



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

## المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

الأستاذ: بوشارب بولداني خالد

إعداد الطالبتين:

- غلاء خراخرية

- ليندة فارح

تشكيل لجنة المناقشة

| الرقم | الأستاذ             | الرتبة العلمية  | الصفة   | المؤسسة                |
|-------|---------------------|-----------------|---------|------------------------|
| 01    | جاهمي عبد العزيز    | أستاذ محاضر -أ- | رئيسا   | جامعة 8 ماي 1945 قالمة |
| 02    | بوشارب بولداني خالد | أستاذ محاضر -أ- | مؤظرا   | جامعة 8 ماي 1945 قالمة |
| 03    | حميداني مجيد        | أستاذ مساعد -أ- | مناقشاً | جامعة 8 ماي 1945 قالمة |

السنة الجامعية: 2021\_2022

# شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على النعم التي أنعم بها علينا، ونحمده شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما، ونحمده على القوة والعزيمة التي منحنا أيها لإكمال هذا العمل المتواضع، ثم الشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "**خالد بوشارب بولوداني**" الذي أشرف على انجاز هذا العمل، ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذة قسم علم الاجتماع وعمال الإدارة الذين عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي، وإلى كل طلبة قسم علم الاجتماع "دفعة 2022" ولكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع من قريب أو من بعيد.



نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى:

أوليائنا الأعزاء حفظهم الله ورعاهم ....

أزواجنا الذين شجعونا وحفزونا على العودة إلى مقاعد الدراسة رغم التزاماتنا

العائلية والمهنية...

أبناؤنا وبناتنا ...

زملاؤنا في الدراسة دفعة 2022 ...

اساتذتنا الكرام الذين درسونا على مدار مسارنا الدراسي للحصول على شهادة

الماستر

إدارة قسم علم الاجتماع لجامعة 8 ماي 1945 قالمة..

إلى كل من ساهم في إعداد هاته المذكرة من قريب ومن بعيد ...

إلى روح أستاذنا العزيز "عبد الكريم بزاز" رحمه الله وطيب ثراه ...

## فهرس

| الصفحة                                      | العنوان                           |
|---|-----------------------------------|
|   | شكر وعران                         |
|   | اهاء                              |
|   | فهرس                              |
|   | فهرس الاشكال                      |
|   | فهرس الجداول                      |
| 1   | مقدمة                             |
| <b>الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة</b> |                                   |
| 4   | تمهيد                             |
| 5   | أولاً: أسباب اختيار الموضوع       |
| 5   | ثانياً: أهداف الدراسة             |
| 5   | ثالثاً: الإشكالية                 |
| 8   | رابعاً: فرضيات الدراسة            |
| 8   | خامساً: مفاهيم الدراسة            |
| 13  | سادساً: الدراسات السابقة          |
| <b>الفصل الثاني : المواطنة التنظيمية</b>    |                                   |
| 17  | تمهيد                             |
| 18  | أولاً: خصائص المواطنة التنظيمية   |
| 19  | ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية  |
| 21  | ثالثاً: أهداف المواطنة التنظيمية  |
| 22  | رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية |
| 30  | خامساً: أنماط المواطنة التنظيمية  |
| 32  | سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية  |
| 36  | سابعاً: آثار المواطنة التنظيمية   |
| 37  | ثامناً: معوقات المواطنة التنظيمية |
| 39  | خلاصة الفصل                       |

| الفصل الثالث : الإبداع التنظيمي           |  |
|---|--|
| 41  | تمهيد  |
| 42  | أولا : ماهية الإبداع التنظيمي                  |
| 44  | ثانيا : نظريات الإبداع التنظيمي                |
| 45  | ثالثا : أنواع الإبداع التنظيمي                 |
| 46  | رابعا: مبادئ الإبداع التنظيمي                  |
| 47  | خامسا: مراحل ومستويات الإبداع التنظيمي         |
| 50  | سادسا: معوقات الإبداع التنظيمي                 |
| 52  | سابعا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي     |
| الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة |  |
| 56  | تمهيد  |
| 56  | أولا: مجالات الدراسة                           |
| 60  | ثانيا: منهج الدراسة                            |
| 60  | ثالثا: أدوات جمع البيانات                      |
| 61  | رابعا: مجتمع البحث                             |
| 64  | خامسا: صدق وثبات الأداة                        |
| 67  | سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 68  | خلاصة الفصل                                    |
| الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج       |  |
| 70  | أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات           |
| 75  | ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة  |
| 75  | ثالثا: الاستنتاج العام                         |
| 77  | الخاتمة  |
| 79  | الملاحق  |
| 85  | المراجع  |

## فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | محددات المواطنة التنظيمية   | 30     |
| 02    | أنماط المواطنة التنظيمية  | 32     |
| 03    | أبعاد المواطنة التنظيمية  | 36     |
| 04    | مراحل الإبداع التنظيمي  | 48     |
| 05    | الهيكل التنظيمي للإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة | 59     |
| 06    | يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس                      | 62     |
| 07    | يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الاقدمية                   | 63     |
| 08    | يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن                       | 64     |

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | يوضح أنواع الإبداع التنظيمي  | 46-45  |
| 02    | يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس   | 61     |
| 03    | يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الاقدمية  | 62     |
| 04    | يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن  | 63     |
| 05    | ارتباط درجات أبعاد المواطنة التنظيمية مع درجة  | 65     |
| 06    | ارتباط درجات أبعاد الابداع التنظيمي مع الدرجة الكلية   | 65     |
| 07    | معامل ثبات الفاكرونباغ المواطنة التنظيمية  | 66     |
| 08    | معامل ثبات الفاكرونباغ الابداع التنظيمي  | 67     |
| 09    | مستوى سلوك المواطنة لدى افراد مجتمع الدراسة  | 70     |
| 10    | مستوى الابداع لدى افراد مجتمع الدراسة  | 72     |
| 11    | يوضح معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة | 74     |

---

# مقدمة

---

## مقدمة:

لقد بات من المهم أن تعنى الكيانات الإنسانية سيما منها التنظيمات ذات الشكل الرسمي بدراسة سلوك طواقمها البشرية، لما في هذه الدراسة من كشف للمكونات وغور في عميق حقيقة كل سلوك يظهره المورد البشري باعتباره فردا في هذا التنظيم او ذاك.

إن الرأسمال البشري هو أصل من أصول المؤسسة وأحد أهم مقوماتها، لذلك كان محورا أساسيا وموضوعا من موضوعات البحث للكثير من الدراسات الأكاديمية، التي هدفت إلى تغيير نظرة العامل لبيئة عمله، والحفاظ على تفاؤلية إقباله وعطائه المستمر واللامحدود اتجاه مؤسسته، حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع التي كثر الحديث عنها، و هي تعني قيام العامل ببعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون مقابل مادي مشروط، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، حيث يشير الباحثان "لي و صلاح" (Lee & Salleh) في هذا الإطار إلى ارتباط متغير المواطنة التنظيمية بالعديد من المتغيرات الأخرى كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيم، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، دوران العمل و الغياب و الثقة التنظيمية<sup>1</sup>، وكذلك "دراسة العامري" (2003) التي أظهرت وجود علاقة بين المواطنة وتحسين مستوى الكفاءة، الفعالية التنظيمية، الارتقاء بالمستوى، الروح المعنوية للعاملين و الحد من التسرب الوظيفي، والإبداع التنظيمي.

هذا الأخير تسعى العديد من المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها إلى ترقيته وتحسينه، وهذا ما أشار إليه الباحث "بدح أبو طه" إلى أن التوظيف الأمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابط واكتشاف علاقات، أفكار وأساليب جديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر إسماعيل محمد (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 30 ص 209-230. راجع الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=>

<sup>2</sup> العامري احمد سالم (2004)، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 18، العدد 2 ص 67 راجع الموقع التالي:



لقد أخذ موضوع الإبداع التنظيمي والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحث في هذا الموضوع بمختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل ظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون متطورا ومتجددا باستمرار كدراسة "الفرأ" (2008) التي تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين<sup>1</sup>.

ولذلك سنتناول هذه الدراسة علاقة المواطنة التنظيمية بالإبداع التنظيمي لدى إدارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، جاء الفصل الأول منها تحت عنوان الإطار التصوري للدراسة، وشمل أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد تناول متغير المواطنة التنظيمية، في حين خصصنا الفصل الثالث لمتغير الإبداع التنظيمي، أما الفصل الرابع فقد تناولنا من خلاله الإجراءات المنهجية للدراسة، وشمل مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث، خصائص مجتمع البحث، وخصص الفصل الخامس لتحليل وتفسير البيانات ومناقشتها.

---

<sup>1</sup> العجلة توفيق (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، ص 74. راجع الموقع التالي:

<https://library.iugaza.edu.ps/theses/87738.pdf>

# الفصل الأول:

## الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

### تمهيد:

يعتبر الجانب النظري الركيزة الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السيسولوجية كونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، ومن أجل ذلك نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وواضح نبرز فيه: إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، وتقديم إجابات مؤقتة لها تمثل فرضيات الدراسة، فضلا عن مبررات اختيار موضوع الدراسة، وأهدافها والمفاهيم المتضمنة.

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي بطريقة عشوائية، وإنما نتيجة تفاعل أسباب ذاتية وأخرى موضوعية فيما بينها، قادتنا في نهاية الأمر إلى تناول هذا الموضوع، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

#### 1- أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية لدراسة الموضوع.
- تقارب الموضوع مع ميولاتنا وقدراتنا المعرفية
- الرغبة في تطبيق المعرف النظرية المحصلة خلال المسار الجامعي على أرض الواقع.

#### 2- أسباب موضوعية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية.
- توفر المراجع حول الموضوع.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث وجود علاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى إطارات الإقامات الجامعية للخدمات الجامعية قامة وطبيعة العلاقة، كما تهدف إلى كشف مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية من وجهة نظر إطارات الإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قامة، فضلاً عن محاولة كشف مستوى الإبداع التنظيمي لدى إطارات الإقامات الجامعية لدى الخدمات الجامعية قامة.

### ثالثاً: الإشكالية

تعاني المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها مجموعة من المشاكل نتيجة التحولات المستمرة باعتبار أنها نسق مفتوح يسعى إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما دفع الباحثين إلى إدخال مفهومي المواطنة في المؤسسة تحت ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وهي السلوكيات التطوعية التي تكون خارج الأدوار الرسمية وتعود بالفائدة على المنظمة أمثال "ارغان" (Organ) وهذا ما

أكدته دراسة "بن زاهي ومعمري" والتي تمحورت حول سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات<sup>1</sup>.

يعتبر مفهوم الإبداع التنظيمي احد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة "معراج وخليل" من خلال الكشف عن خصائص الإداري المبدع<sup>2</sup>.

والمؤسسة الجزائرية عموما كغيرها من المؤسسات تسعى إلى التميز والتطور، وهذا عن طريق استقطاب أجدود الموارد البشرية، ومن ثم تطوير مهاراتها وكفاءاتها، غير أن واقع الإدارة بالمؤسسة الجزائرية يكبح من الإبداع التنظيمي عند العامل، وخصوصا فئة الإطارات بسبب سوء التسيير والبيروقراطية، على سبيل الذكر لا الحصر وهو الأمر الذي ينعكس على أدائهم في العمل، و من بين القيم التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها هي قيم الولاء والتطوع والابتكار، وهي ثلاثية بالكاد تكون قد جمعت كل القيم السلوكية والتنظيمية والأخلاقية التي بأملها القائد في طاقمه، وهو طموح مشروع لان النجاح لم يكن يوما وليد صدفة.

وبما أن المنظمة الجزائرية في أمس الحاجة لهذه السلوكيات الايجابية بصفة عامة، فان الإدارة الجامعية أولى هذه التنظيمات بمثل هذه الممارسات المحمودة، ومع أن نجاح هذه المنظمة هي مهمة جميع العاملين فيها، فإن مسؤولية هذه المهمة تقع بالدرجة الأولى على مسؤوليها، لان المسؤولية القانونية والأخلاقية تقع على عاتقهم دون سواه أمام الوصاية وأمام المجتمع على حد سواء.

لذا يجتهد الإطار الناجح في تذليل الصعوبات وتوفير سبل النجاح لطاقمه سواء على المستوى المادي التقني أو المستوى المعنوي السلوكي، ومن أهم أساليب هذا الدعم أن يوظف الجانب القيمي من شخصيته لأداء الأعمال، أو بمعنى آخر أن يضع أحاسيسه ومشاعره اتجاه العمل قيد التنفيذ، كأن يقدم المساعدة لمحتاجيها من طاقمه.

إن 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 التنظيمي، فهو سلوك إضافي وفي الغالب لا ينال مقابله الأجر المادي لأنه سلوك تطوعي.

<sup>1</sup> بن زاهي، منصور ومعمري حمزة، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14 ص 43.

<sup>2</sup> معراج، هوارى وخليل عبد الرزاق، الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحظورات الإبداع بالمنطقة الصناعية بجزايرة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 06 ص 63.

إضافة إلى هذا السلوك الايجابي (سلوك المواطنة التنظيمية) يحتاج الإطار في أحيان كثيرة حال حدوث المشكلات إلى اخذ زمام المبادرة والتصرف خارج اطر اللوائح والقيود الإدارية، خاصة تلك المشكلات التي تتسم بطابع الاستعجال، فتأخذ وقتا أطول يزيد من حدة تأزمها إذا انتهج الإطار 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 الإطار يسمى في علم السلوك التنظيمي بسلوك الإبداع التنظيمي، 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 الإطار، بهدف نجاح المنظمة وبقائها.

لو أمعنا النظر العميق في حقيقة سلوك الإبداع الإداري الذي هو سلوك ابتكاري، لوجدناه في أصله سلوكا تطوعيا بحتا، لان الإبداع هو مبادرة غير ملزمة للقائد وقيامه بها حتى وان 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 سواء كان مديرا أو مدار.

وعليه، ومما سبق نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي للمواطنة التنظيمية والإبداع والتنظيمي، في الإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة، قصد التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي، ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند الإطارات، من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع التنظيمي لدى إطارات الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية قالمة؟

ولقد تفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة؟

2- ما مستوى سلوك الإبداع التنظيمي لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة؟

3- ما طبيعة العلاقة القائمة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع التنظيمي لدى أفراد مجتمع

البحث؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع الإداري لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

• الفرضيات الفرعية:

1- وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

2- وجود مستوى مرتفع من سلوك الإبداع التنظيمي لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

3- وجود علاقة طردية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع التنظيمي لدى إطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

تضمنت الدراسة الراهنة مفهومين أساسيين هما:

1- المواطنة التنظيمية:

• مفهوم المواطنة التنظيمية:

أ - اصطلاحاً:

عرفه كل من (WILLIAM & PITRE & ZAINUBA) على انه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة ، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني<sup>1</sup>.

ويعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري وقد استحوزت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة

<sup>1</sup> السحيمات ، ختلم عبد الرحمن (2007) ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، الأردن ص 22 .

والموظفين على حد سواء، ويمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع.<sup>1</sup> في نفس السياق جاء تعريف أرجان ORGAN على أن المواطنة التنظيمية هي > سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة او بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، الذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل.<sup>2</sup>

وقد سماه "ماك اليستر" (Mac Alister 1989) السلوك غير مكلف أو غير مفروض وعرفه انه " نمط من انماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

في حين عرفه "القحطاني" بأنه "أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف اشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقق أهدافها وفعاليتها"<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في جل السلوكيات الاختيارية الإضافية وتطوعية الصادرة عن الفرد من تلقاء نفسه، وذلك خارج نطاق النظام الرسمي والقانوني المحدد غير المجرى على تنفيذها ودون مقابل، والتي تساعد على تماسك الأفراد داخل المنظمة وتعود بالفائدة على المؤسسة، مما تساهم في ارتفاعها وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

#### ب - إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص تعريفا إجرائيا للمواطنة التنظيمية وهو مجموع الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قائمة والتي

<sup>1</sup> احمد بن سالم العامري (2003) محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة المجلد 17 ص 67 - 83.

<sup>2</sup> سامر عبد المجيد البشايشة ومحمد احمد الحراشنة (2011) اثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. الاردن. المجلد (7)، العدد (4): ص 647-680.

<sup>3</sup> سوزان السلطان وراتب السعود (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد (9) العدد (4): 37 - 57.

<sup>4</sup> عبد السلام بن شانه القحطاني (2016) سلوك المواطنة وعلاقته بالأبداع، القاهرة: مركز الدراسات العربية للنشر.



تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم. وهو الدرجة التي يحصل عليها الإطار على استبيان المواطنة التنظيمية الذي يقيس أبعادها (الاثار، اللباقة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

• أبعاد المواطنة التنظيمية:

- الإيثار:

وهو عبارة عن سلوك اختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل من مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيف تؤدي المهام والقيام بالأدوار، أو مساعدة الموظف المتغيب عن العمل لتنجز المهام المتراكمة.<sup>1</sup>

- اللباقة او الكياسة او اللطافة:

ولها مسميات عدة منها اللطافة أو المجاملة أو الكياسة، وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلال لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم<sup>2</sup>.

- وعي الضمير:

وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفق ما يمليه الواجب المهني، وكذا الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار محدد لسلوكياته، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف، حيث يقدم الموظف السلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية والعمل بجدية.

وهناك ما يطلق عليه الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كان على حساب المصلحة الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اليوسفي، احمد والنعساني عبد المحسن (2006)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعية حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 44 ص 05.

<sup>2</sup> براف، خيرة (2007) التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 246.

<sup>3</sup> حمزة معمر: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية غرداية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021، ص 338\_348.

- الروح الرياضية:

وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة او بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أو بمعنى آخر هو التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون تدمير وشعور بالظلم.

- السلوك الحضاري:

وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التعبير وإبداء الرأي، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأييد العمل في صورة تحافظ وتنمي المنظمة.<sup>1</sup>

1- الإبداع التنظيمي:

• مفهوم الإبداع التنظيمي:

أ - اصطلاحا:

يرى "السكرانة" بأنه عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التعبير الواعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال.<sup>2</sup>

و يعرفه "قنديل" بأنه " أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو إحداث شيء جديد في صياغته النهائية حتى وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل، بشرط أن تتوافر فيه صفة الخبرة والكفاءة والملائمة والأصالة، وندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني والعلمي والصناعي.<sup>3</sup> ويعرف "طه" الإبداع بأنه "عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الرقاد، هناء خالد وابو دية عزيزة، (2012)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20(02) ص 747.

<sup>2</sup> السكرانة ، بلال خلف (2011). الابداع الاداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

<sup>3</sup> قنديل محمد علاء (2011) القيادة الادارية وادارة الابتكار، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 125.

<sup>4</sup> طه طارق (2007) التنظيم، النظرية، الهياكل، التطبيقات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص 318.

ويعرفه "ودومان" وآخرون بأنه "خلق قيمته أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة وتتعلم بالوسائل وإجراءات العمل، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.<sup>1</sup> وعليه يمكن تعريف هذا المفهوم بأنه عملية إنتاج أفكار، وأساليب، ووسائل جديدة حيث تكون مفيدة للفرد والمؤسسة معا.

#### ب- إجرائيا:

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص تعريفا إجرائيا أن الإبداع التنظيمي هو مجموع الممارسات الإدارية غير المألوفة للإطار في الإقامات الجامعية والتي تصب في خدمة الإقامة الجامعية وطلابها، وهو الدرجة التي يحصل عليها الإطار على استبيان الإبداع التنظيمي الذي يقيس أبعاده (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

#### • أبعاد الإبداع التنظيمي:

##### أ- الأصالة والمرونة:

ويقصد بالأصالة إمكانية إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. وبها يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة. وتشير الأصالة أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، وأما المرونة فتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، ولها دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.<sup>2</sup>

##### ب- الطلاقة والقدرة على التحليل:

الطلاقة القدرة على إنتاج الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على إنتاج الأفكار وتوليدها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معراج، هوارى و خليل ، عبد الرزاق (2006)، الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الجزائري : دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 06 ص. 63 .

<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .

<sup>3</sup> الشحقاء، عادل (2003) علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ، الرياض .

أما القدرة على التحليل، فتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس.<sup>1</sup>

### ج- الحساسية للمشكلات:

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى إن موقفا معينا يتحول إلى أفكار جديدة.<sup>2</sup>

### سادسا: الدراسات السابقة

إن أهم الدراسات لتي تم الاعتماد عليها كمايلي:

#### • الدراسة الأولى:

دراسة "رياض أبا زيد" بالأردن وكانت بعنوان (التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن)، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني و تعديل استبانة مطورة (معيارية)، و لتناسب غايات الدراسة بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية لتحليل (328) استبانة وبنسبة (63.08%) من مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القيروتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

<sup>2</sup> الصيرفي. محمد عبد الفتاح، نفس المصدر ص 16.

<sup>3</sup> ابا زيد: أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة للعاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للابحاث، العلوم الانسانية، مجلد 24 ص 494 – 519.

• الدراسة الثانية:

دراسة "بندر أبو تايه" بالأردن، والتي كانت بعنوان أثر (العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية، ممثلة بأبعادها التالية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطن التنظيمية وأبعادها التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير).

حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، حيث أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطن التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطن التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية العدالة التعاملية).<sup>1</sup>

• الدراسة الثالثة:

دراسة "مغايرة عبير" بالأردن وكانت بعنوان (سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية والإبداع الإداري لدى المبحوثين، وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر إيجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الإبداع الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابوتايه، بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 20، ص 145 - 186.

<sup>2</sup> المغايرة عبير احمد، سلوك المواطن التنظيمية علاقته وأثره على ممارسة الإبداع الاداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك الاردن.

• الدراسة الرابعة:

دراسة "القحطاني عبد السلام" (2014) بالعربية السعودية في دراسته حول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتوصل إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل اعلي منه في القطاع الخاص.<sup>1</sup>

• الدراسة الخامسة:

دراسة "العنزي 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) وكيلاً، وكانت أهم النتائج أنه يتوفر الإبداع الإداري 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.<sup>2</sup>

• الدراسة السادسة:

دراسة "بوفلجة غياث" وآخرون (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أجريت على عينة من إطارات مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران باستخدام مقياس "أروغان" لسلوك المواطنة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحثين على عينة تعدادها (100) إطار، وأسفرت النتائج على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القحطاني عبد السلام بن شايح، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري اطروحة دكتورا كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.

<sup>2</sup> العنزي مبارك عبد الله، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير، غير منشورة الادارية التربوية قسم الاصول والادارة التربوية جامعة مؤتة السعودية.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، مجلة الافاق، جيلالي اليابس، المجلد 3 ص 182-198.

# الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية

تمهيد.

أولاً: خصائص المواطنة التنظيمية

ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية

ثالثاً: أهداف المواطنة التنظيمية

رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية

خامساً: أنماط المواطنة التنظيمية

سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية

سابعاً: آثار المواطنة التنظيمية

ثامناً: معوقات المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار " شيبستر برنارد" إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض وهو أمر لا يمكن الاستغناء عنه ولا يتم تجاهله في كل مؤسسة. وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، ويعول عليها كثيرا لارتقاء بالمؤسسة والعاملين على حد سواء. وسنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على خصائص المواطنة التنظيمية، أهميتها وأهدافها، محدداتها وأنماطها، بالإضافة إلى أبعادها والآثار الناجمة عنها، والمعوقات التي تحد منها.



أولاً- خصائص المواطنة التنظيمية:

تتبع خصائص المواطنة التنظيمية انطلاقاً من النشاطات التي تتبعها المؤسسة، هذا ما يكسبها صورة واضحة تميزها عن غيرها من المؤسسات فتبرز هذه خصائص في شكل أفعال وتصرفات وهي موضحة كالتالي:

**1-تطوعية:** هي نمط سلوكي يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، فهي سلوكيات موجهة للعاملين والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه السلوكيات نجد مساعدة زملاء العمل، تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت...إلخ.

فالمواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية يقوم بها العاملين اتجاه بعضهم البعض تتضمن المساعدة والتعاون في إنجاز العمل، كما أنها تتعدى هذه السلوكيات العمل، وتشمل مساعدة العاملين في حياتهم الخاصة، ويمكن أن تكون موجهة نحو المؤسسة في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة واستمرارها.

**2-اختيارية:** هي سلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه تطوعي ومقصود، يعتمد على الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من المؤسسات، ميزته أنه يمتاز بالطبيعة الاختيارية نابع من السلوك الفردي الحر.

و بناءً عليه فالمواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية نابعة من الرغبة الذاتية والإرادة الحرة للعاملين نحو مساعدة بعضهم البعض ونحو المؤسسة، كالقيام بمجموعة من الأعمال الإضافية في العمل وليس للمؤسسة دخل فيها.

**3-الشمولية:** هي سلوك قائم على مجموعة من الأفعال وليس فعل واحد، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل، فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات.

فالمواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات يقوم بها العاملين، بمعنى شموليتها لأكثر من نمط سلوكي رسمي أو غير رسمي نابعة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ذاتها.

**4-النفعية:** فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات، ولا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أنها تحقق لممارستها أفضلية وهذا يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة. يتضح لنا أن المواطنة التنظيمية لا تجلب لأصحابها المنافع بل تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يكرس خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة وفقا لما دعى إليه "هنري فايول" في "نظرية التكوين" الإداري، ويتوقع العاملون من إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه السلوكيات أثناء المفاضلة بينهم في الحصول على فرص الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية.

### ثانيا-أهمية المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية كونها تؤثر إيجابا على عدة جوانب هامة في المؤسسة، مما يساهم إجمالا في فعاليتها ونجاحها، ويمكن إبراز ذلك على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة ككل كمايلي:

#### 1-على مستوى الفرد:

- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.<sup>1</sup>
- تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في كونها تسمح بتطوير خبرات ومهارات وقدرات الفاعلين في المؤسسة مما يزيد من إيمانهم وإرادتهم وحماسهم على تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا يقلل من معدلات التسرب الوظيفي، وهذا ما يسمى بصناعة الذات لدى العامل من خلال ممارسة الرقابة الذاتية بالنسبة للعامل حيث يصبح هذا الأخير على درجة عالية من الانضباط في العمل، كما يصبح مجال الإبداع والابتكار مفتوحا أمام جميع العاملين مما يحد من إمكانية تركهم لمؤسستهم وولائهم لها سعيا لخدمتها.

#### 2- على مستوى الجماعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

<sup>1</sup> رشيد مناصريه وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع08، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص223.

- يساهم في حل المشكلات والتقليل من الصراعات بين العاملين.  
 - يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.  
 فأهمية المواطنة التنظيمية تتبع من أهمية العمل الجماعي، فتعمل على تحقيق الانسجام والتوافق والتكامل بين جماعات العمل مما يقلل من مظاهر التوتر والصراع بينهم ويسهم في حل مشكلات العمل.  
**3- على مستوى المؤسسة :**

- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف العاملين تجعل المديرين مطمئنين على الأعمال التي تتم في المؤسسة، وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.

- تساهم في تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

توفر المواطنة التنظيمية جو من التعاون الجاد والثقة والاطمئنان بين العاملين والمديرين أين يميلون إلى تقليل الإشراف والرقابة اللصيقة على العمال حتى لا يضيع الوقت والجهد والمال واستغلالها فيما يخدم المؤسسة.

-تعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم، وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة<sup>2</sup>.

هذا وتبرز أهمية المواطنة التنظيمية في عملها على تسهيل عملية تكيف المؤسسة مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية مما يؤهلها للمنافسة والقدرة على استقطاب واستثمار اليد العاملة المؤهلة. وإجمالاً للمواطنة التنظيمية أهمية تتمثل في جودة الأداء والإنتاج لما يضمن فعالية المؤسسات وهذا تحقيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي دعت إليه النظريات الكلاسيكية من خلال تقسيم العمل والتخصص.

<sup>1</sup> محمد عبود الحرارشة وملوح باجي : درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المغرق، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، م27، ع02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012، ص67.

<sup>2</sup> ودیعة حبة: رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، م32، ع02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص81.

### ثالثاً- أهداف المواطنة التنظيمية:

تهدف المواطنة التنظيمية لتحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها التفسير، التنبؤ، السيطرة، التحكم في السلوك التنظيمي وهي موضحة كالتالي:

#### 1- تفسير السلوك التنظيمي:

لفهم أي ظاهرة نبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من العاملين ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالعاملين قد يتركون العمل لأسباب عديدة، و لكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.<sup>1</sup>

هدف أي مؤسسة تقديم الأفضل سواء من الناحية العلمية أو العملية هذا ما يجعل العمل يسير بشكل مستمر وبوتيرة أكبر فإذا واجهت المؤسسة أي مشكل فيجب معرفة السبب ومحاولة إيجاد تفسير لذلك، فكلها سلوكيات نابعة من الأفراد فمهما كان الخلل داخل المؤسسة أو خارجها فالتفسير يساعدنا على الفهم والتعرف على مختلف الثغرات التي قد تواجه المؤسسة وقد تلحق ضرراً بأفرادها تفادياً لها في المستقبل.

#### 2- التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماد على المعلومات و المعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات العاملين أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة العاملين للتغيير، و من ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد سليمان أحمد مومني: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية والنفسية، م05، ع18، فلسطين، 2017، ص232.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص232.

يسعى المدير للتغيير من خلال اختبار العاملين، وهذا بغية التنبؤ بأفعالهم حتى يستطيع تحديد نواتج هذه السلوكيات، ومعرفة درجة مقاومة هؤلاء العاملين من أجل اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة التي تمكنه من التنبؤ في المستقبل بنواتج هذه الأفعال بطريقة منظمة وصحيحة.

### 3- السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.<sup>1</sup>

من الصعوبة السيطرة على الأفعال والسلوكيات كونها تختلف من شخص لآخر نتيجة لعدة اعتبارات شخصية كانت أو نفسية أو اجتماعية...إلخ، فمن الصعب التحكم فيها وضبطها بالطريقة المثلى، فالمدير يبذل جهداً كبيراً من أجل التحكم والسيطرة وضبط عماله بطريقة تمكنهم من سعي نحو تحقيق هدف مشترك بكل ثقة وأمانة وأكثر مصداقية.

فالمواطنة التنظيمية تهدف أساساً إلى تفسير سلوكيات العاملين لإعطاء تصور وفهم واضح لأسباب حدوثها وبالتالي القدرة على التنبؤ بنتائجها المستقبلية ومحاولة السيطرة والتحكم فيها.

### رابعاً- محددات المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسات وبحثاً عن أهم المحددات التي تقف خلف ظهور المواطنة التنظيمية في المؤسسات عكس الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه المحددات مايلي:

#### 1- المحددات الشخصية:

وتشمل القناعة بالعمل والتعد الفعال والثقة بالآخرين إذ تعكس القناعة بالعمل وفهم الأفراد للمعلومات والتي تؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه كلما ارتفع هذا الأخير أصبح الفرد قادراً على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يتفق الأفراد مع بعضهم

<sup>1</sup> خالد سليمان أحمد مومني، المرجع السابق، ص232.

يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عدة سلوكيات غير مرغوبة في العمل.<sup>1</sup>

تبنى العاملين للمواطنة التنظيمية ينبع أساسا من التزام العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم انطلاقا من قناعتهم الذاتية، وفهمهم للأعمال التي يقومون بها حيث يعتبرون قيامهم بأعمال إضافية يندرج ضمن العمل الرسمي لهم، وبذلك يتطوعون لتأديتها في جو يسوده الاتفاق والثقة المتبادلة بين مختلف العاملين وهذا ما تأكده نظرية Z " لوليام أوشي" التي ترى بأن المؤسسات تسعى دوما لإيجاد نظام موسع للتعاملات قائم على الثقة المتبادلة بين العاملين.

## 2-المحددات الموقفية المدركة:

وتتمثل في قيم وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمؤسسة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحتياجاته فإنه سيتمسك بها ويعمل على الإشراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة منها المحفزة كالاستقلالية فإنها تزيد من دافعية العمال لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

فالعمل الجماعي وما يحمله من قيم مشتركة بين العاملين في العمل كاحترام بعضهم البعض واحترام حاجاتهم وتحمل المسؤوليات من العوامل التي تدفع العاملين إلى ممارسة سلوكيات اختيارية تطوعية غير نفعية في مناصب عملهم مع توفر هامش من الاستقلالية في ممارسة العمل.

## 3-محددات المركز الوظيفي:

>> وتشمل تولي منصب في المؤسسة ومستوى العمل الهرمي، فالعاملين الجدد ليست لديهم علاقة ضمنية وروابط قوية في المؤسسة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على أدوارهم الإضافية نحو المؤسسة، كما أن السعي لتولي المناصب العليا يزيد من دافعية العمال للعمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أدوار إضافية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمانا ماهر مصباح الشوا: الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص35.

<sup>2</sup> حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 120،121

<sup>3</sup> جمانا ماهر مصباح الشوا: مرجع سابق، ص35.

فالعاملين الذين يحصلون على مناصب عمل جديدة من خلال عملية الترقية تزداد دافعيتهم نحو القيام بأعمال إضافية تطوعية في العمل، كما أن منح الاستقلالية و الحرية للعاملين في العاملين في العمل، وإتاحة الفرصة للانخراط في العمل الجماعي وفقا لما نادى به نظرية Z "وليام أوشي" فإن ذلك يكرس انخراطهم في أعمال تطوعية تزيد من فاعليتهم في أداء العمل وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "عاشور لعور"، ودراسة كل من "كسرى مسعود" و "دايرة عبد الحفيظ" حيث توصلت هاتان الدراستان بأنه كلما زادت مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين في العمل كلما انعكس ذلك إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العمل الجماعي يؤثر إيجابا في مستوى المواطنة التنظيمية.

#### 4-الرضا الوظيفي:

>>هو الحالة العاطفية الغي إيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعملة سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للفرد العامل كلما زادت ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية <<<sup>1</sup>.

بما أن الرضا حالة مشاعرية تتولد لدى العامل جراء ممارسة لعمل واحتكاكه بزملائه في العمل، فإن لهذه الحالة علاقة بتكريس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل، فالعامل الراضي في عمله وعن عوائده سواء كانت مادية أو معنوية ينخرط طواعية في ممارسة سلوكيات تطوعية كمساعدة زملائه دون انتظار أو توقع أي عوائد إضافية مقابل هذه الممارسات.

#### 5-الولاء التنظيمي:

>> يعبر الولاء التنظيمي عن فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات و أهداف المؤسسة و درجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المؤسسة، يرافق ذلك كله الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة، حيث أن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية و يقول "Bolon" بأن: الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب<<<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003، ص73.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص74.

فالولاء التنظيمي يشير إلى وجود علاقة قوية بين العامل و المؤسسة التي يعمل بها مما يجعله يبادر إلى تقديم جهود إضافية في العمل سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما يشمل الولاء التنظيمي رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في مؤسستهم و الدفاع عنها دون توقع مكافآت مادية أو معنوية عن ذلك أو حتى في حال حصول العاملين على فرص وظيفية أفضل في مؤسسات أخرى، مما ينعكس إيجاباً على ممارسة العاملين لسلوكيات تطوعية في تأدية الأعمال، فكلما زاد الولاء التنظيمي للعاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

إلا أن هناك من يرى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة، حيث يرجع البعض ذلك إلى وجود متغيرات أخرى محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية منها الالتزام التنظيمي، العدالة، والثقافة التنظيمية.

#### 6- الالتزام التنظيمي:

>> يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤسسات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية؛ فهو ترجمة للترغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء<sup>1</sup>.

فالالتزام التنظيمي يعبر عن سلوكيات العاملين الإيجابية منها في تأدية المهام المنوطة بهم النابعة من اعتقادهم و رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتجلى ذلك في احترام معايير و قواعد العمل مثل احترام مواقيت العمل، عدم التأخر و الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و أسرار العمل... إلخ، وهو ما يضمن بقاء و استمرارية المؤسسة وهذا ما تؤكدته النظرية البيروقراطية حيث يرى " ماكس فيبر" أن المؤسسات البيروقراطية هي تلك المؤسسات التي يلتزم عمالها بالخضوع للقاعدة القانونية التي تكرر دورها و لاء العامل لعمله و المؤسسة التي يعمل بها.

>> فالفرد الذي يكون ملتزماً وظيفياً فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، و يكون لديه شعور عالي بالانتماء و توافق أهدافه مع أهداف المؤسسة مما يترتب عليه حب الفرد لعمله واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المؤسسة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص17.

<sup>2</sup> ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل،

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص67.



وباعتبار العاملين ينظرون إلى أن قيامهم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية نابعة من إرادتهم الحرة تدخل ضمن عملهم الرسمي فإنهم يلتزمون طواعية في تأدية العمل، مما يجعلهم يبدون سلوكيات إيجابية اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، مما يخلق لديهم شعوراً بالانتماء والولاء لها واستعدادهم الدائم لخدمة مصالحها، فكلما كان العامل ملتزماً في عمله كلما زاد ذلك من ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

#### 7- العدالة التنظيمية:

>> يرى "Arnaud and Ambrose" (2005)، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإدراك العاملين سيقون على روابط متينة معها، ويمكن إدراج قيام العامل بأدوار إضافية تطوعية ضمن تلك الروابط، فالعامل يبادل إحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

فلالعدالة التنظيمية دور في تكوين اتجاهات العاملين والسلوكيات التي يمارسونها اتجاه بعضهم البعض واتجاه المؤسسة، فالعمال يبادرون إلى القيام بأعمال تطوعية كمساعدة زملاء العمل، وتوجيه العمال الجدد لتسهيل تكيفهم مع العمل، القيام بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية إذا ما أحسوا بعدالة تعامل المؤسسة معهم، فكلما كانت هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع عمالها كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

>> كما أن إحساس العاملين بالمساواة و الإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الاجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الانخراط في ممارسات تطوعية غير رسمية أي سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

فشعور العامل بأن ما يحصل عليه من عوائد مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه والمساواة والإنصاف فيما بينهم في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية مثل: زيادة الأجر، الترقية، الحصول على فترات راحة إضافية... إلخ، تولد لديهم الشعور بتحمل المسؤولية والانتماء للمؤسسة فينخرطون طواعية في القيام بأعمال إضافية رسمية وغير رسمية.

<sup>1</sup> غنوة محمد نادر: أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة

للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013، ص83

<sup>2</sup> يمان حورية ظاظا: دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي

السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، 2017، ص31.

### 8- الثقافة التنظيمية:

>> تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الممارسات المتفق عليها مع الجميع و التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، و هذه الأمور التي يشترك فيها الجميع ما هي إلا الصفات التي لها وزنها و قيمتها في المؤسسة منذ فترة طويلة أو العاملين الجدد<sup>1</sup>.

فالثقافة التنظيمية هي الموجه لسلوكيات العاملين بما تحمله من قيم ومعتقدات، وقواعد مشتركة تعمل المؤسسة على نقلها وترسيخها لعمالها في ضوء عملية التفاعل فيما بينهم وتدريبهم على الآليات اللازمة لتحقيقها.

>> فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس العاملون أنماطا من السلوكيات التطوعية و يشجعون على القيام بذلك، فإن الجميع سيتأثرون بذلك و ينعكس هذا على سلوكهم و أفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم العامل بما هو مطلوب منه فقط و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك و التخوف، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية<sup>2</sup>.

فممارسة الأدوار الإضافية التطوعية يتوقف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، و درجة انفتاحها أو انغلاقها على الممارسات السلوكية التطوعية، فإن كانت المؤسسة تشجع و تحفز عمالها على ممارسة روح المبادرة في العمل فإنهم سينخرطون طواعية في العمل الجماعي و يقومون بمساعدة زملائهم، و التطوع لأداء أعمال إضافية لصالح المؤسسة في أوقات العمل الرسمية أو خارجها، واقتراح الحلول الممكنة لمعالجة مشكلات العمل سعيا لتحقيق الأهداف المسيطرة، أما إذا كانت المؤسسة ترفض هذه الممارسات ولا تشجع عمالها على القيام بها فإنهم سيمتنعون عنها في تأدية مهامهم، و سيلتزمون بما هو معمول به حتى لا يتم تسليط العقوبات عليهم.

### 9- القيادة الإدارية:

>> تؤثر القيادة الإدارية بدورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العمال، فالممارسات التطوعية التي يقوم بها الرؤساء والقادة انعكاسات مباشرة على قيم و أفعال العاملين الذين يستلهمون منهم

<sup>1</sup> عبد الله المليح نقيل: النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة)، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018-2019، ص 87.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 87.

التوجيه والارشاد، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية و المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز عماله للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم مما يعظم مستوى ثقة العاملين فيه<sup>1</sup>. بقدر الذي يقوم به القادة من ممارسة السلوكيات التي تعبر عن الروح التطوعية و تجسيد أبعاد المواطنة التنظيمية بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تشجيع و تحفيز العاملين على روح المبادرة في العمل، من خلال القيام بمساعدة الزملاء ذوي الأعباء الكبيرة في العمل، و التطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية، و الانخراط في العمل و قاداتهم و يعظم من مستوى الثقة التنظيمية و هذا ما أشارت إليه بعض الدراسات بأن العلاقة بين القيادة و المواطنة التنظيمية تزداد وتتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على تأثير الكاريزماتي للقائد و التشجيع الإبداعي لعماله.

#### 10- السياسة التنظيمية<sup>2</sup>:

ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المؤسسة، فكلما زاد مستوى السياسة التنظيمية للمؤسسة كلما زادت الممارسات السلبية لها أين يسعى العاملون إلى تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وبالتالي تقل السلوكيات التطوعية للعاملين وتبرز مظاهر الصراع والتوتر ومشكلات العمل المختلفة مثل التغيب والتأخر، عدم إتقان العمل ما يؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين وفعالية المؤسسة فيزداد شعور العاملين بعدم الرضا والانصاف والمساواة فيما بينهم في العمل ونقل الثقة وبالتالي يقل مستوى ممارسة 9 العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> حمزة معمري، وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع14، الجزائر، مارس 2014، ص49.

<sup>2</sup> هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية) أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بوملرداس، الجزائر، 2013-2014، ص 34.

11- السن<sup>1</sup>:

بينت بعض الدراسات منها Wanger و Rush إن لعمر العامل تأثير واضحاً على المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح إن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظريته للعمل ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن .

تتأثر الممارسات التطوعية نتيجة لسن فنجذ بان العامل صغار السن تكون لديهم روح المبادرة عالية نحو مساعدة زملائهم في العمل والقيام بالأعمال إضافية تطوعية نتيجة لطاقة التي يمتلكونها ولحسب مكانة في العمل تجعلهم يعون للحفاظ عليها واثبات ذاتهم فيها، مقارنة بكبار السن الذين يهتمون بالجوانب الأخلاقية في العمل أكثر من غيرها.

12\_ الأقدمية<sup>2</sup>:

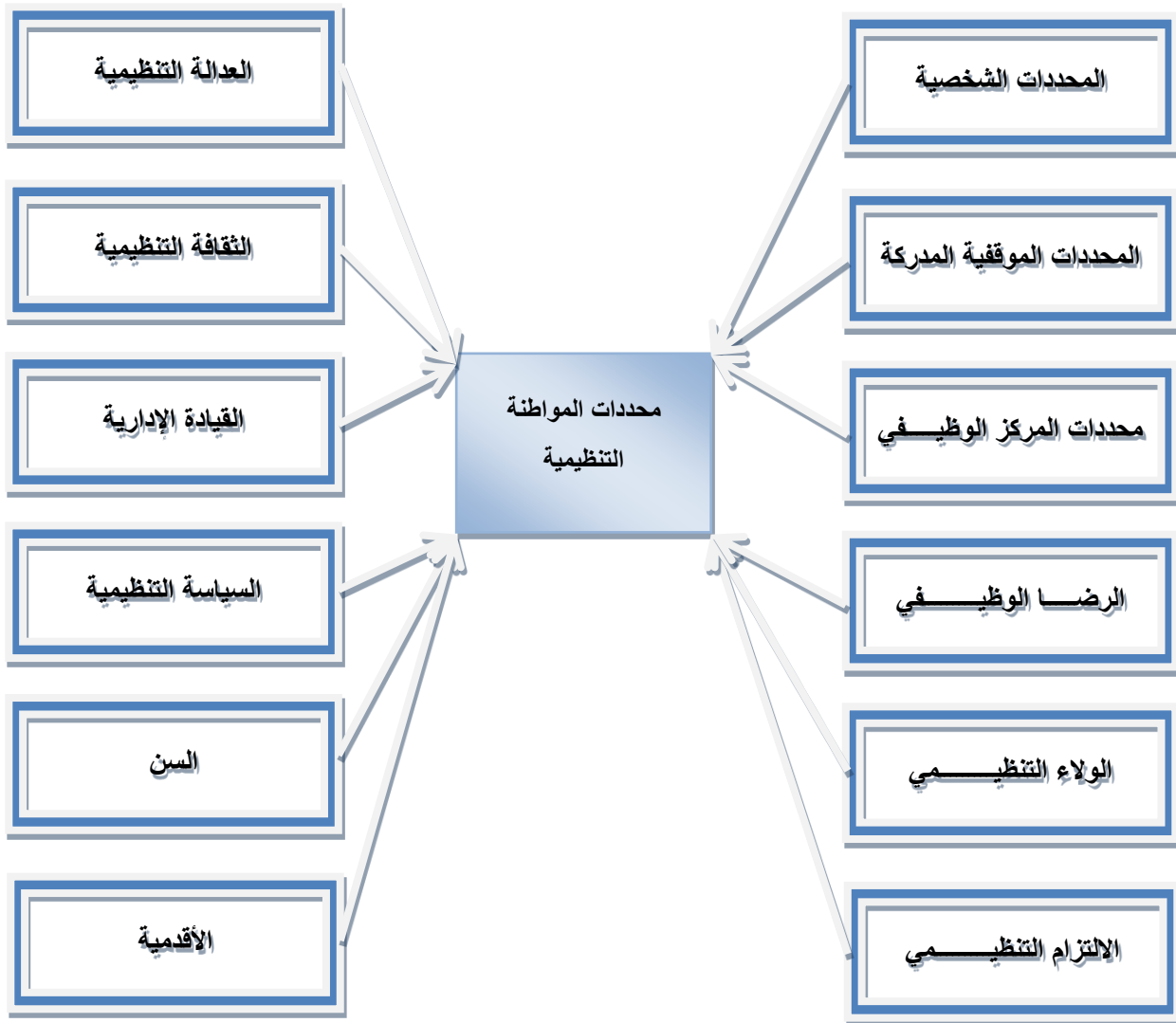
إن لمدة خدمة الموظف بالمؤسسة دور في وجود المواطنة التنظيمية أو اختفائها، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية مثل ORGAN و RAYAN أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبرز أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن العامل الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمؤسسة وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه تقليل النشاطات التطوعية الإضافية.

<sup>1</sup> محمد فيق سعيد المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 27.

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالأبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، أطروحة دكتورا في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2014، ص 21 .

فالعمال الجدد يبدون استعدادهم لتقديم أعمال تطوعية في العمل أكثر من العمال الذين قضوا فترة طويلة في العمل خلال سعيهم للتكيف مع نظام العمل ومتطلباتهم، فكلما زادت سنوات عمله في المؤسسة كلما قلت ممارسته لسلوكيات المواطن التنظيمية.

الشكل رقم 01: محددات المواطنة التنظيمية



#### خامسا : أنماط المواطنة التنظيمية : <sup>1</sup>

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم التي يمكن تلخيصها كالتالي:

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، المرجع السابق، ص 27.

### 1- نمط شؤون العاملين:

يشمل هذا النمط مساعدة العاملين لزملائهم في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه العاملين الجدد ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه إذ أن الممارسات هي أعمال تطوعية لا تتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات العمل الرسمية أساساً.

### 2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء.

### 3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المؤسسة:

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم والإصغاء والإنصاف إليهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المؤسسة.

### 4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسية واللوائح والعمل وفق لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، كذلك اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

### 5- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بالأعمال الإضافية:

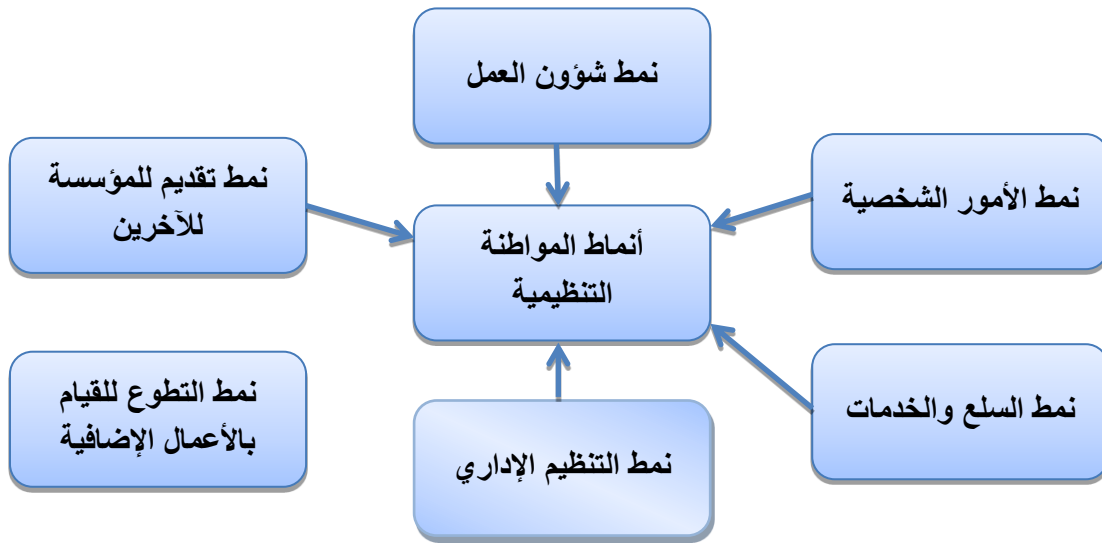
يشمل هذا النمط إقبال العاملين على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالإشراف في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ذوي الأعباء الكثيرة .... الخ.

6- النمط المتعلق بتقديم المؤسسة للآخرين:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

يتبين مما سبق أن أنماط المواطنة التنظيمية ترتبط بالممارسات التطوعية للعاملين اتجاه بعضهم البعض من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى، من خلال الاهتمام بشؤون العمل والعاملين، بالإضافة إلى مساعدة العملاء والزبائن وتقديم المؤسسة بصورة حسنة والدفاع عنها، و لا يتم هذا إلا في ضوء الالتزام بقيم وقواعد ومعايير العمل التي تجسدها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة تأمر عبد الحق ممتاز حيث يشير إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

الشكل رقم 02 : أنماط المواطنة التنظيمية



سادسا: أبعاد المواطنة التنظيمية:

منذ العمل المبكر لوارغان ORGAN وزملاؤه، تزايدت الأبحاث الموضوعية في مجال المواطنة بشكل كبير، إذ لاحظت PODSAKOFF وزملائها سنة 2000 في استعراضهم للأبحاث المتعلقة بالمواطنة التنظيمية ان ما يقارب 30 بعدا مختلفا من أبعاد المواطنة التنظيمية قد تم اقتراحها، وقد تم تقديم بعض منها في شكل نماذج سيتم التطرق لبعضها على النحو التالي:

## 1- النموذج الثنائي:<sup>1</sup>

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للمواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما:

- **البعد الشخصي:** هو سلوك تطوعي يهدف إلى المساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم بما يحقق أهداف المؤسسة.
- **البعد التنظيمي:** هو سلوك تطوعي آخر يهدف إلى تحقيق فعالية المؤسسة والارتقاء بأدائها، والعمل على استمرارها وبقائها.

يتضح من خلال هذا النموذج أن العاملين يقومون بالممارسات التطوعية اتجاه بعضهم البعض بتقديم المساعدة في انجاز الأعمال سواء يتعلق الأمر بزملاء ذوي الأعباء الكثيرة أو من لهم ظروف أجبرتهم على التأخر أو الغياب عن العمل حينما يتم تعويضهم والتعاون فيما بينهم عن طريق الانخراط في العمل الجماعي طوعية، مما يكرس الاحترام بينهم ويزيد من الثقة لديهم بشكل يسمح لهم أن يكونوا على استعداد دائم لخدمة أهداف المؤسسة وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة، كما يمكن أن تكون هذه الممارسات اتجاه المؤسسة ذاتها من خلال التطوع لأداء عمل إضافي تقدمه المؤسسة خاصة عند مواجهتها للمخاطر والأزمات، والعمل على تقديم الحلول الممكنة لذلك مما يزيد من شعور العاملين بالمؤسسة والانتماء للمؤسسة، فكلنا زادت الممارسات التطوعية نحو الزملاء العمل ونحو المؤسسة كلما زاد مستوى المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

## 2- النموذج الثلاثي:

تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم المواطنة التنظيمية وفق ثلاث أبعاد وهي:

- **المبادرة:** هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتجمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعية لوقت إضافي، اخذ واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل.
- **مساعدة الزملاء:** وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.
- **نشاط المجموعة المشتركة:** وهو يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة.

<sup>1</sup> عامر علي حسين العطوي : اثر العدالة التنظيمية في الداء السياقي (دراسة تحليلية لاراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م 10، ع01، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص08.



يشمل هذا النموذج مبادرة العاملين نحو القيام بالأعمال التطوعية اتجاه المؤسسة كأداء مهام إضافية خارج التوقيت الرسمي للعمل وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين والتعاون فيما بينهم في انجاز واجبات العمل في إطار العمل الجماعي الذي يسمح بمشاركة جميع العاملين في أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

وبخلاف هذه الأبعاد الثلاثة حصر "بكتون" أبعاد المواطنة التنظيمية في:

- أداء المواطنة الشخصية: ويشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات، وتعليمهم المهارات المفيدة وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم.
- أداء المواطنة التنظيمية: ويشير إلى الدفاع عن المؤسسة والترويج لسمعتها والشعور بالارتياح من خلال البقاء فيها رغم الصعوبات والمعوقات، والامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية.
- أداء المواطنة الوظيفية: يشير إلى استمرار الجهد الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة، اخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة حتى أنها ليست من واجباته، والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

لا تختلف هذه الأبعاد في مضمونها عن مضمون النماذج السابقة إلا أن "بكتون" أضاف بعض السلوكيات التطوعية التي يقوم بها العاملين اتجاه بعضهم مثل تعليم بعضهم البعض على المهارات الضرورية لأداء العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات الممكنة لذلك ومساعدة العاملين في مواجهة مشاكلهم الشخصية، بالإضافة إلى شعور العاملين بالإيجابية والراحة في العمل مما يجعلهم يستمرون في المبادرة نحو القيام بمزيد من الممارسات التطوعية.

### 3- النموذج الخماسي:

حسب هذا النموذج قسمت أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية هي:<sup>3</sup>

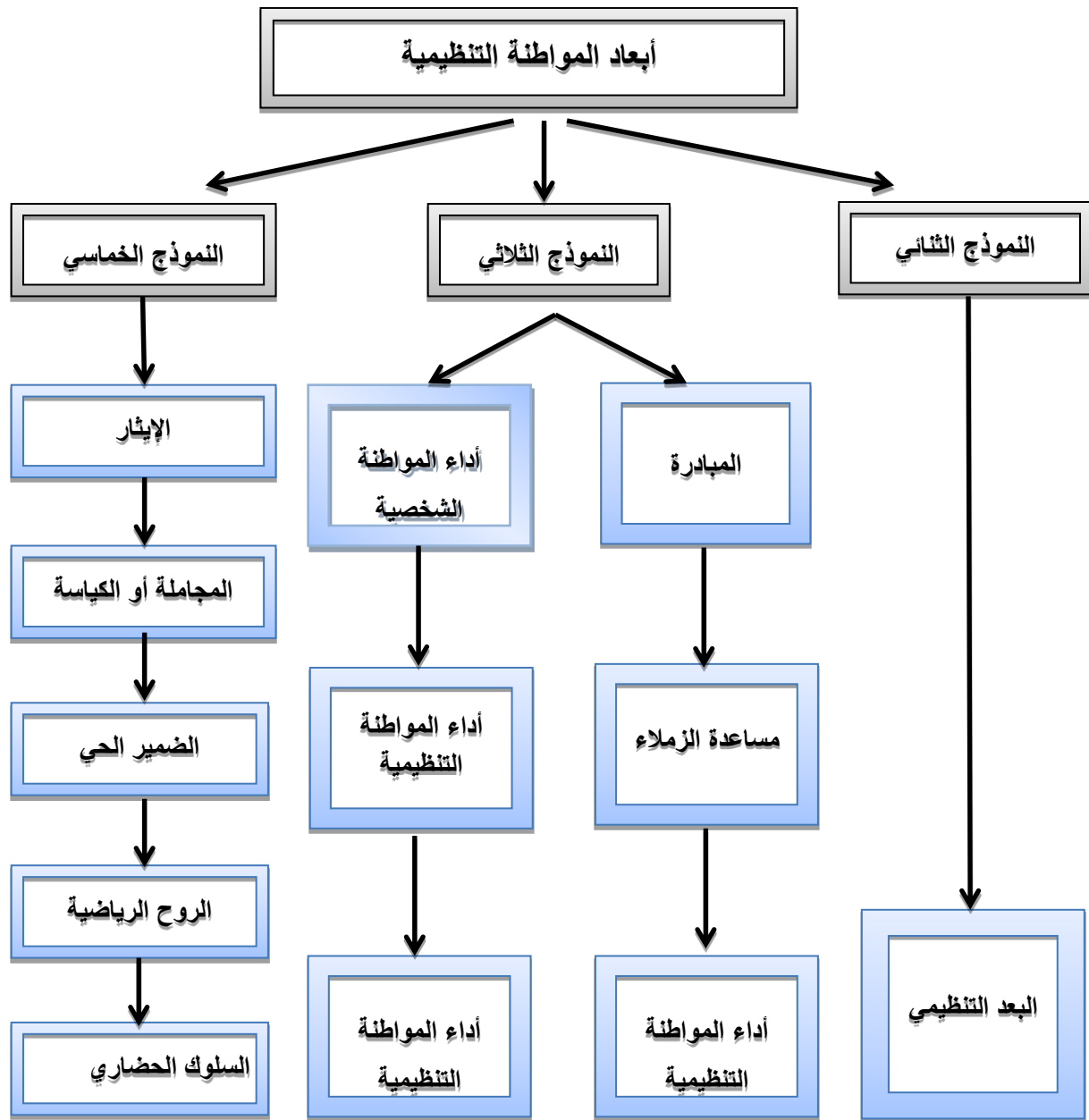
<sup>1</sup> وليد شلابي: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة)، اطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 69.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 79، 69.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015، ص

- **الإيثار:** وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل التنظيمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء، والمرؤوسين والمستفدين من خدمات المؤسسة.
- فبعد الإيثار يفهم على أنه تلك المساعدات التي يقدمها العامل سواءً للمؤسسة أو زملائه أو من هم على ارتباط بالمؤسسة من زبائن ومستثمرين وغيرهم.
- **المجاملة أو الكياسة:** وذلك من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب وقوعها، وإدراك عضو المؤسسة لتأثير سلوكه وممارسته على الآخرين، وتجنبه لاستغلالهم أو إثارة المشاكل معهم.
- وهي العمل على إيجاد الحلول الممكنة لمشكلات العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من حدة الشكاوى والتوترات بين العاملين وتجنب إحداث الفوضى وافتعال المشاكل في العمل.
- **الضمير الحي:** يشير إلى السلوكيات التي تشير أن الفرد العامل يولي اهتماما خاصا عند القيام بعمله على سبيل المثال احترام ساعات العمل.
- فالضمير الحي يقصد به مدى حرص واهتمام وانضباط العاملين و مواضبتهم على احترام الأوامر والتعليمات وقوانين العمل والابتعاد عن الإهمال واللامبالاة لشؤون العمل والعاملين والجدية والإتقان في تأدية المهام والواجبات العملية.
- **الروح الرياضية:** تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير مناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى، أو تدمر بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين.
- وهي ما يعبر عنها بجودة الامتناع عن ممارسة السلوكيات التي قد يكون لها تأثيرات سلبية على أداء العمل منها عدم التذمر من تأدية عمل إضافي لأوقات إضافية، أو التذمر من زملاء ورؤساء العمل وتجنب افتعال المشكلات والتقليل من الشكاوى المستمرة في العمل، في مقابل ذلك العمل على نشر قيم المحبة والتسامح والتعاون والصبر بين العاملين.
- **السلوك الحضاري:** ويقصد بها المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة لمؤسسة والشعور بالانتماء، والولاء التنظيمي من خلال الاهتمام بمصير المؤسسة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

الشكل رقم (03) أبعاد المواطنة التنظيمية



سابعاً: آثار المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية آثار يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة، كما يمكن أن تعود بالسلب عليها ويمكن توضيح هذه الآثار فيمايلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صباح جوهر دعنا: سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 47 .

### 1- الآثار الايجابية للمواطنة التنظيمية:

- خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه زيادة الانتماء للمؤسسات.
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين لتوسع في خدماتها والتميز في أدائها
- توطيد العلاقات بين جماعات العمل مما ينعكس ايجابيا على أدائها
- الرفع من مستويات الرضا عن العمل لدى العمال.

### 2- الآثار السلبية للمواطنة التنظيمية:

- بالرغم من الآثار الايجابية للمواطنة التنظيمية، فإن لهذا الأخير الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة له آثار سلبية تترسب على المستويات التالية:
- **على صعيد الفرد:** قد تكون هاته السلوكيات أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية
  - **على صعيد الجماعة:** ربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز الروح الاتكالية وتقليل من المبادرات الذاتية.
  - **على صعيد المؤسسة:** قد يؤدي إلى تعزيز شعور العامل بان المؤسسة مدنية له بالفضل، وفي حالة عدم ذلك قد تكون النتيجة سلبية.

### ثامنا: معوقات المواطنة التنظيمية:

تعتبر المواطنة التنظيمية الركيزة الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، فعدم قيام العاملين في المؤسسات بالمواطنة التنظيمية قد يعود إلى مجموعة من المعوقات نلخصها فيمايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بومنقار مراد وشلابي زهير: الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 19، الجزائر، 2016، ص 125.

- ضعف القيادة الإدارية: مثلا عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة ولو من باب الاستشارة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المؤسسة، فما بالك بالسلوكيات التطوعية الإضافية.
  - عجز ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.
- قد تكون السياسة التنظيمية هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تفتقر معظم المؤسسات لإحلال العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في المؤسسة، مما يولد لدى الفرد الشعور بالظلم وهذا ما يشكل حافزا قويا لعدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- عدم سعي المؤسسة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا، وان التخفيف من ضغوط العمل، وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته، هذا يجعل العاملين يقومون بسلوكيات غير متوقعة ومحسوبة.
  - إن المؤسسات الناجحة تتطلب عاملين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بها وان يقدموا أداء اعلي من المتوقع خاصة في المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعى التعاون، والتطوع لخدمة أعضاء الفريق.

خلاصة الفصل:

فالمواطنة التنظيمية تتفاعل في تشكيلها العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المؤسسة بالعديد من المزايا التي تساعد في زيادة الفاعلية فيها، ودعم روح العمل بشكل جماعي مما يساهم في خلق جو من الانسجام والتناسق بين وحداتها.

# الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

## تمهيد

أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي

2- أهمية الإبداع التنظيمي

ثانياً: نظريات الإبداع التنظيمي

ثالثاً: أنواع الإبداع التنظيمي

رابعاً: مبادئ الإبداع التنظيمي

خامساً: مراحل الإبداع التنظيمي

سادساً: معوقات الإبداع التنظيمي

سابعاً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

## تمهيد:

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية الاقتصادية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وإحجامها، للعديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل، إذ يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. فإذا تمكن احد المديرين من تحسين جودة الخدمة فهذا إبداع، وإذ اكتشف القائد أسلوب يقرب به بين الأفراد ويجعلهم بروح الفريق المتعاون فهذا إبداع فهو يتمثل في أي نشاط يترتب عليه تغيير أو أحداث شيء جديد تتوافر فيه صفة الجدية والكفاءة والأصالة.

ذلك وعلى فإن الأمر أصبح أكثر إحاحا على المنظمات مع في توظيف منهجيات إدارية حديثة الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات، من اجل خلق مناخ ايجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الإبداع، للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته وهو الأمر الذي جعل القادة الإداريون في إدارتهم للتغيير في المنظمات يتبنون مفهوم الإبداع الذي للتعامل ظهر بمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة.

وبما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط تصرفاتهم وولائهم، فإن توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على أداء أنشطتها وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وبدورها في هذا الفصل سنقوم بعرض ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم، كما سيتم التعرض إلى التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع ومراحله وأنواعه وشرح خصائص ونظريات ومعوقات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجية تطويره.



### أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

#### أ- مفهوم الإبداع التنظيمي:

عرفه "تورانس" على أنه: عملية التحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج.

في حين أشار بيتر "دراكر" إلى أن الإبداع التنظيمي في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة، وهذه العوامل وهذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين اللذين يستثمرون من خلالها التعبير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمة أخرى.<sup>1</sup>

أما "القيوتي" فقد عرفه بأنه: القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يرى "النفيعي" أن الإبداع التنظيمي هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكره أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.<sup>2</sup>

#### ب- أهمية الإبداع التنظيمي:

ترجع أهمية الإبداع التنظيمي إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي:

#### • أهمية الإبداع للأفراد:

- تحقيق الذات: بحيث يتطلع المبدعون غالباً إلى التمييز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة.
- الخوف من بالمجهول وغموض المستقبل: يدفع إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص80.

<sup>2</sup> أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، أيام: 18-19 ماي، 2011، ص9.

• أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات:

يجب على منظمات العمل استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية، وينعكس ذلك إيجاباً على بقائها. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التطوير لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية. وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع ومنها:<sup>1</sup>

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- كبر حجم منظمات الأعمال.
- التغيير في القيم والمبادئ.
- قلة الموارد وكثرة الحاجات.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- سهولة التأثير على أذواق المستهلكين.

ويخلص "علي السليمي" أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية:<sup>2</sup>

- الأهمية الثقافية: أن الإبداع تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبنائها من الفئة المثقفة.
- الأهمية الاقتصادية: يفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.
- الأهمية التقنية: يساهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.
- الأهمية الحضارية: إن حضارة الأمة بفضل الإبداعات والابتكارات بفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص30

<sup>2</sup> علي السليمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص44.

ثانيا: نظريات الإبداع التنظيمي:

ناقشت هذه النظريات مفهوم الإبداع التنظيمي من زوايا مختلفة، حيث:

اهتمت نظرية (March and Simon 1985) بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي،

في حين أن نظرية (Stalker Burns and 1961) تعتبر أن الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يؤدي إلى عملية الإبداع التنظيمي،<sup>1</sup>

أما نظرية (Wilson 1966) فهي ترى أن إدخال تغييرات في المنظمة، ومدى الاستجابة أو التفاعل معها هي التي تدفع إلى الإبداع التنظيمي،<sup>2</sup>

أما نظرية (Harvey and Mil 1970) فهي تجمع بين نظريتي (March and Simon) (Stalher and Burns) فالإبداع التنظيمي يمر بمراحل أولها إدراك المشكلة، ثم يليها البحث عن حلولها عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينية لمشاكل تعرضت لها المنظمة سابقا أو حلول استثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية،<sup>3</sup>

أما نظرية (Zaltman and others) فتري أن الإبداع التنظيمي فكرة أو ممارسة جديدة إلى جانب أنه عملية جماعية،<sup>4</sup> وتعتبر نظرية (and Aiken Hage) من النظريات الأكثر شمولية كما سبق ذكره، حيث اعتبرت الإبداع تغييرا خاصا في برامج المنظمة بإضافة خدمات جديدة.

نظرية (Hage and Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع التنظيمي، فضلا عن العوامل المؤثر فيه، وفسرت على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> عمرو حامد، الإدارة والإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 8. والإبداع الإداري لدى الباحثين، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر إيجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الإبداع الإداري.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 28.

<sup>4</sup> عادل بن صالح الشفحاء، علاقة الانماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض السعودية، 2004، ص 3.

وحددت مراحل الإبداع التنظيمي كالاتي:<sup>1</sup>

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة، وهذا ما جاء به ( March and Simon)
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: أي إيجاد الحلول الإبداعية وتطبيقها مع الاستعداد لاحتمال ظهور المقاومة.

ثالثا: أنواع الإبداع التنظيمي:

صُنّف الإبداع إلى فئات متعددة في كتابات علماء السلوك والمنظمة.. والجدول (1) يبين ذلك

جدول رقم(01): أنواع الإبداع التنظيمي<sup>2</sup>

| أنواع الإبداع  | السنة/الكاتب أو الباحث |
|--|------------------------|
| 1-مبرمج (روتيني أو نمطي)<br>2- غير مبرمج(غير نمطي)   | (March & Simon, 1958)  |
| 1- إبداع العملية<br>2- إبداع المنتج  | (Mansfied, 1963)       |
| 1-إبداع منتج<br>2-إبداع خدمة<br>3-إبداع عملية إنتاج<br>4-إبداع هيكل أو بناء المنظمة<br>5-إبداعات الأفراد<br>6-إبداع جذري إداري<br>7-إبداع جذري هيكل<br>8-إبداع روتيني<br>9- إبداع غير روتيني، ويتضمن (إبداع معاناة | ( Knight, 1967)        |

<sup>1</sup> أحمد بلايلي، تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام: 09-10 مارس 2004، ص133.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، ابراهيم محمد خريس، ادارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في الشركات الاردنية، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر. بقية المعلومات، ص16.

|   |  |
|---|--|
| <p>وإبداع فيض)<br/>10- إبداع ذي مخاطرة<br/>11- إبداع بطيء</p>         |  |
| <p>1-تكنولوجي(هيكلية)<br/>2-إداري(برامجي)</p>                         | (Evan & Black, 1967)                               |
| <p>1-تكنولوجي<br/>2-إداري<br/>3-إبداع القيمة</p>                      | (Dalton, 1968)/( Zaltman, etal, 1973)/(Whiet,1984) |
| <p>1-وسيلي(ادائي)<br/>2-نهائي (غاية)</p>                              | (Crossman, 1971)(Zaltman, etal, 1973)              |
| <p>1-روتيني(تباينات)<br/>2-جذري(إعادة توجيه) و يتضمن(نظامي، وخاص)</p> | (Norman, 1971)                                     |
| <p>1-إبداعات بقرارات سلطة(فرد)<br/>2-إبداعات بقرارات جماعية</p>       | (Rogers & Shoemaker, 1971)                         |
| <p>1-إداري<br/>2-فني(تكنولوجي)</p>                                    | (Draft, 1978)                                      |

#### رابعاً: مبادئ الإبداع التنظيمي:

- قام "بيتر دريكر" (Peter Drucker) بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Does)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's)، فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:
- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
  - يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع عليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر ادراكي حسي. فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية

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

- فعالية الإبداع تركز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.<sup>1</sup>

خامسا: مراحل ومستويات الإبداع التنظيمي:

### 1- مراحل الإبداع التنظيمي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل عملية الإبداع، ولقد حدد Rossman

الإبداع التنظيمي بمراحل هي:<sup>2</sup>

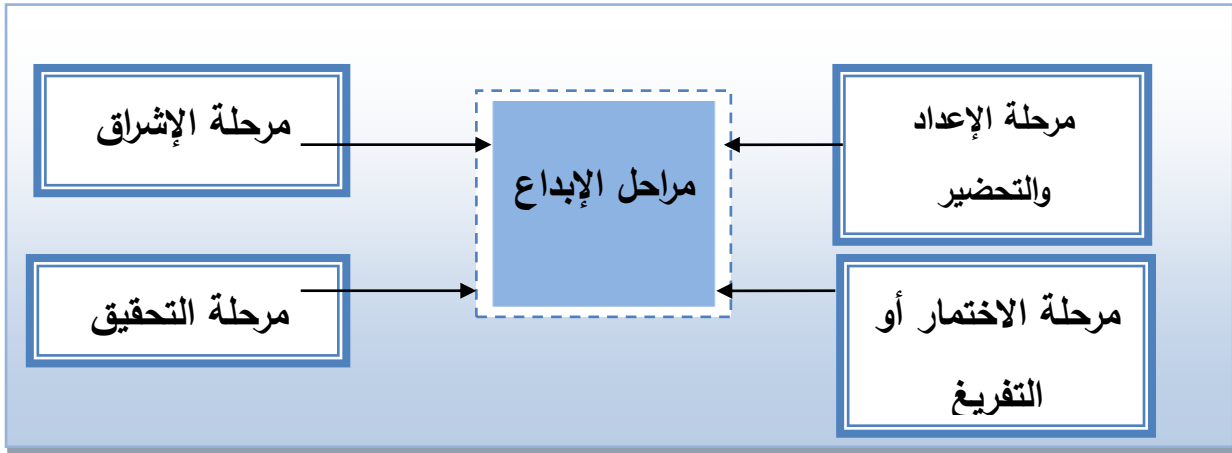
- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.
- تكون وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ويمكن أن نلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 397.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحكيم الفاغوري، مرجع سابق، 16.

الشكل رقم (04) مراحل الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>



وتتمثل هذه المرحلة من العملية في القراءة والبحث عن المعلومات، وفحص الطبيعة والتسجيل الأول للوصول إلى تحديد معالم البناء الذي سيتجه إلى بناءه.

• مرحلة الاختبار أو التفريغ:

وتسمى أيضا بمرحلة التبصر والتفريغ أو الحضانة، وتعني هذه المرحلة عملية اختبار الآراء والأفكار والخبرات القديمة والحديثة التي مر بها الشخص المبدع، حيث يمكن أن تقود إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمرة من البيئة وتكون غالبا محفوظة بالأسرار ومن ثم يمكن أن نستنتج أنها بعيدة عن التجربة العلمية التي يمكن ملاحظتها.<sup>2</sup>

• مرحلة الإشراف:

في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون وتتمثل غفي عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي.<sup>3</sup> ويطلق على هذه المرحلة أيضا بشارة الإبداع وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معاناة معقدة وبشكل مفاجئ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الطاهر سعد الله، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي ن ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص36.

<sup>2</sup> عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص89.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاغوري، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص90.

• مرحلة التحقيق:

فهذه المرحلة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية

ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق، التي تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراف وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريقة تطبيقها.<sup>1</sup>

وإذا تأملنا عملية الإبداع التنظيمي في الإدارة سنجد أنها تتكون من عدة مراحل:<sup>2</sup>

- تحليل البيئة لمعرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة أمام التطوير.
- التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة.
- وضع الافتراضات زهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.
- توليد بدائل الحلول أي توليد الأفكار الإبداعية، حيث تتضمن قائمة البدائل.
- الاختيار من بين البدائل.

1- مستويات الإبداع في المنظمة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لإبداع في المنظمة وهي:

• الإبداع على مستوى الفرد:

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحالة من خلال تلك القدرة الإبداعية، فهو مجمل ما يتوصل إليه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، تميزهم عن غيرهم.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات المبدع، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطر، وعدم الانصياع.

<sup>1</sup> جيمس، م هيجنز، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، تر: اصدارات بيميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 277.

<sup>2</sup> على الحمادي ن 30 طريقة لتوليد الافكار الابداعية، دار بن حزم، بيروت، 1999، ص 37.



• الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:<sup>1</sup>

- الرؤية: فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها المشتركة بأهدافها، كلما زاد الإبداع لديها.
- المشاركة: فلمناخ الذي يشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم يعزز الإبداع في المنظمة.
- الالتزام بالتميز: والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.
- دعم الإبداع: بتوفير المساندة لعملية التغيير: ويمكن أن يأتي هذا من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

- جنس الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- تماسك وانسجام الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة.

• الإبداع على مستوى المنظمة:

الإبداع في المنظمات المعاصرة، بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط

التالية: التي اقترحتها Horoid Leavitt.<sup>2</sup>

- أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات العلمية.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تروض التفكير وتشجيعه.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات.

سادساً: معوقات الإبداع التنظيمي:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية،

<sup>1</sup> اميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ن مطبعة الصفدي ن عمان، 1992، ص 37.

<sup>2</sup> جيمس. مهيجنز، مرجع سابق، ص 277.

سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع التنظيمي:

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية.
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وعدم تخصيص الميزانية المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- هناك مبدعين لا تتاح لهم فرص الإبداع إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدتها مجموعة محددات تحد في ثنايا عوامل الإبداع ومن أهمها:
- الإبقاء على العادات المألوفة.
- الأحكام المسبقة وتظهر في الفئة القيادية يصبح الإبداع أو التجديد تهديدا لمصالحهم.
- عدم القدرة على إظهار الفكرة ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد واجهه وهناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء وتنحصر أهم معوقات الإبداع فيمايلي:
- المعوقات الشخصية:

- المتعلقة بالفرد ذاته والتي تتأثر بخبرات الفرد الذاتية وأساليب تعامله مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي وتنحصر المعوقات الشخصية للإبداع التنظيمي فيمايلي:
- إصدار الأحكام المسبقة على الأشخاص والمشكلات.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والإحجام والحذر من تجريب الجديد.
- نقص الثقة بالنفس.
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى.

• المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع وتتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع فيما يلي:

- المركزية والتسلط.
  - عدم وضوح أهداف المنظمة، نقص القيادات الفعالة المؤهلة.
  - الافتقار إلى العمل الجماعي.
  - معوقات البيئة العامة:
- فلمعوقات البيئة هي معوقات تحد من إبداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الأسرة والمدرسة، نظرا لدورها الهام في التأثير على شخصية الفرد وغرس انطباعات سلبية تحيد الفرد عن الإبداع ومن أهم هذه المعوقات:

- استخدام أساليب غير تربوية من قبل المعلمين والإباء في تربية الأبناء تتضمن الضرب والسخرية
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع.
- عدم إتاحة الفرصة للأبناء لتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم
- عدم الالتفاف أو الإنصاف لأفكار الفرد وآراءه
- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي
- العنف الاقتصادي والاضطرابات الأمنية.

سابعا العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

إن الدراسات الإدارية اتحدت من دراسة الإدارة المتغير الأساسي في دراسة الإبداع التنظيمي، وتعتبر البيئة الإبداعية (المناخ الإبداعي) الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع.

1- العوامل البشرية:

يقصد بها خصائص داخل المنظمة بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة والقائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع.

أ- القيادة الإبداعية:

ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

ب- المهارات الشخصية:

- الوعي بالذات: إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية.

- التنظيم الذاتي: ضبط النفس، التكيف، الإبداع، المرونة والتجديد.

ج- المهارات التبادلية:

- الوعي الاجتماعي: التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات العاملين.

- المهارات التبادلية: إدارة نزاعات، العمل الجماعي، التعاون، بناء العلاقات.

د- الأفراد المبدعين: إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات، فبات من المهم إيجاد قدرات في أفرادها تساهم في مواكبة العمل وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد. ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والإلهام والثقة في النفس والاستعداد الفطري إضافة إلى العديد من الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الإبداعية وهؤلاء الأفراد يظهرون في شكل:

• **وسائط التغيير:** يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية، لكونه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارج أو عضو في المنظمة.

• **رواد الفكرة:** هم الأشخاص الذين يشعرون بالالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.

2- العوامل التنظيمية:

وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية تساعد على تنمية الإبداع في المنظمة:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم.

- الاهتمام بالتكيف مع التغيير

- تشجيع التنافس بين العاملين بدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
  - تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- 3- عوامل البيئة العامة:

- لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها، والطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع البيئة الخاصة بها، ومن عوامل البيئة الخارجية أو المؤثرة على الإبداع:
- أ-العوامل الاجتماعية الثقافية: إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع ن ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والقافية.
- ب- دور الأسرة.
- ج- دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها.
- د- دور المجتمع.
- هـ - العوامل السياسية.
- و - العوامل الاقتصادية.
- 1- العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الإبداع التنظيمي:

يتطلب الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك بحيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فإذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوفر والإرهاق ن وكلمتا كانت درجات الإيجابية في إبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضى الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء وزادت درجات الولاء ومن ثم زادت احتمالات الإبداع التنظيمي في كل المستويات سواء على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: مجتمع البحث

خامساً: خصائص مجتمع البحث

سادساً: أسلوب التحليل

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ويتضمن، تحديد مجالات الدراسة ثم تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، وأدوات جمع البيانات ثم مجتمع البحث وخصائصه، وكذا أسلوب الدراسة والتحليل المعتمد في الدراسة.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

**1- المجال المكاني:**

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة إطلاقاً من إعطاء لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة من حيث النشأة والموقع وأسباب اختيار هذا الأخير، وطبيعتها والهيكل التنظيمي الخاص بها وأهدافها.

**أ- التعريف بالمؤسسة ونشاطها:**

- **النشأة الاقامات الجامعية:** أنشأت الاقامات الجامعية التابع للديوان الوطني للخدمات الجامعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 21 شوال عام 1415 الموافق 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء تنظيم و تسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل و المتمم، حيث يهدف هذا المرسوم إلى تحديد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و الاقامات الجامعية، و يشمل الديوان تحت سلطة المدير العام مديرية عامة و مديريات الخدمات الجامعية و اقامات جامعية، و تضم مديرية الخدمات الجامعية قالمة سبع 7 اقامات جامعية و مطعمين خارجيين و هم على التوالي:

- الإقامة الجامعية بوحديد بلقاسم.
- الإقامة الجامعية غولي ابراهيم والمطعم المركزي التابع لها.
- الإقامة الجامعية صالح يحي.
- الإقامة الجامعية هباش احمد الشريف والمطعم المركزي التابع لها.
- الإقامة الجامعية عقون صالح وبها مطعم يقدم وجبات للطلبة الخارجيين.
- الإقامة الجامعية قارة صالح وبها مطعم يقدم وجبات للطلبة الخارجيين.

- موقع الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة:

تقع 6 اقامات جامعية ببلدية قالمة وهي الإقامة الجامعية بوحديد بلقاسم، الإقامة الجامعية غولي ابراهيم، الإقامة الجامعية صالح يحي، الإقامة الجامعية هباش احمد الشريف الإقامة الجامعية عقون صالح، والإقامة السابعة وهي الإقامة الجامعية قارة صالح تقع ببلدية هليوبوليس.

- **نشاطها:** تعتبر الاقامات الجامعية مرفق عمومي ذات طابع إداري واجتماعي حيث يتمثل نشاطها الأساسي في عملية إيواء وإطعام الطلبة المقيمين المسجلين بجامعة 8 ماي 1945، كما تقدم خدمة الإطعام للطلبة الخارجين، توفر متابعة صحية للطلبة من خلال وحدات الوقاية الصحية التابعة لها وكذلك تنظم تظاهرات ثقافية، علمية، رياضية وحملات تحسيسية وتوعية لفائدة الطلبة في المناسبات العالمية، الوطنية والمحلية.

ب- الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية:

تشمل الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة الهياكل تتمثل في خمس مصالح لكل مصلحة التالية:

➤ **مصلحة الإيواء:**

تعنى هاته المصلحة بإيواء الطلبة والطالبات المسجلات بجامعة قالمة، والذين تتوفر فيهم شروط الإيواء القانونية وأهمها أن يقيم الطالب الجامعي المسجل لدى جامعة 8 ماي 1945 على بعد مسافة كبيرة من مقر الولاية حيث حددت المسافة القانونية لقبول الإيواء للطالبات بـ (35) كم وللطلبة الذكور (50) كم. تشتمل مصلحة الايواء للإقامة الجامعية على رئيس مصلحة ورئيسي فرع:

- **فرع توفير الإيواء:** يعنى هذا الفرع باستقبال وإيواء الطلبة الجدد ولمختلف السنوات ومنحهم غرفهن لمدة سنة وتسجيلهم على الأرضية الرقمية في بداية كل سنة جامعية.
- **فرع التسيير:** يسهر هذا الفرع على متابعة عملية إيواء الطلبة طيلة الموسم الجامعي، يقوم بإحصاء الغرف، يحدد احتياجات المصلحة، يقوم بجرد عتاد وأثاث النوم ويتابع عملية نظافة وصيانة هياكل الإيواء.

➤ **مصلحة الإطعام:** تشتمل هاته المصلحة على ثلاثة فروع وهي:

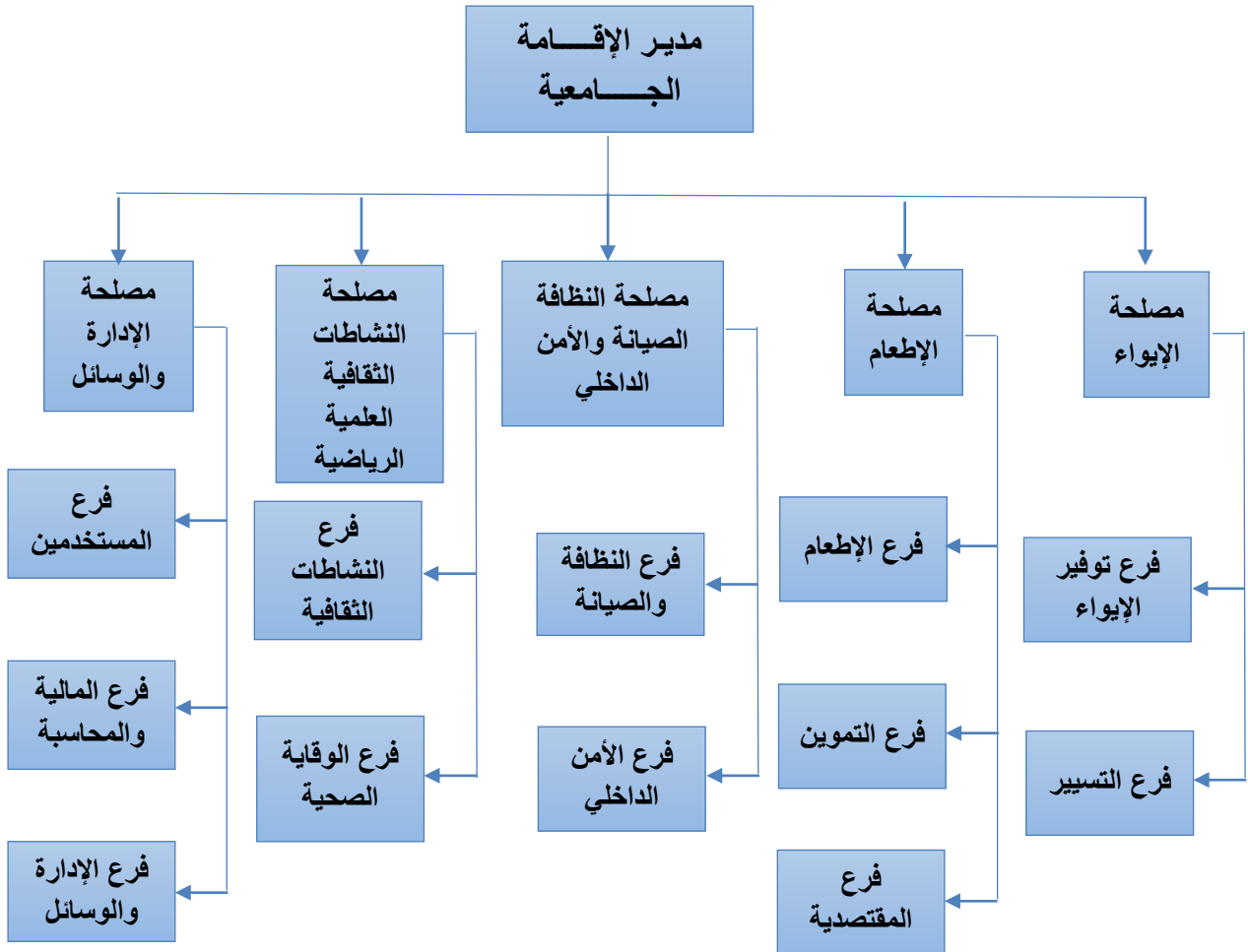


- **فرع وحدة الإطعام:** تضم رئيس فرع وحدة الإطعام ورئيس الطباخين ورؤساء أفواج الطبخ، يعنى هذا الفرع بتحضير وتقديم الوجبات للطلبة المقيمين والخارجيين، كما يسهر على نظافة المقرات لاسيما قاعة الطبخ وقاعات تقديم الطعام.
- **فرع التموين:** يشتمل هذا الفرع على رئيس فرع تموين وأمين مخزن، مهمته توفير المواد الغذائية والسلع الموجهة لتحضير الوجبات وتخزينها في ظروف ملائمة في غرف التبريد، في حين يتم استقبال تلك المواد والسلع من طرف لجنة مكلفة باستلام ومراقبة نوعية وجودة تلك السلع وما مدى مطابقتها مواصفاتها لدفاتر الشروط.
- **فرع المقتصدية:** يضم هذا الفرع رئيس فرع المقتصدية ويقوم هذا الفرع بالتسيير المالي والمحاسبي لمختلف عمليات استهلاك المواد الغذائية والسلع.
- **مصلحة إدارة الوسائل:** تضم رئيسا للمصلحة وثلاث رؤساء فروع، يطلق عليها هذا الاسم كونها المسؤولة على تسيير الموارد البشرية والمادية المنقولة وغير المنقولة للإقامة الجامعية وكذلك القيام بمختلف المهام المالية والمحاسبية وتحتوي هاته المصلحة على ثلاث (3) فروع:
- **فرع المستخدمين:** يعنى هذا الفرع بتسيير الموارد البشرية والمسارات المهنية للموظفين والعمال من حضور وغياب، مردودية العمل
- **فرع الوسائل العامة:** يعنى هذا الفرع بتحديد احتياجات الإقامة الجامعية وبالتسيير الامثل للموارد المادية، والسهر على الحفاظ على الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للإقامة الجامعية من خلال جرد العتاد والاثاث والتجهيزات في السجلات الرسمية.
- **فرع المالية والمحاسبة:** يعنى هذا الفرع بالقيام بالإجراءات الادارية لتسيير ميزانية الإقامة الجامعية واقتناء مختلف احتياجات مختلف المصالح حسب القوانين المحاسبة العمومية وقانون الصفقات العمومية والاجراءات المكيفة.
- **مصلحة النظافة، الصيانة والأمن الداخلي:** تضم هاته المصلحة رئيس مصلحة وفرعين هما:
- **فرع النظافة والصيانة:** يتكون هذا الفرع من رئيس فرع الصيانة والنظافة، رئيس الورشة وعمال مهنيين بمختلف التخصصات (كهربائي مرصص صحي، نجار، بستاني...) حيث يتولى هذا الفرع مهمة صيانة وتهيئة ونظافة مختلف هياكل الإقامة بصفة يومية ودورية وتوفر شروط الراحة والسلامة للطلبة.
- **فرع الأمن الداخلي:** يضم هذا الفرع، رئيس فرع ورؤساء افواج الامن وتتمثل مهمته في ضمان امن وسلامة الأشخاص من طلبة، عمال وموظفين، وكذلك سلامة وحماية ممتلكات الإقامة الجامعية.

➤ مصلحة النشاطات الثقافية، العلمية، الرياضية والوقاية الصحية: تضم هاته المصلحة رئيس مصلحة ورئيس فرعين هما:

- فرع النشاطات الثقافية، العلمية، والرياضية: يعنى هذا الفرع بتنظيم مختلف التظاهرات الثقافية، العلمية والرياضية لفائدة الطلبة وإحياء الأيام العالمية والوطنية والمحلية وكذلك صقل المواهب الفكرية والفنية ويشمل هذا الفرع قاعة للأنترنيت، قاعة للمطالعة، قاعات متعددة الرياضات.
- فرع الوقاية الصحية: يضم هذا الفرع طبية للصحة العمومية، ممرض وطبيب نفساني ويسهر هذا الفرع على المتابعة الصحية والنفسية لهم، حيث يسهر فرع الوقاية الصحية كذلك على مراقبة نظافة الهياكل، نوعية الخدمات المقدمة حفاظا على سلامة الطلبة، بتحرير تقارير دورية عن الوضعية الصحية للطلبة وعمليات التلقيح المبرمجة لفائدتهم كما يقوم كذلك بتنظيم حملات تحسيسية وتوعوية حول الأمراض التي قد تهدد سلامة الطلبة وتنتقل داخل التجمعات.

الشكل رقم 05 الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية



## 2- المجال الزمني:

وهي الفترة التي يقضيها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية و التي مرت بثلاث مراحل هي:

أ- **المرحلة الأولى:** المرحلة الاستطلاعية من 10 افريل إلى 25 افريل 2022 حيث تم الحصول على الموافقة من قبل مدير الخدمات الجامعية قائمة تم بعد ذلك القيام بجولة استطلاعية بمختلف مصالح الاقامات الجامعية قصد التعرف على إدارتها وعمالها وموظفيها وجميع المعلومات عن كافة المصالح والاطلاع على السجلات والوثائق.

ب- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة إعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف، وتم ذلك في الفترة ما بين 30 افريل و12 ماي 2022.

ج- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة توزيع الاستمارة قصد ملئها من طرف المبحوثين و استرجاعها، وتم ذلك خلال الفترة الممتدة من 20 ماي الى 05 جوان 2022 .

## 3- المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي لعمال وموظفي الاقامات الجامعية حوالي 1182 منهم 43 إطار وهم من كانوا محل الدراسة.

### ثانيا: منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ووجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة أو تشخيصها من خلال تتبع مجموعة القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، و من اجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا ، اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع و المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع التنظيمي، الذي نسعى من خلاله إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة، فضلا عن محاولة معرفة مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ونمط المواطنة السائد.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

بغرض جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تصميم استبيان لقياس المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وهذا بعد الإطلاع على بعض الدراسات في الأدب النظري المتوفرة، مثل دراسة (2001) "kleysen and street" ودراسة "الجوال" (2015) دراسة "والانس" (2002).

وتم استخدام مقياس " ليكرت" Likert الخماسي الذي حيث هذا المقياس للمبحوث بتحديد درجة موافقته او عدم موافقته على عبارات الاستبيان، وتعطى لكل إجابة علامة او درجة، وعليه اعتمدت الدراسة الراهنة على أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي جاءت على النحو التالي:

• **أسئلة متغير المواطنة التنظيمية:** نسعى من خلاله إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات الاقمامات الجامعية يتكون، تضمن في صورته النهائية من 19 عبارة يقابلها خمسة بدائل للإجابات هي (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة). وتندرج هاته العبارات تحت خمسة أبعاد هي: الإيثار، اللباقة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

• **أسئلة متغير الإبداع التنظيمي:** ويتكون هذا المحور في صورته النهائية من (15) عبارة يقابلها بدائل خمسة هي (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، تندرج هذه العبارات تحت ثلاث (3) أبعاد هي: (الأصالة و المرونة، الطلاقة و القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

#### رابعا : مجتمع البحث:

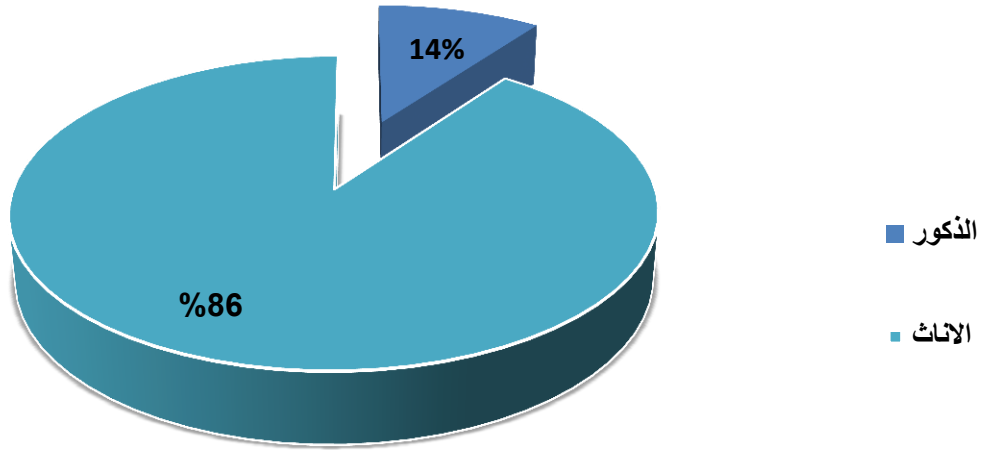
يتكون مجتمع الدراسة من إطارات الاقمامات الجامعية للخدمات الجامعية (رؤساء المصالح) قالمة والبالغ عددهم 43 إطار، وعليه تم اعتماد طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي.

#### الجدول رقم (2): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 86%            | 37      | إناث    |
| 14%            | 6       | ذكور    |
| 100%           | 43      | المجموع |

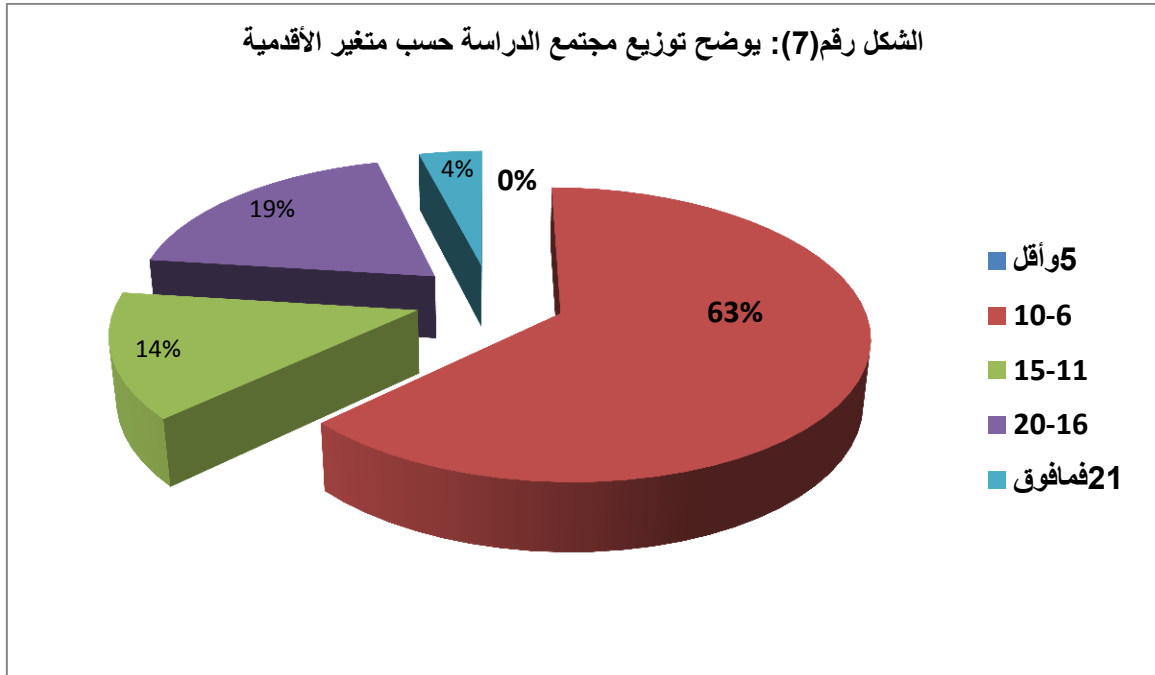
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تطغى على نسبة الذكور حيث تقدر نسبة الرجال ب (86%) أي ما يعادل (37) مفردة من أصل (43) مفردة، أما نسبة الذكور فتمثل نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الإناث حيث تقدر ب (14%) أي ما يعادل (6) ذكور، ويمكن أن نفسر هذا التباين بين عدد الذكور والإناث داخل المؤسسة إلى عامل ظاهر والذي يبين أن هذا التباين يعود إلى طبيعة النشاط الخدماتي الذي تقوم به المؤسسة.

الشكل رقم(6): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس



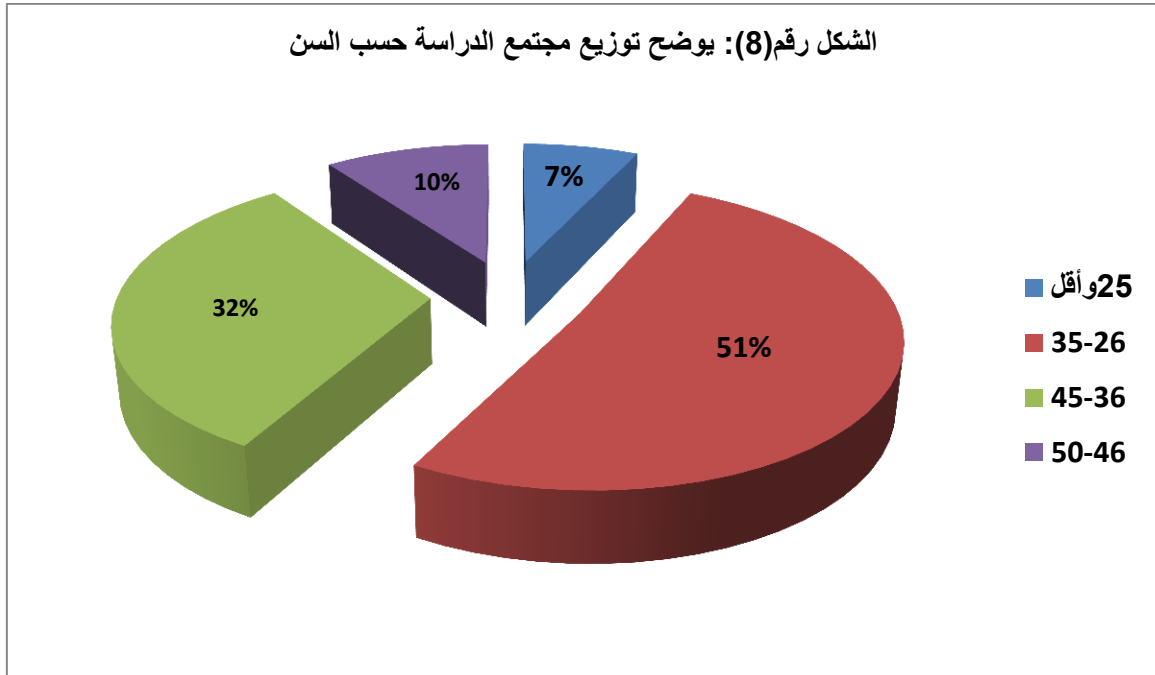
الجدول رقم (3): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الاقدمية

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الاقدمية |
|----------------|---------|----------------|
| % 0            | 0       | 5 و اقل        |
| %63            | 27      | 10-6           |
| %14            | 6       | 15-11          |
| % 19           | 8       | 20-16          |
| % 4            | 2       | 21 فما فوق     |
| % 100          | 43      | المجموع        |



الجدول رقم (4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار   | السن           |
|----------------|-----------|----------------|
| 7 %            | 03        | 25 وأقل        |
| 51 %           | 22        | 26-35          |
| 32 %           | 14        | 36-45          |
| 10 %           | 04        | 46-50          |
| <b>100 %</b>   | <b>43</b> | <b>المجموع</b> |



خامسا: صدق وثبات الأداة:

1- حساب الصدق:

يعتبر الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى وإلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به (بوسنة، 2007، ص163)

• صدق الاتساق الداخلي للمواطنة التنظيمية:

للتأكد من صدق استبانة الدراسة تم اللجوء إلى طريق 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.

الجدول رقم (05): ارتباط درجات أبعاد المواطنة التنظيمية مع درجة

| البعد          | معامل الارتباط | مستوى الدلالة      |
|----------------|----------------|--------------------|
| الإيثار        | **0.69         | دال عند مستوى 0.01 |
| اللباقة        | **0.79         | دال عند مستوى 0.01 |
| الروح الرياضية | **0.69         | دال عند مستوى 0.01 |
| وعي الضمير     | **0.76         | دال عند مستوى 0.01 |
| السلوك الحضاري | **0.50         | دال عند مستوى 0.01 |

يتبين من الجدول (4) أن جميع أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية الخمسة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.50-0.79)، 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.

• صدق الاتساق الداخلي للإبداع التنظيمي:

على نفس المنوال الذي سبق استبيان المواطنة التنظيمية، سعت الباحثين استكمالاً للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للإبداع التنظيمي مع الدرجة الكلية.

الجدول رقم (6): ارتباط درجات أبعاد الإبداع التنظيمي مع الدرجة الكلية.

| الجنس                        | التكرار | النسبة المئوية     |
|------------------------------|---------|--------------------|
| الأصالة و المرونة            | **0.67  | دال عند مستوى 0.01 |
| الطلاقة و القدرة على التحليل | **0.71  | دال عند مستوى 0.01 |
| الحساسية للمشكلات            | **0.65  | دال عند مستوى 0.01 |

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.65-0.71)، 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.



2- حساب الثبات:

يعد المقياس ثابتاً إذا كانت الإجابة المحصل عليها عن طريقة واحدة بالتقريب، لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص (مجتمع البحث) وفي وقتين مختلفين<sup>1</sup> (الدهشة.2007، ص.78) و للتحقق من هذا الهدف قامت الباحثتين بحساب ثبات الاستبيان كما يلي:

• ثبات ألفا كرونباخ للمواطنة التنظيمية:

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

الجدول رقم (07): معامل ثبات ألفا كرونباخ للمواطنة التنظيمية:

| معامل الثبات | عدد العبارات | ابعاد الدراسة  |
|--------------|--------------|----------------|
| 0.768        | 4            | الايثار        |
| 0.866        | 4            | اللباقة        |
| 0.565        | 4            | الروح الرياضية |
| 0.516        | 3            | وعي الضمير     |
| 0.736        | 4            | السلوك الحضاري |
| 0.633        | 19           | المجموع        |

يوضح الجدول رقم (7) انه يمكن وصف مجموع معاملات الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية قدر بـ (0.66)، وهي درجة فوق المتوسط، حيث بلغت حدها الاعلى في محور اللباقة بـ (0.88)، وحدها الادنى نجده في محور وعي الضمير اذ يقدر بـ (0.51)، وعليه يمكن القول ان معامل ثبات المقياس مقبول.

• ثبات ألفا كرونباخ للإبداع التنظيمي:

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

الجدول رقم (08): معامل ثبات الفا كرونباخ الإبداع التنظيمي

| أبعاد الدراسة                | عدد العبارات | معامل الثبات |
|------------------------------|--------------|--------------|
| الأصالة و المرونة            | 5            | 0.786        |
| الطلاقة و القدرة على التحليل | 5            | 0.649        |
| الحساسية للمشكلات            | 5            | 0.782        |
| المجموع                      | 15           | 0.873        |

يوضح الجدول رقم (8) انه يمكن وصف مجموع معاملات الثبات لمقياس للإبداع التنظيمي بالعالية إذ قدرت بـ (0.87)، حيث بلغت حدها الأعلى في محور الحساسية للمشكلات بـ (0.78)، وحدها الأدنى نجده في محور الطلاقة والقدرة على التحليل إذ يقدر بـ (0.64)، وعليه يمكن القول ان معامل ثبات الاستبيان عال.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثان برنامج الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات (Spss) لمعالجة البيانات تم

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية: لتبيان مجتمع البحث الاستطلاعية حسب متغير الجنس.
- المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع البحث.
- المتوسط النظري: بهدف اكتشاف مستوى المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بين الضعف والقوة
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.
- معامل ارتباط بيرسون: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معادلة الفا كرونباخ: لبحث ثبات فقرات الأدوات.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض لمجمل الإجراءات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة بدءاً بتوضيح حدودها والتمثلة في المجال المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة، وكذا المدة الزمنية التي استغرقتها العمل الميداني، وكذا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الموضوع وهذا وفقاً لأهداف وفرضيات ومجتمع البحث، ولجمع المعلومات تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة مع تقديم مواصفات لمجتمع البحث وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

# الفصل الخامس:

## تحليل ومناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: الاستنتاج العام

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

والتي مفادها: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد مجتمع الدراسة ذو معدلات مرتفعة. ولاختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري لأبعاد استبيان المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (09): مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد مجتمع الدراسة

| الرقم | البعد                            | المتوسط الحسابي | المتوسط النظري | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة | مستوى المواطنة التنظيمية |
|-------|----------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|--------------------------|
| 1     | الايثار                          | 16.66           | 12             | 2.11              | 0.05          | مرتفع                    |
| 2     | اللباقة                          | 16.35           | 12             | 2.01              | 0.05          | مرتفع                    |
| 3     | الروح الرياضية                   | 15.53           | 12             | 2.32              | 0.05          | مرتفع                    |
| 4     | وعي الضمير                       | 12.98           | 9              | 2.44              | 0.05          | مرتفع                    |
| 5     | السلوك                           | 14.41           | 12             | 2.62              | 0.05          | مرتفع                    |
|       | الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية | 75.93           | 57             | 9.22              | 0.05          | مرتفع                    |

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (75.93) وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط النظري الذي يقدر بـ (57) وانحراف معياري يقدر بـ (9.22)، وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري اتضح ان قيمة الفارق بين المتوسطين يقدر بـ (18.93) لصالح المتوسط الحسابي عند الدلالة (0.05)، وهذا يعني ان سلوك المواطنة التنظيمية يتجه نحو ارتفاع مما يؤكد ان افراد مجتمع الدراسة يحظون بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية. نلاحظ من الجدول رقم (09) ان الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (75.93)، و هي قيمة اكبر من قيمة المتوسط النظري الذي يقدر بـ(57)، و انحراف معياري يقدر بـ (9.22)، و لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري اتضح أن قيمة الفارق بين المتوسطين قدر بـ

(18.93) لصالح المتوسط الحسابي عند مستوى الدلالة (0.05)، و هذا يعني أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يتجه نحو الارتفاع مما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يحظون بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، و بالاطلاع على متوسطات أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة نجد أن بعد الإيثار حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (16.66)، مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (12) و انحراف معياري قدر بـ (2.11)، و هي ذات الدلالة عند مستوى (0.05) مما يعني أن مستوى هذا البعد جاء اكبر من المتوسط النظري، و هو ما يعني انه مرتفع، يليه بعد اللباقة و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (16.35)، مقارنة بالمتوسط النظري ، الذي جاءت قيمته (12) و انحراف معياري قدر بـ (2.01) و هي دالة عند مستوى (0.05) و هو ان مستوى هذا البعد اتجه نحو الارتفاع ، و حل بعد الروح الرياضية ثالث في الترتيب و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (15.53) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (12) و انحراف معياري قدر بـ (2.32) مما يعني ان مستوى هذا البعد جاء مرتفعا ايضا ، اما عن بعد السلوك الحضاري فقد جاء في المرتبة الرابعة في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (14.41) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (12) و انحراف معياري قدر بـ (2.62) و هو ما يعني ان مستوى هذا البعد جاء مرتفعا و اخيرا حل بعد وعي الضمير في المرتبة الاخيرة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (12.98) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (9) و انحراف معياري قدر بـ (2.44) و هو مستوى مرتفع ايضا

مما سبق يمكن القول ان الفرض القائل بتوقع مستوى لسلوك المواطنة التنظيمية لدي اطارات الاقامات الجامعية لولاية قالمه هو افتراض مقبول، ويمكن ان نستنتج ان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى اطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية كان مرتفعا بصورة عامة، وذلك في متغير سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده، الايثار، اللباقة الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

واتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "رياض ابا زيد" (2009) اذ توصلت الى ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بجميع ابعاده كان مرتفعا لدى العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي بالأردن، ووافقت ايضا دراسة "ابو تايه بندر" (2012) التي كانت نتائجها تصب في ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة لدى الموظفين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية.

2-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

والتي مفادها مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة ذو معدلات مرتفعة، ولاختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري لإبعاد استبيان الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم: (10) مستوى الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة

| الرقم | البعد                          | المتوسط الحسابي | المتوسط النظري | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة | مستوى المواطنة التنظيمية |
|-------|--------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|--------------------------|
| 1     | الاصالة و المرونة              | 18.01           | 15             | 4.16              | 0.05          | مرتفع                    |
| 2     | الطلاقة و القدرة على التحليل   | 17.83           | 15             | 4.04              | 0.05          | مرتفع                    |
| 3     | الحساسوية للمشكلات             | 12.74           | 15             | 2.33              | 0.05          | منخفض                    |
|       | الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي | 48.58           | 45             | 9.56              | 0.05          | مرتفع                    |

نستنتج من الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(48.58) وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط النظري الذي يقدر بـ (45) وانحراف معياري يقدر بـ (9.56)، وهذا يعني إن مستوى الإبداع التنظيمي يتجه نحو ارتفاع مما يؤكد أن إطارات الاقامات الجامعية يحظون بمستويات مرتفعة من ممارسة الإبداع التنظيمي.

وبالاطلاع على متوسطات أبعاد الإبداع التنظيمي الثلاثة نجد أن بعد الأصالة والمرونة حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع، مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (18.01) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (15) وانحراف معياري قدر بـ (4.16) مما يعني أن مستوى الأصالة والمرونة في هذا البعد أكبر من المتوسط النظري وهو ما يعني انه يتجه نح الارتفاع.

يليه بعد الطلاقة والقدرة على التحليل وذلك بمتوسط حسابي قدره (17.83) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (15) وانحراف معياري قدره (4.04) مما يعني ان مستوى هذا البعد جاء أكبر من المتوسط النظري نحو الارتفاع، وحل بعد الحساسية للمشكلات ثالثا في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (12.74) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (15) وانحراف معياري قدر بـ (2.33) مما يعني ان مستوى هذا البعد جاء منخفض.

وبناء على هذه النتائج ان الافتراض القائل بتوقع مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى إدارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قادمة، هو افتراض مقبول، كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة لفقير (2017) التي توصلت الى وجود مست مرتفع في السلوك الابداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية للأطوار الثلاثة بولاية برج بوعريريج.

كما اتفقت ايضا مع دراسة "العنزي" (2009) التي اظهرت توفر مستوى مرتفع في الابداع التنظيمي في بعد الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في بعد الحساسية للمشكلات لدى وكلاء المدار منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

واتفقت ايضا مع دراسة "جبرة" (2005) التي اظهرت ان أكثر مستويات الابداع ارتفاعا هي المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس فالمخاطرة لدى مدير المدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

### 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: والتي مفادها:

توجد علاقة طردية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع التنظيمي لدى ادرات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قادمة.

وللتأكد من مدى صدق الفرضية استخدمنا معامل بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع التنظيمي لاستجابات افراد العينة والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع التنظيمي لدى اطارات الاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة

| المتغيرات               | معامل الارتباط | عدد افراد مجتمع البحث | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| سلوك المواطنة التنظيمية | 0.72           | 43                    | 0.00              | 0.05          |
| الابداع التنظيمي        |                |                       |                   |               |

يتضح من خلال القراءة الاحصائية للجدول رقم (11) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية و الابداع التنظيمي لدى اطارات الاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة، و كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية و الابداع التنظيمية لدى افراد مجتمع دراسة تقدر بـ(0.72) و هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) و هو ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات اطارات الاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة حول سلوك المواطنة التنظيمية و درجاتهم حول استبيان الابداع التنظيمي. وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المواطنة التنظيمية والابداع التنظيمي ويفسر سبب ذلك كون ان سلوك المواطنة كما هو معلوم سلوك تطوعي، اختياري، موجه للزملاء داخل المنظمة، يهدف أساسا الى المساعدة او تقديم الدعم بغية تجاوز العوائق التنظيمية او الاعباء التي تحدث اثناء العمل.

وبما أن الإبداع التنظيمي هو أحد أشكال الاستغراق الوظيفي او ارقى أساليب الاندماج في أداء الأعمال، فبببب من المستبعد ان يتأثر سلوك التطوع بسلوك الإبداع التنظيمي هذا من جهة، ومن جهة اخرى يمكن اعتبار ان اداء الاعمال بطريقة ابداعية هو نوع من انواع التطوع الذي لا ينتظر منه صاحبه مقابل مالي أي أدني مكافأة، كما ان هذين السلوكين هما أحد اهم عناصر عالم القيم.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

انفقت دراستنا الحالية مع كل من دراسة بوفلجة حول المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى اطارات سوناطراك.

كما اتفقت مع دراسة القحطاني (2014) التي كانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، وأسفرت 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 علاقته 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.

ثالثاً الاستنتاج العام:

- سعينا في هذا الموضوع إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:
- نستنتج تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي تنص أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي.
- بعد تناول الفرضية الأولى بالبحث والتي تنص بأننا نتوقع مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد مجتمع الدراسة، تبين تحققها عن كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً في جميع أبعاده (الإيثار، اللباقة أو الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)
- بعد تناول الفرضية الثانية بالدراسة والتي تنص بأننا نتوقع مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى أفراد عينية الدراسة، تبين تحققها إذ كان مستوى الإبداع الإداري مرتفع.

---

الخاتمة

---

## الخاتمة:

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

ومنه كانت جوانب شخصية هذا الموظف أهم عامل من عوامل نجاح الفرد والمنظمة، لاسيما الجوانب القيمة من مشاعر إيجابية اتجاه بيئة عمله مثل سلوك التعاون والتطوع وروح المبادرة، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، لذا اهتمت إدارة الأفراد والمنشآت كل الاهتمام بالاستثمار الأمثل في مثل هذه السلوكيات لتحقيق اداءات أفضل تكون سمتها الأعلى الجودة والتميز.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والممثلة بأبعادها الخمسة (الإيثار، اللباقة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري) وسلوك الإبداع التنظيمي والممثل بأبعاده الثلاث (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) لدى مجتمع بحث متكون من إطارات الاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية، كما سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان في دراستهما على استبيان من تصميمهما بناء على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة حيث كان الاستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وقياس مستويات الإبداع التنظيمي، كما تم تطبيق أداة البحث على مجتمع البحث قوامها(43) اطار، وللإجابة على التساؤلات المطروحة استخدمنا الأساليب الإحصائية المتمثلة في(المتوسط الحسابي، المتوسط النظري، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ).

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج(spss) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- يحظى أفراد مجتمع الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- يحظى أفراد مجتمع الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة سلوك الإبداع التنظيمي.

---

# قائمة الملاحق

---

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

**المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي**

- دراسة ميدانية -

لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة

**ملاحظة:**

الرجاء الإجابة بكل دقة وصراحة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة خدمة للبحث العلمي،

ولكم ممن الجزيل الشكر سلفاً، وما عليكم الا وضع علامة (X) في المكان المناسب.

**تحت اشراف:**

الاستاذ بوشارب خالد

**من اعداد الطالبتين :**

- علاء خراخرية

- ليندة فارح

**السنة الجامعية: 2021-2022**

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

انثى

العمر:

من 25 الى 30 سنة

من 31 الى 36 سنة

من 37 سنة فما فوق

الاقدمية:

من 5 و اقل

من 06 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة

من 16 الى 20 سنة

من 21 فما فوق

## المحور الثاني: المواطنة التنظيمية:

الايثار:

1- اساعد زملاءك في الاعمال الموكل لهم.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

2- لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائك عندما يكلفون بمهام كثيرة.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

3- اتعاون مع رؤسائك لأداء الاعمال على أحسن وجه.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

4- اقوم بمساعدة زملائك الموظفين الجدد ة افيدهم بخبراتك.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

- اللباقة:

5- تتجنب اثاره المشاكل في العمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

6- احرص على اتخاذ التدابير الوقائية لتفادي وقوع المشاكل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

7- انتبه للأثر الذي يتركه سلوكك عند الآخرين

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

8- لا اعتدي على حقوق الآخرين.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

- الروح الرياضية:

9- تقوم بالمهام الإضافية دون تذمر.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

10- اترد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

11- استغل وقت فراغك للقيام بالعمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

12- اقوم بأعمال زملائي اثناء فترة غيابهم.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

وعي الضمير:

13- أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

14- ا تطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

15- أ ساهم في حل المشاكل والنزاعات في منطمتك

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة



## -السلوك الحضاري:

16- اهتم بالحافظ على سمعة منطمتك.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

17- احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

18- احترم النظام الداخلي وتعليمات وتوصيات منطمتك.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

19- احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

## المحور الثالث: الابداع التنظيمي

### - الاصاله والمرونة:

20- اقوم بالأعمال الموكلة لك بشكل متجدد.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

21- اجتنب تكرار ما يفعله الاخرين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

22- تزعجني روتينية العمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

23- اسعى الى احداث بعض التغييرات في اساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ان افعل ذلك.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

24- اتوقع مختلف الأمور من خلال زوايا مختلفة.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

### - الطلاقة والقدرة على التحليل:

25- ليست لديا صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

26- لا أجد صعوبة في اثاره أفكار في مدة قصيرة.

موافق بشدة  اوافق  محايد  لا اوافق  لا اوافق بشدة

27- لدي القدرة على تقديم عدة الفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.

- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 28- أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.
- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 29- اعبر على افكاري باستقلالية وبحرية.
- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- الحساسية للمشكلات:

30- لي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 31- اخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 32- اتوقع مختلف الأمور من خلال زوايا مختلفة.

- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 33- امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة
- 34- عند مواجهة صعوبات العمل ابتكر افكارا جديدة لمواجهتها.

- موافق بشدة  وافق  محايد  لا وافق  لا وافق بشدة

---

# قائمة المراجع

---

## أولاً: الكتب:

1. السكارنة، بلال خلف (2011). الابداع الاداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
2. الصرن رعد حسن، ادارة الابداع والابتكار، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
3. الصيرفي محمد عبد الفتاح (2003): الادارة الرائدة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. الطاهر سعد الله، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي ن ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
6. القيروتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
7. اميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ن مطبعة الصفدي ن عمان، 1992.
8. جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
9. جيمس، م هيجنز، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، تر: اصدارات بيميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
10. سامر عبد المجيد البشابشة ومحمد احمد الحراحشة (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. الاردن. المجلد (7)، العدد (4).
11. سوزان السلطان وراتب السعود (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد (9) العدد (4).
12. صلاح الين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- طه طارق (2007) التنظيم، النظرية، الهياكل، التطبيقات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
13. عبد السلام بن شانة القحطاني (2016) سلوك المواطنة وعلاقته بالإبداع، القاهرة: مركز الدراسات العربية للنشر.

14. عبد المعطي عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.
15. علي الحمادي ن30 طريقة لتوليد الافكار الابداعية، دار بن حزم، بيروت، 1999.
16. علي السليمي، خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
17. قنديل محمد علاء (2011) القيادة الادارية وادارة الابتكار، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
18. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

### ثانياً: المجالات:

1. ابا زيد: أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة للعاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية، مجلد 24.
2. احمد بن سالم العامري (2003) محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة المجلد 17.
3. أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003.
4. أحمد بلايلي، تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام: 09-10 مارس 2004.
5. اسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام: 18-19 ماي، 2011.
- 4- الرقاد، هناء خالد وابو دية عزيزة، (2012)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فليستين، المجلد 20(02).

- 5- اليوسفي، احمد والنعساني عبد المحسن (2006)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 44.
- 6- او تايه بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 20.
- 7- بن زاهي، منصور ومعمري حمزة، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14.
- 8- بوفلجة، غياث، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، مجلة الافاق، جيلالي اليابس، المجلد 3.
- 9- بومنقار مراد وشلابي زهير: الأبعاد الاساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 19، الجزائر، 2016.
- 10- حمزة معمري: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية غرداية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021.
- 11- خالد سليمان أحمد مومني: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م 05، ع 18، فلسطين، 2017.
- 12- رشيد مناصرية وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 08، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
- 13- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م 10، ع 01، جامعة القادسية، العراق، 2007.
- 14- علي فلاح الزعبي، ابراهيم محمد خريس، ادارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في الشركات الاردنية، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر. بقية المعلومات.
- 15- عمرو حامد، الادارة والابداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الادارة الابداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الادارية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

- 16- محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015.
- 17- محمد عبود الحرارشة وملوح باجي: درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المغرب، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، م27، ع02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012.
- 18- معراج، هوارى و خليل، عبد الرزاق (2006)، الابداع الاداري في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الابداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (06)
- 19- وديعة حبة: رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، م32، ع02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

### ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
2. السحيمات، ختم عبد الرحمن (2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
3. الشحقاء، عادل (2003) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
4. العنزي مبارك عبد الله، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الاداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير، غير منشورة الادارية التربوية قسم الاصول والادارة التربوية جامعة مؤتة السعودية.
5. القحطاني عبد السلام بن شايح، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري اطروحة دكتورا كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.
6. المغايرة عبير احمد، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره على ممارسة الابداع الاداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك الاردن.

7. براف، خيرة (2007) التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.
9. حمزة معمري، وبين زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع14، الجزائر، مارس 2014.
10. جمانا ماهر مصباح الشوا: الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
11. صباح جوهر دعنا: سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
12. عادل بن صالح الشفحاء، علاقة الانماط الادارية بمستوى الابداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض السعودية، 2004.
13. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، اطروحة دكتورا في العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، مملكة العربية السعودية، 2014.
14. عبد الله المليح نقيبيل: النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من أستاذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة)، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسسي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018-2019.
15. غنوة محمد نادر: أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.



16. محمد فيق سعيد المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2015.
17. هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية) أطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014.
18. وليد شلابي: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة)، اطروحة ماجيستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
19. يمان حورية ظاظا: دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، 2017.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. العامري احمد سالم (2004)، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 18، العدد 2، راجع الموقع التالي  
<https://drber.com/d/2e447fc9ca3ffc8ff3cb01a/files/>
2. العجلة توفيق (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، راجع الموقع التالي:  
<https://library.iugaza.edu.ps/theses/87738.pdf>
3. ناصر إسماعيل محمد (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 30، راجع الموقع التالي:

[https:// www.iasj.net/iasj?func-fulltext&ald](https://www.iasj.net/iasj?func-fulltext&ald)

## الملخص:

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة وقد اخترنا هذه الأخيرة كونها من المؤسسات الحساسة والتي تقدم خدمات لشريحة مهمة في مجتمعنا، وأيضاً 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 وأبعاده (الاصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل الحساسة للمشكلات).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي -كونه أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع - والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، المتوسط النظري، الانحراف المعياري، والكشف عن مستوى كل من المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

كما تم اعتماد طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي حيث يبلغ عددهم 43 إطاراً،

وقد تم تصميم استبيان لقياس المواطنة التنظيمية و الإبداع التنظيمي حيث اعتمدت دراستنا على أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المبحوث أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان.

ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS ، وكانت النتائج المتحصل عليها ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة.

- ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة .
- ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة .
- توجد علاقة طردية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية قالمة .

**Abstract :**

Through our study, we tried to address the issue of organizational citizenship and its relationship to organizational creativity, as it aimed to identify the level of organizational citizenship and organizational creativity in the university residences of the Directorate of University Services Guelma. The relationship of organizational citizenship with its dimensions of (altruism, tact, sportsmanship, conscience awareness, civilized behavior) as an independent variable, and to identify its relationship to the dependent variable, organizational creativity and its dimensions (originality, flexibility, fluency, ability to analyze, sensitivity to problems).

The descriptive analytical approach was used - as it is more appropriate to the nature of the subject - and the statistical methods represented in the arithmetic mean, the theoretical average, the standard deviation, and the detection of the level of both organizational citizenship and organizational creativity of the university residence frameworks of the Directorate of University Services Guelma.

The comprehensive survey method was also adopted as one of the methods of the descriptive approach, as their number reached 43 frameworks.

A questionnaire was designed to measure organizational citizenship and organizational creativity, where our study relied on the questionnaire tool as a basic tool in collecting data related to the study variables.

In order to unload and manipulate the data, the SPSS statistical package was used, and the results obtained were the following:

- There is a strong correlation with statistical significance between the organizational citizenship behavior and the organizational creativity of the

university residence frameworks of the Directorate of University Services Guelma.

- The high level of organizational citizenship behavior of the university residence frameworks of the Directorate of University Services Guelma.
- The high level of organizational creativity of the frameworks of the university residences of the Directorate of University Services Guelma.
- There is a positive direct relationship between the organizational citizenship behavior and the organizational creativity of the university residence frameworks of the Directorate of University Services Guelma.