية، فقد ينشأ لديهم تقدير منخفض للذات بشكل واضح، ويختلف الناس ذوو تقدير الذات المرتفع عن غيرهم من ذوي التقدير المنخفض للذات في طرق استجابتهم لكل نوع من أنواع خبرات الحياة، وفي تكيفهم معها. ويتحقق ذلك من خلال:

أ – اختيارنا للمواقف التي نتفوق فيها.

ب – تفسير خبراتنا على نحو يبرئنا.

ج – تضخيم إنجازاتنا في الجهود والمشاريع المشتركة.

ويضيف "سانتروك" (Santrock ,2003) أن تقدير الذات يبدأ منذ الميلاد، ويتفق علماء النفس على أن التجارب المبكرة في مرحلتي الطفولة والمراهقة يكون لها تأثيراً كبيراً في نمو الشخصية، والأسرة كما نعرف هي العامل الأساسي في عملية التنشئة الاجتماعية، فالطريقة التي يتبعها الآباء في تربية

أبنائهم تؤثر بشكل كبير في تقدير الشخصية، حيث وجد أن الآباء الذين يتمتعون بقدر عال من تقدير الذات، يقومون بتنشئة أطفال يتمتعون بقدر مرتفع للشخصية والعكس، والأطفال الذين يتمتعون في أسر تتمتع بالدفء الأسري والمسئولية في تربية أبنائهم، يؤدي إلى تكوين اتجاه إيجابي نحو ذواتهم.

2 – اختلاف أثر الخبرات باختلاف الأشخاص: يختلف الناس في طريقة استجابتهم للأحداث الايجابية والسلبية، وفي أثر تلك الأحداث على تقديراتهم لذواتهم، وقد أظهرت دراسة لـ " نفيل" (Nivile) أن الأحداث الايجابية والسلبية يكون لها أثر مبالغ فيه عند الأشخاص ذوي الدرجة المنخفضة في تعقد الذات، أي الذين يرون أنهم يتمتعون بعدد قليل نسبياً من الجوانب المميزة للذات، حيث أتاحت لـ " نفيل" (Nivile) الفرصة لمفحوصيها الشعور بالنجاح أو الفشل، وقد شعر المفحوصون منخفضو مستوى تعقد الذات بحالات مزاجية إيجابية بعد النجاح، وحالات مزاجية سلبية بعد الفشل أكثر مما يشعر المفحوصون مرتفعو مستوى تعقد الذات، كما تعرض تقدير الذات بعد خبرة النجاح أو الفشل عند الفئة الأولى لتغيرات أكبر من المتغيرات التي تعرض لها تقدير الذات عند الفئة الثانية.

3 – المقارنات الاجتماعية: يعتمد تقدير الذات على المقارنات الاجتماعية، فقد يكون تفوق الأخ أو الصديق الحميم أشد إيلاماً من أذى شخص غريب، لأن المقارنة الاجتماعية سوف تزداد في هذه الحالة، ففي الوقت الذي نرغب بالاستمتاع بما حققه شخص نحبه من انجازات، نشعر بوهج إنجازاته قد يشتد بريقه وحرارته علينا إلى حد مؤلم أحياناً، ولكننا لا نملك حرية اختيار من نقارن أنفسنا بهم.

4 – تقييم الذات بناء على معايير داخلية : إن الذات لا تتأثر فقط بما يحدث للفرد خارجياً، بل تتأثر أيضاً بما يحدث داخلنا، وعلى الرغم من أن معظم الناس قد يصفوننا بأننا أشخاص ناجحون، إلا أننا قد نظل نشعر بفشلنا في الوصول إلى المستوى المناسب للمعايير التي نسعى من خلالها إلى الوصول إلى ما نعتبرها موجهات أو مرشدات للذات، وتأتي موجهات الذات في صورتين:

الأولى: الذات المثالية، وهي ذات الشخص الذي نسعى لأن نكون مثله.

الثانية: الذات المتوقعة، وهي ذات الشخص الذي نشعر أنه ينبغي علينا أن نكون مثله، وتشمل

موجهات الذات المثالية (علي شعبان، 2010، ص ص 44-45).

12.2- نظريات تقدير الذات:

تختلف النظريات التي تناولت تقدير الذات باختلاف اتجاهات روادها ومنهجهم من ناحية، واختلاف العناصر المتناولة من حيث: النشأة والتطور، والتأثير في سلوك الفرد من ناحية أخرى، ومن بين هاته النظريات ما يلي:

1. نظرية "رونزبرج" (Roseberg, 1965) :

تدور أعمال "رونزبرج" (Roseberg) حول محاولته دراسة نمو وارتقاء سلوك تقييم الفرد لذاته، وذلك من خلال المعايير السائدة في الوسط الاجتماعي المحيط به، وقد اهتم بصفة خاصة بتقييم المراهقين لذواتهم، وأوضح أنه عندما نتحدث عن التقدير المرتفع للذات، فنحن نعني أن الفرد يحترم ذاته ويقيمها بشكل مرتفع، بينما تقدير الذات المنخفض أو المتدني يعني رفض الذات أو عدم الرضا عنها، حيث وضع "رونزبرج" (Roseberg) دائرة اهتمامه، بحيث شملت ديناميات تطور صورة الذات الايجابية في مرحلة المراهقة، وإهتم بالدور الذي تقوم به الأسرة في تقدير الفرد لذاته، وعمل على توضيح العلاقة بين تقدير الذات الذي يتكون في إطار الأسرة وأساليب السلوك الاجتماعي للفرد مستقبلا، والمنهج الذي استخدمه "رونزبرج" (Roseberg) هو الاعتماد على مفهوم الاتجاه باعتباره أداة محورية تربط بين السابق واللاحق من الأحداث والسلوك (الضيدان،2003 ، ص22).

2. نظرية "زيلر" (Zelar, 1969) :

تفترض نظرية "زيلر" (Zelar) حسب "الكفافي" أن تقدير الذات ينشأ ويتطور بلغة الواقع الاجتماعي أي ينشأ داخل الإطار الاجتماعي للمحيط الذي يعيش فيه الفرد، لذا ينظر "زيلر" إلى تقدير الذات من زاوية نطرية المجال في الشخصية، ويؤكد أن تقييم الذات لا يحدث - في معظم الحالات- إلا في الإطار المرجعي الاجتماعي، ويصف "زيلر" (Zelar) تقدير الذات بأنه تقدير يقوم به الفرد لذاته

ويلعب دور المتغير الوسيط، أو أنه يشغل المنطقة المتوسطة بين الذات والعالم الواقعي، وعلى ذلك فعندما تحدث تغيرات في بيئة الشخص الاجتماعية فإن تقدير الذات هو العامل الذي يحدد نوعية التغيرات التي ستحدث في تقييم الفرد لذاته تبعا لذلك، وتقدير الذات – طبقا لـ:" زيلر" (Zelar)– مفهوم يربط بين تكامل الشخصية من ناحية وقدرة الفرد على أن يستجيب لمختلف المثيرات التي يتعرض لها من ناحية أخرى، ولذلك فإنه افترض أن الشخصية التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل تحظى بدرجة عالية من تقدير الذات، وهذا يساعدها في أن تؤدي وظائفها بدرجة عالية من الكفاءة في الوسط الاجتماعي الذي توجد فيه. إن تأكيد "زيلر" (Zelar) على العامل الاجتماعي جعله يسهم مفهومه – ويوافقه النقاد على ذلك– بأنه "تقدير الذات الاجتماعي". وقد ادعى أن المناهج والمداخل الأخرى في دراسة تقدير الذات لم تعط العوامل الاجتماعية حقها في نشأة ونمو تقدير الذات (الضيدان،2003 ، ص23).

3. نظرية "كوبر سميث" (Cooper smith, 1976):

إن أعمال "كوبر سميث" (Cooper smith) تعكس تعددية الجوانب التي تشكل مفهوم الذات عكس "روزنبرج" (Roseberg) الذي إعتبر أن مفهوم الذات هو عام وشامل.

اهتم "كوبر سميث" (Cooper smith) في أعماله بفئة الأطفال ما قبل المدرسة الثانوية. وهو يرى أن تقدير الذات مفهوم معقد كونه يحتوي التقييمات وردود الأفعال والإستجابات الدفاعية، وهذا التقييم يتسم بالطابع العاطفي، ويعتبر أن تقدير الذات هو الحكم الذي يصف فيه الفرد نفسه بدقة، وهو قسمان الأول هو التعبير الذاتي لما يدركه الفرد عن ذاته والثاني هو التعبير السلوكي لتقدير الذات وهو الملاحظ خارجيا.

وتقدير الذات نوعان:

- تقدير الذات الحقيقي: ويتمتع به أصحاب النظرة الإيجابية لذواتهم.
- التقدير الدفاعي: وهو موجود عند أصحاب التقدير المنخفض الذين لا يستطيعون الإقرار بشعور عدم القيمة.

ويرى أيضا أنه هناك بعض العوامل الداعمة لنمو وتحسين تقدير الذات تتجلى أساسا في التقبل الوالدي لأبنائهم، تدعيم سلوكهم الإيجابي واحترام مبادرتهم وإعطائهم الفرصة لحرية التعبير (بن طاهر، 2010، ص31).

يمكن تلخيص النظريات التي تناولت تقدير الذات في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يلخص نظريات تقدير الذات من إعداد الباحثة:

النظرية	السنة	الاهتمامات	المنهج المعتمد
نظرية "رونزبرج" (Roseberg)	1965	• دراسة نمو وارتقاء سلوك تقييم الفرد لذاته من خلال المعايير السائدة في الوسط الاجتماعي المحيط به. • دور الأسرة في تقدير الفرد لذاته. • الإهتمام بتقييم الافراد في مرحلة المراهقة لدواتهم وديناميات تطور صورة الذات الايجابية في هاته المرحلة.	الاعتماد على مفهوم الاتجاه كأداة محورية تربط بين السابق واللاحق من الأحداث والسلوك.
نظرية "زيلر" (Zelar)	1969	• نشأة تقدير الذات يكون داخل الإطار الإجتماعي للمحيط الذي يعيش فيه الفرد. •يشغل تقدير الذات المنطقة المتوسطة بين الذات والعالم الواقعي.	نظرية المجال في الشخصية
نظرية "كوبر سميث" (Cooper smith)	1976	• الإهتمام بفئة الاطفال ما قبل المدرسة الثانوية. • نشأة وتطور تقدير الذات ترجع أساسا في التقبل الوالدي لأبنائهم. • تقدير الذات نوعان : حقيقي ودفاعي.	

13.2- الفرق بين مفهوم الذات وتقدير الذات:

يرى "بوقصارة منصور" أن مفهوم الذات وتقدير الذات من أشهر المفاهيم النفسية والأكثر تداولا في مجال البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الشخصية وعلم النفس اجتماعي ثقافي. ومفهوم الذات عبارة عن معلومات حول صفات الذات بينما تقدير الذات هو تقييم لهذه الصفات فمفهوم الذات يتضمن فهما موضوعيا أو معرفيا للذات بينما تقدير الذات هو فهم انفعالي للذات يعكس درجة الثقة بالنفس فمفهوم الذات هي عملية توصف فيها الذات دون ابداء أي حكم عليها أو وصف مع الحياد في حين يبقى تقدير الذات هو الحياة بعينه بحيث يشمل عملية التقييم لهذه الذات. ويعد مفهوم الذات اصطلاح وصفي يشير إلى وصف للذات من خلال تقارير أو روايات أو تقديم ملاحظات تستخدم في اللغة باستخدام جمل اخبارية مثل: أنا رجل ميكانيكي، أنا رياضي من أجل تكوين أو صياغة صورة للشخصية متعددة الجوانب، أما تقدير الذات فهو اصطلاح عاطفي وجداني يهتم بتقدير مفهوم الذات بحيث يصدر أحكاما أو يقدم أحكاما على ذلك الرجل أو الرياضي أو الميكانيكي (بوزعكة، 2010، ص87).

وتستنتج الباحثة أن هناك فرقا جوهريا بين مفهوم الذات وتقدير الذات، حيث أن مفهوم الذات هو التعريف الذي يضعه الفرد لذاته أو الفكرة التي يكونها الفرد عن ذاته أما تقدير الذات فهو التقييم الذي يضعه الفرد لذاته بما فيها من صفات.

خلاصة:

من خلال عرض الباحثة لمجموعة العناصر المتعلقة بموضوع الذات وتقديرها، خلصت إلى أن تقدير الذات مفهوم سيكولوجي، يشير بدرجة أساسية الى القيمة التي يعطيها الفرد لنفسه كمحصلة فعلية جراء شعوره نحو ذاته، بما يتضمنه هذا الأخير من إحساس بالثقة بالنفس، الكفاءة، الفعالية، الرضا وغيرها. فتزامنا مع التطور العمري، وفي أي مرحلة من مراحل النمو يقوم الفرد بإعادة تقييم نفسه،

وذلك بمقارنة إمكاناته، خصائصه وقدراته مع تلك التي عند أقرانه وعند الآخرين عموما، فتقدير الذات ليس بالشيء المادي الذي يمكن تقديمه للفرد ليصبح ذا تقدير مرتفع أو منخفض أو ما بينهما (متوسط)، وإنما هو ظاهرة سلوكية يرتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة من المتغيرات التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها لينتج عنها شعور الفرد إما بالسلبية مع عدم القدرة على مجابهة صعوبات الحياة أو الشعور بالإيجابية مع القدرة على التكيف مع تحديات الحياة اليومية والمهنية ومواجهتها، ومن صور التكيف مع الحياة المهنية مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، والتي من بينها سلوكيات المواطنة التنظيمية التي سيتم التطرق اليها ف الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من أهم مواضيع السلوك التنظيمي، ويعود ذلك إلى أهميته في التنمية البشرية، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المنظمات من حيث تحقيق الأهداف، وضمان بقاءها واستمرارها، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بموضوع المواطنة التنظيمية والمتمثلة في: المفهوم، الأهمية، الخصائص، المداخل، الأنواع، العوامل المؤثرة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، الأبعاد والمعوقات.

1- مفهوم المواطنة:

يعرفها "ابن منظور" في لسان العرب بأن: "المواطنة والمواطن في العربية من الوطن: المنزل الذي تقيم به، وهو موطن الانسان ومحله" (نافع وآخرون، 2004، ص 42).

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح (Good Citizen) (شلابي، 2015، ص 60).

ويضيف "خالدي أحمد" أن كلمة المواطنة مصدر رباعي مشتق من فعل وطن على الأمر، أضمر أن يفعله معه، ومن مرادفاتها: وطن، يطن، وطنان بالمكان: أقام فيه، ووطن نفسه على الأمر: هيأها لفعله وحملها عليه، استوطن على الأمر: إتخذه وطنا، توطنت نفسه على كذا: حملت عليه (خالدي، 2006، ص40).

يعرف "أحمد كرومي" كلمة مواطنة هي ترجمة لكلمة (Citoyenneté) باللغة الفرنسية، وتدل حسب (le Petit Larousse) أن: " الفرد له صفة مواطن "، وفي نفس القاموس يحدد المواطن بأربعة معاني، نذكر منها:

1- في القديم: هو الشخص الذي يتمتع بحق الإنتماء للحاضرة.

2- عضو الدولة: وهو بهذه الصفة له حقوق وواجبات مدنية وسياسية.

3- في إطار الثورة الفرنسية، صفة تعوض السيد والسيدة.

لقد أسست الحضارة اليونانية القديمة دلالة المواطن وفق مشروطية ما يسمى بالمساهمة والفعل، فالمساهمة متعلقة بدفع الضريبة من أجل تسيير الشؤون العمومية للحاضرة، أما الفعل فيتعلق بحق المساهم في النظر والنقد لتسيير الشؤون العمومية للحاضرة وواجب الالتزام بقوانين الحاضرة، وبالنتيجة من لا يحق له المساهمة المالية يمتنع أن يكون مواطنا، فالمواطنة اليونانية من حيث هي جامعة للمجتمع الفاعل (بالدلالة التي حددت) فهي ذات اللحظة مانعة للمجتمع المنفعل (وفق الثقافة السياسية المهيمنة في الحاضرة آنذاك).

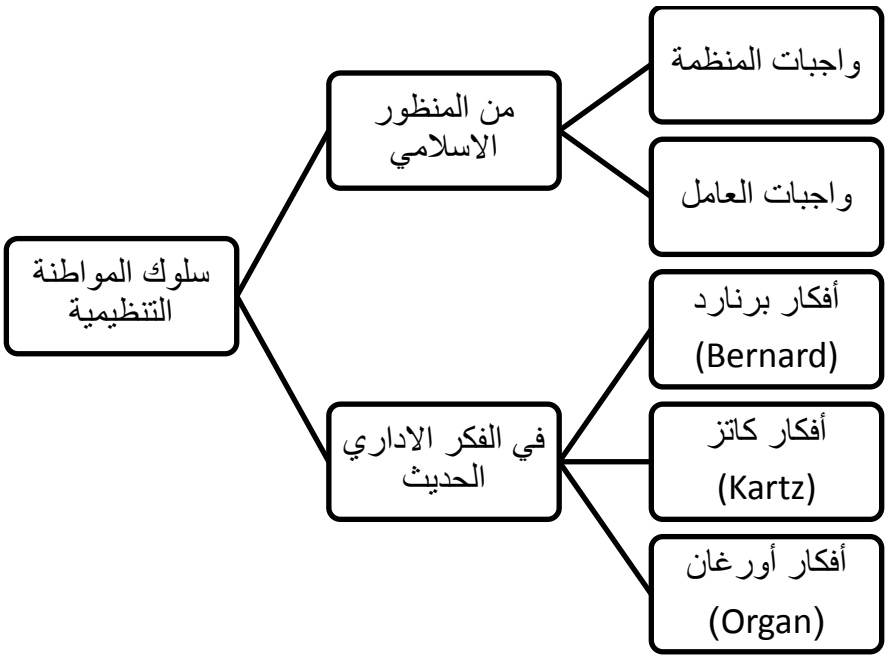
تنزلق الدلالة الحديثة للمواطنة في اتجاه التعميم، فهي تتجاوز حدود منطق الإنسان المنفعل، إن كل إنسان من حيث هو حيوان عاقل، لن يكون إلا فاعلا، المسألة تتعلق بمأسسة الشروط التي ينبغي أن تتوفر ليكون كذلك، فالتنوير (بالمفهوم الكانطي للاصطلاح) هو مؤسس للإنسان الفاعل لأنه يقطع الصلة مع كل انفعال، كل سلبية، كل خضوع مقابل وهم لا يأتي، فكل فعل لدى الفاعل هو " وجود بالقوة "، توفير الشروط على مستوى الفرد وكذا على مستوى الكلية المجتمعية يؤدي إلى تحوله إلى " وجود بالفعل".

فالمواطنة بهذا المعنى هي امتلاك صفة المواطن المساهم، المتمتع، من حيث هو كذلك، بمجموع الحقوق المدنية ضمن مجتمع سياسي، فهي هيكليا ذات طابع قانوني تؤسس للفرد الحر المستقل العضو في الدولة (الدولة بالدلالة الحديثة)، ولكن وبحكم طابعها الديناميكي (التعليل في سياق لاحق)، لم تبق في حدود المنطق القانوني، بل تجاوزته لتتخذ أبعادا حيوية سياسية، ثقافية، اجتماعية، ايديولوجية رمزية، وتنظيمية (كرومي، 2012، ص 18).

بعد الإشارة الى مفهوم المواطنة في هذا العنصر سيتم التعرف على نشأة سلوك المواطنة التنظيمية في العنصر الموالي.

2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية حسب "عبد السلام القحطاني" ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري، ولا يستبعد ظهوره منذ التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة، ولكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (05) يوضح نشأة سلوك المواطنة التنظيمية حسب "القحطاني" (2014).

وسلوك المواطنة التنظيمية من أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة، وحث عليها، وعليه سيتم عرض نشأة هذا السلوك من منظور إسلامي ثم نشأته وظهوره في الفكر الحديث:

أ- سلوك المواطنة من منظور إسلامي: إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد وفاضل، فيدعو لكل فضيلة وينهى عن كل رذيلة، ويدعو للتعاون والتراحم والالفة والمحبة، وينادي بمساعدة الضعيف والكبير والصغير، والقرآن الكريم، والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك، فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعمال، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

❖ **واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العمال:**

حيث قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير، وجعل هناك تنظيما دقيقا حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته، ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعمال ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنن نبيه لقوله تعالى: « الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ» (الآية 41: سورة الحج). فالموظف في محل عمله، والعامل في منظمته هو مسلم يرعى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، وصاحب العمل راع ومسؤول عن رعيته.
- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالمؤمنون عند شروطهم، ونهى الإسلام عن أكل أجرة الأجير أو انتقاصها، بل توعد الله سبحانه من يفعل ذلك من أصحاب العمل كما في الحديث القدسي« ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَمَنْ كُنْتُ خَصْمَهُ خَصَمْتُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُوفِهِ أَجْرَهُ» (صحيح البخاري).

▪ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد دعا إليه الإسلام ونادى بأن العمل أمانة واختيار الموظف للوظيفة أمانة، يقول تعالى: «إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ إِنَّ اللّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً» (الآية 58: سورة النساء). والشخص المقتدر الأمين عملا وعلما هو ما تتطلّبه الأمانة والمسؤولية لقوله تعالى: « إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِين» (الآية 26: سورة القصص).

▪ حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة وهاديها للخير سيدنا محمد – صلى الله عليه وسلم – خير قدوة ، فكان لتعامله مع خادمه أنس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم ينهره أو يوبخه لعمل عمله أو لعمل لم يعمله.

❖ **واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):**

كما لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات اتجاه منظمته واتجاه مجتمعه، منها ما يلي:

▪ المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الاسلامية امتثالا لقوله تعالى: «كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِ» (الآية 110: سورة آل عمران). فيحتم ذلك على العامل، والموظف المبادرة بالإصلاح والتنبيه على مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بيئته التي كلف بالعمل بها، والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله تعالى.

▪ أداء عمله بإخلاص وتفان وصدق وحفظ سر العمل، فيستشعر مسؤوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد، لقوله تعالى: «وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً» (الآية 34: سورة الإسراء)، وما روته عائشة رضي الله عنها عن النبي – صلى الله عليه وسلم – قال:« إنّ اللَّهَ عز وجلّ يُحِبّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ » (صحيح الجامع).

فنهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصا للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من الخدمة والعمل.

- طاعة الرؤساء والمدراء بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى: « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ» (الآية59: سورة النساء). فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات، وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.
- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فالدين الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسامة، يقول الله تعالى عن نبينا – صلى الله عليه وسلم –:« وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ» (الآية 4: سورة القلم).

فالدين الإسلامي دين سابق كل الحضارات والثقافات على غرس التعاون والأخوة والتطوع والتكافل والتعاضدية بين العمال والمدراء في المنظمات والمجتمعات، وما يطلب منا في هذا العصر الذي بعد الناس فيه عن مبادئ دينهم السمحة إلى النظريات الحديثة، بأن نقوم بترسيخ مفهوم حقوق المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العمال بالمنظمات والمجتمعات من خلال:

- ✓ ربط حقوق المواطن التنظيمية بالجوانب العملية التطبيقية للعقيدة الإسلامية، فالدين المعاملة، وإن الإخلال بشيء من لوازم المواطنة التنظيمية إنما يحدث ذلك نتيجة ضعف الوازع الديني.
- ✓ نشر وبث فقه حقوق المواطنة التنظيمية ومقوماتها الرئيسية وواجباتها، وذلك من خلال عرض للسيرة النبوية وللخلفاء الراشدين، وجعل القدوة الصالحة هي النماذج التي يقتدى بها.
- ✓ إيجاد برامج دينية وثقافية واجتماعية الهدف منها ترسيخ هذه المفاهيم يعدها ويشرف عليها نخبة من العلماء والدعاة والمثقفون وغيرهم كل في مجاله وحسب تخصصه.
- ✓ تفعيل دور الإعلام الهادف والمحافظ للعمل على نشر مثل تلك الأحداث والقصص التربوية التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في منظماتهم ومجتمعاتهم.

ب – سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث:

إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تمليها المواقف الرسمية يعد عنصرا أساسيا في فاعلية الأداء التنظيمي، وقد ظهرت في النصف الأول من القرن الماضي ما أشار إليه "برنارد" (Bernard) في نظريته التعاونية اللارسمية (1936)، على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف والفاعلية التنظيمية، ووجد "برنارد" (Bernard) أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضا للحفاظ على المنظمة نفسها.

وهذه الرغبة في المساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، ولا بالمناصب الوظيفية، ولا التعويضات، بل هي سلوكيات إضافية.

في بداية الستينات فرق "كاتز" (Kartz) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين، ذكرهما "جاب الله" (1994) في:

- ✓ النوع الأول: أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي، والمقصود به تنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير، ومعدلات الأداء الرسمية المقررة.
- ✓ النوع الثاني: أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي، والمقصود به السلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء إضافية دون شكوى أو تذمر، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل.

ويشير "كاتز" (Kartz) إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات

في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل.

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "أورغان" (Organ,1977) عند وصفه للجهد الإضافي للعمال أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية ، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تتنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأي منفعة مقدمة من المنظمة وممثليها من مدراء وقادة فإن المتوقع من العمال رد الجميل، فحسب "ديباولا ونيفاس" (Dipaola et Neves, 2OO9) نظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم.

وفي العقد الأخير من القرن الماضي، ظهرت دراسات غربية اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، فركز الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية على التعرف على ذلك السلوك وعلاقاته مع المتغيرات الأخرى، وطبقت دراساتهم على المجتمعات في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وأخضعت للاختبارات والمقارنات وتوصلوا إلى نتائج وتوصيات فيها التوافق وفيها الاختلاف. وفي السنوات العشر الماضية بدأت الدراسات العربية تهتم بهذا الموضوع للدراسة والبحث للتعرف على مكوناته وأبعاده

ومعوقاته ومقوماته وعمل المقارنات بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، وكذا التعرف على علاقاته مع المتغيرات الأخرى (القحطاني، 2014، ص20).

3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت دراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن تعريف هذا السلوك من خلال مجموعة التعاريف التالية:

يرى "أورغان" (Organ,1977) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، فهي السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب (المغربي،2007، ص314).

ويعرفه "غراهام" (Graham, 1991) بأنه: "يعكس الأدوار التي قوم بها العامل في المنظمة والتي تتجاوز الاعتبارات الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" (Renaud, 2003, p.15).

كما يعرفه "نيوف ومورمان" (Niehoff & Moorman, 1993) بأنه: " سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة" (حامد شعبان، 2003، ص15).

وترى "كونوفسكي وبوغ" (Konovsky & Pugh,1996) بأنه: "السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية" (الزهراني، 2007، ص24).

ويعرفه كذلك "شاتوبايداي" (Chattopadhyay,1999) بأنه: "السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به" (كردي، 2011).

ويعرفه كل من "بريتمان وموران" (Brightman & Moran,1999) بأنه: "سلوك إيجابي للفرد بدافع شخصي دون أن يكون مفروض عليه بواسطة العقاب أو الثواب سواء كان موجها نحو أفراد معينين أو نحو المجتمع ككل بهدف تحقيق الصالح العام (العزاوي، 2008، ص89).

ويعرف "ستيفان رو" (Stéphane Roux) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "ذلك السلوك الفردي التطوعي الذي لا تتطلبه الوظيفة أو المنظمة" (Roux, 2001, p.22).

ويعرف كل من "شناك ودمبلر" (Schnake & Dumbler, 2003) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك خارج الدور المحدد، لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة ولكنها تستفيد منه قطعا بتحسين كفاءتها واستمرارها" (شتوي آل زاهر، 2011، ص340).

يعرفه "شيان" (Chien,2004) بأنه: "تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها" (أبا زيد، 2010، ص501).

يعرفه "بايي" (Paillé) بأنه: "مجموع الأنشطة الفردية الاختيارية الغير مأجورة للموظف والتي تسهم إلى حد كبير في الفعالية التنظيمية" (Paillé, 2OO5, p.140).

يعرفه "لامبارت" (Lambert, 2006) بأنه: "ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عمل تقديري يقوم به العمال داخل المنظمة، وتعود الفائدة منه على المنظمة" (العزام، 2015، ص110).

يعرف "سميث" (Smith) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "ذلك النشاط الذي يكون خارج الدور أو المهام ، أي أنه نشاط تطوعي يسهم في مساعدة أفراد المنظمة الآخرين من جهة وتقديم الدعم للمنظمة من جهة أخرى" (Cormier et Morin ,2007 , p.44).

يعرفه كل من "داقوت وفوازان" (Dagot et Voisin) بأنه: " سلوك فردي إختياري غير معترف به في نظام المكافآت الرسمي، والذي يساهم في تحسين أداء المنظمة" (Dagot et 2007, p.64 ,Voisin).

وتعرفه "ميليسا كورمير" (Mélissa Cormier) بأنه: " نشاط خارج الدور، وتطوعي من جهة يسهم في مساعدة أفراد المنظمة الآخرين للقيام بعملهم، ومن جهة أخرى إثبات الدعم للمنظمة (Cormier, 2008, p.07).

ويعرفه "يان وآخرون" (Yen & al, 2008) بأنه: "الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى" (الطعامسة وحسب الله، 2015، ص20).

وقد عرفه "جرينبارغ" (Greenberg, 2011) على أنه: "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم، والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة" (حيان، 2014، ص17).

ويعرفه "أبو سمعان" بأنه: "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيدا عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموما تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجابا" (أبو سمعان، 2015، ص36).

وتعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري تطوعي غرضه مساعدة الآخرين (زملاء، رؤساء) يساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحسين مردوديتها، حيث سيتم التعرف على أهميته في العنصر الموالي.

4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

يؤكد "محمد ناصر إسماعيل وآخرون" أن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية حظي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية. لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، حيث أشار "لي وصلاح" (lee & sallleh,2009) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل، الغياب والثقة التنظيمية. كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في بيئة العمل. ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة فقد أشار "بولر" (Bowler) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار، وهذا عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، حيث:

- ✓ يعزز الدافع للإنجاز.
- ✓ يحسن الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- ✓ يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدرا تهم وقابليتهم الإدارية.
- ✓ المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويضيف "لاديبو" (Ladebo) ان سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في:

- ✓ تخفيض معدلات دوران العمل والغياب.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ زيادة مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- ✓ تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد.

✓ تخفيض الصراعات السلبية في المنظمة (ناصر اسماعيل وآخرون، 2012، ص221).

ويضيف "بولات" (Polat,2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: "سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات" (أبو تايه، 2012، ص153).

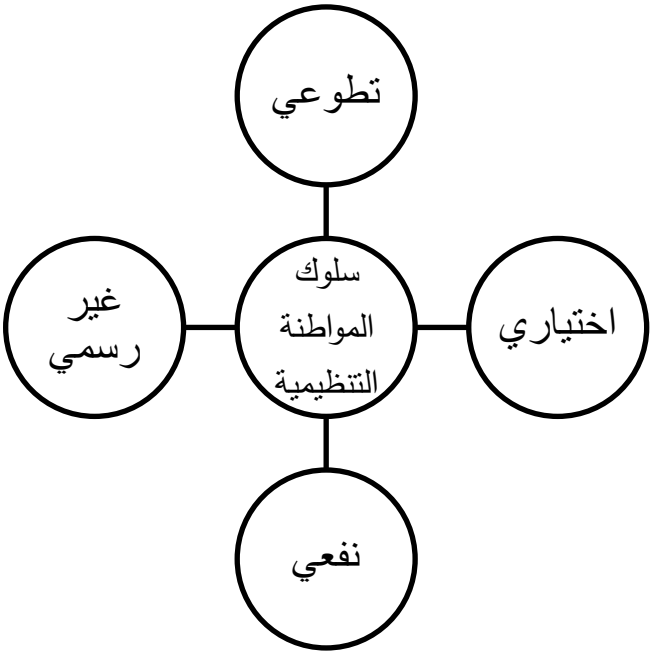
وفي نفس الصدد تشير "الرقاد وأبو دية" (2002) أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من ايجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
- يمتاز في خلق الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء، والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس ايجابا على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا في العمل (علاء الدين نوح، 2013، ص29).

وتضيف الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما ويعتبر أداة فعالة اذا ما أحسنت المنظمة استغلالها في تنمية مواردها البشرية وتطوير كفاءاتهم. وسيتم التعرف على خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في العنصر الموالي.

5- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص حددها كل من "نجم" و"صدر الدين" في أربعة نقاط حسب الشكل الآتي:

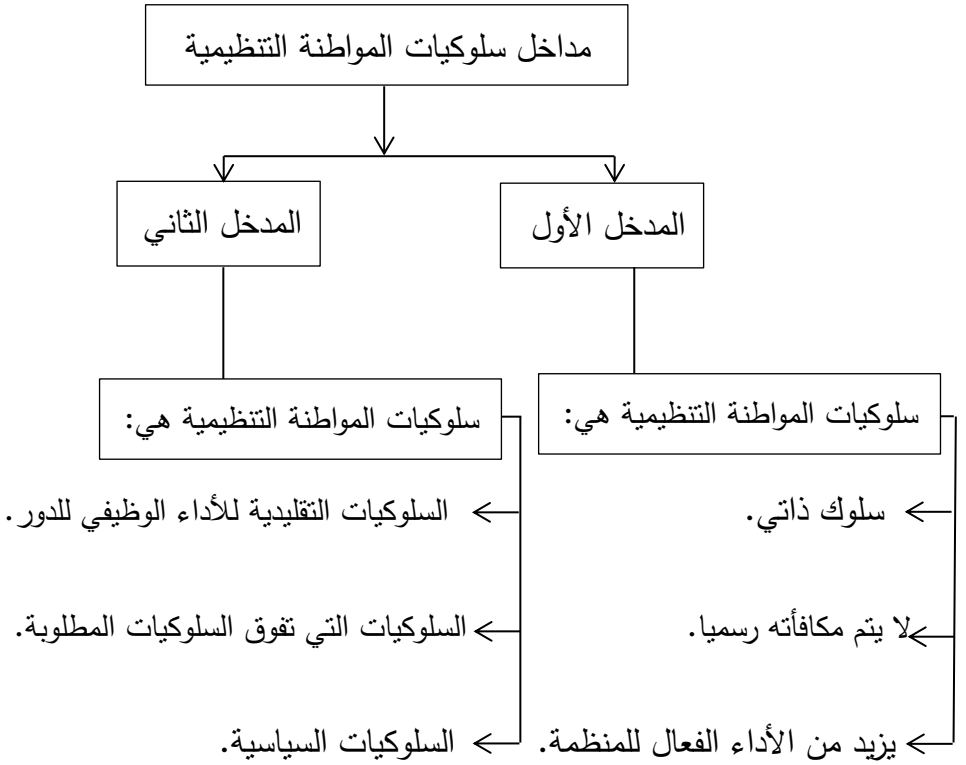


شكل رقم (06) يوضح خصائص سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة.

- ❖ تطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توصيف الوظائف.
- ❖ اختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ❖ التجرد من الرسمية: خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- ❖ النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات (نجم وصدر الدين، 2014، ص347).

6- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية مدخلين يحددهما "رفعت الحواس" حسب الشكل التالي:



شكل رقم (07) يوضح مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب "عبد الغني" (2001).

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا. وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

المدخل الثاني: ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:

أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات المطلوبة من الدور.

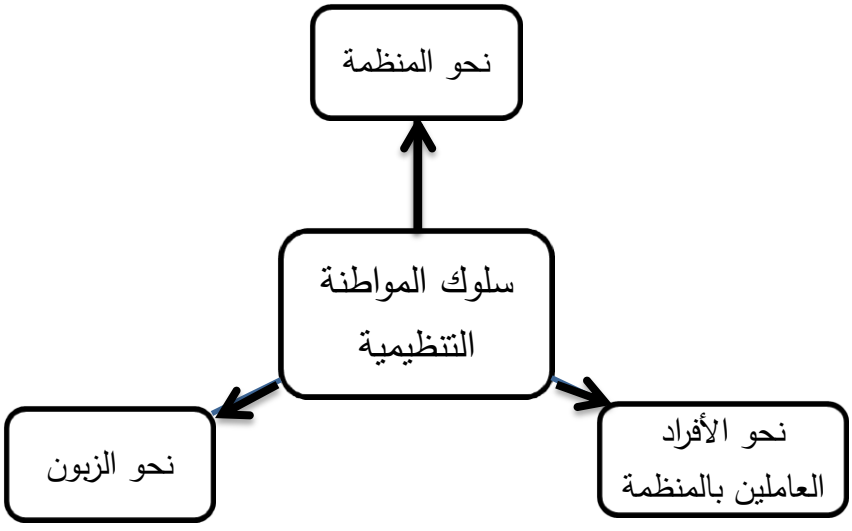
ج- السلوكيات السياسية (رفعت حواس، 2003، ص ص 20-21).

مما سبق يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك ذاتي، خارج نظام المكافآت، ويشمل ثلاث سلوكيات: سلوكيات تقليدية للأداء، سلوكيات إضافية، وسلوكيات سياسية. وعليه سيتم التعرف على أنواعه في العنصر التالي.

7- أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك ثلاث أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية حسب "موت جولي" (Moutte Julie)

تتجلى في:



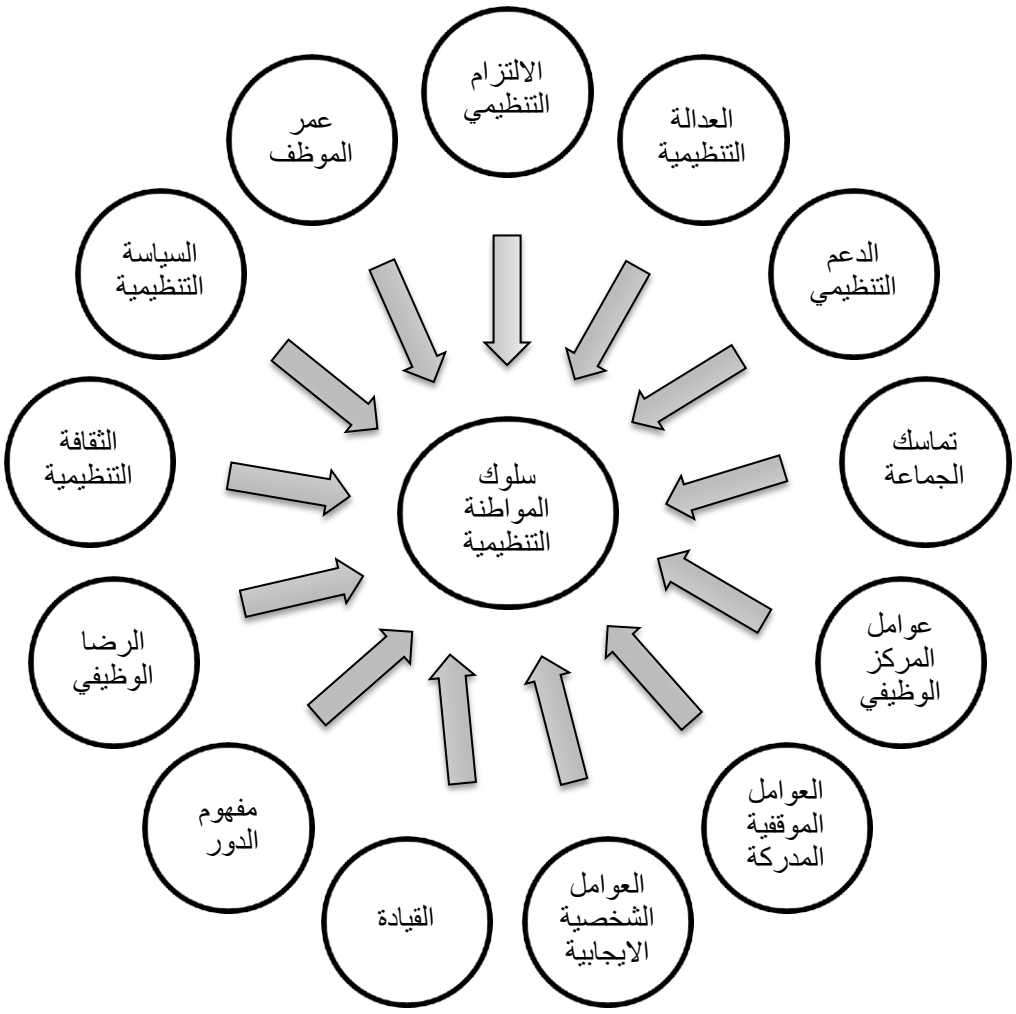
شكل رقم (08) يوضح أنواع سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة.

- **سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة:** هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة، ويشمل هذا النوع أيضا الامتثال للقواعد، السياسات والإجراءات المنصوص عليها.
- **سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد العاملين بالمنظمة:** هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية يتضن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة، وهذا السلوك يعنى بمساعدة زملاء العمل تطوعيا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، او في الوقاية من حدوث مشاكل.
- **سلوك المواطنة الموجه نحو الزبون:** إن البحث في سلوك المواطنة التنظيمية ركز أساسا على نوعين من المستفيدين: المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولاستكمال طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية يمكن ادراج نوع آخر وهو السلوك الموجه نحو الزبون (Moutte, 2013, p04).

وتضيف الباحثة أن الأنواع الثلاثة من سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة، الأفراد العاملين بها، أو الموجهة نحو الزبون كلها تسعى الى خدمة المؤسسة وهو ما يعكس مستوى ولاء والتزام العامل نحو منظمته. ولكن هذه السلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

8- العوامل المؤثرة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



شكل رقم (09) يوضح العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة.

أولا: الالتزام التنظيمي:

يعرف "دافيس" (Davis) الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته" (حريم، 2009: 94).

يفرّق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي حسب "أحمد الكردي" وهي:

1. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من

الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (الكردي، 2011، ص50).

ثانيا: إدراك الدعم التنظيمي: يعرف إدراك الدعم التنظيمي بأنه اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته، ولقد اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تهدف إلى بحث تأثير نمطي التبادل الاجتماعي (التبادل بين الفرد والمنظمة في صورة إدراك الدعم التنظيمي والتبادل بين القائد والمرؤوس) في ثلاثة متغيرات اتجاهية وسلوكية للعمال وهي: الالتزام التنظيمي ، وسلوكيات الدور الأساسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أكدت الدراسات على أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر طرديا في كل من الالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (المغربي، 2007، ص322).

ثالثا: إدراك العدالة التنظيمية: حيث يعرف "بايرز و رو" (Byars & Rue, 1997) العدالة التنظيمية بأنها: "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الاهداف المطلوبة" (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص 42).

وللعدالة التنظيمية مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

أ- **عدالة التوزيع:** عرفت على أنها العدالة المدركة لتوزيع النتائج (المغربي، 2007، ص309)، وحسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فإن عدالة التوزيع تتمحور حول جانبين مهمين هما: الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، بحيث أن الجانب الاقتصادي هو أكثر ما يهم الفرد وإن لم يصرح به، أما الجانب الاجتماعي فهو ما تبحث عنه المنظمة في المقام الأول وانطلاقا من ذلك فإن عدالة التوزيع هي مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد بحيث أن الفرد لابد أن يتوفر فيه السلوك التنظيمي الإيجابي المتميز للحصول على الجانب الاقتصادي المناسب لما يؤديه من عمل في المنظمة (الشلهوب، 2011، ص 15).

وقد حدد "أرغان" (Organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة،
- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.
- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى (السكر، 2012، ص235).

وتحتوي عدالة التوزيع على جانبين أساسيين:

- **جانب مادي:** وهو يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).
- **جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت (زايد، 2006، ص ص 18-19).

ب – عدالة الإجراءات: هي تهتم بمدى عدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت (نعساني، 2007)، ويضيف كل من "الطائي علي حسون فندي" و "رزوقي عصام طوبا" عن "بال وسيمز" (Ball & Sims, 1991) أنها لا تقتصر فقط على المكافآت وإنما على العقوبات أيضا، بحيث ذكرا أنها: "هي العدالة في إجراءات صنع القرار وعمليات القيادة والرضا عن نظام الشكاوي وإجراءات تقويم الأداء وإجراءات فرض العقوبة وغيرها فعندما تكون هذه الإجراءات عادلة فإن مخرجات العقوبة تكون إيجابية" (الطائي ورزوقي، 2006، ص201)، وحسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فإن "نيوف ومورمان" (Niehoof & Moorman, 1993) فقد حددا مكونات عدالة الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات، وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها (الشلهوب، 2011، ص19). ولقد حددها "المغربي عبد الفتاح" على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الاجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:

- ❖ قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- ❖ القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع الموارد يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ❖ قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.
- ❖ قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر.
- ❖ قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات (المغربي، 2007، ص303).

ج- عدالة التعامل: تعتبر امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصداقية والاحترام والدبلوماسية... والخ) (العطوي، 2007، ص 150)، وفي نفس الصدد نجد أنه حسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فهي تعد الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات حيث أن الطريقة التي يعامل بها الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، إذ أن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة التي تقوم على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات (الشلهوب، 2011، ص 21).

ويؤكد "المغربي" أن عدالة التعامل هي المصدر الأساسي للعدالة التنظيمية الذي يرتبط جوهريا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي علاقة طردية معنوية، وقد أبرزت الدراسات وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (المغربي، 2007، ص325).

رابعا: نمط القيادة المتبع:

حيث يعرف كل من "بيشا و مادانس" (Peysha & Madanes) القيادة بأنها: "عملية التأثير من قبل شخص على الآخرين" (Peysha & Madanes, 2003, p.14).

وللقيادة أنماط يحددها "بوفلجة غياث" في:

أولا: النمط التسلطي (Autocratique): وهو النمط التقليدي في القيادة والمرتبط بالنظرية العلمية في التسيير لتايلر. حيث تكون كل العمليات محددة ومقيدة، ويتدخل القائد في كل الأمور، ولا يبقى على العمال سوى تنفيذ الأوامر وتطبيقها. وهو نمط له مساوئ متعددة ، من أهمها أنها لا تعطي أهمية للمنفذين ولا تستفيد المؤسسة من خبراتهم ، مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور صراعات بين الإدارة و العمال.

ثانيا: النمط الديمقراطي (Démocratique): وهو نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم. فالقائد لم يعد مستحوذا على اتخاذ القرارات، يتحكم في جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه. وإنما أصبح القائد جزءا من جماعة العمل ، عبارة عن منسق عليه كسب ثقة والحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الاهداف المشتركة.

ثالثا: النمط الأبوي (Paternaliste): ظهر هذا النمط بعد ظهور النقابات وتزايد قوتها، وخاصة في الدول النامية حديثة الاستقلال، وبمقتضى هذا النمط القيادي يقوم القائد بالعناية بالعمال والمساهمة في حل مشاكلهم المهنية والاقتصادية والاجتماعية.

رابعا: نمط منح الحرية: وهو ما يسمى أيضا بالنمط الفوضى أو " أتركه يعمل"، وهي طريقة تعطي الحرية الكاملة للعمال والمنفذين للتصرف والقيام بمختلف المبادرات التي يرونها في خدمة أهداف التنظيم، وهو نمط قيادي في النقيض المقابل للنموذج التسلطي في القيادة (غياث، 2008، ص ص 86-87).

حيث يؤكد "المغربي" أن العديد من الدراسات التي اهتمت بعلاقة النمط القيادي المتبع بسلوكيات المواطنة التنظيمية توصلت إلى بعض النتائج من أهمها أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيرا طرديا مباشرا في سلوك المواطنة التنظيمية، والرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيرا عكسيا مباشرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على اعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوسين من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها(المغربي،2007، ص325).

خامسا: الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (المغربي،2007، ص326). والرضا الوظيفي حسب "عبد الرزاق هاشم" عن "فروم" (Vroom) هو شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.

سادسا: مفهوم الدور: تزداد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمة الشخصية، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور، وأبعاد الدور لها علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتضح ضمنا أنه كلما زادت ضغوط الدور التي يواجهها الفرد انخفضت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة ككل أو الموجهة نحو أفراد معينين (المغربي،2007، ص328).

سابعا: تماسك الجماعة: يرى "المغربي" أن تماسك الجماعة يشير إلى الاتجاهات الإيجابية المتبادلة بين أعضاء الجماعة، بجانب القوى الناتجة عن التفاعل بين الأعضاء والتي تضغط على كل منهم للبقاء في الجماعة. ويرى البعض أن درجة تماسك الجماعة وتضامنها وتكاتفها ومؤازرة أعضائها لبعضهم البعض يتأثر إلى حد كبير بمجموعة من العوامل أهمها: تماثل أعضاء الجماعة، صغر حجم الجماعة، نظم الاتصال بالجماعة، القدرة على تحقيق الأهداف، التهديد الخارجي للجماعة.

وتكشف الدراسات الميدانية عن وجود علاقة بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أشارت إلى أن الجماعات المتماسكة تظهر داخلها تبادلات اجتماعية أكثر انتظاما وأكثر إيجابية من الجماعات غير المتماسكة. إن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعكس جهود أعضاء جماعة العمل في الحفاظ على التبادل الاجتماعي بينهم فتماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات المدعمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية (المغربي، 2007، ص329).

ثامنا: العوامل الشخصية الإيجابية: وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة. أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية (علياء نوح، 2013، ص 29).

تاسعا: العوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الإشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وبخاصة المحفزة منها كالعمل ذو معنى، الاستقلالية والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي (علياء نوح، 2013، ص31).

عاشرا: عوامل المركز الوظيفي: وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر ايجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم سلوك الدور الإضافي (علياء نوح، 2013، ص31).

حادي عشرا: الثقافة التنظيمية: تعرف "فاضل فايزة" الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم والتي تشمل الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم، التي تعمل جماعة معينة على تطويرها، وعلى ضرورة تعليمها للعمال الجدد من أجل التكيف والتعامل مع التغيرات الخارجية والداخلية، وكذا أساليب التفكير والعمل وأنماط وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، بالإضافة إلى التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الأفراد والتي تشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في انتاجيتهم وفي سلوكاتهم في المنظمة التي ينتمون إليها (فاضل، 2014، ص13).

وتتشكل الثقافة التنظيمية حسب "العميان" من مجموع العناصر التالية:

أ – **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو ما هو غير مرغوب، جيد أو غير جيد. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة بحيث تعمل هذه

القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين...إلخ.

ب – المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج– الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.

د– التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2004، ص ص 312–313).

ثاني عشرا: السياسة التنظيمية: تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى ايجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية والمفاجأة، وحجب المعلومات والخداع وما إلى ذلك. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة. فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير

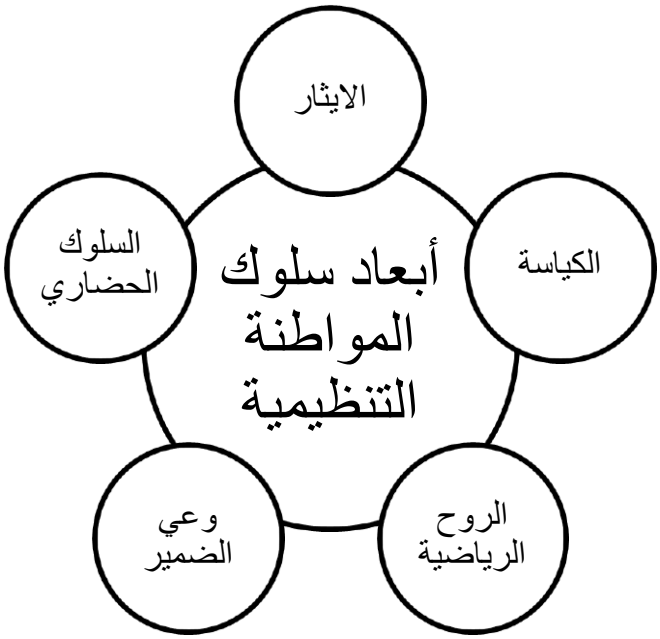
الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الاحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا (العامري، 2004، ص78).

ثالث عشرا: عمر الموظف: لقد بينت بعض الدراسات حسب "ونجر وروش" (Rush,2000& Wakger) أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطية، حيث اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود. نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناءها عبر الزمن. من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد باختلاف أعمارهم (العامري، 2004، ص76).

ويمكن القول مما سبق ذكره، أن كل عامل من العوامل المذكورة أعلاه والمتمثلة في: الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، تماسك الجماعة، عوامل المركز الوظيفي، العوامل الموقفية المدركة، العوامل الشخصية الايجابية، القيادة، مفهوم الدور، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية وعمر الموظف يؤثر بنسبة متفاوتة في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لهذا السلوك أبعاد سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

9- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب "الزهراني" من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (10) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة.

وهاته الأبعاد شرحها "الزهراني" في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة، وذلك النحو التالي :

أولا: الايثار: يعد هذا البعد أساسًا في كافة البحوث السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها : صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء. وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء).

- ومن سلوكيات الإيثار: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو

استئذانهم، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسئوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.

ثانيا: الكياسة: تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيما أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء، بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم والمجاملة. ويقصد بالكياسة هنا: مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين.

- ومن سلوكيات الكياسة: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات

الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر السلوك على الآخرين، وتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم، والمبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر على أعمالهم، والإبقاء على علاقة جيدة مع زملاء العمل، والمساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل.

ثالثا: الروح الرياضية: يعرف سلوك الروح الرياضية على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى. وبعبارة أخرى هو رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تذمر، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. بل أن سلوك الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون الفرد مستعدًا للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل. إن ممارسة الموظف لسلوك الروح الرياضية يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقة.

- ومن سلوكيات الروح الرياضية: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدر رحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

رابعا: وعي الضمير: يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميًا في المنظمة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها :الطاعة، والامتثال، والالتزام العام. ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل.

- ومن سلوكيات وعي الضمير: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فورًا، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام (سلوك الحيطة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبل قوانين المنظمة، القواعد، الإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.

خامسا: السلوك الحضاري: يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة .أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلقت عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد وتدعيم المنظمة. فالسلوك الحضاري

للموظف هو المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية. وهو كذلك سلوك من ناحية الفرد يشير إلى أنه مسؤول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة.

- ومن سلوكيات السلوك الحضاري : الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفًا وأنيقًا، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، والترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيًا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي (الزهراني، 2007، ص ص27، 30).

وتستنتج الباحثة مما سبق أن سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم واسع يشمل أساسا سلوكيات: الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري. وسيتم تناول أهم النظريات المفسرة له في العنصر الموالي.

10- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى "بالعقد الرسمي" والعقد الضمني أو ما يسمى" بالعقد النفسي"، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها. وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكوّن الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما الآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلاّ من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون اللتين استخدمتا من طرف بعض الباحثين في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001، ص43).

1. نظرية التبادل الاجتماعي: ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يجددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم (أبو جاسر، 2010، ص36).

جدول رقم (02) يبين نظرية التبادل الاجتماعي لـ: "صابرين أبو جاسر" :

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العمال؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة: ▪ الدعم التنظيمي ▪ الدعم القيادي ▪ العدالة التنظيمية ▪ تمكين العمال ▪ الثقة التنظيمية ▪ مشاركة العمال في القرارات ▪ جودة حياة العمل ▪ القيادة التحويلية	قيام العمال بسلوكيات ايجابية تجاه منظماتهم: ▪ دعم وتأكيد الذات ▪ الالتزام التنظيمي ▪ المواطنة التنظيمية ▪ الاستغراق الوظيفي

يوضح الجدول أعلاه الممارسات التنظيمية للإدارة بالمؤسسة والمتمثلة في: الدعم التنظيمي، الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، تمكين العمال، الثقة التنظيمية، مشاركة العمال في القرارات، جودة حياة العمل والقيادة التحويلية وأثرها على السلوكيات الايجابية للعمال والمتمثلة بدورها في: دعم وتأكيد الذات، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

2- نظرية التعاون: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة (الخميس، 2001، ص44).

جدول رقم (03) يلخص نظريات سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة:

النظرية	رائدها	المبادئ
التبادل الاجتماعي	"هومنز و بلاو" (Houmenz & blew)	- وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. - الأفراد يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية ردا المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم. - يساهم كل من: الدعم التنظيمي، الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، التمكين، اشراك العمال في اتخاذ القرارات، جودة حياة العمل، القيادة التحويلية في تبني سلوك المواطنة التنظيمية
نظرية التعاون	/	- أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتوجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. - الأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة تشجع على تبني التعاون.

إن النظريتين المذكورتين أعلاه كلاهما تكمل الأخرى فسلوك المواطنة التنظيمية مبني على العلاقة التي تربط الفرد بمنظمته وبزملاء عمله من جهة، وعلى التعاون المشترك والمتبادل بين جميع الفاعلين في المنظمة من جهة أخرى. وسلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات لديه مجموعة من المعوقات التي سيتم تناولها في العنصر الموالي.

11- معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المعوّقات تشمل ما يلي:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- إفتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (مناصرية وبن ختو، 2015).

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة حسب "كرم" (Karam,2011) بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بالمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة والإشراف الغير الفعال.
- تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فإن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة (الزهراني،2012 ،ص70).

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تستخلص الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري ينبع من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها، حيث يشمل السلوكيات التالية: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، حيث يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء العام للمنظمة والأداء الوظيفي للعامل، وعليه فالعمل على تعزيز هذا السلوك من

أهم النشاطات التي على الإدارة مراعاتها وإدراجها ضمن مخطط التنمية من جهة، والعمل على الحد من المعوقات التي تقف حائلا أمام ممارسة هذا السلوك من جهة أخرى، وكذا التشجيع على ممارسة سلوكيات ايجابية أخرى من شأنها أن تساهم في نجاح المؤسسة ومن بين هاته السلوكيات الإبداع الإداري الذي سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

الإبداع الإداري

تمهيد:

لقد شهدت نهاية القرن العشرين العديد من التحولات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مجموعة من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة على سبيل الذكر–لا الحصر– العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، إدارة المعرفة والإبداع الإداري، حيث يعدّ هذا الأخير من أهم خصائص وميزات المنظمة المعاصرة، وعليه سوف تتناول الباحثة في هذا الفصل مجموعة من العناصر المرتبطة بموضوع الإبداع الإداري.

1– التطور التاريخي لمفهوم الإبداع الإداري:

يحدد "ناقرو" عن "فتحي جروان" ثلاثة مراحل أساسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت الينا آثارها المكتوبة أو المنقولة، بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الانسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارجة عن حدود سيطرة الانسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع وعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الانساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة. وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماسا لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون الأغلبية الساحقة فيه، وبالتالي كانت أكثر حماسا لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تسيير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولا سيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال بفضل الله تعالى ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي

أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الافراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية و الأعمال والنتاجات الابداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها (ناقرو، 2011، ص ص 10-11).

ويضيف كل من "الزبيدي" و"حافظ" أن الاهتمام بالإبداع الإداري بدأ حديثا، على الرغم من أن الإبداع الإداري ظاهرة قديمة، فقد بدأ منذ نهاية الأربعينيات ونهاية الخمسينيات من القرن الماضي كموضوع رئيسي في علم النفس، وأدت دراسة أعلام هذا التخصص أمثال "جيل فورد" (Guil Ford,1959) ، "جيتزل وجاكسون" (Getzels et Jackson,1962)، "تورنس" (Tourrence ,1969)، إلى اكتشافات تتصل بالتعرف على المبدعين وقيمة التفكير الابداعي، وقد أرجع "لونتون" (Luangton ,1958) بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال إلى المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958) الذي نوقش فيه الإبداع وتأثيراته في

مجال العمل، واختبارات الإبداع ، وبعض تطبيقاته المهمة، أما في مرحلة السبعينات، فقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي بوصفه حقلا منفصلا، ويركز على الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية للمنظمة، وكتطور فكري للبحث في أحسن الطرائق التي تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المشكلات، ومحاولة ايجاد الحلول لها. وشهدت مرحلة الثمانينات ظهور مناهج فكرية تنظيمية وفلسفية عكست أنواع جديدة من التفكير بمفهوم الإبداع الإداري، خاصة مع اشتداد المنافسة مما دفع كثيرا من العلماء في التفكير في دعم إدارة الإبداع ورسم استراتيجية له منهم "بوتر" (Porter, 2000) و"دريكر" (Drulkker, 2001) وأولوا اهتمامهم برسم استراتيجية للإبداع هدفها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة المبدعة على الصعيد المحلي ، الإقليمي والدولي ، فقد أشارت "كيري" (Currie, 2006) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة، وتحسين المنتج المستمر والتجهيز الآني، وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج وتحسين تقنياته المستمر والإبداع، وتخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة العمليات التي ركزت على ضغوط المنافسة ثم إبداع العمليات وتحسينها (الزبيدي وحافظ، 2015، ص ص 404-405).

2- مفهوم الابداع:

- المفهوم اللغوي:

الإبداع لغةً: ابتداء الشيء أو صنعة على غير مثال سابق ، إذ جاء تعبير (بديع السماوات والأرض) في القرآن الكريم في كل من سورتي : البقرة وسورة الأنعام {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ } (البقرة 117). {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ } (الأنعام101). وفسرت كلمة "البديع" بالمحدث العجيب. والبديع : مبدع ، أي أن الله سبحانه وتعالى خالقها ومبدعها ، فهو الذي أنشاها على غير مثال

سابق (ابن منظور ، 1956). وجاء في القاموس المحيط بدعة يبدعه بدعا بدأه وأنشأه واخترعه على غير مثال سابق.

في اللغة الإنجليزية تشتق كلمة إبداع (Creativity or Creativeness) من كلمة الخلق(Creation) ، والفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Creare) ومعناها يخرج الى الحياة او يصمم أو ينشيء أو يخترع أو يكون سببا.

ويضيف "خاتينا" (Khatena 1975) ، أن أصل كلمة إبداع (Creativity) كما ورد في قاموس "ويبستر" (Webester 1962) يعود إلى المصطلح اللاتيني (Kere) الذي يعني النمو أو سبب النمو. والفعل الإنجليزي يبدع (Create) يعني يوجد أو يصنع أو يؤصل (Originate)، ومن يتصف بهذا الوصف يكون مالكا للقدرات الإبداعية. والاسم (Creativity) يشير إلى خاصية الإبداع أو القدرة على الخلق (عرفات، 2010).

- **المفهوم الاصطلاحي:**

يمكن تحديد مفهوم الإبداع الإداري من خلال مجموعة من التعاريف التالية حيث:

يعرفه "وودمان وآخرون" (Woodman et Al, 1993) بأنه: "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل وإجراءات العمل، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد" (محجوبي، 2014، ص15).

يعرفه "بول تورانس" (E. Paul Torrance) بأنه: "عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك، ثم تحديد

الصعوبة وتبين هويتها، ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات، أو الافتراضات، عن النقائض والعيوب، ثم اختبار هذه الفرضيات وإعادة اختبارها، وأخيرا صياغة النتائج ونقلها" (المغربي، 2004، ص 341).

يعرف "دافت" (Daft) الإبداع الإداري بأنه: "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة" (حريم، 2004، ص354).

ويعرفه كل من "معراج وعبد الرزاق" بأنه: "هو الاستعداد الكامل للتفوق والتميز" (معراج وعبد الرزاق، 2006، ص70).

ويعرفه "طارق طه" بأنه: " عملية ترجمة الأفكار الجديدة الى تطبيقات عملية" (طارق طه، 2007، ص318).

كما يعرفه قاموس "أكسفورد" بأنه: " تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة" (حريم، 2009، ص353).

وقد عرّف الإبداع حسب " العنزي " من منظورات مختلفة:

- المنظور الجشطالطي: الإبداع هو قدرة الفرد على إعادة دمج المعارف أو الأفكار بعد تجزئتها بحيث تأتي بمعنى أو شكل جديد.
- المدرسة المعرفية: ترى أن الإبداع يشمل الاستعدادات المعرفية والخصائص الانفعالية، والتي تتفاعل مع متغيرات البيئة لتعطي نتائج غير عادية.
- الموسوعة الفلسفية العربية: حيث عرفته على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة (العنزي، 2009، ص38).

يعرفه "العلي" بأنه: "عملية رد فعل لوجود مثير في موقف أدى إلى استجابة فعلية أو نفس حركية تلقائية، أو تكيفية ، بحيث تشمل إنتاج فكرة أو حل لمشكلة محددة، أو نشاط سلوكي يتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة" (العرجان، 2007، ص243).

بينما عرفته الموسوعة البريطانية بأنه: "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (العنزي، 2009، ص39).

يعرفه "جيمس هينغر" (Geams Hinger) بأنه: "العملية التي يتعلق فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو إبتكار له قيمة ذات معنى" (غياط وبوقموم، 2009، ص53).

يرى "محمد قنديل" أن الإبداع الإداري يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو إحداث شيء جديد في صياغته النهائية حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر فيه صفة الخبرة والكفاءة والملاءمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني والعلمي، والصناعي (قنديل، 2010، ص 125).

يعرف "ستارك" (Starke) الإبداع الإداري بأنه: "عملية عقلية تتميز بالحساسية للمواقف، والأصالة والمرونة تجاههما وتجاه الحالات والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنطمة وبشكل منفرد وغير مألوف" (شوقي ناجي، 2010، ص 182).

وترى "علوي فاطمة وبلوناس عبد الله" أن الإبداع يمكن تعريفه من خلال المداخل التالية:

الإبداع في العملية: ويتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.

الإبداع في الخدمة: وهو ما يرتبط بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة، أو من حيث تطوير الأنشطة والعمليات التي يتم فيها تقديم الخدمات.

الإبداع في الإدارة: ويتعلق هذا بتطوير النظم الإدارية لتقديم أنظمة حديثة ومتطورة.

الإبداع في التسويق: وهو ما يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل: التسويق عبر الأنترنت وتقديم تسهيلات مالية (علوي وبلوناس، 2011، ص311).

ويعرفه كل من "عجلة وغزيل" على أنه: " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العمال، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عجلة وغزيل، 2011، ص 237).

تعرفه "مخداني نسيمة" الإبداع بأنه ظاهرة مركبة، متعددة الجوانب، مختلفة المعاني، وهذا يعود لعدة أسباب من بينها اختلاف المنطلقات والأطر الثقافية لدى الباحثين والعلماء، إلا أنهم يتفقون على حقيقتين هامتين لكل إنتاج إبداعي (مخداني، 2013، ص431).

ويعرف الإبداع الإداري كذلك على أنه: "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابط واكتشاف علاقات، أفكار أو أساليب عمل جديدة" (بدح وأبو طه، 2013، ص456).

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري بأنه عملية إنتاج أفكار، أساليب، ووسائل جديدة حيث تكون مفيدة للفرد والمؤسسة معا.

مما سبق ذكره، يتضح أنه لا يوجد اتفاق موحّد حول تعريف مفهوم الإبداع ، فجل التعريفات تتدرج وتصبّ في إطار الانتاج الابداعي، إلا أنه هناك بعض المفاهيم المرتبطة به سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

3- المفاهيم المرتبطة بالإبداع:

لقد أكّد الباحثون في مجال الإبداع أن هذا الأخير يرتبط بمفاهيم أساسية هي: الابتكار، الاختراع والذكاء.

1- الإبداع والابتكار: يرى "الخطيب ومعايعة" أن الإبداع (Créativité) هو أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد. أما الابتكار (Innovation) فيعني التطبيق العملي للإبداع خصوصا في مجالات الأعمال، التجارة، الصناعات وبعض المنتجات، وقد يتداخل معنى الإبداع والابتكار أحيانا ليكون بمعنى واحد لدى بعض الباحثين والدارسين، وهما يختلفان عن الاختراع أو التوصل إلى نظريات جديدة في العلوم أو الرياضيات أو غيرهما (الخطيب والمعايعة، 2009، ص 321).

إلا أن هناك بعض الباحثين يستعملان المصطلحين لنفس المفهوم.

2- الإبداع والاختراع: يرى كل من "الشماع وكاظم" أن مفهوم الإبداع يختلف عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية، أما الإبداع فإنه يتضمن قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة، ولهذا فالإبداع يعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عملية الإبداع ذاتها (الشماع وكاظم، 2000، ص 421).

3- الإبداع والذكاء: لقد تضاربت آراء علماء النفس في علاقة الذكاء بالإبداع، وتذكر أدبيات الإبداع أن هناك رأيين في هذا المجال هما: الأول: أن الإبداع في مجالاته المختلفة، مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، أو أن الإبداع عملية عقلية ترتبط بالذكاء، ولذلك يقررون أنه ما لم يكن ذكياً فلا يستطيع أن يُبدع شيئاً، وعليه فليست هناك قدرة خاصة للإبداع. أما الرأي الثاني فيرى أن الإبداع ليس هو الذكاء، وبالتالي

فإنهما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي للإنسان، فقد تجد فردا مُبدعاً ولكنه لا يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء، والعكس وارد أيضاً. أي أن الذكاء والإبداع قدرتان منفصلتان. وبالتالي هناك قدراً من التمايز بينهما وإن لم يكن تاماً بين هذين النوعين من القدرات (أميرة اسماعيل، 2011).

مما سبق ذكره تستنتج الباحثة أن الإبداع والابتكار وجهين لعملة واحدة، في حين أن الاختراع يعتبر نوعا من الإبداع أو جزءا منه، وأن الإبداع شكل من أشكال الذكاء. وللإبداع الإداري أهمية سيتم تناولها في العنصر الموالي.

4- أهمية الإبداع الإداري:

تكمن الأهمية التي توفرها ظاهرة الإبداع في المنظمات في ما يلي:

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

2 -تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

3 -المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

5 -القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6 -حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (العجلة، 2009، ص15).

ويضيف "عبوي" أن للمؤسسة مجموعة من الأسباب تدفعها لتبني الإبداع يمكن تلخيصها في ما يلي:

1- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

2- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، وقصر دورة حياتها، تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، لتتمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق (عبوي، 2006، ص130).

بعد إبراز أهمية الإبداع الإداري في هذا العنصر، سيتم تناول مبادئه في العنصر الموالي.

5- مبادئ الإبداع الإداري:

تعتبر مبادئ الإبداع الإداري عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، حيث قام "بيتر دراكر" (Peter Drucker) بوضعها وأطلق عليها (The Do's) ، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's) ، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

1- أن الإبداع الهدفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية. وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسّي. فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن

يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر (العميان، 2005، ص397).

بعد التطرق لمبادئ الإبداع الإداري في هذا العنصر، سيتم استعراض خصائصه في العنصر الموالي.

6- خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري يعتبر من أحد أهم عوامل نجاح الأعمال، مما أدى إلى وجود العديد من الخصائص التي يجب أن تمتاز بها وتتمتع بها المنظمات، بحيث تملك ثقافة الإبداع، حيث لخص "أندريو بولوس" (Andriopoulos, 2001) خمسة عوامل تؤثر على الإبداع الإداري، وهي: المناخ التنظيمي، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد والمهارات، هيكل المنظمة ونظامها، في حين أضاف "موريس" (Morris, 2005) إلى هذه الخصائص تصنيفات فرعية يوضحها الجدول التالي (الصالح، 2013، ص75):

جدول رقم (04) يبين خصائص الإبداع الإداري حسب "موريس" (Morris,2005):

المناخ التنظيمي	أسلوب القيادة	الثقافة المنظمية	الموارد والمهارات	الهيكل والنظم
المشاركة	المشاركة والقيادة الإبداعية	تدفق حر ومفتوح للاتصالات ومعلومات كاملة	موارد كافية ووقت كاف لمتابعة الأفكار	أهداف تنظيمية وواضحة وطويلة الأمد
حرية التعبير	قائد صاحب رؤية	يتحمل المخاطرة (مخاطر)	نظام اتصالات فعال	هيكل مسطح
معايير الأداء	تطوير مجموعات فاعلة	سلطة شخصية في إجراء التغيير	تحديات العمل	تقييم عادل وداعم للموظفين
التفاعل مع الحواجز الصغيرة	تحفيز الموظفين	تشاركية بأمان	موظفون ذو كفاءة وأفراد ممكنون	مكافأة الأداء الإبداعي
عدد كبير من الحوافز		الثقة والاحترام للأفراد		هيكل تنظيمي داعم
التجريب بحرية				
التطوير على الأفكار السابقة				

يتضح من الجدول أعلاه أن عملية نجاح الإبداع في المؤسسة يتعلق بمجموعة من العوامل تتمثل بالدرجة الأولى في المناخ التنظيمي، والبيئة التنظيمية، وكذا الموارد البشرية والمادية. وسيتم التعرف على عناصر الإبداع الإداري في العنصر الموالي.

7- عناصر الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من عناصر الإبداع الإداري الشائعة والمتفق عليها من طرف مجموعة من الباحثين تتمثل في:

- **أولا: الطلاقة:** يرى "العازمي" أنه يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة، الكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن لكل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل المشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد واقتراح العديد من الأفكار (العازمي، 2006، ص52).

وتتنوع مقاييس قدرة الطلاقة حسب "الفاعوري" في تركيزها على جوانب هذه القدرة ومنها:

1. سرعة التفكير بذكر ألفاظ.
2. ذكر عدد من الجمل ذات معنى تستعمل فيها كلمات أو أسماء محددة.
3. التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصّة، أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة وذكر عدد من الأسماء، أو أكبر عدد من الاستعمالات للأشياء.
4. إعطاء كلمات ترتبط بكلمة أو بمفردة معينة (الفاعوري، 2008).

وتقسّم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

ب – الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعني: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

ج – طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم (العازمي، 2006، ص52).

- ✓ **ثانيا: المرونة:** والتي تعني تغييرا من نوع معين ونقصد بها تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة واستراتيجية العمل أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف (بلهادي، 2008، ص123).

ويقصد بالمرونة كذلك اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج أو قالب معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التعبير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرّر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النّظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن ايجاد علاقة أو ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة، وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل (رضا، 2003 ،ص36).

ويمكن تصنيف المرونة حسب "الكليبي" إلى نوعين:

أ– المرونة التكيفية: وتشير إلى قدرة الشخص أو المدير على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها على حل مشكلة محددة، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطريق الموجب المقابل للتصلب العقلي، وهي تعني قدرة الفرد أو المدير على التغيير أو تحويل التفسيرات أو التحليلات القديمة لمعلومات أخرى حديثة تهيء السبيل إلى استخدامات جديدة في طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلات.

ب- المرونة التلقائية: وتشير إلى قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة، ويجب عدم الخلط هنا بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية، فبينما يركز عامل المرونة التلقائية على أهمية تغيير اتجاه الأفكار يركز عامل الطلاقة على كمية وكثرة هذه الأفكار فقط (الكليبي،2012 ، ص78).

- ✓ **ثالثا: الأصالة:** وتعرف الأصالة على أنها القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل قدر الإمكان، تخرج عن المتوقع التقليدي بشرط أن تكون ذا قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع (أبوطه وبدح، 2013، ص450).

وتمثل الأصالة أهم عامل القدرة على التفكير الإبداعي، والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن الشائع، وبالتالي يدرك العلاقات، ويصمّمها ويفكر في أفكار وحلول جديدة أصيلة، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل (شقورة، 2012، ص45).

ويضيف كل من "الشربيني وصادق" (2002) أن الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أ -الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة إحصائيًا).

ب-الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ج -الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكًا جديدًا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها (الأخرس، 2016، ص53).

- ✓ **رابعا: المخاطرة:** يرى "الصافي" (1997) أنها تعبر هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات العمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، ويضيف "النمر" (1998) أنها تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر

المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العمال وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العمال للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجّعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (العجلة، 2009، ص30).

- ✓ **خامسا: الحساسية للمشكلات:** تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد (السلمي، 2008، ص74).

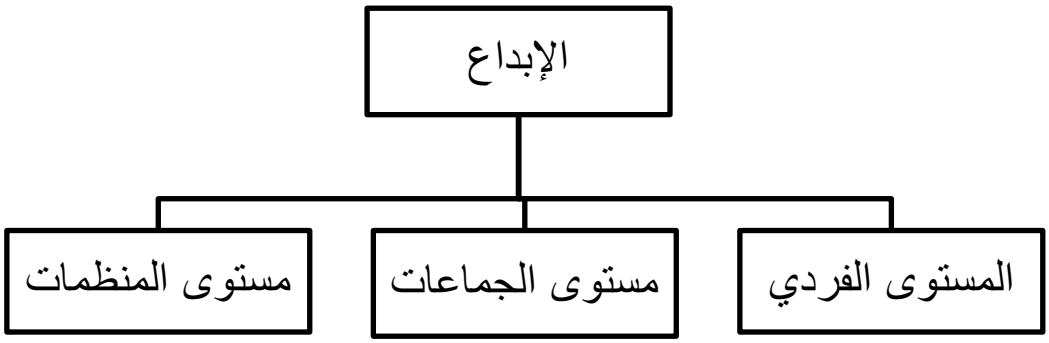
إضافة الى ما سبق: التعمق في المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذي يوحي بالأفكار الإبداعية (العجاج ،2015، ص23).

- ✓ **سادسا: الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من التراكمات التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الساعدي وآخرون، 2013، ص34).

ومما سبق ترى الباحثة أن الإبداع الإداري هو ذلك الكل المركّب الذي يشمل مجموعة من القدرات تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية، وللإبداع الإداري مستويات سيتم تناولها في العنصر الموالي.

8- مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات حسب "عبابنة والشقران" كما هو مبين في الشكل التالي:

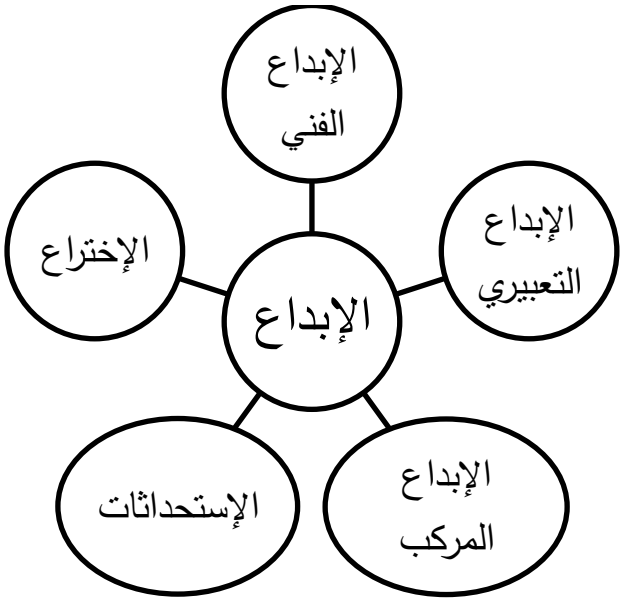


شكل رقم (11) يبين مستويات الإبداع من إعداد الباحثة.

- ✓ **أولا: على المستوى الفردي:** يكون لدى العمال حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء، الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كجل المشاكل مثلا.
- ✓ **ثانيا: على مستوى الجماعات:** تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- ✓ **ثالثا: على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى (عبابنة والشقران، 2013، ص471).

ويضيف "حريم" أن الباحث "ماركيز" (Marquis) يميز بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه يسمى "إبداعا بالتبني" أو تقليدا (حريم، 2009، ص354).

في حين يحدّد الباحث "تايلور" (Taylor) خمسة أنواع للإبداع تتمثل في الشكل التالي:

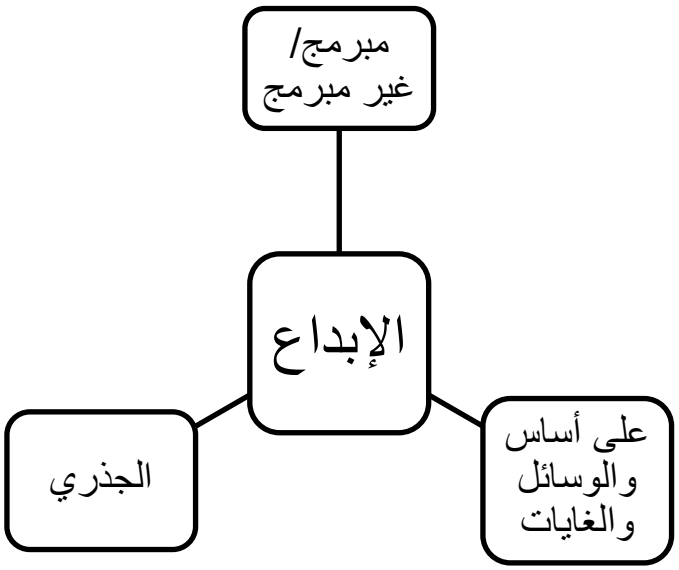


شكل رقم (12) يوضح أنواع الإبداع حسب "تايلور" (Taylor).

1. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما ومزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبّعها.
3. الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
4. الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.

5. الاستحداثات: وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أي الأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها (خزار، 2011، ص52).

وقد اقترح كل من "زالتمان ودنكون وهولباك" (Zeltman et Duncan et Holberk) تصنيفا لأنواع الإبداع الإداري وفقا لثلاثة محاور تتمثل في الشكل التالي:



شكل رقم (13) يمثل أنواع الإبداع الإداري حسب "زالتمان وآخرون" (Zeltman et Al).

- ✓ المحور الأول: الإبداع المبرمج، والإبداع الغير مبرمج: حيث نجد أن الإبداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفا مثل: إحلال الموظفين المحليين مكان الخبراء الأجانب أو توسيع خطة الإنتاج أو تحسين الإجراءات أو تطوير الخدمات في منظمة ما. أما الإبداع الغير مبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها، والتي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها سلفا، وهذا النوع من الإبداع أطلق عليه "كينج" (King) مصطلح الإبداع الإستجابي، والذي يتضمن لفت انتباه واهتمام المنظمة التي بحاجة إلى تغيير

في بعض أوجه نشاطها التي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها، ويتم ذلك من خلال المجهود المبذول من قبل الفرد أو الجماعة.

- ✓ المحور الثاني: الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: حيث يتميز هذا النوع المتعلق بالغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا في حدّ ذاته، والإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتمن من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب، وهذا النوع من الإبداع يؤكد ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعية المعينة ومن غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف، وهذه الوسائل تتضمن قدرات الأشخاص المبدعين وتوفر الوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي.
- ✓ المحور الثالث: الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع ويطلق عليه الإبداع الجذري: حيث يشير إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة توصف بالإبداعات الجذرية، ويعتبر الإبداع الجذري أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت إهتماما ملحوظا في أدبيات الإبداع، ذلك انه يرتبط بالتغيير وعلى ذلك فهو غالبا ما يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل جدّة وأصالة، وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فإنه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير (حسن رضا، 2003، ص ص 33-34).

بعد استعراض مستويات الإبداع الإداري في هذا العنصر سيتم تحديد أهم السمات الإبداعية للقائد الإداري.

9- سمات القائد الإداري المبدع:

حددت "نصر" مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري حتى تكون لديه القدرة على الإبداع الإداري، ويذكر منها:

- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة.
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الرّبط بين المتغيرات في البيئة الدّاخلية والخارجيّة.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتجديد المستمر.
- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات.
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس بالليجان التقليدية.
- التمكين الفاعل للعمال ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.
- القدرة على التوليف بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق.
- إعادة الصياغة والتي تعني التحويل من الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفا.
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب إهتمامه بطبيعة المشكلة ومواجهتها.
- خيال واسع ومميز.
- يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعترف بالطرق التقليدية.
- لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في إستطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة زمنية قصيرة.
- الطلاقة والخصوبة التي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.
- الأصالة في التفكير بحيث لا يكرّر أفكار المحيطين.
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنبا للأثر السلبي المترتب على ذلك.

- الإستعداد لتقبّل وامتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدرا من الحرية ويمكنهم من متابعة أفكارهم.
- مهارة عالية في التّعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها.
- الثقة بالنفس والإطمئنان والقدرة على فهم الظواهر وإمكانية التعامل معها.
- رغبة قوية في التّحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية تقلّل من فرصته في الإجتهاد والمحاولة والمبادأة (حسين فارس، 2012، ص ص 75- 76).

بعد التطرّق لسمات القائد الإداري المبدع، سيتم تناول نظريات الإبداع الإداري في العنصر الموالي.

10- نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدّمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ،كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، حيث يحدّدها "الصرايرة" في:

1. **نظرية "مارش وسيمون" (March et Simon,1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
2. **نظرية "ستالكر وبورنس" (Burns & Stalker,1961):** وكانا أول من أكّدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي

الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنّمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. **نظرية "ويلسون" (Wilson,1966):** قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. **نظرية "هارفي وميل" (Harvey et Mill, 1970):** لقد انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية–الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية، الميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة

المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلّما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. **نظرية "هاج وأيكن" (Hage et Aiken,1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسّرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم :أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به "سيمون ومارش" (March & Simon).
- مرحلة الإعداد :أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق :البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

6. **نظرية "زالتمان وآخرون" (Zaltman & Others,1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبرونه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية "هاج وأيكن" (Hage et Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع (الصرايرة، 2003، ص ص 203-205).

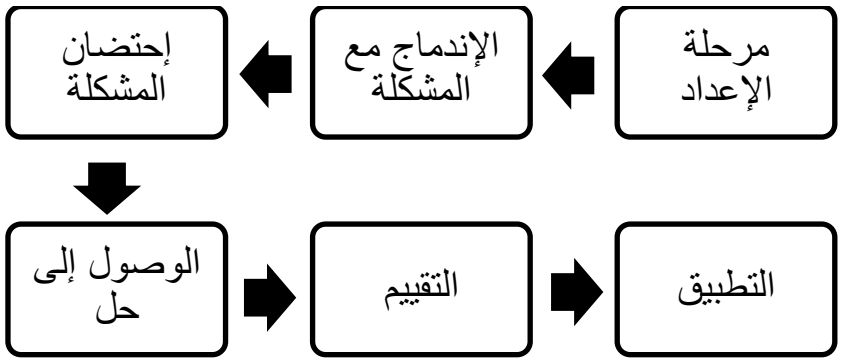
جدول رقم (05) يلخص نظريات الإبداع الإداري من إعداد الباحثة:

النظرية	السنة	المبادئ
نظرية "مارش وسيمون" (March et Simon)	1958	- الإبداع هو معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات. - الإبداع عملية تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء ،عدم رخاء، بحث ووعي، واقتراح بدائل. - يؤثر على الإبداع عوامل داخلية وخارجية.
نظرية "ستالكر وبورنس" (Burns & Stalker)	1961	- فعالية التراكيب والهياكل التنظيمية في تطبيق الإبداع. - النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة. - النمط العضوي القائم على أساس مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات الذي يلائم البيئات سريعة التغير.
نظرية "ويلسون" (Wilson)	1966	- يمر الإبداع من خلال ثلاثة مراحل وهي:إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه. - نسبة الإبداع في المراحل الثلاث متباينة بسبب عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ. - للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.
"هارفي وميل" (Harvey et Mill)	1970	- مفهوم الابداع هو تقديم حلول للمشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية. - العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية هي: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات.
نظرية "هاج وأيكن" (Hage et Aiken)	1970	- الإبداع هو تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. - يمر الإبداع بالمراحل التالية: التقييم، الإعداد والتطبيق.
"زالتمان وآخرون" (Zaltman and Others)	1973	- الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية. - الإبداع عملية جماعية وليست فردية. - الاعتماد على نظرية "هاج وأيكن" (Hage et Aiken) في تحديد المشكلة.

بعد التعرض في هذا العنصر لأهم النظريات التي تناولت الإبداع كممارسة في المنظمات سيتم تحديد مراحله في العنصر الموالي.

11- مراحل الإبداع الإداري:

يحدد "ثروت مشهور" ستة مراحل للإبداع يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (14) يوضح مراحل الإبداع الإداري من إعداد الباحثة.

المرحلة الأولى: الإعداد وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية، وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

المرحلة الثانية: الاندماج مع المشكلة وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

المرحلة الثالثة: احتضان المشكلة: في هذه المرحلة على الفرد جعل عقله الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، كما يجب عليه ترك العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل المشكلة.

المرحلة الرابعة: الوصول إلى الحل: تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على العقل الواعي، فيقول: (وجدتها).

المرحلة الخامسة: التقييم وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

المرحلة السادسة: التطبيق وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية (ثروت مشهور، 2010، ص167).

12- تنمية الإبداع الإداري:

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة والإضاءة، التهوية، التكيف، والرطوبة، ووسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العمال، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخنق فرص الإبداع والابتكار. ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلّبات السّلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي:

- ✓ الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- ✓ إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- ✓ إتّباع المنهج العلمي :الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- ✓ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العمال على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- ✓ الايمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (عوض، 2013، ص ص 210-211).

ويضيف "جاب الرب" خطوات تعزيز الإبداع من خلال العصف الذهني، حيث يعرف العصف الذهني (Brainstorming) بأنه عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، والقادة يستخدمون القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

1- يجب أن تكون الجماعة من 5- 7 أعضاء حتى لا تكون جلسة العصف الذهني صعبة ومعقدة، ويجب تحديد من سوف يهتم بالجلسة.

2- إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية توليد كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار.

3- عدم السماح بتوجيه النقد أثناء مرحلة توالد الأفكار، حيث أن هذا يساعد على التوصل إلى أفكار مثالية وإنتاج الفكرة من تقييم الفكرة.

4- يتم تشجيع الأفكار الغير مألوفة والأفكار التلقائية مع تعديل هذه الأفكار فقد يتم قبولها في النهاية.

5- يجب تخزين أو تحصيل الأفكار الأخرى، ومحاولة دمج وتوجيه الأفكار أو توسيع الأفكار الأخرى بحيث تعطي نتائج مقبولة للحلول المطلوبة.

6- دعم التوليد والتوصل إلى كميات ضخمة للأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد إحتمال وجود حلول مفضلة.

7- يجب تسجيل الأفكار على السبورة أو في الورقة حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها.

8- بعدما تكون الأفكار تولّدت أو وجدت، فإن كل فرد يقيم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة أو المعارضة، وأيضا يقيم التكلفة والعائد، دراسة الجدوى للأفكار وهكذا. إن اختيار الحل النهائي يعتمد على نتائج التحليل السابق (جاب الرب، 2006، ص256).

ويضيف "محمد قريشي" و"سارة مرزوق" أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:

أ. **الإدارة بالأهداف:** يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف،

وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معا بالعمل على تصميم ووضع وتنفيذ الخطط، مما يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.

ب. **الإدارة بالمشاركة:** يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات، وأن السمة الأساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة هي الأسلوب الجماعي، وذلك حتى تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعمال على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية، والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع.

ج. **أسلوب الجماعة الإسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل مباشر، والذين يتراوح عددهم بين (6-9) أعضاء يجلسون حول منضدة، يتم طرح المشكل أو الموقف – بين أعضائها وتوضيحه لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية (قريشي ومرزوق، 2013، ص 76).

13- معوقات التفكير الإبداعي:

1- القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات.

2- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية.

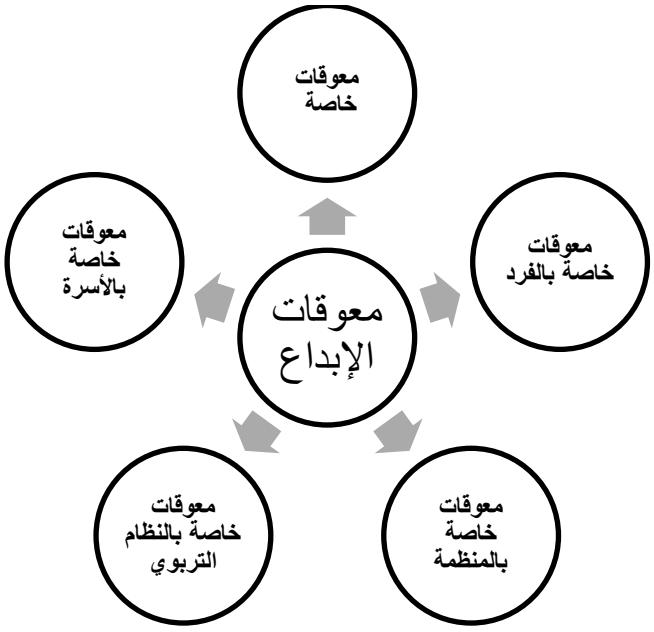
3- ضعف الإمكانات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ.

4- عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

5- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية (الطراونة، 2012، ص135).

14- معوقات الإبداع الإداري:

يرى لطيف "عبد الله عن توفيق والقرشي" أن معوقات الإبداع تنقسم إلى خمس معوقات يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (15) يوضح معوقات الإبداع حسب "توفيق والقرشي" (2006، ص243).

1- معوقات خاصة بالفرد: وتتمثل في:

- قدرات الفرد، ضعف ثقة الفرد بنفسه، اعتماده على تفكير محدد، حساسية ضعيفة للمشكلات، يجاري الآخرين.

2- معوقات خاصة بالنظام التربوي:

- أساليب التدريس المتبعة. الامتحانات الدراسية وأساليبها، الطاعة العمياء، انعدام قيم الديمقراطية،

3- معوقات خاصة بالأسرة:

- أسلوب المعاملة، العلاقة بين الوالدين، اهتمام الوالدين بالأبناء، المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي.

4- معوقات خاصة:

- وجود شخصيات تسلطية، سيادة قيم الطاعة والخلود للآخرين، عدم اهتمام وسائل الإعلام بالبرامج التربوية وخاصة الإثرائية لتنمية الإبداع.

5- معوقات خاصة بالمنظمة:

- المدير، أساليبه، اتجاهاته في عمله، علاقاته مع الموظفين، الوظيفة، المحتوى، الأنشطة، الإدارة (ديمقراطية، تسيبية، استبدادية)، عدم فاعلية التقنيات المساعدة، عدم مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، عدم فاعلية أساليب الإشراف والتوجيه الإداري، عدم تنوع أساليب الإشراف والإدارة (لطيف عبد الله، 2011، ص79).

ويضيف "حاتم علي" بعض المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع تتمثل في:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير الصحيح.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة (حاتم، 2003، ص 44).

وللتخفيف من هاته المعوقات لا بد من استخدام بعض الاستراتيجيات التي سيتم تناولها في العنصر الموالي.

15- كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

يرى "سلام رعد" أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري تتمثل في ما يلي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.

- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية (سلام رعد، 2017، ص40).

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، وبعد استعراض الباحثة لمجموعة من العناصر المتعلقة والملمّة بموضوع الإبداع الإداري تستخلص أن هذا الأخير أصبح مطلبا إجباريا وضروريا في الوقت الرّاهن جرّاء الكمّ الهائل من التطوّرات والتحوّلات المتسارعة، فهو لا يقتصر على إدخال التقنيات والأدوات المتطورة فحسب بل يشمل كذلك تنمية وتطوير كفاءات العمال وذلك بإدراجه ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية كأهم مواضيع برامج التكوين وتحسين المستوى هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة العمومية أو الاقتصادية على حدّ سواء توفير المناخ التنظيمي المناسب والمشجّع على ممارسة الإبداع الإداري بما يعود بالنفع على المؤسسات. وسيتم في الفصل الموالي عرض إجراءات الدراسة الميدانية من أجل دراسة العلاقة بين تقدير الذات، المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري بمؤسسة اقتصادية ألا وهي مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية

للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد القيام بتحديد الإشكالية، وفرضياتها، ودواعي هذه الدراسة وأهدافها في الفصل الأول، والتطرق إلى متغير تقدير الذات وعناصره في الفصل الثاني، ومن تم تناول متغير المواطنة التنظيمية في الفصل الثالث، ثم التطرق لمتغير الإبداع الإداري في الفصل الرابع، سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل التي تشمل الدراسة الاستطلاعية وعناصرها أولا، ثم الدراسة الأساسية وعناصرها ثانيا.

الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، تهدف الباحثة من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها، فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

1- أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كونها تمكن من تقديم صورة واضحة، وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني، بداية من وصف المنهج المستخدم، ثم وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وبعد ذلك التطرق لأدوات جمع البيانات ودراسة مدى صدقها وثباتها وملاءمتها للدراسة الأساسية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية: تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من فهم الفقرات الخاصة بالمقياسين وكذا الاستبيان.
- التأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في هذه الدراسة.
- وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة.
-التأكد من مدى شيوع المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة.

3- المجال الزماني والجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من يوم 14 ديسمبر 2016 إلى غاية 15جانفي 2017، وذلك بمؤسسة سوناطراك "فرع تمييع وتكرير البتروكيماويات" (L'unité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie) ، أي ما تعرف بـ: LRP ، والتي تم تدشين مقرها يوم 16 أفريل 2008 بحي جمال الدين شرق مدينة وهران، والتي تسهر على إدارة مركبات تمييع الغاز بأرزيو وسكيكدة.

ومؤسسة سوناطراك أو الشركة الوطنية للتنقيب، النقل، التحويل والمتاجرة في المواد الهيدروكربونية (البترول والغاز) من أكبر الشركات البترولية والغازية في العالم إذ هي: أول شركة في البحر الأبيض، ثاني منتج للمحروقات المميعة، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. هي شركة ذات أسهم، حيث تأسست في 31 ديسمبر 1963 (تحت المرسوم الرئاسي رقم 69-491)، حيث تتمثل نشاطاتها- أنظر الملحق رقم (01)- فـي:

- **نشاط التشغيل والإنتاج (نشاط المنبع سابقا):** وهو متعلق بـ: الاستغلال، البحث والتنقيب، الإنتاج، التنقيب، الهندسة والبناء.
- **النقل عن طريق القنوات:** وهو متعلق بـ: تخزين المواد السائلة والغازية ، وكذا النقل عن طريق القنوات للمواد الهيدروكربونية من مراكز الإنتاج الأولية نحو مراكز الإنتاج الأساسية، اضافة إلى تحميل سفن البترول.
- **النشاط التجاري:** وهو متعلق بـ: التجارة الداخلية، التجارة الخارجية، النقل البحري للمواد الهيدروكربونية.
- **نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات (نشاط المصب سابقا):** وهو متعلق بـ: تمييع الغاز الطبيعي، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيا الحديثة.

✓ **تقديم نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات** (Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie) :

يكمن نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات في استغلال الوحدات العامة الموجودة في تسييل الغاز الطبيعي وغاز البترول المميع وفصل لـ: (GPL)، وذلك بتنفيذ خطة التنمية في عمليات تكرير النفط والغاز، وإدارة مراقبة الشركات التابعة والموكلة لعقد التكرير الكيميائي.

يسهر نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات على ضمان تجهيز ونقل الهيدروكربونات حسب مهامه الرئيسية:

- ✓ تسييل الغاز الطبيعي.
- ✓ تكرير النفط.
- ✓ البتروكيماوية التقنية.
- ✓ الدراسات والتطورات الجديدة للتكنولوجية.
- ✓ فصل (GPL).
- ✓ الغاز الاصطناعي (أزوت- هيليوم- ماركور).
- ✓ ويهتم نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات بفرع البحث التكنولوجي الذي أنشأ في جويلية 2009، والهدف من ذلك إطفاء الطابع الرسمي على دور التكنولوجيا في مجال التكرير والتسويق المنشط، ومهمة البحث والتكنولوجية هو تعزيز قدراته العلمية لمساعدة الوحدات التنفيذية والمطورة لخبرتها في مجال الابتكار.

- ➢ **تعريف مؤسسة سوناطراك (نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات):**

"نشاط المصب" هو المقر والفرع الرئيسي لشركة سوناطراك على مستوى الغرب، كان يسمى سابقا « Liquéfaction et Transformation des Hydrocarbures : LTH » أي "تمييع و تحويل المحروقات"، ثم توسع نشاطه ليشمل جميع المواد الهيدروكربونية وأصبح يعرف بـ" نشاط المصب" (Activité Aval)، وأصبح حاليا "نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات" ((LRP) Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie Activité) ، ومن مهامه الرئيسية:

✓إعداد وتطبيق سياسات واستراتيجيات التسيير، الاستثمار، التنمية للمصب البترولي والغازي.

✓تسيير واستغلال الأجهزة الموجودة الخاصة بتمييع الغاز الطبيعي (GNL) ، وفصل غاز البروبان المميع (GPL) .

✓التطبيق بالشراكة لمخطط تنمية المصب البترولي والغازي.

✓متابعة وتسيير الحقيبة المالية لفروع الشركة، كما تقوم بالإشراف على المركبات الواقعة في بطيوة وأرزيو والتنسيق فيما بينها.

✓تنظيم ندوة سنوية لإطارات المؤسسة للتحاور حول القضايا الهامة، والتي لها علاقة بمهام نشاط المصب، ويتم تحديد موضوعها ومحتواها خلال ندوة إطارات سوناطراك.

✓عرض التقارير الخاصة بتنظيم ونتائج الندوة على المديرية العامة.

نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات مقسم إلى هيكلين – أنظر الملحق رقم (02) – على الشكل الآتي:

1-الهياكل التنفيذية: و تحتوي على:

. قسم تمييع وتصفية الغاز.

. قسم الدراسة والتطوير.

. قسم البحث والتكنولوجيا.

. مديرية النشاطات الصناعية الخارجية.

2- الهياكل الوظيفية: وتحتوي على:

. مديرية التدقيق.

. مديرية صحة وأمن المحيط.

. مديرية الموارد البشرية.

. مديرية المالية.

. مديرية الإعلام الآلي ونظام المعلومات.

. مديرية التخطيط والاستراتيجية.

. مديرية الشؤون القانونية.

4- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

لقد تمّ الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على مقياسي تقدير الذات والمواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري، إضافة إلى استمارة البيانات الفردية التي تحتوي على: الجنس، السن وسنوات الأقدمية.

1.4- مقياس تقدير الذات لـ: "كوبر سميث" (Cooper Smith):

تم الاعتماد على قائمة تقدير الذات لـ "كوبر سميث" (Cooper Smith) الذي أعدّه في أمريكا تتكون من 25 بندا تقيس الذات لدى الراشدين يجاب عنها بأسلوب تقريري ضمن 3 اختيارات أو بدائل هي: لا ، قليلا ، كثيرا، وقد قام بتقنينها على البيئة الجزائرية أ.د. "بشير معمرية".

طريقة التصحيح: سبقت الإشارة إلى أن القائمة تتكون من 25 بندا يجاب عنها ضمن 3 بدائل وهي: لا وتنال صفرا (0)، قليلا وتنال درجة واحدة (1) ، كثيرا وتنال درجتين (2) وهذا متعلق بالبنود ذات الاتجاه الايجابي، أما البنود ذات الاتجاه السلبي فتصحح عكسيا، وعليه تتراوح درجة كل مفحوص نظريا بين صفر. (لا وجود لتقدير الذات) و50 (ارتفاع تقدير الذات) توضع في عنصر تفريغ الدرجات. وهذا ما يبينه الجدول رقم (06).

جدول رقم (06) يبين طريقة تصحيح مقياس تقدير الذات

السلم / الاتجاه		لا	قليلا	كثيرا
الفقرات ذات الاتجاه الموجب	20-19-14-11-9-8-5	0	1	2
الفقرات ذات الاتجاه السالب	25-24-23-22-21-18-17-16-15-13-12-10-7-6-4-3-2-1	2	1	0

- تقنين المقياس:

قام الباحث "بشير معمرية" بتقنين هاته القائمة على عينة تكونت من 419 فردا من تلاميذ وتلميذات مؤسسات التعليم الثانوي بولاية باتنة ومن طلاب وطالبات كليات جامعة الحاج لخضر باتنة وشملت الطلبة والموظفين والأساتذة ومن مراكز التكوين المهني والتكوين الشبه الطبي بولاية باتنة (الجزائر)، حيث تم تطبيق قائمة تقدير الذات لـ: "كوبر سميث" (Cooper Smith) من قبل الباحث شخصيا واستغرقت عملية التطبيق من 16 أكتوبر 2009 إلى 30 جوان 2010.

- الخصائص السيكو مترية لقائمة كوبر سميث لتقدير الذات على العينة الجزائرية حسب "بشير معمرية":

بعد إجراءات التطبيق وتصحيح إجابات المفحوصين على قائمة تقدير الذات، أسفرت هذه العملية على النتائج التالية فيما يتعلق بصدق وثبات القائمة على عينتي الذكور والإناث.

أولا: الصدق: تم حساب معامل الصدق بثلاث طرق وهي:

1- الصدق التمييزي: حيث استعمل الباحث طريقة المقارنة الطرفية لدى عينة الذكور، حيث تمت المقارنة بين عينتين تم سحبهما من طرفي الدرجات لعينة الذكور، حجم كل عينة يساوي 10 مفحوص بواقع سحب 27% من العينة الكلية (ن=37)، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي 8,56 وهي دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,001. وعينة الإناث بالطريقة ذاتها إلا أن حجم كل عينة يساوي 11 مفحوص بواقع سحب 27% من العينة الكلية (ن=42)، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي 15,89 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,001.

2- الصدق الاتفاقي: حيث اعتمد الباحث "بشير معمرية" على قائمة توكيد (غريب عبد الفتاح غريب، 1955)، وقائمة فعالية الذات (بشير معمرية، 2011)، وقائمة جامعة تكساس لتقدير الذات (عادل عبد الله محمد، 2000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين تقدير الذات وتوكيد الذات248, 0 *، و بين تقدير الذات وفعالية الذات 0,291**، وبين تقدير الذات لـ: "كوبر سميث" (Cooper Smith) وقائمة جامعة تكساس لتقدير الذات 0,754 **، وهاته القيم دالة إحصائيا دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001 و0,005.

3- الصدق التعارضي أو التناقضي: حيث اعتمد الباحث "بشير معمرية" استبيان التشاؤم (أحمد محمد عبد الخالق ، 2000). وقائمة اليأس/ بيك (بدر الأنصاري، 2001،)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين تقدير الذات واستبيان التشاؤم 432, 0 **، و بين تقدير الذات وقائمة اليأس 0,546**، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,001.

ثانيا: الثبات: تم حساب الثبات بطريقتين:

1- طريقة إعادة تطبيق الاختبار: أسفرت النتائج أن معامل الثبات يساوي703, 0 ، وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

2- معامل ألفا كرومباخ: أسفرت النتائج أن معامل الثبات يساوي 0,829 ، وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

وعليه تبين من معاملات الصدق والثبات التي تم الحصول عليها، أن قائمة كوبر سميث (Cooper Smith) لتقدير الذات تتميز بشروط سيكو مترية مرتفعة على عينات من البيئة الجزائرية،

مما جعلها صالحة للاستعمال بكل اطمئنان في مجال البحث النفسي (معمرية، 2012، ص133-192)، وقد استخدم هذا المقياس في العديد من الدراسات الجزائرية.

2.4- مقياس المواطنة التنظيمية: تم الاعتماد على المقياس الذي طوره "أورغان" (Organ, 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تكييفه على البيئة العربية من طرف "بندر كريم أبو تايه" (2012) في الدراسة التي قام بها تحت عنوان 'أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن'، ولقد استعمل هذا المقياس في عدة دراسات عربية كدراسة "علياء حسن نوح" (2013) حول أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بالشركات الصناعية بمدينة سحاب (الأردن)، حيث يتكون المقياس من 20 فقرة ذات الاتجاه الموجب تشمل خمسة أبعاد يوضحها الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07) يبين مضمون مقياس المواطنة التنظيمية

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	
المواطنة التنظيمية	الإيثار	05	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 05
	الكياسة	04	من الفقرة رقم 06 إلى الفقرة رقم 09
	الروح الرياضية	03	من الفقرة رقم 10 إلى الفقرة رقم 12
	السلوك الحضاري	05	من الفقرة رقم 13 إلى الفقرة رقم 17
	وعي الضمير	03	من الفقرة رقم 18 إلى الفقرة رقم 20

يوضح الجدول أعلاه توزيع الفقرات على مقياس المواطنة التنظيمية.

وقد تبين حسب "بندر كريم أبو تايه" (2012) من خلال معادلة ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) أن سلوك المواطنة التنظيمية الكلي يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت: 0,95، وأن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار (0,89)، والكياسة (0,85)، والروح الرياضية (0,80)، والسلوك الحضاري (0,88) ، ووعي الضمير (0,82) ، تتصف أيضاً بدرجات عالية من الثبات.

– تكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالآتي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا أدري، أوافق، أوافق بشدة.

طريقة إعطاء الأوزان: خصص في الفقرات لفئة أوافق بشدة الوزن (05)، ولفئة أوافق الوزن (04)، ولفئة لا أدري الوزن (03)، ولفئة لا أوافق الوزن (02)، ولفئة لا أوافق بشدة الوزن (01).

جدول رقم (08) يبين طريقة ترميز الأوزان لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية

السلم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

3.4- استبيان الإبداع الإداري:

قامت الباحثة عند بناء استبيان الإبداع الإداري، باتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع الإبداع الإداري ومختلف الأبعاد المكونة له:

الإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، منها: دراسة 'توفيق عطية توفيق العجلة' (2009) حول " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ودراسة 'راضي جواد محسن' حول "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" (2010)، ودراسة صالح 'محمد الكليبي' (2012) حول " الإبداع الإداري لدى المدراء العامين ومدراء الأقسام في الإدارة العامة – دراسة ميدانية بالوزارات اليمنية"، وكذا دراسة 'عاطف عوض' (2013) حول "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، ودراسة 'أحمد شاقورة' (2012) حول" إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، وكذا دراسة 'أحمد بوسكرة وإدريس بن رجم' (2014) حول " بعض الأنماط القيادية وعلاقتها

بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة ". بناء على هاته الدراسات قامت الباحثة بتحديد ستة أبعاد أساسية تشمل الإبداع الإداري.

الخطوة الثانية: صياغة أبعاد الإبداع الإداري في فقرات (بنود) واضحة:

بعد تحديد موضوع الإبداع الإداري ومختلف أبعاده المكونة له، قامت الباحثة بصياغة هذه الأبعاد إلى بنود واضحة وسهلة، وذلك بتجزئة كل بعد من أبعاد الاستبيان إلى بنود جزئية تكمل بعضها بعضا، بطريقة ذاتية انطلاقا من أفكار نظرية ودراسات سابقة سلف ذكرها في الخطوة السابقة، إضافة إلى زيارات ميدانية لعينة الدراسة في العمل بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران في إطار تربصات ميدانية. ولقد احتوى استبيان الإبداع الإداري على 27 فقرة تكون الإجابة على فقراته وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالآتي: لا أوافق بشدة ، لا أوافق، لا أدري، أوافق، أوافق بشدة. وفقراته موزعة على ستة أبعاد يوضحها الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09) يبين مضمون استبيان الإبداع الإداري

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	
الإبداع الإداري	الأصالة	04	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 04
	الطلاقة الفكرية	05	من الفقرة رقم 05 إلى الفقرة رقم 09
	المرونة الذهنية	04	من الفقرة رقم 10 إلى الفقرة رقم 13
	الحساسية للمشكلات	04	من الفقرة رقم 14 إلى الفقرة رقم 18
	قبول المخاطرة	04	من الفقرة رقم 19 إلى الفقرة رقم 23
	الخروج عن المألوف	04	من الفقرة رقم 24 إلى الفقرة رقم 27

يوضح الجدول أعلاه توزيع الفقرات على أبعاد استبيان الإبداع الإداري.

✓ ولقد احتوى الاستبيان على الفقرات ذات الاتجاه السالب وفقرات ذات الاتجاه الموجب وهذا ما يبينه الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه

الفقرات ذات الاتجاه الموجب	الفقرات ذات الاتجاه السالب
01- 02- 03- 07- 08-09 - 10-12- 13- 14- 15- 16- 17- 18 - 21- 22 24- – 27	04- 05- 06-11- 19- 20- 20 - 23 - 25- 26

يوضح الجدول أعلاه توزيع الفقرات من حيث الاتجاهين السالب والموجب.

طريقة إعطاء الأوزان: خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة أوافق بشدة الوزن (05)، ولفئة أوافق الوزن (04)، ولفئة لا أدري الوزن (03)، ولفئة لا أوافق الوزن (02)، ولفئة لا أوافق بشدة الوزن (01). بينما خصّص في الفقرات ذات الاتجاه السالب لفئة أوافق بشدة الوزن (01)، ولفئة أوافق الوزن (02)، ولفئة لا أدري الوزن (03)، ولفئة لا أوافق الوزن (04)، ولفئة لا أوافق بشدة الوزن (05). وهذا ما يبينه الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) يبين طريقة ترميز الأوزان لفقرات استبيان الإبداع الإداري

الاتجاه / السلم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
الموجب	1	2	3	4	5
السالب	5	4	3	2	1

4. 4– استمارة البيانات الفردية: تحتوي استمارة البيانات الفردية على المتغيرات التالية: الجنس، السن وسنوات الأقدمية.

– ترميز متغيرات البيانات الفردية:

أ- **الجنس:** تمت طريقة ترميزه حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12) يبين طريقة ترميز متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
الترميز	2	1

ب-السن: تمت طريقة ترميزه حسب الجدول التالي:

جدول رقم (13) يبين طريقة ترميز متغير السن

الفئة العمرية	25 سنة وأقل	35- 26	45-36	50-46	51 وأكثر
الترميز	1	2	3	4	5

ج- سنوات الأقدمية: تمت طريقة ترميزه حسب الجدول التالي:

جدول رقم (14) يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية

الأقدمية	05 سنوات وأقل	10-6	15-11	20-16	21-25	30-26	31 وأكثر
الترميز	1	2	3	4	5	6	7

- **ترجمة أدوات الدراسة:** تمت ترجمة مقياسي تقدير الذات والمواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري بعد استغلال نتائج تحكيمه إلى اللغة الفرنسية باعتبارها اللغة السائدة في الوسط المهني بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البتروكيماويات بوهران، ثم قامت الباحثة بعرضها على ثلاثة أساتذة مختصين في اللغة الفرنسية من أجل التدقيق اللغوي. والملحق رقم (03) يوضح أسماؤهم.

5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها 65 إطارا من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران، والجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (15) يبين مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية

مواصـــــــــــــــفات العـــــــــــــــينة								
الجنس			**السن**			**سنوات الأقدمية**		
ذكر	25	38,5	**25 وأقل**	2	3,1	**5 وأقل**	10	15,4
			35-26	26	40,0	**10-6**	31	47,7
			45-36	29	44,6	**15-11**	12	18,5
أنثى	40	61,5	**50-46**	5	7,7	**20-16**	7	10,8
			51وأكثر	3	4,6	**30-26**	5	7,6
المجموع	65	%100	**المجموع**	65	%100	**المجموع**	65	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، بحيث تقدر نسبتهم بـ: 61,5 % أما نسبة الذكور فقدرت بـ: 38,5 %. ويتبين كذلك أن الفئة العمرية لعينة الدراسة الاستطلاعية تتراوح ما بين أقل من 25 سنة وأكثر 51 سنة بنسب متفاوتة حيث نجد أعلى نسبة تتصدرها الفئة العمرية ما بين 36-45 حيث تقدر بـ: 44,6%، ثم تليها فئة 26-35 وتمثل نسبة: 40,0 % ، في حين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 46-50 قدرت نسبتها بـ: 7,7 %، وبعد ذلك الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 51 وأكثر بنسبة 4,6 %، ثم الفئة العمرية لـ 25 وأقل بنسبة 3,1%. ويظهر أيضا

فئة أن الإطارات التي تتراوح أقدميتهم ما بين 6–10 تقدر نسبتهم بـ: 47,7 %، ثم تليها فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11–15 بنسبة: 18,5 %، ثم فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 وأقل بنسبة 15,4 %، وبعد ذلك تأتي فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16–20 بنسبة: 10,8 %، في حين فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتهم ما بين 26–30 قدرت بـ: 7,6 %.

6- الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة:

من خلال تجريب أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية، فقد تم حساب الصدق والثبات، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS, V20) ، للتأكد من الخصائص السيكو مترية للأدوات.

1.6- صدق وثبات مقياس تقدير الذات:

1.1.6- الصدق: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يبين الصدق البنائي لمقياس تقدير الذات

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالمقياس ككل
1	أتضايق من كثير من الأمور والأشياء عادة	0,264*
2	أجد من الصعب عليا التحدث أمام جماعة من الناس	0,435**
3	أود لو استطعت أن أغير أشياء في نفسي	0,299*
4	يصعب عليا اتخاذ قرار خاص بي	0,573**
5	يسعد الآخرون بوجودهم معي	0,348**
6	أتضايق بسرعة في المنزل	0,360**
7	أحتاج إلى وقت طويل كي أتعود على الأشياء الجديدة	0,447**
8	أنا محبوب بين الأشخاص من نفس سني	0,305*

9	تراعي أسرتي مشاعري عادة	0,257*
10	أستسلم وأنهزم بسرعة	0,256*
11	تتوقع أسرتي مني نجاحات عالية	0,635**
12	يصعب عليا جدا أن أبقى كما أنا	0,450**
13	تختلط الأشياء كلها في حياتي	0,496**
14	يتبع الناس أفكاري	0,246*
15	أقلل من قدر نفسي	0,489**
16	أريد أن أترك البيت	0,302*
17	أشعر بالضيق من عملي	0,638**
18	مظهري ليس جيدا مثل معظم الناس	0,602**
19	إذا كان لدي شيء أريد أن أقوله فإني أقوله	0,350**
20	تهمني أسرتي	0,501**
21	معظم الناس محبوبون أكثر مني	0,291*
22	أشعر عادة كما لو كنت أدفع لفعل الأشياء	0,567**
23	ينقصني تلقي التشجيع على ما أقوم به من أعمال	0,370**
24	أرغب كثيرا لو أكون شخصا آخر	0,601**
25	ينبغي على الناس ألا يعتمدوا عليا	0,496**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 //*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0,348 و 0,638 عند مستوى الدلالة (0.01)، وما بين 0,305 و0,256 دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فالمقياس يحتوى على مجموع (25) فقرة تقيسه.

2.1.6- الثبات: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (17) يبين معامل الثبات لمقياس تقدير الذات

المقياس	معامل الثبات
تقدير الذات	0,806

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمقياس تقدير الذات باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,806 وهو ثبات مقبول.

2.6- مقياس المواطنة التنظيمية:

1.2.6- صدق المحكمين: تم عرض مقياس المواطنة التنظيمية على مجموعة من المحكمين، وذلك بعد استبدال كلمة مراجعين بعملاء المؤسسة، من خلال زيارة ميدانية إلى مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، ومقابلة رئيسة مصلحة التكوين تم تكييف الفقرة رقم: "4" على مجتمع الدراسة، والجدول التالي يبين التعديلات الملحقة بالمقياس:

جدول رقم (18) يبين التعديلات الملحقة بمقياس المواطنة التنظيمية

رقم الفقرة	الصياغة السابقة	الصياغة المعدلة
04	أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة	أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة.

2.2.6- صدق بعد الإيثار: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19) يبين الصدق البنائي لبعد الإيثار

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد
1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	0,778**
2	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	0,802**
3	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.	0,799**
4	أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة.	0,680**
5	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفديهم بخبراتي.	0,786**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الإيثار كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,680 و0,802، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (5) فقرات تقيسه.

2.2.6- ثبات بعد الايثار: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (20) يبين معامل الثبات لبعد الايثار

البعد	معامل الثبات
الايثار	0,827

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الايثار باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,827 وهو ثبات مقبول.

3.2.6- صدق بعد الكياسة: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21) يبين الصدق البنائي لبعد الكياسة

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
6	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	0,741**
7	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	0,779**
8	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين.	0,866**
9	لا أعتدي على حقوق الآخرين.	0,823**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن كل فقرات بعد الكياسة كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين0,741 و0,866 وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (4) فقرات تقيسه.

4.2.6- ثبات بعد الكياسة: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (22) يبين معامل الثبات لبعد الكياسة

البعد	معامل الثبات
الكياسة	0,816

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الكياسة باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,816 وهو ثبات مقبول.

5.2.6- صدق بعد الروح الرياضية: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يبين الصدق البنائي لبعد الروح الرياضية

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
10	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر.	0,849**
11	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا.	0,880**
12	أستغل وقتي للقيام بالعمل.	0,832**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الروح الرياضية كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,832 و0,880، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (3) فقرات تقيسه.

6.2.6- ثبات بعد الروح الرياضية: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (24) يبين معامل الثبات لبعد الروح الرياضية

البعد	معامل الثبات
الروح الرياضية	0,813

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الروح الرياضية باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,813 وهو ثبات مقبول.

7.2.6- صدق بعد السلوك الحضاري: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (25) يبين الصدق البنائي لبعد السلوك الحضاري

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
13	أحافظ على سمعة منظمتي.	0,680**
14	أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية.	0,742**
15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	0,807**
16	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.	0,868**
17	أهتم بمستقبل منظمتي.	0,810**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد السلوك الحضاري كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,680 و0,868، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (5) فقرات تقيسه.

8.2.6- ثبات بعد السلوك الحضاري: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (26) يبين معامل الثبات لبعد السلوك الحضاري

البعد	معامل الثبات
السلوك الحضاري	0,840

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد السلوك الحضاري باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,840 وهو ثبات مقبول.

9.2.6- صدق بعد وعي الضمير: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (27) يبين الصدق البنائي لبعد وعي الضمير

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
18	دائما أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	0,861**
19	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.	0,844**
20	أساهم في حل المشاكل في منظمتي.	0,867**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد وعي الضمير كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,844 و0,867، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (3) فقرات تقيسه.

10.2.6- ثبات بعد وعي الضمير: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (28) يبين معامل الثبات لبعد وعي الضمير

البعد	معامل الثبات
وعي الضمير	0,745

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد وعي الضمير باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,745 وهو ثبات مقبول.

11.2.6- صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية مع المقياس ككل: والذي يوضح علاقة كل بعد بالمؤشر العام للمقياس ، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (29) يبين الصدق البنائي لأبعاد المواطنة التنظيمية مع المقياس ككل

المتغير	الايثار	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	المقياس ككل
الايثار	--					
الكياسة	0,555**	--				
الروح الرياضية	0,396**	0,556**	--			
السلوك الحضاري	0,487**	0,351**	0,252*	--		
وعي الضمير	0,516**	0,351**	0,228	0,605**	--	
المقياس ككل	0,805**	0,776**	0,657**	0,740**	0,706**	--

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع الأبعاد الفرعية لمقياس المواطنة التنظيمية جاءت مرتبطة فيما بينها ارتباطا مقبولا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير ككل ما بين0,657 و0,805 وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

12.2.6- الثبات الكلي لمقياس المواطنة التنظيمية: ولقد تم حساب الثبات بطريقتين:

أ- **ألفا كرومباخ:** حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (30) يبين معامل الثبات متغير المواطنة التنظيمية

المقياس	معامل الثبات
المواطنة التنظيمية	0,903

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير المواطنة التنظيمية باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,903 وهو ثبات مرتفع.

ب- التجزئة النصفية:

حيث قسمت الباحثة فقرات مقياس المواطنة التنظيمية الى قسمين :القسم الأول يمثل الأسئلة الفردية، والقسم الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين باستعمال النظام الإحصائي SPSS (نسخة 20) ، فتحصلت على 0,914 ولقد تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون، فتحصلت الباحثة على: 0,955 وهو ثبات مرتفع.

3.6- استبيان الإبداع الإداري:

1.3.6- الصدق: تم التأكد من الصدق باستعمال الطريقتين التاليتين:

أ- **صدق المحكمين:** بعد إعداد الاستبيان تم التأكد من صدقه الظاهري، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين، حيث عرضت الاستمارة باللغة العربية على 09 من أساتذة علم النفس العمل والتنظيم – أنظر الملحق رقم (04)-، إضافة الى مختصتين في علم النفس من مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران، لمعرفة ما إذا كانت الفقرات سليمة الصياغة، وواضحة وملائمة لقياس الأبعاد والملحق رقم (05) يبين نموذج طلب تحكيم الاستبيان.

نتائج تحكيم الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب النسب المئوية للتأكد من صدق الاستبيان حسب المحكمين من حيث القياس والوضوح- أنظر الملحق رقم (06)-.

التعديلات الملحقة بالاستبيان:

بناء على آراء السادة المحكمين واقتراحاتهم حول فقرات الاستبيان قامت الباحثة باعتماد نسبة 88,88% من أجل:

- ✓ حذف بعض الفقرات المتفق على عدم قياسها للبعد.
- ✓ إبقاء الفقرات المتفق عليها.
- ✓ إجراء التعديلات على بعض الفقرات الأخرى التي لم يكن الاتفاق حولها كاملا (في ضوء التعديلات المقترحة).

الجدول رقم (31) يبين الفقرات المحذوفة والبعد الذي كانت تنتمي إليه في ضوء آراء واقتراحات المحكمين:

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
الحساسية للمشكلات	04	أحرص على تقييم (نقاط القوة، نقاط التحسين)العمل الذي أقوم به.
قبول المخاطرة	01	يصعب علي تقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
الخروج عن المألوف	03	يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة.

الجدول رقم (32) يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان الإبداع الإداري في ضوء آراء واقتراحات المحكمين:

رقم الفقرة	الصياغة السابقة	الصياغة المعدلة
03	تزعجني عملية تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	تزعجني روتينية إنجاز العمل.
06	أجد مشكل في تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	أجد صعوبة في إثارة عدّة أفكار في مدة قصيرة.
08	ظروف العمل تجعلني أفكر بحكمة.	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.
09	يمكنني التعبير عن أفكاري بطلاقة.	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.
12	أسعى إلى إحداث بعض التغيرات في أساليب العمل كل فترة.	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.
13	أستطيع رؤية الأشياء من عدة زوايا مختلفة.	أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.
15	أضع مخططا لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
25	أسعى إلى تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل	عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهتها.
27	أعمل على إنجاز المهام الموكلة الي بطريقة مختلفة.	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذا علاقة كل بعد بالمؤشر العام للاستبيان، ، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق. وسيتم توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (33) يبين الصدق البنائي لبعد الأصالة

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالمقياس ككل
1	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.	0,807**
2	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل .	0,799**
3	تزعجني روتينية انجاز العمل.	0,748**
4	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	0,629**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الأصالة كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,629 و0,807، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (4) فقرات تقيسه.

جدول رقم (34) يبين الصدق البنائي لبعد الطلاقة الفكرية

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
5	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0,733**
6	أجد صعوبة في اثارة عدّة أفكار في مدة قصيرة.	0,666**
7	لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	0,666**
8	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.	0,734**
9	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.	0,631**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الطلاقة الفكرية كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,631 و 0,734، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (5) فقرات تقيسه.

جدول رقم (35) يبين الصدق البنائي لبعد المرونة الذهنية

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.	0,771**
11	مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.	0,700**
12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.	0,796**
13	أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.	0,686**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد المرونة الذهنية كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,686 و0,796، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (4) فقرات تقيسه.

جدول رقم (36) يبين الصدق البنائي لبعد الحساسية للمشكلات

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0,780**
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	0,870**
16	عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل.	0,830**
17	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0,603**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الحساسية للمشكلات كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,603 و 0,870، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (4) فقرات تقيسه.

جدول رقم (37) يبين الصدق البنائي لبعد قبول المخاطرة

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
18	خوفي من الإخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.	0,778**
19	في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعا عن أفكاري.	0,832**
20	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	0,820**
21	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.	0,583**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد قبول المخاطرة كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,583 و0,832، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (4) فقرات تقيسه.

جدول رقم (38) يبين الصدق البنائي لبعد الخروج عن المألوف

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
22	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.	0,831**
23	عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهتها.	0,770**
24	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	0,841**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الخروج عن المألوف كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,770 و0,841، وعليه فالبعد يحتوى على مجموع (3) فقرات تقيسه.

جدول رقم (39) يبين الصدق البنائي لأبعاد الإبداع الإداري مع المؤشر العام للاستبيان

المتغير	الأصالة	الطلاقة	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الخروج عن المألوف	الاستبيان ككل
الأصالة	--	--	--	--	--	--	--
الطلاقة الفكرية	0,414**	--	--	--	--	--	--
المرونة الذهنية	0,673**	0,464**	--	--	--	--	--
الحساسية للمشكلات	0,368**	0,183	0,446**	--	--	--	--
قبول المخاطرة	0,521**	0,555**	0,537**	0,285*	--	--	--
الخروج عن المألوف	0,665**	0,463**	0,677**	0,427**	0,589**	--	--
المقياس ككل	0,412**	0,306*	,457**	0,293*	0,298*	0,564**	--

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 // *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع الأبعاد الفرعية لاستبيان الإبداع الإداري جاءت مرتبطة فيما بينها ارتباطا مقبولا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير ككل ما بين 0,412 و0,564 عند مستوى الدلالة (0.01)، كما تراوحت ما بين0,293 و0,306 عند مستوى الدلالة (0.05).

2.3.6- الثبات: تم التأكد من ثبات كل بعد والاستبيان ككل على النحو التالي:

1.2.3.6- ثبات بعد الأصالة: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (40) يبين معامل الثبات لبعد الأصالة

البعد	معامل الثبات
الأصالة	0,727

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الأصالة باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,727 وهو ثبات مقبول.

2.2.3.6- ثبات بعد الطلاقة الفكرية: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (41) يبين معامل الثبات لبعد الطلاقة الفكرية

البعد	معامل الثبات
الطلاقة الفكرية	0,717

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الطلاقة الفكرية باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,717 وهو ثبات مقبول.

3.2.3.6- ثبات بعد المرونة الذهنية: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (42) يبين معامل الثبات لبعد المرونة الذهنية

البعد	معامل الثبات
المرونة الذهنية	0,712

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد المرونة الذهنية باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,712 وهو ثبات مقبول.

4.2.3.6- ثبات بعد الحساسية للمشكلات: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (43) يبين معامل الثبات لبعد الحساسية للمشكلات

البعد	معامل الثبات
الحساسية للمشكلات	0,767

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الحساسية للمشكلات باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,767 وهو ثبات مقبول.

5.2.3.6- ثبات بعد قبول المخاطرة: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (44) يبين معامل الثبات لبعد قبول المخاطرة

البعد	معامل الثبات
قبول المخاطرة	0,747

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد قبول المخاطرة باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,747 وهو ثبات مقبول.

6.2.3.6- ثبات بعد الخروج عن المألوف: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (45) يبين معامل الثبات لبعد الخروج عن المألوف

البعد	معامل الثبات
الخروج عن المألوف	0,745

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لبعد الخروج عن المألوف باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,745 وهو ثبات مقبول.

7.2.3.6- الثبات الكلي لاستبيان الإبداع الإداري: ولقد تم حساب الثبات بطريقتين:

أ- **ألفا كرومباخ:** حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (46) يبين معامل الثبات لاستبيان الإبداع الإداري

الاستبيان	معامل الثبات
الإبداع الإداري	0,902

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير الإبداع الإداري باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,902 وهو ثبات مرتفع.

ب – طريقة التجزئة النصفية:

حيث قسمت الباحثة فقرات استبيان الإبداع الإداري إلى قسمين: القسم الأول يمثل الأسئلة الفردية، والقسم الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين باستعمال النظام الإحصائي SPSS (نسخة 20) ، فتحصلت على 0,864 ، ولقد تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون، فتحصلت الباحثة على: 0,927 وهو ثبات مرتفع.

وبعد إجراء عمليتي الصدق والثبات على الأدوات المطبقة في الدراسة اتضح من خلال النتائج بأن معاملات الصدق والثبات جاءت بدرجة مقبولة إحصائيا، وعليه يمكن الاطمئنان على صحة استخدام الأدوات في الدراسة الأساسية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية من مدى صلاحية أداة الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها، ووضوح تعليماتها وبنودها، وتعديلها، شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق المقياسين والاستبيان على عينة الدراسة الأساسية بعدما التأكد من خصائصهم السيكو مترية.
- ✓ جمع المعطيات وتحليلها إحصائيا.
- ✓ اختبار صحة فرضيات الدراسة وبالتالي تأكيدها أو نفيها.

2- المجال الزماني والجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداء من يوم 19 جانفي 2017 إلى غاية يوم الثلاثاء 04 أفريل 2017. وذلك بالفرع الرئيسي لمؤسسة سوناطراك على مستوى الغرب (نشاط تمييع وتكرير البيترو كيماويات) – هي نفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية- الكائن مقرها بحي جمال الدين بوهران.

3- منهج الدراسة:

تماشيا مع موضوع الدراسة وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، الذي يعني بوصف الظاهرة وتحليلها، والذي يتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية.

4- مجتمع الدراسة الأساسية:

تكون مجتمع الدراسة الأساسية من جميع العمال فئة الإطارات بالمقر (الفرع الرئيسي) لمؤسسة سوناطراك" نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات" (LRP) الكائن بحي جمال الدين بوهران، والمقدر عددها بـ: 406 حسب إحصائيات أكتوبر 2016.

5- عينة الدراسة الأساسية:

اشتملت عينة الدراسة على ثلاثمائة (300) إطارا من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عرضية، وقد حرصت الباحثة على توزيع الاستمارة بنفسها على الإطارات والرد على استفساراتهم ، تم استرجاع 273 استمارة، واستبعدت 20 استمارة لعدم الجدية في الإجابة واستكمال البيانات، لتصبح بذلك عينة الدراسة 253 إطارا أي ما يعادل نسبة: 62,31% من المجتمع الأصلي.

6- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (47) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	116	%45,8
إناث	137	%54,2
المجموع	253	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بحيث تقدر نسبتهن 54,2%، مقارنة بالذكور التي تقدر نسبتهم 45,8%.

- توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم (48) يبين توزيع العينة حسب متغير السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
25 سنة وأقل	14	%5,5
26- 35	87	%34,4
36 – 45	113	%44,7
46 – 55	28	%11,1
أكثر من 55 سنة	11	%4,3
المجموع	253	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة بنسب متفاوتة بحيث نجد أعلى نسبة تتصدّرها فئة 36-45 سنة حيث تقدر بـ: 44,7%، ثم تليها فئة 26-35 سنة وتمثل 34,4%، أما الفئة العمرية التي تتراوح بين 46-55 سنة قدرت بـ: 11,1%، ثم تليها فئة 25 سنة وأقل بنسبة 5,5%، في حين قدرت الفئة العمرية لأكثر من 55 بنسبة 4,3%.

- توزيع العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (49) يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
05 سنوات وأقل	30	%11,9
10 – 06	111	% 43,9
15 – 11	63	% 24,9
20 – 16	34	% 13,4
25 – 21	7	% 2,8
30 – 26	8	% 3,2
المجموع	253	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و10 سنوات يمثلون نسبة 43,9 **%**، ثم تليها فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و15 سنوات بنسبة: 24,9 %، ثم فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16 و20 بنسبة 13,4 %، أما فئة الإطارات التي تراوحت أقدميتهم ما بين 5 سنوات وأقل فقدرت نسبتهم 11,9%، ثم فئة الإطارات الذين تتراوح

أقدميتهم ما بين 26 و30 سنة بنسبة: 3,2 %، في حين قدرت نسبة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 21 و25 بـ: 2,8 %.

7- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تم استخدام المقياسين نفسهما اللذان استخدما في الدراسة الاستطلاعية، وكذا استبيان الإبداع الإداري بعد تعديله، وهذا باللغتين العربية – أنظر الملحق رقم (06) – واللغة الفرنسية – أنظر الملحق رقم (07) – التي تم التأكد من خصائصه السيكو مترية من خلال الدراسة الاستطلاعية، متمثلة في:

- ✓ مقياس تقدير الذات لـ "كوبر سميث" (Cooper Smith) ،
- ✓ مقياس المواطنة التنظيمية لـ "أورغان" (Organ)،
- ✓ استبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحثة،

8- الصدق والثبات:

قامت الباحثة بإعادة التأكد من صدق وثبات أدوات البحث (مقياس تقدير الذات، مقياس المواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري) ، وهذا بعد تطبيقها على عينة قدّر عددها بـ: 253 إطارا.

1.8- مقياس تقدير الذات:

أ- **الصدق:** والذي يوضح علاقة كل فقرة بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 20) ، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (50) يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس تقدير الذات

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0,346**	14	0,246**
2	0,391**	15	0,418**
3	0,326**	16	0,362**
4	0,239**	17	0,315**
5	0,307**	18	0,461**
6	0,200**	19	0,212**
7	0,357**	20	0,337**
8	0,323**	21	0,302**
9	0,358**	22	0,425**
10	0,322**	23	0,323**
11	0,326**	24	0,459**
12	0,408**	25	0,342**
13	0,408**		

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات مقياس تقدير الذات كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,200 و0,461، وعليه فالمقياس صادق لما وضع لقياسه.

ب - الثبات: ولقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (51) يبين معامل الثبات لمقياس تقدير الذات

المتغير	معامل الثبات
تقدير الذات	0,860

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمقياس تقدير الذات باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,860 وهو ثبات مقبول.

2.8- مقياس المواطنة التنظيمية:

أ- **الصدق:** والذي يوضح علاقة كل بعد بالمؤشر العام، ولقد تم إعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 20) ، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (52) يبين معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	الإيثار	0,598**
2	الكياسة	0,673**
3	الروح الرياضية	0,532**
4	السلوك الحضاري	0,846**
5	وعي الضمير	0,740**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,532 و0,846، وعليه فالمقياس صادق لما وضع لقياسه.

ب - الثبات: ولقد تم حساب الثبات بطريقتين:

- حساب معامل الفا كرومباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (53) يبين معامل الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الثبات
المواطنة التنظيمية	0,906

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,906، وهو ثبات مرتفع.

- التجزئة النصفية: من خلال حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون، فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (54) يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون
المواطنة التنظيمية	0,927	0,962

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية باستخدام التجزئة النصفية، بلغت: 0,962، وهو ثبات مرتفع.

3.8- استبيان الإبداع الإداري:

أ- **الصدق:** والذي يوضح علاقة كل بعد بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) ، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (55) يبين معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	الأصالة	0,684**
2	الطلاقة الفكرية	0,687**
3	المرونة الذهنية	0,755**
4	الحساسية للمشكلات	0,598**
5	قبول المخاطرة	0,584**
6	الخروج عن المألوف	0,581**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن جميع أبعاد استبيان الإبداع الإداري كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,581 و0,755، وعليه فالاستبيان صادق لما وضع لقياسه.

ب - الثبات: ولقد تم حساب الثبات بطريقتين:

- حساب معامل الفا كرومباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (56) يبين معامل الثبات لاستبيان الإبداع الإداري

المتغير	معامل الثبات
الإبداع الإداري	0,880

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لاستبيان الإبداع الإداري باستخدام ألفا كرومباخ، بلغت: 0,880 وهو ثبات مقبول.

- التجزئة النصفية: من خلال حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون، فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (57) يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون
الإبداع الإداري	0,793	0,884

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لاستبيان الإبداع الإداري باستخدام التجزئة النصفية، بلغت: 0,884، وهو ثبات مقبول.

ونتيجة لما تقدم يتبين أن مقياسي تقدير الذات والمواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري يتمتعون بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهذا تأكيد لنتائج الصدق والثبات المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية.

9- أساليب المعالجة الاحصائية:

بعد تطبيق أدوات البحث (مقياسي تقدير الذات والمواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري) وتفريغ البيانات، قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS (نسخة 20) وهو اختصار العبارة :

Statistical Package for Social Sciences -التي تعني الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية- في معالجة البيانات، حيث قامت الباحثة بإدخال البيانات للحاسوب، ثم استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات البحث، حيث تمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات- النسب المئوية-المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري.

- **الإحصاء الاستدلالي:**

*معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

* تحليل الانحدار المتعدد.

*اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

*اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

خلاصة:

لقد تعرضت الباحثة في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تضم إجراءات الدراستين: الاستطلاعية والأساسية، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن أدوات الدراسة على قدر من الصدق والثبات وهو ما يؤكد مدى صلاحيتها في جمع البيانات. وسيتم عرض النتائج في الفصل الموالي.

الفصل السادس:

عرض النتائج

تمهيد:

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد إجراءات الدراسة الاستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض النتائج المتحصّل عليها.

عرض نتيجة الفرضية الأولى: نتوقع ارتفاع مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بـ:

أولا: تحديد طول خلايا المقياس الثلاثي لمقياس تقدير الذات: أعلى مدى–أدنى مدى/عدد البدائل وعليه: 2–3/0= 0.66 وهي درجة القطع، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (58) يبين كيفية تحديد مستويات مقياس تقدير الذات

التصنيف	مدى المتوسطات	المستوى
كثيرا	ما بين 1,34 و2	مرتفع
قليلا	ما بين 0,67 و1,33	متوسط
لا	ما بين 0 و0,66	منخفض

- ✓ وكذلك حساب المتوسط الافتراضي (النظري) لمقياس تقدير الذات من خلال ضرب متوسط إجابات الأفراد في عدد الفقرات أي 25X1= 25 وهي قيمة المتوسط الافتراضي.

ثانيا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس تقدير الذات، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (59) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقدير الذات:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المستوى
تقدير الذات	35,71	5,230	25	مرتفع

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لتقدير الذات قدر بـ: 35,71 وبانحراف معياري مساوي لـ: 5,230 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 25.

ثالثا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مقياس تقدير الذات، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (60) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تقدير الذات:

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	تهمني أسرتي	1,75	0,532	01	مرتفع
16	أريد أن أترك البيت	1,71	0,542	02	مرتفع
18	مظهري ليس جيدا مثل معظم الناس	1,68	0,553	03	مرتفع
24	أرغب كثيرا لو أكون شخصا آخر	1,68	0,609	04	مرتفع
15	أقلل من قدر نفسي	1,67	0,578	05	مرتفع
10	استسلم وأنهزم بسرعة	1,65	0,616	06	مرتفع
13	تختلط الأشياء كلها في حياتي	1,61	0,598	07	مرتفع

17	أشعر بالضيق من عملي	1,59	0,582	08	مرتفع
11	تتوقع أسرتي مني نجاحات عالية	1,58	0,596	09	مرتفع
19	إذا كان لدي شيء أريد أن أقوله فإني أقوله	1,56	0,557	10	مرتفع
8	أنا محبوب بين الأشخاص من نفس سني	1,55	0,593	11	مرتفع
2	أجد من الصعب عليا التحدث أمام جماعة من الناس	1,51	0,602	12	مرتفع
9	تراعي أسرتي مشاعري عادة	1,48	0,634	13	مرتفع
25	ينبغي على الناس ألا يعتمدوا عليا	1,47	0,646	14	مرتفع
22	أشعر عادة كما لو كنت أدفع لفعل الأشياء	1,45	0,650	15	مرتفع
12	يصعب عليا جدا أن أبقى كما أنا	1,40	0,657	16	مرتفع
21	معظم الناس محبوبون أكثر مني	1,38	0,597	17	مرتفع
6	أتضايق بسرعة في المنزل	1,38	0,653	18	مرتفع
23	ينقصني تلقي التشجيع على ما أقوم به من أعمال	1,31	0,672	19	متوسط
14	يتبع الناس أفكاري	1,24	0,625	20	متوسط
1	أتضايق من كثير من الأمور والأشياء عادة	1,09	0,567	21	متوسط
3	أود لو استطعت أن أغير أشياء في نفسي	1,08	0,697	22	متوسط
5	يسعد الآخرون بوجودهم معي	1,08	0,791	23	متوسط
4	يصعب عليا اتخاذ قرار خاص بي	0,92	0,798	24	متوسط
7	أحتاج إلى وقت طويل كي أتعود على الأشياء الجديد	0,91	0,764	25	متوسط

يبين الجدول أعلاه مستوى تقدير الإطارات لذواتهم من خلال إجاباتهم على مقياس تقدير الذات حيث جاءت فقراته في مجملها مرتفعة، إذ تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين: 0,91 و1,75، وانحراف معياري ما بين 0,764 و0,532، باستثناء الفقرات رقم : 1، 3 ،4 ،7، 14 و23، وهي ذات المستوى المتوسط، وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي لأدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات وإجابات أفراد عينة حيث اتضح أن الفقرة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.75 وانحراف معياري يساوي: 0.53، في حين احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب: 0.91 وانحراف معياري يساوي: 0.76.

وبناء على النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية التي مفادها نتوقع ارتفاع مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية الثانية: نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بـ:

أولا: حساب المتوسط الافتراضي (النظري) للمقياس وأبعاده، من خلال ضرب متوسط إجابات الأفراد في عدد فقرات كل بعد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (61) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس المواطنة التنظيمية:

أبعاد المواطنة التنظيمية	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
الإيثار	15 = 5 X 3	5	25
الكياسة	12 = 4 X 3	4	20
الروح الرياضية	09 =3 X 3	3	15
السلوك الحضاري	15 = 5 X 3	5	25
وعي الضمير	09 = 3 X 3	3	15
الدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية	60	20	100

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الافتراضية لمقياس المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد الإيثار هو: 05 وبالتالي سيكون الحد الأدنى لهذا البعد يساوي: 15 أي (3 X 5)، والحد الأعلى يكون بضرب الحد الأدنى في عدد البدائل: (15 X 5)=75. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الادنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 20 والحد الأعلى: 100.

ثانيا: تحديد طول خلايا المقياس الخماسي لمقياس المواطنة التنظيمية: أعلى مدى–أدنى مدى/عدد البدائل وعليه: 5–1/5= 0,80 وهي درجة القطع، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (62) يبين كيفية تحديد مستويات مقياس المواطنة التنظيمية

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1,81	1,80-1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

ثالثا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (63) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية

أبعاد المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المستوى
الإيثار	20,64	1,557	15	مرتفع
الكياسة	17,39	1,483	12	مرتفع
الروح الرياضية	11,65	0,925	09	مرتفع
السلوك الحضاري	20,37	2,550	15	مرتفع
وعي الضمير	11,49	1,943	09	مرتفع
المواطنة التنظيمية	81,08	7,730	60	مرتفع

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية قدر بـ: 81,08 وبانحراف معياري مساوي لـ: 7,730 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 60، أما بالنسبة لبعد الإيثار قدر المتوسط الحسابي بـ: 20,64 وانحراف معياري 1,557 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 15، في حين قدر المتوسط الحسابي لبعد الكياسة بـ: 17,39 وانحراف معياري بـ: 1,483 وهو كذلك مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الروح الرياضية 11,65 وانحراف معياري قدر بـ:0,925 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 09، أما المتوسط الحسابي لبعد السلوك الحضاري بلغ 20,37 وانحراف معياري قدر بـ: 2,550 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 15، في حين المتوسط الحسابي لبعد وعي الضمير قدر بـ: 11,49 وانحراف معياري بـ: 1,943 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 09.

رابعا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مقياس المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (64) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية:

الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بعد الايثار		**20,64**	/	/	/
5	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	4,25	0,541	1	مرتفع جدا
3	اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.	4,15	0,492	2	مرتفع
2	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	4,14	0,528	3	مرتفع

1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	4,05	0,536	4	مرتفع
4	أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة.	4,04	0,502	5	مرتفع
	بعد الكياسة	**17,39**	/	/	/
9	لا أعتدي على حقوق الاخرين.	4,40	0,663	1	مرتفع جدا
6	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	4,37	0,588	2	مرتفع جدا
8	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين.	4,31	0,625	3	مرتفع جدا
7	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	4,30	0,608	4	مرتفع جدا
	بعد الروح الرياضية	**11,65**	/	/	/
12	أستغل وقتي للقيام بالعمل.	4,01	0,422	1	مرتفع
11	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا.	3,83	0,528	2	مرتفع
10	أقوم بالمهام الاضافية دون تذمر.	3,80	0,605	3	مرتفع
	بعد السلوك الحضاري	**20,37**	/	/	/
13	أحافظ على سمعة منظمتي.	4,22	0,621	1	مرتفع جدا
16	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.	4,14	0,620	2	مرتفع
15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	4,06	0,733	3	مرتفع
17	أهتم بمستقبل منظمتي.	4,04	0,747	4	مرتفع
14	أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية.	3,92	0,714	5	مرتفع

بعد وعي الضمير		**11,49**	/	/	/
18	دائما أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	3,88	0,768	1	مرتفع
20	أساهم في حل المشاكل في منظمتي.	3,83	0,772	2	مرتفع
19	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.	3,79	0,827	3	مرتفع
المواطنة التنظيمية		**81,08**	/	/	/

يبين الجدول أعلاه مستوى ممارسة الإطارات لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا من خلال إجاباتهم على مقياس المواطنة التنظيمية بجميع فقراته وأبعاده، وهي ممارسة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير ككل 82,08، وقد جاء ممارسة بعد الإيثار مرتفعا بدليل قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد التي تراوحت ما بين: 4,25 و4,04 ، وقيمة المتوسط الكلي للبعد التي بلغت 21,64 وهذا يدل على أن الإطارات بمؤسسة سوناطراك يساعدون بعضهم البعض من أجل إنجاز الأعمال على أحسن وجه. وبالنسبة لبعد الكياسة بلغ المتوسط الحسابي 17,39 وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 4,40 و4,30 وهي أيضا قيمة مرتفعة، حيث يحترم الإطارات بعضهم البعض ويتجنبون إثارة المشاكل وينتبهون على الأثر الذي يتركه تصرفاتهم مع الآخرين. بالنسبة لبعد الروح الرياضية جاءت ممارسته مرتفعة بدليل قيمة متوسط الفقرات التي تراوحت ما بين 4,01 و 3,80 وقيمة المتوسط الكلي للبعد بلغت:11,65 حيث يحرص الإطارات على كل كبيرة وصغيرة في مؤسستهم. كذلك بالنسبة لبعد السلوك الحضاري جاءت ممارسته مرتفعة فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي 20,37 وقيمة متوسط الفقرات تراوحت ما بين 4,22 و3,92. أما بالنسبة لبعد وعي الضمير فقد كانت الممارسة مرتفعة بدليل متوسط الفقرات التي تراوح ما بين: 3,79 و3,88، والمتوسط الكلي للبعد بلغت قيمته 11,49 حيث يتطوع الإطارات بأعمال إضافية من أجل السير الجيد للعمل.

وبناء على النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية التي مفادها نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية الثالثة: نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بـ:

أولا: حساب المتوسط الافتراضي (النظري) للاستبيان وأبعاده، من خلال ضرب متوسط إجابات الأفراد في عدد فقرات كل بعد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (65) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد استبيان الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
الأصالة	12 = 4 X 3	4	20
الطلاقة الفكرية	15 = 5 X 3	5	25
المرونة الذهنية	12 =4 X 3	4	20
قبول المخاطرة	12 = 4 X 3	4	20
الحساسية للمشكلات	12 = 4 X 3	4	20
الخروج عن المألوف	09 = 3 X 3	3	15
استبيان الإبداع الإداري ككل	72	24	120

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الافتراضية لاستبيان الإبداع الإداري بأبعاده الستة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد الأصالة هو: 04 وبالتالي سيكون الحد الأدنى

لهذا البعد يساوي: 12 أي (3 x 4)، والحد الأعلى يكون بضرب الحد الأدنى في عدد البدائل: (12 x 5)= 60. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الادنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 24 والحد الأعلى: 120.

ثانيا: تحديد طول خلايا المقياس الخماسي لاستبيان الإبداع الإداري: أعلى مدى-أدنى مدى/عدد البدائل وعليه: 5-1/5= 0,80 وهي درجة القطع، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (66) يبين كيفية تحديد مستويات استبيان الإبداع الإداري

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1,81	1,80-1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

ثالثا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على استبيان الإبداع الإداري، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (67) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المستوى
الأصالة	14,54	2,682	12	مرتفع
الطلاقة الفكرية	17,90	3,097	15	مرتفع
المرونة الذهنية	14,57	2,316	12	مرتفع
قبول المخاطرة	14,50	2,358	12	مرتفع
الحساسية للمشكلات	14,46	2,320	12	مرتفع
الخروج عن المألوف	10,18	1,781	09	مرتفع
الإبداع الإداري	86,12	9,594	75	مرتفع

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري قدر بـ: 86,12 وبانحراف معياري مساوي لـ: 9,594 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 75، أما بالنسبة لبعد الأصالة قدر المتوسط الحسابي بـ: 14,54 وانحراف معياري 2,682 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، في حين قدر المتوسط الحسابي لبعد الطلاقة الفكرية بـ: 17,90 وانحراف معياري بـ: 3,097 وهو كذلك مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 15، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة الذهنية 14,57 وانحراف معياري قدر بـ: 2,316 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، أما المتوسط الحسابي لبعد قبول المخاطرة بلغ 14,50 وانحراف معياري قدر بـ: 2,358 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، في حين المتوسط الحسابي لبعد الحساسية للمشكلات قدر بـ:

14,46 وانحراف معياري بـ: 2,320 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد الخروج عن المألوف بلغ 10,18 وانحراف معياري قدر بـ: 1,781 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 09.

ثانيا: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مقياس المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (68) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري

الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	بعد الأصالة	**14,54**	/	/	/
1	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.	3,82	0,857	1	مرتفع
2	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل .	3,71	0,908	2	مرتفع
3	تزعجني روتينية انجاز العمل.	3,64	1,134	3	مرتفع
4	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	3,36	1,117	4	متوسط
	بعد الطلاقة	**17,90**	/	/	/
9	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.	3,86	0,909	1	مرتفع
5	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3,58	0,983	2	مرتفع
8	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.	3,53	0,974	3	مرتفع
7	لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى	3,51	0,920	4	مرتفع

	واحد للدلالة على فكرة معينة.				
6	أجد صعوبة في إثارة عدّة أفكار في مدة قصيرة.	3,42	0,971	5	مرتفع
بعد المرونة الذهنية		**14,57**	/	/	/
12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.	3,81	0,812	1	مرتفع
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.	3,75	0,862	2	مرتفع
13	أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.	3,72	0,779	3	مرتفع
11	مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.	3,28	1,086	4	متوسط
بعد الحساسية للمشكلات		**14,50**	/	/	/
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3,75	0,753	1	مرتفع
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3,65	0,800	2	مرتفع
16	عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل.	3,59	0,829	3	مرتفع
17	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3,50	0,820	4	مرتفع
بعد قبول المخاطرة		**14,46**	/	/	/
19	في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبرهان دفاعا عن أفكاري.	3,90	0,829	1	مرتفع

20	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	3,53	0,893	2	مرتفع
18	خوفي من الاخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.	3,53	0,994	3	مرتفع
21	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.	3,50	0,978	4	مرتفع
	بعد الخروج عن المألوف	**10,18**	/	/	/
24	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	3,70	0,834	1	مرتفع
22	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.	3,50	0,954	2	مرتفع
23	عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهتها.	2,98	1,004	3	متوسط
	الإبداع الإداري	**86,12**	/	/	/

يبين الجدول أعلاه مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات من خلال إجاباتهم على استبيان الإبداع الإداري، وقد جاءت ممارسة الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعا بدليل قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 86,12، حيث جاءت ممارسة الإطارات للأصالة مرتفعا بدليل قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 14,54 على غرار الفقرة رقم "04" التي جاءت متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,82 و3,36، وهذا دليل على أن الإطارات بالمؤسسة يمتلكون القدرة على إنتاج أفكار جديدة. ونفس الشيء بالنسبة لبعد الطلاقة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 17,90 حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,86 و3,42 حيث يمتلك إطارات المؤسسة محل الدراسة القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد المرونة الذهنية 14,57 على غرار الفقرة رقم "11" التي جاءت متوسطة وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي

لفقراته ما بين 3,81 و3,28 . بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات بلغت قيمة المتوسط الحسابي 14,50 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,75 و 3,50. وفيما يخص بعد قبول المخاطرة بلغت قيمة المتوسط الحسابي 14,46 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لفقراته ما بين 3,90 و 3,50. أما بعد الخروج عن المألوف فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي 10,18 على غرار الفقرة رقم "23" التي جاءت متوسطة وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لفقراته ما بين 2,98 و3,70.

وبناء على النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية التي مفادها نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية الرابعة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (69) يبين العلاقة الارتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية

	قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلاقة بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية	0,164	251	دالة عند مستوى الدلالة 0,01

يشير الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,164 عند مستوى الدلالة 0,01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,114 عند درجة حرية 251، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم

قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، أي يوجد علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الاطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية الخامسة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (70) يبين العلاقة الارتباطية بين تقدير الذات ممارسات الإبداع الإداري

	قيمة "ر" المحسوبة	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
العلاقة بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري	0,234	251	دالة عند مستوى الدلالة 0,01

يشير الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,234 عند مستوى الدلالة 0,01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,114 عند درجة حرية 251، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، أي يوجد علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية

موجبة دالة احصائيا بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية السادسة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (71) يبين العلاقة الارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري

	قيمة "ر" المحسوبة	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري	0,439	251	دالة عند مستوى الدلالة 0,01

يشير الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الابداع الاداري أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,439 عند مستوى الدلالة 0,01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,114 عند درجة حرية 251، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، أي يوجد علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران قد تحققت.

عرض نتيجة الفرضية السابعة التي مفادها: يساهم كل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الاداري لدى الاطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

قبل عرض نتيجة الفرضية التي تم التوصل إليها باستعمال تحليل الانحدار المتعدد لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، قامت الباحثة بالتأكد من الشروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل الإحصائي قبل إجرائه حسب "بايونت" (Pallant, 2005). وهي كالتالي:

- ✓ حجم العينة (sample size) ؛
- ✓ عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (Multicolinéarité) ؛
- ✓ التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة)(Normalité) ؛
- ✓ العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Liniarité) ؛
- ✓ التوزيع الطبيعي للبواقي (سعدي، 2017، ص 142).

1- حجم العينة (sample size): يجب التأكد من أن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الإنحدار كما يلي: ن (حجم العينة)= 50+ (8 X)، حيث أن (X) = عدد المتغيرات المستقلة (سعدي، 2017، ص 142).

وبما أن عدد المتغيرات المستقلة = 2 فإن ن=50 +16=66 وعليه فان حجم العينة في الدراسة الحالية 253 > 66 ، وعليه فإن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الانحدار.

2- عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (Multicolinéarité) : إذ يجب أن لا تتجاوز (0,80)، حيث تم التأكد سابقا من العلاقة بين المتغيرين المستقلين (تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية) أنظر الجدول رقم (69) وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ودلت النتائج على أن قيمة

معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين تساوي: 0,164 عند مستوى الدلالة 0,01، وهي قيمة أصغر من 0,80.

3- التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة) (Normalité): تم ذلك من خلال حساب معاملي الالتواء والتفلطح :

أ- بالنسبة لمتغير تقدير الذات:

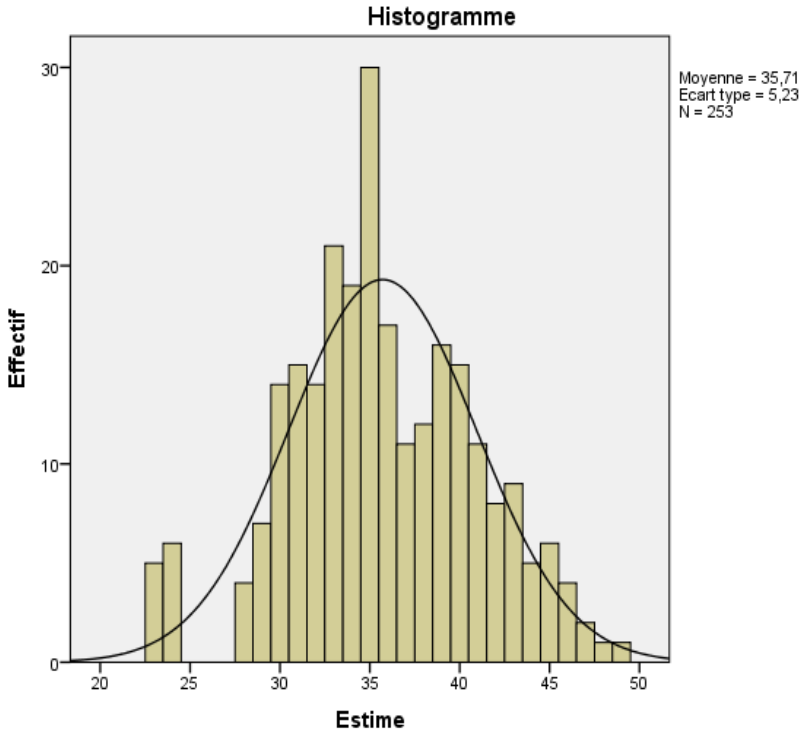
جدول رقم (72) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير تقدير الذات

العبارة	الالتواء	التفلطح	العبارة	الالتواء	التفلطح	العبارة	الالتواء	التفلطح
01	0,016	0,067	**10**	−1,556	1,249	**19**	−0,798	−0,404
02	−0,794	−0,345	**11**	−1,109	0,222	**20**	−2,068	3,357
03	−0,108	−0,930	**12**	−0,639	−0,613	**21**	−0,386	−0,673
04	0,143	−1,414	**13**	−1,267	0,572	**22**	−0,761	−0,470
05	−0,134	−1,387	**14**	−0,224	−0,605	**23**	−0,458	−0,777
06	−0,566	−0,657	**15**	−1,555	1,405	**24**	−1,711	1,729
07	0,142	−1,185	**16**	−1,735	2,099	**25**	−0,825	−0,377
08	−0,940	−0,106	**17**	−1,083	0,185	/	/	/
09	−0,829	−0,341	**18**	−1,530	1,401	/	/	/

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الالتواء تراوحت من 2,068- إلى 0,108- وكلها سالبة ماعدا الفقرات رقم: 01، 04، 07 كانت موجبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل

المعاملات تقع في المجال {3، 3−} ، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت من 1,414− إلى − 0,106 أي أن معاملات التفلطح كانت سالبة ما عدا الفقرات رقم: 01، 10، 11، 13، 15، 16، 17، 18، 20، 24 جاءت موجبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، 3−} ماعدا القيمة الشاذة في ما يخص الفقرة رقم 20 إلا أنه لا يؤثر على اعتدال التوزيع الكلي لمتغير تقدير الذات.

يتضح مما سبق أن متغير تقدير الذات يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، 3−} والشكل الموالي يبين ذلك:



شكل رقم (16) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل تقدير الذات

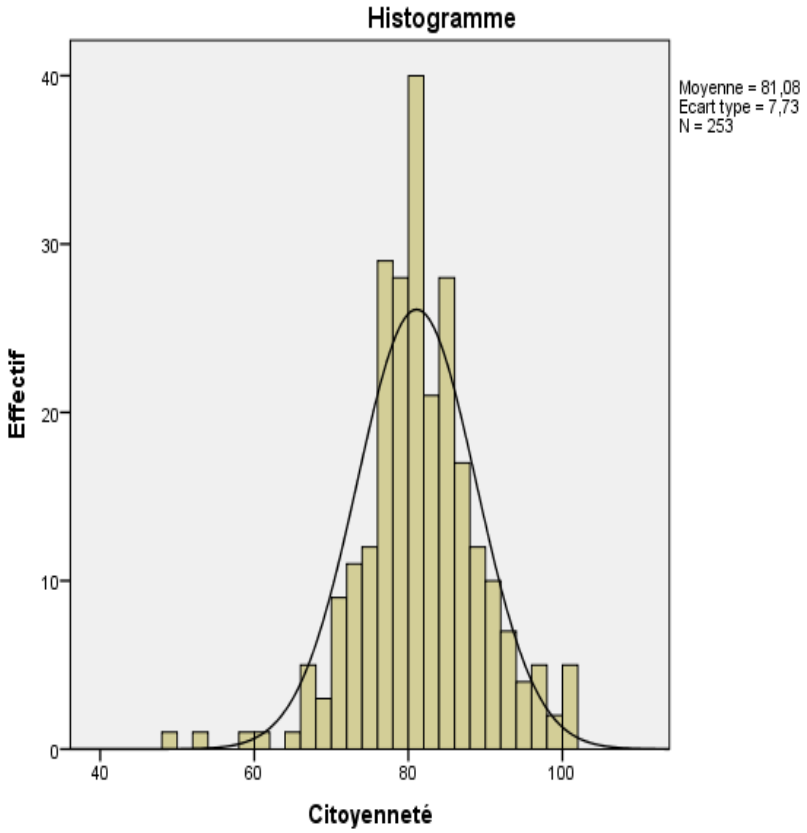
ب- بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (73) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير المواطنة التنظيمية

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
01	-0,733	3,754	**11**	-0,813	1,770
02	-0,021	1,121	**12**	-0,244	4,263
03	0,332	0,577	**13**	-0,684	1,800
04	-0,112	1,810	**14**	-1,005	2,414
05	0,098	-,351	**15**	-1,002	2,374
06	-0,552	0,732	**16**	-0,807	3,165
07	-0,477	0,523	**17**	-1,151	3,236
08	-0,735	2,063	**18**	-1,122	2,531
09	-1,078	2,172	**19**	-0,855	1,206
10	-0,750	1,321	**20**	-0,939	1,430

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الالتواء تراوحت من 0,021- إلى 1,151- وكلها سالبة ماعدا الفقرتين رقم: 03 و 05 كانت موجبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {2، 2-}، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت من0,523 إلى 2,414 أي أن معاملات التفلطح كانت موجبة ما عدا الفقرة رقم: 05 جاءت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، 3-} ماعدا القيم الشاذة في ما يخص الفقرات رقم: 01، 12، 16، 17 الا انه لا يؤثر على اعتدال التوزيع الكلي لمتغير المواطنة التنظيمية.

يتضح مما سبق أن متغير المواطنة التنظيمية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، 3−} والشكل الموالي يبين ذلك:



شكل رقم (17) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل المواطنة التنظيمية

ج- بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري:

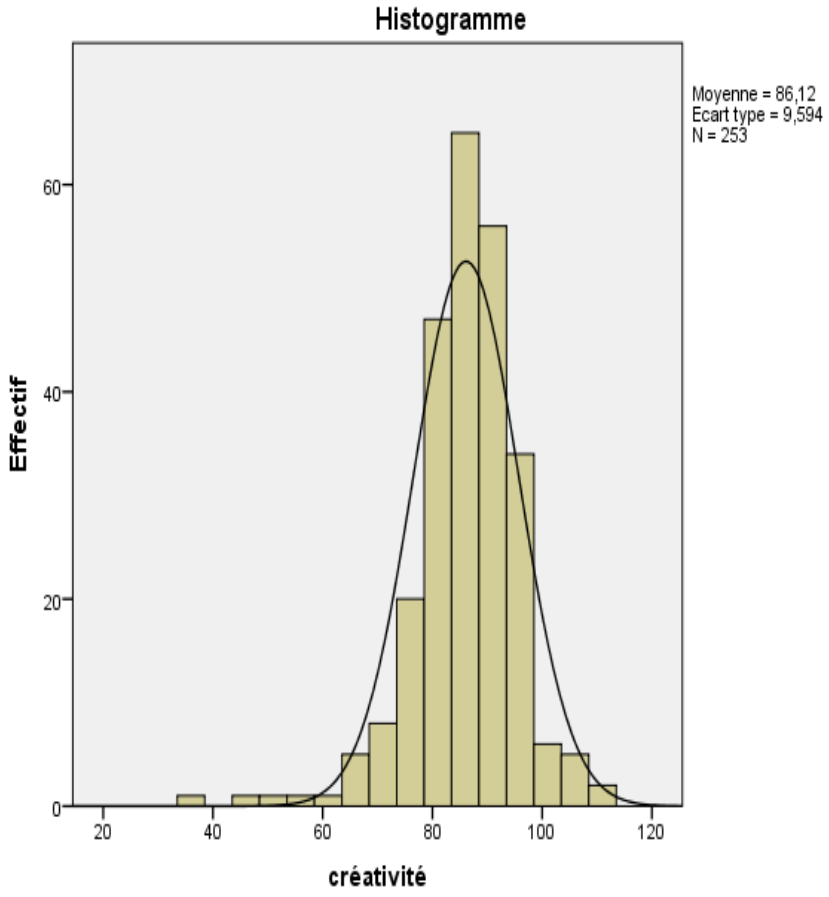
جدول رقم (74) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الإبداع الإداري

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
01	−1,214	2,106	**13**	−1,086	2,017
02	−0,613	0,347	**14**	−0,881	1,581
03	−0,699	−0,333	**15**	−0,687	1,036
04	−0,591	−0,530	**16**	−0,889	1,081
05	−0,783	0,184	**17**	−0,190	0,141
06	−0,545	−0,202	**18**	−0,364	−0,497
07	−0,631	0,163	**19**	−0,900	1,227
08	−0,785	0,198	**20**	−0,679	0,273
09	−1,033	1,096	**21**	−0,582	−0,030
10	−1,293	2,069	**22**	−0,517	−0,091
11	−0,446	−0,687	**23**	0,238	−0,558
12	−1,304	2,775	**24**	−1,003	1,090

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الالتواء تراوحت من 1,293− إلى 0,190− وكلها سالبة ماعدا الفقرة رقم: 23 كانت موجبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {2، 2−}، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت من 0,141 إلى 2,775 أي أن معاملات

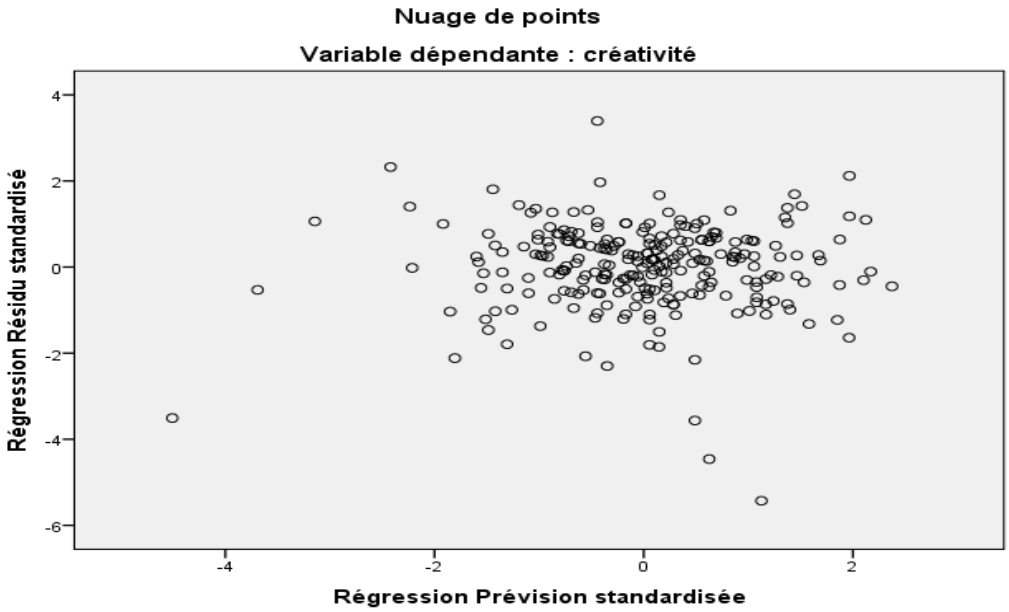
التفلطح كانت موجبة ما عدا الفقرات رقم: 03، 04، 06، 11، 18، 21، 22، 23 جاءت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، 3-}.

يتضح مما سبق أن متغير الإبداع الإداري يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، 3-} والشكل الموالي يبين ذلك:



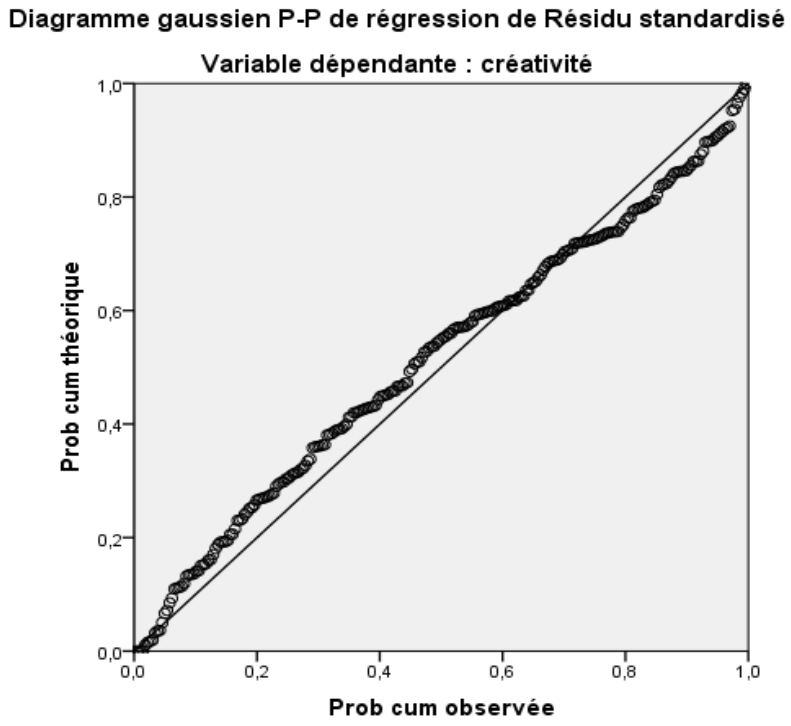
شكل رقم (18) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الإبداع الإداري

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Liniarité)** : تم التأكد منها من خلال مخطط التشتت (Scatterplot) الذي يعتبر كمؤشر على هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل الموالي:



شكل رقم (19) يبين التوزيع يبين مخطط التشتت للمتغير التابع الإبداع الإداري

5- التوزيع الطبيعي للبواقي: تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال الشكل رقم (20)، حيث يلاحظ أن النقاط تتجمع حول خط مستقيم من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وعليه فإن البيانات (البواقي) تتوزع توزيعا طبيعيا.



شكل رقم (20) يبين التوزيع يبين التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الإبداع الإداري

جدول رقم (75) يبين ملخص نموذج الانحدار للمتغيرين المستقلين على الإبداع الإداري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دورين واتسون
1	0,469	0,214	0,220	8,506	1,834

تدل النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة اختبار" دوربن واتسون" تساوي 1< 1,834< 3 وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي R بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع 0,469، بينما بلغ معامل التحديد R2: 0,214، في حين بلغ معامل التحديد المعدل R^{-2} قيمة 0,220، أما خطأ التقدير

(Erreur standard de l'estimation) فبلغ 8,506، وهذا يعني أن المتغيرين المستقلين (تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية) استطاعا تفسير 22% من التباين الموجود في ممارسات الإبداع الإداري أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الاحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (76) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرين المستقلين والإبداع الإداري:

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	5104,819	2552,410	35,277	2	0,000
المتبقي	18088,382	72,354		250	
الكلي	23193,202			252	

يتبين من خلال الجدول أعلاه تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال إحصائيا، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيريه المستقلين صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.

ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β)

جدول رقم (77) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرين المستقلين ومساهمتهما في ممارسة الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	33,749	6,289		5,366	0,000	
تقدير الذات	0,306	0,104	0,167	2,943	0,004	1,028
المواطنة التنظيمية	0,511	0,070	0,412	7,277	0,000	1,028

الإبداع الإداري = 33,749+ (0,30 X تقدير الذات) + (0,51 X سلوك المواطنة التنظيمية)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات بيتا (β) لكل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية دال إحصائيا، وبالتالي فهما يساهمان في التنبؤ بممارسات الإبداع الإداري.

ترتبط ممارسات الإبداع الإداري بعلاقة طردية بمتغيري تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتضح أن تقدير الذات يسهم بـ 16% في ممارسات الإبداع الإداري، في حين يسهم سلوك المواطنة التنظيمية بـ 41%، وهذا يعني أن ممارسات الإبداع الإداري كمتغير تابع تعزى إلى المتغيرين المستقلين: تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية. وعليه فان الفرضية التي مفادها: يساهم كل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران تحققت.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (78) يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	116	80,83	7,798	0,467	غير دالة
	أنثى	137	81,28	7,694		

يشير الجدول أعلاه الذي يبين الفرق بين الذكور والإناث من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أن قيمة "ت " المحسوبة تساوي 0,467 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01. وعليه تم رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا يوجد فرق بين الذكور والإناث من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية التي مفادها تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (79) يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير السن

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية	التباين بين المجموعات	27,754	0,750	0,946	37	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	170,547	0,793		215	
	التباين الكلي	198,300			252	

يشير الجدول أعلاه الذي يوضح الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير السن أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 0,946 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري أي لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الاطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

الجدول رقم (80) يبين الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية	التباين بين المجموعات	48,670	1,315	1,019	37	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	277,591	1,291		215	
	التباين الكلي	326,261			252	

يشير الجدول أعلاه الذي يوضح الفرق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1,019 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (81) يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسة الإبداع الإداري	ذكر	116	86,92	9,815	1,217	غير دالة
	أنثى	137	85,45	9,385		

يشير الجدول أعلاه الذي يبين الفرق بين الذكور والإناث من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أن قيمة "ت " المحسوبة تساوي 1,217 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01. وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري ، أي لا يوجد فرق بين الذكور والإناث من حيث ممارسة الإبداع الإداري، وعليه فان الفرضية التي مفادها تختلف ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (82) يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	" ف" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممارسة الإبداع الإداري	التباين بين المجموعات	330,666	116,736	0,897	4	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	22862,536	80,268		248	
	التباين الكلي	23193,202			252	

يشير الجدول أعلاه الذي يوضح الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي0,897 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا تختلف ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية.

عرض نتيجة الفرضية التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

جدول رقم (83) يبين الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	" ف" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممارسة الإبداع الإداري	التباين بين المجموعات	642,002	128,400	1,406	5	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	22551,200	91,300		247	
	التباين الكلي	23193,202			252	

يشير الجدول أعلاه الذي يوضح الفرق من حيث ممارسة الإبداع الإداري تبعا لمتغير سنوات الأقدمية أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1,406 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا تختلف ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية.

الفصل السابع:

مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد عرض النتائج في الفصل السابق، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشتها وتحليلها على ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي ضوء الأدب النظري.

1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى: نتوقع ارتفاع مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدولين رقم (59، 60) على التوالي أن مستوى تقدير الذات لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك بوهران مرتفع، ، وقد جاءت النتيجة موافقة لتخمين الباحثة العلمي الأوليّ.

وقد جاءت هذه النتيجة لتعكس مشاعرهم الإيجابية نحو ذواتهم من حيث تقبلهم لها ورضاهم عن أنفسهم وكذا احترامهم لها وهذا من خلال تأثرهم بتقييمات البيئة المحيطة بهم والمتمثلة في: الأسرة، الأصدقاء وزملاء العمل. إضافة إلى ذلك فإن عمل إطارات عينة الدراسة بمؤسسة معروفة وذات سمعة عالية على المستوى الوطني والإقليمي، وكذلك خضوعهم لبرامج تكوينية دورية ومتنوعة، كل هذا قد دعّم ثقتهم بأنفسهم أكثر من حيث التمكّن من الأدوار المنوطة بهم وأداء مهامهم بدعم إداري من المؤسسة المستخدمة، وهذا ما وضحه "الفرحاتي" (2012) حين أكّد أنّ تقدير الذات يمثل إدراك الفرد لكفاءة ذاته وقيمتها بناء على الأفكار، المعارف، المدركات، المعتقدات الداخلية والرسائل التي تنقل إليه من قبل الأفراد المهمين في حياته كالزملاء مثلا، فضلا عن إنجازاته الشخصية في شتى جوانب الحياة.

كما وأن المؤسسة محل الدراسة معروفة بطرقها الاستراتيجية في استقطاب أجود الموارد البشرية من جميع النواحي حتى تحافظ على وتيرتها في النجاح التي تعكسها سياستها الإدارية مع موظفيها عموما وإطاراتها خصوصا من خلال التوفير لهم كل الوسائل المادية والمعنوية لتحسين أدائهم ومنه للرفع من

إنتاجيتهم، وهو ما أكّده كل من "كيستر وميار" (Kuster&Meier, 2013) من خلال النتيجة التي توصلا إليها في دراستهما إلى أن ارتفاع تقدير العمال لذواتهم يساهم في نجاح وتطوير العمل مما يعود بالنفع على المؤسسات. وفي هذا الصدد افترض "زيلر" (Zelar, 1969) أن الشخصية التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل تحظى بدرجة عالية من تقدير الذات، وهذا يساعدها في أن تؤدي وظائفها بدرجة عالية من الكفاءة في الوسط الاجتماعي الذي توجد فيه (الضيدان،2003 ، ص23).

وواضح أن هذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة "دبابي بوبكر" (2016) التي توصلت إلى وجود مستوى تقدير مرتفع لدى معلمي المرحلة الابتدائية بورقلة (الجزائر)، حيث بلغت نسبتهم 95,49%،

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "بوليني" (Poling, 1991) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة أوهايو لديهم مستويات عالية من تقدير الذات المهني.

كما وتماشت مع نتيجة دراسة "عمیار علي" (2016)، والتي توصلت إلى أن مستوى تقدير الذات لدى الأساتذة الجامعيين مرتفع. واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة "موشاش وآخرون" (Mocheche et al, 2017)، والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى تقدير الذات لدى أساتذة المدارس الثانوية في مقاطعة كيسي الفرعية بكينيا.

إلا أن النتيجة الحالية اختلفت مع نتائج دراسة "الأحسن حمزة" (2015) والتي وجدت أن مستوى تقدير الذات لدى (60%) من معلمي المرحلة الإبتدائية بولاتي البليدة وتيبازة- (الجزائر) كان منخفضا.

2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية: نتوقع ارتفاع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران مرتفع.

ظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدولين رقم (63،62) على التوالي أن مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران جاء مرتفعا، وقد يكون ذلك موجه للخلفية الدينية للإطارات التي برزت بوضوح من خلال ما صرحت به مجموعة منهم حينما فضلوا الإجابة على الاستبيانات في نسختها العربية (رغم تمكّنهم من اللغة الفرنسية باعتبارها لغة التعامل الإداري داخل المؤسسة) معلّلين ذلك بأنها لغة دينهم ولغة القرآن الكريم الذي يعتزون به وبتعاليمه. وقد أظهروا قناعتهم الراسخة بأن الإسلام دين معاملة يحث على التعاون، التآخي، مساعدة الغير وحسن الجوار، وكذا إتقان العمل. كما لمست الباحثة أثناء تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة مشاعر إيجابية يحملها إطارات الشركة اتجاه مؤسستهم حيث ذكروا لها بأن مؤسستهم تمثل لهم وطنا في انتمائهم وولائهم لها وبأن نجاح هذه المؤسسة من نجاحهم وفشلها من فشلهم، وكذلك بأن تحقيق ذلك يعتمد على تجاوز مشاعر الأنانية والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما يتوافق مع نظرية التعاون التي أكدت على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وأكدت كذلك على أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام(الخميس، 2001، ص44).

وقد تبيّن أن هذه النتيجة قد اتفقت مع نتائج عدة دراسات سابقة واختلفت أيضا مع دراسات أخرى اهتمت بنفس المتغير.

فقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "حامد شعبان" (2003) وهي وجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى العاملين بشركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "معراج هواري وشرع مريم" (2009) والتي توصلت إلى أن عمال البنك المركزي الجزائري يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

وتطابقت هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "حجاج خليل" (2012) بأن العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة المواطنة التنظيمية يتمتعون بدرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية.

واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة "علياء نوح" (2013) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركات الصناعية بالأردن.

كما أكدتها النتيجة التي توصل إليها "مناصرية رشيد وبن ختو فريد" (2015) في دراسته ، وهي وجود ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية بمؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة (الجزائر).

والنتيجة نفسها التي توصلت إليها دراسة "جمانا الشوا" (2015)، حيث أثبتت أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين بمحافظات غزة.

وتطابقت هذه النتيجة كذلك مع ما توصل إليه "سعيد المصري" (2015) بحيث أظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بغزة (فلسطين).

في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "العامري أحمد" (2002) والتي أسفرت دراسته عن تدي سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض (السعودية) من وجهة نظر مدراءها.

في حين اقتربت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "أميرة حواس" (2003)، حيث أسفرت عن وجود مستوى متوسط من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بالأردن.

واقتربت كذلك نتيجة الدراسة الحالية كذلك مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة "محارمة" (2007) التي كشفت عن وجود درجة متوسطة نسبيا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأجهزة الحكومية القطرية.

واقتربت أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "الزهراني محمد" (2007)، ألا وهي أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة (السعودية).

واقتربت كذلك مع نتيجة دراسة "زاهر" (2013) التي أظهرت أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد (السعودية).

وجاءت قريبة من النتائج التي توصلت إليها دراسة "معمري حمزة وبن زاهي منصور" (2014) التي بينت النتائج أن مستوى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة (الجزائر) متوسط.

واقتربت أيضا من ما توصلت إليه دراسة "مزهودة نور الدين وقرزة اسمهان" (2017)، والتي وجدت اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر.

وفي المقابل اختلفت مع نتيجة "دراسة تجاني ولوكيا" (2017) والتي أظهرت النتائج وجود مستوى منخفض من المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية بولاية الجلفة (الجزائر).

3- مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: نتوقع ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران مرتفع.

ظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدولين رقم (68،67) على التوالي أن مستوى ممارسة عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران مرتفع، وتفسير ذلك راجع لما تبثه هذه المؤسسة محل الدراسة من روح التجديد والمواكبة في نفوس إطاراتها من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية في إطار أهدافها الرامية إلى تجديد ورسكلة المعارف، تنمية المهارات، صقل القدرات، وتطوير الكفاءات خضوعا دوريا حسب مخطط تكوين المؤسسة وسياسة تسيير الموارد البشرية، وهذا ما مكّنهم من تطوير وامتلاك مهارات إبداعية مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال عملهم. كما لمست الباحثة لديهم اتجاهات إيجابية حول السلوك الإبداعي وأهميته في تطوير المؤسسة، والذي عمدت الشركة إلى تأصيله فيهم باعتبارها مؤسسة اقتصادية عريقة تعتمد في تسييرها أساسا على تجديد الطاقات والتعاملات مع ما يتوافق واقتصاد السوق والمنافسة على الجودة في الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "النوايسة كفي" (2009) والتي كشفت نتيجة دراسته أن مستوى إدراك عمال نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) لأبعاد السلوك الإبداعي جاء مرتفعا.

واتفقت كذلك مع ما توصل إليه "السويطي اسماعيل" (2011) في دراسته التي أسفرت عن ارتفاع تطبيق جوانب وعناصر الإبداع الإداري لدى الإدارات بالمصارف العاملة بالضفة الغربية (فلسطين) من وجهة نظر مديريها.

وتطابقت كذلك مع ما توصل إليه "مجادلة سمير" (2009) في إلى دراستها أن الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين قد العربية داخل الخط الأخضر (فلسطين) حقق مستوى عال في جميع المجالات.

وهذه النتيجة نفس ما توصل إليه "الجعبري عبد الفتاح" (2009) في دراسته أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل (فلسطين) جاء مرتفعا.

واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة "السويطي إسماعيل" (2011) ، والتي توصلت إلى أن تطبيق عناصر وجوانب الإبداع الإداري لدى مدراء المصارف بالضفة الغربية (فلسطين) كانت بدرجة عالية.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "عوض عاطف " (2013) ، والتي توصلت إلى أن العمال في مؤسسات الإتصالات الخلوية بلبنان يطبقون عناصر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

وجاءت في نفس السياق مع ما توصلت إليه دراسة "عبابنة رامي والشقران إبراهيم" (2013)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات اربد بالأردن جاءت مرتفعة.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة " واعر وسيلة " (2015) التي أسفرت الدراسة عن توفر الإبداع الإداري لدى إطارات بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بشكل مرتفع.

وجاءت مطابقة كذلك لم توصلت إليه دراسة "عبد القادر علي والحاكم علي عبد الله" (2015) بأن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية.

واتفقت كذلك مع ما توصل إليه "أبو ناصر فتحي" (2015) في دراسته التي كشفت أن ممارسة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ومديري إدارات الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعا.

واقتربت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "حقباني" (1997) في دراسته التي أسفرت عن وجود مستوى متوسط إلى حد ما للإبداع الإداري لدى موظفي في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض (السعودية).

واقتربت أيضا من نتيجة دراسة "العواد عبد الله" (2005) التي كشفت على أن واقع الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط.

كذلك اقتربت من نتيجة دراسة "الكليبي محمد علي" (2012)، والتي توصلت إلى أن مقومات الإبداع لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة باليمن تتوافر لديهم بدرجة متوسطة.

واقتربت أيضا من نتيجة دراسة "بن سالم أمال وبوقرة رابح" (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى توفير بيئة مشجعة على تحقيق الإبداع وتوفير مستلزماته لدى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج بالجزائر يعتبر متوسطا.

وجاءت عكس النتيجة التي توصلت إليها دراسة "بوشيخي محمد وآخرون" (2018) والتي كشفت عن وجود مستويات ضعيفة للإبداع لدى المسيرين بـ: 45مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية معسكر (الجزائر).

واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة "مومني سارة وطافر زهير" (2018) التي توصلت إلى وجود مستوى مقبول من الإبداع والابتكار في البنك الجزائري–بشار (BEA).

4- مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (69) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران ، ويرجع هذا إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الموظف، وكذا تفاعله الدائم مع محيطه والمتمثلة أساسا في: أسرته، أصدقائه، محل عمله. فكل هذه المؤسسات الفاعلة في تنشئته تبلور اتجاهاته نحو ذاته، وهو ما ينعكس آليا على تصرفاته داخل بيئته المهنية (مؤسسة سوناطراك) وهو ما أكدته "أمزيان" (2007، ص34) حين أوضحت أن الحاجة لتقدير الذات أو الشعور بالقيمة الذاتية، وهي في الواقع موجودة في أساس كل سلوك بشري وبمعنى آخر فإن كل واحد شخص مهم جدا في نظر نفسه، وهذا يعني أن شيئا كبيرا من سلوكنا مدفوع بنظرتنا إلى أنفسنا. وأضاف كذلك "الفرحاتي" (2012) أن تقديرنا لذاتنا يسيطر على تفكيرنا وسلوكنا، كما أوضح أن تقدير الذات يظهر في طريقة التصرف، التفكير والتعامل مع الآخرين، وعلى اعتبار أن درجة تقدير الفرد لذاته تعكس حالته النفسية، تماما كما جاء في دراسة "عريشة" على أن الحالة النفسية للأفراد تؤثر بشكل معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية) وسلوكيات الدور الرسمي (المهمات والواجبات الرسمية).

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من "جيلبرت ولبينج تانج" (et Li-Ping, 1994 Gilbert)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تقدير الذات والمواطنة التنظيمية.

ولقد أكد "العامري أحمد" (2003) على أن الدوافع الذاتية المتعلقة بالفرد تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز ورغبته في تحقيق الذات، وهذا

لأن نظرة الفرد لنفسه هي التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وبالتالي تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "بيار وجاردنر" (Pierce and Gardner, 2004) ، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تقدير الذات في المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي هذا الصدد أكد "مقداد محمد" (2015) أنه من بين العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية تلك المتعلقة بالفرد من حيث اتجاهاته واستعداداته. كما يضيف "عمران وآخرون" (2018) أن خصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة وصعوبة انسجامه معهم وانفتاحه فيما يخص العلاقات من أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ولقد جاءت مطابقة كذلك مع نتيجة دراسة "الودنوي وأديتلا" (Adetula, 2015 and Olowodunoye)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الخدمة المدنية في ولاية أوندو بنيجيريا.

واتفقت كذلك مع ما توصل إليه "جراندر وبيار" (Gardner& Pierce, 2015) في دراسته بأن الذات التنظيمية ترتبط باستمرار بالأدوار الوظيفية: الرسمية والإضافية والتي تعتبر مهمة لنجاح المؤسسات.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة " أوجو وإدوين " (Edwin and Ojo , 2017)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصانع المشروبات بنيجيريا.

ولقد أكدت دراسة "شتاتحة عائشة وعمام ريم" (2017) في هذا الصدد أن هناك عامل جد مهم ألا وهو أن التنشئة الإجتماعية للفرد بحد ذاته تساهم في نشر الجو الملائم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5- مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (70) أنه توجد علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري،

إن تفسير ذلك راجع لاعتبار أن تقدير وتقييم الذات هو حاجة ملحة وضرورية في حياة الفرد عامة والموظف على وجه الخصوص، فهذا المفهوم هو الذي يحرك أو يثبط دافعيته نحو التكيف والإبداع في مؤسسة عمله وكذا الاستمرارية في العطاء. وقد أكد "الفرحاتي" (2012) أن تقديرنا لذاتنا يؤثر على استقرارنا ونزاهتنا وإبداعنا، وفي نفس السياق أثبتت الدراسات حسب "حمري صارة" (2012) أن الأفراد الذي يتمتعون بتقدير عال لذواتهم يحبون المخاطرة وإثارة الأهداف القيّمة والطّموحة، ويسعون للتحدي.

وقد تأكد كذلك في دراسة "تحية عبد العال" (2007) ، حيث خلصت أن تقييم الفرد لذاته أو تحقيقه لها يجب أن يكون موضوع الممارسة الفعلية التي يترتب عليها فعل الإنجاز أو الإبداع والابتكار.

كما أظهرت "بوزقزي" (2016) في هذا السياق أن التقدير هو الصورة الإيجابية التي يكونها الفرد عن نفسه، وهاته الصورة تساهم بشكل كبير في تنمية قدراته، وكذا في مواجهة المشاكل وإيجاد حلول لها. وتؤكد في هذا الصدد أيضا "بركات" (2016) في بحثها عن دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع أن وعي الفرد بذاته من خلال اقتناعه بعمله ورضاه عنه هو ما يعتبر دافعا للإبداع.

وقد اعتبر "أبو ندي" (2004) أن الإبداع يعكس ظهور إنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات متنوعة وتجارب مختلفة.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة "أبو تايه بندر" (2003) إلى وجود علاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة شخصية القائد (المدير) في الشركات الصناعية الكبرى بالأردن.

وتطابقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه " البردان أمين" (2015) في دراسته التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتطابقت كذلك مع النتيجة التي توصل إليها "سيكيجوشي" (Sekiguchi et al, 2008) في دراسته، ألا وهي أن تقدير الذات التنظيمية المرتفع له آثار قوية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال بثلاثة شركات غربية للاتصالات باليابان.

لكن تتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه "سكول وآخرون " (Scholl et al, 1987) بحيث أكدوا أنه ليس للعدالة الذاتية (أي تقييم الفرد لذاته) أثراً معنوياً على سلوك الدور الإضافي.

وجاءت عكس النتيجة التي توصل إليها "نورمالا" (Noormala, 2009) في دراسته وهي عدم وجود علاقة ارتباطية بين تقدير الذات وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف في ماليزيا.

6- مناقشة نتيجة الفرضية السادسة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (71) أنه توجد علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، فالسلوكيات التطوعية تساهم في إبراز وتنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد وهذا من خلال عملية تبادل المعارف ونقل الخبرات، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: **الإيثار** كسلوك اختياري موجه لمساعدة الزملاء داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة، **الكياسة** كسلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، و**الروح الرياضية** وهي القيام بالمهام المطلوبة تحت أي ظروف دون أي شكوى أو تذمر، **وعي الضمير** وهو سلوك اختياري

يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من العامل وإطاعة واحترام قواعد المنظمة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد، و**السلوك الحضاري** باعتباره سلوكا اختياريا يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المنظمة التي ينتمي إليها يؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الإداري من خلال التأثير في عناصره المتمثلة في: **الأصالة** وهي القدرة على إنتاج أفكار جديدة، **الطلاقة** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين، **المرونة** وهي القدرة على التكيف الذهني مع المواقف، **الحساسية** للمشكلات والتي تعني القدرة على التنبؤ وتشخيص مشاكل العمل، وأيضا **المخاطرة** والتي يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، و**الخروج عن المألوف** والتي تعني الابتعاد عن كل ما هو تقليدي.

فالإطارات بالمؤسسة محل الدراسة –حسب ما اطلعت عليه الباحثة وما لاحظته وعلمته منهم من خلال معاينتها لهم وحديثها معهم داخل محل عملهم– أنهم يتنمون إلى بيئة إسلامية تراعي – إفتراضا– مكارم الأخلاق كالتعاون والإيثار وغيرها من الصفات الحميدة، وتقديس العمل على اعتبار أن "العمل عبادة"، بالإضافة إلى أن مؤسسة سوناطراك من أضخم المؤسسات على المستوى الجزائري تعتمد في سياساتها على الجودة في التسيير مما يمنح لإطاراتها نوعا من الثقة والارتياح النفسي من أجل العمل والمبادرة، والتي تصب كلها في تحقيق الميزة التنافسية كطبيعة بشرية للتفوق. هذا ما أكده "العامري" (2004) في دراسته حول محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، حيث توصل إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعمال، والرفع من كفاءتهم وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

وفي الشأن ذاته أشارت نتائج دراسة "لابير و جيروكس" (Lapirre and Giroux, 2003) إلى أن الإبداع يعدّ عاملا أساسيا وجوهريا لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا، وقد قدمت

الدراسة كذلك الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات وهي: مناخ العمل، التعاون الصاعد (الرأسي) والأفقي، الاستقلالية، الاحترام.

وهو نفس ما أكده كل من "ناصر محمد وآخرون" (2012) أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة يوفر القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وكذا تعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، ويوفر الفرصة للعمال لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

واتفقت هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "مغايرة عبير" (2012) أنه يوجد أثر إيجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

وهي نفس النتيجة التي توصل إليها "القحطاني عبد السلام" (2014) حيث أكد على أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص بالسعودية.

وهو كذلك ما أوصت به "ريم أبو نعمة" (2016) في دراستها، حيث أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدراسات والأبحاث المتخصصة، كذا في سبل تعزيزهما والرفع من مستواهما.

وفي نفس السياق أوصت دراسة "ناصر وآخرون" (2012) بزيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل من خلال التشجيع على تبني سلوك المواطنة التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالأردن.

ولقد أكدت كل من "برسولي فوزية ويحياوي مفيدة" (2017) أن توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات، إضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) هو ما يساهم في خلق الإبداع وتعزيزه بالمنظمة.

7- مناقشة نتيجة الفرضية السابعة: يساهم كل من تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حسب الجدول رقم (77) أن ممارسات الإبداع الإداري ترتبط طرديا بمتغيري تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات، حيث يسهم تقدير الذات بـ 16%، ويسهم سلوك المواطنة التنظيمية بـ41%، أما الباقي فيعزى لعوامل أخرى قد تتمثل في: طبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسة، والذي يشمل أساليب القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة، إضافة إلى ذكاء الموظف وفضوله العلمي.

ويعتبر تقبل الإطار لذاته ورضاه عنها يعتبر أحد أهم العوامل المساعدة في جعله يبدع في عمله، حيث يخلق له ثقة بنفسه ويعزز شعوره بكفاءته وفعاليته في أداء عمله، وفي المقابل فان رفض العامل لذاته وعدم تقبلها له هو ما يجعله أقل ثقة بنفسه وبإمكانياته وقدراته، ناهيك أن تقدير الذات أو التقييم الذي يضعه لنفسه مرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الذات، حيث يتأثر تقدير الذات بمجموعة من العوامل ألا وهي: الأسرة، المجتمع، المدرسة ومكان العمل، وفي نفس السياق أكد "الكردي" (2011) أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون نتيجة لاحتكاكه مع غيره من الأفراد (زملاء العمل) أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله (الأسرة، المدرسة والمجتمع).

ولقد وضّح "عبد العلي" (2013) في دراسته في نفس هذا الصدد أن مفهوم الفرد لذاته يتأثر من خلال ما يحمله عن نفسه من أفكار ومدركات لذاته، وأنّ تقبّل الفرد لذاته ورضاه عنها هو مظهر من

مظاهر الصحة النفسية التي من أهم ملامحها: التكيف النفسي والقدرة على فهم الآخرين وأداء الدور بفعالية. هذا بالإضافة إلى أنه مكون نفسي هام في فهم وتفسير أنماط سلوكية عديدة لدى الفرد. ولقد أكد "سلطاني" كذلك (2014. ص82) أنه لقيام المؤسسة بالعملية الإبداعية لا بد من توفر الحد الأدنى من الصفات الشخصية في الفرد أهمها الثقة بالنفس وحب الاطلاع والاستقلالية لأن الإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الفرد من خلال التركيز المنظم لقدرته العقلية وإرادته وتجاربه ومعلوماته.

وفي نفس السياق أكد "محمد البردان" (2011) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على الفاعلية التنظيمية والتي منها: زيادة قدرة العاملين على الإبتكار والإبداع. الأمر الذي أكدته النتيجة التي توصلت إليها كل من "جيديبات وأبيورا" (Judipat and Obiora, 2015) في دراستهما بوجود علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في: الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، المجاملة والإبداع الإداري لدى موظفي الفنادق بنيجيريا، كما توصل "برابتيني" (Praptini, 2014) في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع لدى الأساتذة المحاضرين بجامعة أندونيسيا.

ومن جهة أخرى فإن تمتع الإطار بالصفات والخصائص الشخصية المرتبطة بطبيعة مهنته، وكذا تكوينه داخل المؤسسة سواء من حيث الدورات التكوينية المبرمجة في إطار مخطط التكوين أو عن طريق دورات التنقل في المصالح المختلفة داخل المؤسسة. هذا إضافة إلى طبيعة المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الإطار من خلال ما توفره مؤسسة سوناطراك من وسائل الراحة والرفاهية في العمل والمتمثلة في: النقل، الإطعام والخدمات الاجتماعية المميزة – على سبيل الذكر لا الحصر – الأمر الذي من شأنه إكسابه المقومات التي تؤثر إيجابيا على سلوكياته داخل المنظمة حيث تؤثر وبطريقة جيدة على أداءه للعمل، وتجعله يبذل كل جهوده في الإبداع والتفنن والتميز في الأداء، مما يعطي فاعلية إيجابية لنجاح مؤسسته. وهو ما أكدته النتيجة التي توصلت إليها دراسة "قابي وآخرون" (Gabi and all, 2017)،

حيث أسفرت عن وجود علاقة بيت تقدير الذات والإبداع لدى موظفي مختلف المنظمات الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية: الوسطى والغربية.

8- مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال الجدول رقم (78) الذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهذه النتيجة جاءت عكس التخمين العلمي الأولي للباحثة، حيث افترضت وجود اختلاف بين المجموعتين مما يدفعها إلى قبول الفرضية البديلة.

وتفسير هذه النتيجة يعود إلى كون ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تقتصر على جنس دون الآخر في المؤسسة محل الدراسة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "يلمز" (Yilmaz, 2008) دراسته والتي أسفرت عن عدم وجود تأثير الجنس على إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية بمدارس أنقرة (تركيا).

كما واتفقت أيضا مع ما توصل إليه "بولات" (Polat, 2009) في دراسته لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارات المدرسية (تركيا)، حيث تبين له عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من حيث مستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير الجنس.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "أبازيد" (2010) التي أظهرت عدم وجود فروقات من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "حسني وآخرون" (Hosni et al, 2015)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق من حيث ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة شؤون الموظفين في مؤسسات العمل والرعاية الاجتماعية في مدينة يزد (إيران) تعزى لمتغير: الجنس.

كذلك تطابقت مع نتيجة دراسة "شلابي" (2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "السعود وسلطان" (2008) في دراسته، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى ممارسة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة لسلوك التطوع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة كل من "كامرون ونادلر" (Cameron and Nadler, 2013) ، والتي توصلت إلى تأثير الجنس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المسيرين بالولايات الأمريكية المتحدة وذلك لصالح الإناث.

وجاءت أيضا عكس النتيجة التي توصلت إليها دراسة "خازائي وآخرون" (khazaei et al, 2014)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ولاية مازنداران الغربية (إيران)، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وتعارضت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "كبلينجر وآخرون" (Keplinger and all, 2016)، والتي كشفت عن وجود تأثير للجنس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية بكل من ألمانيا وبولندا وذلك لصالح الإناث.

9- مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (79) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهذه النتيجة جاءت عكس التخمين العلمي الأولي للباحثة والتي توقعت وجود اختلاف بين المجموعات.

ويرجع سبب هذا إلى أن سلوك الأدوار التطوعية أو الرسمية لا تنحصر في فئة عمرية معينة دون الأخرى، فإطارات مؤسسة سوناطراك كتلة واحدة تعكسها ثقافتهم التنظيمية التي جُبلوا عليها داخل المؤسسة وطبعت لديهم سلوكا ارتبط بالأدوار المنوطة بهم، ولم يتأثر باختلاف سنّهم والفئة العمرية التي ينتمون إليها ويتميّزون بخصائصها، وهذا ما يعكس صلابة السياسة التنظيمية التي تتبناها هذه المؤسسة والتي جعلتها من أعرق مؤسسات القطر الجزائري.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "عاشور" (2014) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بسكيكدة (الجزائر) تبعا لمتغير السن.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "العزام زياد" (2015) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين ببلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للخصائص الشخصية المتمثلة في: السن.

كما واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "بن يحيى عز الدين" (2017)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة بالجزائر تبعا لمتغير: السن.

وتعارضت مع نتيجة دراسة "بولات" (Polat, 2009)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى ممارسة معلمي المدارس الثانوية (تركيا) لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارات المدرسية وفقا لمتغير السن وهذا لصالح الأكبر سنا.

وجاءت عكس ما توصلت إليه "شهري أمينة (2010) في دراستها، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العمال المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير: السن.

وتعارضت كذلك مع نتيجة دراسة "جهاد وآخرون" (Jihad and all, 2010) ، والتي توصلت إلى تأثير عامل السن على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بجامعة ماليزيا، وذلك لصالح الأكبر سنا.

واختلفت أيضا مع دراسة "العامري أحمد" (2013) في بحثه عن محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية مختلف المنظمات، وذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود عدة عوامل تؤثر في ظهور أو اختفاء هذا السلوك منها: السن.

وجاءت عكس نتيجة دراسة "حسني وآخرون" (Hosni et al, 2015) والتي أسفرت عن وجود فروق من حيث ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة شؤون الموظفين في مؤسسات العمل والرعاية الاجتماعية في مدينة يزد (إيران) تعزى لمتغير: السن وهذا لصالح الذين تجاوزت أعمارهم عن 51 سنة.

10- مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة التي مفادها: تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (80) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهذا لأن الإطارات الجدد أو القدامى يتواجدون في بيئة عمل واحدة، حيث يقومون بمساعدة بعضهم البعض من منطلق خبراتهم التي اكتسبوها داخل المؤسسة أو خارجها، وكذا العقد النفسي الذي يربطهم بهذه المؤسسة التي أصبح انتماؤهم لها معززا بمسؤولية الحفاظ عليها وعلى سمعتها، والاهتمام بمستقبلها، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "حسني وآخرون" (Hosni et al, 2015)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق من حيث ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة شؤون الموظفين في مؤسسات العمل والرعاية الاجتماعية في مدينة يزد (إيران) تعزى لمتغير: سنوات الأقدمية.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "شلابي" (2016)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا لمتغير: سنوات الأقدمية.

وتماشت كذلك هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بن يحيى عز الدين" (2017) ، والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة بالجزائر تبعا لمتغير: سنوات الأقدمية.

وتطابقت أيضا مع ما توصل إليه "نقبيل عبد المليح وخلادي يمينة" (2017) في دراستهما التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي

دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) الجامعي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " العزاوي شفاء" (2008)، والتي أسفرت عن وجود فرق من حيث ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي جامعة بغداد بالعراق تعود لسنوات الأقدمية لصالح الأكثر خدمة.

وجاءت النتيجة الحالية عكس ما توصلت إليه دراسة "محارمة" (2008) ، والتي توصلت إلى وجود اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية يعزى إلى سنوات الأقدمية.

كما واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة "الحراحشة والخريشا" (2012)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (الأردن) تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

وتناقضت أيضا مع نتيجة دراسة "بسمة سالم" (2013)، والتي توصلت إلى وجود اختلافات في مستوى سلوك المواطنة لدى المعلمين في مدارس الثانوية في محافظة رفح (قطاع غزة) تعزى إلى متغير عدد سنوات الأقدمية.

وتعارضت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "ختام الجعيثني" (2017)، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارساتهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

11- مناقشة نتيجة الفرضية الحادية عشر التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

ظهر من خلال الجدول رقم (81) الذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة الابداع الاداري لدى الاطارات باختلاف جنسهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهذه النتيجة جاءت عكس التخمين العلمي الأولي للباحثة، ويتضح سبب وتفسير هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإبداع الإداري لا يتأثر بجنس الإطارات سواء كانوا ذكورا أم إناثا، فيبدو أن الصفة الإبداعية والابتكارية لدى إطار سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران قد تعلقت بزيادة وحسن أدائه وليس بطبيعة جنسه، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "العدواني حمدان" (2002) ، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "أبو جامع عواد وعواد أحمد" (2009)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية تبعا لمتغير الجنس.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "أبوهين وداد" (2010) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "أيوب" (2000)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية تبعا لمتغير الجنس.

وتناقضت هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "العنزي عبد الله" (2009) ، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية بالأردن تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

وتعارضت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "السرور والعويدي" (Al- and Al-Oweidi, 2013 Srour) ، والتي كشفت عن وجود فرق بين الذكور والإناث من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وكذا الفنانين بمدينة عمان (الأردن)، وذلك لصالح الإناث.

واختلفت أيضا مع نتيجة دراسة "سالوم وآخرون" (Salome ana all, 2013)، والتي توصلت إلى وجود أثر للجنس على الإبداع الإداري لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية لاغوس بنيجيريا ، وذلك لصالح الذكور.

وجاءت عكس ما أكده "سلطاني" (2014. ص82) من أنّ لعامل الجنس: الذكورة والأنوثة أثر على النشاط الإبداعي.

واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة "تيكين وسيدام" (TEKİN and ÇİDEM, 2017) ، والتي توصلت إلى وجود أثر للجنس على ممارسات الإبداع الإداري لدى موظفي فنادق الخمس نجوم بأنطاليا (تركيا).

12- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية عشر التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (82) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وهذه النتيجة جاءت عكس توقع فرضية البحث هذه.

فيبدو من خلال هذه النتيجة أن السن لا يؤثر في ممارسة الإبداع لدى الإطارات، لأن ذلك قد يرتبط بمتغيرات أخرى متفاعلة في الحس الإبداعي الفاعل في أداء إطارات المؤسسة قيد الدراسة، فالفرد قد يعرف نضجا فريدا سابقا لسنه وذلك تبعا لبيئته الثقافية التي ينتمي إليها ويتعرف من خلالها، أو أنه قد ينمي ممارسات إبداعية خلال مساره العمري على مدى عقود زمنية، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "الشقحاء عادل" (2003)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوزات بالرياض بالسعودية تبعا لمتغير السن.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "عساف" (2005) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بالسعودية من حيث درجة الإبداع تبعا لمتغير السن.

وتطابقت مع النتيجة التي توصل إليها "النتيفات محمد" (2006) في دراسته، والتي أسفرت عن عدم وجود اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض بالسعودية باختلاف السن.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "بينوايز وآخرون" (Binnewies and all, 2008) ، والتي توصلت إلى عدم وجود من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى الممرضين بألمانيا تعود لعامل السن.

في حين اختلفت مع نتيجة دراسة أبو "فارس" (1991) ، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير السن.

كما تعارضت مع نتيجة دراسة "حسن رضا" (2003)، والتي توصلت إلى وجود فروق من حيث تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى عمال الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بالسعودية تبعا لمتغير السن وهذا لصالح الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

وجاءت كذلك عكس نتيجة دراسة "قديسات ريم" (2011) ، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث ممارسة الإبداع الإداري لدى العاملين في مهنة التمريض بمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي بالأردن تبعا لمتغير: الفئة العمرية لصالح فئة 30 سنة فأقل.

واختلفت أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "السرور والعويدي" (Al- and Al-Oweidi, 2013 Srour) ، والتي كشفت عن وجود فروق من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وكذا الفنانين بمدينة عمان (الأردن) تبعا للسن، وذلك لصالح الفئة العمرية (25 – 35).

وتناقضت كذلك مع نتيجة دراسة "داكوستا وآخرون" (Dacosta and all, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة خطية بين السن والإبداع لدى العاملين باسبانيا.

واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة "تيكين وسيدام" (TEKİN and ÇİDEM, 2017) ، والتي توصلت إلى وجود أثر للسن على ممارسات الإبداع الإداري لدى موظفي فنادق الخمس نجوم بأنطاليا (تركيا).

13- عرض نتيجة الفرضية الثالثة عشر التي مفادها: تختلف ممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (83) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر مجموعتين مستقلتين أنه لا تختلف ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات باختلاف سنوات أقدميتهم بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات بوهران، وقد جاءت هذه النتيجة عكس التخمين العلمي الأولي للباحثة.

يبدو تفسير هذا راجعا إلى أن جميع الإطارات سواء كانت سنوات أقدميتهم طويلة أو قصيرة في المؤسسة محل الدراسة يعملون في نفس البيئة المهنية، حيث يخضعون لنفس القوانين والنظم، الحقوق والواجبات، ناهيك أن مؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران تعمل على توفير المناخ الملائم لجميع موظفيها (سواء الجدد أو القدامى) وهو ما يشجعهم على ممارسة الإبداع الإداري بغض النظر عن سنوات أقدميتهم، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه "أيوب" (2000) في دراسته، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "النتيفات محمد" (2006)، والتي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض بالسعودية باختلاف سنوات الأقدمية.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "الهذلي" (2010) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدرسة المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة بالسعودية تعود لعامل سنوات الأقدمية.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة "الحارثي مشعل" (2012) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة بالسعودية تعود لعامل سنوات الأقدمية.

في حين اختلفت مع نتيجة دراسة "الليثي حسن" (2007) ، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالسعودية وفقا لمتغير سنوات الأقدمية لصالح الذين تجاوزت أقدميتهم 16 سنة فأكثر.

وتعارضت كذلك مع نتيجة دراسة "أبو زيد" (2010) ، والتي توصلت إلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لسنوات الأقدمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بجميع أبعاده.

واختلفت أيضا مع نتيجة دراسة "العاشور والعويدي" (Al-Srour and Al-Oweidi, 2013) ، والتي توصلت إلى وجود فروق من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وكذا الفنانين بمدينة عمان (الأردن) تبعا لسنوات الأقدمية، وذلك لصالح الموظفين الذين لديهم أقدميتهم أقل من (10) سنوات.

وجاءت كذلك عكس نتيجة دراسة "أبورومان" (Aburuman, 2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي معهد الإدارة العامة بالأردن تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

خاتمة البحث:

عمدت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تقدير الذات في مفهومه العام وبين المواطنة التنظيمية وأيضا الإبداع الإداري لدى عينة من إطارات مؤسسة اقتصادية كبيرة وناجحة وطنيا وإقليميا كمؤسسة سوناطراك، وقامت كذلك بتحديد مدى مساهمة كل من تقدير الذات والمواطنة التنظيمية في التنبؤ بممارسات الإبداع الإداري لديهم.

من أجل تحقيق ذلك تضمنت الدراسة جانبين: الأول نظري: شمل أربعة فصول تناولت تقديم الدراسة والاطار النظري لمتغيرات البحث، والثاني تطبيقي: تناول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تقدير الذات، سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى اطارات مؤسسة سوناطراك "نشاط تمييع وتكرير البتروكيماويات" ، وكذا وجود علاقات ارتباطية بين تقدير الذات والمواطنة التنظيمية، تقدير الذات والابداع الاداري، المواطنة التنظيمية والابداع الاداري.

كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري باختلاف: الجنس، السن وسنوات الاقدمية.

ولقد تم مناقشة هذه النتائج في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة التي تنوعت من حيث أدوات البحث، عينة الدراسة وكذا بيئة التطبيق.

ذلك أن الإبداع والتفكير الإبداعي أصبحا من المتطلّبات الضرورية التي تحتاجها المنظمات من أمثال مؤسسة سوناطراك لتتميّز ولتضمن استمراريتها وتحافظ على بقائها. لهذا يعدّ دعم الإبداع التنظيمي للإطارات –باعتبارهم نخاع الإدارة– من خلال دعم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وتعزيز ثقتهم في ذواتهم من صميم أهدافها، ويتم ذلك أيضا بتوفير المناخ اللازم لتنمية قدراتهم الإبداعية قصد تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

ثمّ إن المستوى المرتفع لتقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الإطارات موضوع الدراسة، وكذا العلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات الثلاثة في هذه الدراسة قد يساعد في تفسير، فهم وتوجيه وكذا التنبؤ بالسلوكيات الإيجابية (المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري) للإطارات في المؤسسة من خلال تقديرهم لذواتهم ورضاهم عنها.

الاقتراحات والاسهامات العلمية والعملية:

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، تقدم الباحثة عددا من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تمدّ في الفائدة العامة من خلال حصر ما تمّ تجاوزه في هذه الدراسة، وكذا الوقوف على وضع أسس وبدايات لدراسات مستقبلية امتدادا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، تتمثل في:

أولا: التوصيات العلمية:

- اجراء بحوث علمية حول متغيرات لم تشملها الدراسة الحالية تتمثل في:
  - ✓ العدالة التنظيمية وأساليب القيادة الإدارية وعلاقتهما بالإبداع الإداري بالمؤسسة،
  - ✓ الاتصالات التنظيمية والاعتراف المهني ودورهما في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية،
  - ✓ إدارة المعرفة ودورها في خلق الإبداع الإداري بالمؤسسة،
  - ✓ ربط تقدير الذات بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي، والدافعية للإنجاز.
- القيام بدراسات حول محددات وآثار تقدير الذات المهني على العمال في المؤسسة،
- القيام بدراسات تشخص معوقات الابداع الاداري بالمؤسسات الاقتصادية والعمومية على جد سواء.

- إجراء هذا النوع من الدراسات في المؤسسات العمومية (التابعة للوظيف العمومي) وكذا الخدماتية.

ثانيا: التوصيات العملية:

- تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة وهذا من خلال برمجة السلوكيات التطوعية في نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة عن طريق إدراج معيار سلوك المواطنة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء السنوي للموظفين.
- استغلال عملية تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى الإطارات من أجل في الرفع من مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة.
- الاهتمام بدعم عمليات الإبداع الإداري لدى الإطارات من خلال توفير البيئة المناسبة المحفزة على ذلك والمعتمدة على استغلال سلوك المواطنة التنظيمية.
- برمجة أيام تحسيسية حول معوقات الإبداع الإداري على صعيد الإدارة العليا للمؤسسة، وسبل التخفيف منها.
- تنظيم دورات تكوينية تكون مواضيعها حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية لدى الإطارات وهذا من خلال تعزيز سلوكياتهم التطوعية.
- إدراج مقياس تقدير الذات ضمن المقاييس السوسيو تقنية في التوظيف.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة المسيرين وصناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة في تفسير، فهم وتوجيه وكذا التنبؤ بالسلوكيات الإيجابية للإطارات (المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري) من خلال تقديرهم لذواتهم ورضاهم عنها، ومن ثم تعزيزها عن طريق توفير البيئة التنظيمية الملائمة، واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

قائمة المراجع:

القرآن الكريم.

- الأحسن، حمزة. (2015). الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم: دراسة ميدانية في البليدة وتيبازة. **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، 01 (01)، 188-215. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4835
- الأخرس، عبد الله. (2016). **الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأقصى بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://www.alazhar.edu.ps/Library/attachedFileid_no=0049735
- أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية**، 24 (02) ، 493-519. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/effect-psychological-empowerment-citizenship-behavior-employees-social-security-corporation-jordan.pdf
- أبو تايه بندر، كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن .**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 20 (02)، 145- 176. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/401

- أبو جاسر، صابرين. (2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://library.iugaza.edu.ps/thesis/90330.pdf
- أبو حويج، مروان. (2006). **المدخل الى علم النفس العام**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو زيد، خالد. (2010). **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط بالأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860cb5abd7e5_1.pdf
- أبو سمعان، محمد ناصر. (2015). **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة**. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://library.iugaza.edu.ps/thesis/116446.pdf
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2015). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. **مجلة دراسات وأبحاث**، 07 (21)، 115-139. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1617
- أبو نعمة خليل، ريم. (2016). **القيادة الإبداعية للمديرين ودورها فير تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأقصى بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://mpa.edu.ps/uploads/91e486992b83f8af26e849bd1b979b4b.pdf

- أبو الندى، خالد محمود. (2003). **التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الإبتدائيين**. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بفلسطين. تم الإسترجاع من الموقع التالي:

library.iugaza.edu.ps/thesis/61007.pdf

- أبو هين، وداد. (2010). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة غزة بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=102387

- إسماعيل، أميرة. (17-04-2011). **علاقة الإبداع بالتحصيل والذكاء**. تم الاسترجاع بتاريخ 14- 08- 2017 من الموقع التالي:

https://hrdiscussion.com/hr28774.html

- أمزيان، زبيدة. (2007). **علاقة تقدير الذات للمراهق بمشكلاته وحاجاته الإرشادية دراسة مقارنة في ضوء متغير الجنس**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة. الجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://ar.islamway.net/book/9769/%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%

- أنيس، ابراهيم وآخرون. (1992). **المعجم الوسيط (مج 01)**. إسطمبول، تركيا: دار الدعوة.

- بدح، محمد وأبو طه، مروة. (2013). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديريات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 14 (3)، 445-470. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http ://platform.almanhal.com/GoogleScholar?ID=2-49790

- البشابشة، عبد المجيد والحراحشة، محمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 7 (04)، 647-680 . تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/2728/2443

- بلكيلاني، إبراهيم محمد. (2008). **تقدير الذات وعلاقته بقلق المستقبل لدى الجالية العربية المقيمة بمدينة أوسلو في النرويج**. رسالة ماجستير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.ao-academy.org/wesima_articles/letters-2008.html

- برسولي، فوزية و يحياوي، مفيدة. (2017). تمكين الرأسمالي كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، (18)، 66-76. تم الإسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40342

- البردان، أمين فوزي. (2015). **أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين : دراسة تطبيقية بمستشفيات المنوفية بجمهورية مصر العربية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة المنوفية. جمهورية مصر العربية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=11118772

- بركات، ربيعة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع العاملين. **مجلة الباحث الاقتصادي**، (06) ، 71-87. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14348

- بلهادي، سعيدة. (2008). **تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة بن يوسف بن خدة. الجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/1635/9622/1/BELHADI
- بن سالم، أمال وبوقرة، رابح. (2017). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات – دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج بالجزائر. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، (18)، 43-52. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40340
- بن شعلال، عبد الوهاب. (2015). أثر الرضا المهني وتقدير الذات على الدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم الابتدائي. **مجلة البحوث التربوية والتعليمية**، 4 (07)، 177-196. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33892
- بن طاهر، الطاهر. (2010). **تقدير الذات الاجتماعية لدى فئة الشباب في ضوء بعض المتغيرات الفردية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- بوسكرة، أحمد وبن رجم، إدريس. (2014). بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة. **مجلة العلوم الإنسانية**، (41)، 665-685. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1617/1733
- بوشيخي، محمد رضا يعقوب، محمد وصدوقي، غريسي. (2018). دور الإبداع في إثراء

العمل الإداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، 2 (01)، 53-69. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51238

- بن يحيى، عز الدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة بالجزائر. **مجلة أبحاث تربوية ونفسية**، 04 (10)، 235-258 . تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/47222

- بوعقادة، هند. (2013). **تقدير الذات لدى المراهق البطال**. رسالة ماجستير في علم النفس العيادي، جامعة وهران. الجزائر.
- بوزقزي رزيقة. (2016). علاقة تقدير الذات بالكفاءات التدريسية لدى أساتذة التعليم الثانوي. **المجلة الجزائرية للطفولة والتربية**، 3 (02) ، 143 - 164. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35397
- بوزعكة، أحمد. (2010). **دور الإرشاد النفسي في تنمية مفهوم إيجابي للذات: الإرشاد العقلاني الإنفعالي نموذجا**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- بوقصارة، منصور. (2008). **الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- توفيق، عبد الرحمن والقرشي، ليلى. (2006). **كلنا مبدعون ولكن**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- تيجاني، منصور ولوكيا، الهاشمي. (2017). علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية

لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة (الجزائر). **مجلة آفاق للعلوم**، (08)، 307-315. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23808

- جاب الرب، سيد محمد. (2006). **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**. مصر: مطبعة العشرى.
- جاب الله، رفعت محمد. (1994). محددات سلوك المواطنة التنظيمية. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (1)،131 -177.
- جبر سعيد ، سعاد. (2008). **سيكولوجية التفكير والوعي بالذات** . عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الجعبري. عنان أيوب. (2009). **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-18012.pdf

- الجعبري، عبد الفتاح. (2008). **دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=722&d=127

- الجعيثني مصطفى، ختام. (2017). **درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم**. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الاسلامية بغزة (فلسطين). تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://library.iugaza.edu.ps/thesis/120856.pdf

- جلال، أحمد والجنيد، أحمد. (2005). الصورة البحرينية لاختبار مفهوم الذات المصوّر لأطفال الروضة في مملكة البحرين "الخصائص السيكو مترية ومعايير التقنين". **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 14 (01)، 189-207.
- حاتم علي، حسن رضا. (2003). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://bibliothequenaimiabdelkader.files.wordpress.com/2012/2
- الحارثي، مشعل بن مبارك. (2012). **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة بالسعودية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي: libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/14675.pdf
- حامد شعبان، سعيد. (2003). **أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية**. تم الاسترجاع بتاريخ 9-02-2016 من الموقع التالي: https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ca
- حجاج، خليل جعفر. (2012). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة. **مجلة تنمية الرافدين (العراق)**، 34 (110) ، 105- 138. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=62714
- الحجري، سالمة. (2011). **فاعلية برنامج ارشاد جمعي في تنمية تقدير الذات لدى المعاقين**

بصريا في سلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نزوى. الأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.unizwa.edu.om/content_files/a88931029.pdf

- حريم، حسين. (2009). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. (ط3). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن رشيد، ثائر. (2005). تقدير الذات البدنية والمهارية وعلاقته بدقة أداء المهارات الهجومية بالكرة الطائرة. **مجلة التربية الرياضية**، 14(02)، 145-174. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.iraqacad.org/Journal/20052/2005211.pdf

- حسني علاء الدين نوح، علياء. (2013). **أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://elibrary.mediu.edu.my/books/2014/MEDIU5878.pdf

- حسين فارس، محمود عبد العزيز. (2012). **الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة غزة. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0046089

- حمام، فادية والهويش، فاطمة. (2010). الاغتراب النفسي وتقدير الذات لدى خريجات

الجامعة العاملات والعاطلات عن العمل. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية**، 2 (02)، 62-138. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=49469

- حمري صارة. (2012). **علاقة تقدير الذات بالدافعية للإنجاز لدى تلامذة الثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران 2 بالجزائر.
- حيان، حمدان. (2014). **دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المنظمات: دراسة ميدانية على طلاب الجامعات الخاصة والعامة السورية**. تم الاسترجاع بتاريخ 6-09-2016 من الموقع التالي:

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd

- حيمود، أحمد. (2010). **المكانة الاجتماعية لتلميذ مرحلة التعليم الثانوي وعلاقتها بمفهوم الذات والاتجاهات نحو النشاط البدني الرياضي**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة قسنطينة. الجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/Kourabi_Djabrite.pdf

- خالدي، أحمد. (2006). **مناهج التربية المدنية ومفهوم المواطنة في المدرسة الجزائرية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- خراز، الأخضر. (2011). **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي سعيدة نموذجا**. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان. الجزائر.
- الخطيب، أحمد ومعايعة، سالم. (2009). **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- خلفون، أسماء. (2010). **الاغتراب الثقافي وعلاقته بمفهوم الذات دراسة عيادية لست**

حالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.

- الخميس، عبد الله. (2001). **علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1553

- دبابي، بوبكر. (2016). مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية. **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، 02 (03)، 353-365. راجع الموقع التالي:

http://www.univ-eloued.dz/jpes/images/addad/Vol3N2/15.pdf

- ديب، فتيحة. (2014). أهمية تقدير الذات في حياة الفرد. **مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية**، 06 (17)، 17-24. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37272

- رفعت حواس، أميرة. (2003). **أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة القاهرة. مصر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.hrdiscussion.com/hr89437.html

- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة. (2012).الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 20(02)، 737-763. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www2.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articlesA7% AF.pdf

- رشاد نايف الصالح، أسماء. (2013). **تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع**

المؤسسي في المنظمات غير الربحية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- زايد، عادل محمد. (2006). **العدالة التنظيمية: المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزبيدي، غني دحام وعلك، حافظ عبد الناصر. (2015). **إدارة السلوك التنظيمي**. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الزهراني، محمد بن عبد الله. (2007). **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://libback.uqu.edu.sa/hipres/futxt/8510.pdf

- الزهراني، محمد علي. (2012). **العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://k-tb.com/book/education01730-
- الزيات، فتحي مصطفى. (2001). **علم النفس المعرفي(ج 01)**. مصر: دار النشر للجامعات.
- الساعدي، مؤيد وعلي، محمود وعبد علي، مجد. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة. **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، 15 (04)، 25-49. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=83399

- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات

التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 09 (04)، 34-57. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

maktaba.lagh-univ.dz/pmb/opac_css/index.php?lvl=bulletin

- السكر، عبد الكريم. (2012). أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي. **مجلة الدراسات في العلوم الإدارية**، 39 (2)، 229-259. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://platform.almanhal.com/Files/2/33450

- سعدي، عربية. (2017). **العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام: المؤسسة الاستشفائية العمومية 1 نوفمبر 1954 نموذجا**. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والأرغنوميا. جامعة وهران 2. الجزائر.

- سلام رعد، حسن. (2017). **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**. تم الاسترجاع بتاريخ 18-08-2018 من الموقع التالي:

http://igzeraa.gov.iq/My_Images/Studies/5132_file.pdf

- السلمي، فهد بن عوض الله. (2008). **ممارسة إدارة الوقت في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://crmang.com/download/%D9%85%D9%85%

- سلطاني، محمد رشدي. (2014). **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر**. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://thesis.univ-biskra.dz/129/1/%D8%A77%A7%D8%B9.pdf

- سمارة، هتوف، وسمارة، علي، والسلامات، محمد خير. (2012). درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، 26 (03)، 661-686. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/degree-elementary-school-teachers039-self-esteem-russaifa-education-directorate

- السويطي، اسماعيل. (2011). **واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية**. تم الاسترجاع بتاريخ 06-11-2016 من الموقع التالي: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/5.doc
- شاهين، محمد أحمد وحمدي، نزيه محمد. (2008). **درجة تقدير الذات لدى عينة من طلبة الجامعة في فلسطين :علاقتها بالتفكير اللاعقلاني وفاعلية برنامج إرشادي عقلاني انفعالي في تحسينها**. تم استرجاعه بتاريخ: 17-03-2015 من الموقع التالي:http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=13895
- شتاتحة، عائشة وعمام، ريم. (2017). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة حالة بمركز الضرائب بالأغواط. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، (18)، 118-130. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40346

- شتوي آل زاهر، علي ناصر. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل**، 12 (01) ، 331-393. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://apps.kfu.edu.sa/sjournal/ara/pdffiles/h1217.pdf

- الشرفا، عبير. (2011). الذات المهنية للمرشدين النفسيين في العمل في الإرشاد التربوي بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الاسلامية بغزة. فلسطين . تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95651.pdf
- شعبان سعيد، حامد. (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، 42 (61). تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://books.google.dz/books?id=1nNZDwJ&pg83&lpg
- شقورة، منير حسن. (2012). **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://library.iugaza.edu.ps/thesis/103564.pdf
- الشقحاء ، عادل. (2003). **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري –دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوزات بالرياض (السعودية)**–. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl
- الشلهوب، ثامر بن مساعد. (2011). **مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?...1821
- شلابي، وليد. (2015). **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى**

عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة (الجزائر). رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر . تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://thesis.univ-biskra.dz/2578/1/M%C3%A9moire_32_2016.pdf

- الشماع، خليل محمد وخضير كاظم، محمود. (2000). **نظرية المنظمة**. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شنتير، عبد الرحمن وجاسم محمد، نسرين و طه ياس، علي. (2013). **قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الاهلية: (بحث مقارن)**. تم الاسترجاع بتاريخ: 24-06-2017 من الموقع التالي:

https://www.duc.edu.iq/home/staff/abdlrahman.tahir

- شهري، مينة. (2010). **سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك بالأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://repository.yu.edu.jo:80/jspui/handle/123456789/813

- الشوا، جمانة. (2015). **الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة غزة بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0048231

- شوقي ناجي، جواد. (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشيخي، حسن بن علي. (2003). **اللامعيارية (الأنومي) ومفهوم الذات والسلوك الإنحرافي**

لدى المنحرفين وغير المنحرفين في مدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية. السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://repository.nauss.edu.sa/123456789/52995

- صايغ، محمد علي. (2007). **مفهوم الذات: دراسة ميدانية مقارنة بين السجناء والأحداث.** تم استرجاعه بتاريخ: 8-10-2014 من الموقع التالي:

http://www.up-sy.com/files/concept-self-1.pdf

- الصرايرة، عبد المجيد. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات العامتين الأردنية. **مجلة مؤتة،** 08 (04)، 187-212. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.mutah.edu.jo/dar/ar/xxdata/abstrach/03v18n4.htm

- الضيدان، محمد. (2003). **تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية. السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://search.mandumah.com/Record/534549/Details

- الطائي، علي حسون فندي، رزوقي، عزام طوبيا. (2006). التكوين النفسي للموظفين المعاقبين وعلاقته ببعض المخرجات التنظيمية. **مجلة الإدارة والاقتصاد،** (60)، 199-217. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=4109&uiLanguage=en

- الطراونة، عمر. (2012). **الإدارة الاحترافية للموارد البشرية.** الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.

- الطعامسة، سلامة وحسب الله، عبد الحفيظ. (2015). أثر العدالة الاجرائية على سلوك

المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن. **مجلة العلوم الاقتصادية**، مجلد 16(02)، 15-33.

- طه، طارق. (2007). **التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العازمي، محمد. (2006). **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/12345527/%D8
- العامري، أحمد سالم. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض: دراسة استطلاعية لآراء المديرين. **مجلة الاقتصاد والإدارة**، 16 (02)، 43-62 . تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=320&LNG=AR&RN=51674
- العامري، أحمد سالم. (2004). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، 18 (02)، 67-83. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a/files/
- عبابنة، رامي والشقران، ابراهيم. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 14 (2)، 459-486. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://platform.almanhal.com/details/article/49760
- عبد الحميد عبد الحفيظ، ليلى. (1985). مقاييس تقدير الذات للصغار والكبار. مصر: دار

النهضة المصرية.

- عبد الرحمن، محمد. (2004). **علم النفس الاجتماعي المعاصر**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد العال، تحية. (15 و16 جويلية 2007). **تقدير الذات وقضية الإنجاز الفائق قراءة جديدة في سيكولوجية المبدع**. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول كلية التربية جامعة بنها، مصر. 117-171. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://dr-banderalotaibi.com/new/admin/uploads/3/15hh.pdf

- عبد العزيز، حنان. (2012). **نمط التّفكير وعلاقته بتقدير الذات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة مدينة بشار**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان. الجزائر.
- عبد العلي، مهند عبد السليم. (2013). **مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية وعلاقته بظاهرة الإحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس بفلسطين**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة النجاح بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://search.mandumah.com/Record/543667

- عبد القادر علي، أمينة والحاكم، علي عبد الله. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. **مجلة العلوم الإقتصادية**، (16)، 176-198. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

www.sustech.edu/staff_publications/20150702111544830.pdf

- عبوي، منير زيد. (2006). **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية**. الأردن: دار الشروق الحديثة.
- العجاج، اعتزاز. (2015). **إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات**

الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/63194/%D8

- العجلة، توفيق. (2009). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة غزة للعلوم الاسلامية. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://thesis.mandumah.com/Record/145800
- عجلة، محمد وغزيل، محمد داوود. (2011). فعالية الإبداع والتغيير في ريادة منظمات الأعمال: مفاهيم وتصورات. **مجلة السياسات الاقتصادية**، (02)، 235-247.
- العدواني، حمدان. (2002). **مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة البحرين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
https://www.researchgate.net/profile/Mahmoud_Abu_Samra/publication/273496073_The_reality_of_administrative_creativity_and_its_constraints -the-province-of-Bethlehem-Palestine.pdf
- العرجان، جعفر. (2007). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى التفكير الابتكاري. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 08 (04)، 241-255.
- عرفات، فضيلة. (29-09-2010). **التفكير الإبداعي: مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحله والعوامل المؤثرة فيه.** تم استرجاعه بتاريخ 12-03-2016 من الموقع التالي:http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424
- العزام. زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية

الوسطية في محافظة إربد بالأردن. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 42 (01)، 103-130. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.researchgate.net/profile/Zeyad_Al-ؤؤؤؤؤAzzam2/publication/267512298_The_Effects_of_Organizational_Culture_in_Stimulating_and_Developing_Organization

- العزاوي محمد علي، شفاء. (2008). تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من مدرسي جامعة بغداد. **مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد**، 86-93.

تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.iasj.net/iasj?func%22Analysis%20Dimensio

- العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 09 (03)، 146- 170. تم الاسترجاع من الموقع التالي:http://www.minshawi.com/vb/attachment.php

- علي شعبان، عبد ربه. (2010). **الخجل وعلاقته بتقدير الذات ومستوى الطموح لدى المعاقين بصريا**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة غزة. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://library.iugaza.edu.ps/thesis/90099.pdf

- عمران، حسن والساكت، محمد والهوني، فتيحة. (2016). دور العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية. **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، (09)، 267-280. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/58

- عمیار، علي. (2016). الضغط المهني لدى الأساتذة الجامعيين وعلاقته بتقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الفردية كالجنس والسن. **مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات**، 05 (01) ، 159-176. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41276

- العميان، محمود سلمان.(2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.**(ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، عبد الله. (2009). **علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة مؤتة بالأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://elibrary.mediu.edu.my/books/2014/MEDIU4682.pdf

- العواد، عبد الله. (2005). **واقع الابداع الاداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر الضباط بالمملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl

- عواد، أبو جامع وعواد، أحمد. (2009). **الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية. مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.** الجامعة الأردنية. راجع الموقع التالي:

http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=49922

- عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 29 (3)، 197-244.
- علوي، فاطمة الزهراء وبلوناس، عبد الله. (2011). المناولة الإبداعية كسبيل لتحسين

تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية**، (02)، 297-322.

- الغامدي، غرم الله بن عبد الرزاق. (2009). **التفكير العقلاني والتفكير الغير عقلاني ومفهوم الذات والدافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينتي مكة المكرمة وجدّة**. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة أم القرى. السعودية. تم الإسترجاع من الموقع التالي: https://uqu.edu.sa/page/ar/583
- غياث، بوفلجة. (2008). **مبادئ التسيير البشري**. (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- غياط، شريف وبوقموم، محمد. (2009). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر. **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، (06)، 42-66.
- الفاعوري، أيهم. (2008).**اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي**. تم استرجاعه بتاريخ 02-04-2015 من الموقع التالي:

http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=185982&fn=jjj.pdf

- فاضل، فايزة. (2014). **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- الفرحاتي، محمود. (2010). **علم النفس الإيجابي للطفل**. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- السعدي، عبد الرحمن. (2002). **تيسير الرحمن الكريم في تفسير كلام المنان**. تم استرجاعه بتاريخ: 22-11-2014. من الموقع التالي:

http://www.koonoz.info/2014/01/tafseersa3di-pdf.html

- الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. **المجلة العربية للإدارة**، 24 (02)، 01-52. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://search.mandumah.com/Record/49816/Details

- فهمي، مصطفى. (1991). **التوافق الشخصي والاجتماعي**. مصر: عالم الكتب للنشر والطباعة.
- فهمي، مصطفى ومحمد، القطان. (1979). **التوافق الشخصي والاجتماعي**. القاهرة: مكتبة الخانجى.
- القحطاني، عبد السلام. (2014). **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح**. رسالة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. تم الاسترجاع الموقع التالي:

http://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac- =22601

- قديسات، ريم. (2011). **الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض بمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي بالأردن**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/1503

- قريشي، محمد ومرزوق، سارة. (2013). **إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة**. فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات. جامعة سعد دحلب، البليدة ، الجزائر.
- القطاني، موسى. (2011). **الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتهما بمستوى الطموح**

لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر. فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattache _no=0044753

- قنديل، محمد علاء. (2011). **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الكليبي، محمد علي. (2012). **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة.** أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة سانت كليمنتس العالمية (St. Clements University). التاج البريطاني. تم الإسترجاع من الموقع التالي:

http://stclements.edu/grad/gradsaleh.pdf

- كاشف، زايد. (2004). تقدير الذات لدى طلاب قسم التربية الرياضية بجامعة السلطان قابوس وعلاقته بمستوى التحصيل الأكاديمي. **مجلة دراسات عدد خاص.** 321-332. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=10652

- كامل، مصطفى. (2003). **علاقة تقدير الذات بالقلق الاجتماعي لذى الأطفال ضعاف السمع.** تم استخراجه بتاريخ 17-03-2015 من الموقع التالي:

www.gulfkids.com

- كردي السيد، أحمد. (12-07-2011). **سلوك المواطنة التنظيمي.** تم الاسترجاع بتاريخ 9-02-2016 من الموقع التالي:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397

- كردي السيد، أحمد. (2011). **ادارة السلوك التنظيمي.** تم الاسترجاع بتاريخ 10-02-2015 من الموقع التالي:

https://kenanaonline.com/files/%D8%A7%D9%D9%89.pdf

- كركوش، فتيحة. (2007). علاقة تقدير الذات والاكتئاب عند المراهقات الهاربات من البيت العائلي. **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، (02)، 71-82.
- كرومي، أحمد. (2012). الحداثة، المواطنة والحقل الفقهي: عناصر من أجل مقاربة إشكالية. **دفاتر مجلة إنسانيات**، (03)، 17 – 28.
- كفافي، علاء الدين. (1989). تقدير الذات في علاقته بالتنشئة الوالدية والأمن النفسي. **مجلة العلوم الاجتماعية**، 09 (35).
- لصقع، حسنية. (2011). **علاقة مفهوم الذات بتصورات الأمومة لدى الطالبة الجامعية.** أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران. الجزائر.
- لعور، عاشور. (2014). **التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية– دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة** –. رسالة ماجستير منشورة. جامعة سطيف بالجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/setif2/167
- لطيف، محمد عبد الله. (2011). **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الليثي، حسن. (2007). **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالسعودية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:
libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind5613.pdf
- مجادلة، سمير.(2009). **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الحاضرين فيها**. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة اليرموك بالأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://lib1.qsm.ac.il/books/Samir%%20Magadlah%20phd.pdf

- مجاور، أحمد. (د. سنة). **التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس**. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://drive.uqu.edu.sa/_/ezosrah/files/%D8%AA%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%20pmp.pdf
- مجلي، عبد الله. (2013). تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة الصف الثامن من مرحلة التعليم الأساسي بمدينة صعدة. **مجلة جامعة دمشق**، 29 (01)، 59 – 141. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.damascusuniversity.edu.s /edu /stories59-104.pdf

- محجوبي، أسامة. (2014). **أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة**. تم استرجاعه بتاريخ: 10-05- 2016. من الموقع التالي:

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5626

- مخداني، محمد. (2013). الجامعة والابداع. **مجلة حوليات جامعة الجزائر**، (24)، 418-442.
- مزهودة، نور الدين وقرزة، إسمهان. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر. **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، (06)، 89-110. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26151

- المصري، سعيد. (2015). **الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة**

ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة غزة بفلسطين. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no

- المعايطة، فيلما. (2008). **تقدير الذات، مجلة المعلم.** تم استخراجه بتاريخ 22-11-2014 من الموقع التالي: http://www.almualem.net/maga/that090.html
- معراج، هواري وخليل، عبد الرزاق. (2006). الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير**، (06)، 63-83. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://elwahat.univ-ghardaia.dz/annonce/07/%D8%A7

- معراج، هواري و شرع، مريم. (2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية. **مجلة الواحات للدراسات والأبحاث**، (07)، 124-157. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://elwahat.univ-ghardaia.dz
- معمري، حمزة وبن زاهي، منصور. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، (14)، 43-54. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream28/1/S1404.pdf

- معمرية، بشير. (2012). **علم نفس الذات: تقنين استبيانات على المجتمع الجزائري.** الجزائر: دار الخلدونيّة للنشر والتوزيع.
- المغايرة، عبير. (2011). **سلوك المواطنة التنظيمية: علاقته وأثره على ممارسة الإبداع**

الإداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/2730

- المغربي، عبد الفتاح. (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد. (2004). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. (ط3). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مشهور، ثروت. (2010). **استراتيجيات التطوير الإداري**. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مقداد، محمد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. **مجلة تنمية الموارد البشرية**، (11) ، 201-228. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24617
- مكي، لطيف و براء، حسن. (2013). صلابة الشخصية وعلاقتها بتقدير الذات لدى التدريسيين في الجامعة. **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، (31)، 353-403. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://repository.uobaghdad.edu.iq/ArticleShow.aspx?ID=1906

- مناصرية، رشيد وبن ختو، فريد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة (الجزائر). **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، (08)، 219-229. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../1/ABPR0814.pdf

- مومني، سارة وطافر، زهير. (2018). قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري –بشار BEA. **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، (06)، 571–591. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/57400
- ناصر، محمد، ذنون، نبيل وناصر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بالأردن. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، (30)، 209–230. تم الاسترجاع من الموقع التالي: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53474
- ناصر إسماعيل، محمد. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، (30)، 209–230.
- الناطور، فايز عبد الكريم. (2011). **التحفيز ومهارات تطوير الذات**. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- نافع، بشير وآخرون. (2004). **المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية**. (ط2). لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ناقرو، محمد. (24 أفريل 2011). **الإبداع مفهومه ووسائل تنميته**. الملتقى الأول بناء معايير التدريب: نحو تدريب عالي الجودة. الرياض. تم الاسترجاع من الموقع التالي: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/
- النتيفات، محمد. (2006). **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في**

الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض بالسعودية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف بالسعودية. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://virtualmedia372460769.files.wordpress.com/2017/12/d8a7d984d d8a8d985d8b3d8aad988d989.pdf

- نجم، عبد المجيد وصدر الدين، خولة. (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. **مجلة الآداب الفراهيدي،** (19)، 337-369. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=117548

- نعساني، عبد المحسن. (2007). اختبار الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي. **مجلة بحوث جامعة حلب،** (47).

- نقبيل، عبد المليح وخلادي، يمينة. (2017). تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر). **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،** (31)، 471- 484. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.pdf

- الهاشمي، عبد الحميد محمد. (1972). **علم النفس التكويني**. (ط2). لبنان: دن.

- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- هينغر، جيمس. (2001). **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**: سلسلة يميك.

- واعر، وسيلة. (2015). **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة مجمع صيدال (الجزائر)**. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة بسكرة (الجزائر). تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://thesis.univ-biskra.dz/1506/1/Eco_d7_2015.pdf

- يونسي، تونسية. (2012). **تقدير الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى المراهقين المبصرين والمراهقين المكفوفين**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة تيزي وزو. الجزائر. تم الاسترجاع من الموقع التالي:

http://lib1.qsm.ac.il/rsael/tqder%20althat.pdf

باللغة الأجنبية:

- Abdullah, Nor Hazana & Eta Wahab, Alina Shamsuddin **.** (2016)**.** Organizational Culture, Creativity Climate and Organizational Innovativeness: Are They Linked?. **International Journal of Research in Management: Science & Technology**, 3(03). Retrieved (August 15, 2018), from https://www.researchgate.net/publication/290428162

- Aburuma, Nassem. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. **International Journal of Business and Social Science**. 7 (1). pp182-190. Retrieved from https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_1_January_2016/19.pdf

- Al-Srour, Nadia Hayel & Al-Oweidi, Alia. (2013). The Level of

Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender, Practical Experience and Age. **Creative Education journal**. 4(3). pp 185-188. Retrieved from https://file.scirp.org/pdf/CE_2013030816481012.pdf

- Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P. (1994). Justice and Unjustice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship. **Academy of Management Journal**, 37 (2). pp 299-322. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/256831

- Binnewies, Carmen, Ohly, Sandra & Niessen, Cornelia . (2008). Age and creativity at work The interplay between job resources, age and idea creativity**. Journal of Managerial Psychology**. 23 (4). pp 438-457. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/a08a/31032e96369f1a9d6bdf72a1d1d61307ec27.pdf

- Brightman & Moran. (1999). Building Organizational citizenship. **Management decision journal**, 37 (09). Retrieved (April 02, 2016), from https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749910298968

- Cameron, Sean M & Nadler. Joel T . (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. **Gender in Management: An International Journal**, 28 (07), pp380-399. Retrieved from. https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/GM-10-2012-0074

- Cormier, M et Denis, M.(2007) . **Être citoyen dans son équipe et son organisation**. Tiré de http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/view/1075/934

- Cormier, M. (2008). **La performance de citoyenneté des équipes de travail**. Thése du doctorat en psychologie. université du québec à Montréal, France. tiré de http://r.search.yahoo.com/_ylt=A0LEV7kksLxX_ _ylu=X3.
- Cripe, B. (2001). **Building self-esteem**. Ohio State University Fact sheet. State 4-H office
- Daft, Richard. (1992). **Organization theory and design**. (4 th ed). New York: western publishing.
- Dacosta ,Silvia , Páez, Darío, Sánchez, Flor, Garaigordobil , Maite & Gondim , Sonia.(2015). Personal factors of creativity: A second order meta-analysisFactores personales y personalidad: meta análisis de segundo orden**. Journal of Work and Organizational Psychology**. 31(3) .pp 165-173. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S157659621s2.0- -main.pdf?174449e18bdd&acdnat=154780426309199c6efdbc5435e6adac4e07ce
- Dagot, L et Voisin, D. (2007). **Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire.** Récupérée (05 Septembre 2016), tiré de https://www.researchgate.net/publication/259480466_Comportements_de_citoyennete_organisationnelle_et_travail_temporaire
- Diapaola , Michel F, Neves, Paula & Dacosta, Maria. (2009). Ocb in american and pourteguese public school measuring the construct across cultures. **Journal of educational -administration**, 47 (04). pp 49- 99. Retrieved from https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578230910967464

- Drucker, peter. (1985). **Innovation and entrepreneurship**. Harper and row publishers. Retrieved from http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf
- DURUZ . (1980). **Narcisse enquête de soi**. France : pierre mardaga.
- ECUYER , L. (1979) . **le concept de soi**. Paris : edition P.U.F.
- Edwin, Akinwumi & Ojo, Adeshina. (2017). Organizational justice and self-esteem as predictors of organizational citizenship behavior. **Journal Home** ,25(02) .pp32-46 . Retrieved from https://www.ajol.info/index.php/ifep/article/view/162256
- Gabi Eissa, Sydney Chinchanachokchai & Rebecca Wyland. (2017) .The Influence of Supervisor Undermining on Self-Esteem, Creativity, and Overall Job Performance: A Multiple Mediation Model. **Organization Management Journal** .14(4). pp185-197. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15416518.2017.1382321?journalCode=uomj20
- Gilbert, Pamela Rae & Li-Ping Tang, Thomas. (1994). **Organization-Based Self-Esteem among Mental Health Workers: A Replication and Extension**, 23(01). pp 127-134. Retrieved from http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102609402300110?journalCode=ppmd
- Graham, J W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. **The employee Responsibilities and rights Journal**, N 4. pp 249-270. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1007/BF01385031
- Hsiuju R., L.I., Eldon, Y & Niehoff, Brian P. (2008). Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and

project management. **Journal of Information &Management**, N45. pp 394-402. Retrieved from https://www.semanticscholar.org/paper/Do-organizational-Li/c4facaf85adfc8fa57b2930776c8a3c0c757419f

- Isaacs, A. (1982**). Self-esteem giftedness talent creativity and suiside – the creative child and adult quartory**. Vol 11.

- Jihad, Mohammad ,Sabarudin, Zakaria & Farzana, Quoquab. (2010). **Organizational citizenship behavior and commitment: Do age and tenure make any difference**?**.** Retrieved (August 20, 2018), from https://www.researchgate.net/publication/277076289_Organizational_citizenship_behavior_and_commitment_Do_age_and_tenure_make_any_difference .

- Judipat, Nkiru & Obiora, Okpu. (2015).Creativity and Organizational Citizenship Behaviour in the Nigerian Hospitality Industry. **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**. 3(3). pp 9-20. Retrieved from https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v3-i3/2.pdf

- Keplinger, Alicja, Mäkiö, Juho & Kowal, Jolanta . (2016). **Gender and Organizational Citizenship Behavior of Information Technology Users in Poland and Germany.** Conference: Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego, California, USA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/306187597_Gender_and_Organizational_Citizenship_Behavior_of_Information_Technology_Users_in_Poland_and_Germany

- Konovsky, Mary A & Pugh, S. D. (1996). Citizenship Behavior and social Exchange**. Academy of Management**, 37(6). pp 656-669. Retrieved from

https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1448213

- Kuster , Farah & Meier, Laurenz. (2013). High Self-Esteem Prospectively Predicts Better Work Conditions and Outcomes. **Social Psychological and Personality Science**. 4(6). pp 668-675. Retrieved from https://laurenzmeier.info/pdf/Kuster2013SPPS.pdf
- Mocheche, Esther, Adhiambo Raburu, Pamela & Bosire , Joseph.(2017). Influence of Self-Esteem on Job Satisfaction of Secondary School. Teachers in Kenya . **International Journal of Advanced and Multidisciplinary Social Science**. 3(2). pp 29-39. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317380004_Influence_of_SelfEsteem_on_Job_Satisfaction_of_Secondary_School_Teachers_in_Kenya
- Mocheche, Esther, Adhiambo Raburu, Pamela & Bosire , Joseph. (2017). Influence of Self-Esteem on Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Kenya .**International Journal of Advanced and Multidisciplinary Social Science**. 3(2). pp 29-39. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317380004_Influence_of_Self-Esteem_on_Job_Satisfaction_of_Secondary_School_Teachers_in_Kenya
- Morris, W. (2005). **A survey of organizational creativity**. Distributed by jpn.
- Moutte , Julie. (2013). **Le comportement de citoyennete et organisationnelle envers le client : une etude exploratoire**. Récupérée (11 février 2015), tiré de http://www.cerag.org/?q=node/145 .

- Murk, J. (1999). **Self- esteem**. Second Edition, London: Springer Publishing Company Inc.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal.** N14. pp 547- 557. Retrieved from site: https://journals.aom.org/doi/10.5465/256591
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 33 (02). pp 527-556 Retrieved from https://www.jstor.org/stable/256591?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Noormala, ishak & Syed Shah, Alam. (2009). **Leader-member exchange and Organizational Citizenship Behavior : the mediating Impact of self- esteem**. Retrieved (August 10, 2017), from https://www.researchgate.net/publication/41890901_LeaderMember_Exchange_and_Organizational_Citizenship_Behavior_the_Mediating_Impact_of_Self-Esteem
- Olowodunoye, Stella, A & Adetula, Abraham, A. Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Perceived Organizational Justice and Self-esteem**. IOSR Journal of Business and Management**. 17(8). PP 01-07. Retrieved from http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue8/Version-2/A017820107.pdf
- Paillé ,P. (2006). relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. **Revue européenne de psychologie appliquée**, N 56. pp 139–149. tiré http://cgsst.com/wp-

content/uploads/2016/07/Engagement-organisationnel-et-comportements-de-citoyennet%C3%A9-organisationnelle.pdf.

- Paillé, P. (2005). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. **Revue européenne de psychologie appliquée**, 56 (02). pp 139–149. Tiré http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1162908806000211?via=sd&cc=y.
- Peysha, Mark & Madanes, Cléo. (2003). **Leadership**. New York: action book.
- Pierce ,Donald & Pierce , Jon. (2015). **Organization-based self-esteem in work teams**. Retrieved (August 10, 2018), from https://www.researchgate.net/publication/281733652_Organization-based_self-esteem_in_work_teams
- Pierce ,Jon L & Gardner, Donald G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. **Journal of Management**. 30(5). pp 591-622. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228079356_Self-Esteem_Within_the_Work_and_Organizational_Context_A_Review_of_the_Organization-Based_Self-Esteem_Literature
- Podsakoff, M , Aheacen , M & Mackenzie , B. (1997). **Organizational citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance.** Retrieved (August 10, 2017), from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.612.82reppdf.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators . **Procedia Social and Behavioral Sciences**. pp 1591–1596. Retrieved from

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042809002833

- Poussard, Jale et Leroy, Jeanne. (12 oct 2017). **Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle.** Récupérée (15 août 2018), tiré de https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01615639/document
- Quoquab, Farzana, Jihad ,Mohammad & adnan , Mohmad. (2011). **Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions.** Retrieved (August 10, 2017), from https://www.researchgate.net/publication/266872655_Job_satisfaction_and_organisational_citizenship_behaviour_An_empirical_study_at_higher_learning_institutions
- Renaud, C. (2003). Relation entre le leadership et la citoyennete organisationnelle en education. **université du québec**. Récupérée (February 11, 2015), tiré de http://r.search.yahoo.com/_ylt=A0LEVjnrmbxXENsA4T4PxQt.;_ylu=X3oDMTBybnV2cXQwBHNlYwNzcgRwb3MDMgRjb2xvA2
- Roux, S. (2001). Relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants et des enseignantes. **université du québec à Montréal**, France . tiré de http://depot-e.uqtr.ca/2611.
- Sacchetti, Silvia & Tortia , Ermanno C. (2011). **Satisfaction with creativity : a study of organizational characteristics and individual motivations**. Retrieved (August 05, 2018), from https://core.ac.uk/download/pdf/6428542.pdf
- Santrock , J .W .(2003). **Educational psychology** . New York : Mc Graw Hill
- Sekiguchi, T, Burton, J & Sablynski, J. (2008). **The Role Of Job**

mbeddedness On Employee Performance: The Interactive Effects With Leader–Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem. Retrieved (August 12, 2018), from https://www.researchgate.net/publication/227841263_The_role_of_job_embeddedness_on_employee_performance_The_interactive_effects_with_leader-member_exchange_and_organization-based_self-esteem

- Schnake, M & Dumler, M . (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. Journal of Occupational and Organizational Psychology. **The British Psychological Society**. pp 283-301. Retrieved from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317903769647184
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W & Near, Janet P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68(4). pp 653-663. Retrieved from http://doi.apa.org/journals/apl/68/4/653.pdf
- Starke F, A. (1984**). Organizational behaviour**. Colombus : Merrill Publishing
- Tekin, Ömer & Çidem , Gamze. (2017). The Relationship between Creativity Processes and Organizational Culture in FiveStar Hotels. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**. pp324-342. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320140941_The_Relationship_between_Creativity_Processes_and_Organizational_Culture_in_FiveStar_Hotel_Cuisines
- Voir citoyen **. Le Petit Larousse**. Grand format.
- Wanger, S. & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. **Journal of Social Psychology**, 140(3). pp 379-392. Retrieved from

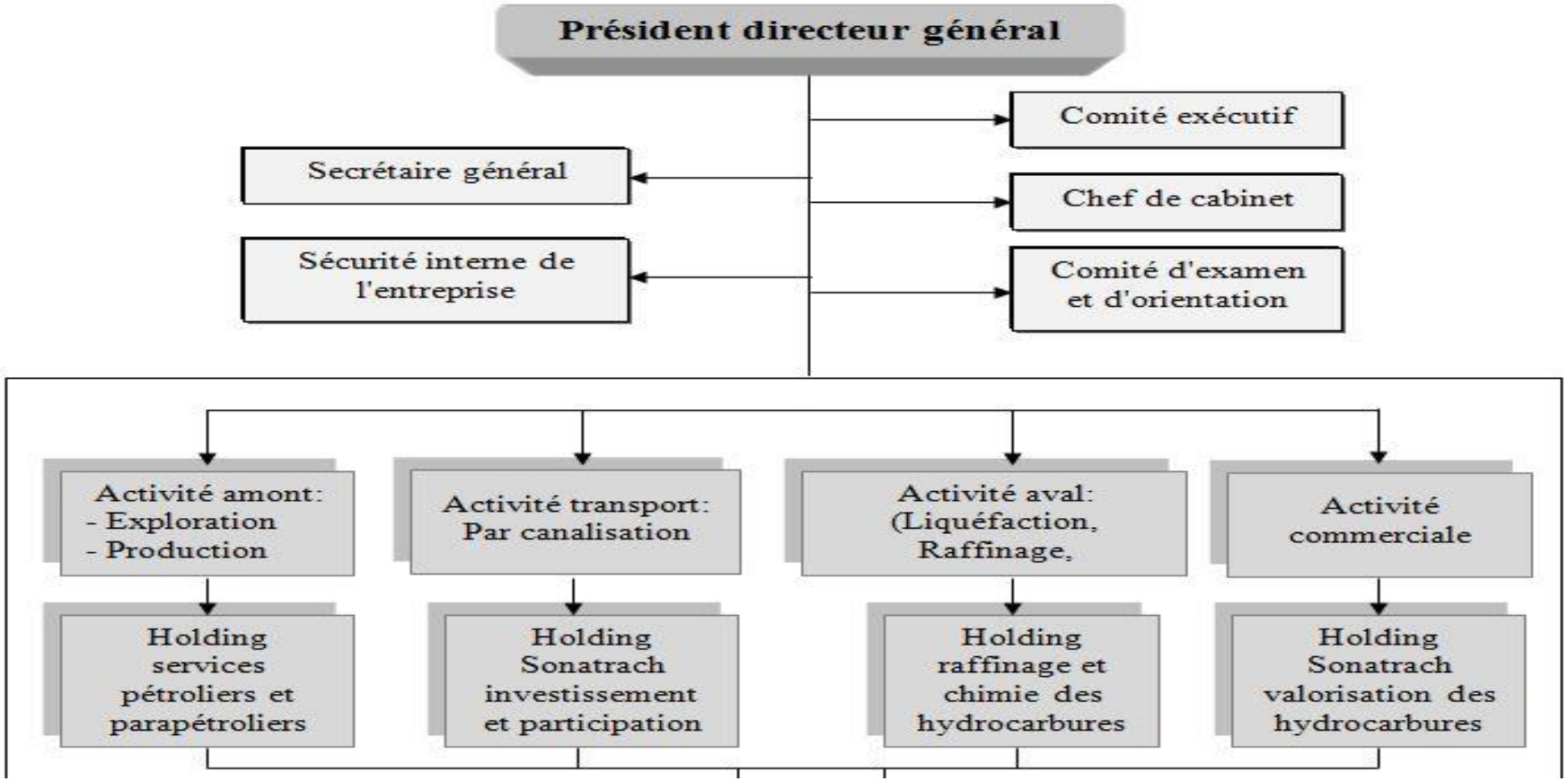
https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10902378

- Weiten, W., & Lloyd, M. (1997). **Psychology applied to modern life**. (5th ed.). Pacific Grove, Ca: Brooks/Cole.
- Woodman, R. W. and Al. (1993). Toward a theory of creativity. **Academy of Management Review**. 2 (18). Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/e0d4/ec703be4c25f218bf7987917651da82688be.pdf
- Yilmaz, Akgunduz . (2014). **The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses**. Retrieved (August 05, 2018), from http://apbs.mersin.edu.tr/files/yilmazakgunduz/Publications_003.pdf

قائمة المـــــــــــلاحق

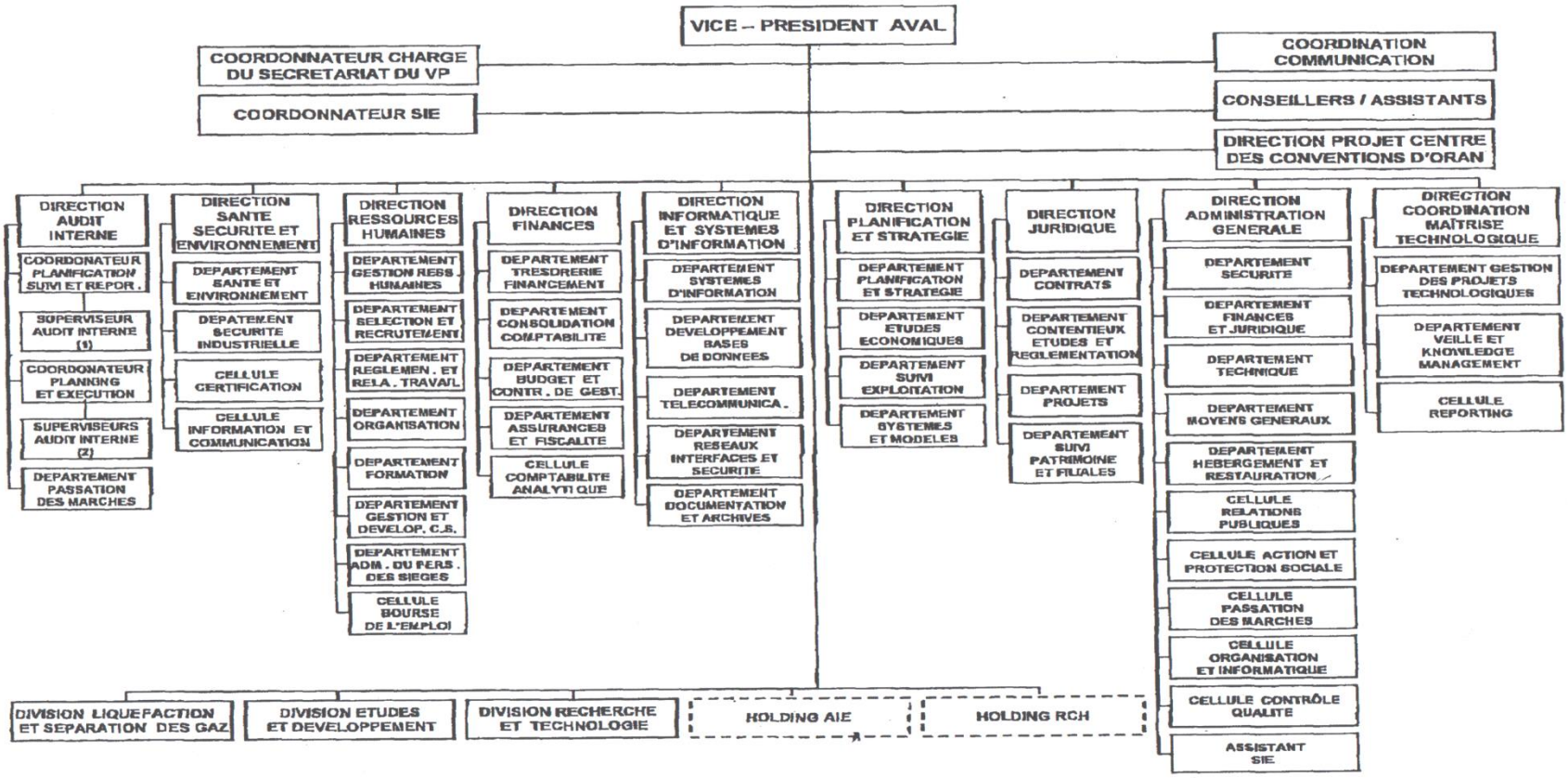
- **ملحق رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي لمجموعة سوناطراك**
- **ملحق رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البتروكيماويات(LRP)**
- **ملحق رقم (03) يبين أسماء المدققين لأدوات الدراسة باللغة الفرنسية**
- **ملحق رقم (04) يوضح قائمة المحكمين**
- **ملحق رقم (05) يبين نموذج طلب تحكيم الاستبيان**
- **ملحق رقم (06) يبين نتائج التحكيم**
- **ملحق رقم (07) يبين أدوات الدراسة باللغة العربية.**
- **ملحق رقم (08) يبين أدوات الدراسة باللغة الفرنسية**
- **ملحق رقم (09) يبين نتائج فرضيات الدراسة**

Organigramme du groupes sonatrach



ملحق رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي لمجموعة سوناطراك

Organigramme du Sonatrach (L R P)



ملحق رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البتروكيماويات (LRP)

ملحق رقم (03) يبين أسماء المدققين لأدوات الدراسة باللغة الفرنسية

إسم ولقب المدقق	الرتبـــــــــــــــــة	التخصص	جامعة الانتماء
زاوي قهواجي آمال	أستاذ محاضر قسم ب	علم النفس	المركز الجامعي عين تموشنت
مقداد أميرة	أستاذ محاضر قسم ب	علم النفس	المركز الجامعي عين تموشنت
بوريش محمد	أستاذ محاضر قسم ب/ رئيس قسم تخطيط وتسيير الكفاءات	علم الاجتماع/ تنمية الموارد البشرية	المركز الجامعي عين تموشنت/ مؤسسة سوناطراك فرع المنبع

ملحق رقم (04) يوضح قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبـــــــــــــــــة	جامعة الانتماء
جابر نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
الوناس مزياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
رمضان محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي بعين تموشنت
بشلاغم يحيى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان
فراحي فيصل	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران
زقاوة أحمد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي بغليزان
بن موسى سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة تيارت
مسعودي امحمد	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي بعين تموشنت
موفق كروم	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي بعين تموشنت
بوراس ليلى	رئيسة مصلحة التكوين	مؤسسة سوناطراك
مستور أمينة	اطار	مؤسسة سوناطراك

ملحق رقم (05) يبين نموذج طلب تحكيم الاستبيان

جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع : طلب تحكيم الاستبيان.

الأستاذ :.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أنا الطالبة: **سعدون سمية،** أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي، وهذا في إطار تحضير رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان " **تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والابداع الاداري** " بإشراف كل من :

- أ. د : غياث بوفلجة .
- د : بزايد نجاة .

اشكالية البحث:

من الظواهر التنظيمية التي كثر الحديث عنها، و أجريت حولها العديد من الدراسات: ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعني الى أي مدى يقوم الموظف بممارسة بعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون ان يكون هناك توقع للحصول على مردود معين، و المؤسسة بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة تسعى جاهدة الى تنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية من اجل تعزيز مثل هاته السلوكيات الايجابية ولكن هذا السلوك يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بشخصية الفرد العامل من جهة ويؤثر في سلوكه من جهة أخرى ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحديد نوع العلاقة بين تقدير الذات ، سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري من خلال طرح الأسئلة التالية:

هل هناك علاقة بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية؟

هل هناك علاقة بين تقدير الذات والابداع الاداري؟

هل هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري؟

*هل توجد فروق من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات التالية :الجنس، السن، سنوات الأقدمية؟.

*هل توجد فروق من حيث ممارسة الابداع الاداري تبعا للمتغيرات التالية: الجنس، السن، سنوات الأقدمية؟.

2. صياغة الفرضيات:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين تقدير الذات والابداع الاداري.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري.
- ✓ يوجد فرق دال إحصائيا من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير: الجنس، السن، سنوات الأقدمية.
- ✓ توجد فروق من حيث ممارسة الابداع الاداري تبعا لمتغير: الجنس، السن، سنوات الأقدمية.

وتمثلت التعاريف الاجرائية في ما يلي:

✓**تقدير الذات:** تقييم يضعه الفرد لنفسه، ويعمل على المحافظة عليه.

✓**المواطنة التنظيمية:** سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

✓**الايثار:** سلوك اختياري موجه لمساعدة الآخرين(زملاء أو رؤساء) داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة.

✓**الكياسة:** سلوك اختيارى يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين.

✓**الروح الرياضية:** القيام بالمهام المطلوبة تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تذمر.

✓**وعي الضمير:** هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.

✓**السلوك الحضاري:** سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة التي ينتمي اليها.

✓**الابداع الاداري:** هو نتاج مجموعة من القدرات التي تشمل: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية.

✓**الأصالة:** القدرة على انتاج افكار جديدة.

✓**الطلاقة:** القدرة على انتج اكبر عدد من الافكار حول موضوع معين.

✓**المرونة:** القدرة على التكيف الذهني مع المواقف.

✓ **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

✓**الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.

✓**الخروج عن المألوف:** يقصد بها الابتعاد عن كل ما هو تقليدي.

استـــــــــمارة البـــــحـــث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك . مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة و أخرى صحيحة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

. السن: 25 وأقل ☐ 26 -30 ☐ 31 -35 ☐ 36 -40 ☐

41 – 45 ☐ 46- 50 ☐ 51 وأكثر ☐

. الأقدمية: 05 سنوات واقل ☐ 6 -10 ☐ 11-15 ☐ 16 . 20 ☐ 21 – 25 ☐

26- 30 ☐ 31 وأكثر ☐

بالنسبة لمتغير تقدير الذات والمواطنة التنظيمية سيتم الاعتماد على مقياسين مكيفين ومقننين على البيئة العربية

ولقد استخدمت الطالبة الباحثة في اعداد استبيان الابداع الاداري " مقياس ليكرت " الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق، محايد،لا أوافق، لا أوافق بشدة)

البعد الأول : بعد الأصالة							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
01	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.						
02	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.						
03	تزعجني عملية تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.						
04	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.						
البعد الثاني: بعد الطلاقة الفكرية							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
05	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
06	أجد مشكل في تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.						
07	لدي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواجد للدلالة على فكرة معينة.						
08	ظروف العمل تجعلني أفكر بحكمة.						

09	يمكنني التعبير عن أفكاري بطلاقة.						
بعد: المرونة الذهنية							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
10	أحرص على معرفة الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه.						
11	أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.						
12	أسعى إلى إحداث بعض التغيرات في أساليب العمل كل فترة.						
13	أستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.						
بعد الحساسية للمشكلات							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.						
15	أضع مخططا لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.						
16	عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل.						

17	أحرص على تقييم (نقاط القوة، نقاط التحسين)العمل الذي أقوم به.						
18	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.						
بعد قبول المخاطرة							
الرقم	**العبارة**	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحدما	غير واضحة
19	يصعب عليا تقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.						
20	خوفي من الاخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.						
21	أستعين بالحجة والبرهان في الدفاع عن افكاري.						
22	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.						
23	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.						
بعد الخروج عن المألوف							
24	عادة ما أفضل الأعمال الصعبة عن						

	الأعمال الروتينية البسيطة.						
25	أسعى إلى تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل.						
26	يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة.						
27	أعمل على إنجاز المهام الموكلة الي بطريقة مختلفة.						

ملاحظات أخرى

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (06) يبين نتائج التحكيم

البعد الأول : بعد الأصالة						
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
01	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.	%100			%100		
02	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	%100			%100		
03	تزعجني عملية تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	%100			77,77 %	22,2 %2	
04	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	%100			%100		
البعد الثاني: بعد الطلاقة الفكرية							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
05	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	%100			%100		
06	أجد مشكل في تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	%100			88,88 %	11,1 %1	
07	لدي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	%100			%100		
08	ظروف العمل تجعلني أفكر بحكمة.	%100			88,88 %	11,1 %1	

09	يمكنني التعبير عن أفكاري بطلاقة.	%100			77,77 %	22,2 %2	
بعد: المرونة الذهنية							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
10	أحرص على معرفة الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	%100			%100		
11	أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم جدواه.	%100			%100		
12	أسعى إلى إحداث بعض التغيرات في أساليب العمل كل فترة.	%100			77,77 %	22,2 %2	
13	أستطيع رؤية الأشياء من عدة زوايا مختلفة.	%100			88,88 %	11,1 %1	
بعد الحساسية للمشكلات							
الرقم	العبـــارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	%100			%100		
15	أضع مخططا لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	%100			88,88 %	11,1 %1	
16	عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل.	%100			%100		
17	أحرص على تقييم (نقاط القوة، نقاط التحسين)العمل الذي أقوم به.	11,11 %		88,88 %	/	/	/

18	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	%100			%100		
بعد قبول المخاطرة							
الرقم	**العبارة**	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحدما	غير واضحة
19	يصعب عليا تقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	11,11 %		88,88 %	/	/	/
20	خوفي من الاخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.	%100			%100		
21	أستعين بالحجة والبرهان في الدفاع عن افكاري.	%100			%100		
22	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	%100			%100		
23	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.	%100			%100		
بعد الخروج عن المألوف							
24	عادة ما أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة.	%100			88,88 %	11,1 %1	
25	أسعى إلى تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل.	%100			88,88 %	11,1 %1	
26	يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة.		11,1 %1	88,88 %	/	/	/
27	أعمل على إنجاز المهام الموكلة الي بطريقة مختلفة.	%100			88,88 %	11,1 %1	

ملحق رقم (07) يبين أدوات الدراسة باللغة العربية

استـــــــــمارة البـــــحـــث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك . مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة و أخرى صحيحة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

. السن: 25 وأقل ☐ 26- 30 ☐ 31- 35 ☐ 36- 40 ☐ 41 – 45 ☐ 46-50 ☐ 51 وأكثر ☐

. الأقدمية: 05 سنوات وأقل ☐ 6 -10 ☐ 11-15 ☐ 16 - 20 ☐ 21– 25 ☐ 26 - 30 ☐ 31 وأكثر ☐

متغير تقدير الذات:

الرقم	العبارة	لا	قليلا	كثيرا
01	أتضايق من كثير من الأمور والأشياء عادة			
02	أجد من الصعب عليا التحدث أمام جماعة من الناس			
03	أود لو استطعت أن أغير أشياء في نفسي			
04	يصعب عليا اتخاذ قرار خاص بي			
05	يسعد الآخرون بوجودهم معي			
06	أتضايق بسرعة في المنزل			
07	أحتاج إلى وقت طويل كي أتعود على الأشياء الجديدة			
08	أنا محبوب بين الأشخاص من نفس سني			
09	تراعي أسرتي مشاعري عادة			

10	استسلم وأنهزم بسرعة				
11	تتوقع أسرتي مني نجاحات عالية				
12	يصعب عليا جدا أن أبقى كما أنا				
13	تختلط الأشياء كلها في حياتي				
14	يتبع الناس أفكاري				
15	أقلل من قدر نفسي				
16	أريد أن أترك البيت				
17	أشعر بالضيق من عملي				
18	مظهري ليس جيدا مثل معظم الناس				
19	إذا كان لدي شيء أريد أن أقوله فإني أقوله				
20	تهمني أسرتي				
21	معظم الناس محبوبون أكثر مني				
22	أشعر عادة كما لو كنت أدفع لفعل الأشياء				
23	ينقصني تلقي التشجيع على ما أقوم به من أعمال				
24	أرغب كثيرا لو أكون شخصا آخر				
25	ينبغي على الناس ألا يعتمدوا عليا				

متغير المواطنة التنظيمية

الرقم	العبـــارة	أواقف بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.					
02	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.					
03	اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.					
04	أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين (المدققين) ليحصلوا على خدمة متميزة.					
05	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.					
06	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.					
07	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.					
08	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين.					
09	لا أعتدي على حقوق الاخرين.					
10	أقوم بالمهام الاضافية دون تذمر.					
11	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا.					

12	أستغل وقتي للقيام بالعمل.					
13	أحافظ على سمعة منظمتي.					
14	أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية.					
15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.					
16	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.					
17	أهتم بمستقبل منظمتي.					
18	دائما أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.					
19	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.					
20	أساهم في حل المشاكل في منظمتي.					

متغير الإبداع الإداري

الرقم	العبـــارة	أواقف بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.					
02	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
03	تزعجني روتينية انجاز العمل.					
04	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.					
05	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
06	أجد صعوبة في اثارة عدّة أفكار في مدة قصيرة.					
07	لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.					
08	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.					
09	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.					
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.					
11	مع زملائي، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.					
12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.					

13	أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.					
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
16	عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل.					
17	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
18	خوفي من الاخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.					
19	أستعين بالحجة والبرهان في الدفاع عن افكاري المتعلقة بعملي كلما تطلب الأمر مني ذلك.					
20	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.					
21	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.					
22	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.					
23	عند مواجهة صعوبات العمل، أقدم الأفكار التي سبق عرضها.					
24	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار للعمل بأشكال مختلفة.					

ملحق رقم (08) يبين أدوات الدراسة باللغة الفرنسية

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat en Psychologie du Travail et Organisation (PTO); intitulée: « L'estime de soi et sa relation avec la citoyenneté organisationnelle et l'innovation administrative». je vous soumets un Questionnaire a fin de me répondre. Je vous demande de mettre une crois (X) dans la case qui vous semble la plus proche à vous.

Sachant qu'il n'y a pas de bonne réponse et mauvaise réponse. Vos réponses seront traitées dans la plus grande discrétion.

Merci pour votre collaboration.

Caractéristique de l'interlocuteur :

Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

Age : 25 et moins☐ De 26 à 35☐ De 31à 35☐ De 36 à 45 ☐

De 46 à 55 ☐ plus de 55☐

L'Ancienneté: 05 ans et moins☐ 6 - 10 ☐ 11-15 ☐ 16- ☐

21 – 25 ☐ 26 - 30 ☐ 31 et plus ☐

Estime de soi

	Le paragraphe	***OUI***	***NON***	***Beaucoup***
1	Habituellement, Je suis agacé par beaucoup de choses			
2	J'ai du mal à parler devant un groupe de personnes			
3	J'aimerais pouvoir changer les choses en moi-même			
4	Il est difficile pour moi de prendre une décision à mon sujet			
5	Les autres sont heureux en ma compagnie			
6	Je m'ennuie rapidement à la maison			
7	J'ai besoin de beaucoup de temps pour m'habituer à de nouvelles choses			
8	Je suis aimé par les personnes de mon âge			
	Le paragraphe	***OUI***	***NON***	***Beaucoup***
9	Habituellement, ma famille prend en considération mes sentiments			
10	J'abandonne vite et je suis rapidement vaincu			
11	Ma famille attend de moi de grands succès			
12	Il m'est très difficile de rester tel que je suis			

13	Toutes les choses sont mélangées dans ma vie			
14	Les gens suivent mes pensées			
15	Je me sous estime			
16	Je veux quitter la maison			
17	Je me sens contrarié par mon travail			
18	Mon apparence n'est pas assez bonne comme la majorité des gens			
19	Quand j'ai quelque chose à dire, je le dis.			
20	Ma famille compte pour moi			
21	La plupart des gens sont plus aimés que moi			
22	Habituellement, j'ai le sentiment de payer pour faire les choses			
23	Je manque d'encouragement pour ce que je fais comme travail			
24	Je voudrais tellement être quelqu'un d'autre			
25	Les gens ne doivent pas compter sur moi			

La Citoyenneté organisationnelle

Le paragraphe		**Entièrement D'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas D'accord**	**Pas D'accord du tout**
1	J'aide mes collègues à mener à bien les tâches qui leur sont confiées.					
2	Je n'hésite pas à aider mes collègues quand ils ont beaucoup de charge.					
3	Je collabore avec mes supérieurs pour accomplir le travail au maximum					
4	J'aide et guide Clients d'entreprise pour qu'ils obtiennent un excellent service.					
5	J'aide les nouveaux employés et leur faire profiter de mes expériences.					
6	J'évite de créer des problèmes au travail.					
8	Je fais attention à l'impact de mes comportements sur les autres.					
	Le paragraphe	**Entièrement D'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas D'accord**	**Pas D'accord du tout**
7	Je tiens à prendre des mesures préventives pour les problèmes avant qu'ils ne surviennent.					
9	Je ne porte pas atteinte aux droits des autres.					
10	Je fais les tâches supplémentaires sans plaigne.					
11	Je n'hésite pas à aider les autres même si cela prenne un temps					

	supplémentaire.					
12	Je profite de mon temps pour faire le travail.					
13	Je préserve la réputation de mon organisation					
14	Je suis toujours les annonces et les circulaires internes.					
15	Je tiens à assister aux réunions et meeting liées au travail.					
16	Je respecte les règlements et les instructions de mon organisation.					
17	Je me soucie de l'avenir de mon organisation.					
18	Je donne toujours des suggestions pour développer et améliorer le travail.					
19	Je fais des travaux supplémentaires pour améliorer et développer le travail.					
20	Je contribue à la résolution de problèmes dans mon organisation					
21	Je fais le travail qui m'a été confié de manière rénovée .					
22	J'évite de répéter la même manière que les autres pour résoudre les problèmes liés au travail.					
23	La routine dans l'accomplissement du travail me dérange.					
24	Je n'ai pas la force de persuasion lors d'un dialogue et discussion dans le travail.					
25	J'ai du mal à proposer des solutions rapides pour faire face aux problèmes de travail					
26	Il m'est difficile de soulever plusieurs idées en peu de temps .					
27	J'ai la capacité de donner plusieurs mots portant le même sens pour indiquer une idée particulière.					
30	Au travail je tiens à connaitre l'opinion dissidente de la mienne pour pouvoir tirer profit.					
	Le paragraphe	**Entièrement D'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas D'accord**	**Pas D'accord du tout**
28	La charge de travail me fait réfléchir avec sagesse					
29	J'exprime mes pensées indépendamment et librement					
31	Avec mes collègues, j'hésite à changer ma position quand je suis convaincu de son inutilité.					
32	Je cherche à introduire des changements dans les méthodes de travail chaque fois que la situation me l'exige.					

33	dans mon travail, j'attends différentes choses sous plusieurs angles différents					
34	Je prédis souvent des problèmes de travail avant qu'ils ne surviennent					
35	Je planifie pour faire face aux problèmes de travail qui peuvent survenir.					
36	D'habitude je prévois des solutions aux problèmes de travail					
37	J'ai une vision minutieuse pour découvrir les problèmes que les autres rencontrent au travail					
38	Ma peur de L'échec me rend hésitant à appliquer de nouvelles méthodes dans la l'accomplissement du travail.					
39	Dans mon travail, et quand il le faut, je tiens à présenter de divers arguments pour défendre mes idées.					
40	Je prends les risques à présenter de nouvelles idées concernant les procédures de travail.					
41	me dérange travailler dans une équipe dominée par l'esprit de risque					
42	Je préfère les taches difficiles que les taches simples.					
43	Face aux difficultés du travail, je crée de nouvelles idées pour les affronter.					
44	Je crée ma méthode de travail et j'essaie toujours de travailler par de différentes manières.					

ملحق رقم (09) يبين نتائج فرضيات الدراسة

Corrélations

		Estime	Citoyenneté
Estime	Corrélation de Pearson	1	,164**
	Sig. (unilatérale)		,004
	N	253	253
Citoyenneté	Corrélation de Pearson	,164**	1
	Sig. (unilatérale)	,004	
	N	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Estime	créativité
Estime	Corrélation de Pearson	1	,234**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	253	253
créativité	Corrélation de Pearson	,234**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Citoyenneté	créativité
Citoyenneté	Corrélation de Pearson	1	,439**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	253	253
créativité	Corrélation de Pearson	,439**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,469[a]	,220	,214	8,506	,220	35,277	2	250	,000	1,834

a. Valeurs prédites : (constantes), Citoyenneté, Estime

b. Variable dépendante : créativité

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5104,819	2	2552,410	35,277	,000[b]
	Résidu	18088,382	250	72,354		
	Total	23193,202	252			

a. Variable dépendante : créativité

b. Valeurs prédites : (constantes), Citoyenneté, Estime

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	Estime	Citoyenneté
1	1	2,982	1,000	,00	,00	,00
	2	,014	14,516	,05	,94	,15
	3	,004	26,242	,95	,05	,85

a. Variable dépendante : créativité

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	33,749	6,289		5,366	,000					
	Estime	,306	,104	,167	2,943	,004	,234	,183	,164	,973	1,028
	Citoyenneté	,511	,070	,412	7,277	,000	,439	,418	,406	,973	1,028

a. Variable dépendante : créativité

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	33,749	6,289		5,366	,000					
	Estime	,306	,104	,167	2,943	,004	,234	,183	,164	,973	1,028
	Citoyenneté	,511	,070	,412	7,277	,000	,439	,418	,406	,973	1,028

a. Variable dépendante : créativité

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Citoyenneté	FEMME	137	81,28	7,694	,657
	HOMME	116	80,83	7,798	,724

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Citoyenneté	Hypothèse de variances égales	,149	,700	,468	251	,640	,457	,977	-1,467	2,381
	Hypothèse de variances inégales			,467	243,078	,641	,457	,978	-1,469	2,383

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
créativité	FEMME	137	85,45	9,385	,802
	HOMME	116	86,92	9,815	,911

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Créativité	Hypothèse de variances égales	,326	,568	-1,222	251	,223	-1,477	1,209	-3,859	,904
	Hypothèse de variances inégales			-1,217	240,230	,225	-1,477	1,214	-3,868	,914

ANOVA à 1 facteur

Age

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	26,919	43	,626	,763	,853
Intra-groupes	171,381	209	,820		
Total	198,300	252			

Annciente

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	48,670	37	1,315	1,019	,447
Intra-groupes	277,591	215	1,291		
Total	326,261	252			

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP)، من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، ثم استخدام مقياسين، الأول يقيس مستوى تقدير الذات لـ: "كوبر سميث" (Cooper Smith) تقنين وتكييف الباحث "بشير معمرية" ، والثاني يقيس سلوك المواطنة التنظيمية لـ "أرغان" (Organ) واستبيان يقيس الإبداع الإداري، تم تطبيقهم على عينة مكونة من 253 إطارا ما يعادل نسبة 62,31% من مجتمع الدراسة المكون من 406 إطارا. واعتمدت الباحثة على البرنامج الاحصائي SPSS (نسخة 20) في معالجة المعطيات. وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية: ارتفاع مستويات: تقدير الذات، ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران، كما ظهر وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، تقدير الذات وممارسات الإبداع الإداري، سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري، وأيضا مساهمة كل من تقدير الذات والمواطنة التنظيمية في التنبؤ بممارسات الإبداع الإداري لدى الإطارات بمؤسسة سوناطراك فرع تمييع وتكرير البترو كيماويات (LRP) بوهران. وعدم وجود أية اختلافات في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ولا في ممارسة الإبداع الإداري لدى الإطارات تعود لمتغيرات الجنس، السن وسنوات الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: تقدير الذات، المواطنة التنظيمية، الإبداع الإداري، الإطار.

Résumé : L'étude visait à identifier le niveau d'estime de soi et sa relation entre la citoyenneté organisationnelle et la créativité administrative chez le cadre de à la Sonatrach: Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) à Oran. Pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé la méthode analytique descriptive pour y accéder aux données nécessaires. On a ensuite utilisé deux échelles: celle de l'Estime de soi de Cooper Smith, la seconde mesurait le comportement de la citoyenneté organisationnelle de « Dennis Organ ». Nous avons également utilisé un questionnaire qui mesure la créativité administrative. Des échelles ont été appliquées à un échantillon téléologique intentionnel de 253 cadres, qui équivaut à 62,31% d'une population de 406. Pour le traitement des données nous avons utilisé le programme SPSS (V20). Les résultats ont abouti à un niveau élevé dans l'estime de soi, dans la pratique des comportements de la citoyenneté organisationnelle, ainsi qu'à la créativité administrative .Nous avons également constaté une relation de corrélation positive entre l'estime de soi et le comportement de citoyenneté organisationnelle, les pratiques d'estime de soi et la créativité administrative, ainsi qu'entre le comportement de la citoyenneté organisationnelle et les pratiques de la créativité administrative. Les résultats ont montré également la contribution de l'estime de soi au pratique des comportements de la citoyenneté organisationnelle pour prévoir les pratiques de la créativité administrative. Cependant, on n'a trouvé aucune différence dans le comportement de citoyenneté organisationnelle ni dans les pratiques de la créativité administrative en raison des variables sexe, l'âge et l'ancienneté

Mots clés : Estime de soi – Citoyenneté organisationnelle – Créativité administrative –Cadre.

Abstract : The study aimed to identify the level of self-esteem and its relation between organizational citizenship and the administrative creativity in the Sonatrach company in Dilute refining and petrochemical branch (LRP Oran). In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, in order to access to necessary data, she use two parameters ; the first one, *Cooper Smith's self-esteem* parameter. The second one *the organizational citizenship behavior of Dennis Organ* . And a questionnaire measuring administrative innovation, applied to a sample of 253 managers, equivalent to 62.31% of the study population of 406 managers. The researcher adopted the statistical program SPSS (version 20) in data processing. And this study yielded Rising of Self-esteem and the practice of organizational citizenship behaviors and administrative creativity; There is also a positive correlation statistically significant between self-esteem and organizational citizenship behavior ; And administrative practices of creativity; both self-esteem and organizational citizenship practices Contribute in predicting administrative creativity. However, we found no differences in the organizational citizenship behavior nor in the exercise of managerial creativity in tires due to the variables of sex, age and seniority.

Words Keys : Self-esteem -Organizational citizenship - Administrative creativity - manager.