

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

تحت إشراف:

د. حوشين كمال

الطالبة:

هارون سميرة

لجنة المناقشة:

الرئيس	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بوزيدة حميد
المقرر	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	حوشين كمال
المتحن	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	علي زيان محند أو عمر
المتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم أ	يحياوي نصيرة



كلمة الشكر

أولا وقبل كل شيء أتقدم بالشكر والحمد الكثير للذي لا يحمد على نعم سواه، الذي شرفنا بنعمة العلم وأمرنا به ووقفنا إليه بإذنه فعلمنا ما لم نكن نعلم، الله تبارك وتعالى.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من:

الأستاذ المشرف: د. حوشين كمال على النصائح والتوجيهات والانتقادات البناءة المقدمة.

الأستاذ الدكتور علي زيان محند أو عمر الذي كان لي نعم السند.

كل إطارات وعمال مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وأخص بالذكر حوشين محمد على المساعدات والإرشادات التي قدمها لي.

ودون أن أفوت الفرصة لشكر كل أساتذتي خلال السنوات الدراسية.

وما توفيقنا إلا بالله.

سميرة



الإهداء

أهدي عملي هذا الذي تم بعون الله إلى:

من قال فيهما الله " ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى من كانت منبع حياتي، إلى من تعجز الكلمات على الوفاء بحقها والإشادة بفضلها

"أمي حفظها الله"

إلى من كان نجاحي مناه، إلى من حثني على طلب العلم من منبعه إلى مجراه

"أبي حفظه الله"

إلى زوجي ورفيق دربي الذي شجعني على إتمام هذا العمل " السعيد "

إلى إخوتي وأخواتي: أنيس، محمد، حنان، حجيلة

إلى أختي الكبرى لامية وزوجها أحمد و أبنائهما: أسامة ومحمد عبد الرحمن.

إلى أختي كريمة وزوجها السعيد وثمره زواجهما الكتكوت وائل

إلى كل أفراد العائلة صغيرها وكبيرها

إلى كل الصديقات خاصة منوبة التي لم تبخل علي بمساعدتها

إلى كل من لاقنتي بهم الأقدار، الزملاء والزميلات

إلى كل من تتلمذت على أيديهم من مقاعد الدراسة إلى مدرجات الجامعة

أهدي هذا العمل المتواضع

هارون سميرة



الفهرس

الفهرس

الصفحة	البيان
	كلمة الشكر
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ- ز	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: ماهية المواطنة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية
03	المطلب الأول: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
10	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
14	المبحث الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له
14	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
18	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
20	المبحث الثالث: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية
20	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الثاني: أثار سلوك المواطنة التنظيمية
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

43	المطلب الأول: التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع
45	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع
49	المطلب الثالث: مصطلحات مشابهة لمصطلح الإبداع
54	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي
54	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
56	المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي وأهميته
60	المطلب الثالث: مكونات الإبداع التنظيمي
70	المبحث الثالث: نماذج الإبداع التنظيمي ومعوقاته
70	المطلب الأول: نماذج الإبداع التنظيمي
75	المطلب الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي
79	خلاصة الفصل
80	الفصل الثالث: دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي بالمنظمة
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للمنظمة
82	المطلب الأول: ماهية المناخ الإبداعي بالمنظمة
91	المطلب الثاني: مساهمة المواطنة التنظيمية في خلق المناخ الإبداعي بالمنظمة
98	المبحث الثاني: تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للفرد
98	المطلب الأول: ماهية المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد
103	المطلب الثاني: تأثير المواطنة التنظيمية على القدرات الإبداعية للفرد
110	المبحث الثالث: أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد والجماعة
110	المطلب الأول: أساليب تنمية الفرد لقدراته الإبداعية
113	المطلب الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي الجماعي
119	خلاصة الفصل

120	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
121	تمهيد الفصل
122	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
122	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
124	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
126	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
131	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
131	المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة
134	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
136	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
143	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
143	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
148	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور المواطنة التنظيمية
161	المطلب الثالث: تحليل نتائج محور الإبداع التنظيمي
175	المطلب الرابع: العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بSNVI
178	خلاصة الفصل
179	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب آراء الباحثين.	01
18	نظرية التبادل الاجتماعي.	02
137	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المواطنة التنظيمية.	03
139	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع التنظيمي.	04
141	معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان.	05
142	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان.	06
143	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة.	07
150-149	مستوى وواقع المواطنة التنظيمية بـ SNVI.	08
153	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب الجنس بـ SNVI.	09
154	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب المؤهل العلمي بـ SNVI.	10
155	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الوظيفة بـ SNVI.	11
157	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب عدد سنوات الخبرة بـ SNVI.	12
158	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب الراتب الشهري بـ SNVI.	13
159	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب العمر بـ SNVI.	14
162-161	مستوى وواقع الإبداع التنظيمي بـ SNVI.	15
166	متوسطات القدرات الإبداعية حسب الجنس بـ SNVI.	16
168	متوسطات القدرات الإبداعية حسب المؤهل العلمي بـ SNVI.	17
169	متوسطات القدرات الإبداعية حسب نوع الوظيفة بـ SNVI.	18
170	متوسطات القدرات الإبداعية حسب عدد سنوات الخبرة بـ SNVI.	19
172	متوسطات القدرات الإبداعية حسب الراتب الشهري بـ SNVI.	20
173	متوسطات القدرات الإبداعية حسب العمر بـ SNVI.	21
175	معامل الارتباط بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بـ SNVI.	22
177	معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي بـ SNVI.	23

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج يبين حقوق المواطنة وأبعادها.	05
02	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد.	14
03	آلية تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.	24
04	آلية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.	27
05	تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.	31
06	مستويات الإبداع التنظيمي.	57
07	نموذج تأسيس المعرفة.	71
08	نموذج "إيزنك" لعناصر الإبداع التنظيمي.	72
09	نموذج البناء العقلي لحل المشكلات.	73
10	نموذج "كلارك" التكاملي للإبداع التنظيمي.	74
11	مدرج الحاجات ل"ماسلو".	104
12	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.	127
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	144
14	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	145
15	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	145
16	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	146
17	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.	147
18	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	148
19	متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية بSNVI.	152
20	مستوى المواطنة التنظيمية حسب الجنس بSNVI.	153
21	مستوى المواطنة التنظيمية حسب المؤهل العلمي بSNVI.	154
22	مستوى المواطنة التنظيمية حسب نوع الوظيفة بSNVI.	156
23	مستوى المواطنة التنظيمية حسب عدد سنوات الخبرة بSNVI.	157
24	مستوى المواطنة التنظيمية حسب الراتب الشهري بSNVI.	158
25	مستوى المواطنة التنظيمية حسب العمر بSNVI.	160
26	متوسطات القدرات الإبداعية لدى عمال SNVI.	165
27	متوسطات القدرات الإبداعية حسب الجنس بSNVI.	167
28	متوسطات القدرات الإبداعية حسب المؤهل العلمي بSNVI.	168
29	متوسطات القدرات الإبداعية حسب نوع الوظيفة بSNVI.	169
30	متوسطات القدرات الإبداعية حسب عدد سنوات الخبرة بSNVI.	171
31	متوسطات القدرات الإبداعية حسب الراتب الشهري بSNVI.	172
32	متوسطات القدرات الإبداعية حسب العمر بSNVI.	173

ملخص الدراسة

الملخص:

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع الناتج عن ظاهرة العولمة الاقتصادية، تسعى جل المنظمات للاستجابة والتكيف مع كل هذه التغيرات، مما يجعل البقاء والاستمرار أمرا صعبا، ولكن نجاح أي منظمة وتمكنها من تحقيق التميز والريادة لا يمكن تحقيقه بدون المورد البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان وإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تدعيم وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمنظمة والتي تمكنها من خلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها سواء على المستوى التنظيمي أو التكنولوجي، ولغرض تحقيق ذلك قمنا بدراسة ميدانية لعينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وامتلاك المؤسسة لأرضية خصبة للإبداع وأن هناك أثر وعلاقة ارتباط قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع التنظيمي، وبناءا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تحفيز ممارسة العاملين للسلوكات التطوعية الإضافية وخلق المناخ المساعد على الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية؛ الإبداع؛ الإبداع التنظيمي.

Résumé :

Au regard des progrès observés par l'économie mondiale, résultat de la mondialisation économique; les organisations aspirent à s'adapter à ces changements, ce qui rend la durabilité et la continuité des organisations difficiles.

Mais la réussite de toute organisation ou la possibilité de réaliser une différenciation ou de leadership serait impossible, sans le moindre progrès de la ressource humaine, laquelle est au centre de toute opération créative.

Cette étude a pour but d'étudier l'importance du comportement de la citoyenneté organisationnelle et son rôle à l'aide des capacités de création des ressources humaines et des partenaires liés à l'organisation, ceci permettra de trouver des solutions et idées sur l'état global et la situation que vit toute société ou organisation au vu des degrés organisationnels et technologiques. Pour ce, nous avons réalisé une étude sur terrain, auprès de la société nationale des véhicules industriels « SNVI » pour laquelle nous avons conclu que le degré de citoyenneté organisationnelle est de haut niveau et que la société possède un environnement favorable à la créativité, et qu'il existe un impact et un lien d'attachement fort entre le haut niveau de la citoyenneté organisationnelle et la capacité des ouvriers à une créativité organisationnelle. Vu les résultats attendu, un ensemble de proposition et de recommandations était fait, il vise une motivation des ouvriers à exercer des comportements volontaires supplémentaires et la création d'un climat adéquat à une créativité organisationnelle.

Les mots clés:

Comportement organisationnel, citoyenneté organisationnelle, créativité, créativité organisationnelle.

Abstract:

Due to the great change and development of the world economy, most associations try to adapt the new variation which make stabilization and continuity something difficult, but the success of any association or organization stands on its ability to reach leadership.

Undoubtedly, this can't be done without man who is the content of creativity process, the objective of this study is meant to show the importance of organizational citizenship behavior and its role to support and better the creative abilities of workers in the organization which enable it to find out new solutions and ideas at organizational level or technology. Now, we have made a study to a sample of workers at the national society of industrial cars (véhicules) SNVI, and we deduced that the level of organizational citizenship behavior of workers was with a high degree and the society has a fertile land for creativity. Moreover, there is a strong relationship between the high level of organizational citizenship behavior and the capacity of workers at the organizational creativity. Taking into account the results obtained, some advice and suggestions being given in order to encourage workers for some extra voluntary work and create the atmosphere that helps for the organizational creativity.

The key words:

Organizational behavior, organizational citizenship behavior, creativity, organizational creativity.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

الإدارة بتعريفاتها المختلفة، لا تنفصل أبدا عن السلوك الإنساني مهما تطورت في أساليبها وتقنياتها وهيكلها التنظيمية، وإجراءاتها ولوائحها، لسبب بسيط جدا هو أن أهداف الإدارة لا تتحقق بدون المورد البشري الذي يستطيع بقدراته ورغباته أن يترجم الأهداف إلى نجاح ملموس، كما يستطيع أيضا بقدراته ورغباته أن يكون سببا في الفشل.

ونظرا لأهمية المورد البشري، فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هو قدرتها على تكوينه وتنمية الكفاء منه، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته وقدراته وتنظيمها وتوجيهها، بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها من خلال التنظيم.

وقد فرق كاتز "katz" في الستينات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين مثل الإسراع بمعاونة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، قبول الأعمال الإضافية بدون تذمر، واستشعار أهمية وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطن التنظيمية، مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها تحسين أداء المنظمة وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك.

فالمنظمات لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز، ما لم يشعر أفرادها بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز.

فعندما تكافح المنظمات من أجل الاستمرار وتحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع.

فالإبداع يعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، فهو يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى إلى مواكبة التطورات العالمية وامتلاك القدرة على مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية، من خلال استثمار طاقاتها البشرية التي تعتبر منبع ومورد التميز والإبداع.

1- إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ذكره، جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع في المنظمة والذي يقود بالضرورة إلى تحقيق النجاح والتميز، ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

2- الأسئلة الفرعية:

وللإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1- ما ماهية المواطنة التنظيمية؟

2- ما ماهية الإبداع التنظيمي؟

3- ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية على مستويات الإبداع التنظيمي في المنظمة؟

4- ما درجة ممارسة العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية وما مدى تدعيم ذلك لقدراتهم الإبداعية؟

3- فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

1- ترتبط درجة ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية بالخصائص التنظيمية للمنظمة فقط؛

2- الإبداع ينشأ عن مقدرة ذاتية لدى الفرد ولا يتأثر بالعوامل الخارجية؛

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمة؛

4- يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المواطنة التنظيمية بمستوى متدني.

4- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية: تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات بالمواطنة التنظيمية نظرا لآثارها الإيجابية على الفرد والمنظمة؛

- أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات خاصة مع ظهور العولمة وازدياد حدة المنافسة؛

- محاولة إضافة مرجع جديد يربط بين المتغيرين السابقين.

الأسباب الذاتية: وهي:

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرسه (إدارة الأعمال) وكذلك الرغبة في الغوص فيه أكثر؛

- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة كون المواطنة التنظيمية من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة؛

- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات الخاصة به من خلال المراجع المختلفة.

5- أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات التي تتناول موضوعا يحظى بالاهتمام الكبير من طرف المنظمات بسبب النتائج الرائعة المتحققة من وجوده على أداء المنظمة في ظل التغيرات البيئية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم في كافة المجالات.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها استقصاء العوامل المختلفة المؤثرة على هذا النوع من السلوك ومدى تأثيره على الإبداع التنظيمي في المنظمة.

أما من ناحية أهداف الدراسة، فإنها تسعى إلى تحقيق الآتي:

- توضيح مفهوم المواطنة التنظيمية وأبعادها المختلفة؛

- إبراز مدى أهمية هذا النوع من السلوكيات في دعم الإبداع التنظيمي في المنظمة؛
- التعرف على مستوى ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية ومدى تدعيم هذا السلوك لقدراتهم الإبداعية؛
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعلمية.

6- محددات الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود ونبرزها فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

سوف نتطرق إلى موضوع "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المنظمة" من خلال التركيز على دراسة موضوع المواطنة التنظيمية كنوع من أنواع السلوكيات التنظيمية، ثم محاولة إبراز مدى تأثير هذا النوع من السلوك على أحد أنواع الإبداع في المنظمة وهو الإبداع التنظيمي كونه أصبح عاملا هاما من أجل بقاء واستمرار المنظمات.

الحدود المكانية والزمنية:

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، خلال سنة 2013.

7- منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مزيج من المناهج يتقدمها كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة و تحليلها و تفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

كما اعتمدنا على المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة و هذا لتتبع مختلف النظريات و النماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن.

كما استخدمنا في دراسة الحالة المنهج الوصفي والتحليلي و المنهج الإحصائي، حيث استخدمنا المنهج الأول لأجل التعمق و الوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة و هذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات و معالجتها إحصائيا.

8- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و المعلومات من أهمها:

- الكتب و المجلات المتخصصة؛

- الملتقيات العلمية و المؤتمرات؛

- شبكة الأنترنت؛

- التقارير؛

- الأطروحات و الرسائل الجامعية.

هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة أما الجانب التطبيقي و الذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على:

- الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛

- الوثائق و السجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة؛

- كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" لمعالجة بيانات الاستبيان و ترجمتها إلى نسب و تكرارات و متوسطات و انحرافات.....الخ.

9- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط و صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية؛

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، خاصة موضوع المواطنة التنظيمية مما يجعل دراسته معقدة و تحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم؛

- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة الميدانية.

10- الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية و الدوريات و الكتب، تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية ومن بين أقربها صلة من موضوع بحثنا نذكر ما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

الدراسة الأولى: "أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الطالبة أميرة محمد رفعت حواس عام 2003، بجامعة القاهرة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، مصر، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسطية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث طبيعتها، شكلها، اتجاهها، مدى قوتها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي؛

- ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام؛

- ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبتروك".

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، من إعداد الطالب سعيد شعبان حامد سنة 2003، بجامعة الأزهر، كلية التجارة، مصر، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة نذكر:

- سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبتترول كان بدرجة مرتفعة؛

- هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بالشركات التابعة والبحث عن العدالة التنظيمية؛

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وكلا من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وعلاقة الفرد برئيسه؛

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثالثة: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري و معلمي تلك المدارس".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، من إعداد الطالب محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، عام 2008/2007، بجامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة و تبيان العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- يرى المديرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط؛

- يرى المعلمون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم هو مستوى عال؛

- عدم وجود علاقة ارتباط بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة و ممارستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الرابعة: "دور عوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الطالبة مروة عبد الكريم الزهيري سنة 2010، بجامعة الكوفة، كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في الشركة العامة للاسمنت و كيفية استخدامها

بفاعلية من المديرين لاحتواء تأثيرها، فضلا عن تشخيص واقع سلوك المواطنة التنظيمية و تحديد دور كل منهما في الحد من الانهيار التنظيمي، ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- تنسجم مبادئ الإدارة العليا و قيمها مع قيم و مبادئ المنتسبين إليها و تكون ميالة لنزعة خيرية و مستعدة لبذل درجات عالية من الجهد للارتقاء بالمنظمة؛

- يتحمل الأفراد الانزعاج من أجل الارتقاء بالمنظمة إلا أنهم لا يسيطرون على الانحرافات دائما و ذلك لتركيزهم على الجوانب الايجابية.

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالمواطنة التنظيمية أن غالبيتها ركزت على العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، كما وأنها قد ركزت على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات دون أن تتعدى دراسة أثر هذا النوع من السلوك على الأداء أو أية ظواهر تنظيمية أخرى، ما عدا الدراسة الخامسة التي حاولت دراسة دور المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، لهذا جاءت دراستنا مركزة على المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل ودراسة مدى فعاليته في تنمية وتدعيم ظاهرة تنظيمية جد مهمة بالنسبة للمنظمة ألا وهي الإبداع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإبداع:

الدراسة الأولى: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب عادل بن صالح الشقحاء سنة 2004/2003 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض وتحديد مستوى الإبداع الإداري للعاملين، ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة نذكر:

- تمارس المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط و يليه النمط الحر؛

- تمارس عناصر الإبداع بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات؛

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات؛

الدراسة الثانية: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، من إعداد الطالب محمد بن علي بن حسن الليثي سنة 2008 بجامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لديهم، ثم تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى هؤلاء المديرين، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛

- درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛

- الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: " الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، من إعداد الطالب أحمد محمد عبد الله البارقي سنة 2008 بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الخصائص التنظيمية والمتمثلة في الحوافز، القيادة الإدارية، مستوى التدريب، ضغوط العمل، وضوح الأهداف على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مرور محافظة جدة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة نذكر:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوافز، القيادة الإدارية، مستوى التدريب، وضوح الأهداف على الإبداع الإداري ترجع إلى كل من عوامل: الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري ترجع لعامل نوع الوظيفة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير التدريب على الإبداع الإداري ترجع للوضع الاجتماعي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير ضغوط العمل على الإبداع الإداري ترجع للوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة.

الدراسة الرابعة: " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا".

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي، تخصص مالية دولية، من إعداد الطالب خزار الأخضر، سنة 2011، بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإبداع، طبيعته، أشكاله، عوائده، أهميته خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودوره في اكتسابها ميزة تنافسية.

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة نذكر:

- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة بالمنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها، مع توفير هذه الأخيرة جو ملائم له وهذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه مرتكزة بذلك على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق والتجديد الخاصة بالمؤسسة، فالدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق عامل الإبداع على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لإستراتيجية المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه.

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، فقد تعددت في موضوعاتها لكن هدفها النهائي كان واحد وهو التأكيد على الإبداع كأسلوب ناجح في الوصول إلى النجاح والتميز، لكن الملاحظ أنه بالرغم من تطرق معظم الدراسات لدراسة أثر متغيرات تنظيمية منها الثقافة التنظيمية، الأنماط القيادية، وخصائص تنظيمية أخرى على الإبداع الإداري (التنظيمي) إلا أنها لم تتطرق لموضوع أثر المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي وهذا ما أثار الفضول لدينا لدراسة هذا الموضوع.

11- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وعلى الأسئلة الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية خصصت للتعريف بمتغيرات الدراسة وتبيان العلاقة التي تربطهما وفصل تطبيقي يبرز كل ما تضمنته دراستنا التطبيقية، وكانت في مجملها كالآتي:

الفصل الأول تحت عنوان **ماهية المواطنة التنظيمية** وجاءت ضمنه ثلاث مباحث، فحاولنا في هذا الفصل تحديد مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال المبحث الأول، أبعاد المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة لها في المبحث الثاني، وتحديد العوامل المؤثرة على المواطنة التنظيمية وآثارها في المبحث الثالث.

الفصل الثاني بعنوان **ماهية الإبداع التنظيمي** وسنتطرق فيه إلى تحديد مفهوم الإبداع والمصطلحات المشابهة له في المبحث الأول، الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي في المبحث الثاني، وسنحاول إبراز نماذج الإبداع التنظيمي وأهم معوقاته في المبحث الثالث.

الفصل الثالث تحت عنوان **دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة** وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فخصصنا المبحث الأول لإبراز تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للمنظمة، أما المبحث الثاني فسنبرز فيه مدى تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للفرد، وأخيرا سنحاول إبراز أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد والجماعة في المبحث الثالث.

الفصل الرابع بعنوان **دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI** قمنا بمعالجة هذا الفصل من خلال البدء بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فسنحاول فيه تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

ثم ختمنا الدراسة بخاتمة لأهم ما توصلنا إليه من نتائج من خلال هذه الدراسة، مع محاولة لتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

ماهية المواطنة التنظيمية

تمهيد:

أثارت التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكات العاملين في المنظمات اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات وسرعة تطور وسائل الاتصال، هذه التحديات استدعت الحاجة الماسة من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أداءه، والبحث عن سلوكات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعدها على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كيونتها، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماما متزايدا بسلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، وذلك نظرا لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات ولإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي وفقا لما تتطلبه مصلحة المنظمة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز ماهية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له؛
- محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

فرق "katz" في ستينات القرن الماضي بين نوعين من السلوك في المنظمة، أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العامل بالمهام المطلوبة منه والتي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي والذي أصبح يطلق عليه فيما بعد سلوك المواطنة التنظيمية، وقبل التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ارتأينا أن نبرز أولاً نشأة هذا المفهوم.

المطلب الأول: نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية

تعد المواطنة مفهوم سياسي وقانوني قبل أن تكون مفهوم اجتماعي وتنظيمي، من أجل هذا ارتأينا أن نبرز أولاً نشأة مفهوم المواطنة بصفة عامة، ثم تبيان مراحل ظهور مصطلح المواطنة التنظيمية.

أولاً: مفهوم المواطنة

تحيلنا كلمة مواطنة على لفظ وطن، حيث جاء في لسان العرب: "وطن والوطن: هو المنزل الذي تقيم به وهو موطن الإنسان ومحلّه، وأوطان الغنم والبقر: مرابضها وأماكنها التي تأوي إليها، ومواطن مكة: موافقها، وَطَنَ بِالْمَكَانِ وَأَوْطِنَ: أقام، وأوطنه أي اتخذها وطناً ويقال: أوطن فلان أرضاً أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيها وأوطنت الأرض ووطنتها توطيناً واستوطنتها أي اتخذتها وطناً".¹

يستفاد من خلال تعريف ابن منظور اللغوي، أن الوطن اسم يدل على المكان الذي يقيم فيه الإنسان، أما لفظ المواطنة الذي يبدو مأخوذاً من وطن، فلا شك يحمل بعضاً من معاني كلمة وطن الدالة على اسم المكان الذي يستقر فيه الإنسان، لكن ما المعاني الإضافية التي تحملها؟ لماذا لم يذكر ابن منظور هذا اللفظ؟ هل المواطنة لفظ حديث لا صلة له بالماضي؟.

هناك من يعتبر تاريخ مفهوم المواطنة قديماً يعود إلى زمن الديمقراطية المباشرة الإغريقية التي تعتبر أساس ديمقراطية عالم اليوم، حيث يرجع أصل استعمال مفهوم المواطنة إلى الحضارتين اليونانية والرومانية فقد استعملت الألفاظ "civis" المواطن "civitas" المواطنة في هاتين الحضارتين لتحديد الوضع القانوني والسياسي للفرد اليوناني والروماني.²

¹ جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مج 8، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر، 1990، ص 100.
² محمد بن الحسن، المدرسة المغربية ومفهوم المواطنة التنظيمية، <http://www.arabeagreg.on.ma>، تم الاطلاع عليه يوم: 2013/07/01.

لا نستغرب إن ألفينا لفظ المواطنة مستعملا في الحقبة الإغريقية واليونانية، بسبب ما عرف عن هذه الفترة من تقدم حضاري وفكري امتدت تأثيراته إلى عصرنا الحاضر وقد نجد تفسير غياب المواطنة في لسان العرب، في كون النمط السياسي العربي مختلف عن النموذج اليوناني والروماني، فالعرب لم تعرف الديمقراطية في حين آمنت بالشورى.

إن ارتباط لفظ المواطنة بالأفراد في المجتمع الديمقراطي، دليل آخر على الصلات المتينة بين المواطنة والديموقراطية، وإذا علمنا أن الديمقراطية في أبسط تعاريفها هي: ¹ ممارسة الشعب حكم نفسه بنفسه، اتضح لنا مدلول المواطنة باعتبارها وجها من وجوه الممارسة الديمقراطية أيضا، فإذا كانت الديمقراطية تعني ممارسة الشعب للحكم، والحكم كما نعلم يقتضي وجود سيادة لهذا الشعب يمارس بموجبها حق الاختيار، تبين لنا في ضوء ذلك معنى المواطنة باعتبارها جزءا من تلك السيادة، أي من الحقوق المشروعة للفرد المواطن.

المواطنة إذا تعني الاستفادة من الحقوق التي تخولها القوانين بدءا بالدستور، والالتزام بالواجبات الفردية والجماعية.

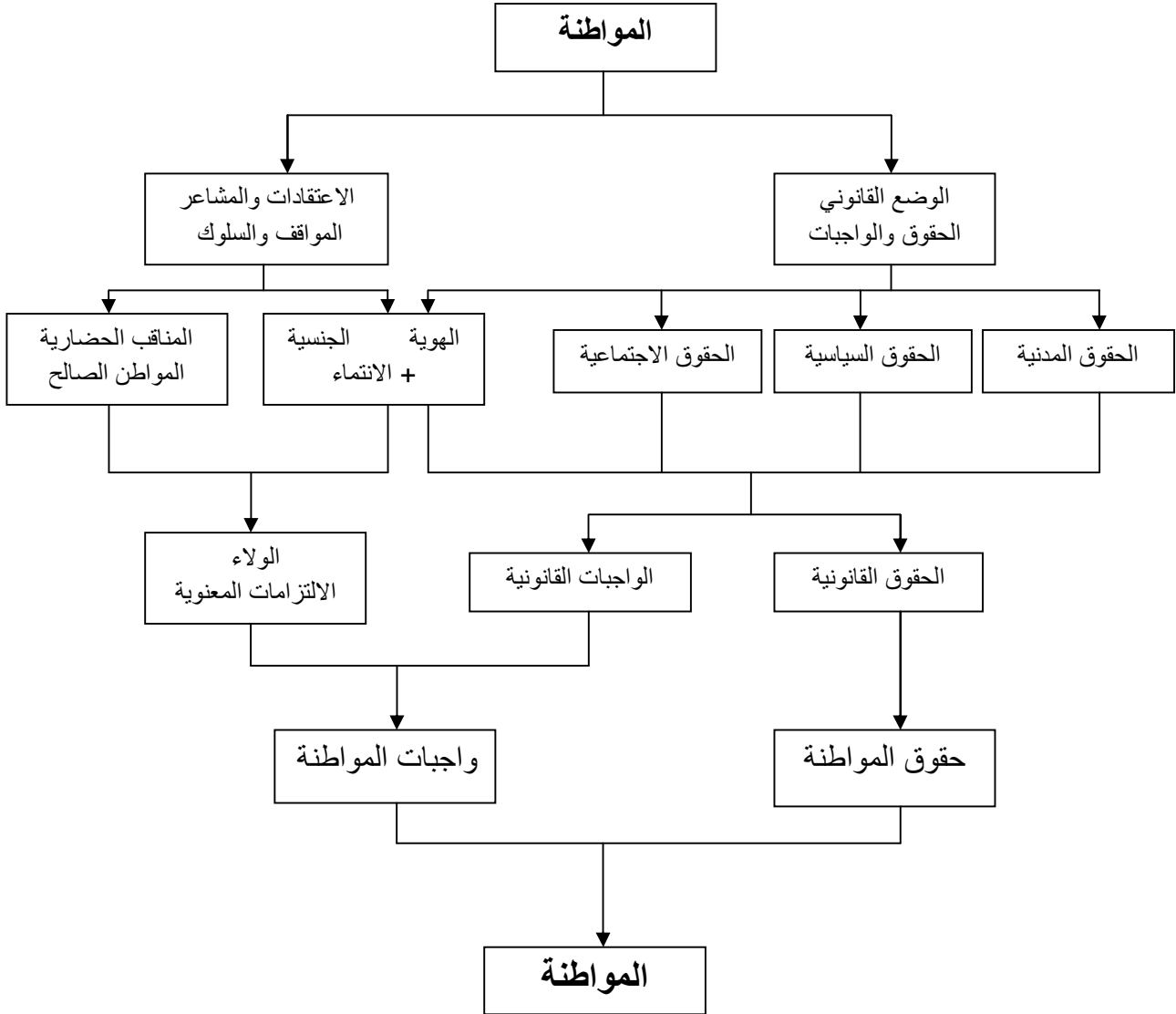
وقد عرف بعضهم المواطنة بالقول المواطنة: هي الشعور بالانتماء الصادق للوطن والعمل المخلص لرفعته واستقراره، أما التعريف الإجرائي للمواطنة فهو كل مفهوم أو مهارة أو قيمة أو اتجاه يرتبط بالانتماء الصادق للوطن والعمل المخلص لرفعته واستقراره.²

من خلال ما سبق، نستخلص أن المواطنة هي زيادة على الانتماء المكاني لفضاء محدد، أي الانتماء إلى وطن بعينه، هي شعور مترتب عن هذا الانتماء مؤثر في إرادة الفرد وموجه لسلوكه باتجاه التفاني في خدمة هذا الوطن والسعي من أجل الرقي به، وكل ذلك طبعا في ظل نيل الحقوق والنهوض بالواجبات، والشكل الموالي يبرز واجبات وحقوق المواطنة من كونها مفهوم سياسي واجتماعي.

¹<http://www.arabeagreg.on.ma,2013/07/01>

²<http://www.arabeagreg.on.ma,2013/07/01>

الشكل رقم "01": نموذج يبين حقوق المواطنة وواجباتها



Source: Oliver, Dawn, Heater and Derek, The foundation of Citizenship, Harvertor Wheats laef, London, 1994, pp 209,210.

يتضح من الشكل أعلاه أن المواطنة الصالحة ترتبط بنشاط الإنسان وأعماله التي تمس الآخرين في المجتمع، وتتضمن إدراك كل شيء تقتضيه شرائح المجتمع ونظمه ولوائحه وتقاليد، فضلا عن الواجبات الكثيرة التي لا تنص عليها القوانين، ولكنها تترك لضمائر الأفراد والمواطنين وأحاسيسهم وما لديهم من مدركات ومفاهيم بأهمية المواطنة والمشاركة المجتمعية الفعالة بالمجتمع والوطن ككل كأساس المواطنة الحقة هو الانتماء، والاهتمام بالصالح العام، والابتعاد عن الفردية، فما معنى المواطنة التنظيمية؟.

ثانياً: مراحل ظهور مصطلح المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي في المنظمات واختلفت تسمية هذا السلوك فيها، ومن أهم المسميات التي أطلقت عليه نذكر:

بداية عند "Bernard" الذي أطلق عليه "الاستعداد للتعاون"، مروراً بدراسات "هاوثورن" أين تم ربط هذا السلوك بالتنظيم غير الرسمي، ثم عرف هذا السلوك تطوراً كبيراً مع دراسة "Katz" أين قام بتسميته "السلوكيات الإبتكارية والتلقائية" والتي عرفت بسلوكيات الدور الإضافي، وصولاً إلى الدراسات التي قام بها "Organ" أين أطلق هذا الأخير عليه "سلوك المواطنة التنظيمية"، أي أن التسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك هي:

- الاستعداد للتعاون "Willingness to Cooperate"؛
- السلوكيات الإبتكارية والتلقائية "Spontaneous & Innovative Behaviors"؛
- سلوك المواطنة التنظيمية "Organizational Citizenship Behaviors".

وتعد كتابات "Bernard" سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد للتعاون هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المواطنة التنظيمية، حيث اعتبر هذا الأخير أن استعداد الأفراد للتعاون هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه.¹ وبالنسبة له فإن "الاستعداد للتعاون" يتجاوز:²

- إطاعة الأفراد للأوامر وهم مجبرون على أدائها؛
- أداءهم لمهام محددة يحصلون في مقابلها على تعويض مالي وإلا فلن يقوموا بها؛
- امتلاك مهارات معينة لأداء المهام، أي لا تتطلب مهارات للقيام بها.

وكذلك أشار إلى أن عملية تنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على "الجهد التعاوني" من قبل العاملين، إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة، ويرى "Bernard" أن "الاستعداد للتعاون" سواء كان إيجابياً أو سلبياً فهو تعبير عن رضا أو عدم رضا العمال، حيث يعتقد أن الرضا وعدم الرضا هو دالة لعدة عوامل في محيط عدم التأكد مثل: العلاوات، التراكمات العاطفية، الخ..... أي هناك ارتباط مباشر بين "الاستعداد للتعاون" و"الرضا الوظيفي".³

¹ Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management, Indiana University, vol 26,2000, p513.

² Organ, Podsakoff & Mackenzie, **Organizational Citizenship Behavior its Nature: Antecedents and Consequences**, foundation for organizational science, A Sage Publications Series, Issue1, 2006, p 45.

³ Organ, Podsakoff & Mackenzie, op-cit, p45

ويعتقد "Bernard" أن طبيعة العمل يمكن أن تكون من محددات السلوكيات التطوعية، حيث يري أنه توجد بعض المجموعات من الأفراد تتأزر فيما بينها بسبب طبيعة العمل، حيث أنها تكمل بعضها الآخر، وتختلف هذه المساهمات مع كل تركيبة من الأفراد.

وكذلك يعتقد أن الاختلافات الشخصية هي كذلك من محددات السلوكيات التطوعية، حيث تساءل عن عزوف بعض الأفراد عن المساهمة بالرغم من أنه لهم القدرة على ذلك وقبول البعض الآخر المساهمة بالرغم من أنهم أقل قدرة، وهنا أوعز ذلك للاختلافات بين الموظفين من ناحية العمر، الجنس، الشخصية، السمعة، العرق، الدين، الخبرة، المستوي المعرفي، وحتى المظهر الشخصي واللهجة، ففي اعتقاده أن الاختلافات الشخصية أيضا لها دور في "الاستعداد للتعاون".¹

وعليه فإن لبرنارد الفضل الكبير في ظهور مصطلح "المواطنة التنظيمية" أو بالنسبة له "الاستعداد للتعاون"، حيث أن كتاباته وجهت الأنظار للاهتمام بالسلوكيات التطوعية للأفراد داخل المنظمة.

وفي سنة 1939 أصدر "Roethisberger & Dickson" كتاب بعنوان "الإدارة والعامل" الذي يعتبر السجل الرئيسي لدراسات "هاوثورن" "Hawthorne"، حيث أكد كل منهما على أهمية الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، فيرى كل منهما أن التنظيم الرسمي يتكون من النظم، السياسات، اللوائح والتعليمات والتي تبين العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وتهدف إلى تحقيق الفعالية التقنية للإنتاج، أما التنظيم غير الرسمي كما عرفه "Roethisberger & Dickson" فهو أداة اجتماعية خلقت لحماية مصالح العمال ولإشباع الحاجات الاجتماعية التي أهملها التنظيم الغير رسمي.²

لكن النقطة المهمة التي جاء بها "Roethisberger & Dickson" وهي أن التنظيم غير الرسمي يوجد في جميع المستويات من المستوي الأعلى إلى المستوي الأدنى، ووجوده في مستوي التنظيم الرسمي إما قد يساعد أو يعرقل الاتصال والتعاون، أما وجوده على المستويات الأخرى فهو شرط أساسي وضروري للتعاون، بعبارة أخرى التنظيم غير الرسمي يوجد في جميع المستويات ويمكن القول أنه شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المنظمة.³

وفي سنة 1966 أصدر "كاتز وكاهن" وهما عالما اجتماع كتابا تحت عنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات"، تضمن تحليل سلوكي شامل للمنظمات يستند على نموذج النظام المفتوح، ويمثل الكتاب

¹ Organ, Podsakoff & Mackenzie, op-cit, p45

² Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, kansas University Journal, Vol 1, N°3, 2009, p2.

³ Organ, Podsakoff & Mackenzie, op.cit, p45.

مقاربة جمعت مساهمات المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية دون تحجيم دور ومساهمات أي منهما.

وتجدر الإشارة إلى أن "كاتز وكاهن" اعتمدا بشكل كبير على دراسات "برنارد" في ما يتعلق بالسلوكات التطوعية، حيث يرى كل منهما أن المنظمات الفعالة يجب أن تتوفر على ثلاث أنماط من المساهمات وهي:¹

- يجب أن يكون لدى الفرد حافز قوي وكاف للانضمام والاستمرار في المنظمة؛
- التزام الفرد بواجباته الأساسية المحددة في الوصف الوظيفي والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكات الدور الرسمي؛
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكات التطوعية، مثل السلوكات الإبتكارية والأنشطة التعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمة وتطوير الأداء والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف.

ويشمل النمط الثالث وهو ما يهمننا، أنشطة تلقائية وتعاونية مع الزملاء تهدف إلى تحسين الأداء وضمان استمرارية أي منظمة فالأدوار الأساسية وحدها لا تكفي لنجاحها.

وفي سنة 1977 قام "D.Organ" بنشر وثيقة يهدف من خلالها إلى تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، في وقت كانت فيه المصانع تعاني من تدني إنتاجية العمال وكان يسود الاعتقاد بأن الإنتاجية ترتبط بالرضا الوظيفي، حيث كانت عدة فرضيات سائدة في ذلك الوقت عن العلاقة بينهما مثل "العامل السعيد هو العامل المنتج"، غير أن الكثير من الباحثين عجزوا عن إثبات هذه العلاقة.²

في وثيقته هذه أوضح "Organ" أن سبب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع.

¹ صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص33.

² نجلاء عبد العزيز، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2008، ص63.

أي أنه يمكن أن تكون هناك أبعاد أخرى مختلفة للأداء تأتي خارج نطاق الوصف الوظيفي أي غير موصفة توصيفا وظيفيا والتي هي صعبة القياس ولكن مع هذا فإنها تضيف شيئا من الفعالية للمنظمة.¹

وبالتالي يرى أنه يجب التمييز بين نوعين من الأداء، مساهمات يمكن قياسها وتسمى الأداء الكمي وهو أداء العمل الأساسي المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، ومساهمات غير ملحوظة ولا يمكن قياسها ولا تأخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي وتسمى بالأداء النوعي.

وبالنسبة لـ "Organ" هذه المساهمات قد تأخذ شكل مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق وأساليب العمل، فهي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أنه في ذلك الوقت لم يطلق على هذه المساهمات (الأداء النوعي) بسلوكات المواطنة التنظيمية.²

وفي سنة 1983 اقترح "Bateman" وهو طالب عند "Organ" وكان بصدد التحضير لشهادة الدكتوراة، القيام ببعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها سنة 1977، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكات التطوعية وأطلق علي هذه السلوكات بـ "سلوكات المواطنة التنظيمية" وذلك لأن هذه الأخيرة أقل تقيدا واعتمادا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية.

بعبارة أخرى الإنتاجية ترتبط أساسا بكفاءة ومهارة الفرد والتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج في حين سلوكات المواطنة التنظيمية هي عملية تبادلية أي العامل الذي يشعر بمستوي مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكات المواطنة التنظيمية.

ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

¹ تامر عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص42.

² Organ, Podsakoff & Mackenzie, op.cit, 2006, p16.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب إعطاء بعض التعاريف التي أوردها الباحثون لسلوك المواطنة التنظيمية والخروج بتعريف شامل، ثم تبيان أهم أنماط ومظاهر هذا السلوك في المنظمة.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينيات عندما عرفه " Organ " سنة 1977 على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية" ثم توالى التعريفات لهذا المفهوم، سنوردها حسب التسلسل الزمني لدراسات الباحثين في هذا المجال كالآتي:

تعريف "Organ" 1988: المواطنة التنظيمية هي سلوكات اختيارية ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.¹

هذا التعريف تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ثلاث جوانب، الجانب الأول كونه سلوك اختياري، والجانب الثاني كونه غير مرتبط بنظام المكافآت أما الجانب الثالث فيتناول نتائج هذا السلوك وهو تقوية وتدعيم المنظمة.

تعريف "Mcallister" 1989: هو نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة.²

نلاحظ أن "Mcallister" تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية واحدة فقط وهي التكليف أي أن العامل غير مكلف بأدائه فقد أطلق عليه اسم السلوك الغير المكلف.

تعريف "Schnake" 1991: هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.³ أما الملاحظ بالنسبة لتعريف "Schnake" بأنه وصف سلوك المواطنة التنظيمية بالسلوك الإضافي فهو ليس ضمن السلوك المحدد رسمياً ولكنه مرغوب من طرف المنظمة، في حين نلاحظ أنه لم يتطرق إلى ارتباطه بنظام الحوافز أو إلى نتائجه على المنظمة.

¹Brian Niehoff, op.cit, p3.

² راتب السعود وسوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، ديسمبر 2008، ص36.

³ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص219.

تعريف "konovsky" 1994: هو سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد، يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميزا لدى رؤسائه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.¹

بالنسبة لهذا التعريف نلاحظ أنه أضاف شيئا جديدا على التعريف السابقة الذكر لسلوك المواطنة التنظيمية وهو آثار هذا السلوك لدى رؤساء العمل إذ أنه يترك انطبعا جيدا لديهم حول العاملين.

تعريف "Dipaola" 2001: تمثل رغبة الفرد بالمشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.²

بالنسبة لتعريف "Dipaola" نلاحظ أنها وصفت سلوك المواطنة التنظيمية من حيث أنه ينبع من إرادة ورغبة الفرد الذاتية، ويساهم بدرجة كبيرة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فهي لم تضيف أي جديد على التعريفات السابقة الذكر.

تعريف عبد الفتاح المغربي 2007: هي سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة.³

هذا التعريف أضاف على التعريفات السابقة الذكر أن المنظمة لا يمكنها مكافأة أو عقاب العاملين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أو الامتناع عنه.

تعريف "Yental" 2008: هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل.⁴

حاول "Yental" في تعريفه تقديم بعض مظاهر وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العاملون والتي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.

¹ محمد ناصر إسماعيل ونبيل ذنون جاسم، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، العراق، 2012، ص219.

² Dipaola & Michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate**, Journal of school leadership, Vol 11, 2001, p430.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص316.

⁴ Yental & Niehoff & Brian, **Do Organizational citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management**, Journal of information and management, Vol 45, 2008, p395.

في ضوء ما سبق ذكره من تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية، يمكننا استنتاج أنها جميعها تتفق على مجموعة الخصائص التي تميز هذا النوع السلوك والمتمثلة فيما يلي:

- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛
- أنه سلوك تطوعي (لا يمكن معاقبة العامل عن الامتناع عن أدائها)، ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد؛
- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة؛
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات:

- سلوكيات ايجابية يمارسها الفرد طواعية مثل مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، التحدث بطريقة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين وغيرها.
- سلوكيات يمتنع عن ممارستها الفرد طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، الاهتمام بالجوانب السلبية للعمل وعدم الاهتمام بالجوانب الايجابية له.

ومما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

ثالثاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وهذه بعض مما قدمه " Brief & Motowidlo " كما يلي:¹

- مساعدة الموظف لزملائه في العمل، كمساعدة الآخرين عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه؛
- مشاركة الزملاء طرق وأساليب العمل، وتشجيعهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة؛
- الاستعداد لتخصيص جزء من وقت العمل لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات.

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003، صص69،68.

- مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء إليهم؛
- التعرف على آراء الزملاء قبل اتخاذ القرار واحترام رغباتهم؛
- تقديم التشجيع المعنوي للعمال في الأوقات الصعبة؛
- تزويد الزملاء بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم بأحسن وجه؛
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور؛
- الالتزام الصارم بمواعيد العمل المحددة؛
- الحرص على حضور العمل وعدم التغيب؛
- الاعتذار من الزملاء في حالة الخطأ في حق أي منهم؛
- الاهتمام بالجوانب الايجابية للعمل وعدم الاهتمام بالجوانب السلبية له؛
- عدم التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين؛
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الإجراءات؛
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- التطوع للقيام بأعمال إضافية لمساعدة المنظمة كالأشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل وحماية المنظمة من الأخطار؛
- قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة لهم والرد عليها؛
- التأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاح العامل في عمله؛
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عنها والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها.

وبعكس سلوك المواطنة التنظيمية، قد يظهر السلوك المضاد والعكسي له ويمكن التعرف على هذه التصرفات من خلال الناتج النهائي لعمل الموظف، وتشمل هذه التصرفات على سلوكيات منها: التكبر والمخالفة ومقامة السلطة وتجنب أو الهروب من العمل المخصص والعنف والانتقام، وإن معاقبة هذه التصرفات قد يؤدي إلى تصرفات مماثلة لذا ينصح المشرفين باستخدام العقاب كحل أخير لهذه التصرفات.

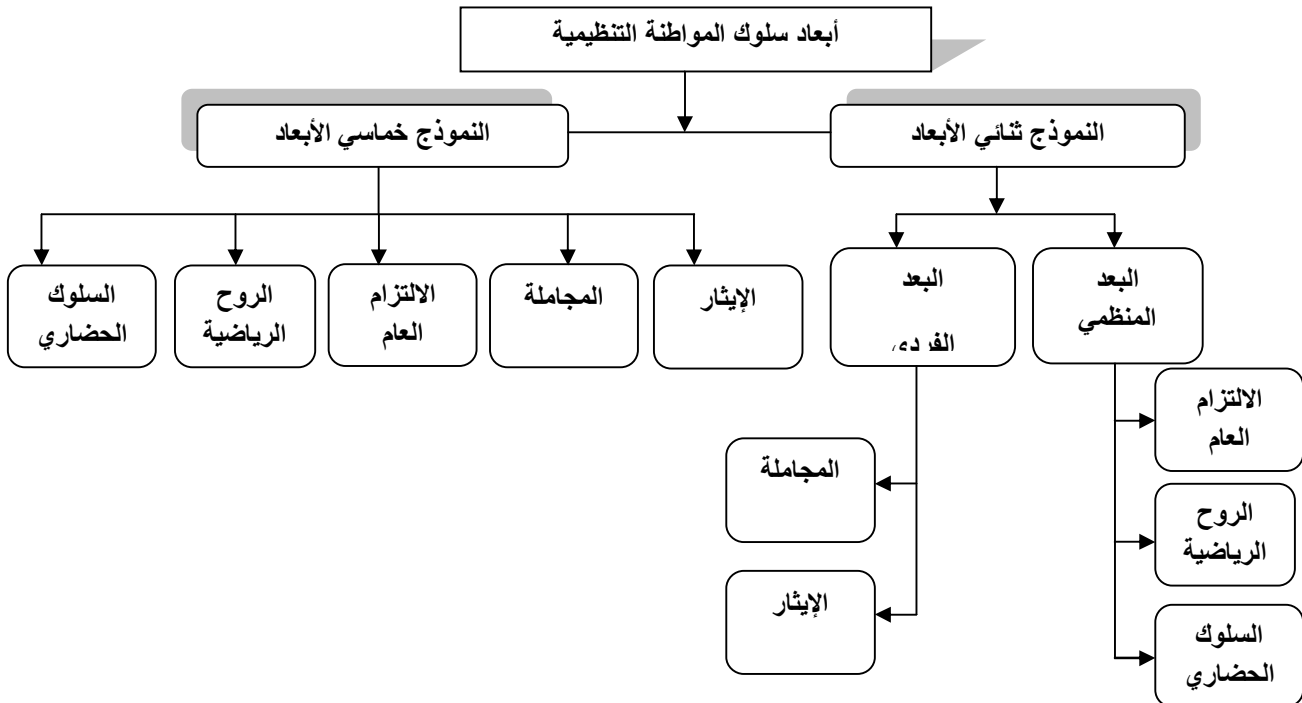
المبحث الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له

بمراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع المواطنة التنظيمية يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لها، فقد أشارت الدراسات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل بينها، سنحاول التطرق لها بشيء من التفصيل في المطلب الأول من هذا المبحث، وإبراز مدى أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

من الباحثين من يرى بأن للمواطنة التنظيمية بعدين فقط، ومنهم من يرى أنها تتضمن خمسة أبعاد، في حقيقة الأمر إن هذين الاتجاهين متكاملين وغير متناقضين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم "02": أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد.



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص23.

أولاً: النموذج ثنائي الأبعاد

وفق هذا المنظور سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين، البعد الأول يفيد المنظمة ككل والبعد الثاني يفيد أفراد معينين وهي كالاتي: ¹

1- البعد المنظمي: هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون

موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة سلوكيات البعد المنظمي نذكر مايلي:

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطور الأداء؛
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير؛
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات؛
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان؛
- الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب؛
- عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة؛
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل؛
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم؛
- عدم المبالغة أو تكبير وتضخيم المشاكل.

2- البعد الفردي: وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرد أو أفراد

آخرين، أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل؛
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم؛
- المساعدة في علاج مشاكل الزملاء المرتبطة بالعمل.

¹ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص38.

ثانياً: النموذج خماسي الأبعاد

وفق هذا المنظور يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد نذكرها كما يلي:¹

- 1- الإيثار:** و هو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة أفراد آخرين في العمل من أجل حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العمل، ومن أمثلة هذا السلوك: مساعدة العاملين الجدد في التعرف علي أساليب وطرق إنجاز مهامهم وتعليمهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتركمة، مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.
- 2- المجاملة:** وهناك من يطلق عليها "اللطافة"، وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم، وتجنب إثارة المشاكل معهم، واحترام رغباتهم والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات والأفعال، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين.
- 3- الالتزام العام:** وهناك من يطلق عليها "وعي الضمير"، ويمثل السلوك التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال: الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، العمل بجدية وحرص الموظف علي حسن استغلال وقت العمل.
- 4- الروح الرياضية:** وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم علي حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلي تحمل أوضاع العمل السيئة، و تعكس كذلك مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلى منها الوظيفة وذلك دون أي امتعاض أو شكوى، وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة أي نتيجة العمل ضمن جماعة (فرق العمل).
- 5- السلوك الحضاري:** وتعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية، تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة، قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة..... الخ.

¹ أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص ص25،26.

يتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من خمسة أبعاد أساسية وهي: الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معا أو بعض منها وذلك كما يلي:

الجدول رقم "01": أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	الباحثون	السنة
بعدان: الإيثار والالتزام العام.	Smith , Organ & Near	1982
بعد أحادي شامل.	Bateman & Organ	1983
بعدان: الإيثار والالتزام العام.	Organ & Konovsky	1989
بعدان: الإيثار والالتزام العام.	Farh , Podsakoff & Organ	1990
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	Mackenzie , Podsakoff & Fetter	1991
بعدان: الإيثار والالتزام العام.	Williams & Anderson	1991
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	Neihof	1992
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	Moorman	1993
ثلاثة أبعاد: الإيثار، الروح الرياضية والمشاركة.	Mackenzie , Podsakoff & Fetter	1993
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	Moorman , bladely & Organ	1993
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	Konovsky & Pugh	1994
أربعة أبعاد: الإيثار، الإلتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.	Netemyer	1997
خمسة أبعاد: الإيثار ، الوعي ، اللطافة ، الروح الرياضية و المشاركة.	الخميس	2001
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	العامري و حامد	2003
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	الفهداوي	2005
خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية والمشاركة.	العطوي	2007

المصدر: صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مرجع سبق ذكره، ص40.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

ينطوي مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.¹ وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم "02": نظرية التبادل الاجتماعي.

ما الذي تقدمه المنظمة	ما الذي يقدمه العاملون
<ul style="list-style-type: none"> - الدعم التنظيمي والدعم القيادي؛ - العدالة التنظيمية وتمكين العاملين؛ - الثقة التنظيمية؛ - مشاركة العاملين في القرارات؛ - جودة حياة العمل، القيادة التحويلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم وتأكيد الذات؛ - الالتزام التنظيمي؛ - المواطنة التنظيمية؛ - الاستغراق الوظيفي.

المصدر: صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مرجع سبق ذكره، ص36.

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1993، ص121.

ثانياً: نظرية التعاون

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

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها للكشف على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة.¹

مما سبق ذكره، نستنتج أن للمواطنة التنظيمية خمسة أبعاد رئيسية وهي الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري، ويفسر الباحثون هذا السلوك عن طريق نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على أساس رد الجميل أو العمل بالمثل سواء ما بين الأفراد أو بين الأفراد والمنظمة ككل، أو نظرية التعاون التي تقوم على أساس إدراك الأفراد أن نجاح المنظمة يعني نجاحهم والعكس صحيح.

¹ القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره، ص121.

المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

المتتبع للدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية يجد أنها تركز على عدد محدود من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بمحدداته أو تلك الخاصة بالنتائج المترتبة على وجوده، وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض أهم المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية في المطلب الأول والآثار المترتبة عليه في المطلب الثاني.

المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات وهي:

أولاً: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وهذا السلوك تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

1- تعريف الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "مجموعة المواقف العاطفية للأفراد تجاه الوظائف التي يشغلونها، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف"¹، كما يعرف بأنه "حالة عاطفية تنتج عن تئمين المنظمة لأداء العامل"²، كما يقصد به إجمالاً أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام"³.

¹ محمد الصبرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص266.

² سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص64.

³ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص73.

إذن فالرضا الوظيفي يمثل مستوى الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع حاجات الفرد، وهذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما، وهو شعور ثابت نسبياً وقد يتغير تبعاً لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه.

2- أنواع الرضا الوظيفي

يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما:¹

1-2- الرضا الداخلي (العاطفي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

2-2- الرضا الخارجي (الإدراكي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى.

3- العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

لقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم الدراسات مثل دراسة "Batman" سنة 1983 بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:²

- قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكات المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الإيجابية للعمل)؛
- التفسير الثاني فقد تضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي، والمنطلق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونون فيها راضين عن التنظيم؛
- التفسير الثالث يستند إلى احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينتج عن التوقعات، فالشخص

¹ أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية بسوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006، ص16.

² أولغا شربتجي، مرجع سبق ذكره، ص18.

يكون راضيا عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته، حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم، لذا فهو سريع التغير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية.

ثانيا: الالتزام التنظيمي

ينتج عن مواقف الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى بالالتزام التنظيمي، ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الرضا الوظيفي حيث الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى.

1- تعريف الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، وأنه يتصف بالخصائص الآتية:¹

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة؛
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة؛
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

كما يمكن تعريفه بأنه القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف، ويعرف أيضا بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها.²

ورغم تعدد التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها تتفق على أنه حالة تتبلور في سلوك وإدراك موقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، ينتج عنها اتجاه ايجابي أو سلبي في هذه العلاقة تظهر في أغلب الأحيان تأثيرات ايجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل.

¹ محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، سوريا، 2011، ص43.

² عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، العراق، 2010، صص131، 132.

2- أنواع الالتزام التنظيمي

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الالتزام التنظيمي وتنقسم إلى ثلاث وجهات وذلك كالآتي:¹

1-2- الالتزام العاطفي: ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة، بعبارة أخرى هو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأن قيمه تتسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها.

2-2- الالتزام المستمر: ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة واحتياجاته للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل.

3-2- الالتزام المعياري: ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد في المنظمة، وبعبارة أخرى فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت ببحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فهناك دراسات اهتمت ببحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مثل دراسة " Mowday, Porter & Steers " سنة 1982 حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية، وأكدت هذه النتائج دراسة " Mcfarlin & Sweeney " سنة 1992 ودراسة " Vandenberg & Lance " من نفس السنة كذلك.²

ودراسة "زايد" سنة 1994 حيث قام باختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد دلت النتائج إلى وجود علاقة قوية بينهما حيث كان هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي وكل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي للعاملين في حين لم يكن للالتزام الاستمراري تأثير واضح على الرضا الوظيفي.³

وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري من جهة وبين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص321.

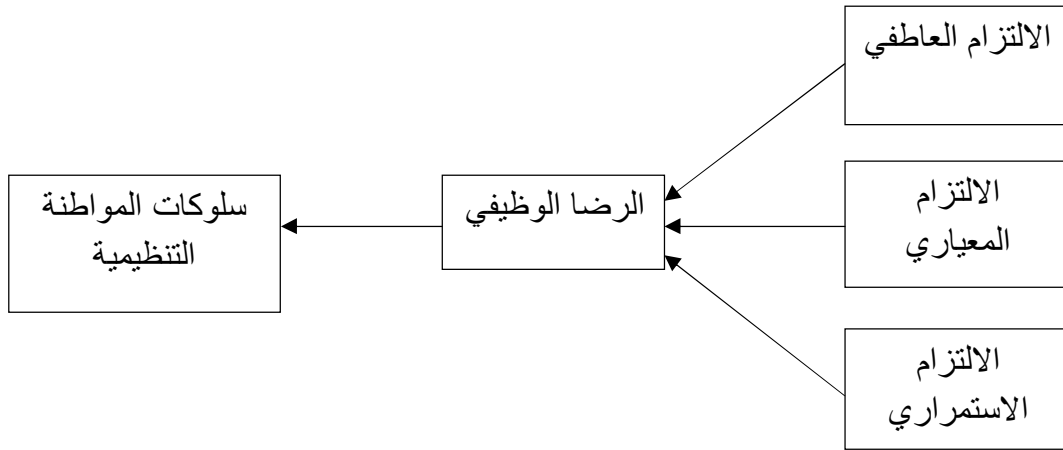
² أميرة محمد، رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص63.

³ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص22.

أما بالنسبة للالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تعددت واختلفت الآراء حول تلك العلاقة فهناك العديد من الدراسات أكدت على وجود علاقة بين هذين المتغيرين مثل دراسة "Morrison" سنة 1994، ودراسة "Oreily & Chatman" سنة 1986، وكذلك دراسة "Guatam" سنة 2004 والتي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي وبين بعد "الإيثار".¹ في حين أن بعض الدراسات أكدت على عدم وجود علاقة مباشرة بينهما مثل دراسة "Setton" سنة 1996، دراسة "Anderson" سنة 1991 ودراسة "Mathiew" سنة 1990.²

والشكل الموالي يبين آلية تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك العامل للمواطنة التنظيمية:

الشكل "03": آلية تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثالثاً: العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين وعليه فانعدام العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكات ضارة بالمنظمة.

1- تعريف العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي

¹ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص87.
² أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص63.

يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"¹، كما تعرف أنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.² هذا و تعكس العدالة التنظيمية مدى شعور العاملين بالمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.³

إذن فالعدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف العدالة التي تكون على صلة مباشرة مع مكان العمل، بمعنى أدق العدالة التنظيمية تركز على الطرق التي في ضوئها تتحدد مدركات العدالة لدى العاملين وطرق تأثير هذه المدركات على النتائج التنظيمية.

2- أنواع العدالة التنظيمية

معظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أشارت إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

2-1- **عدالة التوزيع:** وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، والترقيات وغيرها، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت وغيرها يتناسب مع الجهد الذي بذله.⁴

2-2- **عدالة الإجراءات:** وتهتم بعدالة الإجراءات المتبعة في تخصيص المكافآت، وتنطوي على بعدين، يشير أولاهما إلى الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)، بينما يشير الثاني إلى العدالة التفاعلية (الطريقة التي يتم بها عمل الإجراءات).⁵

إذن ترتبط عدالة الإجراءات بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أي أنها مرتبطة بمضمون ونوعية القرار الذي يتم بموجبه توزيع هذه المخرجات، وتعكس العدالة الإجرائية مدى إدراك العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة.

¹ العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد الثالث، العراق، 2007، ص149.

² Rick.w.Griffin,Gregory, Moorhead, organizational behavior :Managing people and organization, Sixth edition, USA, 2001, p232.

³ أميرة محمد، رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁴ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁵ عبد المحسن نعساني وأحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، سوريا، 2002، ص 04.

2-3- عدالة التعاملات: وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يتحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وتتضمن عدالة التعاملات جانبين:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء؛
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

3- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

بخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية ومباشرة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراستي "Moorman"¹، "Organ and Konovsky"²، لقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لدى العامل الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية.

وخلصت بعض الدراسات إلى أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن هناك ارتباط قوي ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة "Schape" سنة 1996، التي طبقت على شركة أمريكية حيث أشارت هذه الدراسة أن إدراك الموظف للإجراءات المتبعة يؤثر على إحساسه بعدالة هذه الإجراءات ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كانت معرفة الموظف أكبر بالإجراءات التنظيمية كان شعوره بعدالة الإجراءات أكبر وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي.³

وبالتالي فالرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه وبالتالي قيامه بسلوكات المواطنة التنظيمية.

كما أظهرت العديد من الدراسات أن الثقة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث خلصت دراسة "Alexander & Ruderman" سنة 1987 إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية من جهة والثقة من جهة أخرى إلا أن العدالة الإجرائية كانت

¹Moorman, **The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior**, Journal of applied psychology, N76, 1991, p745.

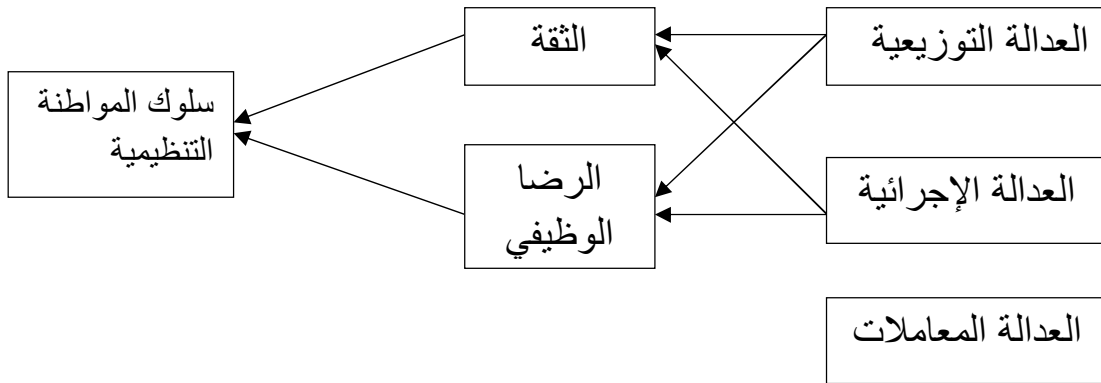
²Organ and Konovsky, **Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior**, Journal of applied psychology, N74, 1989, p160.

³ أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 52.

أكثر ارتباطا مع الثقة، وقد توصلت دراسة "Tyler" سنة 1988 إلى نتائج مشابهة مما يؤكد على أن إدراك المرؤوسين للعدالة عموما والعدالة الإجرائية خصوصا ربما تكون مهمة في بناء الثقة.¹

والشكل التالي يوضح آلية تأثير العدالة التنظيمية بطريقة غير مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم "04": آلية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

رابعاً: القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ ثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين، وما من شك فإن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون لها انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، ونظراً لتعدد أنواع القيادة الإدارية التي أوردها الباحثون مثل "Hersey، B.Blanchard، J.Blakc & Boutton، K.Lewin، R.Likert" ارتأينا أن نركز في دراستنا على نوع واحد فقط وهو القيادة التحويلية لأنها أحدثها.

1- تعريف القيادة الإدارية والقيادة التحويلية

تعرف القيادة الإدارية على أنها "التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات

¹ عبد المحسن نعتاني و احمد اليوسفي، مرجع سبق ذكره، ص8.

وأهداف المنظمة¹، كما تعرف بأنها "فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم"²، هذا ويمكن تعريفها أيضا بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين"³.

حسب التعاريف السابقة فإن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق هدف معين.

أما القيادة التحويلية فهي تعني تلك "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة"⁴، كما يمكن تعريفها بأنها "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالبا ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة، الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، الاستقامة"⁵.

إذن فالقيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

2- مكونات القيادة التحويلية

اعتبرت دراسة "Podaskoff, Mackenzie, Moorman & Fetter" أن القيادة التحويلية تتكون من ستة عناصر أو أبعاد وهي:⁶

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص257.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص178.

³ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص45.

⁴ Conger, **Leadership: learning to share the vision organizational dynamics**, winter vol: 19, N°3, 2002, p47.

⁵ محمد بزيغ بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الخارجية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، صص2،3.

⁶ Organ, Podaskoff & Mackenzie, op.cit, p99.

1-2- توضيح الرؤية: وتسمى كذلك التحفيز الإيجابي، وتمثل "سلوك من جانب القائد يوضح من خلاله عن رؤية واضحة لمستقبل مشرق وواعد وإمكانية التحقيق في نفس الوقت، وتحفيز العمال لتحقيق الأهداف"¹، هذا البعد يمكن أن يؤثر على ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة متنوعة من الآليات هي:²

- إنها تجعل مسار تحقيق الأهداف نحو تحقيقها التي تبدو أكثر وضوحاً وأكثر أهمية، وتخلق شعوراً لدى الموظفين بأن المنظمة تمضي قدماً من خلال إظهار إلى أين تريد المنظمة الذهاب وكيف يمكنها الوصول إلى هناك، وبالتالي يمكن أن يزيد هذا من الرضا الوظيفي للعمال ويحفزهم على القيام بكل ما لديهم من قوة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها وهذا الرضا يترجمه العمال بقيامهم بسلوكات المواطنة التنظيمية؛
- تحفز العمال على القيام بعملهم على أكمل وجه من خلال مساعدتهم للحصول على فهم واضح لدورهم ومن خلال توفير الشعور بالأمل بمستقبل أفضل؛
- بالإضافة إلى ذلك القادة الذين يظهرون هذا السلوك من المرجح أن ينظر إليهم العمال على أنهم ذوو كفاءة عالية ويمكن الوثوق بهم، وأيضاً تزيد من احتمالية إعجاب وثقة العمال بهم، هذا الإعجاب والثقة بالقائد تزيد من تحفيز العمال لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف المنصوص عليها.

نستنتج مما سبق أن توضيح الرؤية يمكن أن يساهم في زيادة ممارسة العمال للمواطنة التنظيمية من خلال جعلهم يشعرون بالرضا والثقة في قائدهم ما يحفزهم على القيام بأدوار إضافية تطوعية.

2-2- تقديم نموذج للأداء: ويسمى كذلك التأثير المثالي، فالقادة التحويليون يمارسون التأثير المثالي بحيث يكونوا قدوة لتابعيهم ، فهم يظهرون إصراراً لا يقطع وعزيمة لا تلين على متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مستويات مرتفعة من التعامل الأخلاقي، ويضحون بمصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، ويمكن لهذا أن تحفز العمال على القيام بسلوكات المواطنة التنظيمية لأسباب عدة نذكر منها:³

- قيام القائد بهذا السلوك يمكن أن يخدم ويساعد علي وضع معايير للسلوكات في العمل وهذا يزيد من احتمالية أن الموظفين سوف يشعرون بأنه ينبغي عليهم إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة إذا كانت هذه السلوكيات هي سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

¹ عبد المحسن نعساني، احمد اليوسفي، مرجع سبق ذكره، ص6.

² Organ, Podaskoff & Mackenzie, op-cit, p99.

³ Organ, Podaskoff & Mackenzie, op.cit, p99.

– وكذلك قيام القائد بهذا السلوك يجعله محط إعجاب واحترام وثقة المرؤوسين الذين يسعون لمحاكاة قاداتهم؛

– أخيرا القادة الذين سلوكياتهم تتوافق مع ما يقولونه، يجعل العمال يعجبون ويثقون به أكثر من القادة الذين يتكلمون ولكن يقومون بخلاف ما يتكلمون، وبالتالي يصبح العمال أكثر استعدادا للقيام بجهد إضافي للقادة الذين يحبونهم ويثقون بهم والعكس بالنسبة للقادة الذين لا يثق به ولا يحبه موظفوه.

وكخلاصة يمكننا القول أن ممارسة القائد لسلوكات المواطنة التنظيمية وتقديم نفسه كنموذج يمكن أن يعزز شعور العمال بأنه ينبغي عليهم إظهار هذا السلوك، ويزيد من ثقتهم به.

3-2- تشجيع قبول أهداف المجموعة: يتمثل في تشجيع التعاون بين المرؤوسين وتحفيزهم للعمل معا نحو هدف مشترك، حتى ولو كان ذلك على حساب أهدافهم الشخصية وتطلعاتهم.¹

بعبارة أخرى القادة يظهرون هذا السلوك للتأكيد على الهوية المشتركة والتضحية بالأهداف الشخصية في سبيل المجموعة، وهذا السلوك يعزز شعور الموظفين بالهوية المشتركة ويزيد من احتمالية أن المساعي المبذولة والموجهة نحو المصالح الذاتية سوف يتم التخلي عنها طواعية لمزيد من الإيثار، بالإضافة إلى ذلك، هذا السلوك من طرف القادة يزيد من احتمال شعور الموظفين أنه ينبغي عليهم إظهار سلوك المواطنة التنظيمية لأنهم أصبح لديهم مسؤولية كبيرة تجاه المجموعة .

4-2- التشجيع الإبداعي: ويسمى كذلك بـ "الاستشارة العقلية"، يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتحفيزهم على إعادة النظر في طرق عملهم (أدائهم للعمل) و البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أدائهم وطرق جديدة لحل المشاكل التي تعترضهم، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.

5-2- تقديم الدعم الفردي: يمثل هذا السلوك مؤشر لمدى احترام القائد لمرؤوسيه وإشرافه على تطويرهم وتنميتهم والبحث عن طرق مبتكرة لتحسين أدائهم، سلوك الدعم الفردي من جانب القائد يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لنفس الأسباب التي يعزز بها سلوك دعم القائد سلوكات المواطنة التنظيمية، وهذا للأسباب الآتية:²

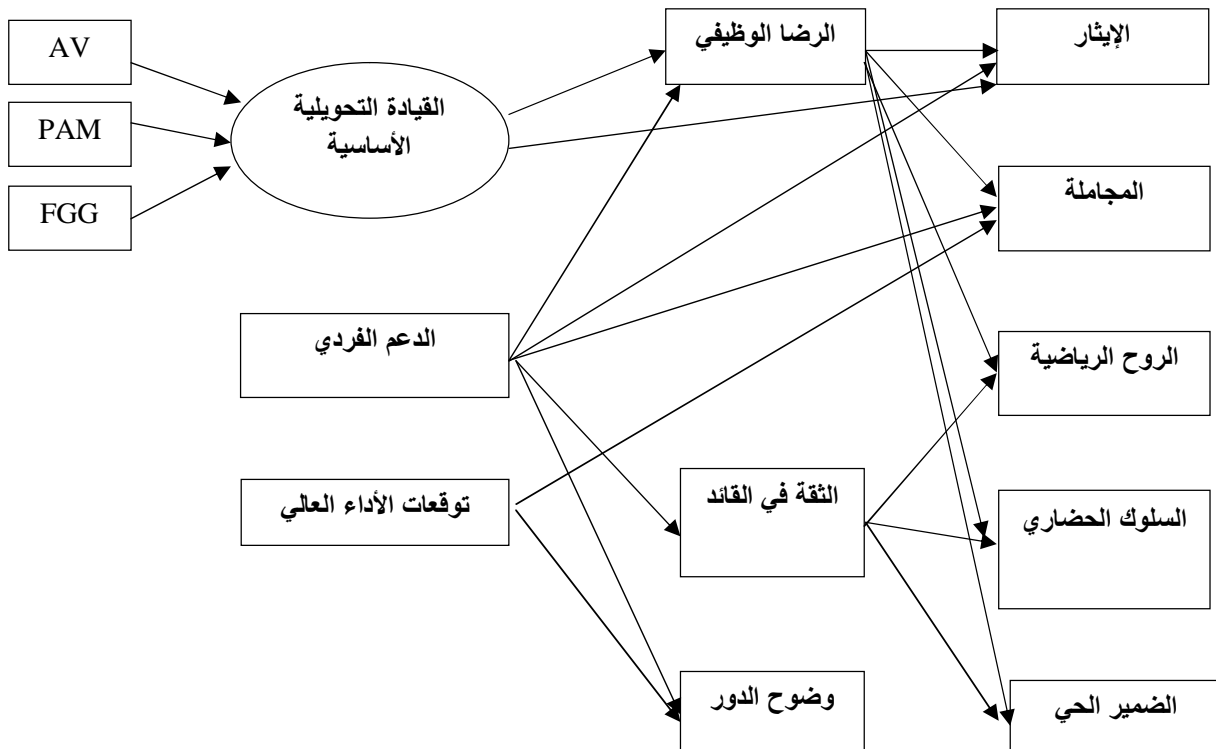
¹ Organ, Podaskoff & Mackenzie, op.cit, p99.

² Organ, Podaskoff & Mackenzie, op.cit, p101.

- على سبيل المثال من المحتمل أن ينظر الموظف إلى أن الدعم الفردي على أنه مفيد لأنه يُوّشر على أن القائد يولي اهتمام لرفاهية الموظفين والذي يؤدي إلى إعجاب الموظف بقائده أكثر ويجعل الموظف يريد أن يساعد القائد بأي طريقة ممكنة؛
- الدعم الفردي يزيد كذلك من الرضا الوظيفي خاصة الرضا تجاه القائد وبالتالي يؤدي بالموظف إلى الرد بالمثل عن طريق أشكال سلوك القيادة التحويلية.

2-6- توقعات الأداء العالي: يمثل "سلوك من طرف القائد يظهر من خلاله توقعاته العالية من التميز، الجودة والأداء العالي للموظفين"¹، فالتوقعات العالية للأداء يمكن أن تزيد في سلوكات المواطنة التنظيمية إذا كانت الأخيرة جزءا لا يتجزأ من توقعات الأداء للقائد، فالتعبير عن هذه التوقعات يزيد من إدراك العاملين أنهم ملزمون بإظهار المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك التركيز المستمر على توقعات الأداء يمكن أن يرفع من شعور العاملين بالمسؤولية عن عملهم ويحفزهم للقيام بكل ما يلزم لتحقيق أهداف المنظمة و تلخص العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية في المخطط التالي:

الشكل رقم "05": تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.



Source: Organ, Podaskoff, Mackenzie, op.cit, p103.

¹ Organ, Podaskoff & Mackenzie, op.cit, p102.

قامت دراسة "Podaskoff" بجمع الأبعاد التالية وهي توضيح الرؤية (AV)، تقديم نموذج للأداء (PAM) وتشجيع قبول أهداف المجموعة (FGG) في بعد واحد وهو القيادة التحويلية الأساسية، وأشارت إلى أن سلوك القيادة التحويلية الأساسية يرتبط إيجابيا مع وضوح الدور و الثقة في القائد والرضا الوظيفي، و يؤثر إيجابيا وبشكل غير مباشر على الروح الرياضية، الضمير الحي والسلوك الحضاري بواسطة الرضا الوظيفي ويؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الإيثار.

خامسا: الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويمكن تعريفها كما يلي:

1- تعريف الثقافة التنظيمية

يعرض الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف والمصطلحات على اختلاف صيغها، نشير إلى البعض منها:

الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا على سلوك الأفراد في المنظمة"¹، كما تعرف أنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"²، ويقصد بها أيضا " مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم تجاه بنية العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم"³.

ومنهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز وهو "القيم"، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر "القيم" المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه "القيم" إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وبالتالي تنعكس على سلوكياتهم.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص311.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص243.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص131.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك.

فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية.¹ وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

من جانب آخر، كشفت بعض الدراسات أن المناخ الاجتماعي والذي يشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله العامل مع من حوله لأداء عمله، قد يكون مشجعاً أو مثبطاً لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لطبيعة النسيج الاجتماعي الذي يربط بين أفرادها والقيم والمبادئ التي تستهدف بها تحقيق أهدافها.²

فالنشاط التطوعي للعامل يزيد ويعزز إذا استحسنت هذه البيئة وشجعت واحترمت الأفراد الذين يقومون بمثل هذا النوع من السلوك، ويقل ويضمحل هذا النشاط إذا اعتبرته خروجاً عن المألوف.

سادساً: السياسة التنظيمية

سنحاول بداية إعطاء تعريف للسياسة التنظيمية ثم إبراز علاقتها بالمواطنة التنظيمية وذلك كالتالي:

1- تعريف السياسة التنظيمية

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية، وذات الطبيعة غير الشرعية.³

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 255.

³ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة الحثيث لتحقيق المصالح الذاتية، والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية والمفاجأة وحجب المعلومات والخداع وما إلى ذلك.

2- علاقة السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً.¹

إذن إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً أو سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك حسب نوع القيم السائدة في المنظمة ونظرتها لمثل هذه السلوكيات، فإن السياسة التنظيمية تؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية لأنها تضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقلل من ثقة الموظفين برؤسائهم وبالتالي تقل الممارسات التطوعية أو حتى تكاد تكون منعدمة.

سابعا: عمر العامل

بينت بعض الدراسات أن لعمر العامل تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد بينت دراسة "wanger & Rush" سنة 2000 أن عمر العامل يمكن أن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اتضح أن العاملين الأصغر سناً تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية فعمر العامل يحدد نظرتهم للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للالتزام الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين.

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص78.

ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن.¹

من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

ثامنا: مدة خدمة العامل

تلعب مدة خدمة العامل في منظمة العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد بينت دراسة "Organ & Rayan" أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض وعدم التأكد عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عنه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها.²

في حين توصلت دراسة الخليبي سنة 2003 إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته.³

إذن حسب ما تم ذكره، نجد أن الآراء تختلف حول مدى تأثير مدة خدمة العامل على سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يقول بأنه كلما كان العامل جديدا كلما كان أداؤه لسلوكات المواطنة التنظيمية أكثر، وهناك من يقول بأنه كلما زادت مدة خدمة العامل كلما زادت درجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، إذن تبقى درجة ممارسة العامل لمثل هذه السلوكات مرتبطة بالعامل نفسه وبدوافعه الذاتية التي سنراها لاحقا.

¹ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص48.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ محمد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص42.

تاسعا: الدوافع الذاتية

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوي الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه.¹

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام العامل بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن العامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره ممن يفترق إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.²

إذن لدوافع الفرد الذاتية علاقة قوية بدرجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تعتبر محفز داخلي وعامل نفسي يؤثر بتصرفاته أكثر من العوامل الخارجية المحيطة به والموجودة في بيئة عمله.

مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أنه إلى جانب المحددات التنظيمية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية والتي يقع على المنظمة عائق توفير الظروف التنظيمية المناسبة للعمال من أجل دفعهم للقيام بسلوكات المواطنة التنظيمية، توجد محددات لا ترتبط بالمنظمة وتوجد خارج نطاقها وهي المحددات الشخصية التي ترتبط بالفرد حيث لا يكفي أن تقوم المنظمة بتوفير المحددات التنظيمية فقط بل يجب عليها تأخذ في عين الاعتبار المحددات الشخصية عند توظيف العمال.

المطلب الثاني: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

ينتج عن القيام بسلوكات المواطنة التنظيمية آثار على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة ويمكن أن تكون هذه الآثار سلبية تؤثر بشكل سلبي على المستويات الثلاث ويمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أيضاً، وسنحاول الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 77.
² صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أولاً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية بسبب أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تساعد على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر لسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلاً فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد.¹

سلوكات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمة على اجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن ثم تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوي.²

كما يساهم هذا السلوك أيضاً في بقاء المنظمات، حيث وجدت بعض الدراسات مثل دراسة "Borman & Motowidlo" سنة 1993 أنه من أجل تخفيض تكاليف الخدمات ومصاريف التشغيل، وتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً، فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز وفي ذلك يقول "Katz": "إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة".³

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز قام "Podaskoff" سنة 1997 بدراسة ميدانية توصل فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز.

وفي تفسيره لهذه النتيجة وجد أن هناك عدداً من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص72.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص67.

أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز من قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب.

كما توصل البحث العلمي إلى إن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي بل ذهب البعض إلى القول بأن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للربحية في ترك العمل ففي دراسة قام بها "Chen" سنة 1998 وجد أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفض من هذا السلوك أبدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح، وبالتالي خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.¹

وعلى المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها الموظف كالراتب أو الترقية، كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العمال تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال تتم في المنظمة وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.²

ووجد كذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

وعلى مستوى الجماعة وجد أن هذا السلوك يقلل الاحتكاكات والخلافات، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل والأعمال التطوعية تؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها، المنازعات والصراعات.³

¹ صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ثانياً: الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقاً إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة الفرد، الجماعة والمنظمة.

فعلى صعيد الفرد، قد تكون السلوكات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.¹

إذن بالرغم من الإيجابيات الكثيرة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه توجد بعض السلبيات التي يمكن أن تؤثر على الفرد والمنظمة وبالتالي يجب على المنظمات أن تعرف كيف تتعامل مع هذه السلبيات للحد منها وتجنب ظهورها.

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص73.

خلاصة الفصل:

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، يؤدي إلى تقوية وتدعيم الأداء الفعال للمنظمة، ظهر هذا المفهوم بداية عند "Organ" سنة 1977، لكنه عرف من قبل بتسميات أخرى مثل الاستعداد للتعاون والسلوكيات الإبتكارية والتلقائية.

ويتجلى هذا السلوك من خلال خمسة أبعاد أساسية هي الإيثار، المجاملة، الالتزام العام والسلوك الحضاري، ويفسره الباحثون عن طريق نظريتان اثنتان هما: نظرية التبادل الاجتماعي القائمة على أساس رد الجميل سواء ما بين الأفراد أو ما بين الفرد والمنظمة، ونظرية التعاون القائمة على أساس إدراك الفرد أن نجاح المنظمة يمثل نجاحه والعكس صحيح.

هذا وتتعدد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ما بين عوامل تنظيمية وعوامل شخصية لعل أهمها على الإطلاق: الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والدوافع الذاتية للفرد لذا لا بد على المنظمة أن لا تغفل على العوامل الشخصية للعامل لأنها ذات أهمية بالغة، هذا السلوك يؤثر بصفة كبيرة على الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء من خلال تحسين مستوى كفاءة وفعالية المنظمة، الحد من التسرب، رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، هذا الأخير سنحاول التطرق له بنوع من التفصيل فيما بقي من بحثنا.

الفصل الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

تمهيد:

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ظل العديد من الظروف المتغيرة، ما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال إيجاد وإحداث قدرات إبداعية عالية داخل المنظمات وهذا لأجل الوصول إلى الحلول والبدائل لهذه التحديات، لذا أصبح موضوع الإبداع ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات، كما أن المنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تكون قادرة على خلق الإبداع لدى الأفراد العاملين بها، فالفرد المبدع في المنظمة يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، لذلك فإن توجه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع التنظيمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكات العاملين، وسنحاول في هذا الفصل والمعنون بماهية الإبداع التنظيمي التطرق إلى هذا الأخير بشيء من التفصيل من خلال المباحث الآتية:

- مفاهيم أساسية حول الإبداع؛
- الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي؛
- نماذج الإبداع التنظيمي ومعوقاته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم كل ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار، وسنحاول في هذا المبحث إبراز التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع، مفهومه اللغوي والاصطلاحي و بعض المصطلحات المشابهة لمصطلح الإبداع.

المطلب الأول: التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع

ظهرت كلمة الإبداع لأول مرة عندما درس "غولتون" عام 1869 المحددات الوراثة للإنجاز الإبداعي عند العباقر¹، حيث لم يتخذ هذا المفهوم أساسا للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، وهذا بسبب توجه علم النفس في بداياته إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكر ما جعل العلماء لا يملكون الوقت أو الشجاعة لدراسة عمليات ذهنية أعقد من ذلك كالإبداع.

ولقد جرت محاولات عدة لدراسة الإبداع في النصف الأول من القرن العشرين حيث تم التوصل إلى نتائج مفيدة كان أهمها ما توصل إليه " والاس" و"روسمان" من مراحل التفكير الإبداعي المتمثلة في التهيو، التفريخ، الإلهام والتحقق حيث توصل لها "روسمان" من خلال دراسة للمخترعين بينما توصل لها "والاس" من خلال دراسته للإنتاج الإبداعي.²

وتوالى الأبحاث والدراسات في هذا المجال وكان من أهم الدراسات دراسة عالمة النفس "باتريك" التي فحصت النتائج التي توصل إليها العالمان "والاس و روسمان" ووجدت أن هذه المراحل صحيحة ولكن تختلف في ترتيبها.

¹ Nigel King and Neil Anderson, **Managing Innovation and Change: A critical guide for Organizations**, Thomson learning, 2002, p100.

²Nigel King and Neil Anderson , OP-cit, p100 .

وبالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينيات والأربعينيات إلا أنه عام 1950 شهد نقلة نوعية لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات واكتشافات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، وما تلا هذه المرحلة من حرب باردة، كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة للإبداع والاختراع والابتكار والأدمغة الإلكترونية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق كتاب ألفه "أوزبون" عام 1953 بعنوان "التخيل المطبق" الذي اهتم به علماء النفس والمربون وتم ترجمته إلى لغات عديدة، كما تم إصدار طبقات متعددة منه.¹

كما أنشأ "أوزبون" مؤسسة التربية المبدعة ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه الانطلاقة لبحوث من منطلقات مختلفة تناولت عوامل وميادين وجماعات مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وخلق المبدعين ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها.

ولقد كان من الطرائق التي اتبعت في دراسة الإبداع وعوامله وعلاقته بالذكاء طريقة التحليل العاملي، وقد تمت هذه البحوث من خلال مشروع بحث القدرات في جامعة كاليفورنيا الجنوبية وتحت إدارة العالم المشهور "Guilford".²

لقد انطلقت هذه الدراسات من التنكر للنظرية السائدة عن الإبداع أنه متغير أحادي الأبعاد، كما تنكرت للاعتقاد بأن المواهب المبدعة أمور خارجة عن نطاق الذكاء وافترضت أن الإبداع متغير مكون من أبعاد متعددة يمكن التمييز بينها، وافترضت أن المواهب الإبداعية ليست وقفا على عدد قليل من الأفراد المحظوظين ولكنها ربما كانت موزعة على جميع الناس وبدرجات متفاوتة، ولذلك فإنه من الممكن البحث عنها ليس عند الموهوبين فقط وإنما عند الناس جميعا.

وقد أثبت التحليل العاملي وجود معظم الأبعاد المكونة للإبداع التي افترضت وذلك من خلال بحوث "Guilford" عام 1954، وقد توصل هذا الأخير إلى نظرية في الذكاء سماها "بناء العقل" وهي تشير إلى وجود قدرات قابلة للتمييز حددتها وأخرى لم تحددتها، وتعد هذه القدرات أساسية في الإنجاز المبدع وقد فصل "Guilford" هذه القدرات كلها في كتابه المشهور "طبيعة الذكاء البشري" *The structure of human intelligence* الذي نشره عام 1967.³

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص12.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص14.

هذا وقد استعملت الطرائق التقليدية في دراسة الإبداع ونموه وتصعيده فقد استعمل "Torrance" عام 1962 اختبارات من النوع المستعمل في التحليل العاملي ليفحص كيفية تغير القدرات الإبداعية الكامنة بوصفها وظيفة من وظائف العمر عند الأطفال والراشدين فوجد أن النمو لا يحدث بنسبة موحدة واحدة، ووجد أن أول التغيرات الجوهرية تحدث في الصف الرابع الابتدائي، أي في سن التاسعة، وبالرغم من أن بعض هذه الاختبارات أظهرت نوعا من التضامن في أخريات سن المراهقة فإن بعض الاختبارات أظهرت مزيدا من النمو حتى عمر الثلاثين كما أشار "Tremblay" عام 1964، وهذه النتائج تؤيد ما توصل إليه "Lehman" من أن نوعية الإنتاج تصل إلى قمته في مطلع الثلاثينيات من العمر، غير أنه من المحتمل أن يكون منحنى النمو مختلفا من حالة إلى أخرى وذلك باختلاف العامل المقاس.¹

وقد ثبت لبعض العلماء أن ثمة صلة بين نسب الذكاء والقدرات الإبداعية أي أنه حين تكون نسبة الذكاء متدنية فإن القدرات الإبداعية تكون متدنية، أما حين تكون نسبة الذكاء مرتفعة فإن القدرات الإبداعية تتراوح بين التدني والعلو، أي أن الذكاء شرط لازم للإبداع ولكنه شرط غير كاف. وبما أن الحاجة ملحة لمزيد من الباحثين والمبدعين والإبداع، فما نحن الآن نحاول أن نطبق هذا المفهوم ليس فقط على المستوى الشخصي إنما على المستوى التنظيمي لمنظماتنا وشركاتنا.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

سنحاول في هذا المطلب إبراز المفهوم اللغوي والاصطلاحي أو الموضوعي للإبداع ومحاولة إعطاء في الأخير تعريف شامل لهذا المفهوم.

أولاً: المفهوم اللغوي للإبداع

الإبداع كما جاء على لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء أي اخترعته لا على مثال سابق، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد.² وفي القرآن الكريم يقول تعالى: "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون"³، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق، ويقول أيضا: "قل ما كنتم بدما من الرسل وما

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص15.

² جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ سورة البقرة آية 117.

أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين"¹، أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير.

فالإبداع لغة يعني استحداث أو ابتكار شيء جديد، وجعله غاية في صفاته فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.

ثانياً: المفهوم الموضوعي للإبداع

يرى ماكينون أن الإبداع: "ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً"²، لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر، إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

1- تعريف الإبداع على أساس الإنتاج الإبداعي: من هذه التعريفات نذكر:

عرف "Pirs" الإبداع على أنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه"³.

ويعرفه "Rosca" بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تقديم منتج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والمنظمة"⁴.

أما "Rogers" فيرى أن الإبداع هو " ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات"⁵.

يلاحظ أن معظم التعريفات السابقة يؤكد أصحابها على أهمية توفر خصائص محددة في الناتج الإبداعي كالأصالة والجدة.

¹ سورة الأحقاف الآية 09.

² زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص297.

³ عبد ربه هاشم عبد ربه السميدي، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁴ وفاء بنت عبد العزيز العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الآداب تخصص إدارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص14.

⁵ Rogers, towards a theory of creativity In USA, 73 creativity, verrow P.E. Ed, pengxim books, England, 1956, p139.

2- تعريف الإبداع على أساس السمات الشخصية: وتركز معظم هذه التعاريف على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يرى "Guilford" أن الإبداع هو تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات.¹

عرف "Simpson" الإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير". وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع، الخيال، الاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع.²

3- تعريف الإبداع باعتباره عملية: ومن بين ما ورد من تعاريف نذكر ما يلي:

عرفه "Torrance" الإبداع على أنه "عملية تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختيار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين".³

كما عرفه "Smith" على أنه "العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق إن قيل أن بينها علاقات".⁴

ويقول "Havel" أن الإبداع هو "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة".⁵

مما سبق يتضح أن الإبداع عملية ذهنية تمكن الفرد من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب.

¹ Guilford, *Some theoretical view of creativity in contemporary to psychology* hejson , W. Ed Affiliated east west PVT : New Delhi, 1959, p127.

² وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ Torrance, *Guiding creative talent* , New Jersey prentice-Hall, Englewood cliffs, 1962, p16

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص06.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص06.

4- تعريف الإبداع على أساس مراحل العملية الإبداعية: وهنا يقول " والاس " أن السلوك الإبداعي يمر بأربع مراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف ومرحلة التحقق، إلا أن "موراي" و"باتريك" يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.¹

بالتبصر في معظم التعاريف والمحاور السابقة نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحل، أو للخصائص التي تميز المبدعين، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم، وبملاحظة ما تتضمنه هذه التعريفات يمكن استنتاج الآتي:

- الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا؛
- الإبداع هو تقديم الجديد غير المسبوق و الخروج عن المألوف؛
- الإبداع عملية تهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والأصالة والملائمة وإمكانية التطوير؛
- الإبداع هو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعلم؛
- الإبداع قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة؛
- الإبداع مركب من شقين: عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية من خلال قدرات الأفراد التفكيرية، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار والسلوكيات التي تسهم في حل المشكلات.
- تمر العملية الإبداعية بمراحل متتالية، تسبقها الإحساس بالمشكلة، ثم مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف ومرحلة التحقق.

كما يمكن تضمين الأبعاد والمحاور السالفة الذكر في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح، مثل تعريف "جروان" للإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".²

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص07.

² جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص22.

وتعريف "الفاعوري" للإبداع بأنه "الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وأنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار و يربطها ويعزز مقدمها وتتضمن هذه الأفكار الجدة والأصالة والمرونة والخروج عن المألوف والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع".¹

يمكن القول بأن هذين التعريفين شاملين لأنهما تضمنتا جميع الأبعاد السابقة التي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: القدرات الإبداعية، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي.

بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع، إلا أنها جميعا تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مفادها أن الإبداع ببساطة هو عملية عقلية تعتمد على السمات الشخصية للفرد وقدراته: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات و تعتمد على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير لتعطي في النهاية إنتاجا يتميز بالجدة والأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي في نفس الوقت.

المطلب الثالث: مصطلحات مشابهة لمصطلح الإبداع

عوص مصطلحات الإبداع و إشكالياتها قضية واقعية قديمة متجددة في كل اللغات الحية التي تنمو وتتطور، ولكنها لم تلق الاهتمام اللازم للتصدي لها، على الرغم من كثرة خريجي الأدب العربي، وتعدد الجهات التي ترعى اللغة والمصطلح مثل مجامع اللغة العربية المنتشرة في الوطن العربي، من أجل هذا ارتأينا ضرورة الإشارة إلى بعض المفاهيم المشابهة لمصطلح الإبداع والتفرقة بينها، والتي تم اعتبارها مرادفة له فيما سبق مثل: الابتكار، الاختراع، التغيير، الموهبة والذكاء.

أولاً: الابتكار Innovation

في مجال الإبداع لكل معجم مصطلحه الخاص كترجمة لكلمتي "Innovation" و "Creativity" على الرغم من وضوح تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنكليزية وحتى الفرنسية، فنجد في المعاجم العربية الرصينة على سبيل المثال:

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص08.

1- أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي: بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، أما الابتكار في اللغة حسب لسان العرب مرتبط بالزمن: ابتكر: "أدرك الخطبة من أولها، وهو من الباكورة، وأول كل شيء"، وابتكار الشيء هو إدراك أول وقته، والسبق في الوصول إليه: "أما ابتكارها (خطبة الجمعة) فأن يدرك أول وقتها..." وابتكر الفاكهة: أكل باكورتها وقال سيوييه: "لا أدلج الليل ولكن أبتكر".¹

إذ لا وجه هناك للتجديد، أو التكوين، أو الإحداث، أو الخلق وهي من سمات النشاط الإبداعي، إلا السبق بالزمن للوصول إلى شيء موجود، من هنا ظهر الالتباس بين الإبداع والابتكار.

2- ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم "Creativity" بالابتكار و"Creation" بالإبداع والخلق، و" Innovation" ترجمها بـ " بدعة" وهو عمل محرم شرعاً و بابتداع دون شرح للأخيرة.²

3- أما الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، فيترجم "Innovation" بالتجديد، ابتكار، إبداع و"Creativity" بالطاقة الإبداعية، و"Creativeness" بإبداع، ابتكار.³

وكفى الله المؤمنين شر الاختيار، ننقل الآن إلى التمييز المُيسر بين المفهومين، من المصادر الإنكليزية مثل Oxford 2006:⁴

"Creativity" تعني تأليف أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات لعمل شيء جديد. ونعتمد ترجمة لها بالإبداع، فالتأليف هو جوهر الإبداع، والإبداع هو توليد الأفكار.

"Innovation" تعني عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي للإبداع ونعتمد ترجمة لها بالابتداع (أو بالابتكار كما هو شائع)، فالأفكار قد لا تكون جديدة ولكن إدخالها في الحياة العملية هو الابتداع الجديد.

ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، و الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، معظم الأدبيات الغربية تقوم على هذا التمييز، لذلك تكثر البحوث في مجال الابتداع "Innovation" لأنه عملي وميداني، وتقل في مجال الإبداع "Creativity" لأنه نظري وبحثي أكاديمي.

¹ جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، مرجع سبق ذكره، ص89.

² سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي، WWW.eco.asu.jo/eco_faculty/wp-content/36.doc، تم الإطلاع عليه يوم 2013/02/26.

³ WWW.eco.asu.jo/eco_faculty/wp-content/36.doc, 26/02/2013.

⁴ WWW.eco.asu.jo/eco_faculty/wp-content/36.doc, 26/02/2013.

ثالثاً: الاختراع Invention

الاختراع " هو كل فكرة جديدة تسمح عمليا بحل مشكلة معينة في مجال التقنية، ويكون الاختراع إما منتجا أو طريقة تصنيع لمنتج أو تحسين في منتج أو طريقة صنعه"¹ ويشترط النظام السعودي لبراءات الاختراع، أن يكون الاختراع جديداً أو منطوياً على خطوة ابتكارية وقابلاً للتطبيق الصناعي وأن ينتج عنه حل مشكلة معينة في مجال التقنية بطريقة علمية.

ويرى السويديان أن الاختراع هو "الإبداع العلمي"².

كما يعرف الاختراع "بأنه الفكرة التي تجاوز تطور الفن الصناعي المؤلف"³ أي يجب أن يكون الاختراع ثمرة فكرة ابتكارية تجاوز الفن الصناعي القائم فلا تعتبر اختراعات التحسينات أو التعديلات الجزئية غير الجوهرية.

ومن الشروط الواجب تواجدها في الاختراع نذكر الآتي:⁴

- أن يكون الاختراع جديداً أي شرط الجودة؛
- أن ينطوي على خطوة إبداعية؛
- أن يكون قابلاً للتطبيق الصناعي.

مما سبق نستنتج أن الاختراع ما هو إلا نوع من أنواع الإبداع القابل للتطبيق في المجال الصناعي والتقني ويمكن تسميته بالإبداع العلمي.

ثالثاً: التغيير Change

يعرف التغيير بأنه سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو

¹ الإدارة العامة لبراءات الاختراع، نشرة براءات الاختراع، السنة الأولى، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 1996/05/18، ص06.

² طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، ص19.

³ تم الاطلاع www.hrdiscussion.com محمد عبد الله المغربي، الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار ومعايير قبول كل منها،³ 02.2013/03/عليه يوم

⁴ www.hrdiscussion.com, 02/03/2013.

يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون باهظة (مرتفعة) في الإبداع، و بالتالي فهما مكملان لبعضهما.¹

كما يعرف بأنه: "مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل".²

كما يمكن التفريق بين الإبداع و التغيير التنظيمي من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية و درجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب و دوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير التنظيمي إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق تحسين أدوات و أساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية التنظيمية من خلال إيجاد سلع و خدمات حديثة و أساليب و أدوات عمل جديدة.³

فالتغيير يتم التحكم في مساره و يخطط لحدوثه، فتحدد أهدافه و سرعته و مجالاته و طرق تنفيذه، فيمكن أن يكون التغيير شكلاً من أشكال الإبداع.

رابعاً: الذكاء Intelligence

يعرف الذكاء بأنه قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها، ويعبر عن الذكاء الوراثي بالذكاء المرن وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، ويقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية.⁴

¹ أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

² احمد بن سالم العامري وناصر بن محمد الفوزان ، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية : أسبابها وسبل علاجها ، مجلة الإدارة العامة ، مج 37 ، الرياض، 1997، ص 356 .

³ سليم إبراهيم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص10.

⁴ نضال محمود رشيد بربر اوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص28.

الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد، كسلوك متفاوت تبعاً للبيئة المحيطة، أما الذكاء فهو صفة يتصف بها فئة محدودة، لهذا نستطيع القول بأن الذكاء ضروري للإبداع لكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعين.

خامساً: الموهبة Giftedness

الموهبة هي قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.¹

كما تعرف الموهبة على أنها قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.²

يمكن التفرقة بين المفهومين السابقين من مكوناتهما الرئيسية، حيث تظهر مجالات القدرة العلمية والإبداعية إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق في أحد المجالات، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاج لهذا النشاط وتلك الطاقة الكامنة، فالإبداع يتجلى بوجود الموهبة وليس العكس، ومنه نستنتج أن كل إنسان مبدع هو إنسان موهوب، ولكن ليس كل إنسان موهوب هو إنسان مبدع.

¹ نضال محمود رشيد بربراوي، مرجع سبق ذكره، ص29.

² طارق محمود السويديان، مرجع سبق ذكره، ص19.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضاً اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، فمثلاً إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فإن ذلك يعتبر إبداعاً، سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على هذا النوع من الإبداع وهو الإبداع التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه، مستوياته وأهميته، مكوناته ووسائل تنميته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

ينطلق مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في المنظمة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه، سنستعرض فيما يلي تعريف بعض الكتاب لهذا المفهوم ومحاولة الخروج بتعريف شامل:

- الإبداع التنظيمي كما عرفه كل من "شرميرون" و"هنت" و"أوسبرون" بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة"¹.

- ويشير "Van de Ven" سنة 1986 إلى أن الإبداع التنظيمي هو " تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب"².

- وترى ناديا أيوب أن الإبداع التنظيمي هو " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة"³.

¹ الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مج 30، الكويت، 2002، ص246.

² وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية، الإدارة العامة، مج 40، الرياض، 2000، صص6، 7.

- ويمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعمالها¹.

- ويرى "Derker" أن الإبداع التنظيمي هو تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات علما أن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية².

- أما العواد يرى أن الإبداع التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير³.

- وعرفه القحطاني أنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف للفرد نفسه، أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة⁴.

بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع التنظيمي وبالرغم من أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقرونا بالمنظمة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع التنظيمي يقبله الباحثون في هذا المجال، إلا أن هذا لا يعفي الباحثة من صياغة تعريف شامل لهذا المفهوم والذي يكون كالآتي:

الإبداع التنظيمي هو عملية عقلية تعتمد على القدرات الشخصية للفرد: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وتعتمد على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير، لتمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص17.
² توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص14.
³ لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص11.
⁴ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص14.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي وأهميته

سنتناول في هذا المطلب المستويات المختلفة للإبداع التنظيمي التي تعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، ثم نبرز أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة.

أولاً: مستويات الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي خمسة مستويات تعبر عن مدى قدرة المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة وهي:¹

1- الإبداع التعبيري: يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال، فالإبداع يكون عبارة عن صفة تلقائية، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.

2- الإبداع المنتج أو التقني: يشير هذا المستوى إلى قدرة الفرد للتوصل إلى نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية، وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب غير تقليدية، وغالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأشكال والأنواع.

3- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا المستوى من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للتعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الفرد مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

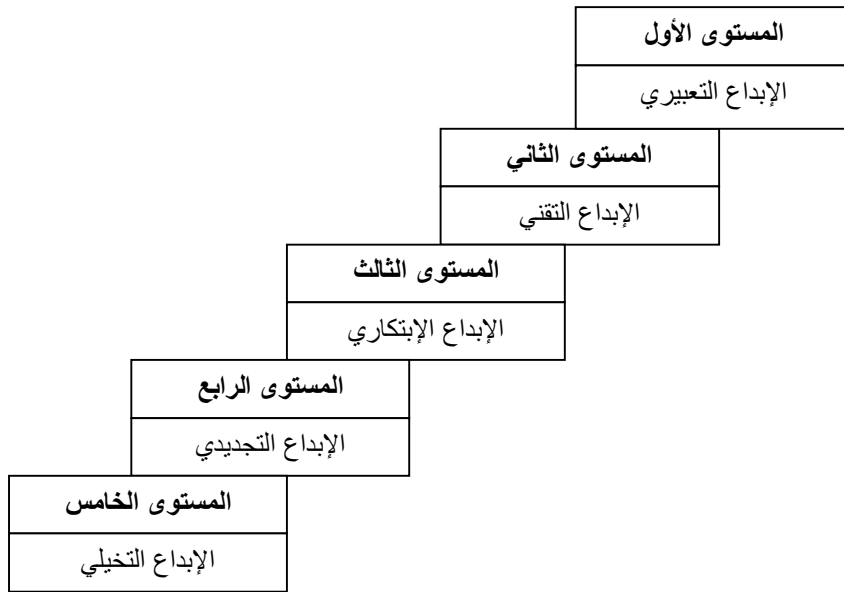
4- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة الفرد على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال "أينشتاين" و"فرويد" أو إيجاد إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد، ويمكن تلخيص المستويات الخمسة للإبداع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم "06": مستويات الإبداع التنظيمي



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص22.

كما أن هناك من يميز بين ثلاث مستويات للإبداع التنظيمي وذلك كما يلي:¹

1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع التي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس... والتي سنتناولها بالتفصيل في المطلب الموالي.

2- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات على النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص392.

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- تطوير مبادئ وقيم للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة؛
- عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
- الشدة واللين.

مما سبق يتضح لنا أن هناك وجهتين في إعطاء مستويات الإبداع التنظيمي، فالوجهة الأولى تعتمد على المستوى التفكيرى الإبداعي للفرد نفسه فتظهر في خمس مستويات وهي: الإبداع التعبيري، التقني، الابتكاري، التجديدي والتخلي، أما الوجهة الثانية فتعطي مستويات الإبداع بالاعتماد على عدد الأفراد المبدعين فتظهر ثلاث مستويات وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة.

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائماً بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار، ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:¹

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص15.

المطلب الثالث: مكونات الإبداع التنظيمي

يتكون الإبداع التنظيمي من أربع مكونات رئيسية وهي: مراحل العملية الإبداعية، الفرد المبدع (سماته وخصائصه الشخصية)، القدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع) ومناخ العمل (البيئة الإبداعية)، وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل ما عدا البيئة الإبداعية التي سنتركها للفصل الثالث لغاية في ذلك.

أولاً: مراحل العملية الإبداعية

في هذا السياق سيتم الحديث عن مراحل الإبداع لدى الفرد ثم الانتقال للحديث عن مراحل الإبداع التنظيمي أي على مستوى الجماعة.

1- مراحل الإبداع:

الإبداع باعتباره صياغة الفرضيات واختبارها والتوصل إلى النتائج، جعل البعض من الباحثين ومنهم "Wallas" يهتم بعملية الإبداع ودراسة المراحل التي يمر بها وقد حدد أربع مراحل وهي:

1-1- مرحلة الإعداد (التحضير) Préparation

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.¹

2-1- مرحلة الاحتضان (الاختمار) Incubation

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة حيث أن حل المشكلة سوف يحدث عندما يكون الشخص غير مشغول به، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.²

¹ الطيبي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص25.

² الطيبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

3-1- مرحلة الإشراق (الإلهام) Illumination

وتسمى هذه المرحلة بشرارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية أو الإلحاح الإبداعي، تتضمن هذه المرحلة انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، كما أنه خلال هذه المرحلة يبدأ العمل الإبداعي بالتبلور داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس، فهي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.¹

4-1- مرحلة التحقق Vérification

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، وبهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي هذه مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.²

وبناء على هذه المرحلة تتحقق درجة قبول الإنتاج الإبداعي من قبل المبدع، وحكمه على إنتاجه الإبداعي.

إذن يمر العمل الإبداعي بأربع مراحل متتالية هي مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإشراق وأخيرا مرحلة التحقق ولكن هناك من يرى وجود مرحلة تسبق المراحل السابقة وهي مرحلة الإحساس بالمشكلة.

2- مراحل الإبداع التنظيمي

تزرخ أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج "West" سنة 1990، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي:³

¹ خالد محمود أبو ندى، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائيين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004، ص23.

² خالد محمود أبو ندى، مرجع سبق ذكره، ص23.

³ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص13.

1-2- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع

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

2-2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الجماعية

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3-2- مرحلة التطبيق

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

4-2- مرحلة الثبات

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات.

ثانيا: السمات الشخصية للمبدعين

السمة "Trait" عند علماء النفس تمثل استعدادا عاما أو نزعة عامة، تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته، ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل لمحاولة

تفسير السلوك الظاهري للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه، تكون مسؤولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق فيه.¹

وسمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة، ومن أهم سمات الأفراد المبدعين ما يلي:²

1- السمات والخصائص الذهنية: والمتمثلة في:

- القدرة العالية على التفكير الإبداعي وحب التجديد؛
- الذاكرة القوية في بعض الأمور والقدرة على الإلمام والتذكر؛
- الحاجة لفترات طويلة للتفكير؛
- تفضيل التعامل مع المواقف والمشكلات المعقدة التي تحتاج أكثر من تفسير؛
- الاعتماد على الملاحظة الشديدة لكل مسارات وأساليب حل المشكلات؛
- القدرة الفائقة على تلخيص الآراء؛
- حب البحث والتفكير والتأمل الذهني؛
- التركيز على الانتقادات البناءة؛
- الاهتمام بالأشياء التي تقبل الشك والجدل؛
- الاستقلالية في التفكير وحب كل جديد ومثير؛

2- السمات والخصائص الذاتية: والمتمثلة في:

- العقل المتسائل والخلاق الذي يكتفي بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في كل الاتجاهات للبحث عن الإجابة المتكاملة؛
- القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم لاستخدامها في أوضاعها الصحيحة؛
- القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها للوصول للفكرة الجديدة؛
- الشجاعة والثقة بالنفس والجرأة في التعبير عن الرأي والدفاع عنه وإيجاد المبررات والدوافع التي تدعم رأيه.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص

² لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص34،35،36.

3- السمات والخصائص النفسية: وتتمثل في:

- القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات؛
- حب التميز في العمل وتجنب التقليد؛
- الاعتماد على الأحاسيس والمشاعر الذاتية؛
- الاهتمام والحماس للأفكار والمشروعات الشخصية؛
- عدم الاستسلام بسهولة والتمسك بالرأي الخاص؛
- امتلاك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية؛
- ارتفاع مستوى الطموح.

4- السمات والخصائص المعرفية: وتتمثل في:

- الذكاء المرتفع والخيال الخصب والقدرة على التفكير المجازي؛
- المرونة والمهارة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في إصدار الأحكام؛
- القدرة على التفكير المنطقي وإيجاد تصورات ذهنية للمواقف؛
- التهرب من الأوضاع الجامدة والمقيدة للتفكير؛
- تفضيل وسائل الاتصال غير اللفظية؛
- التنبه واليقظة للمستجدات والثغرات في المعرفة؛
- استخدام المعارف الحالية كأساس لاستنباط أفكار جديدة؛

5- السمات والخصائص الإنسانية: وتتمثل في:

- الحساسية المفرطة وتوفر روح الدعابة والفكاهة؛
- الصراحة الشديدة والميل للنفور من السلطة والسيطرة؛
- تفضيل العمل في بيئة منفتحة تتضمن عناصر الدعم والتحفيز؛
- حب التقدير والاحترام والاعتراف بالقدرة الإبداعية؛
- الشجاعة والإقدام والمغامرة المحسوبة؛
- الانفتاح على التجارب الإنسانية بالبيئة المحيطة؛
- الصبر واليقظة والترقب الدائم.

6- السمات والخصائص الحدسية: والمتمثلة في:

- الانفتاح بغير حدود؛
- القدرة على تحرير الأفكار اللاشعورية والتعبير عنها؛
- الحماس الزائد والتسرع؛
- الرومانسية وأحلام اليقظة؛
- القدرة على الإحساس المتزامن بالألوان والأصوات والروائح؛
- التفاعل مع الأفكار الأصلية والموسيقى الجديدة والتصميم الجميل؛
- تجاوز التفاصيل والمشكلات وتقديم أفكار جديدة لحل المشكلات.

من مراجعة السمات والخصائص السابقة الذكر، نجد أن الشخص المبدع يتميز بعدد من السمات والخصائص الذهنية والمعرفية، الذاتية والنفسية، الإنسانية والحدسية، بعضها سلبي وبعضها إيجابي، ومنها ما هو موضع اتفاق ومنها ما هو موضع اختلاف بين الباحثين.

ثالثاً: القدرات الإبداعية

تعرف القدرة "Ability" لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلا لدى الشخص والتي تمكنه من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يترجم نتيجة لخبرات الحياة.¹

والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، فبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع.

ونستنتج من ذلك أنه في حين تمثل السمات الإبداعية استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا، وقد حدد الباحثون عددا من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص

1- الطلاقة "Fluency"

هي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو الاستعمالات استجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها.¹ ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة هي:²

- طلاقة اللفظ أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
- طلاقة التداعي أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- طلاقة الأفكار وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- طلاقة التعبير أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛
- طلاقة الأشكال تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية؛

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

2- المرونة "Flexibility"

وهي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف أو القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوفة وتحويل مسار التفكير تماثيا مع متطلبات المثير أو الموقف بعيدا عن الجمود الذهني والنظر إلى الأشياء من زوايا متعددة³، والمرونة تتخذ شكلين هما:⁴

1.2- المرونة التلقائية

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الألفاظ.

¹ عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أساسي بمدينة غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006/2005، ص40.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص29.

2-2- المرونة التكيفية

وتتضمن قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك لينفق مع الحل السليم.

تقاس المرونة بأكثر من طريقة مثلاً: يتم الكشف عن عدد من التقلبات من فكرة على فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص، ودرجة المرونة هي تلك التقلبات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

3- الأصالة "Originality"

وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها أي هي المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، والأصالة تشمل على ثلاث جوانب رئيسية وهي:¹

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيد غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

4- الحساسية للمشكلات " Sensitivity to Problem "

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.²

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص 27، 26.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجيه حيالها قائما، كما تعني عدو التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.¹

غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه ويظل بنفس الوقت محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها، وهذه القدرة هي أكثر السمات تكرار فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.

6- قبول المخاطرة Risk-taking

وهي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.²

وفي ميدان العمل الإداري يكون المدراء الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التفرد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

7- التحليل Analyses والربط Synthèses

التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك.¹

أي أن موضوع ما لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء، بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

الربط: هو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد.² أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

8- الإفاضة Elaboration: والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة أو حل لمشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وتنفيذها.³

9- القدرة على التقسيم Evaluation: والتي عرفها "Guilford" على أنها الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو أصح أو أكثر ملائمة بالاستناد إلى معيار معين.⁴

وكخلاصة لما تم ذكره في هذا المبحث، يمكننا القول بأن الإبداع التنظيمي هو عملية عقلية تمر بعدة مراحل تنطلق شرارتها من الإحساس بالمشكلة، ثم تليها مرحلة التحضير، الإشراف وأخيرا مرحلة التحقق، وتمر هذه العملية بعدة مستويات بدءا من مستوى الإبداع التعبيري مرورا بالإبداع التقني ثم الابتكاري وأعلاها مستوى الإبداع التخيلي، هذه العملية التي تتطلب سمات وخصائص ذهنية ومعرفية، حدسية وإنسانية، نفسية وذاتية وتعتمد على قدرات خاصة هي الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تركيز الاتجاه، التحليل والربط لتعطي إنتاجا أصيلا يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم المنافسة والتحديات.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص31.

² وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص31.

³ جروان فتحي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص157.

⁴ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص32.

المبحث الثالث: نماذج الإبداع التنظيمي ومعوقاته

يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً، ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحد من الإبداع ولا يقتصر على عملية اتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات والتدريب ونظم الحوافز، باعتبارها عوامل تساعد أو تحد من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات، وهذا يقودنا للحديث عن نماذج الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة الإبداعية، هذه النماذج التي سنتناولها في هذا المبحث بشيء من التفصيل ثم نستعرض أهم المعوقات التي تواجه الإبداع في المنظمة.

المطلب الأول: نماذج الإبداع التنظيمي

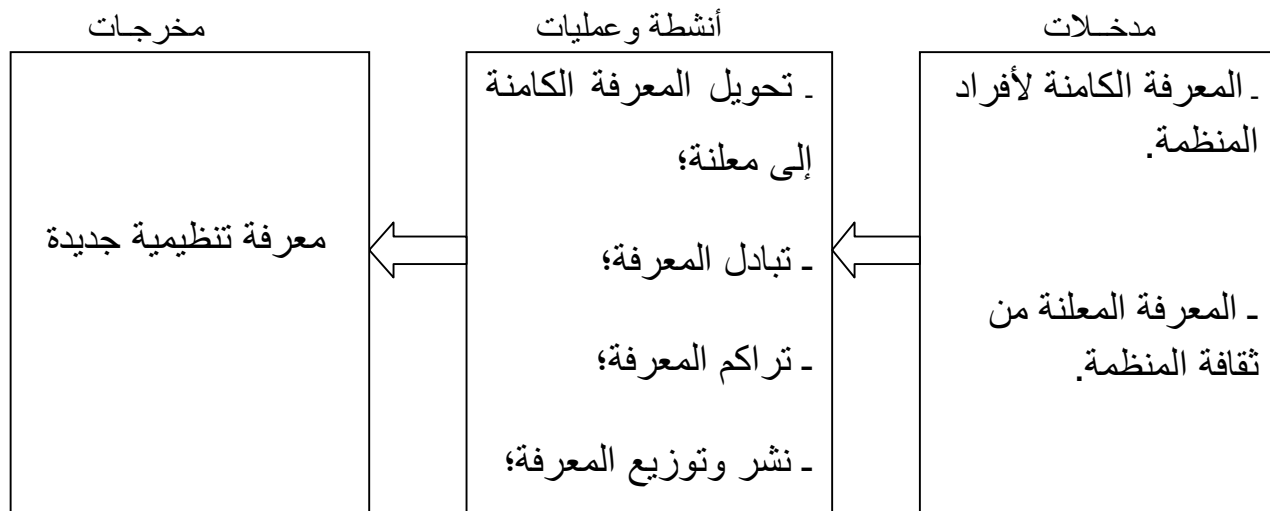
تعتمد المنظمات على الإبداع والابتكار كوسائل فعالة لتنفيذ استراتيجياتها وتطوير أدائها، وتطبيق كل جديد يهدف إلى دعم قدراتها على مواجهة التحديات، وفي هذا الصدد نجد أن هناك عدة عوامل تؤثر على الإبداع داخل المنظمة، وسنحاول التطرق إليها عن طريق استعراض بعض نماذج الإبداع التنظيمي كالاتي:¹

أولاً: نموذج تأسيس المعرفة التنظيمية

تعد عملية تكوين المعرفة التنظيمية عملية تأسيس وإبداع معرفة تنظيمية جديدة تنشأ من التفاعل بين ثلاث مكونات هي: المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة التي تعتمد على معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم الذاتية وخبراتهم، والمعرفة المعلنة من ثقافة المنظمة التي تعتمد على نظم وقواعد المعلومات المستخدمة والإحصائيات والتقارير والتقنيات ومدى التطوير التنظيمي للمنظمة، والمعرفة المستقاة من البيئة الخارجية ومدى تطورها، حيث تتفاعل هذه المكونات إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام تؤدي في الغالب إلى ابتكار معرفة تنظيمية جديدة تدعم قدرات ومهارات الأفراد وتكسبهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات والمستجدات بأسلوب علمي فعال، والشكل الآتي يوضح تأسيس المعرفة التنظيمية.

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص24، 25.

الشكل رقم "07": نموذج تأسيس المعرفة التنظيمية



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص24.

مما سبق يتضح لنا أن النموذج السابق يتضمن ما يلي:

- تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرصة للتفاعل بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة؛
- فتح قنوات الاتصال لتسيير تدفق وتبادل المعلومات والمعرفة بين مستويات ومفاهيم المنظمة؛
- تنظيم عمليات نشر وتوزيع المعرفة لدمجها في عمليات المنظمة والاستفادة من تأثيرها الإيجابي؛
- تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية واتخاذها معيارا للتوجيه والتقييم والحكم على مدى كفاءة الإنجاز.

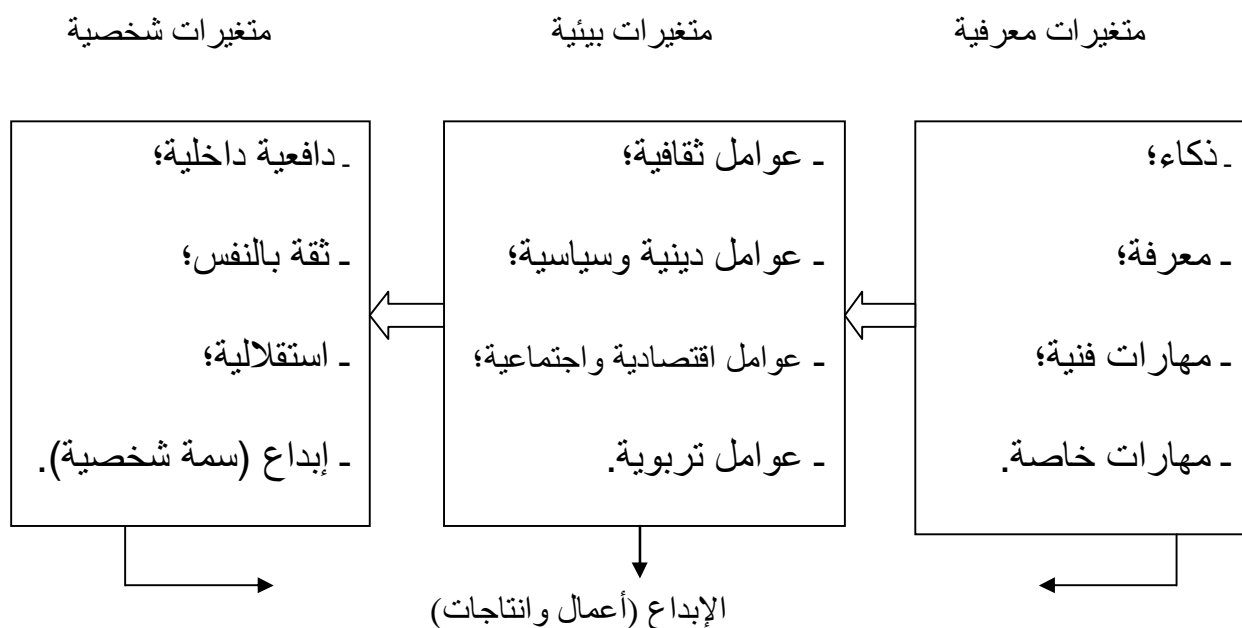
ثانيا: نموذج "إيزنك" لعناصر الإبداع

حدد "إيزنك" ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات هي:

- 1- متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة؛
- 2- متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، والعوامل الدينية والسياسية والعوامل الاقتصادية، الاجتماعية والعوامل التربوية؛

3- متغيرات شخصية: يضم الدافعية الداخلية، والثقة بالنفس، الاستقلالية والإبداع حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى إنتاجات إبداعية، والشكل الموالي يوضح نموذج "إيزنك" لعناصر الإبداع.

الشكل رقم "08": نموذج "إيزنك" لعناصر الإبداع

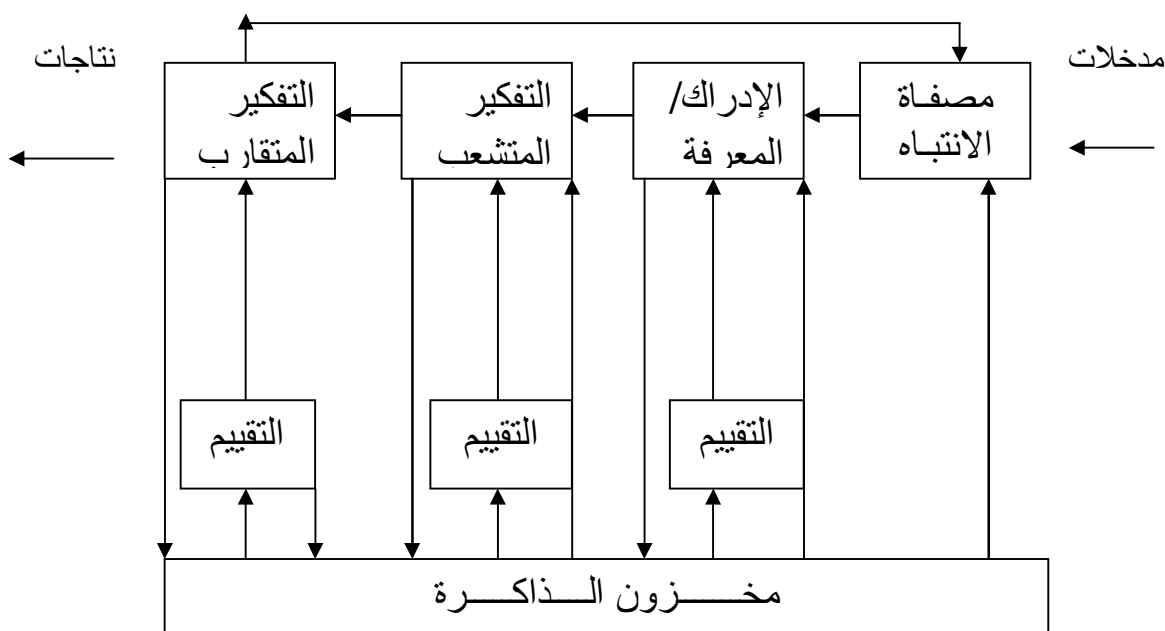


المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص25.

ثالثاً: نموذج البناء العقلي لحل المشكلات

يستوعب هذا النموذج التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دوراً في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصيلة أو حل جديد للمشكلة، فمن غير الممكن الوصول إلى حل المشكلات دون نشاطات أو خطوات تفكيرية إبداعية، وقد يشتمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي، بينما يقتصر الإبداع على بعض منها، والشكل الآتي يوضح البناء العقلي لحل المشكلات:

الشكل رقم "09": نموذج البناء العقلي لحل المشكلات



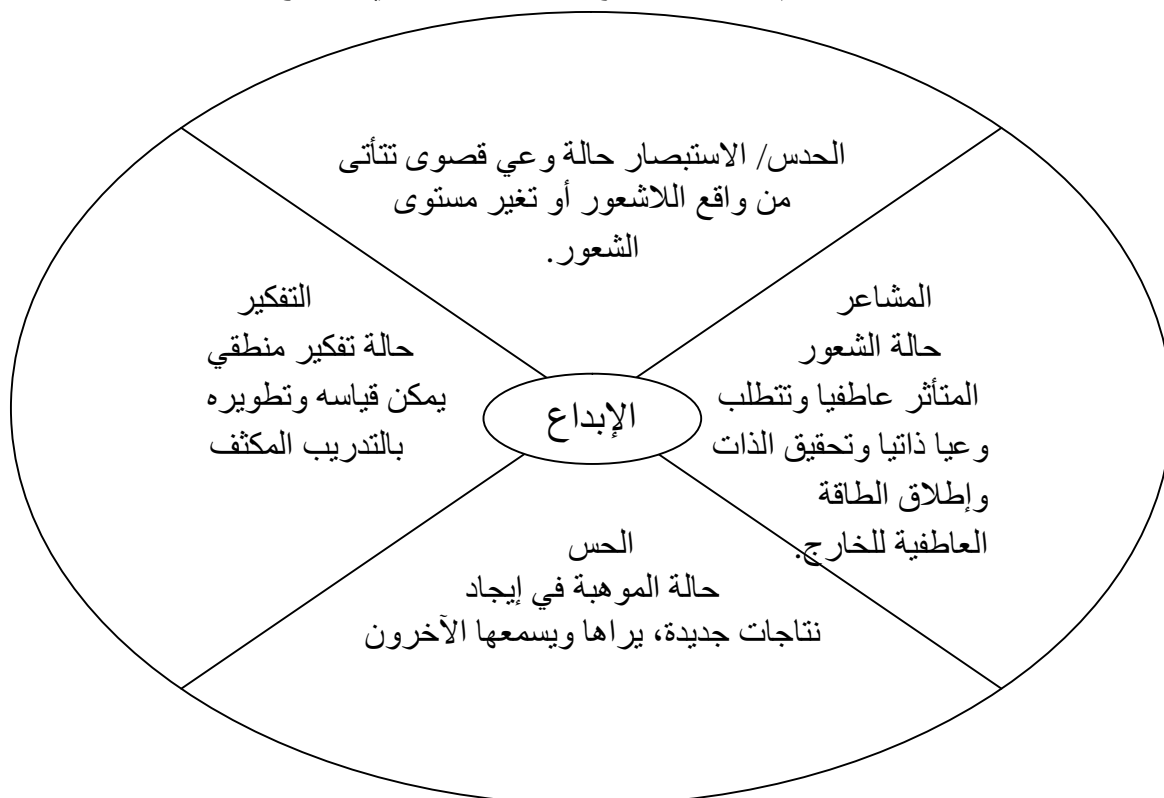
المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص26.

رابعاً: نموذج "كلارك" التكاملي للإبداع

يتكون نموذج كلارك التكاملي للإبداع من أربع مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي:

- 1- **الحدس (الاستبصار):** عبارة عن حالة وعي قصوى تنبع من واقع اللاشعور أو التغير في مستوى الشعور؛
- 2- **المشاعر:** حالة الشعور المتأثرة عاطفياً وتتطلب وعياً ذاتياً وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج؛
- 3- **الحس:** حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها ويسمعاها الآخرون وتحتاج إلى مستويات مرتفعة من التطور العقلي والبدني والمهارة في مجال الموهبة؛
- 4- **التفكير:** حالة تفكير منطقي يمكن قياسه وتطويره بالتدريب المكثف، والشكل الموالي يبين نموذج "كلارك" التكاملي لحل المشكلات.

الشكل رقم "10": نموذج "كلارك" التكاملي للإبداع



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 27.

من قراءة وتحليل النماذج الأربعة للإبداع التنظيمي، نجد أن هناك تباين في تحديد العوامل المؤثرة على سلوك الفرد الإبداعي بالمنظمة، فالنموذج الأول يقول بوجود ثلاث عوامل هي المعرفة الكامنة للفرد، ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية، أما النموذج الثاني فيرجعها إلى متغيرات معرفية، متغيرات بيئية ومتغيرات شخصية، بينما النموذج الثالث فيقول بأن الإنتاج الإبداعي يقوم أساساً على التفكير الإبداعي للفرد بمختلف مراحلها وهذا انطلاقاً من مخزون ذاكرته، أما النموذج الرابع والأخير فيرجع الإبداع إلى التفاعل بين العوامل الذاتية للفرد المتمثلة في الحدس، المشاعر، الحس والتفكير، لكن رغم هذا التباين يمكننا تحديد العوامل المؤثرة في قدرة الفرد الإبداعية في عنصرين:

- عوامل ذاتية في الفرد تشمل حدسه، مشاعره، حسه، تفكيره، ومختلف المتغيرات المعرفية والشخصية إضافة إلى ثقافته الخاصة (عاداته، تقاليده).
- عوامل البيئة الخارجية تتضمن ثقافة المنظمة التي يعمل بها، والبيئة الخارجية المتمثلة في الأسرة والمجتمع.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي

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

أولاً: المعوقات الشخصية

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي ومن أهمها:¹

1- ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها.

2- الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فغنه يفضي غلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

3- الخوف من المخاطرة: فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.

4- قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته.

5- الميل إلى تقييد المشكلة: فعادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

6- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: تجعلهم يميلون على استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة تتطلب ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه يعيق الإبداع كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد.

7- رفع شعار الحرص على المألوف: بمعنى أن هناك حلا معتادا لجا إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، والميل للمجاعة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة الامتثال للمعايير السائدة إلى إعاقه استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حدا للتفكير الإبداعي.

8- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة.

9- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما أن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود على أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي، بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها.

10- إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيود الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، واكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة.

11- الإشباع أو المعلومات الزائدة: فالمعلومات الزائدة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة.

12- الإجهاد الزائد: يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعور بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزداد هذه المشاعر بضعف التفكير المبدع.

ثانيا: المعوقات التنظيمية

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى أفراد المنظمات وقيادها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة على أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة وتتمثل في:¹

1- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف.

2- الالتزام الحرفي بالقوانين: والتعليمات والإجراءات ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

4- سوء المناخ التنظيمي: والذي يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

5- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

6- القيم الاجتماعية السائدة: من المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، و ذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير، فمثلا من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم بالسن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصا متقدما بالسن وليس شابا، لذا قلما يحتل الشباب بالمراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية، إذ يعتبر شرط السن أحد مؤهلات القيادة.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص 36، 35.

7- الظروف الاقتصادية: لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوقاً للابتكار بل قد يقود ذلك إلى محاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيم الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.

8- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ والكل يعاقب ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل.

9- ضيق الوقت المتاح للممارسة للإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقلل من أهمية تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

10- المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والائتمان والخطر معاً، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.

11- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الأفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع التنظيمي داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز العمل وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

خلاصة الفصل:

الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه، ظهر في بداياته كمفهوم في علم النفس ثم انتقل إلى عالم الإدارة والاقتصاد، أين أصبح عاملاً هاماً في بقاء واستمرار المنظمات، ومن الطرح الذي تناولناه في هذا الفصل خلصنا لمجموعة من النتائج نوجزها في الآتي:

- الإبداع عملية عقلية تهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والأصالة والملائمة وإمكانية التطوير؛
- الإبداع التنظيمي هو حصيلة إبداعات الأفراد داخل المنظمة بإيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- الإبداع على مستوى الفرد يمر بخمس مستويات هي على التوالي: الإبداع التعبيري، التقني، الابتكاري، التجديدي وأعلىها الإبداع التخيلي، أما على مستوى المنظمة يمكن أن يكون الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل؛
- تمر العملية الإبداعية الفردية بمراحل متتالية تسبقها مرحلة الإحساس بالمشكلة ثم مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإشراف وأخيراً مرحلة التحقق، أما على مستوى المنظمة فتبدأ العملية الإبداعية بمرحلة إدراك الحاجة للإبداع، مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الجماعية، مرحلة التطبيق وأخيراً مرحلة الثبات؛
- يعتمد الإبداع التنظيمي على سمات خاصة في الأفراد وعلى قدرات تمكنهم من إبراز إبداعهم تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالتركيز، التحليل والربط؛
- للإبداع التنظيمي معوقات كثيرة شخصية وتنظيمية، لا يمكن مواجهتها إلا من خلال تنمية القدرات الإبداعية للأفراد عن طريق تلمس نماذج الإبداع التنظيمي التي تبرز أهم العوامل المؤثرة فيه والمساعدة على تنميته لدى الفرد.

الإبداع أصبح ضرورة ملحة للمنظمات من أجل التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة، لذلك يجب عليها العمل جاهدة على تنميته وتطوير الموجود منه، وخلق المناخ الإبداعي داخل المنظمة، وسنحاول في الفصلين المواليين إبراز مدى فعالية سلوك مهم في المنظمة في التأثير على الإبداع التنظيمي وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث:

دور المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي
في المنظمة

تمهيد:

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت، ولالإبداع التنظيمي بيئتان تؤثران على استبانه ورعايته وهما البيئة الداخلية للفرد والبيئة الخارجية (المنظمة)، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع التنظيمي يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالفرد المبدع، والعوامل التنظيمية والسلوكية والتي يندرج ضمنها سلوك المواطنة التنظيمية الذي ينبع من إرادة الفرد التطوعية والاختيارية ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، هذا السلوك الذي من شأنه خلق المناخ والبيئة الإبداعية داخل المنظمة، والتأثير على الأفراد وسلوكياتهم الإبداعية من خلال زيادة دافعيتهم وإرادتهم لممارسة مثل هذا السلوك، كل هذا سنحاول إبرازه بشيء من التفصيل في هذا الفصل والمعنون دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة، من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث:

- تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للمنظمة؛
- تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للإبداع للفرد؛
- أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد والجماعة.

المبحث الأول: تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للمنظمة

تتبع أهمية الإبداع التنظيمي للمنظمات في كون العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات، من هنا جاءت أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات، فمقابلة هذه التحديات يحتاج إلى خلق مناخ إبداعي يساعد الأفراد العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية وتمييزها، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أهمية المواطنة التنظيمية في خلق وإيجاد المناخ الإبداعي بالمنظمة.

المطلب الأول: ماهية المناخ الإبداعي بالمنظمة

كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها، كما وأنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق أهداف محددة.

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد¹، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم²، وسنحاول تقديم بعض التعاريف لهذا المفهوم وتبيان أبعاده حسب آراء الكتاب والباحثين.

¹ ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993، ص38.
² موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995، ص ص145، 171.

1- تعريف المناخ التنظيمي

يشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم¹، هذا التعريف يتناول المناخ التنظيمي من خلال الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية دون تحديد أمهي البيئة التنظيمية أم الاجتماعية.

ويرى البعض الآخر أن المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات والأدواق والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم.² بالنسبة لهذا التعريف فإنه يحصر ويحدد المناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية والاجتماعية للأفراد دون ذكر البيئة التنظيمية.

كما يعرف البعض المناخ التنظيمي أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم.³ وهنا نجد إضافة على التعريفين السابقين أن هذه الخصائص التنظيمية والشخصية للعاملين تكون مدركة أي مستوعبة وواضحة للعاملين وذات تأثير كبير على دوافعهم وسلوكياتهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن المناخ التنظيمي هو مفهوم يعبر عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بما فيها القواعد والأعراف والقيم والعادات التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

2- أبعاد المناخ التنظيمي

يلاحظ أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قاموا بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد نذكر أهمها:

¹Richard Kopelman, "The Role of Climate and Culture in Productivity" in Schneider Benjamin, (Ed) Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990, p56.

² محمد المغربي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 30.

³ G. A. Litwen, and R. A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University., Boston, 1968 , p1.

حدد "Forhand, Gilmer" أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: ¹ الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة.

يلاحظ أن هذان الباحثان ركزا في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي على خصائص التنظيم الرسمي المتمثل في الهيكل التنظيمي ونمط القيادة بدرجة كبيرة.

أما "Litwin, Stringer" فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهونا بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: ² المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم البعض، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل.

وهنا يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند "Litwin, Stringer"، حيث ركزا على خصائص البيئة الاجتماعية السائدة بين العمال بدرجة كبيرة، ودرجة الولاء والانتماء الناتجة عن الرضا بمعايير ونوعية العلاقات السائدة بالمنظمة.

أما "Lawler" فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية، أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة. ³

أما بالنسبة لهذا الباحث فنرى أنه قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين معتمدا في ذلك على درجة التنظيم الرسمي وعلى أسلوب القيادة الإدارية المتبع، حيث أضاف على الباحثين السابقين بعد درجة الرسمية في إجراءات العمل ونظم المكافآت.

وقد أسفرت جهود "Campbell" عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في

¹G. A. Forhand, and S. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", Psychological Bulletin, Vol 62, N°6, 1994, p 362.

² G. A. Litwen, and R. A. Stringer, op-cit , p1.

³ E. E. Lalwer, et. al, "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 11, 1974, pp. 142- 151.

العلاقات بين العاملين.¹ نرى أن هذا الباحث لم يتطرق كذلك إلى نمط القيادة وركز بدرجة كبيرة على خصائص البيئة الاجتماعية مثل "Litwin, Stringer".

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هناك خمسة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والموضحة فيما يلي:²

1-2- الهيكل التنظيمي:

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

2-2- نمط القيادة:

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.

3-2- نمط الاتصال:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

¹ J. P. Campbell, et. al, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill Book Co, N. Y, 1970, p392.

² محمد ناصر ونبيل ذنون وورنا ناصر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص216.

4-2 الحوافز:

تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه، وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته.

5-2- العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

مما سبق ذكره يمكن القول أن المناخ التنظيمي ما هو إلا تعبير عن وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية التنظيمية والاجتماعية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة، ويتم قياس المناخ التنظيمي من خلال أبعاده التنظيمية والتي تم حصرها في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، جماعة العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ثانيا: مفهوم المناخ الإبداعي، شروطه وأبعاده

1- مفهوم المناخ الإبداعي

يعرف المناخ الإبداعي بأنه كل ما يحيط بالفرد من أمور اجتماعية وتأثير العمل والثقافة حيث يمكن لها أن تسهل أو تحبط التفكير والأفعال الإبداعية.¹

¹ سفيان بوزيد، نحو تأسيس مناخ إبداعي أصيل، جريدة صوت الشعب، العدد 10، الخميس 04 أوت 2012، ص 11.

ويعرف أيضا بأنه ذلك المناخ الذي يدعم ويعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.¹

كما يقصد بالمناخ الإبداعي مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة، المؤثرة في قدرة الفرد على الأداء الإبداعي، أو كفاءته في حل المشكلات بطريقة إبداعية.²

نستنتج مما سبق أن المناخ الإبداعي هو مجموعة الخصائص والمميزات لبيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها، التي تدعم وتعزز السلوك والقدرات الإبداعية لدى العاملين وتوجهات المنظمة الإبداعية.

2- شروط المناخ الإبداعي:

يتطلب المناخ الإبداعي نوعان من الشروط حتى يكون محفزا على الإبداع وهي:³

2-1- شروط مادية: هذه الشروط تكون حافزة على التفكير الخلاق وذلك إذا أمكن أن يتحقق في البيئة كل ما يتعين على الانجاز الكفاء لأية مهمة إبداعية، ويدخل في ذلك كونها:

- تتيح الحرية والتجريب والفعل بطريقة مستقلة؛
- يتوفر فيها المستوى الأمثل من الضغوط النفسية المثيرة للقلق؛
- تتطلب تحقيق أهداف واقعية، أو غير مغالية في الطموح أو المثالية؛
- يتوفر فيها الحد الأدنى من الإشراف المباشر، أو ضغوط السلطة الأعلى؛
- تتحقق فيها فرص تحمل المسؤولية عن طريق التفويض في السلطة؛
- تشجع على المشاركة والتعاون فيما بين الأفراد في صورة فريق متكامل، يسعى أعضاؤه لتحقيق الأهداف العامة للفريق الواحد أو جماعة العمل؛
- يتحقق للأفراد في ظلها المعرفة العاجلة بعائد جهودهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛
- تتوفر فيها المصادر الضرورية، وصور المساندة الواجبة لإنجاز المهام أو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص26.

² زين العابدين درويش، التفكير الإبداعي: طبيعته وإمكانيات تنميته في الأفراد والجماعات، www.pathways.cu.edu.eg، تم الاطلاع عليه يوم 2013/04/14.

³ www.pathways.cu.edu.eg, 14/04/2013.

2-2- شروط نفسية/اجتماعية: ويقصد بها خصائص الأفراد في بيئة العمل، أو الدراسة أو غيرها، أيا كانت أوضاعهم أو مناصبهم وتشمل:

- أن تكون متقبلة للأفكار مهما بدا فيها شطح الخيال أو المغايرة للمألوف؛
- أن تقدم العون والمساعدة، بما يحقق نمو الأفكار وتطويرها وإنضاجها؛
- أن تشجع على المخاطرة أم التصدي للتحديات؛
- أن تتيح الوقت والفرصة للجهود الإبداعية الفردية أو المستقلة؛
- أن تعين على النمو والارتقاء المهني أو الأكاديمي أو العلمي عموماً؛
- أن تتيح فرص الاعتراف الصريح على الانجاز الإبداعي وقيمة ما يصدر عن الأفراد من أفكار خلاقة؛

هذا كما أجرى "Cumplings" سنة 1965 دراسة تمهيدية عن طبيعة المناخ التنظيمي الملائم لظهور وتعزيز وصيانة الإبداع الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية، وطبقاً للتحليل الذي أجراه في دراسته استنتج خصائص وأبعاد معينة للمناخ التنظيمي الذي يلائم الإبداع وسمى المنظمة التي تحتوي على هذه الأبعاد بالمنظمة الإبداعية ومن بين الخصائص المميزة للمنظمة الإبداعية نذكر:¹

- درجة قليلة من الرسمية في العمل؛
- توفير المصادر البشرية اللازمة للعمل؛
- منح الحرية في العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- وجود هيكل مرن، مفلطح وليس عمودي؛
- النزعة لاستخدام النتائج الفعلية في التقييم؛
- فصل وظيفة تطوير الأفكار عن وظيفة تقييم الأفكار؛
- فتح قنوات الاتصال بين الأقسام ذات المعرفة؛
- تطوير نظام مكافآت يجذب ويحث الأفراد المبدعين في المنظمة مثل: اختيار الفرد لعمله وإعطائه الحرية في العمل و دعم تطوير الفرد المهني وتقدير مهنته وتميز المهنيين عن غيرهم في الترقية وخلافه؛
- إيجاد مناخ تنظيمي وفلسفة إدارية تركز على افتراض أن جميع الأفراد مبدعين وأن تدريبهم متميز ويجنحون إلى الإبداع بما لديهم من مواهب وقدرات ودافعية عالية لتحقيق أهدافهم.

¹ سعد بن عبد الله الكلابي، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، www.faculty.ksu.edu.sa، تم الإطلاع عليه يوم 13/04/2013.

مما سبق ذكره نستنتج أن الإبداع يتطلب مناخ تنظيمي صحي يتصف بالديمقراطية، ويركز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية كما يسوده احترام الرأي الآخر بل الإصرار على سماعه وتشجيع الحوار الذي يوصل إلى المفيد والجديد ويحفز العاملين على تقديم الاقتراحات للتطوير والتحسين.

3- أبعاد المناخ الإبداعي بالمنظمة

تلعب المتغيرات التنظيمية دورا هاما في تهيئة المناخ الإبداعي بالمنظمة، وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم المتغيرات من وجهة نظر الباحثة والتي يم تناولها سابقا كأبعاد المناخ التنظيمي، والتي نوجز أهم تأثيراتها على الإبداع التنظيمي فيما يلي:¹

3-1- الهيكل التنظيمي: إن طبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر على العاملين وقدرتهم على المشاركة والإبداع، بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع، كما أن المركزية تحد من الإبداع واستعمال العقل لأن العاملين يعرفون أن مصدر القرارات هو المركز، أما إذا كان هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي ويفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحسن من معنوياتهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بالثقة وبأهميتهم مما يشجعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه ويحد من الصراعات داخل التنظيم ويؤمن مزيدا من الانسجام في جو العمل.

3-2- نمط القيادة والإشراف: يعتبر نمط القيادة والإشراف عاملا مهما لتشجيع الإبداع، أو معطلا له، وإن مركزية القيادة والإشراف وتسلطها يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية لأن العاملين يعرفون أن قراراتهم أو أدائهم لا قيمة له مما يقلل من إمكانية تقدم المنظمة وتطورها وتحقيق الإبداع فيها والعكس صحيح.

نخلص إلى أن ديمقراطية القيادة والإشراف تكون مشجعة للإبداع وتحث على التطوير وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة من خلال الاستماع لهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات مما يزيد من

¹ ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجموعة 17، العدد الأول، 2003، صص 12، 13.

ثقة العاملين بأنفسهم ويحسون بقيمتهم وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة وأهدافها والتضحية في سبيل بقائها واستمرارها.

3-3- نمط الاتصال: إن عمودية الاتصال وروتينية الأعمال تشيع روح اللامبالاة في المنظمة وتقلل من اهتمام العاملين بما يجري حولهم، وتقلل من قيمتهم وإحساسهم بعدم أهميتهم، مما يسبب في تدني أدائهم وعدم رغبتهم في الإبداع مما يجعلهم ينتظرون معظم اليوم لوقت انتهاء الدوام حتى يتخلص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا وإحباطا.

3-4- الحوافز: تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم ولا يمكن الاستغناء عن جهودهم وأنهم جزء مهم في المنظمة، يتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهودا غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية، كما أن نمط المكافأة والعقاب يعتبر بعدا مهما آخر، فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين بغض النظر عن النتائج كلما كان معطلا للإبداع، أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تسلمهم في تقدم وتطور العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان ذلك إيجابيا ومشجعا للإبداع، أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فإن ذلك يعتبر معطلا للإبداع ومولدا لمناخ تنظيمي سلبي وغير صحي.

3-5- العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار: يتطلب الإبداع نظام الإدارة بالمشاركة القائم على معاملة موضوعية مع الأفراد، وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي، والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية الأمر الذي يساعد على تحقق الرضا الوظيفي ومن ثم الإبداع التنظيمي.

هذه الأمثلة من أبعاد المناخ الإبداعي بلا شك سوف تؤثر على الموظفين وتبرز ما لديهم من إبداع وسوف يتأثرون بماهية مناخهم الإبداعي ويعيدون تشكيله بما يتلاءم أكثر مع ميولاتهم الإبداعية ويجذب موظفين جدد يمكنهم التكيف مع هذا المناخ.

المطلب الثاني: مساهمة المواطنة التنظيمية في خلق المناخ الإبداعي

الإبداع التنظيمي ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة الداخلية، حيث يتطلب توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، فالمناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على اتجاهات الأفراد نحو البقاء بالعمل والاستقرار به أو الانتقال وتركه، فكلما زادت درجات الإيجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء بالعمل وزادت درجات الولاء والانتماء ومن ثم زادت احتمالات الإبداع والابتكار، وتضم بيئة العمل داخل المنظمة الأفراد العاملين بها بمختلف اتجاهاتهم وإدراكاتهم وسلوكياتهم، التي من بينها سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعتبر سلوك تطوعي اختياري ينبع من إرادة الفرد الذاتية، حيث أننا سنحاول في هذا المطلب إبراز مدى مساهمة هذا السلوك في خلق وتهيئة المناخ المشجع والمحفز للإبداع داخل المنظمة من خلال النقاط الآتية:

أولاً: المواطنة التنظيمية تولد الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.¹

قبل التطرق إلى إبراز دور المواطنة التنظيمية في توليد الثقة بين العاملين وبين العاملين والمنظمة، لا بد من الحديث عن عامل مهم له بالغ الأثر في توليد الثقة التنظيمية، فعند الحديث عن سلوك اختياري تطوعي ينبع من إرادة الفرد يظهر لنا أن هذا السلوك هو سلوك أخلاقي يكون نتيجة تطبيق العامل لما يؤمن به من قيم، فالأخلاق هي الجانب العملي للقيم والقيم هي الجانب الاعتقادي للأخلاق.

فأخلاقيات الأعمال تعرف بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك العامل أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ والمعايير العامة بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين".²

من هنا يظهر أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق للقيم الجيدة التي يؤمن بها العامل على سلوكيات في بيئة العمل والتي من بينها سلوك المواطنة التنظيمية، كما تعمل تلك الأخلاقيات على توفير أساس قانوني

¹ عدم ورود اسم الكاتب، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريم، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص173.

² الجازي الشبيكي، أخلاقيات العمل الوظيفي، ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، معهد الإدارة العامة، 2005، ص4.

وأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف التي قد يواجهها الفرد داخل المنظمة أو خارجها.

وبالتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية المبني على بعد الإيثار، الكرم، الضمير الحي والسلوك الحضاري بكل مظاهرها تولد لدى العاملين الشعور بالثقة بالآخرين وبالمنظمة.

فممارسة الرؤساء لهذا السلوك يولد لدى العاملين الثقة برؤسائهم، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل عامل في المنظمة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعاً لتحقيق هدف معين في التنظيم والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصالح العامة، لا سيادة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسياتها، وعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها.

كما أن ممارسة العاملين لهذا السلوك يولد لديهم الثقة بزملاء العمل مما يولد علاقات تعاونية متبادلة من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات، فالأخلاق تعتبر جوهر ومنبع الثقة.

وفي هذا يقول "Ekval" سنة 1996 أن الثقة المبنية الموجودة بين العاملين في المنظمة وبين العاملين والمنظمة يولد نوعاً من الشعور بالأمان في العلاقة، والشعور بالأمان يعد أمراً أساسياً للإبداع، فهي تدفع الأفراد إلى المشاركة وطرح الأفكار والآراء بحرية تامة فالأفكار التي تبدو شاذة أو غريبة لدى بعض الأفراد من الممكن أن تكون عاملاً مهماً في شحذ وإشعال الذهن مما يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أعضاء فريق العمل.¹

ولكن عندما تفقد الثقة بين الأفراد يصبحون في حالة شك وريبة وقلق من ارتكاب الأخطاء ومن استغلال أفكارهم بطريقة غير منصفة وبالتالي الحد من السلوكيات الإبداعية.

¹ فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008، ص22.

ثانيا: المواطنة التنظيمية تنمي روح الفريق والعمل الجماعي

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه: " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"¹.

من مميزات سلوك المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد طواعية من أمثلتها: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم النصح للآخرين، التحدث بطريقة إيجابية مع الآخرين، تقديم التشجيع المعنوي للعمال في الأوقات الصعبة، تزويد الزملاء بالمعلومات، تقديم جهود مضاعفة في العمل وغيرها من السلوكيات التي تنمي لدى العاملين روح الفريق وروح العمل الجماعي، والعمل التكاملي من خلال جسم منظمي موحد يعمل فيه كل فرد لمصلحة المنظمة العليا، ويؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح، كما يتيح تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، لأن الأفراد يدركون أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق المتمثلة في أهداف المنظمة ككل.

إن وجود روح العمل الجماعي لدى العاملين يعزز ويدعم الأسلوب الجماعي في حل المشكلات، الذي أصبح مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمرارها في أداء الدور المطلوب منها، وفقدان روح العمل الجماعي من شأنه أن يعيق عملية الإبداع، فالعمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد واكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد، وبذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي.

والإبداع الجماعي كما عرفه "كنج" و"أندرسون" هو: "العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار والمقترحات موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت"².

إن العمل الجماعي يتيح للأفراد طرح أفكارهم واقتراحاتهم ومناقشتها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة متفق عليها تمثل إبداعهم الجماعي.

¹ أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة، www.faculty.ksu.edu.sa، تم الإطلاع عليه يوم 2013/04/14.

² Nigel king and Neil Anderson, op-cit, p102.

ثالثاً: المواطنة التنظيمية تحسن سبل الاتصال والتواصل داخل المنظمة

يؤدي الاتصال داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز" و"كاهن" اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه.

وسلوك المواطنة التنظيمية من مظاهر النسق الاجتماعي الذي يحدث فيه الاتصال، هذا السلوك الذي يقوم على بعد الإيثار والمجاملة والسلوك الحضاري أين يقوم العامل ببعض السلوكيات التي تساعد على انسياب المعلومات ومرونة الاتصالات مثل: تزويد الزملاء بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه، مشاركة الزملاء طرق وأساليب العمل، وتشجيعهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة حيث تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، وجوهر النشاط الفكري فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الفرد من ممارسة وظائف مختلفة.

فإنظم الاتصالات التي توفر المعلومات الفعالة تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يرى "Gelenier Q" سنة 1948 أن وظيفة الإبداع ترتبط ببعدين رئيسيين: البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والاقتراحات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها لأن المنظمات التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنظمة والفاعلين.¹

من هنا يظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع في المنظمة من خلال تحسينها لأساليب الاتصال والتواصل بين العاملين وتسهيل انتقال المعلومات بين جميع الأطراف وفي جميع النواحي.

¹ جمال بن رزوق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010، ص404.

رابعاً: المواطنة التنظيمية تخفض نطاق الإشراف وتمنح الحرية في العمل

أظهرت العديد من البحوث الدور المهم للمشرفين ومدراء المشاريع والأقسام لعلاقتهم المباشرة والمؤثرة في السلوك وكيفية أداء المهام من قبل المرؤوسين وأثر هذا الدور في السلوك الإبداعي عند العاملين.

وتلعب المواطنة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير على المشرفين وطريقة أداء أعمالهم الإشرافية، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء والمشرفين حول العامل¹، حيث تزيد ثقة المشرفين بالعمال مما يقلل ويخفض من نطاق الإشراف والمراقبة لثقتهم بأن العمال سيؤدون المهام الموكلة إليهم وأكثر من ذلك، فممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى عدم ممارسة الإشراف من خلال نشر فكرة وشعور الخوف من الإشراف التقييمي للأعمال، والتي قد تؤدي غلى العمل تحت الشعور بالخوف والنقد السلبي وبالتالي نفس أو قتل الروح الإبداعية في المنظمة.

إن تخفيض نطاق الإشراف ومنح الحرية في العمل نظراً للثقة التي يبديها المشرف بعماله، ترفع من معنوياتهم وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وأهميتهم وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة، وأهدافها والتضحية في سبيل بقائها واستمرارها، هذا ما يحفزهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه وتقنياته.²

خامساً: المواطنة التنظيمية تعزز أسلوب الإدارة بالمشاركة

أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أولاً وقبل كل شيء فلسفة، قوامها ديمقراطية الحياة في المنظمة، ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق تنميتهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المبادرة مستعملين لتحقيق ذلك هياكل وتقنيات خاصة للمشاركة.³

وتلعب المواطنة التنظيمية دوراً هاماً بل في تحفيز القادة والمشرفين على إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة، نظراً لتفعيلها لدور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتقوية الروابط والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والرؤساء وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، وتحقيق اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في تحمل المسؤوليات، كل هذا يعمل على خلق وإيجاد جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يحثهم على تشارك جميع أمور العمل وتبادل الرأي واحترام الرأي الآخر.

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص72.

² ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد الأول، 2003، ص12.

³ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، فيلاديلفيا، 2005، ص23.

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من ثقة الرئيس بنفسه مما يجعله منفتحاً على مرؤوسيه ومتقبلاً لروح النقد ومعطياً لهم الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف ، لأن عدم الثقة لدى الرؤساء يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى كتم أفواه المبدعين حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم وهذا ما يرى فيه بعض المدراء تهديداً لمركزهم ولذلك يفضلون أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتماداً مطلقاً.¹

إن تحفيز المواطنة التنظيمية للرؤساء والمشرفين على تبني أسلوب التسيير بالمشاركة يعيد اكتشاف العامل من جديد مشجعاً إياه على المبادرة والحرية في تنفيذ وتصوير العمل من هادفاً من وراء ذلك إلى الاستفادة من قدراته الإبداعية وتوظيفها، كما أن محيط المنظمة أصبح أكثر تعقيداً ولم يعد بمقدور شخص واحد في المنظمة أن يفهم كل تلك التعقيدات بمقتضى محدودية معارفه الإنسانية، لذلك فهو بحاجة إلى أذكاء المنظمة للتغلب على هذه التحديات المفروضة، وهو أيضاً مطلب لكل الأفراد العاملين الراغبين في مسؤولية أكبر واستقلالية أكثر.

ويؤكد ذلك علي السلمي بقوله: "إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز".²

وهذا ما يعكسه سلوك المواطنة التنظيمية من خلال جميع مظاهره وأبعاده المعبرة عن طبيعة الفرد في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع، لكن بالرغم من كل المساهمات التي يقدمها سلوك المواطنة التنظيمية في خلق المناخ المشجع والمحفز للإبداع في المنظمة، إلا أن له بعض التأثيرات السلبية على المناخ وبيئة العمل والتي تحد من الإبداع التنظيمي وذلك من خلال:

أولاً: المواطنة التنظيمية تشجع الالتزام الحرفي بالقوانين

تقوم المواطنة التنظيمية على بعد الالتزام العام أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، وهي تشمل سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة أي سلوكيات تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومن أمثلتها: حرص الموظف على الالتزام بقواعد وقوانين العمل، الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها.

¹ محمد قاسم الغزيوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000، ص43.
² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص34.

إن هذا البعد رغم آثاره الإيجابية على علاقة الفرد برئيسه والثقة التي تظهر في هذه العلاقة، من خلال تخفيض نطاق الإشراف، تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ينعكس سلباً على جانب آخر مهم جداً بالنسبة للمنظمة وهو الإبداع، فامتثال العاملين للمعايير السائدة يضع حدوداً لتفكيرهم الإبداعي، كما أن هذه القواعد والقوانين تدعم الأفراد لمقاومة التغيير في المنظمة، وبالتالي مقاومة الإبداع، وروتينية الإجراءات المعقدة يحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، فالإبداع يتطلب درجة من الرسمية ومنح الحرية في العمل للفرد ليستطيع خلق الجو الملائم للسمو بتفكيره وإظهار قدراته الإبداعية.

ثانياً: المواطنة التنظيمية تدعم بروز روح الاتكالية واللامبالاة بين العاملين

إن أهمية سلوك المواطنة ينبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وتحسينها عن طريق إبداع العاملين بها.

لكن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه نتائج سلبية تؤثر على أداء العاملين وتحد من إبداعاتهم بل وتقتلها، فعلى صعيد الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية يمثل أعراض عدم الكفاءة فالفرد الغير كفى يسعى لإخفاء عدم كفاءته بإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما على صعيد الجماعة، فهذا السلوك يؤثر على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية واللامبالاة لدى بعض العاملين مما يؤدي إلى الإحجام عن المبادرات الذاتية وقتل الأفكار الإبداعية.

أما على صعيد المنظمة فقد يؤدي هذا السلوك إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرتها على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية، فقد يكره العامل منظمته، وتقل من انتمائه وولائه لها مما يجعله راغباً في تركها وعدم الاستمرار بها، وهذا يؤدي حتماً إلى قتل الروح الإبداعية و تخفيض السلوكيات المؤدية على تحسين وتطوير المنظمة.

مما سبق ذكره في هذا المبحث نستنتج أن للمواطنة التنظيمية مساهمة كبيرة في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال خلقها لمناخ تنظيمي إبداعي يتميز بالثقة المتبادلة بين العاملين بين العاملين والمنظمة مما ينمي عندهم روح الفريق والعمل الجماعي وتحسين سبل الاتصال والتواصل لتحقيق الأهداف المشتركة، وتخفيض نطاق الإشراف ومنح الحرية للعامل للتفكير وإبداء آرائه إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للإبداع للفرد

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراد متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن، وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية، لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد، وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية، وسنحاول في هذا المبحث إبراز مدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في إيجاد وإظهار القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد وتنميتها.

المطلب الأول: ماهية المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد

سنتناول في هذا المطلب مفهوم المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد وأهم المؤشرات الدالة على وجوده لدى فرد ما، ثم نبرز بعد ذلك متطلبات ظهور السلوك الإبداعي في المنظمة وفي الختام سوف نتطرق إلى العوامل النفسية الخمسة الداخلة في ظهور السلوك الإبداعي.

أولاً: مفهوم المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد

المناخ الداخلي للفرد يشمل مختلف الاتجاهات التي يتبناها الفرد، ودوافعه وقيمه الخاصة وسمات شخصيته، وغيرها من الخصال التي يمكن أن تؤثر في سلوكه، وفي مدى قبوله للتحديات في مختلف المواقف ومنها المواقف التي تتطلب الإبداع تحديداً.¹

إذن المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد يقصد به خصائص الفرد الشخصية، وقدراته الكامنة التي تتحكم وتؤثر في تفكيره وسلوكه الإبداعي، ويتم الكشف عن وجودها في الفرد المبدع، أو الواعد بالإبداع من خلال مؤشرات عديدة، لعل أهمها:²

– حدود انفتاحه على الخبرات والأفكار الجديدة؛

¹ زين العابدين درويش، التفكير الإبداعي: طبيعته وإمكانيات تنميته في الأفراد والجماعات، www.pathways.cu.edu.eg، تم الاطلاع عليه يوم 2013/04/14.

² www.pathways.cu.edu.eg، 2013/04/14.

- مقدار فضوله المعرفي، أو حب الاستطلاع لديه، أو شغفه بتحصيل المعرفة؛
- مدى نزوعه إلى الاستقلال في الفكر أو الرأي أو السلوك؛
- مثابرتة أو مداومته على إنجاز أي عمل، تحت مختلف الظروف؛
- مدى توفر سمة المخاطرة في شخصيته وحدود قبوله للتحديات؛
- حدود ميله إلى اللعب بالأفكار ومدى استمتاعه بذلك أصلاً.

إذن هناك مجموعة من المؤشرات التي إن وجدت في فرد ما دلت على أن هذا الفرد له قدرات إبداعية كامنة، يجب تحفيزها وإثارتها لإظهارها واستغلالها من أجل الوصول إلى الإبداع الواقعي الملموس.

ثانياً: مفهوم السلوك الإبداعي ومتطلبات ظهوره

قبل التطرق إلى متطلبات ظهور السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة، ارتأينا أن نخرج أولاً على مفهوم السلوك الإبداعي وإظهار الفرق بينه وبين الإبداع في حد ذاته.

1- مفهوم السلوك الإبداعي:

يعرف السلوك الإبداعي بأنه تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة¹، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

كما يعرف أنه محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا اعدّ سلوكاً إبداعياً.²

كما يمكن تعريفه على أنه سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة.³

¹ مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الدراسات، مجلد 26، العدد الأول، 1994، صص 100، 101.

² خالد يوسف الزغبى وحسين محمد العزبه، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، صص 77، 78.

³ W. R Spence, *Innovation : the communication of change in ideas*, First edition, chapman Hall, UK, 1994, pp 55-60.

إذن السلوك الإبداعي هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات أو سلوكيات سابقة للإبداع الفعلي، تمر بنفس مراحل العملية الإبداعية لكن لا يشترط أن ينتج عنها إنتاج إبداعي: فكرة، خدمة أو منتج يتميز بالأصالة والجدة، فإن نتج عن هذه السلوكيات إنتاج إبداعي تحول هذا التصرف من سلوك إبداعي إلى إبداع واقعي ملموس.

2- العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإبداعي

يقول علماء السلوك أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل بين أحداث المثيرات الخارجية وأحداث الإبداع المشاهد والملاحظ عمليا من خلال نواتج الإبداع، هذه العوامل هي:¹

1-2- الإدراك:

يعرف الإدراك أنه عملية استقبال وانتقاء وتفسير الكثير من بيئتنا المحيطة، فنحن نتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات والمثيرات، وكذا وفقا لحاجتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة. قدرات حواسنا.

يعد الإدراك الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فالإدراك المختلف بين المدير والعامل حول المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.

2-2- التعلم (الاستيعاب):

يقصد بالتعلم تلك العملية التي عن طريقها يمكن إحداث تغيير دائم نسبيا في السلوك وذلك من خلال الممارسة والتجارب، ويقصد بالتغيير الدائم نسبيا هنا أن التغيير يحدث في السلوك يستمر فترة طويلة نسبيا وأن عملية التعلم لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ولكن يمكن استنتاجها من خلال التغيرات التي تطرأ على السلوك.

ويشكل التعلم النسق الدينامي المؤثر في السلوك، ويوضح بكل جلاء كيف أن السلوك يتغير في حالة التعلم أو يبقى على حاله بمرور الزمن، كما نشاهد تطور وترقي العاملين داخل المنظمات، ولا ننسى أن المعرفة والقدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.

¹ سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي، WWW.eco.asu.jo/ eco faculty /wp-content/ 36.doc، تم الإطلاع عليه يوم 2013/02/26.

3-2- القدرات والمهارات:

فالقدرات توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، والمهارات تساعد الفرد على إتقان ورفع كفاءة الأداء.

4-2- الدوافع:

فالدوافع: هي عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة¹.

ومن النظريات ذات الإسهام الملموس في هذا المجال نظرية الحاجات لـ "إبراهام ماسلو" (A-Maslow) والذي يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة وهذه الاحتياجات رتبها "ماسلو" في شكل هرمي ذو خمس مستويات تبدأ من القاعدة إلى القمة وذلك حسب أهميتها، ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد، حيث يكون ترتيب هذه الدوافع كما يلي:²

- الحاجات الفسيولوجية؛
- الحاجات الأمنية؛
- الحاجات الاجتماعية (حاجات الحب والانتماء)؛
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير؛
- حاجات تحقيق الذات.

ويؤكد "ماسلو" على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي، وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات، باعتبار أن حاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء وكل ما يريده، أي الاستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات ومواهب وإمكانات، فهو يعني رغبة المرء في تحسين ذاته، ويعني أيضا أن يكون المرء قادرا على جعل ما هو ممكن لديه فعليا ومتحققا، بمعنى الوصول إلى ذروة إمكانات الفرد، فالمحقق لذاته هو الشخص الذي يصل إلى الحالة التي يود أن يكون عليها فعلا.

¹ Dvais,G.A, **Measuring and predicting Issues and strategy**, paper presented at the conference entitled :The Role of the school ,The family and society in the Development of creativity ,university of Qatar ,Doha,25-28 march 1996.

² شاكور عبد الحميد ، علم نفس والإبداع ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة،2002، ص 125 .

5- الشخصية:

يعرف "جوردون البورت" الشخصية على أنها: "الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة".

كما أن شخصية الفرد تتشكل بشكل ملحوظ عن طريق الوراثة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والعوامل البيئية وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد التشابه والاختلاف في سلوك الفرد، ويرى علماء النفس أن المبدع يمكن التعرف عليه من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في مجالي المعرفة والدافعية، لذلك وضعوا مقياس الشخصية للكشف عن المبدعين، فشخصية الفرد تلعب دور الضابط والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

مما سبق يتضح لنا أن السلوك الإبداعي يتأثر بمجموعتين من المتغيرات، بالإضافة إلى العوامل الخارجية نجد العوامل الذاتية في الفرد نفسه، هذه العوامل التي تتوسط البيئة الخارجية والسلوك الإبداعي الملاحظ وفق التسلسل الآتي:

مثيرات خارجية ← استجابة داخلية ← سلوك خارجي

وحددت العوامل الذاتية المؤثرة في الفرد بخمسة عوامل هي: الإدراك، التعلم، القدرات، الدوافع و أخيراً شخصية الفرد التي تلعب دور الموجه العام لسلوك الفرد.

3- متطلبات ظهور السلوك الإبداعي

يتطلب تنمية السلوك الإبداعي مراعاة متطلبات ظهور هذا النوع من السلوك التي تتمثل في النقاط الآتي ذكرها:¹

3-1- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره، بعكس الفرد الذي يبغض منظمته ولا يبالي بمصالحها، بل قد يبدد مواردها، وفي النهاية يتهرب منها.

3-2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن استغلالها لتحسين نوعية المنتجات التي تقدمها المنظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص37،38.

3-3- إتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

3-4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

3-5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر الإنساني والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

3-6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. مما سبق يتضح أن ظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين يتطلب مجموعة من العوامل المحفزة والمثيرة لدوافع الفرد الإبداعية والتي من أهمها: مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الانتماء والولاء التنظيمي، عدم مقاومة التغيير، سماع آراء الآخرين واحترامها والاهتمام بالعنصر البشري.

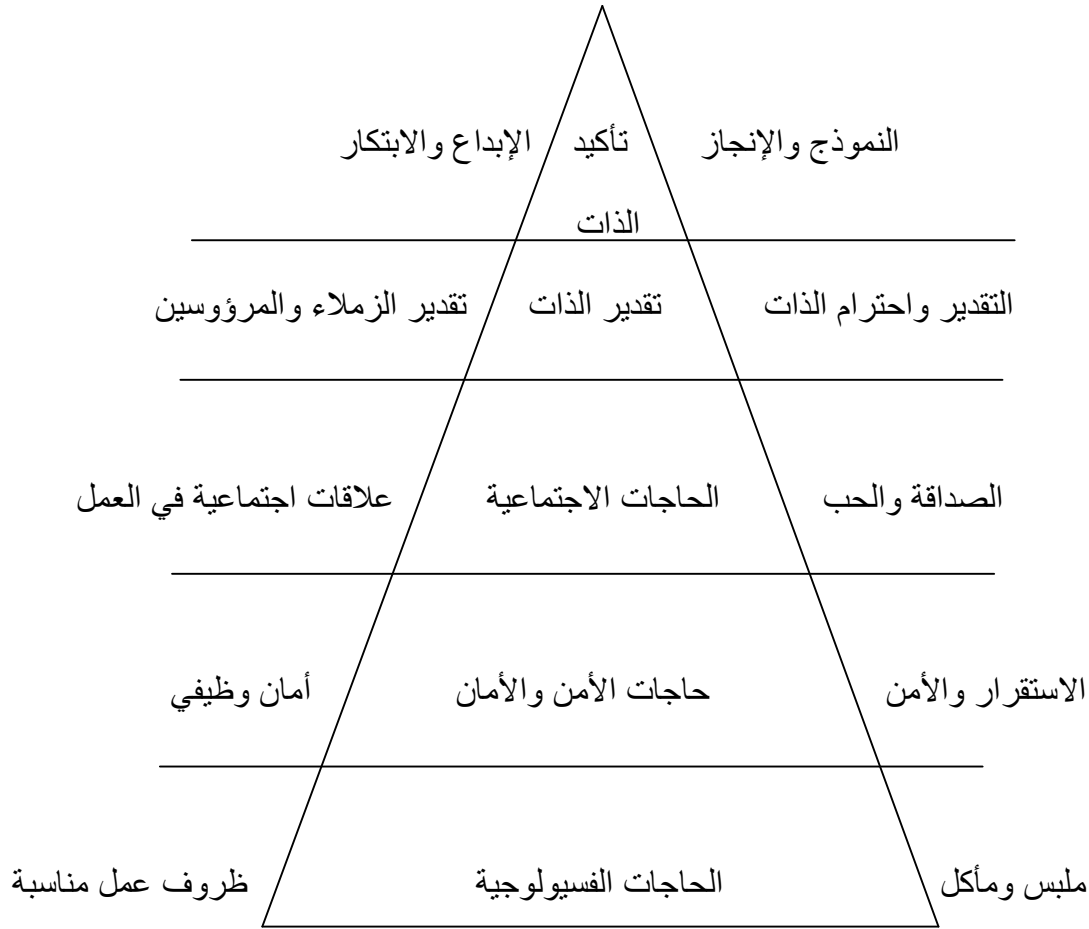
المطلب الثاني: تأثير المواطنة التنظيمية على القدرات الإبداعية للفرد.

الإبداع التنظيمي له عدة مستويات، فقد يكون على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، فالإبداع على مستوى الفرد يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو خصائص مكتسبة كحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، وتؤدي المواطنة التنظيمية دوراً بارزاً في هذا المجال، سنحاول فيما يلي إبراز الدور الكبير لسلوك المواطنة التنظيمية في تنمية وتطوير قدرات وخصائص الفرد الإبداعية.

أولاً: المواطنة التنظيمية تخلق الدوافع الذاتية للإبداع لدى الفرد

الدوافع هي مجموعة من العوامل المعقدة والمتداخلة التي تمثل قوى داخلية محركة للفرد توجهه إلى إشباع حاجاته وتؤثر على إدراكه وتفكيره ومن ثم ينعكس على مستوى سلوكه ومستوى أدائه، هذه العوامل تتضمن التكوين النفسي للفرد وثقافة المجتمع وما تتضمنه من قيم وأفكار، ويؤكد "ماسلو" على أهمية الدوافع في النشاط الإبداعي، ويمكن ترجمة هرم "ماسلو" كالآتي:

الشكل رقم "11": مدرج الحاجات لـ "ماسلو"



المصدر: شاكر عبد الحميد، علم النفس والإبداع، مرجع سبق ذكره، ص103.

تؤدي المواطنة التنظيمية إلى خلق دوافع لدى الأفراد العاملين للإبداع والابتكار عن طريق خلق مجموعة من الحوافز المعنوية الغير مادية والتي من بينها:

1- المشاركة في اتخاذ القرارات: نظرا للثقة التي تخلقها المواطنة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين، تدفعهم إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يعتبر علامة ديمقراطية يعمل الأفراد من خلالها في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة، فللمشاركة دور في دافعية العاملين فمشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات تدعم الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة فبشعر الفرد الواحد أنه فعال ومهم في كيان المنظمة.¹

¹ فهيمة خميش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي: دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص100.

2- تقدير جهود المرؤوسين: إن الممارسة الدائمة والدؤوبة لسلوك المواطنة التنظيمية يخلق انطبعا جيدا لدى الرئيس حول المرؤوسين مما يجعلهم يعترفون ويقدرّون جهودهم، وهذا التقدير يساعد على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات وإتباع أسلوب ديمقراطي في الإدارة، هذه الأساليب كلها تغيب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها لبذل أقصى الجهود من قبلهم وبذلك يكون التقدير حافزا لتحقيق الدافعية.¹

إن خلق المواطنة التنظيمية للحوافز المعنوية يولد روح المعنوية العالية لدى العاملين التي تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والإبداع.

والحوافز المعنوية لها دور مهم في دافعية العاملين الإبداعية لأنها تقوم على توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمنظمة، هذا الأخير الذي يعتبر من متطلبات ظهور السلوك الإبداعي، إذن فالمواطنة التنظيمية تولد الدافع لدى الفرد لإظهار قدراته الإبداعية وتحسين طرق وأساليب العمل.

ثانيا: المواطنة التنظيمية تزيد من ثقة الفرد بنفسه

الثقة بالنفس يقصد بها إيمان الفرد بما لديه من قدرات وإمكانيات تساعده على حسن إدارة الذات، كما تعني إيمان الفرد بأهدافه وقراراته وإمكانياته أي إيمانه بذاته، وتنمية شعور الثقة بالنفس يعني أن يشعر الفرد بأنه حي ومميز، ذكي، يتمتع بالتمكين الذاتي، الوعي الذاتي، التشجيع وهذا كله يعني التفكير خارج الحدود الموضوعية.²

تلعب المواطنة التنظيمية دورا مهما في إكساب الفرد العامل بالمنظمة الثقة بالنفس³، فهي تتيح له الفرصة للمشاركة سواء مشاركة الرؤساء في اتخاذ القرارات أو مشاركة الزملاء طرق وأساليب العمل، فيتخلص الفرد بذلك من الأنانية إلى القدرة على التعاون ومساعدة الآخرين، كما أن ممارسة العامل لسلوك المواطنة التنظيمية بمبادئها الأخلاقية القائمة على حب الآخرين والإيثار، التعاون والاحترام، تؤدي إلى إكساب الفرد بعض صفات الشخصية الإيجابية والتخلص من السلبية وحب الذات، ويتعلم الصبر وضبط النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات، كل هذا يسهم في زيادة ثقة الفرد بنفسه.

¹ فهيمة خميش، مرجع سبق ذكره، ص100.

² رجوة بنت سمران الهذلي، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع لدى مديرات ومساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2010، ص27.

³ صالح بن محمد الصغير، الجهود التطوعية وسبل تنظيمها وتفعيلها، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، 2000، ص11.

وعندما يمتلك الفرد هذه الثقة الإيجابية بالنفس فإن المنظمة تمتلك خصائص المناخ التالية: الانفتاح، التقدير، تقرير المصير، الحرية، الاعتراف بالآخر، المشاركة، التجربة، التجرد من الخوف، وهذا يأتي إذا عرف كل من المنظمة والعامل واجباته وحقوقه، وما يتوقعه العامل من المنظمة يتمثل في: الفهم، الاحترام، اللطف، التقدير، الثقة، فرض متساوية، مستقبل، عدل، متعة، مكان عمل سلمي متحاب، إرضاء الحاجات، اعتراف بالفضل، وهذا يقودنا إلى ما نتوقعه المنظمة من العاملين: ثقة، صراحة، ولاء، قيم عمل قوية، التزام، تواصل جيد، الاحترام، استقامة، التعاون مع الآخرين، مشاركة، ابتكار، إبداع.¹

إن فالمواطنة التنظيمية تعمل على خلق جو نفسي مريح، تسوده الثقة بالنفس وبالآخرين، فهي بهذا تحد من إحدى المعوقات النفسية للإبداع، وهي الخوف من الفشل فالثقة بالنفس تجعل الفرد قادرا على تحمل المخاطرة وتحد من معيقاته النفسية الإبداعية كالخوف، فالخوف يلعب دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يؤدي إلى الإحجام والتردد، وإذا تكرر الفشل يؤدي إلى نقص الثقة ويكون الفرد صورة غير صحيحة عن ذاته، وعدم قدرته على الإبداع، وبالتالي فزيادة ثقة الفرد بنفسه تحد من خوفه سواء من الفشل أو من الآخرين، وتكسبه ثقافة المغامرة وتقبل المخاطرة مما يشجعه على طرح أفكار جديدة دون خوف من نقد الآخرين له.

كما أن الأفكار الإبداعية تزداد بزيادة التعرض لأفكار مشابهة وذات علاقة، ووجود مناخ منفتح من الثقة العالية والراحة النفسية في بيئة العمل قد تزيد من التحفيز الذاتي لإنتاج أفكار جديدة، خصوصا إذا كانت تتصف بالنقد البناء للأفكار، مما يحث العاملين على المشاركة وتدفعهم إلى تجربة أفكار جديدة وحلول مبتكرة وغير مجربة، والمغامرة بحلول غير موثقة النتائج وهذا لا يأتي إلا إذا امتلك الأفراد العاملون بالمنظمة الثقة العالية بالنفس وروح المغامرة.

ثالثا: المواطنة التنظيمية ترفع الشعور بالرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج عن إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد، وهذا الشعور يظهر في ثلاثة أبعاد هي:²

¹ Joseph Cangemi and Richard Miller , **Breaking out of the box in organizations structuring a positive climate for the development of creativity in the work place**, Journal of development, Vol 26, N 5, 2007, pp401-410.

² إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، صص 43، 44.

- الرضا عن سياسات العمل بالمنظمة؛
- الرضا عن علاقات العمل وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل؛
- الرضا عن العمل ذاته وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات.

وفي هذا الصدد يظهر سلوك المواطنة التنظيمية بمساهمته الكبيرة في رفع شعور الفرد بالرضا الوظيفي الناتج عن العلاقات التي يبنها العامل بزملائه في إطار هذا السلوك، فالمواطنة التنظيمية تخلق جواً تسود فيه علاقات طيبة بين العاملين مثل الإيثار والكرم والمجاملة، هذه العلاقات تساعد على توفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم إضافة إلى توفير علاقات طيبة بينهم وبين رؤسائهم نتيجة لالتزامهم بقواعد وقوانين العمل وجميع السياسات والإجراءات من خلال بعد الالتزام العام الذي يظهره سلوك المواطنة وهذا ما يساعد على بناء جسور الثقة بين الطرفين، إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، والعمل وفق وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة.

وتشير الدراسات إلى أن التأثير الكبير لجماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها، فكلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحاببة كلما عملت على رضا أكثر من جانب العاملين على أعمالهم وهذا ما تخلفه المواطنة التنظيمية.

كما أن نمط الإشراف الذي تخلفه ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية تؤثر على رضا العاملين، فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، وإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات إلى جانب ثقتهم المتزايدة وهذا بحد ذاته يعطيهم كثيراً من الأمن والاطمئنان النفسي.

ولا شك أن هذه المعاملة الإنسانية وهذا الجو الذي تخلفه المواطنة التنظيمية من الثقة المتبادلة والاحترام والأمن والاطمئنان يولد شعوراً بالرضا الوظيفي لدى كل عامل مما يشجعه على التعبير عن مشاعره وأحاسيسه ويمنحه الثقة بالنفس لإبداء رأيه وأفكاره دون خوف، مما يحسن من قدراته وخصائصه الإبداعية، فالرضا يمنح العامل الإرادة والدافعية لتحسين وتطوير طرق وأساليب العمل والرقي بالمنظمة إلى أعلى مستوى.

رابعاً: المواطنة التنظيمية تعزز مستوى الشعور بالولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً -لا قسراً- التزام الفرد بالعمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة، كما وصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري) ولكن لا يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة.¹

مما سبق ذكره يتضح أن مواصفات مفهوم الولاء التنظيمي يتوافق أو يتطابق مع أبعاد ومبادئ سلوك المواطنة التنظيمية القائمة على الأساس الطوعي والاختياري لممارسة هذا السلوك وعدم توقع مكافآت من المنظمة، فمن الممكن أن يكون الولاء التنظيمي سابقاً لسلوك المواطنة التنظيمية، فلا يمارس الفرد سلوك المواطنة لو لم يكن يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة، حيث يكون الولاء شرطاً لازماً لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

لكن يمكن في بعض الحالات أن يكون ولاء الفرد كنتيجة لممارسته سلوك المواطنة التنظيمية، لأن هذا السلوك يعمل كمحفز معنوي يثير دافعية الفرد لبذل مجهودات أكبر وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية والحوافز الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية والتي من بينها: الرضا الوظيفي.

فمزيد من الرضا عن العمل وعن علاقات الفرد بالآخرين داخل المنظمة الذي تحققه المواطنة التنظيمية، يقود إلى بذل مجهودات أكبر تكون محصلتها أداء وإنتاجية أفضل وولاء أعلى.²

وفي هذا المجال هناك نظريات عديدة تبني سياسات ونظم التحفيز التي ترى في الرضا أساساً محفزاً للأداء وجسراً في الوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، وفي دراستنا تلعب المواطنة التنظيمية دور المحفز المعنوي للأفراد من خلال خلقها لحوافز الثقة والاحترام والصداقة والتعاون بين الأفراد، إضافة إلى تشجيع الرؤساء على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقدير جهودهم المبذولة في العمل كل هذا يؤدي على رفع رضا الوظيفي للفرد مما يعمل على زيادة ولائه التنظيمي وحبه لمنظمتها ورغبته بالبقاء والاستمرار بالعمل فيها.

¹ سليمان فارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص78.

² سليمان فارس، مرجع سبق ذكره، ص27.

وبالتالي فتعزيز ورفع شعور الفرد بالولاء التنظيمي يجعله يرغب في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في البقاء والاستمرار بها، هذه الدوافع والرغبات التي يخلقها الولاء التنظيمي تنمي روح الإبداع والابتكار لدى الفرد، وتنمي قدراته الإبداعية وتمنحه القدرة على إظهارها وتوظيفها واستغلالها أحسن استغلال للوصول إلى إنتاج إبداعي أصيل يساهم في تطوير المنظمة والسمو بها وجعلها قادرة على مواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

إذن فالمواطنة التنظيمية من خلال رفعها لشعور الفرد بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تمنح القدرة والدافعية والإرادة للفرد من أجل تنمية وتطوير قدراته الإبداعية، بل وتساعده على إظهار قدراته الكامنة وتكسبه قدرات جديدة وتمنحه الإرادة للتعلم واكتساب قدرات إبداعية تساعده على الوصول إلى إنتاج إبداعي يقدمه لمنظمتها التي يتفانى في خدمتها.

المبحث الثالث: أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد والجماعة

رأينا في المبحثين السابقين دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال مساهمتها في خلق المناخ التنظيمي الإبداعي، هذا المناخ الذي يحفز الأفراد على إظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة، ومساهمتها في زيادة ثقة الفرد بنفسه وتوليد دوافع تبني السلوك الإبداعي عن طريق زيادة رضاه الوظيفي وولائه التنظيمي، أما الآن فسنحاول في هذا المبحث إبراز دور الفرد الذي يمتلك الثقة بالنفس والدافع للإبداع والذي يعمل في ظل مناخ تنظيمي إبداعي في تنمية قدراته الإبداعية، وكيف يمكن للمنظمة أن تحتضن هذا السلوك وتنميه من خلال تبنيها لبعض الأساليب الهادفة لتنمية التفكير الإبداعي الفردي والجماعي.

المطلب الأول: أساليب تنمية الفرد لقدراته الإبداعية

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها، وهناك مجموعة طرائق يمكن من خلالها للفرد تنمية قدراته الإبداعية، نذكر منها:¹

1- التركيز على الكم لا على الكيف

فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيرا ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية، وهنا يظهر الجو الذي تخلقه المواطنة التنظيمية القائم على تبادل الآراء واحترام الرأي الآخر دورا مهما في ذلك.

2- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار

وذلك استنادا إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية، والفرد الذي يمارس سلوك المواطنة التنظيمية يعمل وفق مبدأ احترام وحب الآخرين وبالتالي يحترم أفكارهم وآرائهم ولا ينقدها بطريقة مخجلة.

3- تدوين كافة الأفكار

فالأفكار غالبا ما تأتي غير متوقعة، إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها.

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

4- الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام

لذا لا بد من البحث الدائم عن أجوبة، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل، فالفكر الواسع يسمح للناس بالألا ينساقوا وراء الاعتقاد بفكرة الطريق الواحد، وربما بيدوا غريبا أن الدفاع عن الشك يمكن أن يكون خطوة إيجابية ولكن هذا هو الواقع، فالشك يشجع على تحمل وتقبل طرق الآخرين في الفهم، فعندما تسمع شخصا يقول إنه لا توجد إلا طريقة واحدة لعمل ذلك فاعلم أن ذلك الشخص على خطأ، لأنه هناك دائما طريقة أخرى وهي الطريقة التي لم تفكر فيها بعد.

5- تجنب التفكير الشكلي المألوف

فيجب على الفرد إدراك التفكير المعتاد ويحاول بطريقة مدروسة تغيير هذه العادة في التفكير، وأول خطوة للإبداع أن يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية، وهنا يظهر دور منح الحرية في العمل للأفراد الذي يتحقق إثر ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، فيحاول الفرد استغلال هذه الحرية في تجريب أفكاره الإبداعية.

6- التمرين المستمر للدماغ

فالإبداع يعني التجديد الدائم والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج غلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها، كما يمكن تمرين الدماغ بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة أو بالتحدث مع الأشخاص الموهوبين وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين، إذا ثبت أن المناظرة تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة، ويلعب أسلوب الحل الجماعي للمشكلات دورا مهما في تطبيق طريقة المناظرة، ويظهر هذا الأسلوب بشكل كبير في من خلال العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الذي تخلقه المواطنة التنظيمية.

7- النظر إلى المشكلة من زوايا غير تقليدية

فأساليب التفكير المألوفة تنظر إلى المشكلة من زوايتها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة.

8- التخلي عن التصورات المسبقة

وذلك برؤية الأشياء دون فرض تجاربنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف، وفي هذا يقول "ماكريدي":
من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء وألا يكون لديك أية تصورات مسبقة.

9- استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار

فكلما سأل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة، ولتعزيز عملية الأسئلة يمكن استخدام أسئلة الصحافة الستة: ماذا...؟ لماذا...؟ أين...؟ متى...؟ كيف...؟ من...؟ فالحل لأي مشكلة موجود مسبقاً وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل.

10- استخدام الحدس أو الحاسة السادسة

فالمبدعون يولدون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه (الصوت الداخلي).

11- التصوير الذهني للأفكار

فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال، ويكبحون جماح التفكير اللفظي للتركيز على تكوين صورة ذهنية لمسألة موضوع البحث.

كما قدم المختصون في هذا المجال عدداً من التوجيهات التي تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي ومنها:¹

- تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات، والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم وإحداث نوع من التوازن بين الحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين؛
- التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرس على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخلة في صناعة الإبداع؛
- البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندة وتشجيعه، خاصة وأن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف، مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله؛
- الحذر من الإيحاءات السلبية مثل: طاقتي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع، أخاف الإحراج؛
- تعلم أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بواد الطاقة الإبداعية؛

¹ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص41.

- تعويد الفرد نفسه على تحريك الخيال باستمرار، والاستمتاع بلذة التفكير واستخدام طاقة العقل؛
- تحدي الفرد لنفسه واختبارها باستمرار؛
- معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد إيجابياته وسلبياته، ميوله وهواياته، قدراته وطاقاته، تشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت وعدم التحقير من شأن عمله؛
- تعلم الفرد أشياء خارج نطاق تخصصه واستعمال التخصيب لاستقدام أفكار من مجال أو اختصاص آخر؛
- الملاحظة اليقظة وذلك من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف والميزات الفريدة للمشكلات، وبازدياد العلاقات التي يمكن تحديدها تزداد حظوظ النجاح في توليد بدائل خلاقية؛
- الاحتفاظ بروح الدعابة التي تزيل التوتر وتجعل الفرد أكثر استرخاء وبالتالي أكثر تهيؤاً للإبداع؛
- الانخراط في هوايات إبداعية حيث يساعد حل الألغاز والمشاركة في الألعاب على المحافظة على فعالية الذهن؛
- افتراض القدرة على حل المشكلات الأخرى التي تبدعها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى؛
- الحرص على أحلام اليقظة وترك العقل يجول خلالها ومن ثم اغتنام أي فكرة جديدة تطرأ وكتابتها؛
- الحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازفة كالتشبيه والاستعارة.

نستنتج مما سبق ذكره أن الفرد العامل بمنظمة يمارس أفرادها ورؤساؤها سلوك المواطنة التنظيمية، يكتسب الثقة بالنفس والدافعية والإرادة لتنمية قدراته وخصائصه الإبداعية، وذلك باتباع إحدى الطرق السابقة الذكر، ويكون لسلوك المواطنة التنظيمية بالغ الأثر في تدعيم هذه الأساليب لأن معظمها قائم على أبعاد ومظاهر المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي الجماعي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو استعانت بأجهزة أخرى، ومن أكثر الأساليب شيوعاً لتنمية السلوك الإبداعي ما يلي:

1- أسلوب التطوير التنظيمي

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.¹

وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة، إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2- أسلوب الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها.²

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ويتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

3- أسلوب العصف الذهني

وهي الطريقة التي ابتكرها " Osborn " عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.³

¹ فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18 و19 ماي 2011.

² اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص49.

³ علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 1999، ص29.

الهدف من هذا الأسلوب هو الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية من قبل الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة، حيث يقوم الأفراد باستخدام هذا الأسلوب في بداية الأمر لتحديد المشكلات التي تقع في نطاق عملهم وتكمن أهمية العصف الذهني في تحديد الأسباب الكامنة وراء ظهور المشكلة والتي يتم استخدامها في تطوير الرسم التوضيحي للسبب والأثر.

4- أسلوب التدريب المختبري

يهدف إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: ¹ المشكلات المتعلقة بالصراعات واتخاذ القرارات والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتهم الإيجابية والسلبية.

5- أسلوب لعب الأدوار²

أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية.

6- التحليل المورفولوجي

يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة.³ فهو يقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.

7- الإثراء الوظيفي

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.⁴

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص41.

² لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ط 1، ج 4، بميك، القاهرة، 2004، ص 41.

⁴ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص41.

يهدف هذا الأسلوب إلى إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل، مما يترتب عليهم تحفيز إبداعهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهوره والاستفادة منه.

8- الدراسات الميدانية وبحوث العمل¹

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريق العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم الذي يوفر للإدارة المزيد من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل المناسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

9- أسلوب الشبكة الإدارية

إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع التنظيمي، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب إلى آخر أفضل منه، وتصف الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين.²

يساعد هذا الأسلوب القادة على اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقرنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا عامل.

10- إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المنظمات، وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.³

فهذا النموذج يسعى إلى تبني أساليب وطرق عمل جديدة هادفة إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة من أجل النمو بها والوصول إلى أعلى درجات التميز والنجاح.

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص42.

² لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ نفس المرجع السابق، ص42.

11- تدريب حساسية

هو نمط سلوكي جديد للتدريب بهدف إحداث تغيير في عادات ومهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، لكنها واضحة في هدفها وفي المنظمات الفلسفية التي تحكمها.¹

إذ يتم زيادة حساسية العاملين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي والإبداع التنظيمي عن طريق تعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استنساخهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين.

12- أسلوب التآلف بين الأشتات

هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والتماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية، وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تسيير هذا الأسلوب وهي:²

- التناظر المباشر أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد؛
- التناظر الشخصي أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل؛
- التناظر الرمزي أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

13- أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية

هو أسلوب يتضمن بناء وحدة عضوية أو فريق عمل يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية لإنجاز مهام محددة ويسهم هذا الأسلوب في زيادة درجة المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المشروع عن طريق إيجاد المناخ الإيجابي الملائم للعمل والتوافق بين النشاطات.³

هذا الأسلوب يعزز ويدعم أبعاد المواطنة التنظيمية القائم على مبدأ المشاركة والتعاون، عن طريق تخصيص مشروع معين لكل مجموعة من العمال، وخلق روح الفريق الواحد.

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص43.

² وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص48.

³ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص43.

14- أسلوب التدريب على حل المشكلات

هو أسلوب يتضمن تدريب العاملين على مواجهة المشكلات وحلها اعتمادا على أنفسهم عن طريق تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المشكلات والتفريق بين أسبابها وأعراضها والتوجه نحو جذورها للقضاء عليها كلية.¹

يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز قدرات العاملين على حل المشكلات عن طريق التدريب الذي يعد أمرا أساسيا لتطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

15- أسلوب إدارة المخ²

من الأساليب التي تشجع على استخدام عاملين أكثر حذسا في المستقبل حيث يعتمد في المقام الأول على تضافر التفكير واستنباط الحلول المتشابهة للمشكلات من عدة أفراد ويستفاد من هذا الأسلوب في ترتيب الحقائق وجمع المعلومات وتبويبها ووضع التصورات والاحتمالات التي تسهم في نجاح المنظمة نتيجة التكامل في طريقة تفكير أفرادها.

تتنوع وتتعدد أساليب تنمية الإبداع التنظيمي وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل، وتتأثر هذه الأساليب بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لمناخ خاص لكي ينجح في تنمية الإبداع التنظيمي للعاملين ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام بين العاملين ودرجة التعاون والانسجام السائدة بينهم داخل المنظمة، وبممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية فإن المناخ التنظيمي الإبداعي يكون متاح و الجو النفسي المريح المتميز بالثقة والتعاون والانسجام يكون متوفر وبالتالي فإن تبني المنظمة لأي هذه الأساليب يكون ناجحا ومحققا لأهدافه المطلوبة وهي الإنتاج الإبداعي.

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص44.

² نفس المرجع السابق، ص44.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع التنظيمي هدفا في حد ذاته كما يعتبر وسيلة لتحسين المناخ التنظيمي من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع، بيد أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من عملية الإبداع داخل المنظمة، وللمواطنة التنظيمية دور كبير وجد مهم في الحد من هذه المعوقات من خلال:

- خلق المناخ الإبداعي التنظيمي الذي يحتضن الإبداع ويهيئ له الشروط المناسبة لنموه وتطوره، بحيث تخلق مناخا تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين وبين العاملين والمنظمة، مناخا يميل نحو اللامركزية وتخفيض نطاق الإشراف وتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة، فتنمي أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافا محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها عن طريق تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وقنوات الاتصال المفتوحة التي تتلقى عن طريقها الاقتراحات والأفكار وتقويمها.

- تنمية المناخ الداخلي للإبداع لدى الفرد من خلال خلق الحوافز المعنوية التي تكسب الفرد الدافعية للعمل والإبداع عن طريق زيادة شعوره بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، إضافة إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه وتنمية روح المخاطرة والحد من الخوف من الفشل ومن الآخرين، الذي ينمي عند الفرد القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء.

لكن بالرغم من المساهمة البارزة للمواطنة التنظيمية في الحد من معوقات الإبداع التنظيمي، إلا أنها يمكن أن تكون معوقا له في حد ذاتها، وذلك من خلال قيامها على بعد الالتزام العام الذي يحد من التفكير الإبداعي للفرد ويقيده بقوانين وإجراءات روتينية تدعم عند الفرد مقاومة التغيير، إضافة إلى تنمية روح الإبتكالية واللامبالاة التي تمحو عند الفرد أي قدرة كامنة للإبداع وتقتل كل ما من شأنه خلق دوافع للسلوك الإبداعي، ويمكنه تجاوز هذه المعوقات من خلال إتباع بعض الطرق وأساليب تنمية التفكير الإبداعي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، لأن نجاح معظم هذه الأساليب يتطلب وجود سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية SNVI

تمهيد:

بعد أن قمنا باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، أبعادها، آثارها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وكذا المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي، عناصره، نماذجه وأهم معوقاته، وبعدما أبرزنا الدور الكبير والمساهمة الفعالة للمواطنة التنظيمية في تدعيم وتنمية هذا العامل المهم بالنسبة للمنظمة خاصة في عصرنا الحالي، غير أن هذا الدور وهذه المساهمة يبقيان مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي عن موضوع فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي، لذلك لا بد من تسليط الضوء على هذا الموضوع ميدانياً، وهو ما قمنا بتجسيده في هذا الفصل حيث اخترنا نموذجاً للمنظمة الجزائرية والمتمثل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" والتي كانت مصدر العينة التي مستها الدراسة، وذلك من خلال جمع بيانات عنها عن طريق الاستبيان، وتحليل النتائج باستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومنهجية دراستنا هذه على النحو التالي:

- تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

كانت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ميدان دراستنا التطبيقية، وهذا ما يستدعي منا تقديم بطاقة تعريفية عن تاريخ هذه المؤسسة، وكذا ذكر أهم التطورات التي مرت بها خلال تاريخها، والتعرض إلى واقعها الحالي بشيء من الوصف وتعريف أهم أهداف نشاطها وكذا أهميتها والدور الذي تلعبه في الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من أهم الوحدات الإنتاجية في الجزائر في مجال السيارات الصناعية فهي تزود المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بنوعيات من المركبات الصناعية ووسائل نقل مختلفة تقوم بإنتاجها وتعد النواة الأساسية المحركة لبعض المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: مراحل نشأة المؤسسة

لقد مرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخمسة مراحل أساسية، هي:¹

1- المرحلة الأولى: فترة 1957 إلى غاية 1967

في 02 جوان 1957م قامت الشركة الفرنسية "Berliet" ببناء مصنع لتكريب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كلم من شرق الجزائر العاصمة، وفي 15 أكتوبر 1958 تم صنع أول شاحنة وبذلك بدأت عملية الصنع، وفي جوان 1964 امتلكت الجزائر 40% من أسهم مصنع "Berliet" عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية وفي أكتوبر 1967 تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOME" وذلك بالأمر "67 - 150 المؤرخ في 09 أكتوبر 1967.

2- المرحلة الثانية: 1967 إلى غاية 1981

بعد تأسيس الشركة "SONACOME" التي أصبحت تنتج حوالي 3000 شاحنة سنوياً، و التي أصبحت تلبى الاحتياجات الجديدة و المستقبلية، تم اختيار "Berliet" في 1970 لإنشاء مركب السيارات الصناعية الذي يضم 11 مؤسسة، ليأتي الأمر 71 - 52 المؤرخ في 14 جويلية 1971 ليحدد تهيئة الشركة و هو لفائدة

¹ Historique Memoire SNVI.

القطاع العمومي، وفي هذا الصدد سطرت الشركة برنامج استثماري يقدر ب 2,5 مليار لغرض المركب، وفي 1974 خرجت من المصنع أول مركبة من صنع جزائري و كان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.

3- المرحلة الثالثة: من 1981م إلى 1995م

تبعاً للإجراءات التي انتهجتها السلطات العمومية الجزائرية لاصلاح الاقتصاد الوطني، والمتمثلة في الإطار القانوني لتنظيم عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في 20/11/1980، تم التأكيد على الاختيار والقرار القانوني السابق من طرف مجلس الوزراء في 06/07/1981، الشيء الذي سمح بإنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI عن طريق المرسوم رقم 81/342 المؤرخ في 11/12/1981، وبالتالي فإن ظهور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI كان بعد إعادة هيكلة مؤسسة SONACOME وقرار إنشائها يعطي له صفة المؤسسة الاشتراكية التي يتحكم فيها عن طريق المبادئ الإدارية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات (GSE).

4- المرحلة الرابعة: 1995م إلى 2000م

منذ ماي 1995 تحوّلت SNVI من مؤسسة عمومية اشتراكية (EPS) إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، شركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 2.2 مليار دينار جزائري، ووضعت تحت، مراقبة وتحكم الشركة القابضة HOLIDNG PUBLIC MECANIQUE التي جاءت بها الحكومة في 1994 لإتمام إعادة الهيكلة الصناعية، والشركة القابضة كانت تسيير وتتلقى التوجيهات من المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE)، الذي وضع خصيصاً لتسيير رؤوس أموال وممتلكات الدولة، وعلى هذا الأساس، أصبحت للشركات القابضة حق الملكية والتصرف، وبالتالي فهي التي تضع المخططات الاستثمارية والقرارات والخطط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI .

5- المرحلة الخامسة: ما بعد سنة 2000م

بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركات القابضة أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها ابتداء من 04 أوت 2002م، و بذلك بقي مصير كل السياسات الاستثمارية و استراتيجيات الهيكلة الداخلية التي حددتها الشركات القابضة كتنسؤل مطروح.

ثانيا: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

على إثر القرارات المالية التي اتخذها المجلس الوطني للتخطيط تم تحويل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" إلى:¹

1- **طابع الشركة:** شركة مساهمة SPA تتبع الآلية المحددة في المرسوم التشريعي 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل و تتبع الإجراءات والقواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

2- **الهدف الاجتماعي:** البحث والتطوير، الرفع من الإنتاجية، التوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية و محتوياته.

3- **التسمية الاجتماعية:** لم تتغير، بقيت نفسها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "Entreprise National des Véhicule Industriels" المختصرة ب SNVI .

4- **رأس المال الاجتماعي:** وهو مقدّر ب 2,2 مليار دينار جزائري، طبقا لقرار المجلس الوطني للتخطيط CNP/DP/457.

3- **المقر الاجتماعي:** مقرها 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، الطريق الوطني رقم 05، الصندوق البريدي رقم 153، المنطقة الصناعية الروبية، الجزائر.

4- **عدد العمال:** تحتوي المؤسسة على حوالي 9036 عامل.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة SNVI

أولا: أهداف مؤسسة SNVI : للمؤسسة عدة أهداف نذكر منها ما يلي :

1- بالنسبة للاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية:

- تغطية الإنتاج؛
- الحصول على تشكيلة تكنولوجية ؛
- ترشيد الوظائف؛
- استعمال تقنيات مكيفة ذات أداء.

¹ Cahier d'organisation de SNVI

2- تغطية الفرق بين الغرض و الطلب:

- تسويق سيارات اجتماعية؛
- ضمان المنتجات من قطع الغيار من تشكيلة المؤسسة؛
- ضمان الخدمة ما بعد البيع؛

3- تدنية أسعار المنتجات و الخدمات مع ضمان مرد وديتها:

- تدنية سعر التكلفة؛
- التمويل الجزئي.

4- التكوين المكثف لأفراده؛

5- المساهمة في التطوير الاقتصادي و الاجتماعي:

- ضمان التوسيع الصناعي و التجاري على كامل التراب الوطني؛
- ضمان المنتجات بسعر مماثل على مستوى البلد.

ثانيا: نشاطات المؤسسة الوطنية للسيارات صناعية SNVI

لتحقيق الأهداف السابقة الذكر وإنجاز وتنفيذ مختلف المهام، تقوم SNVI بتطوير نشاطاتها المتنوعة والتي نجدها على ثلاثة أنواع أساسية هي: ¹

1- نشاط البحث والدراسة: وتقوم بهذا النشاط وحدة البحث والدراسة « UER » من خلال مهمة:

- الإبداع واستحداث منتوجات جديدة؛
- تحسين النوعية؛
- اكتساب والتحكم في التكنولوجيات الجديدة؛
- تنويع مصادر التمويل.

2- نشاط الإنتاج: وتضمن القيام به أربع وحدات عملية والتي هي:

- 'Complexe Véhicules Industriels de Rouiba (C.V.I)
- 'Unité Carrosserie Industriels Rouiba (U.C.R)

¹ www.snvi-ourgla.dz , vu le 25/04/2012.

– Unité Carrosserie Industriels Tiaret (U.C.T)؛

– Unité Fonderie Rouiba (U.F.R)؛

– Unité Equipement Véhicules Industriels (U.E.V.I)

النشاطات العملية تتمثل في النشاطات الإنتاجية، وهي تحت مسؤولية المديرية الصناعية، بحيث تعمل الوحدات الإنتاجية على إتباع المسار والمراحل الصناعية من التحويل والحداة إلى التركيب، بالإضافة إلى النشاطات الأخرى، كالصيانة ومراقبة النوعية وغير ذلك.

3- نشاط التوزيع والصيانة: وهو تحت إدارة مديريتين هامتين:

3-1- مديرية التسويق والمبيعات (DMV): لأجل تحسين التوزيع، وضعت وحدة لتسيير المنتج في الرويبة وهذا المهمة:

- استقبال ومراقبة السيارات؛
- تصليح هذه السيارات؛
- توزيعها للوحدات التجارية؛
- تسيير المخزونات.

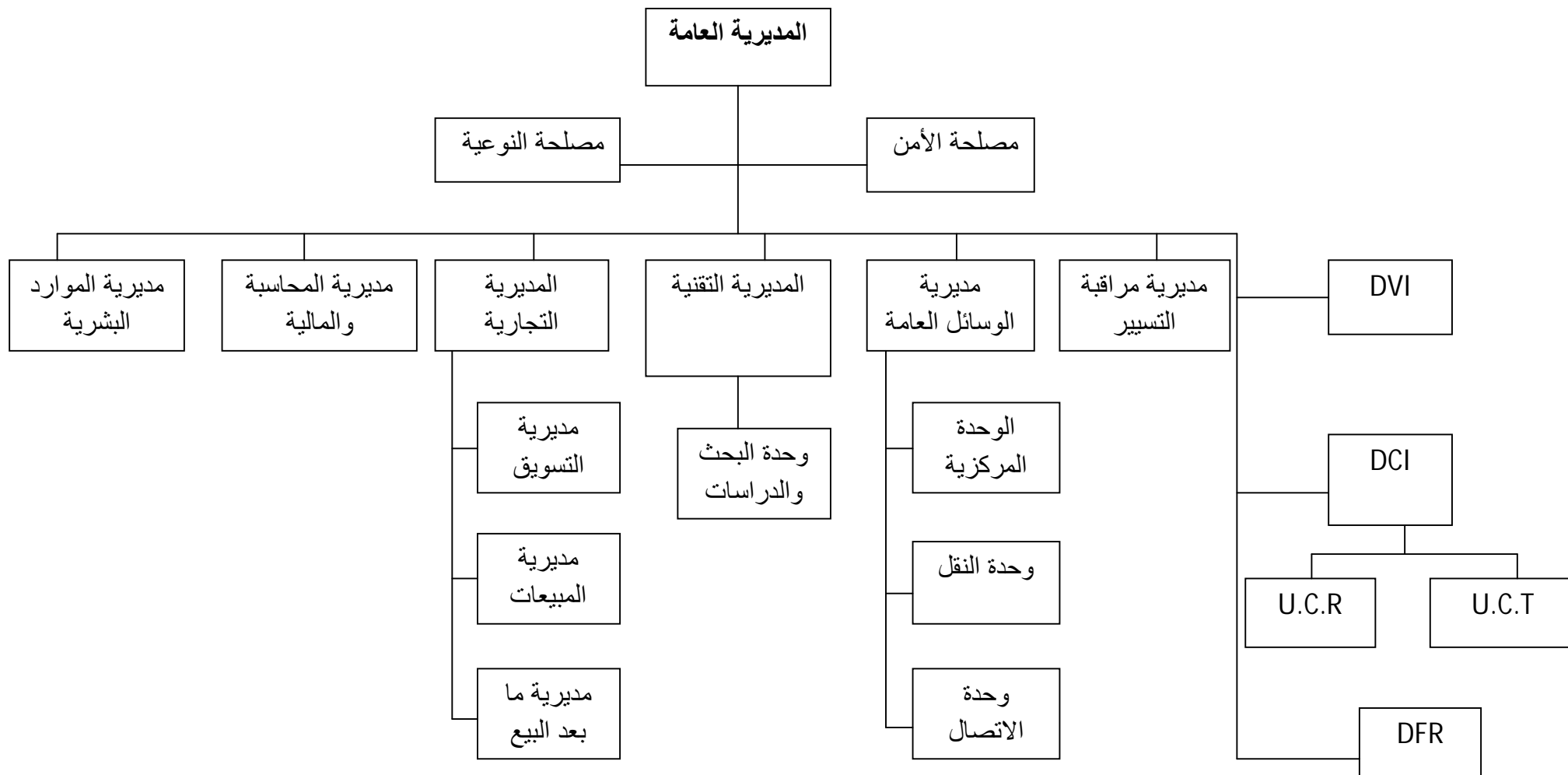
3-2- المديرية العامة لخدمات ما بعد البيع (DCAV): تضمن سير عملها من خلال 13 وحدة تجارية موزعة على مستوى الوطن : وحدة حمير، وحدة حسين داي، وحدة قسنطينة، وحدة تيزي وزو، وحدة سطيف، وحدة عنابة، وحدة وهران، وحدة تلمسان، وحدة ورقلة، وحدة بشار، وحدة سيدي موسى، وحدة GP، UCCR، وهي تعمل على:

- بيع السيارات الجديدة؛
- بيع قطع الغيار؛
- خدمات ما بعد البيع؛
- عمليات الصيانة وتجهيز الفروع الجهوية بمتوجاتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات والمصالح المكونة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم "12": الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.



المصدر: وثائق داخلية بالمؤسسة لسنة 2002.

1- مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بتنمية وتسيير الموارد البشرية وبتحديد سياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتلخص مهامها في:

- تحديد محاور واتجاهات سياسة الأفراد؛
- تنشيط وتنسيق أنشطة المديريات الداخلية في هيكلتها؛
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم؛
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

وتتكون مديرية الموارد البشرية من ثلاث دوائر ومراكز للتكوين وتتمثل هذه الدوائر في:

- دائرة دراسات وطرق تسيير الموارد البشرية؛
- دائرة تسيير المستخدمين والوسائل العامة؛
- دائرة العلاقات المهنية والاجتماعية؛
- مراكز التكوين.

2- مديرية المحاسبة والمالية: وتتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها، وتقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، وتتفرع هذه المديرية إلى:

- دائرة الخزينة والمالية؛
- دائرة الممتلكات.

3- المديرية التجارية: وتتمثل مهمتها في رسم السياسة التجارية للمركب وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتضم المديرية كل من:

- دائرة التسويق؛
- دائرة المبيعات؛
- دائرة ما بعد البيع.

4- المديرية التقنية: وتتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومراقبة ومتابعة البحث التقني والإبداع التكنولوجي ومتابعة برامج التنمية والتصنيع بالمركب، وتتكون هذه المديرية من:

- دائرة الدراسات والبحث؛
- دائرة التنمية؛
- دائرة التصنيع؛
- دائرة الإبداع التكنولوجي.

5- مديرية الوسائل العامة: وتتكون من أربع دوائر وهي كما يلي:

- دائرة الوسائل المشتركة؛
- دائرة النقل؛
- دائرة الاتصال.

6- مديرية المراجعة ومراقبة التسيير: تقوم بعملية التدقيق، مراجعة الحسابات ومراقبة التسيير لمختلف الوحدات وتنفرع هذه المديرية إلى:

- دائرة التدقيق؛
- دائرة مراقبة التسيير ونظم الإعلام الآلي؛

7- مركب السيارات الصناعية بالروبية CVI:

هو وحدة لإنتاج السيارات الصناعية (الشاحنات، السيارات، الحافلات، السيارات الصغيرة، الحافلات الصغيرة)، يشغل المركب مساحة تقدر بـ 100 هكتار، ويد عاملة قدرت بـ 3433 عامل وتضم ثلاث وحدات رئيسية هي:

- قسم السيارات الصناعية بالروبية VIR؛
- قسم الصهر بالروبية DFR؛
- قسم الهياكل الصناعية بالروبية DCR.

تسهر على تسيير المركب المديرية التالية:

- المديرية العامة للمركب؛
- مديرية الصنع؛
- المديرية التقنية؛
- مديرية الصيانة الصناعية؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية الإدارة والمالية؛
- مديرية الشراء والتموين؛
- مديرية الوسائل العامة؛
- مديرية التسيير الصناعي.

كما يحتوي المركب على 5 مراكز رئيسية للإنتاج، تتوفر لدى مديرية الصنع وهي:

- المركز الميكانيكي يشغل 43000م² ويوظف 856 عامل؛
- مركز الصهر يشغل 5200م² ويوظف 155 عامل؛
- مركز التشكيل يشغل 43000م² ويوظف 433 عامل؛
- مركز تركيب الشاحنات يشغل 32000م² ويوظف 488 عامل؛
- مركز تركيب الحافلات يشغل 34000م² ويوظف 562 عامل.

قمنا في هذ المبحث بتقديم عام للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من إبراز لتطورها التاريخي، إمكانياتها المادية والبشرية، نشاطاتها، أهدافها ومختلف المديرية التي تسهر على تسييرها وصولا إلى أهم المراكز الإنتاجية لهذه المؤسسة المتمثل في مركب السيارات الصناعية بالروبية CVI بمختلف وحداته الإنتاجية، هذا المركب الذي كان حقل دراستنا الميدانية، نظرا لتوفره على يد عاملة معتبرة، ونظرا لكونه نواة الإنتاج بالمؤسسة وأهميته في الاقتصاد الوطني وضرورة توعية عماله لأهمية الإبداع التنظيمي في ترقية وتطوير نشاطه ونشاط المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل سلوك تنظيمي محددات وعلاقات تربط بين هذه المحددات من جهة وظهور أو اختفاء هذا السلوك من جهة أخرى، ومن السلوكات التنظيمية التي كثر الحديث عنها وأجريت حولها العديد من الدراسات هو سلوك المواطن التنظيمية والذي يعني مدي قيام الموظف بممارسة السلوكات التطوعية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقعاً منه للحصول على مردود معين، ولغرض قياس مستوى سلوك المواطن التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" ومدى تأثير هذا السلوك على الإبداع التنظيمي قمنا بإعداد استبيان واختيار عينة تمثل عمال المؤسسة في مختلف الوظائف، وتوزيع هذا الاستبيان على أفراد هاته العينة للحصول على المعلومات التي نحتاج إليها لدراسة هذا السلوك في المؤسسة، وسنعرض في هذا المبحث مميزات دراستنا ومدى صدق وثبات الأداة المستعملة لجمع المعلومات.

المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح، يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹، كما يعني: " فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"²، ومن أجل البرهنة على فرضيات دراستنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة أبعاد ظاهرة تأثير المواطن التنظيمية على الإبداع التنظيمي ولمعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى: "دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً إلى البيانات المجمعّة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"³.

¹ عمار بوحوش، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 99.

² عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ عثمان حسن عثمان، *المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية*، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة التي تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

ثانيا: حدود الدراسة

كانت هذه الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية والبشرية التي تظهر فيما يلي:

1- الحدود الزمنية: فرضت الظروف وطبيعة الموضوع الذي نبحت عنه الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالسنة 2013 التي أجريت فيها الدراسة.

2- الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمة الجزائرية، اخترنا لتحقيق هذه الدراسة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، والتي يقع مقرها بمنطقة الرويبة على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة.

3- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية البالغ عددها 180 فرد، بمختلف المستويات والوظائف المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

تم تصنيف متغيرات هذه الدراسة إلى نوعين هما:

1- المتغيرات المستقلة: وهي تمثل أبعاد المواطنة التنظيمية وقد تم قياس مستوى ممارسة العمال للمواطنة التنظيمية بالأبعاد التالية:

– الإيثار: ويقصد به مساعدة العمال في العمل، تشجيعهم على التعلم المهارات والتقنيات الجديدة ومشاركتهم طرق وأساليب العمل، تخصيص جزء من وقت العمل لمساعدة الزملاء وتوجيه العمال الجدد؛

– المجاملة: مدي مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل عن طريق احترام حقوقهم وخصوصياتهم، والتعرف على آراءهم قبل اتخاذ القرارات، تقديم التشجيع والدعم المعنوي وتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة والتي تساعدهم على أداء عملهم؛

- **الالتزام العام:** مدي التزام العامل بمواقيت العمل وحرصه الدائم علي الحضور وعدم التغيب واحترام اللوائح والأنظمة التي تصدرها المنظمة؛
- **الروح الرياضية:** وتعكس مدي تقبل العامل لملاحظات واقتراحات زملاءه بالإضافة إلي ذلك مدي تحمل أوضاع العمل السيئة، وعدم التذمر والشكوى من العمل أو من الزملاء، ومدي استعداد العامل للاعتذار إذا أخطأ في حق زملائه؛
- **السلوك الحضاري:** ويعكس مدي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص علي قراءة الإعلانات والمذكرات التي تصدرها المنظمة وحضور اللقاءات والندوات، والحرص علي إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة أمام الآخرين، وكذلك التأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاح الفرد في المنظمة.

2- المتغيرات التابعة: وهي تمثل القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، وقد تم قياس مستوى الإبداع التنظيمي بالقدرات التالية:

- **الطلاقة:** وهي تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات، استجابة لمثير معين، خلال فترة زمنية قصيرة؛
- **المرونة:** وهي تعني القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوفة وتحويل مسار التفكير تماشياً مع الوقت أو هي قدرة الشخص على التنقل من فكرة غلى فكرة أخرى في السياق الواحد؛
- **الأصالة:** هي تعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد؛
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، أو الإحساس المبكر بالمشكلات وإمكانية حلها؛
- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها؛
- **قبول المخاطرة:** وهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة؛
- **التحليل والربط:** فالتحليل يعني القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك، أما الربط فهو يعني القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساساً الاستبيان والمقابلة والملاحظة، بغية معرفة تأثير المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى طبيعة المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان بأنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹ وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى:

- معرفة مستوى وواقع المواطنة التنظيمية في SNVI؛
- معرفة مستوى وواقع الإبداع التنظيمي في SNVI؛
- معرفة علاقة وتأثير المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في SNVI.

ولقد تم تصميم الاستبيان المستخدم في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها: دراسة أميرة محمد رفعت حواس سنة 2003 حول اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر سنة 2010 حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة وفاء بنت عبد العزيز العساف سنة 2004 حول واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ودراسة توفيق عطية توفيق العجلة سنة 2009 حول الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الرصيد الفكري المجمع من خلال جملة من القراءات حول موضوع المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وكان الاستبيان يشتمل على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: وهو يحتوي على 06 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الراتب الشهري والفئة العمرية.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص123.

المحور الثاني: ويتكون من 19 فقرة (من 1 إلى 19) خصصت لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، وكانت موزعة على 5 مجالات رئيسية هي:

- **المجال الأول:** خصص لقياس مستوى الإيثار بالعبارات من 1 إلى 4؛
- **المجال الثاني:** خصص لقياس مستوى المجاملة بالعبارات من 5 إلى 8؛
- **المجال الثالث:** خصص لقياس مستوى الالتزام العام بالعبارات من 9 إلى 11؛
- **المجال الرابع:** خصص لقياس مستوى الروح الرياضية بالعبارات من 12 إلى 15؛
- **المجال الخامس:** خصص لقياس مستوى السلوك الحضاري بالعبارات من 16 إلى 19.

المحور الثالث: ويتكون من 23 فقرة (من 20 إلى 42) توضح مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى المبحوثين، وينقسم إلى 7 مجالات فرعية وهي:

- **المجال الأول:** خصص لقياس مستوى الأصالة بالعبارات من 20 إلى 23؛
- **المجال الثاني:** خصص لقياس مستوى الطلاقة الفكرية بالعبارات من 24 إلى 26؛
- **المجال الثالث:** خصص لقياس مستوى المرونة الذهنية بالعبارات من 27 إلى 29؛
- **المجال الرابع:** خصص لقياس مستوى الحساسية للمشكلات بالعبارات من 30 إلى 33؛
- **المجال الخامس:** خصص لقياس مستوى الاحتفاظ بالتركيز بالعبارات من 34 إلى 36؛
- **المجال السادس:** خصص لقياس قبول المخاطرة بالعبارات من 37 إلى 39؛
- **المجال السابع:** خصص لقياس مستوى التحليل والربط بالعبارات من 40 إلى 42.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي أسئلة مغلقة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

2- المقابلة: إضافة إلى الاستبيان استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹.

حيث تم استعمال المقابلة مع الاستبيان بغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث، بالإضافة إلى مقابلات تمت مع أفراد العينة المدروسة من مجتمع الدراسة وذلك من أجل إعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الإجابة.

¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص148.

3- الملاحظة: تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستبيان والمقابلة في جمع البيانات حول عينة الدراسة، فأتناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للورشات والمكاتب وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى احترام العمال للوقت ومعرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء العمال، ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستبيان.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الباحثة بتفريغ الاستبيان في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومن ثم الاستعانة بمتخصص في مجال التحليل الإحصائي لمساعدتها في تحليل الاستبيان بالشكل الصحيح، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات وهذا لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، وقد أفاد الباحثة في وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف معرفة مستوى وواقع المواطنة التنظيمية وكذا الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ "Gronbach's Alpha" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط سبيرمان "Spearman Corrélation Coefficient" لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، وقياس درجة صدق الاستبيان.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: قياس صدق أداة الدراسة

تعد الأداة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه، و حددت مدى صلاحية درجاته للقيام بتفسيرات مرتبطة بالمجال المقاس، وتم التحقق من صدق الأداة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه من خلال معامل ارتباط "بيرسون" كما هو موضح فيما يأتي:

1- الصدق الداخلي لفقرات محور المواطنة التنظيمية: فيما يلي جدول يبين معامل الارتباط بين

كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم "03": صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المواطنة التنظيمية.

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	0,533**	0,00
2	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	0,649**	0,00
3	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	0,562**	0,00
4	أشارك زملائي طرق وأساليب العمل الجديدة.	0,663**	0,00
	الإيثار	0,796**	0,00
5	أحترم خصوصيات زملائي في العمل.	0,619**	0,00
6	أتعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار وأحترم رغباتهم.	0,691**	0,00
7	أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	0,711**	0,00
8	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	0,567**	0,00
	المجاملة	0,862**	0,00
9	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	0,577**	0,00
10	أقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.	0,763**	0,00
11	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي.	0,714**	0,00
	الالتزام العام	0,841**	0,00
12	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.	0,630**	0,00
13	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تتسجم مع رغباتي.	0,621**	0,00
14	إذا أخطأت في حق أي أحد من زملائي فإنني أتقدم للاعتذار منه.	0,351**	0,00
15	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	0,769**	0,00
	الروح الرياضية	0,825**	0,00
16	أتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها.	0,497**	0,00
17	أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المؤسسة.	0,460**	0,00
18	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.	0,446**	0,00
19	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة.	0,607**	0,00
	السلوك الحضاري	0,706**	0,00

** : معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور المواطنة التنظيمية تتميز بما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الإيثار مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,533 - 0,663) في حين كان معامل ارتباط مجال الإيثار ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,796 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال المجاملة مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,567 - 0,711) في حين كان معامل ارتباط مجال المجاملة ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,862 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الالتزام العام مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,577 - 0,714) في حين كان معامل ارتباط مجال الالتزام العام ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,841 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الروح الرياضية مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,351 - 0,769) في حين كان معامل ارتباط مجال الالتزام العام ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,825 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال السلوك الحضاري مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,446 - 0,607) في حين كان معامل ارتباط مجال السلوك الحضاري ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,706 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛

مما سبق ذكره نجد أن مستويات الاختبار بالنسبة لمحور المواطنة التنظيمية كانت جميع عباراتها مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01، ويلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,01 لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لفقرات محور الإبداع التنظيمي: فيما يلي جدول يبين معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم "04": صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع التنظيمي.

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0,479**	0,00
21	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	0,453**	0,00
22	أتمتع بالمهارة في النقاش وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0,409**	0,00
23	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.	0,557**	0,00
	الأصالة	0,750**	0,00
24	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0,580**	0,00
25	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0,356**	0,00
26	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.	0,273**	0,00
	الطلاقة الفكرية	0,669**	0,00
27	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0,534**	0,00
28	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0,253**	0,00
29	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0,498**	0,01
	المرونة الذهنية	0,632**	0,00
30	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0,564**	0,00
31	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	0,486**	0,00
32	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	0,601**	0,00
33	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.	0,392**	0,00
	الحساسية للمشكلات	0,671**	0,00
34	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .	0,472**	0,00
35	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	0,541**	0,00
36	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي	0,585**	0,00
	الاحتفاظ بالتركيز	0,678**	0,00
37	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	0,642**	0,00
38	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0,392**	0,00
39	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة نتائجه	0,197	0,06
	قبول المخاطرة	0,630**	0,00
40	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	0,413**	0,00
41	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0,526**	0,00
42	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0,267**	0,00
	القدرة على التحليل والربط	0,486**	0,01

** : معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الإبداع التنظيمي تتميز بما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الأصالة مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,409 - 0,557) في حين كان معامل ارتباط مجال الأصالة ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,750 وهذا يعني وجود ارتباط قوي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الطلاقة الفكرية مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,273 - 0,580) في حين كان معامل ارتباط مجال الطلاقة الفكرية ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,669 وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبيا لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال المرونة الذهنية مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,253 - 0,534) في حين كان معامل ارتباط مجال المرونة الذهنية ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,632 وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبيا لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الحساسية للمشكلات مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,392 - 0,601) في حين كان معامل ارتباط مجال الحساسية للمشكلات ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,671 وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبيا لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال الاحتفاظ بالتركيز مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,472 - 0,585) في حين كان معامل ارتباط مجال السلوك الحضاري ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,678 وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبيا لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛
- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال قبول المخاطرة مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,197 - 0,642)، ويلاحظ أن مستوى المعنوية للسؤال 39 كان 0,06 وهو أكبر من 0,01 وبالتالي معامل الارتباط للسؤال 39 غير دال إحصائيا، في حين كان معامل ارتباط مجال السلوك الحضاري ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,630 وهذا يعني وجود ارتباط نسبي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور؛

- تراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال القدرة على التحليل والربط مع الدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0,267 - 0,526) في حين كان معامل ارتباط مجال السلوك الحضاري ككل مع الدرجة الكلية للمحور 0,486 وهذا يعني وجود ارتباط نسبي لعبارات هذا المجال مع المجموع الكلي لعبارات المحور.

مما سبق ذكره نجد أن مستويات الاختبار بالنسبة لمحور الإبداع التنظيمي كانت جميع عباراتها مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01، ويلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,01 لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه، باستثناء العبارة رقم "39" الغير دالة إحصائيا لأن مستوى معنويتها كان أكبر من 0,01.

3- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي الاستبيان.

الجدول رقم "05": معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الثاني	المواطنة التنظيمية	0,906**	0,000
الثالث	الإبداع التنظيمي	0,955**	0,000

** : معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان يتراوح ما بين (0,906 - 0,955) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0,01 وجميع المحاور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، و بذلك يتحقق للاستبيان الصدق البنائي والداخلي وتعد صالحة للقياس.

ثانياً: قياس ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ "Gronpach's Alpha Coefficient" و النتائج كما يلي:

الجدول رقم "06": معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان.

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0,723	4	الإيثار
0,718	4	المجاملة
0,738	3	الالتزام العام
0,767	4	الروح الرياضية
0,642	4	السلوك الحضاري
0,893	19	المواطنة التنظيمي
0,487	4	الأصالة
0,209	3	الطلاقة
0,012	3	المرونة الذهنية
0,755	4	الحساسية للمشكلات
0,695	3	الاحتفاظ بالتركيز
0,427	3	قبول المخاطرة
0,771	3	القدرة على التحليل والربط
0,690	23	الإبداع التنظيمي
0,857	42	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم "06" أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين (0,209 - 0,893) لكل بعد من أبعاد الاستبيان، كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبيان (0,857) مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة في قياس ما صممت من أجله.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى وواقع المواطنة التنظيمية كذلك التعرف على واقع الإبداع التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وطبيعة العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لهم، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مستويات مختلفة للأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وهذا المبحث يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، تحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمركب السيارات الصناعية بالروبية CVI بمختلف وظائفهم ومستوياتهم دون استثناء، والبالغ عددهم حوالي 3433 عامل مسجل، لكن العاملين الموجودين حالياً 3370 عامل منهم 173 عامل مؤقت، والجدول التالي يوضح عدد العمال حسب نوع الوظيفة.

الجدول رقم "07": توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة.

النسبة	العدد	
7%	225	الإطارات
11%	354	أعوان التحكم
82%	2618	أعوان التنفيذ
100%	3197	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من المؤسسة.

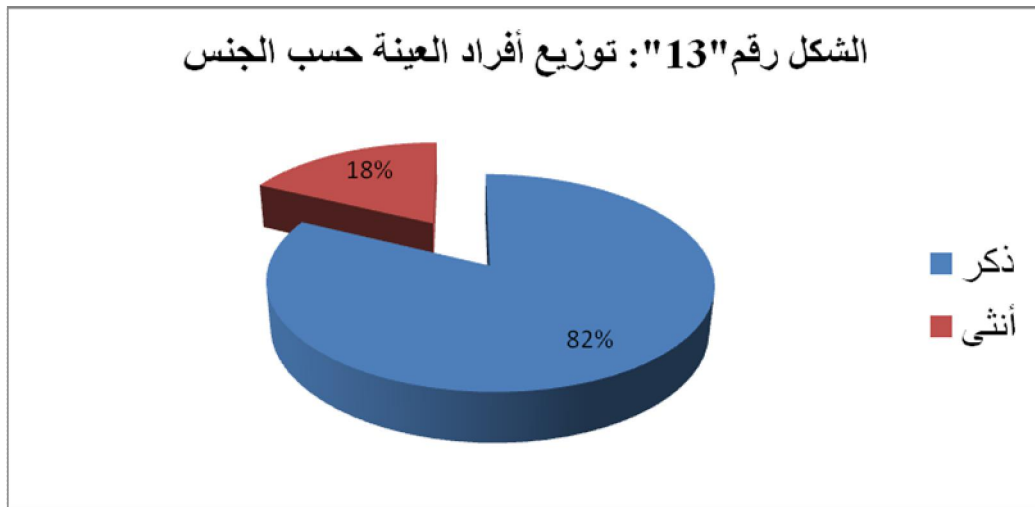
ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة، فقد قامت الباحثة باختيار عينة مقراها 180 فرد من مختلف المستويات الإدارية لضمان توفر بعض الخبرات العملية لدى مفردات عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم وقد تم جمعها بعد مدة تتراوح ما بين 10 إلى 15 يوم لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، وكان عدد الاستبيانات المستردة 180 استبيان وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

قامت الباحثة بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تتعلق بالجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الراتب الشهري والعمر وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

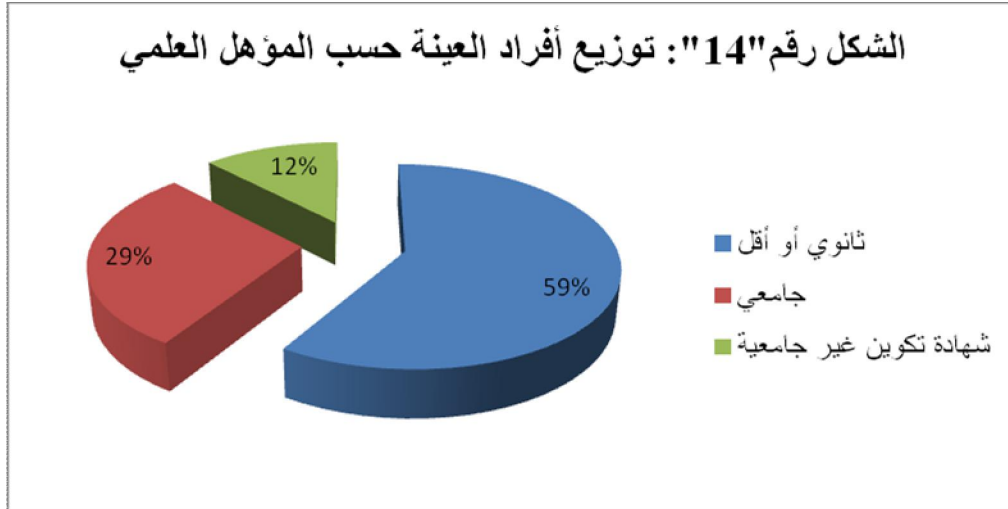
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم "13" أن نسبة الذكور طاغية على عينة الدراسة فهي تمثل ما نسبته 82% أي ما يعادل 148 ذكر، مقابل 18% من الإناث أي ما يعادل 32 أنثى فقط، وتعزو الباحثة السبب إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بالميكانيك وتركيب وهندسة السيارات الصناعية لذلك نجد أن هناك نسبة كبيرة من الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة طبيعة العمل فيها لا تصلح للإناث مثل وظيفة ميكانيكي أو حارس أو سائق.

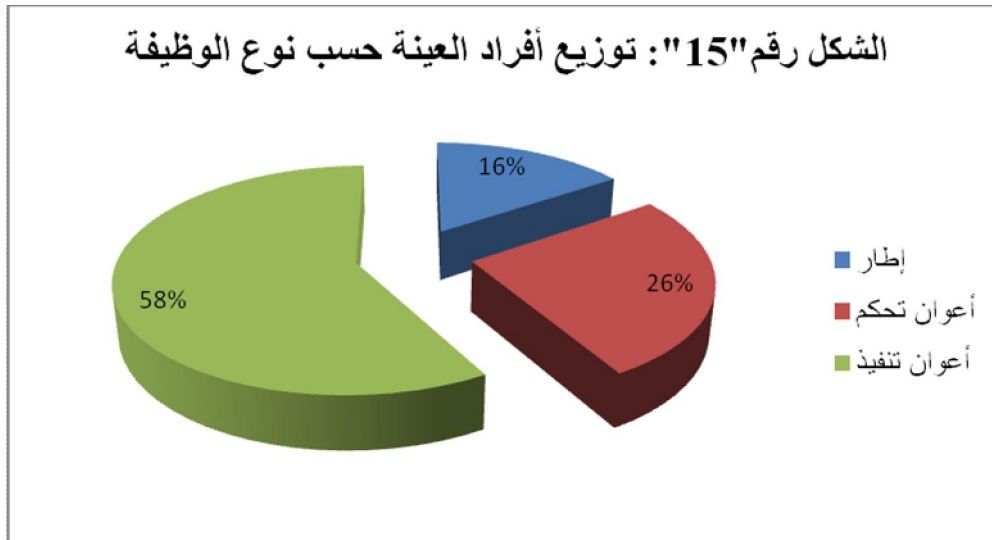
2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم "14" أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي ثانوي أو أقل بنسبة 59%، و ما نسبته 29% من أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي، أما الباقي 12% فهم من حاملي شهادات التكوين الغير جامعية، والنتيجة السابقة تدل على انخفاض المستوى التعليمي لمفردات العينة فأغلبهم لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا، مما يعني أن تحديدهم لجوانب الموضوع سينتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية.

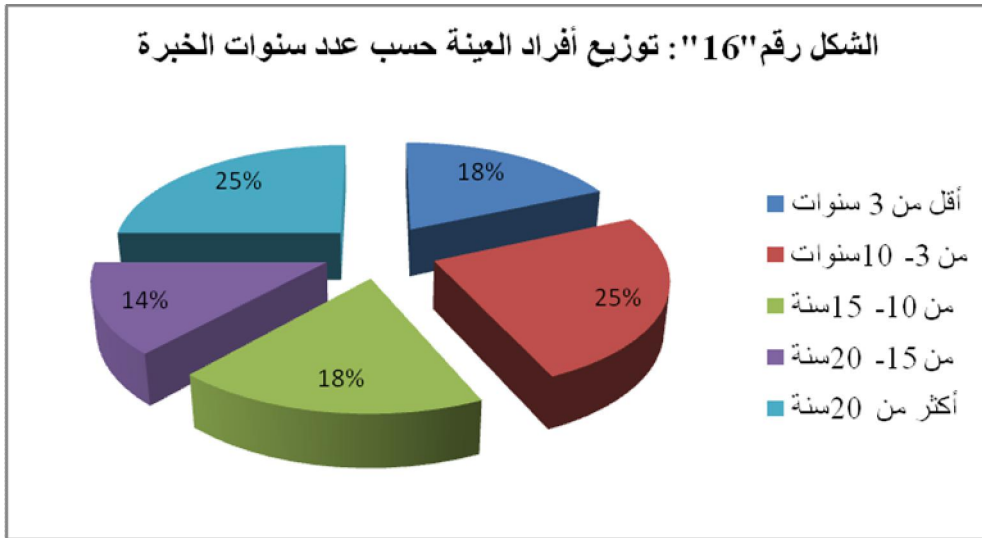
3- توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يتضح من الشكل رقم "15" أن 58% من عينة الدراسة هم من العاملين على المستوى التنفيذي وهي تمثل أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 26% التي تمثل أعوان التحكم، وأقل نسبة كانت 16% والتي مثلت فئة الإطارات، وربما يعود ذلك لسبب طبيعي وهو أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا أي الإطارات أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية الوسطى أي أعوان التحكم، وأقل من الأعوان التنفيذيين.

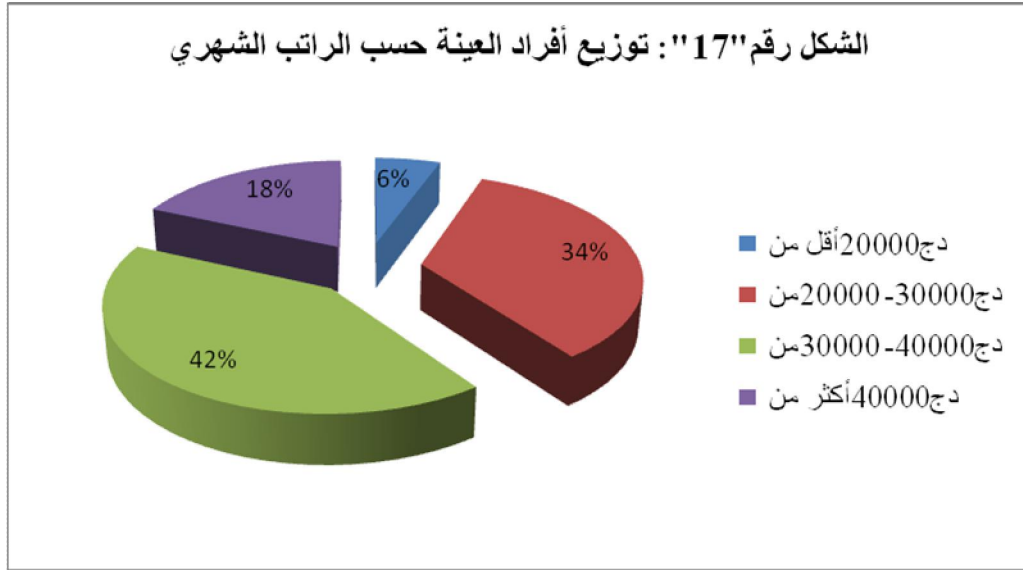
4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يتضح من الشكل رقم "16" أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة 25% تتراوح خبراتهم العملية في مجال العمل ب SNVI إلى أكثر من 20 سنة، تقابلها بنفس النسبة العاملون الذين تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 19% للعاملين الذين خبرتهم أقل من 3 سنوات، بعدها مباشرة نجد نسبة 18% للعاملين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة وأقل نسبة كانت 13% للعاملين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 15 إلى 20 سنة، وتدل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى مفردات العينة حيث يتمتع الغالبية بخبرة عملية طويلة، وهذا يعني أن هناك استقرار في قوة العمل بالمؤسسة، حيث يفضل العاملون البقاء فيها، بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشرا على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالمؤسسة وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة.

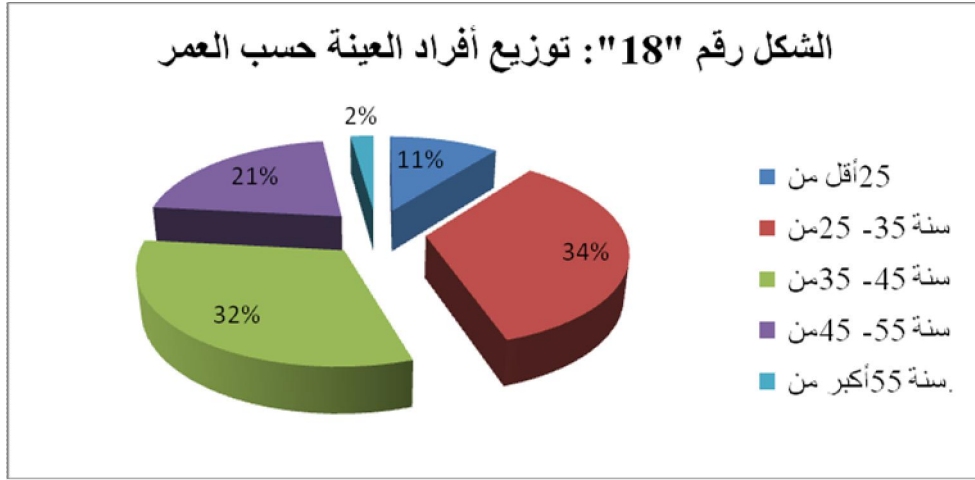
5- توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يتضح من الشكل رقم "17" أن أغلبية أفراد العينة أي ما نسبته 42% يتراوح راتبهم الشهري من 30000 دج إلى 40000 دج، ثم تليها نسبة 34% التي تمثل العاملين الذين يتراوح راتبهم الشهري من 20000 دج إلى 30000 دج، بعدها نجد نسبة 18% التي تمثل نسبة العاملين الذين راتبهم الشهري أكثر من 40000 دج، وأخيرا نجد أفراد العينة الذين راتبهم أقل من 20000 دج بنسبة 6%، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى سنوات خبرة العاملين، فكما لاحظنا سابقا أن معظم أفراد العينة ذوي سنوات خبرة عالية، مما يجعل سلم أجورهم يتراوح ما بين 30000 دج إلى 40000 دج أو أكثر من 40000 دج فالأجر يزداد بازدياد سنوات الخبرة.

6- توزيع أفراد العينة حسب العمر

**المصدر:** حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

من الشكل رقم "18" يتضح أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 34% تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة، كما أن 32% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 45 سنة، ثم تليها نسبة 21% التي تمثل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة بعدها نجد 11% أعمارهم أكبر من 55 سنة، وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي ما يعادل 64% أعمارهم أكبر من 35 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، ويزيد رضاه عن عمله إضافة إلى إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته، إلا أن تقدم عمر الفرد أكثر من 50% قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله وقلة إنتاجيته.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة مستوى وواقع المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وعلاقته بالخصائص الشخصية والوظيفية العامل قامت الباحثة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني من الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم مقارنة متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية بالخصائص الشخصية والوظيفية لكل فرد بهدف معرفة علاقتها بها.

أولاً: مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة: فيما يلي جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مختلف جوانب وأبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

الجدول رقم "08": مستوى وواقع المواطنة التنظيمية ب SNVI.

الرقم	السؤال	نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	173	7	1,96	0,19
		96,1	3,9		
2	أهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في العمل.	169	11	1,95	0,24
		93,9	6,1		
3	أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	134	46	1,74	0,44
		74,4	25,5		
4	أشارك زملائي طرق وأساليب العمل الجديدة.	167	13	1,92	0,26
		92,8	7,2		
0,28	1,89	الإيثار			
5	أحترم خصوصيات زملائي في العمل.	172	8	1,96	0,21
		95,8	4,4		
6	أتعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار وأحترم رغباتهم.	164	16	1,91	0,29
		91,1	8,9		
7	أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	169	11	1,94	0,24
		93,9	6,1		
8	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	166	14	1,93	0,27
		93,9	7,8		
0,25	1,94	المجاملة			
9	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	167	13	1,93	0,26
		92,8	7,2		
10	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.	169	11	1,94	0,24
		93,9	6,1		
11	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي.	168	12	1,93	0,25
		93,3	6,7		
0,25	1,94	الالتزام العام			
12	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.	153	27	1,84	0,36
		85,0	15,0		
13	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية.	165	15	1,92	0,28
		91,7	8,3		
14	إذا أخطأت في حق أي أحد من زملائي فإني أتقدم للاعتذار منه.	165	15	1,92	0,28
		91,7	8,3		
15	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	171	9	1,95	0,22
		95,0	5,0		
0,28	1,91	الروح الرياضية			

0,41	1,78	39	141	ت	أتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها.	16	
		21,7	78,9	%			
0,44	1,74	47	133	ت	أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المؤسسة.	17	
		26,1	73,8	%			
0,24	1,94	11	169	ت	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.	18	
		6,1	93,9	%			
0,32	1,88	21	159	ت	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة.	19	
		11,7	88,3	%			
0,35	1,83	السلوك الحضاري					
0,28	1,90	المواطنة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم "08" أن المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى وواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قد بلغ (1,90 من أصل 2) بانحراف معياري ضعيف جدا قدر ب0,28 مما يشير إلى أن هناك مستوى مرتفع للمواطنة التنظيمية في المؤسسة.

اتضح من نتائج الجدول أن هناك تقارب في رؤية مفردات عينة الدراسة لمدى توفر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث يلاحظ مايلي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإيثار ما بين (1,74 - 1,96) فالفرد في هذه المؤسسة يساعد زملاءه عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة بمتوسط 1,96، ويهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في العمل بمتوسط 1,95، ويشترك زملائه طرق وأساليب العمل الجديدة بمتوسط 1,92، في حين يضحى باهتماماته الشخصية من أجل مصلحة العمل بمتوسط 1,74، و كان المتوسط العام لبعد الإيثار ككل 1,89 بانحراف معياري منخفض قدر ب 0,28 مما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد الإيثار لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا يعني وجود جو عمل يتميز بالثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المجاملة ما بين (1,91 - 1,96) فالعامل يحترم خصوصيات زملائه في العمل بمتوسط 1,96، ويتعرف على آراء زملائه قبل اتخاذ القرار ويحترم رغباتهم بمتوسط 1,91، ويقدم الدعم المعنوي لزملائه في الأوقات الصعبة بمتوسط 1,94، ويقوم بتزويد زملائه بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه بمتوسط 1,93،

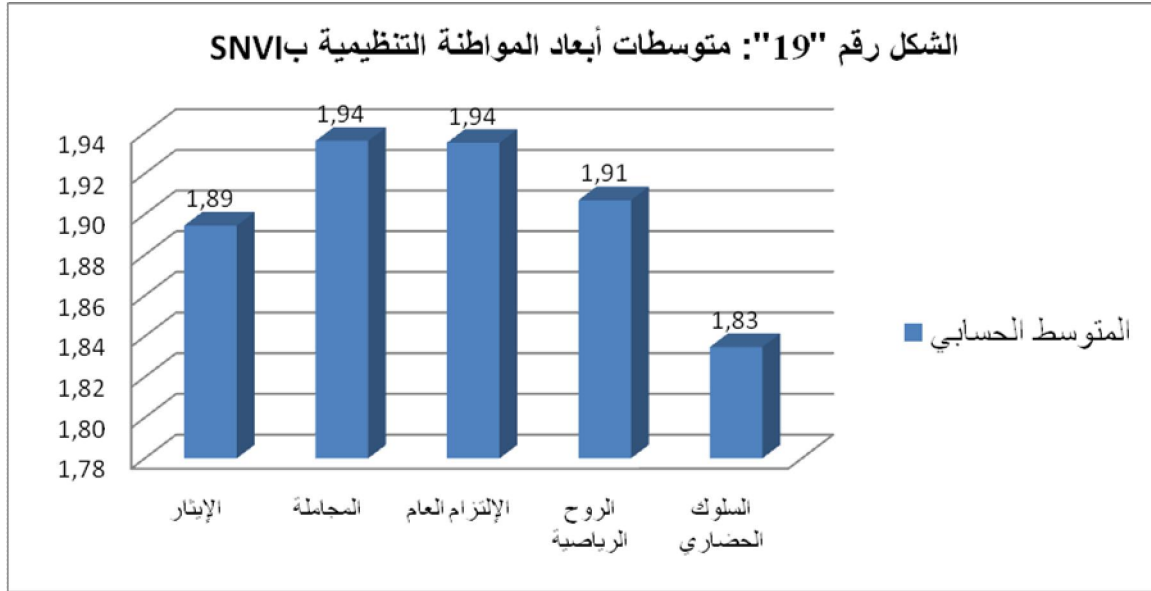
و كان المتوسط العام لبعدها المجاملة ككل 1,94 بانحراف معياري منخفض كان 0,25 مما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد المجاملة لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا يعني احترام العمال لخصوصيات ورغبات بعضهم البعض مما يوفر جو من الانسجام والأمان في العمل.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام العام ما بين (1,93 أو 1,94) فالعامل يحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل بمتوسط 1,93، ويتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة بمتوسط 1,94، ويتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عمله بمتوسط 9307، و كان المتوسط العام لبعدها الالتزام العام ككل 1,94 بانحراف معياري منخفض كان 0,25 مما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد الالتزام العام لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مع ملاحظة تساوي متوسطات كل من بعد المجاملة والالتزام العام للعاملين مما يعني أن العمال يحترمون بعضهم البعض بنفس القدر الذي يحترمون فيه المؤسسة وقوانينها الداخلية.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الروح الرياضية ما بين (1,84 - 1,95) فالعامل لا يقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين بمتوسط 1,84، ويهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلها أكثر من اهتمامه بالجوانب السلبية بمتوسط 1,92، و إذا أخطأ في حق أي أحد من زملائه فإنه يتقدم للاعتذار منه بمتوسط 1,92، ويتقبل ملاحظات واقتراحات زملائه حول أي خطأ في أدائه لعمله بمتوسط 1,95، و كان المتوسط العام لبعدها الروح الرياضية ككل 1,91 بانحراف معياري منخفض كان 0,28 مما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد الروح الرياضية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا يشير إلى حب العاملين لبعضهم البعض وتوفير روح الفريق والعمل الجماعي.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد السلوك الحضاري ما بين (1,74 - 1,94) فالعامل يتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها بمتوسط 1,78، ويحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانتها بمتوسط 1,74، ويتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحه في عمله بالمؤسسة بمتوسط 1,94، ويهتم ويحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن مؤسسته بمتوسط 1,88، و كان المتوسط العام لبعدها السلوك الحضاري ككل 1,83 بانحراف معياري منخفض كان 0,35 مما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد الالتزام العام لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا يدل على حب العاملين لمؤسستهم واعتزازهم بها.

والشكل الموالي يبرز مستويات أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمارسون أبعاد المواطنة التنظيمية بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى لبعدي الالتزام العام والمجاملة بمتوسط بلغ 1,94، يليهما بعد الروح الرياضية بمتوسط 1,91، ثم بعد الإيثار بمتوسط 1,89 وأدنى مستوى كان لبعد السلوك الحضاري بمتوسط 1,83، هذا يدل على أن العاملين منضبطين ومتقيدين بمواقيت العمل وقوانين وإجراءات المؤسسة بدرجة كبيرة جدا، بالإضافة إلى حرصهم على احترام خصوصيات ورغبات بعضهم البعض بدرجة أكبر مما يسمح بخلق جو من الانسجام والاحترام والثقة بين العاملين.

أما عن بعد الروح الرياضية فهذا يدل على مستوى الرضا الكبير عن الوظيفة لدى العاملين، لكن المستوى المتوسط أو المنخفض نوعا ما لبعدي الإيثار والسلوك الحضاري فهذا يشير إلى انخفاض مستوى المشاركة والتعاون في العمل، وعدم اهتمام العاملين بإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الغير، نستخلص مما سبق أن معظم العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يحرصون على أداء أعمالهم الموكلة إليهم في الأوقات والمواعيد المحددة وطبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها مع عدم التدخل في أعمال وخصوصيات الآخرين لا أكثر ولا أقل.

ثانياً: علاقة المواطنة التنظيمية بالخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بSNVI

فيما يلي جداول وأشكال توضح علاقة أبعاد المواطنة التنظيمية بالخصائص الشخصية والوظيفية للفرد العامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

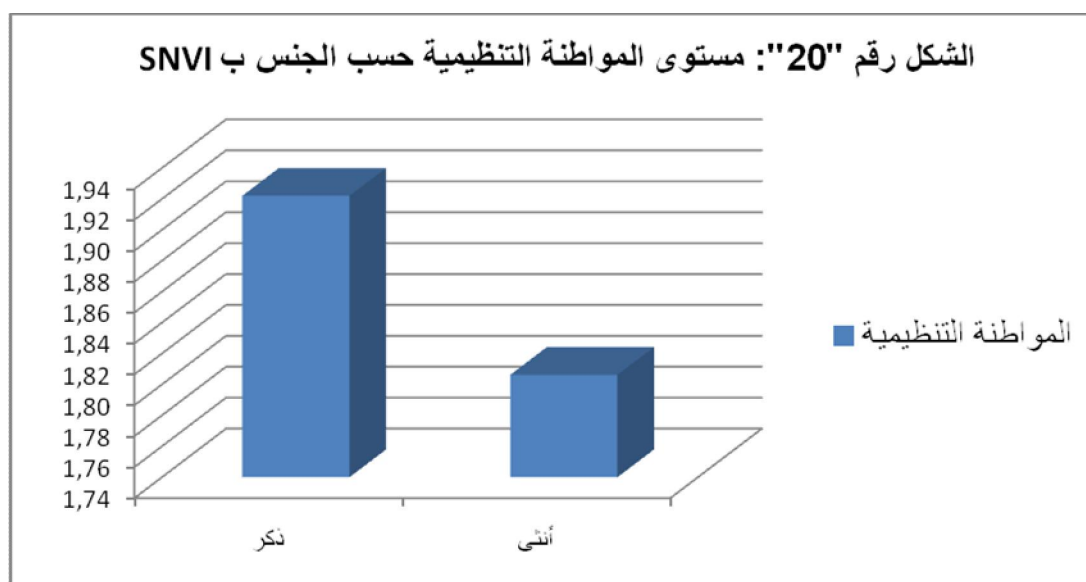
1- مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس ب SNVI

الجدول رقم "09": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب الجنس بSNVI.

الجنس	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
ذكر	1,92	1,95	1,95	1,92	1,87	1,92
أنثى	1,79	1,85	1,88	1,84	1,67	1,81
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,91	1,83	1,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المعطيات الواردة أعلاه إلى وجود فروق في متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين ترجع لمتغير الجنس، وكانت الفروق في جميع أبعاد المواطنة التنظيمية لصالح الذكور بمتوسط 1,92 وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث أقل ممارسة

لهذه السلوكات من الرجال وذلك لأسباب عدة ترتبط بطبيعة القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة والتي تضع حدودا لمدى إقدامها ومبادراتها في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق الوظيفة الرسمية، وكذلك أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور عكس الإناث بالإضافة إلى ذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوفر بالضرورة لدى المرأة العاملة.

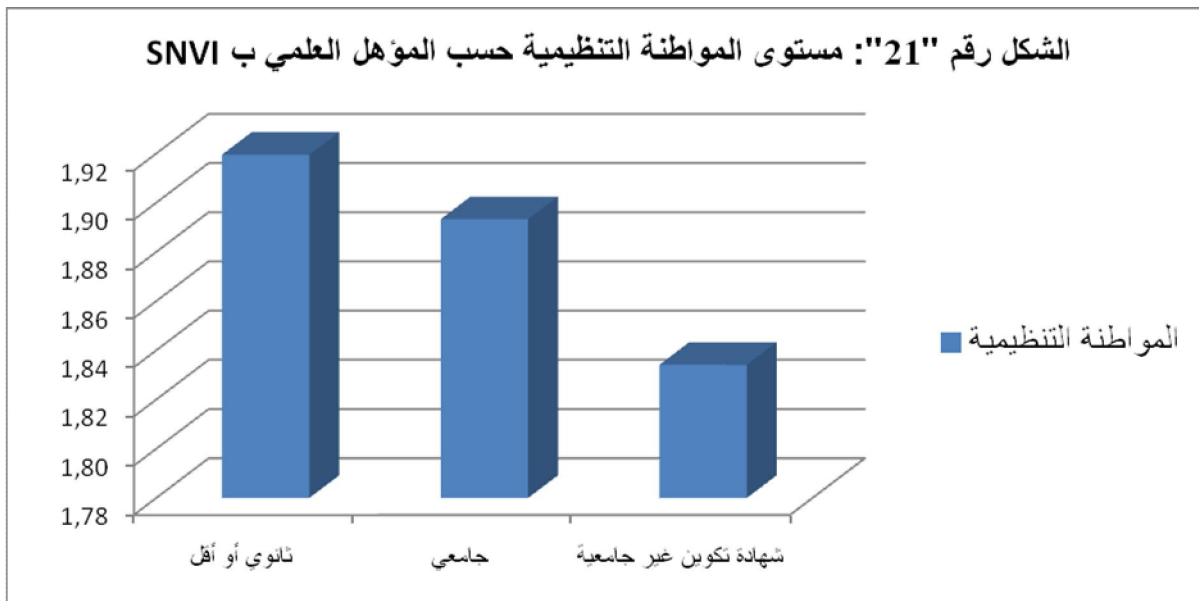
2- مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي بSNVI

الجدول رقم "10": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب المؤهل العلمي بSNVI.

المؤهل	الأبعاد	الإيثار	المعاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
ثانوي أو أقل	1,92	1,96	1,96	1,96	1,92	1,85	1,92
جامعي	1,89	1,93	1,92	1,92	1,90	1,82	1,89
شهادة تكوين غير جامعية	1,80	1,84	1,86	1,86	1,88	1,80	1,83
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,94	1,91	1,83	1,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود فروق في مستوى واقع المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كان أعلى مستوى لصالح العاملين ذوي مستوى ثانوي أو أقل بمتوسط 1,92، ثم يليها حاملي الشهادات الجامعية بمتوسط 1,89 وأدنى متوسط كان للعاملين حاملي شهادات التكوين الغير جامعية بمتوسط 1,83، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين ذوي المستوى التعليمي ثانوي أو أقل يعدون من الفئات البسيطة غير المحظوظة في الحصول على وظائف إدارية سامية في المؤسسات مما يكون لديهم شعورا كبيرا بالرضا والقبول بالظروف الموجودة من نوعية العمل الموكل إليهم وطبيعة القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

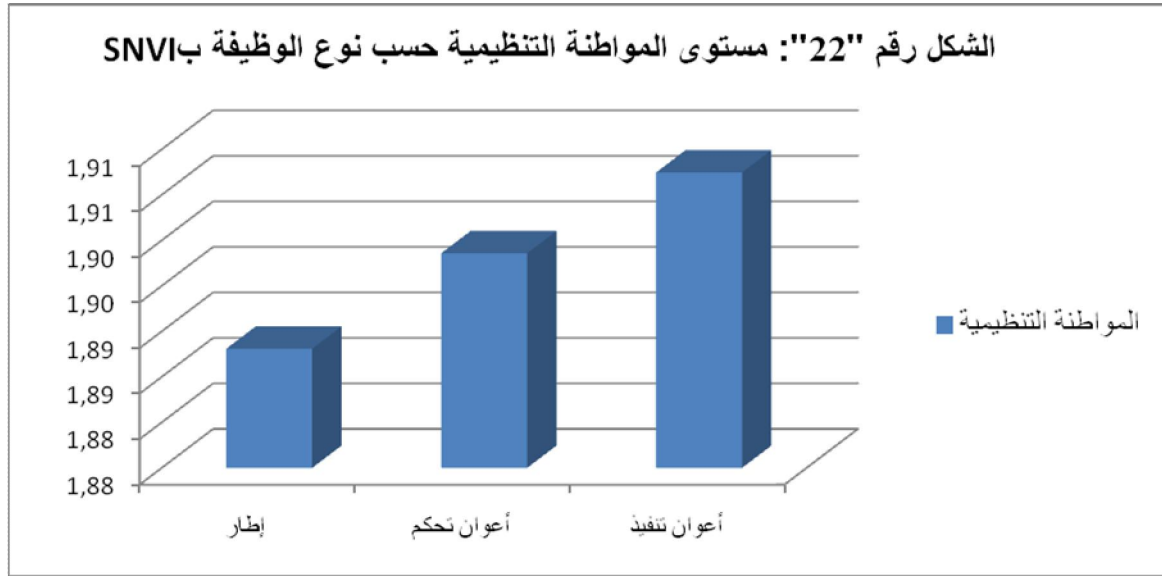
3- مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير نوع الوظيفة بSNVI

الجدول رقم "11": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الوظيفة بSNVI.

الأبعاد الوظيفية	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
إطار	1,83	1,94	1,94	1,92	1,81	1,89
أعوان تحكم	1,87	1,92	1,95	1,91	1,84	1,90
أعوان تنفيذ	1,92	1,94	1,93	1,90	1,84	1,91
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,91	1,83	1,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود علاقة عكسية بين نوع الوظيفة ومستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث كان أعلى مستوى لأعوان التنفيذ بمتوسط بلغ 1,91، يليها أعوان التحكم بمتوسط 1,90، وأخيرا الإطارات بمتوسط 1,89 لكنها كانت متوسطات متقاربة جدا، ويمكن تفسير المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية لدى المستويات الوظيفية الدنيا بالقول أن الرتب الدنيا مثل التنفيذ والتحكم تكون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية باعتبار أنهم في المستويات الدنيا ويريدون الترقى إلى مستويات أعلى، فيقومون بممارسة السلوكات التطوعية والتقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل إضافة إلى احترام القوانين والإجراءات المعمول بها على أمل أن يلاحظهم الرئيس ويأخذها بعين الاعتبار عند ترقية العمال.

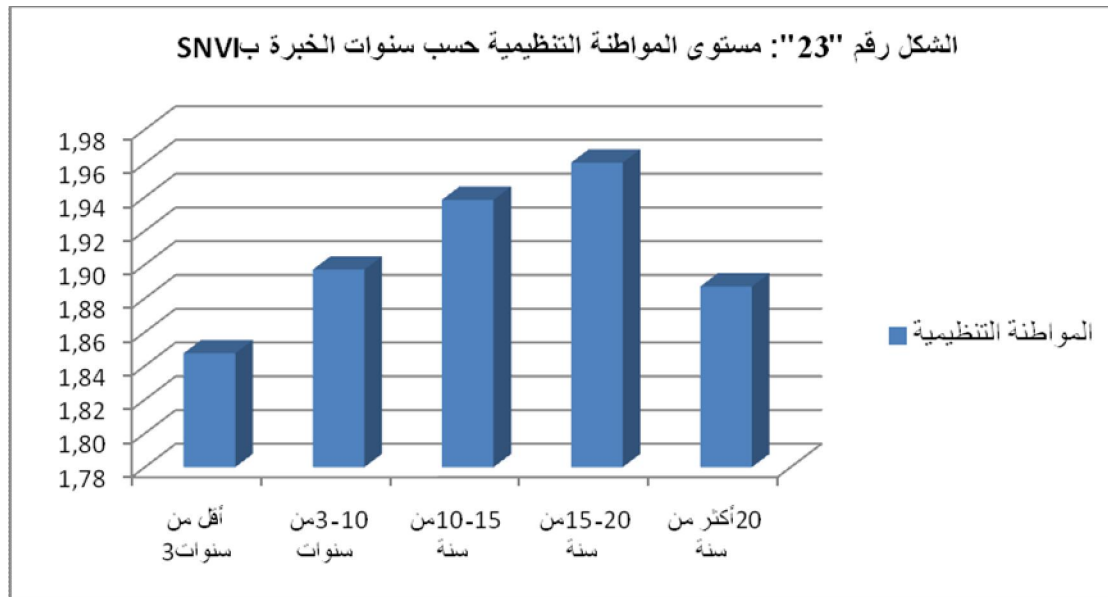
4 - مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير عدد سنوات الخبرة بـ SNVI

الجدول رقم "12": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب سنوات الخبرة بـ SNVI.

الخبرة	الأبعاد	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
أقل من 3 سنوات	1,81	1,89	1,92	1,86	1,75	1,85	
من 3-10 سنوات	1,93	1,94	1,92	1,88	1,82	1,90	
من 10-15 سنة	1,98	1,93	1,95	1,92	1,92	1,94	
من 15-20 سنة	1,93	1,98	2,00	1,96	1,94	1,96	
أكثر من 20 سنة	1,84	1,94	1,92	1,93	1,80	1,89	
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,91	1,83	1,90	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين مستوى وواقع المواطنة التنظيمية وعدد سنوات الخبرة للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث لاحظنا انه كلما زادت سنوات الخبرة كلما ارتفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين فقد كان متوسط المواطنة التنظيمية لدى العاملين الجدد الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات يقدر بـ 1,85، ومتوسط 1,90 لدى

العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 3 - 10 سنوات، ومتوسط 1,94 لدى العامل الذين تتراوح خبرتهم من 10 - 15 سنة، ومتوسط 1,96 لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم من 15 - 20 سنة، إلى أن نصل إلى العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة حيث يلاحظ انخفاض طفيف في مستوى المواطنة التنظيمية فقد بلغ المتوسط 1,89، ويمكن تفسير هذه العلاقة الطردية حسب نظرية الحاجات لماسلو حيث كلما زادت سنوات الخبرة اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، هذا ما يدفعه لممارسة السلوكيات التطوعية ومساعدة زملائه في أداء أعمالهم.

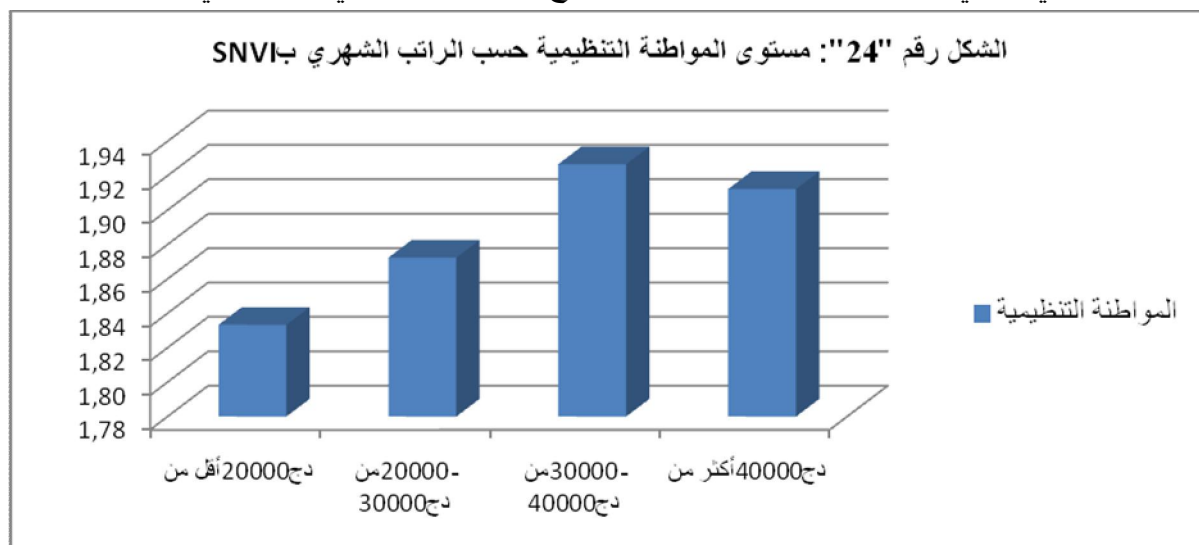
5- مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير الراتب الشهري بSNVI

الجدول رقم "13": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب الراتب الشهري بSNVI.

الأبعاد	الراتب	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
أقل من 20000 دج	1,83	1,85	1,87	1,88	1,75	1,83	
من 20000 - 30000 دج	1,87	1,93	1,92	1,88	1,77	1,87	
من 30000 - 40000 دج	1,94	1,94	1,96	1,93	1,87	1,93	
أكثر من 40000 دج	1,86	1,97	1,91	1,93	1,89	1,91	
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,91	1,83	1,90	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين مستوى وواقع المواطنة التنظيمية والراتب الشهري للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فكلما زاد الراتب الشهري كلما ارتفعت درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان المتوسط لفئة العمال الذين يقل راتبهم الشهري عن 20000 دج تقدر ب 1,83، أما فئة العمال الذين يتراوح راتبهم الشهري من 20000 دج إلى 30000 دج فقد بلغ المتوسط 1,87، وفئة العمال الذين تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 30000 دج إلى 40000 دج فقد بلغ متوسطها 1,93، إلى أن نصل إلى فئة العمال الذين يزيد راتبهم الشهري عن 40000 دج حيث لاحظنا انخفاض طفيف لمستوى المواطنة التنظيمية التي كانت بمتوسط 1,91، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العمال أصحاب الرواتب المتدنية يسعون إلى الترقى والوصول إلى مناصب عليا تكون فيها الرواتب مغرية هذا ما يدفعهم إلى إعطاء صورة إيجابية لرؤسائهم عن جودة أعمالهم، وعن حسن سلوكياتهم مع زملائهم، إضافة إلى انضباطهم في العمل والتقيد بقوانينه، و بالتالي فالراتب يلعب دور المحفز للعامل لممارسة هذه السلوكيات.

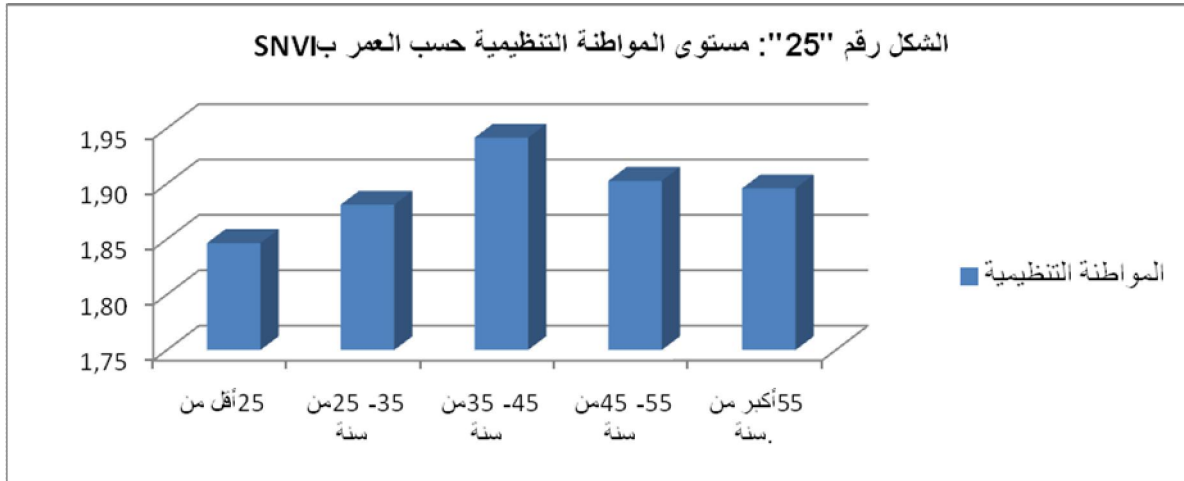
6- مستوى المواطنة التنظيمية حسب متغير العمر ب SNVI

الجدول رقم "14": متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية حسب العمر ب SNVI.

العمر	الأبعاد	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	المواطنة التنظيمية
أقل من 25	1,86	1,86	1,86	1,88	1,88	1,76	1,85
من 25 - 35 سنة	1,89	1,93	1,93	1,93	1,88	1,78	1,88
من 35 - 45 سنة	1,95	1,96	1,97	1,93	1,90	1,94	1,94
من 45 - 55 سنة	1,85	1,95	1,92	1,93	1,87	1,90	1,90
أكبر من 55 سنة	1,88	2,00	1,92	1,94	1,75	1,90	1,90
المجموع	1,89	1,94	1,94	1,94	1,83	1,90	1,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود فروق في مستوى وواقع المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين حسب متغير العمر، حيث يلاحظ أن أعلى مستويات المواطنة التنظيمية كانت لدى الفئات العمرية الكبيرة فقد بلغ المتوسط 1,94 لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 45 - 35 سنة، ومتوسط 1,90 لفئة العمال ما بين 45 - 55 سنة والأكبر من 55 سنة، في حين نلاحظ مستوى منخفض للمواطنة التنظيمية للفئات العمرية الصغيرة فقد كان المتوسط 1,88 لفئة العمال ما بين 25 - 35 سنة، ومتوسط 1,85 لفئة العمال الأقل من 25 سنة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نظرية ماسلو للحاجات، حيث أن كبار السن بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للالتزام الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، مما يدفعهم لممارسة هذا السلوك، أما صغار السن فهم يهتمون بالعدالة والعمليات التبادلية ويكونون بحاجة أكبر للإنجاز.

من خلال التحليل المتناول في هذا المطلب وجدنا أن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمارسون المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع، ما يدل على توفر جو العمل الملائم والمريح، الثقة بالنفس وبالآخرين وحرص العاملين على بذل أقصى الجهود للرفي بالمؤسسة، وهكذا نكون قد نفينا الفرضية القائلة بأن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمارسون المواطنة التنظيمية بمستوى متدني، كما توصلنا إلى نفي الفرضية القائلة بأن المواطنة التنظيمية ترتبط بالخصائص التنظيمية فقط، حيث خلصنا إلى أن ممارسة العاملين لهذا السلوك يرتبط بخصائص الفرد الشخصية والوظيفية، فالذكور أكثر ممارسة للمواطنة التنظيمية من الإناث، كما وجدنا أن هناك علاقة طردية بين كل من عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، عمر العامل ومستوى ممارسته لهذه الأخيرة، في حين اتضح لنا أنه كلما ارتفع العامل في سلم الوظائف كلما قلت درجة ممارسته للمواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور الإبداع التنظيمي

من أجل معرفة مستوى الإبداع التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والوظيفية للعامل ب SNVI قامت الباحثة بتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث من الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم مقارنة متوسطات القدرات الإبداعية بالخصائص الشخصية والوظيفية لكل فرد بهدف معرفة علاقتها بها.

أولاً: مستوى الإبداع التنظيمي بSNVI

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة لتحديد جوانب الإبداع التنظيمي في المؤسسة SNVI:

الجدول رقم "15": مستوى وواقع الإبداع التنظيمي بSNVI.

الرقم	السؤال	نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	164	16	1,91	0,29
		91,1	8,9		
21	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	120	60	1,67	0,47
		66,7	33,3		
22	أتمتع بالمهارة في النقاش وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	150	30	1,83	0,37
		83,3	16,7		
23	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	143	46	1,74	0,44
		74,4	25,6		
الأصالة					
24	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	145	35	1,81	0,40
		80,6	19,4		
25	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	126	53	1,71	0,86
		70,0	29,4		
26	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	155	25	1,87	0,35
		86,1	13,9		
الطلاقة الفكرية					
27	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	162	17	1,91	1,59
		90,0	9,4		
28	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	164	17	1,92	0,29
		91,1	9,4		
29	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	154	26	1,86	0,35
		85,8	14,4		
المرونة الذهنية					
0,74 1,89					

0,48	1,65	63	117	ت	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	30
		35,0	65,0	%		
0,45	1,71	52	128	ت	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	31
		28,9	71,1	%		
0,35	1,86	25	155	ت	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	32
		13,9	86,1	%		
0,35	1,85	26	154	ت	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.	33
		14,4	85,6	%		
0,41	1,77	الحساسية للمشكلات				
0,30	1,90	18	162	ت	لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .	34
		10,0	90,0	%		
0,34	1,87	24	156	ت	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	35
		13,3	86,7	%		
0,38	1,83	31	149	ت	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	36
		17,2	82,8	%		
0,34	1,86	الاحتفاظ بالتركيز				
0,35	1,86	25	155	ت	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	37
		13,9	86,1	%		
0,37	1,83	30	150	ت	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	38
		16,7	83,3	%		
0,18	1,97	6	174	ت	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	39
		3,3	96,7	%		
0,30	1,89	قبول المخاطرة				
0,40	1,94	10	170	ت	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	40
		5,6	94,4	%		
0,86	1,93	12	168	ت	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	41
		6,7	93,3	%		
0,35	1,94	11	169	ت	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	42
		6,1	93,9	%		
0,24	1,94	القدرة على التحليل والربط				
0,42	1,84	الإبداع التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم "15" أن المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى وواقع الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قد بلغ (1,84 من أصل 2) بانحراف معياري متوسط قدر ب0,42 مما يشير إلى أن هناك مستوى معتبر للإبداع التنظيمي في المؤسسة.

كما اتضح من نتائج الجدول أن هناك تقارب في رؤية مفردات عينة الدراسة لمدى توفرهم على القدرات الإبداعية المميزة للشخصية المبدعة حيث يلاحظ ما يلي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الأصالة ما بين (1,67 - 1,91) فالفرد في هذه المؤسسة ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد بمتوسط 1,91، ويشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجازه لعمله بمتوسط 1,67، ويتمتع بالمهارة في النقاش ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع بمتوسط 1,83، في حين يشعر بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل بمتوسط 1,74، وكان المتوسط العام لبعده الأصالة ككل 1,79 بانحراف معياري منخفض كان 0,39 مما يشير إلى اتفاق إجابات أفراد العينة لتوفرهم على قدرة الأصالة بمستوى مرتفع وهذا يعني أن معظمهم يتقنون في مقدرتهم على الإتيان بأفكار جديدة، نادرة ومفيدة يقدمونها في مجال العمل.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الطلاقة الفكرية ما بين (1,71 - 1,87) فالعامل لديه القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل بمتوسط 1,81، ولديه القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بمتوسط 1,71، ولديه القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً بمتوسط 1,87، وكان المتوسط العام لمجال الطلاقة الفكرية ككل 1,79 بانحراف معياري متوسط كان 0,53 مما يشير إلى توافق معظم إجابات عينة الدراسة لتوفرهم على مقدرة الطلاقة الفكرية بمستوى مرتفع مما يبين أن جل العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قادرين على إنتاج عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة لاستعمالها في حل مشاكل قد تظهر في ميدان العمل.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال المرونة الذهنية ما بين (1,86 أو 1,92) فالعامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه بمتوسط 1,91، ولا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته بمتوسط 1,92، ولديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة بمتوسط 1,86، وكان المتوسط العام لبعده المرونة الذهنية ككل 1,89 بانحراف معياري مرتفع نسبياً قدر ب0,74 مما يشير إلى عدم اتفاق إجابات أفراد العينة حول مدى توفرهم لقدرة المرونة الذهنية فانحرافات الإجابات عن

المتوسط كانت معتبرة، هذا ما يدل أن العاملين قادرين على التنقل من فكرة إلى فكرة أخرى بهدف إيجاد حلول كثيرة لمشكل معين بمستوى متوسط.

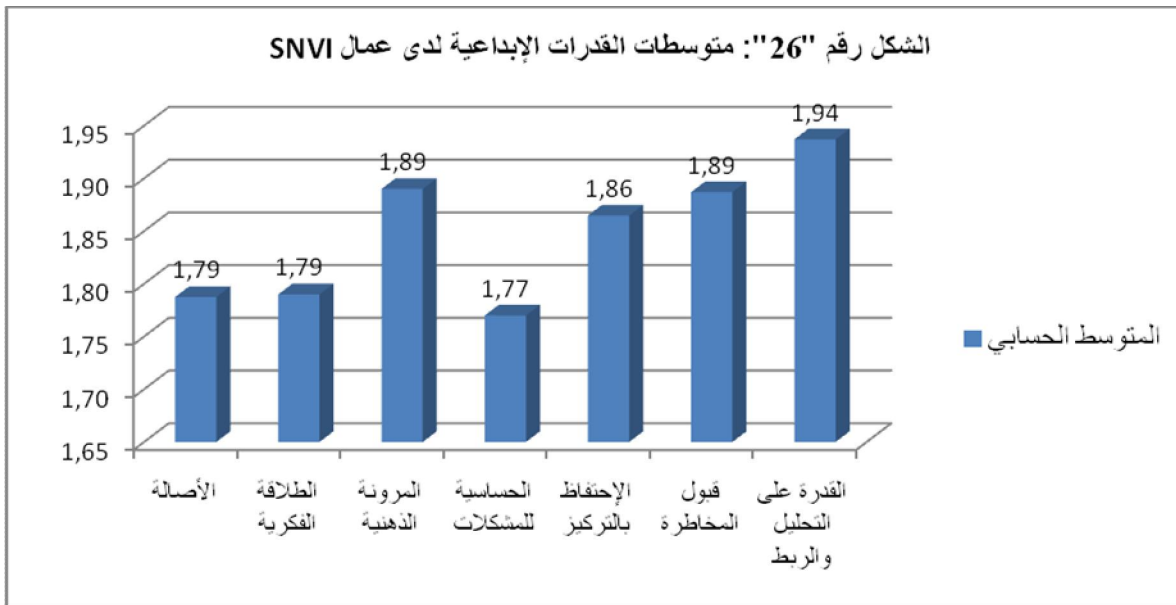
- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات ما بين (1,65 - 1,85) فالعامل يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها بمتوسط 1,65، ويخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها بمتوسط 1,71، و يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل بمتوسط 1,86، ويستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل بمتوسط 1,85، في حين كان المتوسط العام لمجال الحساسية للمشكلات ككل 1,77 بانحراف معياري متوسط كان 0,41 مما يشير إلى توافق معظم إجابات عينة الدراسة لتوفرهم على مقدرة الحساسية للمشكلات بمستوى مرتفع مما يبين أن معظم العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أسرع من غيرهم في ملاحظة أو الإحساس المبكر بالمشكلة، التحقق من وجودها وإمكانية حلها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى حرص العاملين على أداء أعمالهم بأحسن وجه وبتميز.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات لمجال الاحتفاظ بالتركيز ما بين (1,83 - 1,90) فالعامل لا يتنازل عن أهدافه ويصر على تحقيقها بمتوسط 1,90، ويمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة بمتوسط 1,87، واهتمامه ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين بمتوسط 1,83، و كان المتوسط العام لمجال الاحتفاظ بالتركيز ككل 1,86 بانحراف معياري منخفض كان 0,34 مما يشير إلى توافق معظم إجابات عينة الدراسة لتوفرهم على مقدرة الاحتفاظ بالتركيز بمستوى مرتفع مما يبين أن معظم العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمتلكون روح الإصرار والمثابرة على تحقيق أهدافهم والحرص على حل مشكلات العمل دون أن تحول أي مشتتات بينهم وبينها، وهذا يبرز حب العاملين الكبير لمؤسستهم ومستوى المواطنة التنظيمية المرتفع الذي يجعلهم حرصين ومثابرين على تحقيق أهدافهم التي تمثل أهداف المؤسسة ككل.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات لمجال قبول المخاطرة ما بين (1,83 - 1,97) فالعامل يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب بمتوسط 1,86، ويتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح بمتوسط 1,83، و يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك 1,97، و كان المتوسط العام لمجال قبول المخاطرة ككل 1,89 بانحراف معياري منخفض كان 0,30 مما يشير إلى توافق معظم إجابات عينة الدراسة لتوفرهم على مقدرة قبول المخاطرة بمستوى مرتفع مما يبين أن معظم العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قادرين وقابلين لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها، ولديهم الاستعداد لمواجهة وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات القدرة على التحليل والربط ما بين (1,93 أو 1,94) فالعامل لديه القدرة على تنظيم أفكاره بمتوسط 1,94، ولديه القدرة على تجزئة مهام العمل بمتوسط 1,93، ويحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه بمتوسط 1,94، و كان المتوسط العام لمجال القدرة على التحليل والربط ككل 1,94 بانحراف معياري منخفض كان 0,35 مما يشير إلى توافق معظم إجابات عينة الدراسة لتوفرهم على مقدرة التحليل والربط بمستوى مرتفع مما يبين أن معظم العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قادرين على تحليل المشكلة إلى قضايا تساعد على إدراكها وفهمها ومن ثم حلها، كما لديهم القدرة على فهم وإدراك العلاقات بين السبب والنتيجة لمشاكل العمل مما يسهل لهم إيجاد أفكار وحلول لها، هذا دليل على فهم العمال الجيد لطبيعة ونوعية العمل الذي يقومون به وحرصهم الشديد على أدائه بأحسن وجه.

والشكل الموالي يبرز مستويات القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يلاحظ من الشكل السابق أن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يملكون القدرات الإبداعية بنسب متفاوتة، حيث يلاحظ أن أعلى مستوى كان للقدرة على التحليل والربط بمتوسط 1,94، تليهما قدرة المرونة الذهنية وقبول المخاطرة بمتوسط متساوي بلغ 1,89، بعدها نجد القدرة على الإحتفاظ بالتركيز بمتوسط 1,86، ثم تظهر قدرتي الإصالة والطلاقة الفكرية بمتوسط متساوي بلغ 1,79، وأدنى متوسط كان لمقدرة الحساسية للمشكلات بمتوسط 1,77.

المستوى العالي للقدرة على التحليل والربط لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يعكس الفهم الجيد لطبيعة ونوعية العمل والقدرة الكبيرة على معرفة أسباب المشاكل الممكن حدوثها ومختلف النتائج المترتبة عنها، أما عن المستوى العالي لقدرة المرونة الذهنية وقبول المخاطرة فهذا يعكس الاستعداد الكبير لدى العاملين لتحمل المسؤولية مما يظهر لنا درجة الوعي السائد بين الفئات العمالية بمختلف وظائفها وأعمارها، أما عن قدرة الاحتفاظ بالتركيز التي ظهرت بمستوى أقل فهي تبرز المستوى المتوسط للروح الإيجابية للعاملين في النظر إلى المشكلات على أنها تحديات ودرجة المثابرة والإصرار على مواجهتها، أما فيما يخص المستويات التي لوحظت لقدرات الأصالة، الطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات فهي تدل على المستوى المتوسط أو المنخفض نوعا ما لقدرة العاملين على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير لأن ذلك يرتبط بدرجة كبيرة على قدرة فطرية ذاتية لدى الفرد وعلى نسبة ذكائه وموهبته.

ثانيا: علاقة الإبداع التنظيمي بالخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بSNVI

فيما يلي جداول وأشكال توضح مدى ارتباط القدرات الإبداعية التي يمتلكها الفرد العامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخصائصه الشخصية والوظيفية.

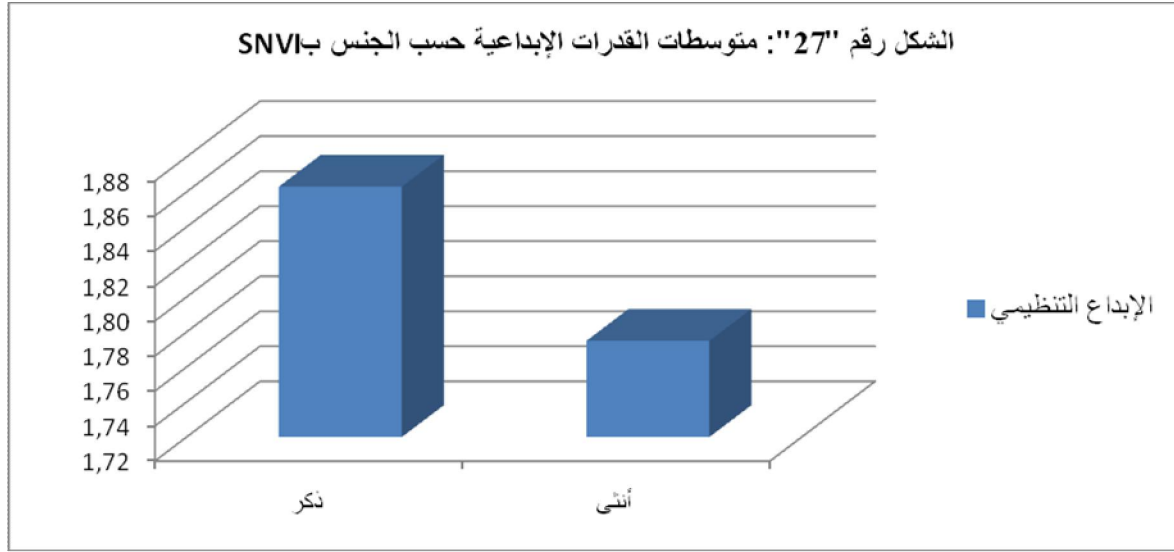
1- مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير الجنس بSNVI

الجدول رقم "16": متوسطات القدرات الإبداعية حسب الجنس بSNVI.

الإبداع التنظيمي	القدرة على التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الحساسية للمشكلات	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأصالة	القدرة / الجنس
1,86	1,95	1,91	1,86	1,80	1,90	1,82	1,80	ذكر
1,77	1,90	1,79	1,86	1,61	1,85	1,67	1,74	أنثى
1,85	1,94	1,89	1,86	1,77	1,89	1,79	1,79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل السابقين عن وجود فروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين حسب متغير الجنس، حيث كانت الفروق في جميع مستويات القدرات الإبداعية لصالح الذكور بمتوسط 1,86، أما الإناث فقد كان متوسط مستوى الإبداع التنظيمي لديهم 1,77، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الجنسين في تطوير مثل هذه القدرات فالإناث يفتقدن إلى استقلالية التفكير وأصالته، حيث أن الذكور يتدربون على الاستقلال منذ الصغر كما أن الآباء يشجعون السلوك الاستقلالي لديهم فينجزون ويتفوقون في المجال العقلي بشكل أكبر من الإناث اللواتي تترسخ لديهن الحاجة إلى الانتماء بدلا من الحاجة نحو الاستقلال، كما أن الوالدان لا يشجعون السلوك الاستقلالي للفتاة لأنه يتطلب منها صفات مرفوضة بالنسبة لدورها الاجتماعي كأثى، وهذا ما ينعكس على قدراتها العقلية ويحول دون تنمية الصفات اللازمة للإبداع أحيانا، كما أن خوف الأثى من أن تخسر الإحساس بالأمان الذي يقدمه لها المجتمع إذا ما خرجت عن النمط الاجتماعي المرسوم لها يضعف السلوك الإبداعي لديها، فالإبداع يتطلب شيئا من المنافسة، والمبادرة والاستقلالية وهذه الصفات يصنفها المجتمع على أنها شكل من أشكال العدوانية التي لا تتناسب مع الدور المنوط بالأثى، ولهذا قد تشعر الأثى بالرفض الاجتماعي لها بسبب خروجها عن الدور الأثوي التقليدي الذي تنتمي إليه.

رغم هذه النتيجة المتوصل إليها، إلا أنه يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي ليس له هوية جنسية ولا يمكن الحديث عن إبداع ذكري وإبداع أنثوي فبنور الإبداع توجد لدى البشر بغض النظر عن الجنس، كما يمكن تنميتها بالتعلم والتدريب وتجارب الحياة.

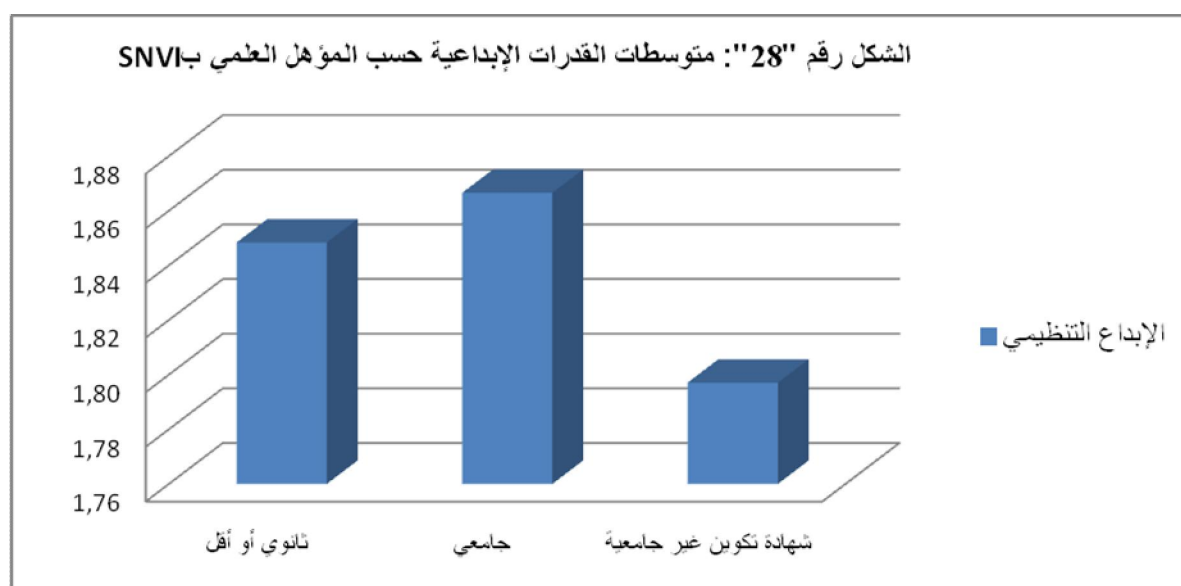
2- مستوى الإبداع التنظيمي حسب المؤهل العلمي بSNVI

الجدول رقم "17": متوسطات القدرات الإبداعية حسب المؤهل العلمي بSNVI.

الإبداع التنظيمي	القدرة على التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الحساسية للمشكلات	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأصالة	القدرة المؤهل
1,85	1,94	1,91	1,84	1,77	1,89	1,80	1,78	ثانوي أو أقل
1,87	1,95	1,85	1,90	1,81	1,92	1,81	1,82	جامعي
1,80	1,88	1,85	1,89	1,67	1,85	1,71	1,73	شهادة تكوين غير جامعية
1,85	1,94	1,89	1,86	1,77	1,89	1,79	1,79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه أن أعلى مستوى للإبداع التنظيمي كان للعاملين ذوي المستوى الجامعي بمتوسط 1,87، بعدها يظهر العاملون ذوي المستوى التعليمي ثانوي أقل بمتوسط 1,85، وأدنى مستوى كان للعاملين المتحصلين على شهادة تكوين غير جامعية بمتوسط 1,80، وهذا يدل على أن أصحاب المستويات التعليمية الأعلى أكثر ووعيا وإدراكا لجونب الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، لأن المستوى التعليمي يزيد من خبرتهم وقدرتهم على تحديد جوانب الإبداع التنظيمي.

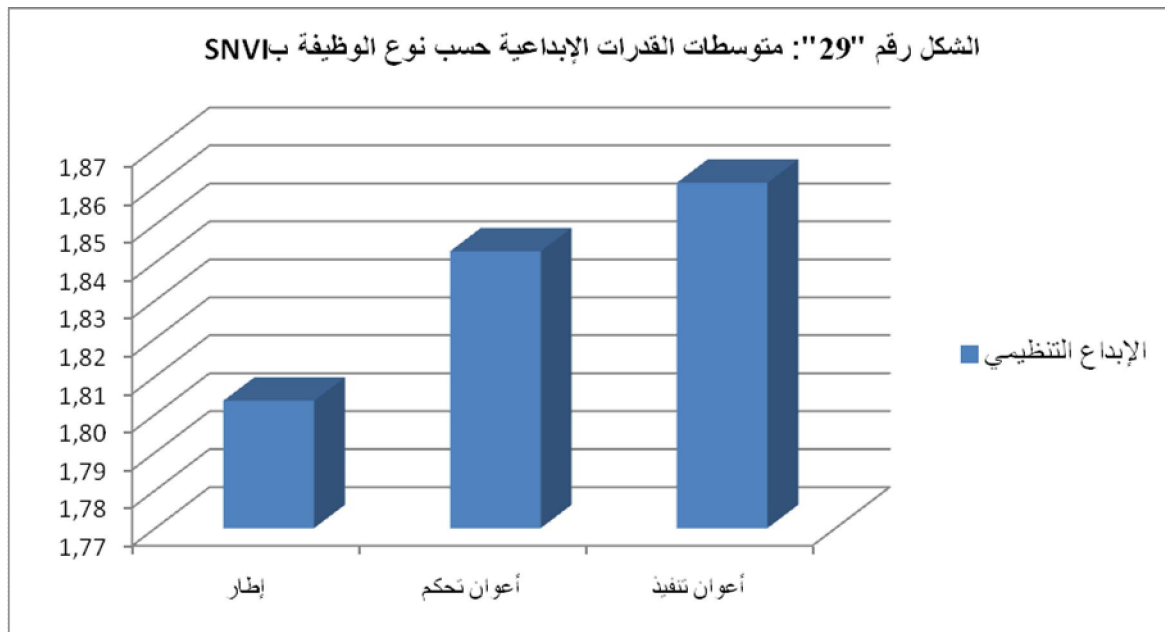
3- مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير نوع الوظيفة بـ SNVI

الجدول رقم "18": متوسطات القدرات الإبداعية حسب نوع الوظيفة بـ SNVI.

القدرة الوظيفية	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	الإبداع التنظيمي
إطار	1,79	1,73	1,87	1,73	1,74	1,86	1,92	1,80
أعوان تحكم	1,78	1,84	1,87	1,76	1,89	1,86	1,91	1,84
أعوان تنفيذ	1,79	1,79	1,91	1,78	1,89	1,91	1,96	1,86
المجموع	1,79	1,79	1,89	1,77	1,86	1,89	1,94	1,85

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل أعلاه إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى وواقع الإبداع التنظيمي ونوع الوظيفة لدى العاملين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث تظهر أعلى درجة من مستويات الإبداع التنظيمي لدى أعوان التنفيذ بمتوسط 1,86، يليها عمال التحكم بمتوسط 1,84، وأدنى مستوى كان للإطارات بمتوسط بلغ 1,80، ويمكن تفسير هذه العلاقة العكسية بالقول أن أعوان التنفيذ يكونون أكثر قربا للعمل من غيرهم وأكثر معرفة وإدراكا لنوعيته وطبيعته، وبالتالي أكثر تعرضا

لمشاكله هذا ما يمنحهم الدافع لمواجهة هذه المشاكل كتحديات والإصرار على حلها، فهم يكونون أكثر قدرة على التحليل والربط وأكثر حساسية للمشكلات من غيرهم.

كما العاملين بالوظائف والمستويات الدنيا تكون لديهم الرغبة الشديدة في تحسين وتطوير وظائفهم بالترقي إلى وظائف أعلى، هذا ما يعطيهم الحافز والدافع القوي إلى التميز وإظهار أفكار جديدة ومفيدة للعمل، بالإضافة إلى رغبتهم في الخروج عن المألوف بابتكار طرق وأساليب عمل جديدة تفيد المؤسسة أولاً، وتمنحهم تقدير واحترام المسؤولين ثانياً.

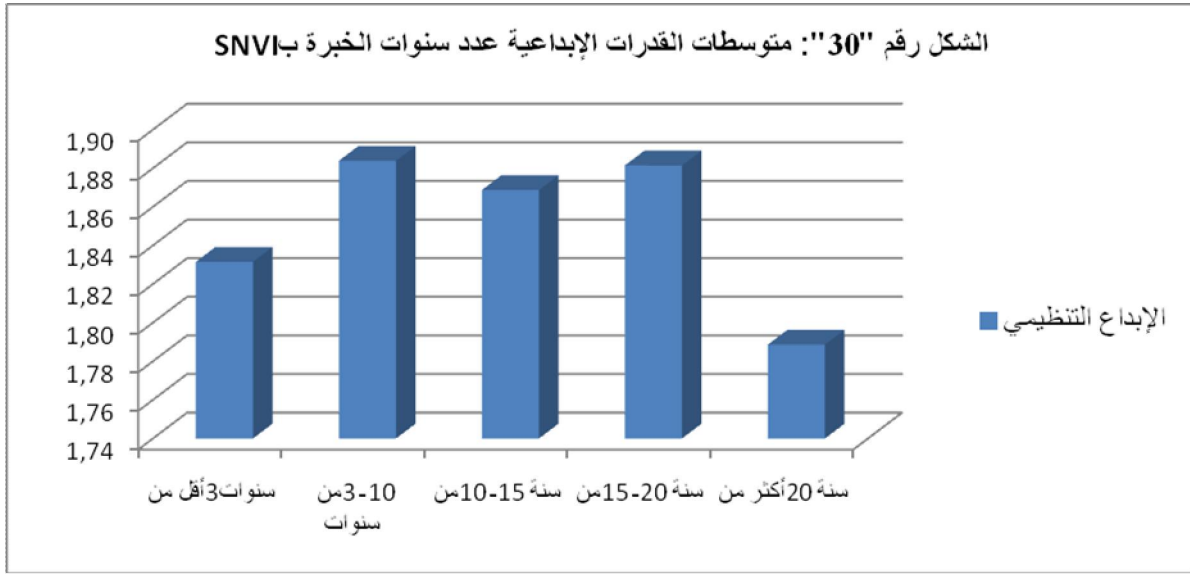
4- مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة بـ SNVI

الجدول رقم "19": متوسطات القدرات الإبداعية حسب عدد سنوات الخبرة بـ SNVI.

الإبداع التنظيمي	القدرة على التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الحساسية للمشكلات	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأصالة	القدرة / الخبرة
1,83	1,92	1,91	1,86	1,73	1,88	1,75	1,78	أقل من 3 سنوات
1,88	1,97	1,84	1,93	1,81	1,89	1,90	1,86	من 3- 10 سنوات
1,87	1,93	1,92	1,91	1,82	1,94	1,78	1,79	من 10- 15 سنة
1,88	1,99	1,90	1,90	1,80	1,96	1,81	1,81	من 15- 20 سنة
1,79	1,90	1,88	1,76	1,71	1,84	1,73	1,71	أكثر من 20 سنة
1,85	1,94	1,89	1,86	1,77	1,89	1,79	1,79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل السابقين إلى وجود فروق في مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كان أعلى مستوى للإبداع التنظيمي للعاملين ذوي سنوات الخبرة القليلة والمتوسطة فكان المتوسط ثابت لدى الفئات العمالية الثلاثة التي تتراوح خبرتها من 3 - 20 سنة حيث بلغ 1,88، ومستوى أقل لدى العمال ذوي الخبرة القليلة أي الجدد حيث بلغ 1,83، وأدنى مستوى كان للعمال الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة والذي قدر بـ 1,79، ويمكن تفسير الارتفاع في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في بداية حياتهم العملية وازديادها مع ازدياد سنوات خبرتهم لأنهم يتميزون بالطموح العالي نتيجة لتصوراتهم وتطلعاتهم الكبيرة لما يجب أن تكون عليه بيئة العمل في المؤسسة، ولما يتواجد لديهم من معلومات حديثة وأفكار إبداعية قد لا تكون لدى الخبرات القديمة في العمل، ويمكن تفسير الانخفاض في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي سنوات الخبرة العالية بالقول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما نتجته هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة الفرد الإبداعية، فسنوات الخبرة قد تثري خبرة العامل بالمهام الفنية لعمله كما قد تطور سلوكه، لكن لا تستلزم بالضرورة تنمية قدراته الإبداعية.

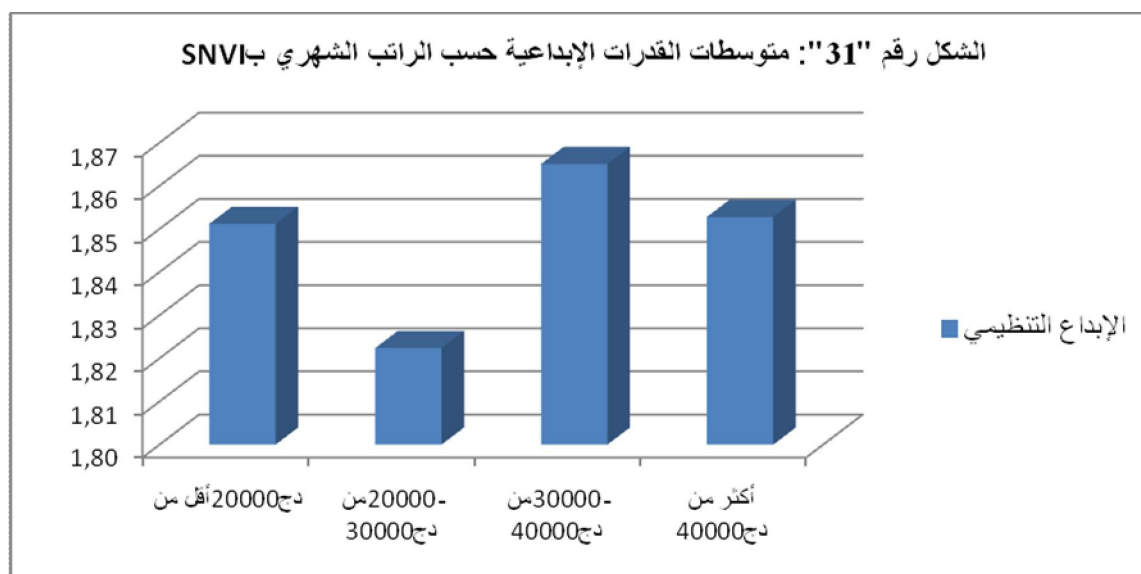
5- مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير الراتب الشهري بSNVI

الجدول رقم "20": متوسطات القدرات الإبداعية حسب الراتب الشهري بSNVI.

الراتب	القدرة	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	الإبداع التنظيمي
أقل من 20000 دج	1,75	1,80	1,93	1,78	1,87	1,87	1,87	1,97	1,85
من 20000 - 30000 دج	1,78	1,69	1,90	1,71	1,85	1,85	1,89	1,93	1,82
من 30000 - 40000 دج	1,79	1,85	1,89	1,79	1,89	1,89	1,88	1,96	1,87
أكثر من 40000 دج	1,82	1,85	1,87	1,82	1,82	1,82	1,90	1,90	1,85
المجموع	1,79	1,79	1,89	1,77	1,86	1,86	1,89	1,94	1,85

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل السابقين إلى أن أعلى مستويات الإبداع كانت للعاملين ذوي الرواتب المرتفعة والمنخفضة في نفس الوقت فقد بلغ المتوسط 1,87 للعامل الذين تتراوح أجورهم من 30000 دج إلى 40000 دج، يليها متوسط متساوي بلغ 1,85 للعامل الذين تتراوح أجورهم أكثر من 40000 دج والعامل الذين تقل رواتبهم عن 20000 دج، وأدنى مستوى كان للعامل الذين تتراوح أجورهم

من 20000 دج إلى 30000 دج بمتوسط 1,82، وهذا يعني أنه ليس للراتب الشهري أي تأثير على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

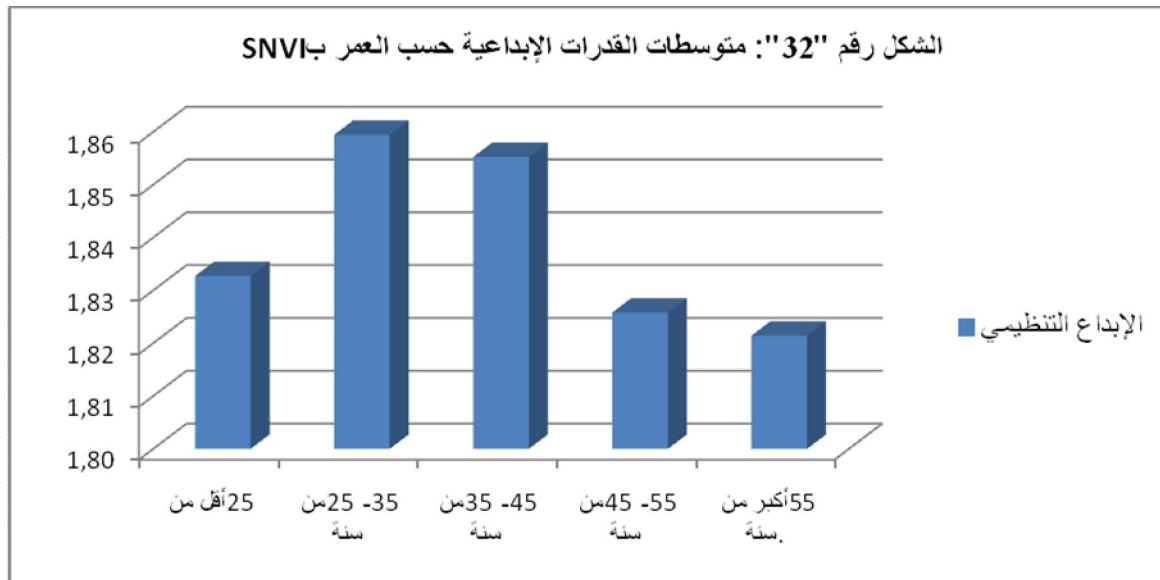
6- مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير العمر بـ SNVI

الجدول رقم "21": متوسطات القدرات الإبداعية حسب العمر بـ SNVI.

الإبداع التنظيمي	القدرة على التحليل والربط	القدرة	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	العمر
1,83	1,93	1,88	1,91	1,70	1,88	1,77	1,76	أقل من 25	
1,86	1,95	1,89	1,89	1,77	1,88	1,82	1,83	من 25 - 35 سنة	
1,86	1,96	1,89	1,88	1,79	1,91	1,77	1,78	من 35 - 45 سنة	
1,83	1,89	1,88	1,78	1,78	1,90	1,81	1,74	من 45 - 55 سنة	
1,82	1,92	1,92	1,83	1,69	1,83	1,75	1,81	أكبر من 55 سنة	
1,85	1,94	1,89	1,86	1,77	1,89	1,79	1,79	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل الموالي يعطي صورة أولية حول معطيات ونتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

تشير المقارنات الواردة في الجدول والشكل السابقين وجود فروق في مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين حسب متغير العمر، حيث يظهر أعلى مستوى للإبداع التنظيمي لدى الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة فقد بلغ أعلى مستوى للفئات العمرية التي تتراوح ما بين 25- 45 سنة بمتوسط 1,86، ثم ينخفض بمستوى طفيف لدى العاملين الأقل من 25 سنة والعاملين الذين تتراوح أعمارهم من 45 - 55 سنة ليصل إلى 1,83، وأدنى مستوى للإبداع كان لدى العمال الأكثر من 55 سنة بمتوسط 1,82، وتفسر الباحثة هذه النتيجة لدى الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة بأنها بطبعها تميل إلى التغيير وخروجها عن عادات وروتين المؤسسة بأفكار إبداعية وأساليب عمل جديدة، وهذا يؤكد ما قلناه سابقا عن أن الفرد في هذا العمر يكون أكثر قدرة على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون لصالح المؤسسة، ويؤكد عليه علماء النفس بقولهم أن الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر.

من خلال الطرح والتحليل المتناول في هذا المطلب وجدنا أن مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بشكل عام جيد، أي أن هناك أرضية خصبة للإبداع التنظيمي بالمؤسسة من خلال توفر سمات وقدرات الشخصية المبدعة لدى العاملين.

كما خرجنا بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وبعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث وجدنا أن الذكور أكثر قدرة على الإبداع التنظيمي من الإناث، كما أن المستوى التعليمي له تأثير كبير على درجة ومستوى هذا الأخير، في حين تبين لنا أن الفئات العمالية الصغيرة والمتوسطة العمر التي لا تملك خبرة كبيرة قادرة على الإبداع التنظيمي أكثر من الفئات العمالية الكبيرة السن ذات سنوات الخبرة العالية، لكن من جهة أخرى استنتجنا وجود علاقة عكسية بين مستوى الإبداع ونوع الوظيفة فكلما صعدنا في سلم الوظائف، كلما انخفضت قدرة العامل على الإبداع التنظيمي، وهذا ينفي الفرضية القائلة بأن الإبداع قدرة ذاتية لدى الفرد ولا تتأثر بالعوامل الخارجية، فالمستوى التعليمي والعمر المتوسط يمنحان للفرد نضج فكري واستقلالية في التفكير، كما أن نوع الوظيفة وظروف العمل والرغبة في الترقى تكسب العامل الحافز والدافع على إظهار قدراته الإبداعية وتطويرها بما يجعله متميزا، فبالرغم من أهمية الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات.

المطلب الرابع: العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى عمال SNVI.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية: الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري ومستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,01$) والنتائج مبينة في الجداول التالية.

أولاً: العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI.

الجدول الآتي يبين معامل الارتباط بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم "22": معامل الارتباط بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI.

معامل الارتباط	الأبعاد				
	الإيثار	المجاملة	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري
معامل ارتباط بيرسون	0,645**	0,612**	0,624**	0,543**	0,539**
مستوى المعنوية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
50% من حجم العينة	09	09	09	09	09

** : معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي:

- قيمة معامل ارتباط بعد الإيثار بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,645، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإيثار ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01؛
- قيمة معامل ارتباط بعد المجاملة بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,612، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المجاملة ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01؛

- قيمة معامل ارتباط بعد الالتزام العام بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,624، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العام ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01؛
- قيمة معامل ارتباط بعد الروح الرياضية بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,543، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الروح الرياضية ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01؛
- قيمة معامل ارتباط بعد السلوك الحضاري بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,539، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01.

إذن مما سبق نجد أن جميع أبعاد المواطنة التنظيمية مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 بمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، حيث كان هذا الارتباط بدرجات متفاوتة لكن متقاربة فقد لاحظنا أن بعدي الإيثار والمجاملة من أكبر الأبعاد ارتباطا بمستوى الإبداع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك انطلاقا من النتائج المترتبة عن ممارسة العاملين لهذين البعدين، فحب الغير ومساعدتهم على أداء أعمالهم، واحترام خصوصياتهم وآرائهم من شأنه أن يولد لدى العاملين الثقة بالنفس وبالأخرين مما ينمي روح الفريق حيث تبنى علاقات تعاونية متبادلة من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات التي من شأنها أن تكون نقطة انطلاق الأفكار الإبداعية.

ثم يظهر بعد الالتزام العام بدرجة ارتباط معتبرة رغم أننا اعتبرناه في دراستنا النظرية ذو تأثير سلبي على مستوى الإبداع التنظيمي من حيث أن العامل المتقيد بالقوانين والإجراءات يكون غير محب للتغيير والتجديد وبالتالي غير مبدع، لكن دراستنا التطبيقية أثبتت غير ذلك فالنزام العامل لا يخفض من مستواه وقدرته على الإبداع بل بالعكس تثبت مدى انضباطه وحبه لعمله ومؤسسته مما يكسبه الدافع القوي للرقى بها وهذا لا يكون إلا عن طريق التميز بإنتاج أفكار إبداعية خلاقة ترقى بها المؤسسة.

وفي الأخير نجد بعدي الروح الرياضية والسلوك الحضاري بدرجة ارتباط أقل من الأبعاد السابقة الذكر، وهذا يعني أن اهتمام العامل بوجود علاقات طيبة بين زملائه ومنعه لحدوث صراعات بينهم، ومتابعته لأمر المؤسسة واهتمامه الكبير بمصيرها وسمعتها أما الآخرين لا يرفع دافعيته ومستواه للإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة.

ثانيا: العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI.

الجدول الآتي يبين معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم "23": معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI.

المواطنة التنظيمي		
0,738**	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع التنظيمي
0,000	مستوى المعنوية	
90	50% من حجم العينة	

** : معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ارتباط المواطنة التنظيمية بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,738، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01، وبدرجة معتبرة.

إذن مما سبق ذكره نستنتج أن لممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI للمواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها، تأثير وارتباط كبير برفع مستوى قدراتهم الإبداعية، حيث أنها تمنحهم الثقة بالنفس وبالآخرين، تخلق جو العمل المريح والشعور بالأمان، تنمي روح الفريق والعمل الجماعي القائم على العلاقات التعاونية المتبادلة للأفكار الإبداعية والمعلومات، كل هذا يمنح العامل بالمؤسسة الدافع القوي على الإبداع ويقوي ويدعم وينمي القدرات الإبداعية الكامنة لديه.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره ميكانيزم مهم يؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي الذي يساهم بدوره في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة، حيث وقع اختيار مجال دراستنا التطبيقية على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI باعتبارها قطب مهم في الاقتصاد الوطني وحاجتها للإبداع التنظيمي نظرا للتراجع الكبير الذي تعيشه، وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها من هذه المؤسسة بالاستعانة ببرنامج SPSS خرجنا بمجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي:

- يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع بلغ 1,90 من أصل 2؛
- ترتبط درجة ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخصائصهم الشخصية والوظيفية فالذكور أكثر ممارسة لهذا السلوك من الإناث، كما ترتبط متغيرات الخبرة، الراتب الشهري والعمر بعلاقة طردية مع درجة ممارسة العاملين للسلوكات التطوعية؛
- تملك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أرضية خصبة للإبداع التنظيمي من خلال توفر سمات وقدرات الإبداع التنظيمي بمستوى معتبر بلغ 1,84 من أصل 2؛
- الإبداع نزعة تفوق واستعداد فطري إلا أنه يمكن تنميته بالتدريب والتعليم، فللمستوى التعليمي، نوع الوظيفة، عمر وخبرة العامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تأثير كبير على مستوى إبداعه التنظيمي؛
- لبعدي الإيثار والمجاملة أكبر التأثير على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؛

وأهم ما توصلنا إليه أن ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة له تأثير وارتباط كبير برفع قدرة ومستوى الإبداع التنظيمي لديهم حيث قدر معامل الارتباط ب0,738، إذن لا بد على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أن تنمي هذا السلوك لدى عاملها لأنه متوفر لديهم بمستوى معتبر، فهو مفتاح الإبداع التنظيمي وطريقها للتميز ومواجهة المنافسة الخارجية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة الكثير من التحديات بسبب انتقالها إلى التحديث والتغيير وإعادة التنظيم المتكيف مع البيئة، ومجارات السوق العالمية ومتطلبات التميز، ولم يعد خافيا أن للمورد البشري دور هام وأساسي في تنمية المنظمات وتطويرها، فهو يعتبر استثمار وليس تكلفة، وفي هذا السياق فإن التغييرات التنظيمية التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب إبداعا تنظيميا من مواردها البشرية.

لكن اعتماد المنظمات على سلوكيات محددة بنصوص القانون والأنظمة، يجعلها منظمات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب لمواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي كالمواطنة التنظيمية، مما يزيد من فاعليتها وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز التنظيمي الذي تسعى كل منظمة للوصول إليه.

ومن خلال هذه الدراسة التي تعالج موضوع المواطنة التنظيمية ودوره في تدعيم الإبداع التنظيمي، وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، اقتضت الحاجة إلى تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول ما بين الجانب النظري والتطبيقي، وعلى ضوء ما سبق التطرق إليه في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة:

سمح الجانب النظري بتقديم نظرة محيطية وشاملة عن مفهوم المواطنة التنظيمية وعن أهميته ومدى تدعيمه للقدرات الإبداعية للأفراد في المنظمات، حيث توصلنا إلى:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي؛
- يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري؛
- للخصائص التنظيمية تأثير كبير على درجة ومستوى ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية، فالالتزام التنظيمي، القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية تولد لدى العامل الشعور بالرضا الوظيفي، الثقة في القادة والإحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة مما يدفعه إلى المشاركة في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، في حين قد تؤثر السياسة والثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا على هذا السلوك تبعا للمعتقدات التي تقوم عليها هذه الثقافة؛

- للمواطنة التنظيمية آثار عديدة قد تكون سلبية أو إيجابية على حد سواء، فبالرغم من أنها تحسن مستوى كفاءة وفعالية المنظمة، تحد من مستوى التسرب الوظيفي، ترفع الروح المعنوية للعاملين، توطن العلاقات بين العاملين وترفع من قدرة المنظمة على التكيف والإبداع إلا أنها قد تنمي لدى الفرد روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية؛
- الإبداع عملية عقلية تهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والأصالة والملائمة وإمكانية التطوير؛
- الإبداع أصبح ضرورة ملحة للمنظمات من أجل التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة؛
- الإبداع التنظيمي هو حصيلة إبداعات الأفراد داخل المنظمة بإيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل بتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛
- الإبداع على مستوى الفرد يمر بخمس مستويات هي على التوالي: الإبداع التعبيري، التقني، الابتكاري، التجديدي وأعلىها الإبداع التخيلي، أما على مستوى المنظمة يمكن أن يكون الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل؛
- تمر العملية الإبداعية الفردية بمراحل متتالية تسبقها مرحلة الإحساس بالمشكلة ثم مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإشراق وأخيرا مرحلة التحقق، أما على مستوى المنظمة فتبدأ العملية الإبداعية بمرحلة إدراك الحاجة للإبداع، مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الجماعية، مرحلة التطبيق وأخيرا مرحلة الثبات؛
- يعتمد الإبداع التنظيمي على قدرات خاصة لدى الأفراد تمكنهم من إبراز إبداعهم تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالتركيز، التحليل والربط؛
- للإبداع التنظيمي معوقات كثيرة شخصية وتنظيمية، وتلعب المواطنة التنظيمية دورا كبيرا وجد مهم في الحد منها؛
- تدعم المواطنة التنظيمية القدرات الإبداعية عن طريق خلق المناخ الإبداعي الذي يتميز ب: الثقة التنظيمية، الحرية في العمل، الميل نحو اللامركزية، التسيير بالمشاركة، روح الفريق والعمل الجماعي وقنوات الاتصال المفتوحة؛
- تنمي المواطنة التنظيمية السلوك الإبداعي لدى الفرد من خلال إكسابه الثقة بالنفس وبالآخرين، منحه الحافز والدافع للإبداع وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- يمكن تنمية التفكير الإبداعي بأساليب عديدة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، لكن نجاحها يتطلب وجود أبعاد المواطنة التنظيمية؛

وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وتحديدًا بمركب السيارات الصناعية CVI بالروبية حول مدى تدعيم المواطنة التنظيمية للإبداع التنظيمي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع؛
- ترتبط درجة ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخصائصهم الشخصية والوظيفية فالذكور أكثر ممارسة لهذا السلوك من الإناث، كما ترتبط متغيرات الخبرة، الراتب الشهري والعمر بعلاقة طردية مع درجة ممارسة العاملين للسلوكيات التطوعية؛
- تملك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أرضية خصبة للإبداع التنظيمي من خلال توفر سمات وقدرات الإبداع التنظيمي بمستوى معتبر؛
- الإبداع نزعة تفوق واستعداد فطري إلا أنه يمكن تنميته بالتدريب والتعليم، فللمستوى التعليمي، نوع الوظيفة، عمر وخبرة العامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تأثير كبير على مستوى إبداعه التنظيمي؛
- لبعدي الإيثار والمجاملة أكبر التأثير على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي لديهم.

2- اختبار صحة الفرضيات:

من مجمل النتائج المتوصل إليها سواء تلك المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة، أو المتعلقة بالجانب التطبيقي منها، أمكننا إثبات أو نفي فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى ما يلي:

- تم نفي الفرضية الأولى القائلة بأن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالخصائص التنظيمية فقط، حيث توصلنا إلى أن هناك تأثير كبير للخصائص الشخصية والوظيفية على مستوى المواطنة التنظيمية؛
- تم نفي الفرضية الثانية التي مفادها أن الإبداع ينشأ عن مقدرة ذاتية لدى الفرد ولا يتأثر بالعوامل الخارجية، حيث توصلنا إلى أن الإبداع إضافة إلى كونه استعداد فطري فهو يتأثر بعوامل خارجية عديدة تتعلق بخصائص الفرد الوظيفية والشخصية وأهمها على الإطلاق المستوى التعليمي؛

- تم تأكيد وإثبات الفرضية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي في المنظمة، حيث توصلنا إلى أن هناك فعلا علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين نظريا وأثبتت تطبيقيا فقد بلغ معامل ارتباطهما في المؤسسة محل الدراسة التطبيقية 0,738؛
- تم رفض الفرضية الرابعة القائلة بأن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمارسون المواطنة التنظيمية بمستوى متدني، حيث توصلنا إلى أنهم يمارسون هذا السلوك بمستوى معتبر فقد بلغ المتوسط 0,90 من أصل 2.

3- التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- تعزيز ودعم المستوى المرتفع لممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال:
 - ✓ تفعيل دور الرؤساء والمديرين عن طريق زيادة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية والتعاونية وتشجيع الاتصالات الغير رسمية؛
 - ✓ تشجيع ممارسة العاملين لسلوكات الدور الإضافي من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم؛
 - ✓ اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نموذج تقييم الأداء السنوي؛
 - ✓ اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة لغاية منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة؛
- دعم وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عن طريق ما يلي:
 - ✓ إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى "بنك الأفكار"، تعمل على تبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها، فهذا يشجع الأفراد على الإبداع وطرح أفكارهم الإبداعية؛
 - ✓ الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين والتي تسهم في رفع المستوى العلمي والأداء المتميز وزيادة القدرة على الإبداع؛
 - ✓ تبسيط أنظمة وقواعد العمل وتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الإبداع في العمل؛

- ✓ تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير معنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين؛
- ✓ على المؤسسة خلق ثقافة إبداعية خاصة بها وجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعمل على نشرها؛
- ✓ تشجيع التقدير الذاتي للعاملين من خلال تنظيم برامج تدريبية لمساعدتهم على تجنب التكرار والوقوع في نفس الأخطاء.

4. الاقتراحات:

ونتيجة إلى كل ما سبق ذكره أمكن لنا اقتراح بعض المواضيع التي نراها جديرة بالبحث:

- إجراء دراسة ميدانية مشابهة على مجتمعات أخرى مثل القطاع التعليمي والخاص للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية؛
- إجراء دراسة حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع في المنظمة؛
- إجراء دراسة حول واقع ومعوقات المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛
- إجراء دراسة حول العلاقة بين تمكين العاملين وإبداعهم التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002.
2. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مج 8، بيروت: دار صادر، 1990.
3. رشيد زرواتي، تدريبات على البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002.
4. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
5. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
6. سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، الأردن، 2008.
7. شاكر عبد الحميد، علم نفس والإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
8. طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
9. الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
10. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
12. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
13. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
14. علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، ط1، بيروت، 1999.
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.

16. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
17. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
18. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2003.
19. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، مصر، 2005.
20. محمد المغربي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان.
21. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الفكر للطباعة والنشر الطبعة الثانية، عمان، 1993.
22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
24. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

II. الرسائل والأطروحات:

1. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
2. إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
3. تامر عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، بحث مقدم للحصول علي درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010.

4. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
5. ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993.
6. خالد محمود أبو ندى، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائيين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.
7. رجوة بنت سمران الهذلي، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع لدى مديرات ومساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2010.
8. صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
9. عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أساسي بمدينة غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006/2005.
10. فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008.
11. فهيمة خميش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي: دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.
12. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

13. محمد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2007.
14. محمد بزيغ بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الخارجية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
15. نجلاء عبد العزيز، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2008.
16. نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
17. وفاء بنت عبد العزيز العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الآداب تخصص إدارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.

III. المجلات:

1. أحمد بن سالم العامري وناصر بن محمد الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية : أسبابها وسبل علاجها ، مجلة الإدارة العامة ، مج 37 ، الرياض، 1997.
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003.
3. أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية بسوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006.
4. أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية، الإدارة العامة، مج 40، الرياض، 2000.
5. جمال بن رزوق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010.

6. خالد يوسف الزغبى وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد2، 2007.
7. راتب السعود وسوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، ديسمبر 2008.
8. الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مج 30، الكويت، 2002.
9. سليمان فارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
10. ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد الأول، 2003.
11. عبد الرحمن توفيق، أدوات تقييم الأداء، مجلة منهج الإدارة العليا، الطبعة الأولى، ج 4، بميك، القاهرة، 2004.
12. عبد المحسن نعساني وأحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، سوريا، 2002.
13. عدم ورود اسم الكاتب، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
14. العطوي عامر علي حسين و الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، العراق، 2010.
15. العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد الثالث، العراق، 2007.
16. محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، سوريا، 2011.

17. محمد ناصر ونبيل ذنون وورنا ناصر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، العراق، 2012.
18. موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995.
19. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الدراسات، مجلد 26، العدد الأول، 1994.

IV. المؤتمرات والملتقيات:

1. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
2. أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
3. رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، فيلاديلفيا، 2005.
4. صالح بن محمد الصغير، الجهود التطوعية وسبل تنظيمها وتفعيلها، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، 2000.
5. فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18 و19 ماي 2011.

V. الندوات:

1. الجازي الشبيكي، أخلاقيات العمل الوظيفي، ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، معهد الإدارة العامة، 2005.

VI. النشرات والجراند:

2. الإدارة العامة لبراءات الاختراع، نشرة براءات الاختراع، السنة الأولى، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 1996/05/18.
3. سفيان بوزيد، نحو تأسيس مناخ إبداعي أصيل، جريدة صوت الشعب، العدد 10، الخميس 04 أوت 2012.

ب - المراجع باللغة الأجنبية:

I. The books:

1. Guilford, Some theoretical view of creativity in contemporary to psychology hejson , W. Ed Affiliated east west PVT : New Delhi, 1959.
2. J. P. Campbell, et. al, Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill Book Co, N. Y, 1970.
3. Nigel King and Neil Anderson, Managing Innovation and Change: A critical guide for Organizations, Thomson learning, 2002.
4. Oliver, Dawn, Heater and Derek, The foundation of Citizenship, Harvertor Wheats laef, London, 1994.
5. Organ, Podsakoff & Mackenzie, Organizational Citizenship Behavior its Nature: Antecedents and Consequences, foundation for organizational science, A Sage Publications Series, Issue1, 2006.
6. Richard Kopelman, "The Role of Climate and Culture in Productivity" in Schneider Benjamin, (Ed) Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.
7. Rick.w,Griffin,Gregory, Moorhead, organizational behavior :Managing people and organization, Sixth edition, USA, 2001.
8. Rogers, towards a theory of creativity In USA, 73 creativity, verrow P.E. Ed, pengxim books, England, 1956.

9. Torrance, Guiding creative talent , New Jersey prentice-Hall, Englewood cliffs, 1962.
10. W. R Spence, Innovation : the communication of change in ideas, First edition, chapman Hall, UK, 1994.

II. The journals:

1. Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, kansas University Journal, Vol 1, N°3, 2009.
2. Conger, Leadership: learning to share the vision organizational dynamics, winter vol: 19, N°3, 2002.
3. Dipaola & Michael, Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate, Journal of school leadership, Vol 11, 2001.
4. E. E. Lalwer, et. al, "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 11, 1974.
5. G. A, Forhand, and S. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", Psychological Bulletin, Vol 62, N°6, 1994.
6. Joseph Cangemi and Richard Miller , Breaking out of the box in organizations structuring a positive climate for the development of creativity in the work place, Journal of development, Vol 26, N 5, 2007.
7. Moorman, The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Journal of applied psychology, N76, 1991.
8. Organ and Konovsky, Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, Journal of applied psychology, N74, 1989.

9. Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature, Journal of Management, Indiana University, vol 26,2000.
10. Yental & Niehoff & Brian, Do Organizational citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management, Journal of information and management, Vol 45, 2008.

III. The studies:

1. G. A. Litwen, and R. A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968.

IV. The conferences:

1. Dvais G.A, Measuring and predicting Issues and strategy, paper presented at the conference entitled: The Role of the school, The family and society in the Development of creativity, university of Qatar, Doha, 25-28 march 1996.

ج - مواقع الإنترنت:

1. [www.eco.asu.jo/eco faculty /wp-content/ 36.doc](http://www.eco.asu.jo/eco%20faculty/wp-content/36.doc)
2. [www.hrdiscussion .com](http://www.hrdiscussion.com)
3. www.pathways.cu.edu.eg
4. www.faculty.ksu.edu.sa
5. www.snvi-ourgla.dz
6. [http//www.arabeagreg.on.ma](http://www.arabeagreg.on.ma)

الملاحق

الملحق رقم "01":

الاستبيان

السيدة الفاضلة/

السيد الفاضل/

تحية طيبة وبعد ،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالمنظمة، من أجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات هي موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأني أشكركم على حسن تعاونكم معي ولكم مني كل تحية وتقدير.

الباحثة:

الأستاذ المشرف:

الطالبة/ هارون سميرة

الدكتور/ حوشين كمال

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير

والعلوم التجارية/جامعة بومرداس

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.

الاختيارات	البيان
() ذكر () أنثى	الجنس
() ثانوي أو اقل. () جامعي () شهادة جامعية () شهادة تكوين غير جامعية	المؤهل العلمي
	نوع الوظيفة
() أقل من 3 سنوات () من 3- 10 سنوات () من 10- 15 سنة () من 15- 20 سنة () أكثر من 20 سنة	سنوات الخبرة
() أقل من 20000 دج () من 20000- 30000 دج () من 30000- 40000 دج () أكثر من 40000 دج	الراتب الشهري
() أقل من 25 () من 25 - 35 سنة () من 35 - 45 سنة () من 45 - 55 سنة () أكبر من 55 سنة.	الفئة العمرية

ملاحظة: يرجى تحديد وكتابة نوع الوظيفة بدقة، في الإطار المخصص لها.

الجزء الثاني: مستوى وواقع المواطنة التنظيمية.

الخيارات		إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.
لا	نعم	العبارات
الإيثار		
		1 أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.
		2 أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.
		3 أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
		4 أشارك زملائي طرق وأساليب العمل الجديدة.
اللطافة - المجاملة -		
		5 أحترم خصوصيات زملائي في العمل.
		6 أتعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار وأحترم رغباتهم.
		7 أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.
		8 أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
الالتزام العام		
		9 أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
		10 أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.
		11 أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي.
الروح الرياضية		
		12 لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.
		13 أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تتسجم مع رغباتي.
		14 إذا أخطأت في حق أي أحد من زملائي فإني أتقدم للاعتذار منه.
		15 أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
السلوك الحضاري		
		16 أتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها.
		17 أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المؤسسة.
		18 أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.
		19 أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة.

الجزء الثالث: مستوى وواقع الإبداع التنظيمي.

الخيارات		إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
لا	نعم	العبارات	
الأصالة			
		1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
		2	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
		3	أتمتع بالمهارة في النقاش وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
		4	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
الطلاقة الفكرية			
		5	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.
		6	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
		7	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
المرونة الذهنية			
		8	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
		9	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
		10	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
الحساسية للمشكلات			
		11	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
		12	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
		13	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
		14	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه			
		15	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.
		16	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
		17	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.
قبول المخاطرة			
		18	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
		19	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
		20	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.
القدرة على التحليل والربط			
		21	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
		22	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.
		23	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.