

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والاسانية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطفونيا

رقم.....2024



سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري
لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في
التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويير) بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص: علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور(ة) :

جقيدل سمية

إعداد الطالبة :

بن الطيب رقية

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة عمار تليجي الاغواط	أستاذ التعليم العالي	د/عموم رمضان
مشرفا ومقررا	جامعة عمار تليجي الاغواط	أستاذة محاضرة (أ)	د/ جقيدل سمية
مناقشا	جامعة عمار تليجي الاغواط	أستاذ محاضر (أ)	د/حنة هاشمي

الموسم الجامعي 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين

والسائرين على نهجه إلى يوم الدين،

اليوم أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخالصة مشواري

بين دفتي هذا العمل حيث أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

أجمل نساء العالم التي سهرت وتعبت وربت وأعطت بدون مقابل إلى نور عيني، سر

سعادتي، حبيبتي وصديقتي أُمي الغالية حفظها الله ورعاها .

إلى أطيب وأنبل وأحب رجل لي سندي المتين ودرعي الحصين وأنسي المعين الذي لم

ييخل علي بأي شيء أبي الحبيب حفظه الله ورعاه .

إلى أفراد عائلتي الكريمة فخرا وإخوتي السند الأعزاء أيمن، ياسين وصلاح الدين .

إلى أساتذتي الكرام الذين درسوني على مدار مساري للحصول على شهادة الماستر .

سرقية بن الطيب

شكر وعرفان

قال تعالى : ((ولئن شكرتم لأزيدنكم))

أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه وفضله وعطائه الكريم

وأحمده على القوة والعزيمة التي منحني إياها لأكمل هذا العمل المتواضع

وعملا لقوله صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فشكرا جزيلا مليئا بالحب والاحترام والتقدير للأستاذة الفاضلة والدكتورة الرائعة سمية جقيدل التي

أشرفت على إنجاز هذا العمل، ولم تبخل علي

بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهها.

وشكرا لحبيبتي وصديقتي أُمي على وقفنها معي في كل خطوة لإنجاز هذا العمل .

شكرا لأبي حبيبي على تشجيعه ودعمه لي في كل خطوة .

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذتي الذين رافقوني في مشواري الأكاديمي

وكل عمال إدارة قسم علم النفس عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي

وإلى كل زملائي وزميلاتي طلبة تخصص علم النفس عمل وتنظيم دفعة 2024 .

وشكرا لكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع من قريب إلى بعيد.

❁ رقية بن الطيب ❁

ملخص الدراسة

الملخص بالعربية :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري، والكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (السن، الرتبة الوظيفية)، ولإجراء هذه الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الطالبة على استمارة الاستبيان طبقت على عينة قوامها 40 فرد من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويبر) بالأغواط، وبعد معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss توصلنا للنتائج التالية :

- ✓ وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .
 - ✓ وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الكمية، وعي الضمير) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .
 - ✓ عدم وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .
 - ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .
 - ✓ مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية).
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية) .
- الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية، الإبداع الإداري.

Abstact:

This study aims to investigate the relationship between organizational citizenship behavior and administrative creativity, and to reveal the levels of organizational citizenship behavior and administrative creativity among the study sample. Additionally, it seeks to identify differences in organizational citizenship behavior and administrative creativity according to demographic variables (age, job rank) from the perspective of the study sample. To conduct this study, a descriptive-analytical approach was employed, and the researcher utilized a questionnaire administered to a sample of 40 employees from the National Institute specializing in vocational training for management (Ahmed Ben Zoubir) in Laghouat. After statistically analyzing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the following results were obtained:

- There is a relationship between organizational citizenship behavior and administrative creativity among a sample of employees at the National Institute specializing in vocational training in management in Laghouat.
- There is a relationship between certain dimensions of organizational citizenship behavior (altruism, conscientiousness) and administrative creativity among a sample of employees at the National Institute specializing in vocational training in management in Laghouat.
- There is no relationship between certain dimensions of organizational citizenship behavior (benevolence, sportsmanship, civic virtue) and administrative creativity among a sample of employees at the National Institute specializing in vocational training in management in Laghouat.
- The level of organizational citizenship behavior among a sample of employees at the National Institute specializing in vocational training in management in Laghouat is high.
- The level of administrative creativity among a sample of employees at the National Institute specializing in vocational training in management in Laghouat is high.
- There are no statistically significant differences in organizational citizenship behavior among the study sample attributed to the following variables: age, job rank.
- There are no statistically significant differences in administrative creativity among the study sample attributed to the following variables: age, job rank.

Keywords: organizational citizenship behaviour, administrative creativity

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول : مشكلة الدراسة واعتباراتها	
3	1- اشكالية الدراسة .
5	2- فرضيات الدراسة .
6	3- أهداف الدراسة .
6	4- أهمية الدراسة .
7	5- أسباب اختيار الموضوع .
8	6- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة .
10	7- نموذج الدراسة
11	8- الدراسات السابقة
37	8- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	
40	تمهيد:
41	1- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
42	2- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
44	3- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
45	4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
47	5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
48	6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
51	7- مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية

53	8- محددات (مسببات) سلوك المواطنة التنظيمية
56	9- آثار سلوك المواطنة التنظيمية
57	10- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
61	تمهيد:
62	1. ماهية الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به
65	2. مفهوم الإبداع الإداري
67	3. خصائص الإبداع الإداري
68	4. أهمية الإبداع الإداري
69	5. أنواع الإبداع الإداري
70	6. مستويات الإبداع الإداري
72	7. مراحل الإبداع الإداري
74	8. أبعاد وعناصر الإبداع الإداري
78	9. أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري
82	10. دوافع ومعوقات الإبداع الإداري
84	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
87	تمهيد
88	1. منهج الدراسة
88	2. حدود الدراسة
89	3. مجتمع الدراسة
89	4. عينة الدراسة
90	5. الدراسة الاستطلاعية
90	6. أداة الدراسة
92	7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

97	8. عرض خصائص عينة الدراسة
102	9. أساليب التحليل الاحصائي
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
104	تمهيد
105	أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات
105	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
106	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
107	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
108	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
109	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
110	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
111	7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة
112	8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة
113	ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات
113	1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
115	2- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
116	3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
117	4- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
119	5- تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
120	6- تفسير ومناقشة الفرضية السادسة
122	7- تفسير ومناقشة الفرضية السابعة
123	8- تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة
125	ثالثاً: الاستنتاج العام
127	خلاصة الفصل
129	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	نموذج الدراسة	10
02	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	52
03	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	97
04	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	98
05	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
06	تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة	100
07	تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	101

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
91	درجات سلم ليكارت الثلاثي	01
92	فئات أداة القياس	02
93	نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ للمواطنة التنظيمية	03
94	نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ للإبداع الإداري	04
95	ارتباط درجات أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس	05
96	الصدق التمييزي لسلوك المواطنة التنظيمية	06
96	ارتباط درجات أبعاد استبيان الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمقياس	07
97	الصدق التمييزي لسلوك الإبداع الإداري	08
97	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
98	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10
99	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
100	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	12
101	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	13
105	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.	14
106	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.	15
107	يبين دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:	16
108	يبين دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات استبيان الإبداع الإداري:	17
109	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (السن)	18
110	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (الرتبة الوظيفية)	19
111	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (السن)	20
112	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير (الرتبة الوظيفية)	21

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة مؤسسات المجتمع وطالت جميع جوانبها، ومنها المؤسسات التكوينية والتعليمية وقد نتج عن هذه التغيرات وظائف ومهام، بل أصبح سعيها الدائم لمواكبتها أمراً ضرورياً من خلال إيجاد نوعية جديدة من العاملين والإداريين لتنفيذ برامج التدريب الجيدة والمكثفة والتركيز على المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء ما يناط إليهم من أعمال بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، وهذه التغييرات جلبت معها قيماً جديدة وعادات ثقافية جديدة في أنماط سلوكية تسهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها ولا يأتي هذا إلا من خلال موارد بشرية لديها المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية للتفاعل والتعامل الفعال، مع إضافة قيم مختلفة من متغيرات بيئة العمل من أجل تكوين وتدعيم المنظمات في هذا الإطار، بالإضافة إلى مدى استعداد هذه الموارد البشرية لبذل جهود كبيرة في خدمة المنظمة مع امتلاك الرغبة القوية في البقاء ضمن كوادرها والقبول بقيمتها عند رغبة المنظمة في تحقيق أهدافها الأساسية . وتلك المنظمات الإدارية لها خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية حيث كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال في ظل التطورات الخارجية، ويعد المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويير) بالأغواط الذي تتصهر فيه القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون، ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحسن المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه اتجاه سلوكيات إيجابية ومن ثم يتحتم عليها تبني إبداع إداري

يؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع العملية الإدارية، ويؤكد روبنز (2001) بأن المؤسسات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق أبداع وظيفي تكون بحاجة ماسة إلى عمال يؤديون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعلى هذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك يتخطى المتطلبات الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة كما يعزز بشكل أوبآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة. (Robbins. S , 2001) لذا أصبح سلوك الدور الإضافي والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، مطلب الكثير من المؤسسات بسبب آثاره الإيجابية والتي تعمل على تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي فيها، ورفع الروح المعنوية لدى عمالها ومنها نجد أن الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار المعرفي أوجدت مشكلات عدة منها ما هونفسي ومنها ما هوتكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث تعديلات لتواكب هذا التطور. وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري في غاية الأهمية لمؤسسات ومعاهد التكوين والتعليم بكافة أشكالها ففي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتحاول فهم سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويير) بالأغواط، حيث احتوت هذه الدراسة على جانبين : جانب نظري وآخر تطبيقي، متمثلة في خمسة فصول :

الفصل الأول تقديم للبحث حيث تم التطرق فيه لإشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان حول سلوك المواطنة التنظيمية، تم التطرق فيه إلى نشأة سلوك المواطنة التنظيمية، تعريفها، خصائصها، أهميتها، أنماطها، أبعادها، مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، مسبباتها، آثارها، ومعوقاتا، وأخيرا العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية .

والفصل الثالث كان حول الإبداع الإداري حيث تناولت فيه الباحثة ماهية الإبداع ونظرياته وبعض المصطلحات المرتبطة به، مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، أهميته، مبادئه ومقوماته، أنواعه، مستوياته، مراحلها، أبعاده وعناصره، استراتيجياته، ودوافع ومعوقات الإبداع الإداري، وأخيرا عوامل تنمية الإبداع الإداري .

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين : فصل إجراءات الدراسة الميدانية الذي تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة (الزمانية والمكانية)، عينتها، أداة جمع البيانات وخصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، وفي الأخير أساليب المعالجة الإحصائية .

أما الفصل الخامس فقد تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة وهي عبارة عن ستة فرضيات، مناقشة عامة للنتائج، وفي الأخير أدرجت الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- أسباب اختيار الموضوع .
- 6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة .
- 7- الدراسات السابقة والتعليق عليها .

1- إشكالية الدراسة:

في ظل الوقت الراهن الذي نعيشه تسعى المنظمات إلى البحث والتنقيب عن كل ما من شأنه أن يرفع مستوى أداء العاملين ويضاعف معدل الإنتاج ويعزز فرص المنافسة ويساهم في تموقع المنظمة في سوق العمل والخدمات، وذلك لأطول فترة ممكنة، وتتمكن نفس المنظمة من تقليص التكاليف وتوفير الوقت وتقليل الجهد المبذول من طرفها.

ولما يمثل العنصر البشري من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح، أفرد الفكر التنظيمي اهتماما خاصا بالعوامل المؤثرة بالارتقاء بمستوى أداء الموظفين فمن بين القيم المهنية التي تتمنى المنظمات رواجها لدى الموظفين قيم الولاء والتطوع والابتكار، وهي ثلاثية بالكاد تكون قد جمعت كل القيم السلوكية والتنظيمية والأخلاقية التي يأملها القائد في طاقمه حيث أن كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية مؤسسته وتطويرها خارج المهام الرسمية المكلف للقيام بها في إطار ما يقوم به من عمل يدخل تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية وهي من المفاهيم التي ظهرت حديثا لاسيما في البلدان العربية التي يتم الاهتمام بها في الوقت الراهن (جروان فتحي، 2002) فمن ضمن المفاهيم التي ظهرت حديثاً ووجد أن لها تأثيرات إيجابية على أداء العاملين أو الموظفين بالمنظمة وهي درجة الاهتمام بالموارد البشرية وسلوكها الطوعي هوركييزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية دخل المنظمة وخارجها) بوفلجة غيات وآخرون، 2017) وهذا ما أكدته دراسة عقيلات ووجد أن لها تأثيرا إيجابيا على أداء العاملين والمنظمات كان مدى تمتع الموظفين بهذا السلوك أومدى قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية اختيارية (الدور الاضافي) خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة، دون الحصول على حوافز مقابل ذلك. (شارف بشير، 2019، ص 1)

فالمنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر منظمات هشة سهلة الكسر، لذا على المنظمات أن تترك جزءا من السلوك غير المحدد لأفرادها حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد فهذا السلوك أصبح

مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الايجابية التي من بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

(عبد السلام بن شايح، 2016، ص 18)

وبما أن المنظمات تحرص على تنمية مواردها البشرية وعلى الرقي بمستوى سلوكهم، فهي تهتم بممارسة التطوير بشتى صورته، ومن ذلك الابداع الاداري، الذي يساعد على تنمية القدرة على النبوغ والتوقد واستحضار التفكير لحل المشكلات التي قد تقابل التنظيم، وكذلك الاهتمام بتطوير مجالاته لجذب انتباههم، كما يزيد من حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حسن الحدس والبديهة في حل المشكلات. (شلابي وقبوق، 2020، ص 123)

فبطبيعة الحال المنظمات أيضاً بحاجة ملحة لاعتماد مداخل جديدة تُكسبها بعداً فاعلاً، وتضمن لها الإبداع الإداري وتحسين نوعية وجودة أدائها من منطلق الدور الرائد الذي تقوم به، ونظراً للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري يعد مدخل سلوك المواطنة التنظيمية اليوم من المداخل المهمة التي تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري في أداء تلك المنظمات، وأصبح هذا المدخل محل اهتمام العديد من الإدارات في مختلف المنظمات التي تبحث عن النجاح والإتقان في العمل . (بن سالم، غواص، 2021، ص 4 و 5)

ومن خلال إحساس الباحثة ورأيها في السلوكيات التي يقوم بها البعض، لاحظت أن قيامهم بتلك السلوكيات التطوعية والمواطنة قد تكون محدودة في أداء المهام التي يقدمونها لمنظماتهم أثناء أوقاتهم وأوقاتهم الرسمية، مما دفع بالباحثة إلى البحث في هذا الموضوع، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هاته للكشف عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، وبناء على ما سبق نقوم بطرح التساؤل التالي :

✓ هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويبر) بالأغواط ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل توجد علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط؟

✓ ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط ؟

✓ ما مستوى الابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط ؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية) ؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية) ؟

2-فرضيات الدراسة :

✓ توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

✓ توجد علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .

✓ مستوى الابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

3-أهداف الدراسة :

إن الغرض من تناولنا هذا الموضوع ينصب حول تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة .
- ✓ معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (السن، الرتبة الوظيفية) .
- ✓ معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

4-أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة في :

- ✓ أنها تتناول موضوعا مهما وهوسلوك المواطنة التنظيمية الذي يمثل أحد المفاهيم الادارية والسلوكية الحديثة في المنظمات وتعميق مفهومها وتفعيلها على المستوى العملي في المنظمة تحت الدراسة.

✓ يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري في المنظمات من خلال ما سنتناوله الدراسة ومن حيث نتائج البحث المتحصل عليها ومعرفة مدى شعور الموظفين بالمواطنة التنظيمية خلال أداء العمل .

✓ الاسهام في تشجيع العاملين في المنظمة على الابداع الاداري من خلال تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

5-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة أسباب ودوافع جعلته يتمسك بموضوع بحثه ومن هذه الأسباب ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

➤ الأسباب الموضوعية: وهي التي تتعلق بموضوع الدراسة في حد ذاته:

✓ موضوع يندرج ضمن السلوك التنظيمي وفي إطار تخصص إدارة الموارد البشرية .

✓ سلوك المواطنة التنظيمية هومن المفاهيم الجديدة والذي ظهر في الآونة الأخيرة وبالتالي هو مجال جديد للبحث فيه.

✓ نقص الدراسات التي تربط ما بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري على حدّ علم الطالبة.

✓ محاولة إضافة مرجع جديد يربط بين متغيرات الدراسة.

✓ الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بكل من سلوك المواطن التنظيمية والابداع الاداري نظرا لأثارهما الايجابية على الفرد والمنظمة .

➤ الأسباب الذاتية : شعور الباحثة بأهمية موضوع الدراسة خاصة كون سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الجديدة علينا في العالم العربي في حدود علمنا وجاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم مجال التخصص الذي ندرسه عمل وتنظيم وكذلك الرغبة في التعمق فيه أكثر.

6-التعريفات الاجرائية لمغيرات الدراسة :

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

تعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية أنه تصرف أو سلوك تطوعي اختياري يقوم به العامل (في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير احمد بن الزوبرير بالاغواط) تلقائيا عندما يواجه مواقف في العمل تتطلب منه استجابات خارج نطاق المهام الرسمية أي دون أن ينتظر تكليفا رسميا أو مقابل مادي ودون أن يشعر بإهدار جهده .

التعريف الإجرائي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

حسب الباحثة فإن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في مجموعة من السمات السلوكية التي يمكن للأفراد تبنيها داخل بيئة العمل لتعزيز فعاليتهم و مشاركتهم الإيجابية في العمل المؤسسي و المتمثلة في :

الإيثار (Altruism):تعرفه الباحثة على أنه استعداد الفرد لمساعدة الآخرين و تقديم الدعم المباشر لزملائه داخل المنظمة.

الكياسة (Conscientiousness):تعرفه الباحثة على أنه الالتزام بأداء الواجبات المهنية بمستوى عال من الانضباط و الدقة.

الروح الرياضية (Sportsmanship):تعرفه الباحثة على أنه التعامل بروح رياضية مع الصعوبات و التحديات داخل المنظمة دون شكوى.

وعي الضمير (Civic Vitue):تعرفه الباحثة على أنه المشاركة الفعالة في حياة المؤسسة مثل الاهتمام بمسائل و قضايا المؤسسة و المشاركة فيها.

السلوك الحضاري (Courtesy):تعرفه الباحثة على أنه التصرف بلطف و احترام اتجاه الآخرين داخل بيئة العمل.

هذه الأبعاد تساهم جميعا في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة، حيث يشعر الأفراد بالانتماء و المسؤولية نحو المنظمة و زملائهم و بالتالي تعزيز الأداء الفردي و الجماعي.

ثانيا: الابداع الاداري:

عرفت الباحثة الإبداع الإداري أنه قدرة العاملين (في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير احمد بن الزوبير بالاغواط) على خلق أفكار جديدة واستحداث أساليب إدارية جديدة، أو تطوير الأساليب المطبقة من أجل الارتقاء بالمنظمة لأعلى درجات الكفاءة والفاعلية والقدرة التنافسية.

التعريف الإجرائي لأبعاد الإبداع الإداري :

حسب الباحثة فإن أبعاد الإبداع الإداري تعكس مجموعة السمات و الصفات التي تساعد المؤسسات على تحقيق الابتكار و التطوير و تتمثل هذه الأبعاد في:

الأصالة (Originality): تعرفها الباحثة على أنها القدرة على التعبير عن الهوية الفريدة للمؤسسة من خلال الابتكار بطرق تنعكس فيها قيمها الأساسية و ثقافتها التنظيمية.

الطلاقة (fluency): تعرفها الباحثة على أنها القدرة على التفكير السريع و اتخاذ القرارات بفعالية في مواجهة التحديات المتغيرة بسرعة و دون تأخير.

المرونة (flexibility): تعرفها الباحثة على أنها القدرة على التكيف مع التغيرات و التحولات في البيئة الداخلية و الخارجية و ضبط الاستراتيجيات و العمليات بسرعة و فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المجازفة (Risk): تعرفها الباحثة على أنها قبول المخاطر المحسوبة و التجارب الجديدة لاستكشاف و تطوير حلول مبتكرة.

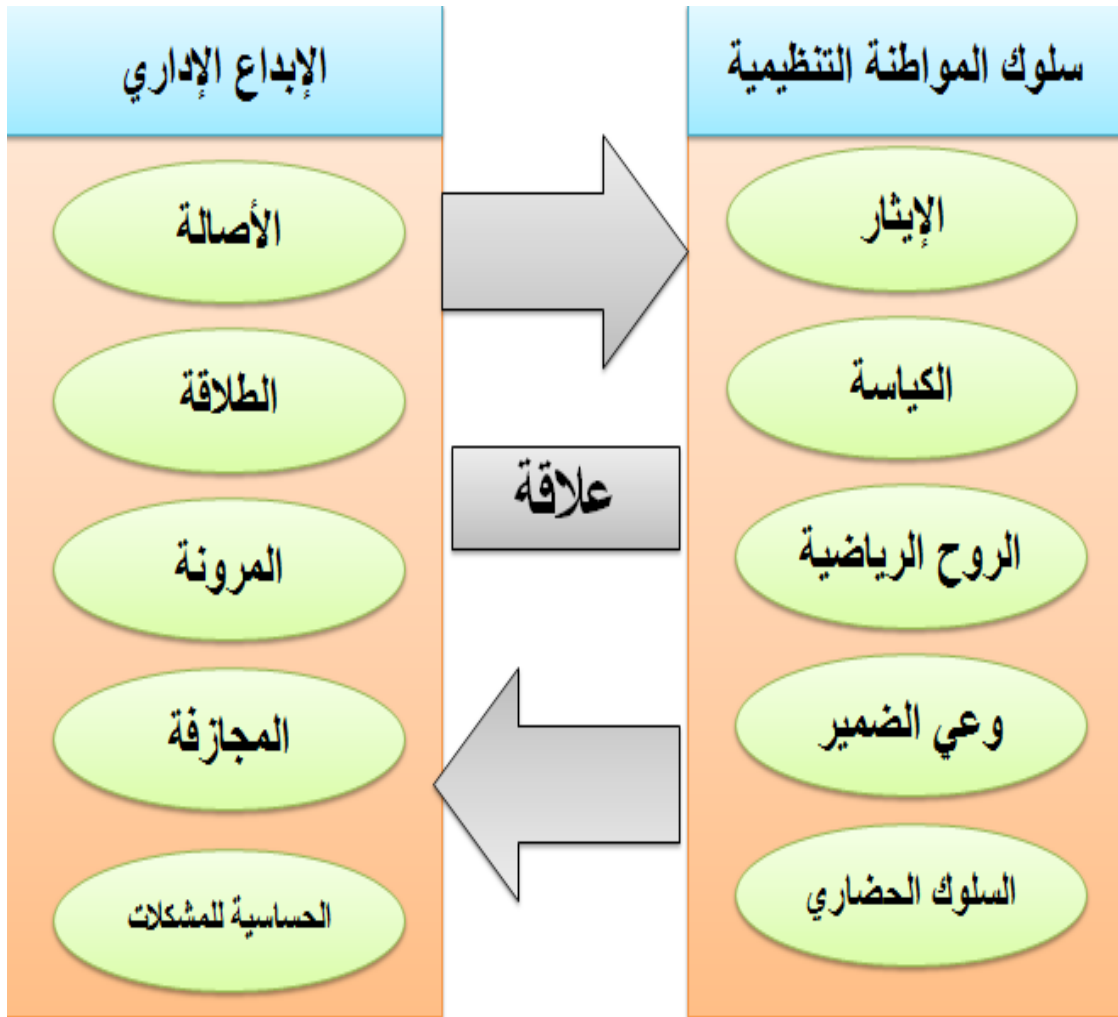
الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems): تعرفها الباحثة على أنها القدرة على التعرف و فهم المشاكل و الفرص بدقة ،و الاستجابة لها بسرعة و بشكل فعال للتأكد من حلول مبتكرة و مستدامة.

تتعاون هذه الأبعاد معا لتعزيز القدرة التنافسية والابتكارية للمؤسسات ،كما تساعد على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق نمو مستدام ونجاح على المدى الطويل.

7- نموذج الدراسة :

انطلاقا من مشكلة الدراسة وفرضياتها يمكن وضع هذا النموذج الذي يوضح متغيرات الدراسة وأبعادهما :

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الباحثة بالاستعانة بالأدب النظري .

8-الدراسات السابقة :

إن الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع هي من أولى الخطوات التي يلجأ إليها الباحث وذلك لإمكانية مساعدتها في صياغة مشكلة البحث وتعيين ميادينها وأبعادها، وفي إثراء المشكلة بالعودة إلى الأصول النظرية والنتائج الماضية، وتقادي العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين وقد اطلعنا على مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري وفيما يلي سنستعرض جملة منها :

أولا : دراسات اهتمت بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري:

أ- الدراسات العربية:

➤ دراسة مغيرة عبير 2012 بالأردن وكانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية : علاقته وأثره على ممارسة الإبداع الإداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان وقد توصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى المبحوثين، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر إيجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الإبداع الإداري.

➤ دراسة ناصر و آخرون (2012) أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، و عي الضمير، السلوك الحضاري) في المؤسسة توفر القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال تنمية و تعزيز الأفكار و المقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وكذا تعزيز الدافع للإنجاز و تحسين الأداء و الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وتوفير الفرصة للعمال لاختبار قدراتهم و قابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

➤دراسة هارون سميرة (2013) بعنوان فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع مذكرة لنيل، SNVI التنظيمي في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية شهادة الماجستير بجامعة محمد بوقرة بومرداس،هدفت هذه الدراسة إلى تبيان

وإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تدعيم وتنمية القدرات الإبداعية للموظفين والتي تمكنها من خلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة متمثلة 180 موظف في المؤسسة بمختلف المناصب والمستويات، وقد تم استخدام المقابلة والإستبيان أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بمستوى وبدرجة مرتفعة، وامتلاك المؤسسة لأرضية خصبة للإبداع وأنه هناك أثر وعلاقة ارتباط قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع الإداري .

➤ دراسة القحطاني عبد السلام (2014) في العربية السعودية في دراسته حول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، توصل إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل اعلى منه في القطاع الخاص .

➤ دراسة سمية سعدون، بوفلجة غيات ونجاة بزايد (2017) بعنوان المواطنة التنظيمية وعلاقتها، بالإبداع الإداري(دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك) وهران، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3 العدد 7،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أجريت على عينة من إطارات مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران، حيث تم استخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لأورغان " Organ " وإستبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحثين، تم تطبيقهما على عينة مكونة من 100 إطار، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

➤ دراسة شلابي وليد، قبوقب عيسى، (2020) بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية- على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مسيلة،أسفرت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الايثار، اللطف، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) من جهة

وسلوك الابداع الاداري، لدى عينة من مديري مدارس الابتدائية بالمسيلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق أداة البحث على عينة قوامها 43 مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده والإبداع الاداري لدى أفراد عينة الدراسة بغرض جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات، تم تصميم استبيان لقياس المواطنة التنظيمية، واستبيان لقياس الابداع الاداري.

➤ دراسة ليندة فارح، علاء خراخرية (2022) بعنوان: "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، عالجت الدراسة موضوع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية بقالة وقد تم اختيار هذه الأخيرة كونها من المؤسسات الحساسة كالتى تقدم خدمات لشريحة مهمة في مجتمعنا، وأيضا التعرف على علاقة المواطنة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الإيثار، اللباقة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) كمتغير مستقل، والتعرف على علاقتها بالمتغير التابع الإبداع التنظيمي بأبعاده(الاصالة كالمرونة،الطلاقة والقدرة على التحمل، الحساسية للمشكلات)وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع،حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على عينة الدراسة التي بلغ عددها 43 إطارا، وكانت النتائج المتحصل عليها ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالة.
- ارتفاع كل من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالة.

ب- الدراسات الأجنبية :

➤ دراسة Praptini Yulianti (2014) بعنوان :

climate Building organizational citizenship behavior with creative organizational
 , Research Vol. 5(3) support: a conceptual framework in higher education, educational
 April هدفت الدراسة للبحث عن العلاقة السببية بين المتغيرات في الدراسة على النحو التالي،
 سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير داخلي متأثر بالالتزام العاطفي، والتعريف التنظيمي كمتغير
 متداخل والدعم التنظيمي المدرك في مؤسسات التعليم العالي، والإبداع الإداري كمؤثر في
 الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، أشارت النتائج إلى أن سلوك المواطنة
 التنظيمية هوجانب مهم لتحقيق أفضل أداء للمحاضرين في الجامعات، وأن السلوك الإبداعي لا
 يعتمد فقط على الصفات الشخصية، ولكن أيضاً يتأثر بدعم المناخ الإبداعي للمنظمة وأن هيئة
 التدريس المدعومة سوف تكون قادرة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون هناك
 مناخ إبداعي في الجامعة .

➤ دراسة Abdülkadir AKTURANA & al (2016) بعنوان :

Behaviors on The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship
 and Behavioral Sciences Creative Behaviors in Educational Institutions, Procedia – Social
 V 235 2016، تم إجراء الدراسة الاستقصائية لهذه الدراسة على 220 من موظفي المؤسسة
 التعليمية في تركيا، وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال
 البرنامج الإحصائي Spss وأشارت نتائج الدراسة إلى تأثير تبادل المعرفة في السلوكيات
 الإبداعية، وأن الموظفين الذين لهم المعرفة التشاركية اللازمة ينخرطون أكثر في سلوك
 المواطنة التنظيمية في العمل .

ثانيا : دراسات اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى :

أ- الدراسات العربية :

➤ دراسة أحمد بن سالم العامري (2003) بعنوان : " محددات وأثار سلوك المواطنة
 التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة المجلد2، العدد

17، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عنه، حيث خرجت هذه الدراسة بنتائج مفادها أن لهذا السلوك أثار متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي، كما كشفت هذه الدراسة العديد من العوامل المؤثرة في ظهور هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة الإدارية وغيرها من العوامل .

➤ **دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لأمانة أبوظبي، للباحث مغير خميس، رسالة دكتوراه بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر (2003)** وقد تمحورت إشكالية الدراسة في جملة من التساؤلات هي:

✓ ما هي العلاقة بين انتهاج القائد الإداري للنمط القيادي الموجه بالمرؤوسين (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية ؟

✓ ما هي العلاقة بين رضا العاملين مشتملا (الرضا عن الوظيفية الحالية، الرضا عن الدخل، الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن الترقية، الرضا عن الرئيس الرضا عن الزملاء) وبين دعم سلوك المواطنة التنظيمية ؟

وقد طبق الباحث جملة من أدوات جمع البيانات كالمقابلات وقائمة الاستقصاء والتي طبقت على 199 مفردة معتمدين في خطة العمل على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، أما النتائج التي تم التوصل إليها كانت باختصار كالتالي :

✓ وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين كل من متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية ونمط القيادة التحويلية - العدالة التنظيمية - الرضا الوظيفي.

✓ لا يوجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنسية، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، العمر.

➤ **دراسة رياض أبا زيد (2009) وكانت بعنوان : التمكين النفسي وأثره على سلوك**

المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفس ي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة

(معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية لتحليل 328 استبانة ونسبة (63.08%) من مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفس ي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة نجيب عبد المجيد نجم وخوله صدر الدين كريم (2011) بعنوان : " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 1 العدد 2 - 2014، تناولت الدراسة موضوع الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية، توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي وجود علاقة قوية معنوية حقيقية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك .

➤ دراسة جنات بوخمخ وناجي بن حسين (2011) بعنوان: " دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 " مجلة دراسات اقتصادية المجلد 5 العدد 1، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 ، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته من تعلم تنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، حيث أن لهذه المكونات تأثير على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أنجزت الدراسة اعتمادًا على البيانات المجمعة بأداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 161 موظف وموظفة بالجامعتين مجال الدراسة، أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين محل الدراسة.

➤ دراسة حسن عبد السلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، فتحية محمد عيسى الهوني (2011) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة

سبها "مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي : هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وبالتالي هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) من أجل بلورة الحلول عن سؤال الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها تواجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة بندر أبوتايه (2012) بالأردن وكانت بعنوان : " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية : الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من 326 مستجيبا من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية .

➤ دراسة بن يحي عز الدين (2014) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى

تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فقد تم قياسها من خلال الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي) وبعد التعرض للدراسة النظرية ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية، وشملت كل مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، وكانت الإستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة، أشارت النتائج إلى أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة حمزة معمري وبن زاهي منصور (2014) بعنوان: " سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة، حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 110 موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية.

➤ دراسة عادل ياسين جواد ورعدي عبدالله عيدان الطائي (2014) بعنوان : " دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد 79، سعى هذا البحث الى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في هذه السلوكيات، وقد كشف البحث أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب وهي بحاجة الى إعادة نظر من قبل المديرين أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعاً الأمر الذي يجب على الإدارة استثمارها

في تحقيق أهداف الهيئة، في حين لم يظهر هناك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بُعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثر معنوي .

➤ دراسة صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر (2014) بعنوان سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 ، العدد 6 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة، اعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصف التحليلي لآراء عينة من 287 من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشر كلية ضمتها جامعة القادسية، واستعمل الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانا أيضا بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار الفرضيات وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة (Mohamed Din El Salah Wael) 2016 بعنوان : دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي شركة أسمنت بني سويف -مصر -
(The Relationship Beteen Job Satisfication and Citizenship Company Employees among Beni Suef Cement Investigating)

هدفت الدراسة إلى :

- ✓ فهم العلاقة الجوهرية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- ✓ فهم العلاقة الخارجية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

-إشكالية الدراسة :

- ✓ هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي الجوهرية وسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ✓ هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي وسلوك المواطنة التنظيمية ؟

الطريقة والأدوات : مجتمع الدراسة متكون من 325 موظف أي عدد موظفي شركة اسمنت بني سويف 2015/05/31 عدد عينات الدراسة 211 .

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة السابقة وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

➤ دراسة (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2017) حول سلوك المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في التربية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي بالتطبيق على 311 مديرا ومديرة، وشملت الدراسة الأبعاد التالية : الايثار، الضمير الحي، المجاملة، الروح الرياضية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن ومستوى أدائهم .

➤ دراسة نور الدين مزهودة وإسمهان قرزة (2017) بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح"، ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 06، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة، بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء .

➤ دراسة عصام حيدر وحنان مصطفى (2017) بعنوان : " دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق" (مجلة جامعة البعث - المجلد 39 العدد 8) حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات جامعة دمشق، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج منها: تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق،

وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز، وبناءاً على تلك النتائج طُرحت مجموعة من التوصيات.

ب- الدراسات الأجنبية :

➤ دراسة Philip M. Podsakoff & al (1997) :

➤ "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, No. 2

دراسة بعنوان : " سلوك المواطنة التنظيمية وكمية وجودة أداء مجموعة العمل "، هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية على كمية ونوعية أداء 218 شخصاً يعملون في 40 طاقم عمل في مصنع للورق يقع في شمال شرق الولايات المتحدة، وقد أشارت النتائج إلى أن الإيثار والروح الرياضية كان لهما تأثير كبير على كمية الأداء ولهما تأثير كبير على جودة الأداء، كما لم يكن للوعي الحضاري أي تأثير على الأداء.

➤ دراسة Russell Cropanzano & al (2003) بعنوان :

➤ " The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance ", and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Applied Psychology Vol 1, NO 88 , March 2003"

"علاقة الإرهاق العاطفي بمواقف العمل والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن النتائج السلبية للإرهاق العاطفي، وبناءاً على نظرية التبادل الاجتماعي، اقترح الباحثون أن الإرهاق العاطفي له تأثير على الأداء، مواقف العمل، سلوك المواطنة التنظيمية ودوران العمل، وقد قسمت إلى دراستين الأولى أجريت في مستشفى في الولايات المتحدة الأمريكية وتم توزيع 950 استبانة استرجع منها 204 استبانة صالحة للتحليل، والدراسة الثانية كانت العينة هي المشرفين الذين عملوا أو يعملون في المنظمات الخاصة او العمومية في منطقة "كولورادو" وكان عددهم 296 لكن تم استرجاع 232 استبانة صالحة للتحليل أشارت نتائج الدراستين تشير إلى أن الإرهاق العاطفي يرتبط مع الإلتزام التنظيمي، الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة HUI WANG & al (2005) بعنوان :

Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior , Academy of Management Journal, Vol. 3, No 48, 2005.

" تبادل القائد والعضو كوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المتابعين وسلوك المواطن التنظيمية".

حيث تم تطوير نموذج يتوسط فيه تبادل القادة وأعضاء الفريق العلاقة ما بين سلوك القيادة التحويلية وأداء التابعين وسلوك المواطن التنظيمية لديهم، وقد شملت عينة الدراسة 162 إطار في بنك في جمهورية الصين الشعبية، أشارت النتائج إلى ارتباط قوي ما بين القيادة التحويلية والأداء وسلوك المواطن التنظيمية، وأنها تدفعهم إلى الانخراط في مثل هذه السلوكيات الإضافية.

➤ دراسة Sandra K. Newton & al (2008) بعنوان :

Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of Their Psychological Contract, Information Resources Management Journal , Vol4, Issue 21, October 2008

" العمل المبتكر وسلوك المواطن من محترفي تكنولوجيا المعلومات :آثار العقد النفسي "

باستخدام نظرية العقد النفسي ونظرية المعالجة الاجتماعية للمعلومات هدفت الدراسة إلى الإجابة عن كيفية تأثير درجة التزام المحترفين في تكنولوجيا المعلومات بعقودهم النفسية وتأثيرها على سلوك المواطن التنظيمية لديهم .حيث تم جمع البيانات والمعلومات من عينة مكونة من 209 محترف في تكنولوجيا المعلومات باستخدام استبيان وزع عن طريق البريد الإلكتروني وعن طريق النسخة الورقية وقد كانت العينة هي المتخصصين في إدارة نظام المعلومات الإلكتروني، وطلبة الصف النهائي في إدارة نظام المعل ومات الإلكتروني بجامعة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، بينت النتائج وجود علاقة إيجابية مع التزامات الطرفين بواجبيهما وسلوك المواطن التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري لديهم .

➤ دراسة Chieh-Peng Lin (2008) بعنوان : توضيح العلاقة بين سلوكيات المواطن

التنظيمية والجنس وتقاسم المعرفة في منظمات الأعمال (تايوان) .

Behaviors , Gender , and Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors , Knowledge Sharing in Workplace Organizations in Taiwan

العلاقة بين سلوكيات المواطن التنظيمية من خلال أبعادها (الايثار، المجاملة، الروح المعنوية،

الفضيلة، المدنية، الضمير)، على تشارك المعرفة في منظمات الأعمال، باستخدام الموع الاجتماعي كالوسيط، تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الشركات بتايوان تم الاعتماد على مقياس (Podsakoff et al 1990) بالنسبة لسلوك المواطنة أما بالنسبة لمشاركة المعرفة فقد تم الاعتماد على مقياس (بوك وكيم 2002)، هناك خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، المجاملة، الروح المعنوية، الفضيلة المدنية، الضمير)، أثرت على تشارك المعرفة بالمنظمة، لكن بتأثيرات مختلفة، فمن خلال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الموظفين، وبواسطة اختبار الاعتدال، أن تأثير المجاملة والروح الرياضية على مشاركة المعرفة، أقوى بالنسبة للرجال منه للنساء، أخيرا تتشابه تأثير الضمير والفضيلة المدنية على مشاركة المعرفة بين النساء والرجال، تمثلت أهمية الدراسة في دور الأساسي لسلوك المواطنة التنظيمية ذلك الدور التطوعي والإضافي الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ومشاركة المعرفة كالبعد مهم جدا في إدارة المعرفة، الأسلوب الحديث في إدارة وطبيعة العلاقة التي تكمن بين المتغيرين بغية تحقيق الأهداف المنظمات، أسفرت نتائج الدراسة الحالية على أن النساء أكثر إهتماما بمساعدة الآخرين، أي أن النساء يقضين وقتا أكبر في المساعدة مقارنة بالرجال، وبناء على ذلك فإن الموظف الذي يتصرف بمثل هذه الطرق، الخبرة يتمتع بمستوى عال من الايثار، مما يشير أن درجات الإيثار أعلى بالنسبة للنساء منها للرجال والصفات التي تحتوي على الكياسة تتوافق أيضا مع الصفات التي تعتبر عموما أنثوية. (Chieh-Peng , 2008)

➤دراسة (2011) Jehad Mohammad & al بعنوان :

Job satisfaction and organizational citizenship behavior An empirical study at higher learning institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol2, No 16, July 2011

" الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي "

تم تصميم هذه الدراسة لقياس بعدين من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبحث كيفية ارتباطها مع الرضا الوظيفي، حيث قام الباحثون بتوزيع 100 استبانة بين الموظفين غير الأكاديميين في جامعة في ماليزيا، تم توزيع 40 استبانة بين موظفي المكتبة، و 60 استبانة تم توزيعها بين موظفي كلية الاقتصاد والأعمال، تم استرجاع 85 استبانة وكان الصالح منها للتحليل 79 استبانة، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي الجوهرى مرتبط بشكل كبير وإيجابي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

➤ دراسة Peter P. Khaola (2013) بعنوان :

"Leadership, organizational citizenship and innovative work Behaviors in Lesotho: Exploratory evidence, Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa, Vol 4. No. 2. "

القيادة والمواطنة التنظيمية والسلوكيات المبتكرة في ليسوتو :دليل استكشافي "أجريت هذه الدراسة على عينة من 100 مسير في ليزوتومن أجل اكتشاف العلاقة ما بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري والترابط فيما بينهما، والارتباط ما بين كل منهما وما بين القيادة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ترابط قوية ما بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، وأن القيادة التحويلية مرتبطة مع كل منهما ايجابيا وأن كل من العمر، المنصب، والمستوى التعليمي لهم ارتباط قوي بسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري وأن المشاركين لا يفرقون فيما بينهما لأن كل منهما يعبر عن المظهر السلوكي، حيث أوصى الباحث المدراء الذين يريدون التأثير على مرؤوسيهم باتباع أسلوب القيادة التحويلية .

➤ دراسة Amos S. Engelbrecht & Bright Mahembe (2014) بعنوان : "العلاقة ما بين

القيادة الخادمة، سلوك المواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق".

➤ and The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness, Sajip Journal V40 N1، كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقات بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وفعالية الفريق في نظام المدارس بجنوب أفريقيا، وكانت عينة الدراسة غير احتمالية تكونت من 288 أستاذ من 38 مدرسة في جنوب أفريقيا، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود العلاقات الإيجابية بين القيادة الخادمة، فعالية الفريق وسلوك المواطنة التنظيمية.

➤ دراسة Anjali Mary Gomes & Nishad Nawaz (2018) بعنوان: "العلاقة بين سلوك

المواطنة التنظيمية وأداء الفريق :التأثير الوسيط لصراع الفريق"

➤ The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict, Management and Organizational Studies Vol. 5, No. 1; 2018

أجريت هذه الدراسة في ثانويات وجامعات الهند من أجل فهم العلاقة ما بين أداء فريق العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، وصراع فريق العمل، حيث أن المعلومات تم جمعها من خلال

الإستبيان، وقد تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في 204 من أفراد الفرق التي شاركت من 25 جامعة وثانوية، حيث تم تحليل المعلومات باستخدام النظام الاحصائي Spss، أشارت النتائج إلى أن صراع الفريق له تأثير سلبي على كل من الأداء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

➤ **دراسة Fatma Sonmez Kakir , Zafer Adiguzel (2019) بعنوان : فحص سلوكيات المواطنة التنظيمية بإشراك الموظفين في القيادة التحويلية ودعم التنظيم .**

Examining Of Organizational Citizenship Behaviors and Employee Involvement in Organization Support – A Research on White Collar- Transformational Leadership and

عالجت الدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال إشراك الموظفين في القيادة التحويلية، ودعم التنظيم حيث يشار إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري في مكان العمل يتجاوز احتياجات العمل الأساسية للموظفين، غالبا ما توصف هذه السلوكيات بأنها سلوكيات غير تلك التي يجب القيام بها في الفعل، لقد كان موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، بحث مكثف منذ تقديمه لأول مرة منذ ثلاثين عاما تقريبا، حيث تمثلت الاشكالية في طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية بإشراك العاملين كوسيط، بلغت عينة الدراسة 398 من ذوي اللياقات البيضاء العاملة في البنوك، تكون الاستبيان من أربع متغيرات، تم استخدام مقياس (Padosakof 1989)، كشفت نتائج الدراسة على أن الموظفين الذين يتحملون المسؤولية على قرارات القادة التحويليين هم أكثر تحفيزا لاقتراح أساليب جديدة، القادة لديهم رؤيا ملهمة لتشجيع العاملين وتحسين لأنفسهم، إلى جانب القيادة التحويلية فإن الدعم التنظيمي يلعب دورا من خلال لاهتمام بالموظفين، واحتياجاتهم الشخصية مما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة على سواء وبالتالي تؤثر القيادة التحويلية والدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا وثيق وداعم يعكس رغبة الموظفين الذين أظهروا السلوك للحفاظ على علاقاتهم مع زملائهم أو المنظمة نفسها والمساهمة في نجاح أهدافها لذلك من الممكن أن يشعر الموظفون بدعم المنظمة، والتي يكون أسلوب قيادتها مناسبا للشعور بالانتماء إلى المنظمة .

ثالثاً : دراسات اهتمت بالإبداع الإداري وبعض المتغيرات الأخرى :
أ- الدراسات العربية:

➤ دراسة جبرة محمد (2005) والتي كانت بعنوان : " الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الادارية بمدينة جدة السعودية . " حيث هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الادارية من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية بمدينة جدة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل الاستبيان على عينة قدرت ب 288 مديراً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المتعلقة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق والقيادة بصورتها الكلية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة .

➤ دراسة محمد بن علي الليثي (2008)،هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بالعربية السعودية، والتعرف على واقع ممارسة عناصر الإبداع الإداري لديهم، ثم تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى هؤلاء المديرين، من أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري لدى المديرين كانت بدرجة كبيرة جداً، كما أن ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد العينة .

➤ دراسة الغنزي مبارك عبد الله (2009) وكانت بعنوان: "علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك لوكلائهم وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء من وجهة نظرهم، اختار الباحث عينة عشوائية قدر حجمها بـ 159 وكلاء وكانت أهم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات والمخاطرة ودرجة كلية متوسطة للإبداع الإداري ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري لدى وكلاء المدارس .

➤ دراسة الغنزي (2009) بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " هدفت الدراسة

للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة اشتملت على مجموعة من الأبعاد مثل (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (536) معلماً ومشرفاً تربوياً، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين كما أظهرت النتائج وجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة والأداة ككل، بالإضافة إلى وجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة البكالوريوس.

➤ دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، (2009) بعنوان : " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" دراسة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم إستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة بنسبة % 82 من حجم العينة والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة Spss الأصلي باستخدام برنامج ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، أشارت النتائج إلى أن المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وأن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

➤ دراسة كاو (2010) بعنوان : " التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كردستان العراق" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التفويض الإداري وأثره في الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في إقليم كردستان العراق، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 303 فرداً في وزارة التربية والتعليم في الإقليم . أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التفويض الإداري تعزى إلى متغير العمر، الخدمة، ومكان

العمل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي في مستوى ممارسة التفويض الإداري في الإبداع .

➤ **دراسة الطيار (2010)، بعنوان: "إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقي"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها في محافظة بغداد، وتم اقتباس خمس أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخزين وتوثيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة) والإبداع الإداري ككل. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء والإداريين بفئات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في مراكز الوزارات والمؤسسات الصحية الحكومية التابعة لها في محافظة بغداد. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 325 استبانة، والصالحة للتحليل 320 وبنسبة % 86.6 تم استخدام منهجية المسح الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج كان أهمها: كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.83 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) وتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

➤ **دراسة صالح بن محمد الكليبي (2011)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة ببعض الوزارات بجمهورية اليمن، ومدى ممارستهم لمراحل عملية الإبداع الإداري، طبقت الدراسة على عينة قوامها 350 مديراً وأظهرت النتائج بعد تحليلها أن مقومات الإبداع الإداري تتوفر لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وأن أكثر عناصر الإبداع توفراً هو عنصر الأصالة في المرتبة الأولى، ثم عنصر مواصلة الاتجاه، يليه الطلاقة فالمرونة وفي الرتبة الأخيرة حل عنصر الحساسية للمشكلات .

➤ دراسة مؤيد الساعدي وآخرون (2013) بعنوان دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، جملة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 51 العدد4، اهتمت الدراسة بالتعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها واختبار نتائجها، من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) على عينة البحث المكونة من 91 شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي، وهي أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة توجه إدارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل .

➤ دراسة وسيلة واعر(2015) ، بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ،هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل : الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما) الإهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد : التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد هي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، تكون مجتمع الدراسة 1300 إطارا وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ حجمها 169 ،

وزعت عليها إستبانات تم استرداد 135 أشارت أهم النتائج إلى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي، وأن مستوى توفر الإبداع الإداري بالمجمع كان مرتفعاً.

➤ **دراسة عطوات سلمى وآخرون (2016) بعنوان أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10 العدد 5،** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبين المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) للموظف وتوفر متغيرات المناخ الإبداعي وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 52 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل في رضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به .

➤ **دراسة علي ضبيان الرشيد (2017) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد 33 العدد 71،** هدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة 237 فرد، تم إسترجاع 147 استبانة مكتملة البيانات، أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم .

➤ دراسة جاهل يعقوب (2018) بعنوان علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي 2011، المجلد 9، العدد 1 جامعة الجزائر 3، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومعرفة ما إذا كان للقيادة أثر على مستوى هذا الأخير وما هي الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة، كما عمدت إلى محاولة التعرف على أسلوب القيادة التكاملية بمستوى الإبداع الإداري حيث اقتصرت الدراسة على موظفي المديرية لهذه الولاية والذي بلغ عددهم 39 موظف وموظفة وزع عليهم إستبيان مكون من محورين، تم استبعاد 05 استبانات أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية والباقي كان كله صالحا، حيث تم التحليل باستخدام برنامج SPSS، وقد كانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية وأن القيادة الإدارية تعتبر هي المتحكم في مستوى الإبداع الإداري، كما تبين أنه هناك بعض الصفات لمن يمكن أن نقول عنه أنه إنسان مبدع.

➤ دراسة شاطر شفيق (2018) بعنوان إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين من خلال أبعادها في تنمية الإبداع الإداري في شركة كوندور إلكترونيكس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في آراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، تم اختيار عينة عشوائية من 180 إطار في المؤسسة من بين 596 إطار في المؤسسة والذين يمثلون مجتمع البحث، وقد تم استرجاع 146 إستبانة صالحة للتحليل، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة في الإبداع الإداري بالشركة، وأن بعدي المشاركة في المعلومات وفرق العمل المدارة ذاتيا لهما أثر إيجابي في الإبداع الإداري، بينما بُعد الإستقلالية وحرية التصرف ليس له أثر في تنمية الإبداع الإداري، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة طبقا للاختلافات الشخصية والوظيفية.

➤ دراسة أكرم محمد الحجوج وعبد القادر خالد أبوعلي (2018) بعنوان واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 7، العدد 2، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية : المسمى الوظيفي، والنوع والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة الأساسية من 136 مديراً ونائب مدير مدرسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية : النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

➤ **دراسة لبوخ فاطمة وبويهي محمد (2018) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 6 العدد، 1** هدفت الدراسة إلى استعراض مفهومي الإبداع الإداري والتميز وتوضيح العلاقة والتأثير بينهما، ومحاولة التعرف على كيفية استخدام الإبداع الإداري لتعزيز التميز في المنظمة المبحوثة، أظهرت نتائج البحث أن الإبداع بعناصره (الإبداع الفردي، الجماعي، والإبداع المنظمي) يؤثر في تحقيق التميز بأبعاده : القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق، التركيز على النتائج، تطوير الشركات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم، تطوير الأفراد وإشراكهم.

➤ **دراسة قناشي أمينة، حمامي أمال (2018) بعنوان : علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري دراسة حالة في اتصالات الجزائر،** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري حيث تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05، حيث اختيرت العينة بصفة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان واستخدم برنامج Spss للمعالجة الإحصائية، وتم قبول جميع الفرضيات الفرعية أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ **دراسة جزيري لمياء، بديسي فهيمة (2018) بعنوان الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 العدد 1**، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري في تنمية رأس

المال البشري بمديرية الاتصالات بقسنطينة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات كأبعاد الإبداع الإداري (التمكين الإداري، الاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهيكل التنظيمي)، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء العملي، أين تم استقصاء وتحليل آراء عينة من مجتمع مكون من 98 من موظفي مديرية الاتصالات بقسنطينة وقد تم توزيع 80 استمارة، إلا أنه لم يتسنى إلا استرجاع 70 استمارة قابلة للتحليل، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري، كما خلصت إلى أن تنمية رأس المال البشري يتطلب الاستمرارية في تبني مفهوم الإبداع الإداري، وذلك من خلال الإهتمام بجميع أبعاده .

ب- الدراسات الأجنبية :

➤ دراسة Ercan Yilmaz (2010) بعنوان :

ethical leadership The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' characteristics, Procedia Social and Behavioral Sciences 2
تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس، تم إجراء هذه الدراسة ما بين سنتي 2008 و 2009 وكانت عينة الدراسة متمثلة في 527 مدرس ومدرسة في تركيا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وسلوك القيادة الأخلاقية للمدراء فيما يتعلق بأبعاد الأخلاقيات البيئية، اتخاذ القرارات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي، كما تم الوصول إلى أن السلوك الإبداعي المؤسسي في المدارس يفسر السلوك الأخلاقي والأخلاقيات البيئية بشكل كبير .

➤ دراسة Hong Hu, Qinxuan Gu and Jixiang Chen (2013) بعنوان :

creativity and How and when does transformational leadership affect organizational innovation? Nankai Business Review International Vol. 4 No. 2
البحث في مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك معرفة نوع الترابط الذي يربط ما بين هذين المتغيرين، حيث هدفت إلى تحليل استقرائي لأبعاد متغيرات الدراسة من أجل توضيح أشمل، وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد على وجود علاقة ما بين الإبداع التنظيمي والقيادة التحويلية حيث أن هذه الأخيرة تؤثر على الإبداع والابتكار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد كان التركيز في هذه الدراسة على الجانب الغير مباشر بشكل أكبر.

➤ **دراسة (2014) Sam Rahimzadeh Holagha & al بعنوان :**

commitment within The effect of organizational structure on organizational creativity and Sciences 156 the Iranian municipalities, Procedia - Social and Behavioral هدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري والالتزام، وكان هذا البحث بحث كمي حيث تم استخدام ثلاثة أنواع من الاستبيانات القياسية لجمع المعلومات الضرورية بشأن الهيكل التنظيمي والإبداع والالتزام، وقد كانت عينة الدراسة متمثلة في 146 عامل وعاملة في البلديات الإيرانية، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التنظيمية للإبداع الإداري والالتزام، كما تشير أيضا إلى وجود علاقة إيجابية مؤثرة ما بين الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي.

➤ **دراسة (2014) Sirková M & al بعنوان :**

Management ,Polish An analytical study on organizational creativity: Implications for Journal of Management Studies. هدفت الدراسة إلى تحليل الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على موظفين أغلبهم مدراء يعملون في إقليم بريسوف في سلوفينيا وقد كانت عينة البحث مكونة من 118 موظف يعملون في مختلف المجالات، أشارت النتائج إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع المجيبين يستخدمون الإبداع في العمل على سبيل المثال في تنفيذ المشاريع، وإيجاد طرق لزيادة الكفاءة، وصنع الأفكار المتعلقة بتطوير المنتج وجذب عملاء جدد، وأن الإبداع مهم لمعظم المشاركين .

➤ **دراسة (2015) Duygu Çubuk &Tuna Uslu بعنوان :**

organizational creativity: The effects of knowledge management and self-organization on organizational communication, The mediating roles of corporate innovativeness and Leadership 4 International Journal of Organizational هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الكامنة وراء الإبداع الإداري وتقييم آثار هذه العوامل على الإبداع الإداري ضمن نموذج يوضح العلاقات الهيكلية، حيث أن التطور السريع في مجال الاتصالات والمعلومات يحدث تأثيرا كبيرا في هيكل المنظمات، الأعمال، طريقة العمل، أي بطريقة أخرى يؤثر في الحياة الوظيفية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة والتنظيم الذاتي على إبداع الموظف من خلال الابتكار والاتصال، حيث تم استخدام استبيان وزع على عينة من 227 عامل في تركيا، وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد على أن إدارة المعرفة والتنظيم الذاتي يؤثران بفعالية في الإبداع

الإداري، لكن أهم العوامل التي تحدد الإبداع التنظيمي هو الاتصال التنظيمي يليه بعد ذلك الإبتكار الجماعي .

➤ دراسة Khuram Shahzad & Sami Ullah Bajwa (2016) بعنوان :

enhance Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to Journal of organizational creativity and performance An empirical investigation, Modelling in Management Vol. 11 No. 1. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التداخل ما بين إستراتيجية المعرفة وإدارة المعرفة وكيف يؤديان إلى الإبداع التنظيمي والأداء المتميز، حيث تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة عشوائية من 219 عامل من 173 مؤسسة، وقد كانت النتائج تشير إلى أن عملية إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الإبداع التنظيمي وهو بدوره له دور في خلق أداء متميز.

➤ دراسة Luca Giustiniano & Sara Lombardi (2016) بعنوان :

Decision Vol. 54 Management·How knowledge collecting fosters organizational creativity No. 6. هذه الدراسة تصور الإبداع الإداري كمفهوم معقد يتطلب التحقيق فيها الفهم الجيد لهذه العملية، حيث هدفت هذه الدراسة لاثراء الفهم الجيد لكيفية تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تقديم إطار يجمع بين التعلم على مستوى الفرد، تشارك المعرفة، وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استبيان وزع على عينة من 362 عامل من الشركات متعددة الجنسيات، حيث كانت النتائج تشير إلى ميل الأفراد إلى التعلم من الآخرين وهذا ما يحسن من الإبداع الإداري، وأن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات له تأثير سلبي على الإبداع الإداري، وأن دعم الادارة العليا ليس له تأثير مهم على عملية جمع المعلومات وعملية الإبداع الإداري.

➤ دراسة Woojin Yoon، Sang Ji Kim، Jaeyong Song (2016) بعنوان :

➤ Top management team characteristics and organizational creativity, Review of Managerial Science, Springer, vol. 10(4)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير فريق الإدارة العليا على الإبداع الإداري، حيث تبين أن حجم الفريق له تأثير كبير وسلبي على الإبداع الإداري، كما أن أعمار حجم مجلس الإدارة له تأثير، إضافة إلى التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا كان له تأثير مهم وإيجابي على الإبداع الإداري، حيث أن هذه الدراسة ساعدت على الفهم الجيد على العلاقة ما بين هذين المتغيرين،

وبالتالي اقتراح سبل بحث جديدة من أجل تحسين لوحة القيادة التي تعود على تعزيز الإبداع الإداري .

➤ دراسة Eddy Madiono Sutanto (2017) :

creativity on The influence of organizational learning capability and organizational Asia Pacific Management organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia, Review 22، في بيئة الأعمال التقليدية، تعد القدرة على التعلم أو الإبداع من العوامل الهامة لدفع مستوى الابتكار، ومع ذلك هناك تساؤل عما إذا كانت نفس الظاهرة ستحدث في مؤسسات التعليم العالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا التساؤل، حيث استخدم هذا البحث طريقة المعاينة العشوائية التي شملت 179 محاضرا من جميع الجامعات في مقاطعة جاوا الشرقية بإندونيسيا، أشارت النتائج إلى أن كلا المتغيرين قد أثرا في الابتكار التنظيمي، جزئيا وفي وقت واحد، لم تكن هناك فئة اختلاف في الجامعات العامة أو الخاصة على هذه المتغيرات، حيث أشارت أنه كلما زادت الابتكارات التي حققتها المنظمة، زاد التعلم والتغيير اللذين تحتاجهما المنظمة، وأ ن الابتكار هو تنفيذ الأفكار الإبداعية الناجحة في المنظمة.

➤ دراسة Celina M. Olszak (2018) بعنوان :

Support", Determinant Factors and the Impact of ICT on Organizational Creativity European Conference on Innovation and Entrepreneurship، كان الهدف من هذه الدراسة هو توفير نظرية مفاهيمية وتطبيقية حول الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث هدفت إلى تعريف أهم المحددات والعوامل الرئيسية للدعم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإبداع الإداري، وقد تم في هذه الدراسة إجراء تحليل نقدي للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك إجراء بحث تجريبي حول العوامل والمحددات والحوازر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائم على دعم الإبداع الإداري، حيث استخدمت المقابلة في هذا البحث من أجل جمع المعلومات وكانت عينة الدراسة متمثلة في 24 مختص في هذا المجال، أشارت نتائج هذه الدراسة أن القيود الرئيسية التي تحول دون تطوير الدعم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإبداع الإداري تشمل الحواجز العقلية والتنظيمية، وضعف جودة البيانات فضلا عن عدم كفاية تطوير مستودعات البيانات، كما أشارت الدراسة أيضاً أن المناخ التنظيمي والثقافي المناسب هما أهم محركات الإبداع الإداري.

9-التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا للدراسات السابقة وجدنا بأن الدراسة الحالية تتفق مع بعض منها في دراسة متغيرات الدراسة " سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري " وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مع بعضها البعض في حدود علمنا ومن خلال ما توفر لدينا من دراسات محلية وعربية وأجنبية إلا أنها تتضمن عددا من الخصائص التي تخدم وتفيد البحث الحالي وهي :

أ-أوجه التشابه :

❖ **منهج وأداة الدراسة :** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات، كما تم استخدام أداة الاستبيان في معظم الدراسات وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية .

❖ **الأبعاد :** تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد عدد من الأبعاد المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية .

❖ العديد من الدراسات السابقة، اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك بدراسة الإبداع الإداري وعلاقتها ببعض المتغيرات مما يدعم هذان المتغيران ومستوى ممارستهما وأثرهما على الفرد والمنظمة.

❖ الدراسات الأولى كلها تربط بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، لذا فإن الدراسة الحالية تحاول دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

❖ **النتائج :** بعد إجراء الدراسة الميدانية كانت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة التي وجد معظمها أنه توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري و المتمثلة في دراسة مغايرة عبير(2012)، دراسة سمية سعدون و بوفلجة غيات و نجاه بزويد(2017)، دراسة شلابي وليد وقبوق عيسى (2020)، ودراسة ليندة فارح(2022).

ب-أوجه الاختلاف :

❖ **الأهداف :** اختلفت أهداف الدراسة الحالية مع جميع أهداف الدراسات السابقة .

❖ **الزمان والمكان :** تمت هذه الدراسة الحالية بدولة الجزائر تحديدا بولاية الأغواط سنة 2024 في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويير)، أما الدراسات السابقة فقد تمت في بلدان مختلفة أسيوية وأوروبية وأمريكية منها العربية ومنها الأجنبية خلال سنوات مختلفة 2012، 2013، 2014، 2016، 2017، 2020، 2022 . وهناك من قام بالدراسة في الجامعات، المؤسسات الاقتصادية والصناعية، المستشفيات... إلخ.

❖ **العينة :** اهتمت العديد من الدراسات في اختيار طبقة العينة بعينات متنوعة بقطاعات التعليم، الجامعات، المؤسسات الاقتصادية، حيث تناولت عينات مختلفة بأعداد أكثر من الدراسة الحالية، بينما الدراسة الحالية سلطت الضوء على الإداريين والأساتذة والمراقبين في معهد التكوين المهني المتخصص (أحمد بن الزويير) اللذين يتكون عددهم من 40 فرد .

❖ **المتغيرات :** الدراسة الحالية ركزت على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وعلاقته بأبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، حساسية المشكلات)، أما بالنسبة للدراسات السابقة فهناك من اعتمد على بعدين وهناك من اعتمد على ثلاثة أبعاد لسلوك المواطنة كما أن بعض الدراسات الأخرى اتجهت لتحليل ودراسة أبعاد الإبداع الإداري وإيجاد علاقة مع بعدين أو ثلاثة أبعاد مع سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية .
2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية .
3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية .
4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .
5. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية .
6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .
7. مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية .
8. محددات (مسببات) سلوك المواطنة التنظيمية .
9. آثار سلوك المواطنة التنظيمية .
10. معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية .

خلاصة الفصل

تمهيد :

أثارت التطورات الأخيرة في بيئة العمل تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في المنظمات اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات وسرعة تطور وسائل الاتصال، هذه التحديات استدعت الحاجة الماسة إلى منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أدائه، والبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعدنا على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماما متزايدا بسلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، ذلك نظرا لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات وإمكانية الاستفادة منها من قبل المنظمات.

1. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية :

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون الذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية، في العمل التنظيمي. بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت، والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة. كما أكد أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص. مضيفا كذلك، أن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم بهذا السلوك التعاوني وهذه الرغبة هي التي جرت العادة على تسميتها بالولاء. إن الولاء من هذا المنطلق، يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحا أن هناك اختلافات فردية في الميول، لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية. (الخبيلي، 2003)

ثم جاء بعد ذلك (Katz) سنة 1964 الذي أشار بأن المنظمات، التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط، هي منظمات ضعيفة، وغير قابلة على الصمود في الأجل الطويلة، فعالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ونظرا لأن الفعالية التنظيمية، تتطلب توافر ثلاث عوامل رئيسة هي :

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها ؛
 - ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح ؛
 - تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات.
- وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك، المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي في قيام العاملين بالمهام المطلوبة بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، بينما أطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بسلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين. لافتا النظر بذلك إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفيا، وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.

(محمد جاب الله، 1994، ص 95)

وفي 1983 قدم (Organ , Batemen) دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح وعلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة العلمية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم (Nir , Organ , Smith) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة.

وقد ذكر (Organ) رائد هذه البحوث في مجال المواطنة التنظيمية، أن أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت مع اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء والشركاء في العمل. كما أن الميل للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل، حيث حاول هو وزملاءه منذ عقد الثمانينات، تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين. تم هذا البحث من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها رؤوسهم، دون أن يطالبوهم بأدائها سواء من خلال السلطة أو تقديم مكافآت أو التهديد بالعقاب .

(فتحي، 2012، ص 245 و 246)

وقد تابع (Nir , Smith , Organ و (1983) دراسة (Organ , Bateman) من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (السلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبعد الثاني الطاعة العامة (الانجاز وفقا للضمير، وأتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب). بعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة. إنطلق Organ في نشر كتابه المشهور عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988 وفيه وصف Organ ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى البعدين الذي تم تقديمهما سنة 1983، سلوكيات الروح الرياضية، سلوك الكياسة والسلوك الحضاري.

(فتحي، 2012، ص 246)

2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :

يعتبر Organ و Bateman أول من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد مر هذا المصطلح بتسميات عديدة منها : سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالاة أو الدعم، أو التأييد الاجتماعي، سلوك التطوع التنظيمي، وفي بداية الثمانينات تم تحديد وطرح

المصطلح تحت مسمى "سلوك المواطنة التنظيمية"، وهو يعتبر أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي نال اهتمام متزايد من قبل الباحثين في الإدارة في الآونة الأخيرة. يعود هذا الاهتمام إلى مدى تحقيق التماسك والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء العاملين في المنظمة بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وعليه يمكننا طرح العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. (البشايشة وآخرون، 2011، ص 5)

حيث عرف **Organ (1987)** سلوك المواطنة التنظيمية أنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة. (organ , 1988 , p 40)

وعرف **Smith 1983** "سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " نشاط فردي اختياري يتم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يتطلب عليه مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي، والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي، والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم، في إطار المواقف الطارئة والأزمات ". (سعود وآخرون، 2008، ص 38)

كما عرفه " **Niehoff** و" **Moorman**" بأنه "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون الإكراه، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة ". (موسى، 2014، ص 116)

إضافة إلى تعريف **عبد الفتاح المغربي (2007)** الذي عرفه أنه "سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة". (المغربي، 2007، ص 316)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا يخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، إذن هو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية يخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد

علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، على الرغم من أنه لا يعد أداءاً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة .

3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص، تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية، وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات، الوظيفية الرسمية، وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي :

(أنيس أحمد، 2008، ص 16 و 17)

- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما :
 - ✓ السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الوظيفية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية.
 - ✓ سلوك المواطنة التنظيمية، هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.
- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية، لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، أو مصلحة مباشرة .
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين، في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.
- قيام الأفراد بهذا السلوك، ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة، والارتقاء بالأداء الكلي وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية .
- سلوك المواطنة التنظيمية، عبارة عن مجموعة من الأفعال، وليست فعلاً واحداً، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك، من منظمة إلى أخرى، وفقاً لاختلافات ثقافات المنظمات، طبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل التطوعي الإضافي .

بينما يرى "زايد" أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية :

(محمد الزايد، 2000، ص 576)

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد .
- سلوك لا يلتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية .
- لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها .

خلاصة القول هي أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوكا فرديا تطوعيا نابعا من الإرادة الحرة للفرد، ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغلها. كما أنه لا يحتسب ضمن المكافآت والحوافز الرسمية، إلا أن الفرد يتوقع من خلاله الأفضلية والتميز. كما أنه يحقق الكثير من المنفعة والنجاح للمنظمة برفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي .

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد العامل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية :

✓ الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات الأقسام المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

(العامري، 2002، ص 46)

✓ المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

✓ الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات .

(ناصر وآخرون، 2012، ص 220)

✓ تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقة لمواردها بحيث يسمح بتوجيه مكان مقررا أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.

✓ يخلق الحماس في الأداء ما يفنقه العمل الروتيني .

✓ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

✓ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز .

✓ يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل. (الصادق، 2020، ص 60 و 61)

وهناك من يرى بأن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع من الآثار الإيجابية التي

يحققها حيث تتمثل هذه الأهمية في :

1.4 الأهمية على مستوى الفرد :

✓ توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد .

✓ يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا .

✓ يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .

2.4 الأهمية على مستوى الجماعة :

✓ يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .

✓ يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد .

✓ يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .

3.4 الأهمية على مستوى المنظمة :

✓ يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة .

✓ يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة

داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

✓ يمكن المنظمة من جذب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم .

✓ يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة .

- ✓ يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة الذي يؤدي إلى استقرارها .
- ✓ يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .
- ✓ يساهم في تحسين رضا العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة.

(المصري، 2015، ص 23)

5. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية :

تتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بتعدد الأبعاد التي تمثلها بحيث تضم سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط التي يمارسها العاملون في منظماتهم والتي تعكس مدى ممارستهم لهذه السلوكيات الإضافية، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

- مساعدة العامل لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل وتوجيه الموظفين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب، وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله...إلخ، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية .
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والشخصيةإلخ.
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.
- الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما...إلخ.
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجرائية.
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .

(رشيد مناصريه وآخرون، 2015، ص 244)

6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

رغم الاهتمام الكبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، لقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك ثلاثين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها، وقد تم تحليلها واختزالها إلى ستة عشر بندا لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك عن طريق سؤال مجموعة من المديرين ورصد أمثلة عن السلوكيات الوظيفية التي يرونها مفيدة، بينما قامت العينة الثانية من المديرين بإكمال أسئلة استطلاع الرأي والذي جرى التحليل العام لها بعد ذلك.

وقد ظهر من واقع البيانات أن هناك بعدين من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، البعد الأول هو الايثار أما البعد الثاني فهو الطاعة. (البنى مسعود، 2020، ص 510)

حيث أشار بعض الباحثين إلى أن المواطنة التنظيمية لها خمسة أبعاد يوضحها المقياس الخماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل : (Smith, 1983)، (Graham, 986)، (Organ , 1988, 1990) .

وأكد (Koopmans ; 2003) على أنه لا يشترط وجود هذه الأبعاد الخمسة فقد يوجد بعد وتحتفي أربعة أبعاد معا أو يوجد بعدان وتحتفي ثلاثة أبعاد وهكذا، فهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معا أو بعض منها.

(المغربي، 2007، ص 280)

ومن هذه النقطة نعرض بعض تصنيفات الباحثين:

أولا : التصنيف الأحادي : مثل دراسة (George , J ; M ; E and Brief , A ; B) حيث عالجت هذه الدراسة المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد، إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلى نتائج مضللة فعلى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول لسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات بينما المتغير (ب) فيرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين أنه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات بالتالي فإن دمج البعدين إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها

تشتمل بعدين فقط في بعد واحد سوف تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب) .

ثانيا : التصنيف الثنائي : قدم كل من " Organ و Smith " (1983) بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية وتمثلا في : (Bateman et Organ , 1983 , p 590)

(1) الإيثار (Altruism) : عبارة عن سلوك تطوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء مهامهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية، ومن أمثلته :
 ✓ مساعدة زملاء العمل الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات .
 ✓ مساعدة الزملاء الذين لديهم عبء كبير في العمل على إنجاز العمل المتراكم عليهم
 ✓ مشاركة الآخرين في طرق وأساليب العمل الجديدة .

(2) الكرم (Courtesy) : سلوك تطوعي يتمثل في منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين وتقديم المعلومات لزملاء العمل .

قام الباحثان (Williams and Anderson,1991) بدراسة تهدف إلى اختبار الرضا لوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين أساسيين هما :
 (Williams et Anderson , 1991 , p 606) .

➤ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCBI) :

ويقصد بهذه السلوكيات قيام العاملين بالتطوع بمهام تخدم زملاءهم الآخرين والتي تتضمن مساعدتهم في التقليل من الأعباء الوظيفية الملقاة عليهم وكذلك مساعدة العاملين الجدد داخل المنظمة وتقديم العون عندما يغيب زملائهم عن العمل والاعتناء بهم وتقديم النصيحة والمشورة.

➤ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCBO) :

يتمثل في الممارسات الطوعية التي تخدم المنظمة، والتي تتجسد بتقديم الفرصة الجديدة وإطاعة وتنفيذ إجراءات العمل وحماية سمعة المنظمة والمحافظة على ممتلكاتها والتقليل من التغيب أثناء العمل. (May chiun lo , 2009 , p 49-50)

ثالثا : التصنيف الثلاثي : مثل دراسة (Podsakoff et Al) التي ركزت على أبعاد السلوك المساعد (الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة.

رابعا : التصنيف الرباعي : مثل دراسة (Makenze) حيث ركزت على أبعاد الإيثار والالتزام العام والسلوك الحضاري، والروح الرياضية. (المغربي، 2007، ص 281 و 288)
 خامسا : التصنيف الخماسي : يتمثل في دراسة (Organ and Ling) والتي تناولت الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشمل :

-الإيثار (Altruism) : عبارة عن سلوك تطوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء مهامهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية، ومن أمثلته :
 ✓ مساعدة زملاء العمل الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.
 ✓ مساعدة الزملاء الذين لديهم عبء كبير في العمل على إنجاز العمل المتراكم عليهم
 ✓ مشاركة الآخرين في طرق وأساليب العمل الجديدة.

(Pascal, Paillè, 2007, p71)

-صحة الضمير (Conscience) : وسمي بالطاعة والامتثال، والالتزام العام، ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسميا مثل : الحضور، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية، الحفاظ على الموارد والممتلكات المنظمة

-الروح الرياضية (Sportsmans Hip) : وتعني انعكاس لمدى استعداد الفرد ليتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، وهذه المضايقات غالبا ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة.

(Smith , C.A et Al , 1983 , p 663)

-السلوك الحضاري (Civic Virtue) : أومواطنة المنظمة حيث تعني المشاركة البناءة والمسئولة في المنظمة ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة مثل :

✓ حضور الاجتماعات .

✓ المناقشات الخاصة بسياسة المنظمة .

✓ اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة لما فيه صالح المنظمة.

✓ التعبير عن الرأي فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة بكل صراحة وحيادية .

✓ الاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية.

✓ تأدية العمل بصورة تساعد على بناء سمعة طيبة للمنظمة .

-الكياسة (Courtesy) : أطلق عليه عدة مسميات مثل : الكرم والمجاملة، وتعني محاولة أومساهمة الفرد في منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه .
• ومن أمثلة ذلك :

✓ تقديم الارشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها .

✓ تجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين .

✓ عدم استغلاله لحقوق الآخرين أوالتعدي عليها .

(Podsakoff , N.P et al , 2009 , p122)

وقد توصلت دراسة (Mackinzie and Al ; 1991) والتي أجريت على مندوبي التأمين إلى عدم وجود بعد الإنجاز وفقا لما يمليه وذلك لانتقاء هذا البعد عن بيئة مبيعات التأمين، كذلك فقد توصلت دراسة (Moorman) إلى أن بعد الكياسة لا يمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة لعمال الانتاج بل هومن سلوكيات الدور الأساسي .

7.مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية :

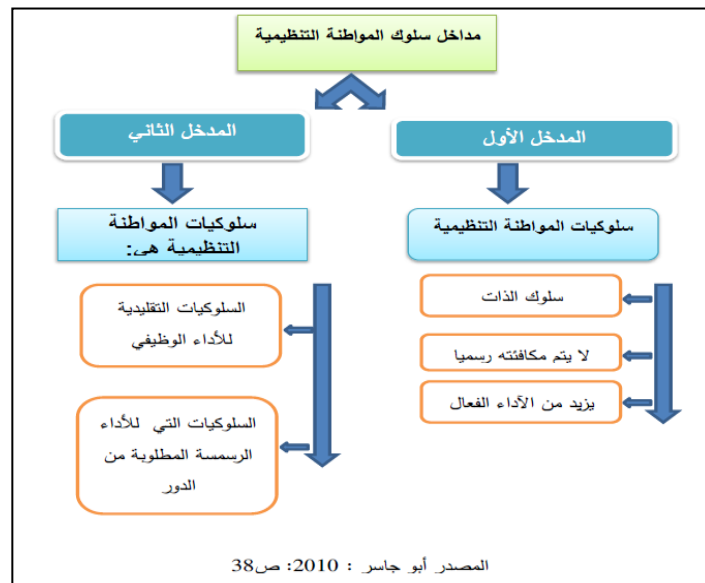
لقد تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وتحديد أدق لأبعادها الحقيقية وعليه كان هناك مدخلين أساسيين لمناقشة المواطنة التنظيمية هما :

أ-المدخل الأول : يقوم هذا المدخل على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ينظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافأة ومقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي إلا أن هذا لا يفعل الدور المهم والدفع الذي يحققه لأداء فعال للمنظمة، ونتيجة لهذا المدخل واجه

الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب أن هناك تباين التفرقة بين كل من الأفراد، المنظمات، الوظائف بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفة فردية فهي غير مجدية إلا أن المدافعين على هذا المدخل يرون أن هذه الفرديات ستساهم في تحسين العلاقة بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث يكون السلوك ناتجا عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعد المنظمة على النجاح والتميز .

ب- المدخل الثاني : استند هذا المدخل على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها وتخصصاتها وارتكزت على وجه الخصوص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث تم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وبناء على هذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات (السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور، السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة للدور، السلوكيات السياسية) إن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول نظرا لكونه أكثر تحديا وتتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني. (حواس، 2003، ص 21 و 22)

الشكل رقم (02): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



8. محددات (مسببات) سلوك المواطنة التنظيمية :

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حول العديد من الباحثين دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي :

-**الرضا الوظيفي** : يقصد به الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... إلخ، وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا والمواطنة التنظيمية (Bolton , 1997)، وأكدت الدراسة على أن الموظف الراضي يعد أكبر محدد للمواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف لراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، وأن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه .

-**الولاء التنظيمي** : لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط وتفاعل الفرد مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي"، وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة". لقد أخذت دراسة تأثير الأداء التنظيمي بعداً كبيراً في الأدبيات الخاصة بالسلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء التنظيمي يشكل محدداً مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها .

-**العدالة التنظيمية** : يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات. حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما سيحصل عليه مساوياً لبيئته من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة مثل إشراكه في مناقشة الأسس التي بموجبها تقويم أدائه، وهذه

الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات. ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

-**القيادة الإدارية** : تعد القيادة الادارية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولين انعكاساتها المباشرة على قيم أفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه الإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت دراسة (1990, Pilla et Podsakoff) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص أورد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى الثقة برئيسه عالية والعكس صحيح .

(معمرى، 2014، ص 50 و 51)

-**السن** : بينت بعض الدراسات (Wanger et Rush) أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية لظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة التنظيمية والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد أن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن .

-الأقدمية : إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور وجود سلوك المواطنة التنظيمية وأختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ et Ryan ;1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه ليصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية .

-الدوافع الذاتية : يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات .

-الثقافة التنظيمية : تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، حيث يعرفها شاين بأنها "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورن بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع المشاكل " . وأورد شاين أن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السلوك السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة

التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابا على المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (محمد روازقي، 2008، ص 4)

-**السياسة التنظيمية** : تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها 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. 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، وأحتى تلك المتعلقة بالعمل.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية.

(العامري، 2003، ص 78 و76 و77)

9. آثار سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن تلخيص أهم الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يلي :

- ✓ يؤدي إلى تخفيض العبئ المادي على المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها .

- ✓ يزيد من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني .

- ✓ يخلق الإحساس بالانتماء لدى الأفراد لمنظماتهم .

- ✓ يزيد من مستوى الرضا عن العمل .

- ✓ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له. (سعود وآخرون، 2008، ص 37)

- ✓ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على أداء المتميز .

✓ يزيد من فعالية الأداء وكفاءته .

✓ يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.

(علياء وعلاء الدين، 2013/2014، ص 29 و 30)

✓ يقلل من مستوى التسرب الوظيفي لى الأفراد .

✓ تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين رضا المستفيدين من خدمات المنظمة .

✓ الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب المواعيد واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما .

✓ اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.

✓ بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في الأحاديث الجانبية، أوقات استراحة طويلة ومتكررة أوزيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .

✓ التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك أوبعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها .

✓ البقاء مع المنظمة برغم الظروف الصعبة التي تواجهها .

✓ تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع والحديث عنها أمامهم بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين. (أنيس أحمد، 2008، ص 16)

10. معوقات القيام سلوك المواطنة التنظيمية :

إن عدم قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية في المنظمات يعود لمجموعة من المعوقات المتمثلة في :

✓ عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة .

✓ عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل .

✓ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم اتجاه وظائفهم .

✓ افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية .

✓ العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق

بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي . (الرقاد وأبودية، 2012، ص 746 و 747)

وكما جاء في دراسة جونز وكر أندال 1991 فإن التغلب على المعوقات يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي :

- ✓ تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين .
- ✓ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات إضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال... إلخ
- ✓ التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، بمشاركة العمال تدفعهم لبذل المجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

(معمرى، 2014، ص 122)

خلاصة الفصل:

سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لعدة اعتبارات أهمها : البحث الدائم للمنظمات على أداء وظيفي وتنظيمي متميز لأفرادها العاملين يفوق تلك الأداءات المتوقعة، فهونشاط فردي اختياري يتم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أوتعاونية، لا يتطلبها التوصيف الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يتطلب عليه مكافأة أوعقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد العامل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويزيد من تحقيق الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع وظائفهم، من خلال توفير القدرة على الإبداع والإبتكار وتعزيز الأفكار المقترحة من قبل العاملين .

-لقد تطرق الفصل إلى عدة دراسات رائدة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أبرز هذه الدراسات Organ و Bateman، اللذان تحدثا عن أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها ومسبباتها .

-كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دورا محوريا في تحقيق التعاون داخل التنظيم وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي وتخفيف الصراعات السلبية .

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد:

1. ماهية الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به
 2. مفهوم الإبداع الإداري
 3. خصائص الإبداع الإداري
 4. أهمية الإبداع الإداري
 5. أنواع الإبداع الإداري
 6. مستويات الإبداع الإداري
 7. مراحل الإبداع الإداري
 8. أبعاد وعناصر الإبداع الإداري
 9. أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري
 10. دوافع ومعوقات الإبداع الإداري
- خلاصة الفصل .

تمهيد :

العالم اليوم يشهد الكثير من التغيرات والتطورات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والسياسية، والتقنية، والمعلوماتية، الأمر الذي أدى إلى دفع مؤسسات التعليم سواء كانت العامة أم الخاصة للسعي إلى تطوير أساليب العمل داخلها، بصفة دائمة ومستمرة، حتى تستطيع هذه المؤسسات مواكبة التطورات المعرفية الهائلة التي تحدث في عالم اليوم، وتحقيق ذلك من خلال استثمار طاقات المبدعين داخلها إلى أقصى حد، والاستفادة منها حتى يقوم هؤلاء المبدعون بالأدوار الموكلة إليهم على أكمل وجه.

ويعتبر الإبداع الإداري وسيلة أساسية هامة لنمو المؤسسات وتطورها، وذلك من أجل ديمومتها من ناحية، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من ناحية أخرى، حيث أن المنظمة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، والإبداع الإداري يساعد تلك المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة، ويساعدها على مواجهة التحديات السياسية كانت، اقتصادية، تقنية، ام معلوماتية، وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، كما يقود الإبداع إلى التجديد والابتكار، الذي يجعل المنظمة تتقدم على غيرها من المنظمات ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة.

1. ماهية الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به :

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أسهم في بلورة هذا المفهوم رغم أن مصطلح الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في العلوم الاجتماعية إلا أنه لا يوجد تعريف جامع يتفق عليه الباحثون في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى تعقد هذا المفهوم من جهة، واختلاف المجالات المعرفية التي بحثوا فيها واختلاف اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية ونظرة كل منهم للإبداع من جهة أخرى.

(همشري، 1994، ص 117)

والإبداع من أكثر الموضوعات إثارة للجدل، وهذا ما أكده كثير من أعلام البحث في هذا المجال أمثال (روشكا) الذي أشار في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص بأن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة جداً، ذات أوجه وأبعاد متعددة (روشكا، 1989).

- وهذا ما ذهب إليه ماكينون (Mackinnon, 1991, p 125) بأنه : " من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع."

- كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه : " عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة. "

(American Society for Training and Development ,1889 , p228)

- يعرفه سيمسون 1922 بأنه : " المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من

السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد في التفكير". (جمال خير الله، 2009، ص 6)

- كما يعرفه دايفين بقوله : " أن التفكير الإبداعي يرجع إلى تلك القدرات التي يتصف بها معظم الناس المبتكرين، وهذه القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على إظهار السلوك

الإبداعي بدرجة جيدة بالملاحظة ". (Deven , 1999 , p599)

- كما عبر عنه فلاين بأنه : " درجة تبني المنظمة والفرد لأفكار جديدة في وقت قصير

مقارنة بالمنظمات الأخرى ". (Flimn , 1990 , p983)

- أما **ماركوس فيري** أنه : " إدخال أساليب وطرق جديدة محل المؤلف منها " .
(Marcus , 1996 , p444)
- وفي الدراسات والأبحاث العربية يعرفه **عبد الوهاب 1980** على أنه " التوصل إلى شيء جديد وبأنه قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير " .
- كما ينظر **جواد للإبداع** بأنه : تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والاستفادة. (جواد، 2000، ص 176)
- أما **حمود فيري** أن الإبداع هو " محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل أو تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع ". (حمود، 2002، ص 204)
- وينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء.
- فقد عرفته **الدهان** : " بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة علنية " .
(الدهان، 1992، ص 180)
- وعرفه **المرسي** بأنه : "القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل".
(المرسي، 2003، ص 65)
- ومن التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج ما يلي :
- ✓ الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا.
 - ✓ الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملاءمة وإمكانية التطوير .
 - ✓ الإبداع استحداث شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف .
- *-المصطلحات المرتبطة بالإبداع :
- هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخر يرون عكس ذلك، ولمحاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع في النقاط التالية :

➤ الفرق بين مفهوم الإبداع والابتكار :

يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه " تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر".

(بن عامر النتيفات، 2006، ص 20)

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع والابتكار تتمثل في أن الإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة .

(بلوط، بيروت، 2005، ص 358 و 359)

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا وأجزاء مختلفة من واقعها الحالي، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له . ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار، الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس .

(الحسنية، 2009، ص 5)

➤ الفرق بين الإبداع والتغيير:

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة . (الحسنية، 2009، ص 10)

وفي كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهويساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط .

(زين الدين عبد الوهاب، 2005، ص 2)

➤ الفرق بين الإبداع والاختراع :

إن الإبداع والاختراع هما مفهومين مختلفين؛ لكن العلاقة بينها وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار جديدة، أما الاختراع هوكل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين .

• فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع والاختراع في النقاط التالية :

- ✓ يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا ؛
- ✓ أما الإبداع كما ذكر سابقا أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصفة بحل مشكلات معينة .

(ميموني سمية، 2012 ، ص 5)

2. مفهوم الإبداع الإداري :

قد يظن البعض أن عملية الإبداع ترتبط بالاختراعات والاكتشافات بما أنه يعتبر من الخصائص الخاصة بالعلماء والخبراء، ولأنه يحتاج إلى إمكانيات كبيرة، كما أن العامل في المنظمة الإدارية وخاصة الصغيرة منها غير مطالب بأكثر من إنجاز مهامه التي تشملها وظيفته .

- **فيعرف القحطاني الأداء الإداري المبدع بأنه :** " استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في إيجاد أساليب إدارية جديدة للمشكلة الإدارية " .

(القحطاني، 2001، ص 338)

- ويرى دركر أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا وبناءا على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه : " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علما بأن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية ". (السرور، 2002، ص 12)

- كما يرى حريم أن الإبداع الإداري مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعلى المؤسسات الاهتمام بهذه القيم، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والمعلوماتية واليد البشرية مختلفة الجنسيات، مما يجبر المؤسسات إلى النظر للإبداع كوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب إدارته والعمل على توسيع نطاق البحث فيه.

(حريم، 2003، ص 314)

- كما أشار كل من روبيويس إلى أن تومسون (Thompson) أحد فقهاء الإدارة عرف الإبداع الإداري بأنه : " عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية. "

(Rowe and Boise, 1974, p258)

- أما العميان قد عرفه بأنه : " إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات، والخدمات الجديدة "

(العميان، 2002، ص 389)

- كما عرّف الزهري الإبداع الإداري بأنه : " القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ". (الزهري، 2002، ص 246)

- في حين عرفه جواد بأنه : " توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهو، عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف. (جواد، 2000، ص 175)

- ورأى روبينس وديفيد (Robbins and David) : بأن الإبداع الإداري " عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل. "

(Robbins and David, 1998, p 248)

- أما **الحوامة** فقد عرف الإبداع الإداري بأنه : " القدرة على إيجاد واستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب. " (الحوامة، 2003، ص 11)
ولعل هذه التعريفات تفسر إيلاء العديد من المنظمات أهمية خاصة للبحث العملي، وعمليات التطوير الهادفة إلى الوصول لأفكار جديدة وإبداعات يمكن الاستفادة منها بشكل يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية.

وعليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه : " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل المشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. "
3. خصائص الإبداع الإداري :

يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي :

- (1) **أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :** فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليست عملية فردية بالضرورة، بل يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات .
- (2) **أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة :** فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والمختصين، فكل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع .
- (3) **أن الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره .**

(عساف، 1999، ص 306 و 311)

أ- خصائص وسمات المنظمة المبدعة :

- ✓ توافر المتخصصين المهنيين.
- ✓ عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات وتطبيق اللامركزية في السلطة واتخاذ القرارات .
- ✓ الاتصالات الحرة المفتوحة .
- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ✓ تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الإبداع .
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي .

✓ تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل .

(حليلونبيل، 2015، ص 103)

ب- خصائص وسمات الموظف المبدع :

✓ الذكاء والثقة بالنفس على تحقيق أهدافه والقدرة على تعامل مع الآخرين والاستفادة من آرائهم .

✓ أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة والفضول .

✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

✓ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية.

✓ الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختيار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

✓ يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

(سعال سمية، 2018، ص 383)

4. أهمية الإبداع الإداري :

مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتنوع الحاجات لدى الأفراد وزيادة طموحهم، فقد ظهرت مشكلات عديدة أدى إلى دفع هذه المؤسسات إلى الاستجابة إلى هذه التطورات ؛ عبر إحداث تغييرات وتعديلات تتواءم معها، حيث أنه يصعب تحقيق ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات الدائمة والمستمرة يوماً بعد يوم (شقوره، 2012) وتكمن أهمية الإبداع الإداري في عدت نقاط أشار لها الهذلي (2010) على النحو الآتي :

✓ يساعد الإبداع الإداري على طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة .

✓ يسعى الإبداع الإداري في المؤسسة إلى التغيير والتطوير لمواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية في بيئة العمل .

✓ السعي الدائم والدؤوب لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ .

✓ يعمل الإبداع الإداري على تعريف العاملين في المؤسسات بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء، ويشجع العاملين على الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة وسهلة للتعامل.

✓ يعتبر الإبداع الإداري عنصر مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية .

✓ يؤثر الإبداع الإداري على قدرة المؤسسة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار .

وترى مقابلة (2014) أن الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري في المؤسسات كثيرة منها القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات المؤسسية، وتحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد المبدع، كما أن الإبداع الإداري يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، كما أنها تحدث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي إلى 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.

5. أنواع الإبداع الإداري :

➤ هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:

- **الإبداع الجزئي** : وهويتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق .
- **الإبداع الجديد الداخلي** : وهويتعلق بان يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسهم.
- **الإبداع التخصصي** : يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- **الإبداع العالمي الجديد** : يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عارم في الأسواق. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص 23 و 24)

➤ صنف إيفان (Evan, 1993) الإبداع إلى نوعين :

- **الإبداع الإداري** : الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية .
 - **الإبداع الفني** : الذي يشتمل على تطوير منتجات أوخدمات جديدة أوإحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل .
- وأشار (Daft & Noe, 2001) إلى أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذ يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.
- وأشار الخوالدة (2005) إلى أن كثيراً من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل، واستنتج أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ واحدة من الصور الآتية :
- ✓ اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات).
 - ✓ تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أومنتج جديد.
 - ✓ الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة(تطبيقات جديدة)وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد .
 - ✓ العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له .

6. مستويات الإبداع الإداري :

هناك 5 مستويات للقدرات الإبداعية توصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع .

1.6. الإبداع التعبيري : ويعني تطوير فكرة أونواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أووجودتها،ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات اللغوية للأطفال، وهومستوى أساسي وأكثر انتشاراً، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية، وهويتمثل في التعبير المستقل دون الحاجة إلى المهارة أوالأصالة أونوعية الإنتاج كما يبدوا أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من

الإبداع هوصفة التلقائية وصفة الحرية أوالمستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والثقافة .

2.6. الإبداع الإنتاجي : وهوناتج لنموالمستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة، غير مكرر ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين وغالبا ما يكون هذا المستوى أوالنوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .

3.6. الإبداع الاختراعي : وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم بعض أودمج معلومات قد تبدوا غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أومجالات العلم مع بعضها وهذه العملية الذهنية تسمى " التركيب " كما هوالحال في اختراع آلة أوأساليب تشغيلية جديدة كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع فكرة الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أوتحسين إنتاج أحد الأقسام .

4.6. الإبداع التجريدي : يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يبسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي أونظرية جديدة أونوع جديد من الأقمشة.... إلخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أوالنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى التجديد .

5.6. الإبداع الابتاعي : أرفع صرة من صور الإبداع حيث يتضمن تصور مبدأ جديد تماما، وهوأكثر المستويات وأعلاها تجريدا مثل إيجاد وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد .

وهناك أيضا مستويات أخرى للإبداع حيث أشار حريم (2003) إلى أن الباحثين قسموا الإبداع إلى ثلاثة مستويات الأول فردي، والثاني جماعي، والثالث على مستوى المنظمة ككل. ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث، وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع

الإداري دون إبداع جماعي، وإبداع فردي فالمستويات الثلاثة يكمل بعضها بعضاً وفيما يلي استعراض لهذه المستويات الثلاثة :

➤ **الإبداع على المستوى الفردي** : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتمتعون بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد .

➤ **الإبداع على المستوى الجماعي** : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، ويتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد .

➤ **الإبداع على مستوى المنظمة** :

✓ إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق .

✓ تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية .

✓ مشاركة العاملين في تقديم مقترحات للعمل لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم .

✓ البساطة في الهيكل التنظيمي . (الحوامدة، 2003)

7. مراحل الإبداع الإداري :

من أكثر القضايا التي اختلف عليها التربويين وعلماء النفس هي فهم عملية الإبداع ومراحلها، حيث أنه لا بد أن يمر العملية الإبداعية في مراحل متناسقة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها البعض والتي تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة، تسبب له حالة من عدم التوازن، وهذه المشكلة تدفعه إلى إيجاد حلول لها لإعادة حالة التوازن (أحمد زياد، 2018، ص 24) ، ولقد اتفقت معظم الأدبيات التربوية على أن التحليل الذي قدمه عالم النفس (والس) هو أفضل ما قدم في مراحل العملية الإبداعية وقال أنه يتم الإبداع الإداري من خلال أربعة مراحل أساسية وهي على النحو الآتي :

1.7. **مرحلة الإعداد والتحضير** : من خلال هذه المرحلة يقوم المبدع بتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات، لاكتشاف نقطة ضوء لحل المشكلة التي يمر فيها المؤسسة، حيث تتصف هذه المرحلة بالعمل الشاق والجاد لتجميع أكبر عدد ممكن من البدائل، حيث أن زيادة البدائل يزيد من فرص التوصل إلى حل المشكلات على درجة عالية من الجودة والإتقان مع ضرورة دراسة وتقييم كل البدائل المطروحة من قبل المبدع، كما أنه يجب على المبدع في هذه المرحلة التركيز، وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد

تساعد في توضيح المشكلة، لذلك فالصبر والمرونة من أهم الضروريات في هذه المرحلة للوصول إلى مقدره على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، والتخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة.

(Shtein , 1990 , p 41)

2.7. مرحلة الاحتضان : تعتبر هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، وقد تستغرق فترة طويلة أوقصيرة، بسبب أن التفكير أوالعقل ليس عاملاً فالأفكار تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أوالعقلي منذ مرحلة التحضير، كما أن هذه المرحلة تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة داخل المبدع، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3.7. مرحلة الإشراق (الإلهام) : ويقصد في هذه المرحلة تلك اللحظة التي تأتي على شكل ومضات مفاجئة عن حل أوإوارد حل للمشكلة التي طالما شغلت عقل وفكر المبدع خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أوما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد .

4.7. مرحلة التحقيق : في هذه المرحلة وهي آخر مرحل من مراحل الإبداع يجب على المبدع أن يختبر الفكرة التي كونها من أجل حل المشكلات، ويعيد النظر فيها ليشاهد في نفسه هل هذه الفكرة متكاملة ومفيدة من جميع الجوانب وأنها تتطلب شيئاً من التغيير لأنها تعد مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة

(الطيبي، 2001، ص 65)

5.7. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أوحينما تدرك المنظمة أوالجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

6.7. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أوتحسين الوضع الراهن ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية

التي تسهم في حل المشكلة أوتقود إلى توليد أفكار إضافية أرفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

7.7. مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح .

8.7. مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أوالفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة .

(Shtein , 1990 , p 45)

غير أن روسمان قدم عرضاً آخر لمراحل العملية الإبداعية من خلال دراسة أجراها على 700 عالم ومكتشف حدد فيها المراحل الإبداعية التالية :

✓ الإحساس بوجود مشكلة، تكون المشكلة، فحص المعلومات وكيفية استخدامها

✓ جملة الحلول المطروحة، فحص الحلول نقدياً، صياغة الفكرة الجديدة .

(روشكا، ترجمة غسان عبد الحي، 1989، ص 33)

8. أبعاد وعناصر الإبداع الإداري :

1.8. أبعاد الإبداع الإداري :

منها " الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة، والخروج عن المألوف " ويمكن تفصيلها في :

أولاً : الطلاقة الفكرية (fluency) :

وتتمثل الطلاقة غالباً في قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططا ثابتة .

ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي :

- **طلاقة الكلمات** : أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها .
 - **طلاقة الداعي** : أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى .
 - **طلاقة الأفكار** : أي سرعة إي ا رد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف .
 - **طلاقة التعبير** : أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها .
- (علي خالد الخالدي، 2013، ص 15)

ثانيا : المرونة (flexibility) :

- ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وتعتبر المرونة أيضا المقدره على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن الأفراد العاديين وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين :
- **المرونة التلقائية** : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.
 - **المرونة التكيفية** : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة .
- والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فان ذلك يشجع المنظمة على تبنيه والعمل به.

(علي خالد الخالدي، 2013، ص 16)

ثالثاً : الأصالة (Originality) :

الأصالة تعني القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة، حيث أن الهدف من تلك الحلول الجديدة هو عدم تكرار ما يقوم به الآخرون من حلول تقليدية، لذا فالأصالة هي ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات بحيث يبتعد الفرد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف. كما تعني الأصالة تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، وأرفض المنظمة أو الفرد للحلول الجاهزة والمألوفة، والعمل على الإبداع في اتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طُلقت إنتاجية هادرة غير موجهة .

تتضمن الأصالة عدة جوانب هي :

○ الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

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

○ الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

(علي خالد الخالدي، 2013، ص 17)

رابعا : الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems) :

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة، إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصا المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات.

(مها عثمان الزامل، 2017، ص 404)

خامسا : القدرة على التحليل (Analytical Ability) :

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

المبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.

(مها عثمان الزامل، 2017، ص 404)

سادسا : قبول المخاطرة (Accept The Risk) :

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهه المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المدراء الواعدون واعييين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين بحاجه العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع انظمه ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحملين نتائجها.

(حليونيل، 2015، ص 100)

سابعا : الخروج عن المألوف (Out of the ordinary) :

يقصد به القدرة على التحرير من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

(بركان أسماء وجليد نور الدين، 2017، ص 181)

2.8. عناصر الإبداع الإداري :

- ❖ الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان .
- ❖ العمل لى تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة .
- ❖ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير والإبداع .
- ❖ تنمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية .
- ❖ تنمية البيئة التنظيمية .

❖ أن تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية.

(موسى اللوزي، 2003، ص 299)

9. أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري :

تتجه معظم أساليب واستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع عمليا .

1.9. أساليب الإبداع الإداري :

➤ **أساليب العصف الذهني** : أوشنن الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن لمن يهتمم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار اتجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على 4 قواعد أساسية تتمثل في :

(1) إرجاء وتأجيل الحكم سواء كان إيجابيا أم سلبيا على أي فكرة إلى نهاية جلسة توليد الأفكار .

(2) تشجيع الانطلاق في الأفكار فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل .

(3) توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم الأفكار بالتساوي .

(4) التهجين أو البناء على أفكار الآخرين وتوليد أفكار جديدة باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة. (نشوى ماهر، 2009، ص 24)

➤ **أسلوب ديلفي** : تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

(1) تحديد المشكلة تحديدا واضحا .

(2) تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي .

(3) تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة للخبراء .

(4) تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

5) إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.

6) تعاد الخطوتين الرابعة والخامسة مرة أخرى .

7) تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

(الصيرفي، 2003، ص 57)

➤ **أسلوب المجموعة الاسمية** : يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد حلول إبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين (6-9) أفراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة، وقراءة مقترحاتهم ثم يقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق الأحكام أو التعليقات المسبقة من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختبار أفضل البدائل. (حمود، 2000، ص 424)

2.9. استراتيجيات الإبداع الإداري :

1.2.9. التطوير التنظيمي : هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قوة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن أمثلة هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة .

2.2.9. التخصص الوظيفي : هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع .

3.2.9. الدورية في العمل : ويقصد بها القدرة على استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع أو بناء تنظيمي مؤقت يجلد بعد الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن أمثلة هذه الاستراتيجية نقل الأفراد إلى الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري للموظفين الجدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة في المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة .

(القيوتي، 1989، ص 184)

10. دوافع ومعوقات الإبداع الإداري :

1.10. دوافع الإبداع الإداري :

○ تصنف هذه الدوافع إلى :

أولا: الدوافع الذاتية (الداخلية) :

✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.

✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

✓ الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على

تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل .

ثانيا: الدوافع البيئية (الخارجية) :

✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.

✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

✓ إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة .

ثالثا : دوافع مادية ومعنوية :

✓ الحصول على مكافآت مالية.

✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

✓ الحصول على رضا الناس.

✓ الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة.

✓ الحصول على درجة علمية راقية.

رابعا : دوافع خاصة بالعمل الإبداعي :

يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها،

والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد

يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار. (خلوف زهرة، 2017، ص 17)

2.10. معوقات الإبداع الإداري :

○ يحدد القريوتي أهم معوقات الإبداع الإداري فيما يلي :

- 1) مقاومة الجهات الإدارية للتغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه .
- 2) عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.
- 3) سوء المناخ التنظيمي ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الاشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الابداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الانسان.
- 4) عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب : فالقيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين تعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا
- 5) القيم الاجتماعية السائدة : فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المؤلف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير

6) الحاجة الاقتصادية : فعلى مستوى التنظيمات الإدارية تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية أحد معوقات الإبداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية .

7) ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم ويمكن تلخيصها فيما يلي :
أ- معوقات فردية :

- ✓ الإحساس بعدم الأمان .
- ✓ عدم القدرة على تحمل المخاطر .
- ✓ الخوف من الوقوع في الخطأ .
- ✓ الرغبة في تجنب الفشل .
- ✓ القلق على السمعة في حالة الفشل .
- ✓ الخوف من الرؤساء .
- ✓ الميل إلى الاعتماد على الآخرين .

ب- معوقات تنظيمية :

- ✓ المركزية الشديدة
- ✓ الإجراءات التنفيذية التفصيلية .
- ✓ الإصرار على أساليب عمل موحدة .
- ✓ النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل .
- ✓ التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق .
- ✓ التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد .
- ✓ الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي .

(القريوتي، 1989، ص 184 و 185)

3.10. آليات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري :

يوجد العديد من الاستراتيجيات والآليات التي يمكن إتباعها لتجاوز معوقات الإبداع الإداري وتتجلى في ما يلي :

- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية وقبول المخاطرة .
- ✓ تقديم الدعم فيما يتعمق بتطوير الأفكار الإبداعية .

- ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة واستخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع .
 - ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق أفكار الإبداع .
 - ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادل الخبرات وتقبل الرأي الآخر .
 - ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للوفاء بذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة، وتطوير المهارات لتحقيق الأهداف المستقبلية .
- (سليمان، 2013)

خلاصة الفصل :

تبين من خلال هذا الفصل أن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكار جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا، وعلى المؤسسة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي، كما تم التعرف على أن الإبداع مفهوم شامل ينقسم إلى مجموعة من الأنواع حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري الذي يعرف على أنه إدارة الأنشطة والعمليات المختلفة بطريقة حديثة وغير روتينية من أجل تحقيق التميز والابتكار كما تم اكتشاف أهمية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات ودوره في الرفع من مستوى فاعلية المؤسسة، كما أن الإبداع الإداري للعاملين يقوم على مجموعة من المبادئ والمقومات التي يجب أن يلتزم بها الجميع من أجل تحقيق أقصى العوائد والنتائج من عملية الإبداع الإداري، حيث يمر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب التقيد بها وذلك في مختلف المستويات الإدارية، وبذلك يمكن أن نقول أنه لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في نفس الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي وإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. مجتمع الدراسة

4. عينة الدراسة

5. أداة الدراسة

6. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

7. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري وتحديد المفاهيم المتعلقة بكل سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الإداري، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير أحمد بن الزوبيير بالاغواط، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الإداري محل الدراسة، وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه إلى موظفي المعهد، والغرض منه هو جمع آرائهم حول هذا الموضوع، ولهذا قسمنا هذا الجانب إلى فصلين أساسيين تمثلا فيما يلي:

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

خصصنا هذا المبحث لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي نستعين بها لمواجهة مشكل بحثنا أو لدراسته مشكلة البحث، وتدل كلمة منهج إلى الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب والكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة قواعد عامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة . (عداوي، 2019، ص 7)

إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، حيث لا يمكن للباحث أن يقتحم غمار البحث من دون محددات، تفرض عليه تبنى طريقة عمل في رحلة بحثه عن الحقيقة، ذلك هو المنهج العلمي الذي يحد من العشوائية والذاتية، ويعرف بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة .

وانطلاقاً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة تم تبني المنهج الوصفي الإرتباطي، باعتباره المنهج الذي يتعامل مع الدراسة وتحليلها و الفهم للعلاقات بين الأشياء أو الظواهر أو الأفراد ، حيث يركز هذا المنهج على دراسة العلاقة السببية بين المتغيرات وكيفية تأثير هذه العلاقات على السلوك أو النتائج المرتبطة بها. (بلعابد، 2015، ص 85)

2- حدود الدراسة:

الحدود المكانية : لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير "أحمد بن الزوبير" في ولاية الأغواط حيث يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتربع على مساحة قدرها 4 هكتارات ، فكان بادئ الأمر ملحقة تابعة

لمركز التكوين الإداري بورقلة ومن شهر سبتمبر 1974 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/135 المؤرخ في 13/10/1976 تم منحه الاستقلال المالي وتحول إلى مركز تكوين إداري بالأغواط، ثم تم تحويله إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 91/395 المؤرخ في 22/10/1991 حيث عرف هذا التحويل تطورا ملحوظا وتغييرات كبيرة في هيكله وعرف المعهد منذ نشأته قرابة عشرة آلاف متربص .
(انظر الملحق)

الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على عينة من عمال الإدارة والمراقبين وأساتذة التكوين المهني في معهد أحمد بن الزبير في الأغواط .

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023 وذلك بعد الموافقة لإجراءات البحث في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط " أحمد بن الزبير " .

اشتملت الدراسة على عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزبير) بالأغواط، إذ اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023، بداية شهر مارس الى غاية شهر ماي 2024.

3-مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبيرا، حيث يعتبر المكان الطبيعي وليس المخبري لوجود الظاهرة أوالمشكلة البحثية والذي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. (شفيق، 2001، ص 115)

وقدر مجتمع الدراسة ب 203 عامل ما بين الأساتذة وعمال الإدارة والمراقبين.

4-عينة الدراسة : هي جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي. (نفس المرجع، ص 115)

ما يخدم هذا البحث هو العينة العشوائية البسيطة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل عشوائي من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي يعتقد الباحث أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، حيث تكونت عينة الدراسة من (40) عامل وعاملة أي بنسبة 20% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجتمع الدراسة} \times 20}{100} = \text{العينة}$$

$$\frac{20 \times 203}{100} = \text{العينة}$$

ومنه العينة = 40,6 أي 40 مشارك.

5- الدراسة الاستطلاعية :

بغرض التأكد من سلامة أدوات الدراسة تم إجراء دراسة الاستطلاعية على عينة من خارج عينة الدراسة الأساسية مكونة من (40) مفردة، إذ تم توزيع ما مجموعه 40 استبياناً، وبعد الاسترجاع والتفريغ تبين للباحثين أن الصالح منها 33 استمارة فقط، وهي عينة كافية لإجراء هذا الغرض وتسعى الدراسة الاستطلاعية إلى استطلاع قدرة العينة على الاستجابة بسلاسة على أدوات الدراسة، كما تهدف إلى التعرف على الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق البحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية ولعل أهم هدف تسعى إليه الدراسة الاستطلاعية هو حساب الخصائص السيكومترية من صدق وثبات للتأكد من ملائمة الأداة للاستخدام البحثي.

6- أدوات الدراسة:

- الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان وهذا راجه لطبيعة الموضوع فهو الأداة المناسبة التي تخدم هذه الدراسة إذ أننا نطرح مجموعة من الأسئلة يتم تحريرها ورقيا ومن ثم توزيعها على مجموعة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط، حيث قسمت استبيان البحث إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالتعريف بالاستبيان و عنوان الدراسة مع التأكيد على

أن البيانات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وبحثي أما القس الثاني فيتمثل في محاور معنونة بمؤشرات الدراسة وبعد توزيع هذه الاستبيانات في عددها تبعا لحجم العينة المنتقاة حسب مجتمع البحث يتم تفرغها في جداول و تحسب إحصائيا ويستخلص منها أهم النقاط. (زرواتي، 2004، ص 104)

وبعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، و البحوث مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الاطلاع على عدد من الاستبيانات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، قمت بتحرير الاستبيان كالتالي:

المحور الأول : البيانات الشخصية: والتي تتكون من معلومات خاصة بالجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنيةإلخ.

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالعبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية و يتكون من 32 عبارة .

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالعبارات التي تقيس الإبداع الإداري حيث يتكون من 30 عبارة.

- كما تم استخدام مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات لتقييم إجابات الأساتذة بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآآتي:

الجدول رقم (01): درجات سلم ليكارت الثلاثي

موافق	معارض	محايد
03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة لكيفية تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان وطول كل فئة، قمنا بما يلي:

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى إستجابة - 1) // درجة أعلى إستجابة

بناء على ذلك يحسب طول الفئة كما يلي: $0.66 = 3/(3-1)$ أي أن طول الفئة يساوي (0.66)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): فئات أداة القياس

الإتجاه	الفئة
محايد]1.66-1[
معارض]2.33-1.66[
موافق	(3-2.33]

المصدر: من إعداد الطالبة

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

- لإختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، أي معرفة فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله، تمّ إعداد الاستبيان الأولي وعرضه على الأستاذة المشرفة، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، وقد تم تعديله بناء على تصويباتهم ليتم إخراجها في شكله النهائي.

- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث الإتساق الداخلي لعباراتها، ومدى إستقرار وعدم تناقض تلك العبارات، بمعنى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 لقياس الثبات الداخلي. حيث تكون الأداة ممتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (قريب من 1.00). والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج:

• ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان المواطنة التنظيمية:

لمزيد من تحرى الدقة في بحث درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للمواطنة التنظيمية

الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الايثار	06	0.92
القياسة	07	0.712
الروح الرياضية	06	0.661
السلوك الحضاري	06	0.542
وعي الضمير	07	0.657
المجموع	32	0.784

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS 21.0

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي لمقياس سلوك المواطنية التنظيمية يساوي (0.784)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات ويمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات (يتجاوز 0.6)، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

• ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الإبداع الإداري:

لمزيد من تحرى الدقة في بحث درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم (04): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للإبداع الإداري

الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الطلاقة	08	0.676
الاصالة	05	0.656
المرونة	07	0.700
الحساسية للمشكلات	05	0.686
المجازفة (المخاطرة)	05	0.666
المجموع	30	0.680

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS 21.0

يوضح الجدول رقم (05) أنه يمكن وصف مجموع معاملات الثبات لاستبيان الإبداع الإداري بالعالية إذ قدر بـ (0.680)، حيث بلغت حدها الأعلى في محور المرونة بـ (0.70)، وحدها الأدنى نجده في محور الاصالة إذ يقدر بـ (0.65) وعليه يمكن القول إن معامل ثبات الاستبيان عال.

• حساب الصدق:

يعتبر الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به"

• صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المواطنة التنظيمية:

للتأكد من صدق استبيان الدراسة تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعرف بأنها الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه. ويسعى الباحث في هذه الخطوة إلى بحث الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط درجات أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية لاستبيان المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (05):ارتباط درجات أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الابعاد
0.01	**0.70	الايثار
	**0.79	الكياسة
	**0.80	الروح الرياضية
	**0.66	السلوك الحضاري
	**0.67	وعي الضمير

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS 21.0

يتبين من الجدول 06 أن جميع أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية الخمسة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.01) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66-0.80)، وهي درجة مرتفعة ومقبولة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله.

• الصدق التمييزي لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية القياس ما وضع لقياسه، وقد تم حساب صدق مقياس صراع الأدوار بطريقة الصدق التمييزي، حيث كان عدد الأفراد في كل منها 22 بعد ذلك تم حساب الإحصائي (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين وهو متاح على النظام الإحصائي (spss) والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (06): يوضح نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في سلوك المواطنة التنظيمية:

المتغير المقياس	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المواطنة التنظيمية	المجموعة الدنيا	7	71,85	4,14	12	12.457	0,000
	المجموعة العليا	7	93,28	1,88			

يلاحظ ان قيمة "ت" مرتفعة ومستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 هذا يدل على أن الاستبيان صادق وقادر على التمييز بين طرفيه.

• **صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع الإداري:**

على نفس المنوال الذي سبق استبيان المواطنة التنظيمية، يسعى الباحثان استكمالاً للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع الإداري، إلى بحث الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط درجات أبعاد استبيان الإبداع الإداري معاً لدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (07) : ارتباط درجات أبعاد استبيان الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
0.01	**0.65	الطلاقة
	**0.70	الإصالة
	**0.66	المرونة
	**0.68	الحساسية للمشكلات
	**0.60	المجازفة (المخاطرة)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS 21.0

يتبين من الجدول رقم 07 أن جميع أبعاد استبيان الإبداع الإداري قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.60-0.70)، وهي درجة مرتفعة ومقبولة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله.

• الصدق التمييزي لاستبيان الإبداع الإداري:

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في الإبداع الإداري:

المتغير المقياس	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	المجموعة الدنيا	7	69.85	1.06	12	18.435	0,000
	المجموعة العليا	7	86.85	2.19			

يلاحظ ان قيمة "ت" مرتفعة ومستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 هذا يدل على أن الاستبيان صادق وقادر على التمييز بين طرفيه.

8- عرض خصائص عينة الدراسة

1- الجنس: من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

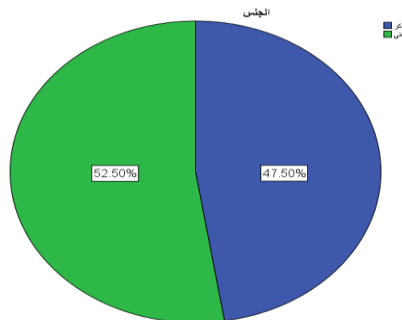
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	19	%47.5
أنثى	21	%52.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الاناث ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 52.5%، بينما الذكور تقدر نسبتهم في العينة بـ 47.5%، وهذا الاختلاف طبيعي ويمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

1- السن: من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

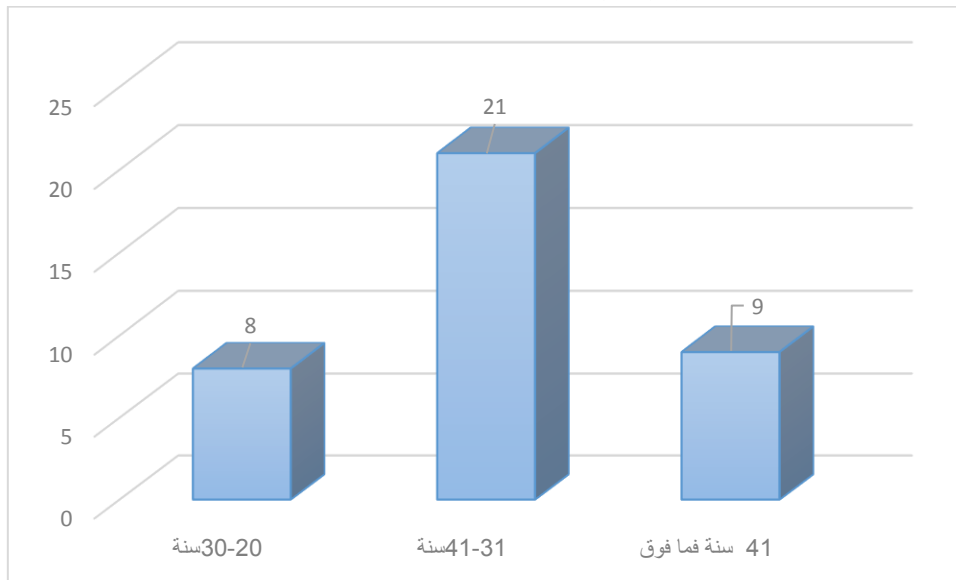
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	نسبة
30-20 سنة	08	20%
41-31 سنة	21	52.5%
41 سنة فما فوق	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تركيبية عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية 41-43 سنة ساهمت بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 52.5%، بينما جاءت الفئة العمرية 41-50 سنة ثانياً

بنسبة ب 22.5%، وتليها الفئة العمرية 20-30 سنة بنسبة 20% وجاءت النسبة الأقل للفئة العمرية 51 سنة فما فوق بنسبة 05% وهذا الإختلاف طبيعي ويمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

2- **المؤهل التعليمي:** من مجموع 40 استمارة تم معالجتها تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

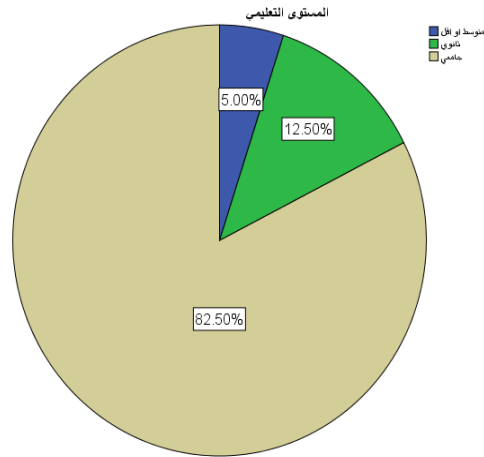
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
متوسط أو أقل	02	5%
ثانوي	05	12.5%
جامعي	33	82.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 82.5% بنسبة متباعدة مع المستوى الثانوي 12.5%، أما النسبة الأقل فتمثلت في العمال الذين لهم مستوى متوسط أو أقل بنسبة 05%، وبالتالي فإن

معظم أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد ومن حملة الشهادات وهذا ما يفيد دراستنا، فهذه الفئة تكون أكثر فهما لعبارات الاستبيان، وذلك يساعد على جعل النتائج المتحصل عليها أكثر فعالية.

3- الخبرة الوظيفية: من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

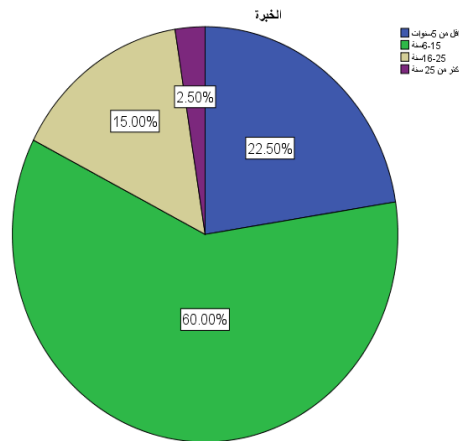
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	09	22.5%
من 6 الى 15 سنوات	24	60%
من 16 الى 25 سنة	06	15%
أكثر من 25 سنة	01	2.5%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة من 06 سنوات- 15 سنة احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بحيث بلغ عددهم 24 إذ تمثل نسبة 60% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها فئة أقل من 05 سنوات، حيث بلغ عددهم 09 فرد أي بنسبة

22.5%، وتليها فئة من 16 الى 25 سنوات بلغ عددهم 06 أي بنسبة 15%. بينما النسبة الأقل لفئة أكثر من 25 سنة بتعداد 01 بنسبة 2.5%

1- الرتبة الوظيفية: من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

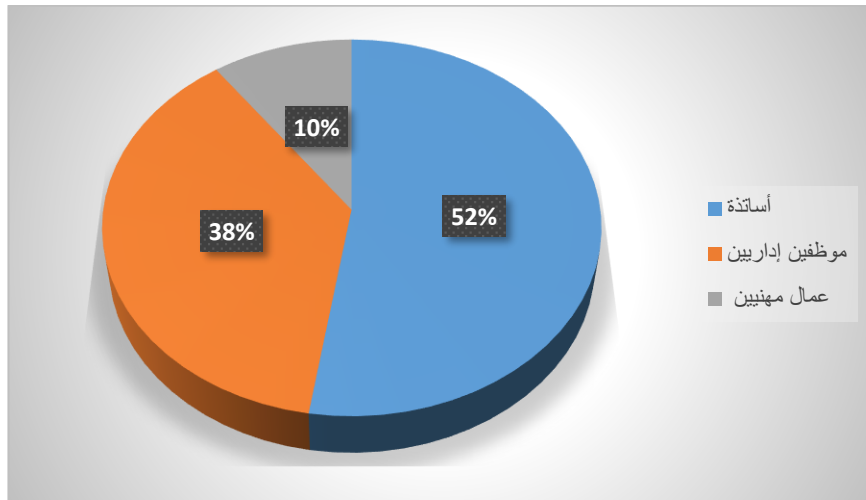
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	نسبة
أساتذة	21	52.5%
موظفين إداريين	15	37.5%
عمال مهنيين	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن رتبة الاستاذ احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بحيث بلغ عددهم 21 إذ تمثل نسبة 52.5% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها رتبة متصرف رئيسي، حيث بلغ عددهم 05 فرد أي بنسبة 12.5%، بينما جاءت

الرتب عون إدارة وعامل مهني وسكرتارية متساوية أي بنسبة 10%. والرتبة الأقل ملحق رئيسي بنسبة 5%

9-أساليب التحليل الاحصائي:

تم الإستعانة ببرنامج SPSS 21.0 في عملية التقريغ في التحليل الإحصائي للبيانات والرسومات البيانية المختلفة وكذا إختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- إختبار T-TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- إختبار التباين الاحادي لمعرفة الفروقات الاحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

6- عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة

ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات

1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى

2- تفسير و مناقشة الفرضية الثانية

3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

4- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

5- تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

6- تفسير و مناقشة الفرضية السادسة

ثالثاً: الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل الى استعراض نتائج وتحليل فرضيات الدراسة من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل معامل الارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، الرتبة الوظيفية).

أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية: توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

الجدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغيرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
المواطنة التنظيمية	2,64	0,23	40	0,446	0,004	دالة عند $\alpha \leq 0.05$
الإبداع الإداري	2,63	0,19				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.446) عند مستوى الدلالة (0.004) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي تحققت الفرضية التي نقول بوجود علاقة بين بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية: توجد علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغيرات	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
الإيثار	40	0,196	0,227	غير دالة عند $\alpha \leq 0.05$
القياسة	40	0,403	0,010	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
الروح الرياضية	40	0,117	0,473	غير دالة عند $\alpha \leq 0.01$
السلوك الحضاري	40	0,312	0,050	غير دالة عند $\alpha \leq 0.05$
وعي الضمير	40	0,343	0,030	دالة عند $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بالنسبة لبعد الإيثار بلغت (0.196) عند مستوى الدلالة (0.227)، وبلغت قيمة "R" بيرسون بالنسبة لبعد القياس (0.403) عند مستوى الدلالة (0.010)، وبلغت قيمة "R" بيرسون بالنسبة لبعد الروح الرياضية (0.117) عند مستوى الدلالة (0.473)، وبلغت قيمة "R" بيرسون بالنسبة لبعد السلوك الحضاري (0.312) عند مستوى الدلالة (0.050)، وبلغت قيمة "R" بيرسون بالنسبة لبعد وعي الضمير (0.343) عند مستوى الدلالة (0.030)، من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في القياس، ووعي الضمير والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة .

كما نلاحظ أيضا عدم وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية : مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع.

جدول (16) يبين دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات استبيان

سلوك المواطنة التنظيمية:

$$- \text{بحساب المتوسط الفرضي} (\text{الحد الأدنى} \times \text{عدد العبارات}) + (\text{الحد الأعلى} \times \text{عدد العبارات}) / 2 -$$

$$- (1 \times 32) + (3 \times 32) / 2 = 64.$$

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
40	64	84,52	7,39	20,52	17,565	39	0,000	دالة عند $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة ت = 17.565 وهي دالة إحصائية؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 84.52 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 64 لصالح المتوسط الحسابي الذي جاء أكبر من المتوسط الفرضي، ومنه نستطيع القول أنّ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة مرتفع.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: مستوى الابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع.

جدول (17) يبين دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات استبيان

الإبداع الإداري:

$$- \text{بحساب المتوسط الفرضي} (\text{الحد الأدنى} \times \text{عدد العبارات}) + (\text{الحد الأعلى} \times \text{عدد العبارات}) / 2 - \\ - (1 \times 30) + (3 \times 30) / 2 = 60.$$

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
40	60	79,12	5,93	19,12	20,376	39	0,000	دالة عند ≤ 0.05 α

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ت = 20.376 وهي دالة إحصائية؛ لأن قيمة الدلالة المحسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 79.12 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 60 لصالح المتوسط الحسابي الذي جاء أكبر من المتوسط الفرضي، ومنه نستطيع القول أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة مرتفع.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (18): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	0.11	03	0.037	6.80	0.570
	داخل المجموعات	1.969	36	0.055	-	
	المجموع	2.080	39	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.570$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (19): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	0.319	05	0.064	1.231	0.316
	داخل المجموعات	1.761	34	0.052	-	
	المجموع	2.080	39	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

ممن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.316$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (20): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	0.157	03	0.052	1.423	0.252
	داخل المجموعات	1.327	36	0.037	-	
	المجموع	1.484	39	-	-	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.252$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (21): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	0.259	05	0.052	1.425	0.237
	داخل المجموعات	1.226	34	0.036	-	
	المجموع	1.484	39	-	-	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.237$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات:

1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط، فمن خلال نتائج الفرضية الأولى تبين أنه توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى مدى استعداد الأفراد للمشاركة بنشاط في الحياة التنظيمية للمؤسسة، مثل المساهمة في تحسين العمليات أو حل المشكلات، وبالمقابل الإبداع الإداري يشمل القدرة على تطوير أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات المؤسسية. على سبيل المثال، عندما يكون هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين والمؤسسة، وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية التنظيمية وأن مساهماتهم محورية، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر ابداعاً في العمل الذي يقومون به، بمعنى آخر الدعم لسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعزز من الإبداع الإداري داخل المؤسسة، لذا فإن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين عمال المعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالأغواط قد يؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وبالتالي يمكن أن يسهم ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

ويفسر سبب ذلك كون أن سلوك المواطنة كما هو معلوم سلوك تطوعي، اختياري موجه للزملاء داخل المنظمة يهدف أساساً إلى المساعدة أو تقديم الدعم بغية تجاوز العوائق التنظيمية أو الأعباء التي تحدث أثناء العمل، وبما أن الإبداع الإداري هو أحد أشكال الاستغراق الوظيفي أو أرقى أساليب الاندماج في أداء الأعمال، فليس من المستبعد أن يتأثر سلوك التطوع بسلوك الإبداع الإداري هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار أن أداء الأعمال بطريقة إبداعية هو نوع من أنواع التطوع الذي لا ينتظر منه صاحبه مقابل مالي أو أي أدنى مكافأة، كما أن هذين السلوكيين هما أحد أهم عناصر عالم القيم.

حيث اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة كل من بوفلجة غيات، سمية سعدون، ونجاة بزابد (2017) حول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إطارات سوناطراك.

كما اتفقت مع دراسة القحطاني (2014) التي كانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، و أسفرت أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توافر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص.

ودراسة المغايرة(2012) بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره على ممارسة الإبداع الإداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية، التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى المبحوثين.

بالإضافة إلى دراسة دراسة شلابي وليد، قبقيب عيسى، (2020) بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية- على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مسيلة والتي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة .

كما اتفقت دراستي مع دراسة ليندة فارح، علاء خراخرية (2022) بعنوان : " المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، عالجت الدراسة موضوع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي،حيث توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

2- تفسير و مناقشة الفرضية الثانية:

نستنتج من خلال الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط.

ويفسر ذلك إلى أن السلوكيات التطوعية تساهم في إبراز وتنمية القدرات الإبداعية وهذا من خلال عملية تبادل المعارف و نقل الخبرات، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: الإيثار و الذي هو سلوك اختياري موجه لمساعدة الزملاء داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة، الكياسة وهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، الروح الرياضية وهي القيام بالمهام المطلوبة تحت أي ظروف دون شكوى أو تذمر، و وعي الضمير وهو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من العامل و إطاعة و احترام قواعد المنظمة و لوائحها حتى إذا لم يره أحد، أما السلوك الحضاري فهو أيضا سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد في المشاركة أو المساهمة في تطوير المنظمة التي ينتمي إليها مما يؤدي إلى التأثير في الإبداع الإداري و التأثير في عناصره أيضا.

بالتالي فإن تحقيق التوازن الصحيح بين هذه الأبعاد من سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعزز بشكل كبير الإبداع الإداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط، ويسهم في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية وفاعلية.

حيث اتفقت دراستي مع دراسة شلابي وليد، قبوقب عيسى، (2020) بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية- على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مسيلة، أسفرت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الممثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) من جهة و سلوك الإبداع الإداري لدى عينة من مديري مدارس الابتدائية بالمسيلة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

كما اتفقت أيضا مع دراسة ناصر و آخرون (2012) أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) في المؤسسة توفر

القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال تنمية و تعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وكذا تعزيز الدافع للإنجاز و تحسين الأداء و الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وتوفير الفرصة للعمال لاختبار قدراتهم و قابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط مرتفع .

بعد تناول الفرضية الثالثة بالبحث والتي تنص بأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، تبين تحققها إذ كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

ويمكن إرجاع هذا إلى ارتفاع حس اللطافة و الكياسة لدى أفراد العينة حيث يحرصون على العمل في جو هادئ و يعملون على تقادي و تقليل المشاكل فيما بينهم والالتزام والمسؤولية تجاه المعهد وأهدافه و الامتثال للقوانين والأخلاقيات المؤسسية ، كما يمكن إرجاعه إلى ارتفاع حس الإيثار و المساعدة و التعاون و الاستعداد للعمل بروح الفريق لدى أفراد العينة وضماثرهم الواعية من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة ،مما يدل عادة على بيئة عمل تحفز على التعاون والتطوير المستمر داخل المؤسسة.

حيث اتفقت نتائج دراستي حول هذه الفرضية مع دراسة هارون سميرة (2013) بعنوان فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع مذكرة لنيل، SNVI التنظيمي في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية شهادة الماجستير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بمستوى وبدرجة مرتفعة، وامتلاك المؤسسة لأرضية خصبة للإبداع وأنه هناك أثر وعلاقة ارتباط قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع الإداري .

دراسة القحطاني عبد السلام (2014) في العربية السعودية في دراسته حول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، توصل إلى

أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل اعلى منه في القطاع الخاص.

دراسة ليندة فارح، علاء خراخرية (2022) بعنوان : " المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، عالجت الدراسة موضوع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالإقامات الجامعية و من ثم أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع كل من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

4- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

مستوى الابداع الاداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .

يمكن تفسير ذلك على أن هناك قدراً كبيراً من القدرة على التفكير الابتكاري والإبداع في العمل الإداري داخل المعهد، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في إدارة وتنظيم العمل، وقد يكون ذلك راجع إلى البنية التنظيمية المرنة والمفتوحة للمعهد الوطني، التي تشجع على الابتكار والإبداع، كما قد ترجع إلى التدريب المهني من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الإبداعية بالتدريب، فقد يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الإبداع الإداري، وقد يرجع المستوى المرتفع للإبداع الإداري لدى عينة الدراسة إلى التحفيز المالي وغير المالي للموظفين فإذا كان هناك نظام فعال للمكافآت والترقيات يعتمد على الأداء والإبداع، فسيكون لهذا تأثير إيجابي على مستوى الإبداع الإداري، كما يمكن تفسير المستوى المرتفع لمستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة إلى القيادة الفعالة القوية المحفزة التي تدعم الابتكار وتفتح المجال أمام الموظفين لتجريب أفكارهم، فسيكون لذلك تأثير كبير على رفع مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن مستوى الابداع الاداري لدى عينة الدراسة مرتفع وهو فرض تحقق، حيث اتفقت نتائج دراستي مع دراسة ليندة فارح، علاء خراخرية (2022) بعنوان المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية

بقالمة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، عالجت الدراسة موضوع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، كما هدفت التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي والمواطنة التنظيمية فكانت النتائج المتحصل عليها ما يلي توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة، وارتفاع كل من مستوى الإبداع الإداري ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لإطارات الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

و دراسة دراسة العنزي مبارك عبد الله في متغير الإبداع الإداري (2009) والتي كانت بعنوان: "علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية " حيث تمثلت أهم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات والمخاطرة ودرجة كلية متوسطة للإبداع الإداري.

واختلفت دراستي عن دراسة دراسة العنزي (2009) بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

واختلفت أيضا مع دراسة صالح بن محمد الكلبي (2011)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة عينة الدراسة لمراحل عملية الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج بعد تحليلها أن مقومات الإبداع الإداري تتوفر لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وأن أكثر عناصر الإبداع توفرا هو عنصر الأصالة في المرتبة الأولى، ثم عنصر مواصلة الاتجاه، يليه الطلاقة فالمرونة وفي الرتبة الأخيرة حل عنصر الحساسية للمشكلات.

كما اختلفت مع دراسة علي ضبيان الرشدي (2017) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة

العربية للدراسات الأمنية، أشارت النتائج المتوصل إليها إلى إليها إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع و ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط. ويمكن إرجاع ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتفسير إلى ارتفاع حس الأصالة لديهم حيث يعملون على ابتكار أشياء وطرق جديدة تساعدهم في العمل و يبتعدون عن التكرار و الأعمال الروتينية، كما يمكن إرجاعه أيضا إلى حس المرونة حيث يعمل أفراد العينة على التكيف مع أجواء العمل ومحاولة بذل أفضل مجهود يحقق الغايات التي يسعون عليها.

كما يرجع هذا الاختلاف في مستوى الإبداع الإداري بين دراستي و الدراسات السابقة إلى أن هناك تأثير لعوامل أخرى غير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري، مثل المهارات الشخصية، والتدريب، والتحفيز. وقد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر على ممارسة الإبداع الإداري، مثل ضغوط العمل، والتغييرات في بيئة العمل، والسياسات المؤسسية، ويمكن أن تكون هناك اختلافات في فهم مفهوم الإبداع الإداري بين العاملين في حد ذاتهم، مما يؤدي إلى تباين في مستوى ممارساتهم.

5- تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

من خلال نتائج الفرضية الخامسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد العينة بناءً على متغير السن ، فإن ذلك قد يعود إلى عدة أسباب منها قد يكون توزيع العينة متجانساً لدرجة تكفي لتقليل أو تجنب وجود فروق دالة إحصائياً بين مجموعات العينة المختلفة، أو قد تكون العينة تمثل مجموعة واسعة من الأعمار والرتب الوظيفية داخل المعهد، مما يقلل من احتمالية وجود فروق بينهم.

كما يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتفسير بالأغواط تعزى لمتغير السن بثبات

القيم والمعايير التنظيمية قد يكون المعهد قد نجح في توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة تشجع على اتباع المعايير التنظيمية بشكل متسق بين جميع الأعمار مما يعني أن العمال بغض النظر عن أعمارهم يفهمون ويتبنون قواعد السلوك المناسبة ، و قد يكون هناك تجنب للفروق الجيلية في الممارسات التنظيمية حيث يتمتع العمال من مختلف الأعمار بفهم متقارب للمسؤوليات والمعايير المهنية المطلوبة ، كما قد تكون ثقافة المؤسسة والتوجهات الإدارية تشجع على التكيف الشامل بين جميع العمال بما في ذلك احترام المعايير التنظيمية بشكل متساوٍ دون تفرقة بناءً على السن ، إضافة إلى التدريب المهني والمعرفة المشتركة بين العمال في المعهد حيث ساهمت في توحيد الفهم والتطبيق الصحيح لسلوك المواطنة التنظيمية، بغض النظر عن اختلاف الأعمار. بشكل عام هذه الأسباب قد تعزز فهمنا لعدم وجود فروق إحصائية ملحوظة في سلوك المواطنة التنظيمية بين العمال في المعهد، وتوضح كيف أن متغير السن قد لا يكون عاملاً مؤثراً بشكل كبير على هذا السلوك في هذه الظروف المحددة.

حيث اتفقت دراستي مع دراسة بن يحي عز الدين (2014) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي) أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

6- تفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

من خلال نتائج الفرضية الخامسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد العينة بناءً على متغير الرتبة الوظيفي ويمكن تفسيره إلى أن الفروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين العمال في المعهد ليست مرتبطة بالمستوى الوظيفي الذي يشغله كل عامل بمعنى آخر، سواء كان العامل مديراً أو موظفاً عادياً، فإنه لا يوجد فرق كبير في مدى اتباعهم للمعايير التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المؤسسة، هذا يمكن أن يكون ناتجاً عن عدة عوامل محتملة مثل وجود سياسات وإجراءات واضحة وموحدة يتبعها جميع العاملين في المعهد، مما يضمن توحيد السلوك التنظيمي بين مختلف المستويات الوظيفية، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الالتزام بالمعايير والأخلاقيات بغض النظر عن الرتبة الوظيفية مما يؤدي إلى تقليل الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية، الإدارة الفعالة التي تشجع على المسؤولية والالتزام بالقواعد بين جميع العاملين دون تمييز بين المستويات الوظيفية، بشكل عام هذه العوامل قد تساهم في انعدام وجود فروق إحصائية بارزة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين مختلف رتب الوظائف في المعهد الوطني للتكوين المهني للتسيير في الأغواط.

حيث اتفقت دراستي مع دراسة بن يحي عز الدين (2014) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي) أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

7- تفسير ومناقشة الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

من خلال نتائج الفرضية السابعة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري بين عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير في الأغواط، والذي يعزى إلى فارق الأعمار بينهم، يمكن أن يكون متعدد الأسباب مثلًا خبرة وتجربة العمل قد يكون العمال في مراحل متقاربة من حياتهم المهنية، مما يعني أن لديهم خبرات ومهارات متشابهة في مجال الإدارة والإبداع، أو مراحل الحياة المهنية قد يكون العمال في مراحل متقاربة من مساراتهم المهنية، مما يعكس تشابهًا في الاهتمامات والطموحات المهنية، أو ربما يكونون قد خضعوا لنفس التدريب والتأهيل في مجال الإبداع، مما يساعدهم على تطبيق الممارسات المشابهة. عوامل مثل هذه قد تشرح سبب عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عمال المعهد الوطني المذكور في مجال ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير السن.

حيث اتفقت دراستي مع دراسة كاو (2010) بعنوان التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كردستان العراق، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي في مستوى ممارسة التفويض الإداري في الإبداع .

ودراسة العنزي (2009) بعنوان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين كما أظهرت النتائج وجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فنتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فنتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي

الطلاقة والأصالة والأداة ككل، بالإضافة إلى وجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة البكالوريوس. واتفقت مع دراسة الطيار (2010)، بعنوان إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.83 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

كما اتفقت أيضا مع دراسة أكرم محمد الحجوج وعبد القادر خالد أبوعلوي (2018) بعنوان واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري.

8- تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

من خلال نتائج الفرضية السابعة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

يمكن تفسير انعدام وجود فروق في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بناءً على الرتبة الوظيفية مساواة الفرص والممارسة هذا يعني أن جميع العاملين في معهد التكوين المهني للتسيير في الأغواط، بغض النظر عن موقفهم الوظيفي أو رتبتهم، يتمتعون بفرص متساوية للمساهمة في الممارسات الإبداعية والإدارية داخل المعهد، إضافة إلى عدم التمييز بناءً على الرتبة ويفهم من ذلك أن القدرات والإمكانيات للمساهمة في الإبداع الإداري لا تعتمد بشكل أساسي على مكانة

الفرد في التسلسل الوظيفي، بمعنى آخر يمكن لكل شخص، سواء كان مديرًا أو موظفًا أو فنيًا، أن يلعب دورًا فعالًا في تطوير الأفكار الجديدة وتحسين العمليات داخل المؤسسة.

على الرغم من عدم وجود الفروق في الرتبة الوظيفية، قد تؤثر عوامل أخرى مثل الخبرة، والتدريب، والدعم المؤسسي في مدى تأثير كل فرد في مجال الإبداع الإداري، هذه العوامل قد تسهم في تحديد كيفية استخدام الأفراد قدراتهم الإبداعية وتطبيقها في سياق العمل، ذلك يعني أن جميع العمال، بغض النظر عن رتبهم الوظيفية، يمكنهم أن يظهروا قدرات متشابهة في ممارسة الإبداع الإداري.

حيث اتفقت دراستي مع دراسة كاو (2010) بعنوان التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كردستان العراق، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي في مستوى ممارسة التفويض الإداري في الإبداع .

و دراسة العنزي (2009) بعنوان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين كما أظهرت النتائج وجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالى الطلاقة والأصالة والأداة ككل، بالإضافة إلى وجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة البكالوريوس .

و اتفقت مع دراسة الطيار (2010)، بعنوان إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.83 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية.

كما اتفقت أيضا مع دراسة أكرم محمد الحجوج وعبد القادر خالد أبوعلي (2018) بعنوان واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري.

ثالثا: الاستنتاج العام :

سعيًا في هذا الموضوع إلى بحث سبل الوصول بالعامل إلى أعلى مستويات فاعلية الأداء من خلال دراسة واستكشاف سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، وقد توصلت دارستنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .
- ✓ وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، وعي الضمير) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط.
- ✓ عدم وجود علاقة بين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .
- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .
- ✓ مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مرتفع .
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهو المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزويير) بالأغواط، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.21، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة.

خاتمة

خاتمة:

إن أكبر غاية تشدها المؤسسات التنظيمية - في ظل التنظيمية - هو اكتساب طاقم بشري قادر على تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأيسر تكلفة ومع فاعلية أكثر، مراعية فيه تحليلية ببعض السلوكيات التي تكفل ولاءه حال حدوث الأزمات .

ومنه كانت جوانب شخصية الموظف أهم عامل من عوامل نجاح الفرد والمنظمة، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، لذا اهتمت إدارة الأفراد والمنشآت كل الاهتمام بالإستثمار الأمثل في هذا السلوك التطوعي، إضافة إلى هذا السلوك التطوعي يحتاج العامل في أحيان كثيرة خاصة حال حدوث المشكلات إلى أخذ زمام المبادرة والتصرف خارج أطر اللوائح والقيود الإدارية، خاصة تلك المشكلات التي تتسم بطابع الاستعجال، فتأخذ وقتنا أطول يزيد من حدة تأزيمها إذا انتهج في حلها مسار اللوائح والتنظيمات، كما أن هناك بعض المشكلات المستجدة يصعب إيجاد تكييف قانوني لها في ترسانة اللوائح والتنظيمات لأنه لم يتناولها القانون بسبب تعقد الحياة وما أفرزته من مظاهر جديدة.

هذا الاجتهاد الذي يظهره العامل هو الإبداع الإداري، وهو أسلوب ابتكاري ومبادراتي يخلقه الفرد لنفسه عندما يواجه مواقف صعبة أو حال معاشته لها بعمق وعليه أصبح من المهم أن تولي المنظمات بالغ اهتمامها للجوانب الإبداعية في شخصية عمالها، بهدف نجاح المنظمة وبقائها.

من خلال ماسبق و قدمناه نستنتج أن حقيقة الإبداع الإداري الذي هو سلوك ابتكاري، لوجدناه في أصله سلوكا تطوعيا بحتا، لأن الإبداع هو مبادرة غير ملزمة للقائد وقيامه بها حتى وإن اقتضى التثمين فامتناعه عنها لا يقتضي التوبيخ أو العقوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو كل تطوع اختياري أو إرادي يظهره الموظف اتجاه عمله .

التوصيات :

- تعريف العمال بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .
- تشجيع إطارات المعهد في الانخراط أكثر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدراجها في نظم الحوافز المادية و المعنوية .
- توعية عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط بالفوائد المتأتية من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- الاهتمام بالإبداع و تشجيع العمال عليه لما له فوائد خاصة في تطوير المؤسسة.
- ضرورة السعي إلى خلق سلوكيات إيجابية تساعد على زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.
- التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط و أن مسؤولية تحقيق الأهداف هي مسؤولية جميع العاملين، وذلك في مناخ تسوده المودة و الثقة المتبادلة.
- تدعيم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري من خلال إيجاد برامج تدريبية له، وجعل الحصول عليها من متطلبات الترقية العليا، ووضعها ضمن متطلبات التقييم الوظيفي للعاملين.
- تشجيع الموظفين الملتحقين بمهام تطوعية داخل المعهد وخارجه بالحوافز المادية والمعنوية.
- نشر ثقافة السلوك التطوعي بين العاملين وتشجيع الانخراط فيه.

آفاق البحث :

- من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع للبحث نعرضها في النقاط التالية:
- أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.
- الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة المحكمين :

الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
الأغواط	أستاذ تعليم عالي	عمومن رمضان	1
الأغواط	أستاذ محاضر - أ	صافي محمد	2
الأغواط	أستاذ محاضر - ب	فارسي إبراهيم الخليل	3

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس عمل وتنظيم الموسومة بعنوان : " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط " .

يسرنا أن نضع بين أيديكم بعض الأسئلة حول مجموعة من الآراء والمواقف التي نستعرض بها سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، نرجوا منكم قراءتها والاجابة عليها بما يعبر عن رأيكم، علما بأن المعلومات المصرح بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم في إعداد هذه الدراسة

المحور الأول : البيانات الشخصية والديموغرافية :

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة من 51 فما فوق

الرتبة الوظيفية :

المستوى التعليمي : المتوسط أو أقل ثانوي جامعي

الخبرة الوظيفية : أقل من 5 سنوات 6-15 سنة 16-25 أكثر من 25 سنة

المحور الثاني : استبيان حول سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
	الايثار			
1	أنوب عن زملائي الذين تغيّبوا عن العمل			
2	أبادر لمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي			
3	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء كثيرة في العمل			
4	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه			
5	لا أجد صعوبة في التعاون مع زملائي			
6	أستغني عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها			
	الكياسة			
7	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين			
8	أشاور مرؤوسي قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم			
9	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي الآخرين وأتجنب الخوض فيها			
10	أتجنب إيذاء أو إحراج زملائي في العمل			
11	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي			
12	أطوع بالعمل بعد الوقت المطلوب حينما توجد حاجة لذلك			
13	لا أمانع القيام بمهام جديدة			
	الروح الرياضية			
14	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر			
15	أستمع للنقد البناء وأتقبل المساءلة على الأخطاء			
16	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل			
17	أتكيف مع الظروف الاستثنائية في العمل من دون تذمر			
18	لا أجد إحراجا في الاعتذار عند الخطأ			
19	أظهر اهتماما بالغا وأجامل زملائي حتى في الوضعيات المهنية الصعبة			
	السلوك الحضاري			
20	ألتزم بالمعايير والعادات الاجتماعية (كالمظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة... إلخ)			
21	ألتزم بحضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المنظمة			
22	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة			
23	أقدم أفكارا جديدة لتحسين أداء المنظمة			
24	أطلع مسؤولي المباشر مسبقا عندما لا أتمكن من			

			الحضور الى العمل	
			أعبر بصراحة عن ولائي للمنظمة	25
			وعي الضمير	
			أحرص على تنفيذ توجيهات وتوصيات رؤسائي في العمل	26
			أحرص على قضاء ساعات العمل في أداء واجبات العمل	27
			لا أحصل على إجازات اضطرارية دون داع	28
			ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة	29
			أستخدم موارد المؤسسة بعقلانية ودون إسراف	30
			أحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتبًا	31
			أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك	32

المحور الثالث : استبيان حول الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
	الطلاقة			
1	أستطيع اتخاذ أي قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبية			
2	أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة			
3	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل			
4	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة			
5	أستطيع التعبير عن مقترحاتي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل			
6	أمتلك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي			
7	تتوفر لديّ مهارات النقاش والحوار المتعلقة بالعمل			
8	لديّ القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة			
	الأصالة			
9	أحاول تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي أواجهها			
10	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بأساليب متطورة ومتجددة			
11	أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخريين في حلّ مشكلات العمل			
12	أميل أكثر من الآخريين إلى الجديد والمثير من الأمور			
13	لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال			
	المرونة			
14	أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه			
15	لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة			
16	أسعى دائماً للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل			
17	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل			
18	أقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحّته			
19	أقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب			

			أحرص على الاستفادة من الملاحظات التي يبديها زملاء العمل	20
			الحساسية للمشكلات	
			غالباً ما أنتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	21
			أحرص على معرفة أوجه الضعف والقوة فيما أقوم به من عمل	22
			أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	23
			أشعر بالإنارة والمتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني في العمل	24
			أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أيّ مشكلة	25
			المجازفة (المخاطرة)	
			أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	26
			أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	27
			أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة	28
			أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة	29
			أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين	30

ملاحق برنامج SPSS

الايثار	Pearson Correlation	.70**
	Sig. (1-tailed)	
	N	40
الكماسة	Pearson Correlation	.79**
	Sig. (1-tailed)	.345
	N	40
الرياضية	Pearson Correlation	.80**
	Sig. (1-tailed)	.196
	N	40
السلوك	Pearson Correlation	.66**
	Sig. (1-tailed)	.098
	N	40
الضمير	Pearson Correlation	.67**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	40

الطلاقة	Pearson Correlation	.65**
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
الاصالة	Pearson Correlation	.70**
	Sig. (2-tailed)	.628
	N	40
المرونة	Pearson Correlation	.66**
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	40
الحساسية	Pearson Correlation	.68**
	Sig. (2-tailed)	.056
	N	40
المخاطرة	Pearson Correlation	.117
	Sig. (2-tailed)	.60**
	N	40

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تنظيمية	2,6414	,23094	40
الإبداع	2,6395	,19510	40

Correlations

		تنظيمية	الإبداع
تنظيمية	Pearson Correlation	1	,446**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	40	40
الإبداع	Pearson Correlation	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوك المواطنة التنظيمية	40	84,5250	7,39018	1,16849

One-Sample Test

	Test Value = 64					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سلوك المواطنة التنظيمية	17,565	39	,000	20,52500	18,1615	22,8885

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع الإداري	40	79,1250	5,93636	,93862

One-Sample Test

	Test Value = 60					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإبداع الإداري	20,376	39	,000	19,12500	17,2265	21,0235

Correlations

		الإيثار	القياسة	الرياضية	السلوك	الضمير	الإبداع الإداري
الإيثار	Pearson Correlation	1	,065	-,139	,208	,441**	,196
	Sig. (2-tailed)		,690	,393	,197	,004	,227
	N	40	40	40	40	40	40
القياسة	Pearson Correlation	,065	1	,549**	,529**	,287	,403*
	Sig. (2-tailed)	,690		,000	,000	,073	,010
	N	40	40	40	40	40	40
الرياضية	Pearson Correlation	-,139	,549**	1	,172	,156	,117
	Sig. (2-tailed)	,393	,000		,288	,336	,473
	N	40	40	40	40	40	40
السلوك	Pearson Correlation	,208	,529**	,172	1	,065	,312
	Sig. (2-tailed)	,197	,000	,288		,692	,050
	N	40	40	40	40	40	40
الضمير	Pearson Correlation	,441**	,287	,156	,065	1	,343*
	Sig. (2-tailed)	,004	,073	,336	,692		,030
	N	40	40	40	40	40	40
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	,196	,403*	,117	,312	,343*	1
	Sig. (2-tailed)	,227	,010	,473	,050	,030	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.092	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.676	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.666	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	7

ANOVA

تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.111	3	.037	.680	.570
Within Groups	1.969	36	.055		
Total	2.080	39			

ANOVA

تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.319	5	.064	1.231	.316
Within Groups	1.761	34	.052		
Total	2.080	39			

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	47.5	47.5	47.5
Valid انثى	21	52.5	52.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	8	20.0	20.0	20.0
31-40	21	52.5	52.5	72.5
Valid 41-50	9	22.5	22.5	95.0
فما فوق سنة 51	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل او المتوسط	2	5.0	5.0	5.0
Valid ثانوي	5	12.5	12.5	17.5
جامعي	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	9	22.5	22.5	22.5
سنة 6-15	24	60.0	60.0	82.5
Valid سنة 16-25	6	15.0	15.0	97.5
سنة 25 من اكثر	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
استاذ	21	52.5	52.5	52.5
ادارة عون	4	10.0	10.0	62.5
مهني عامل	4	10.0	10.0	72.5
Valid سكرتارية	4	10.0	10.0	82.5
رئيسي ملحق	2	5.0	5.0	87.5
رئيسي متصرف	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوك_المواطنة_التنظيمية	1,00	7	71,8571	4,14039	1,56492
	2,00	7	93,2857	1,88982	,71429

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
سلوك_المواطنة_التنظيمية	Equal variances assumed	10,208	,008	-12,457	12	,000	-21,42857	1,72023	-25,17663	-17,68052
	Equal variances not assumed			-12,457	8,396	,000	-21,42857	1,72023	-25,36309	-17,49405

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع_الإداري	1,00	7	69,8571	1,06904	,40406
	2,00	7	86,8571	2,19306	,82890

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإبداع_الإداري	Equal variances assumed	5,054	,044	-18,435	12	,000	-17,00000	,92214	-19,00917	-14,99083
	Equal variances not assumed			-18,435	8,699	,000	-17,00000	,92214	-19,09707	-14,90293