

## سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى العاملين

### بمديرية التربية والتعليم بقنا

د/ محمد صبري الأنصاري

### كلية التربية بقنا

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة مؤسسات المجتمع وطالت جميع جوانبها، ومنها المؤسسات التعليمية وقد نتج عن هذه التغيرات وظائف ومهام ، بل أصبح سعيها الدائم لمواكبتها أمراً ضرورياً من خلال إيجاد نوعية جديدة من العاملين والإداريين أو المديرين لتنفيذ برامج التدريب الجيدة والمكثفة ، والتركيز على المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء ما يناط إليهم من أعمال بكفاءة وفعالية.

وهذه التغيرات تجلب معها قيم جديدة وعادات ثقافية جديدة تتجسد في أنماط سلوكية تسهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها ولا يتأتى هذا إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية للتفاعل والتعامل الفعال، مع إضافة قيم مختلف من متغيرات بيئة العمل من أجل تكوين وتدعيم المنظمات في هذا الإطار، بالإضافة إلى مدى استعداد هذه الموارد البشرية من بذل الجهود الكبيرة لخدمة المنظمة مع امتلاك الرغبة القوية في البقاء ضمن كوادرها والقبول بقيمتها عند رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها الأساسية.

وتلك المنظمات الإدارية بوجه عام خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات ، وهذا

التميز كمفهوم إداري يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية حيث تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات من كون العصر الذي تعيشه يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية.

وقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل ، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية<sup>(١)</sup>.

وتعد مديرية التربية والتعليم بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون ، وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى سلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحسن المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية ومن ثم يتحتم عليها تبني إبداع وظيفي يؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع العملية الإدارية.

ويؤكد روبنز (٢٠٠١)<sup>(٢)</sup> بأن المؤسسات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق إبداع وظيفي تكون بحاجة ماسة إلى عاملين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعلي هذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ؛ مطلب الكثير من المؤسسات بسبب آثاره الإيجابية والتي

تعمل علي تحسين أداءها وزيادة فعاليتها وكفاءاتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين<sup>(٣)</sup>.

ومنها نجد أن الإبداع الوظيفي أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار المعرفي أوجدت مشكلات عدة منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم علي المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث تعديلات التي تواكب هذه التطورات ، وكون هذه الاستجابة لا تتم إلا عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات<sup>(٤)</sup>

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي في غاية الأهمية للمؤسسات التعليمية بكافة أشكالها؛ لمديرية التربية والتعليم على وجه الخصوص بحاجة ماسة أكثر من غيرها، إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظيمه وجعله واقعا ملموسا لسد النقص في الموارد البشرية والمالية والتقنية، ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية، فإن ذلك سيؤثر علي التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل مديرية التربية والتعليم.

### مشكلة البحث:

تحرص المؤسسات التعليمية ومن بينها مديرية التربية والتعليم علي تنمية مواردها البشرية وعلي الرقي بمستوي سلوكهم فهي تهتم بممارسة التطوير بشتى صورته ، ومن ذلك الإبداع الوظيفي الذي يساعد علي تنمية القدرة والنبوغ والتوقد واستحضار التفكير لحل المشكلات التي قد تقابل التنظيم، وكذلك الاهتمام بتطوير مجالات لجذب انتباههم ، كما يزيد من حسن المسئولية والتأثير في الآخرين وكذلك حسن الحس والبدئية في حل المشكلات<sup>(٥)</sup>

ومن خلال التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في مديرية التربية والتعليم اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد

المهام الوظيفية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة ، وسرعة تطور وسائل الاتصال، تلك التحديات المذكورة استدعت الحاجة الماسة من مديرية التربية والتعليم إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أدائه، إذ أصبح المورد البشري يمثل أثنى وأندر الموجودات في عمل المؤسسات ، وللحفاظ علي إستمراريتها ونموها يتطلب الدعم المستمر وتبنيها لسلوك المواطنة التنظيمية الايجابي الذي تنعكس نتائجه الإيجابية على مخرجات العاملين وسلوكياتهم الطوعية.

ويتضح من ذلك حاجة المؤسسات ومنها مديرية التربية والتعليم لسلوك المواطنة التنظيمية وإلي إبداع وظيفي في الجوانب التنظيمية والوظيفية من خلال تأكيدهم أن الإبداع أصبح من بين وظائف العاملين الرئيسية بمديرية التربية والتعليم، وأن من واجب كل العاملين أن يتعلموا كيف يديروا عملية التغير والإبداع ، حتى تستطيع المديرية مساندة التطور وتقديم الجديد والفريد في المجالات المختلفة، وهذا يتطلب توفير البيئة المناسبة لفتح الأفاق للخيال ، مما جعل الاهتمام بالعاملين ضرورة لنجاح مديريات التربية والتعليم ، وسببا لقدرتها علي البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة ، ولكي تضمن مديريات التربية والتعليم نمو قدرات العاملين وتطورها في محيطها، ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين بها لتكون داعمة ومشجعة لهم<sup>(٦)</sup>.

ولقد أكدت العديد من الباحثين والدراسات التي أجريت في المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية إلي مجموعة من النتائج أهمها<sup>(٧)</sup> :

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

- افتقار لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- جمود مناخ العمل نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة والتي تسد التجديد أمامها وتقتل الإبداع داخلهم.
- ضعف قدرة القيادات على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وعد ترجمة هذا التوجه العام إلي سياسات وممارسات داخل المؤسسة.
- تتميز الثقافة التنظيمية التي تسود بالسلبية والتراخي والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز علي العمل والأداء المتكامل وضعف المسؤولية والالتزام وعدم الوعي بالوقت كمورد إنتاجي وسيادة القيم الفردية والنمطية في الفكر والأداء بدلا من التميز والإبداع.
- ترسيخ عدد من القيم السلبية مثل البطء الشديد، والتأني، والتسلط، والفردية، وشيوع مناخ غير صحي لا يشجع علي تحسين العلاقات الإنسانية ، وإشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي غياب سلوك المواطنة التنظيمية الداعم للإبداع.
- اعتمادها في حل مشكلاتها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية ورفض الأفكار الجديدة في ظل المناخ السائد.
- قصورها في تنمية العقلية العلمية لدى العاملين، مع قصور أداء قياداتها لعض المهام المتوقعة منهم.
- ومن هنا نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أنشطة المنظمة لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية ، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر علي التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمديرية التربوية والتعليم إلى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية .

ونظرا لأهمية المواطنة التنظيمية وانعكاس وجودها علي فعالية الأداء وخصوصا في صفوف العاملين وما يحدثه وجودها من تحقيق الالتزام التنظيمي، وإيجاد مناخ إداري مبدع يسهم في تطوير وتكوين وتشكيل أفراد لديهم حس وحب التطوير، والإسهام في تطوير المواطنة الحقيقية علي المستوي الداخلي والخارجي، لذا دعت الدراسة إلي معرفة واقع مديريات التربية والتعليم بقنا من حيث ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ومدى توفر الإبداع الوظيفي .

وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة علي عن التساؤل الرئيسي ما درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين بمديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الوظيفي لديهم؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين وما أبعادها ؟
- ٢- ما أساليب الإبداع الوظيفي لدي العاملين وما معوقاته ؟
- ٣- ما درجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا وأثرها في تطوير ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية وتطوير ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا ؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية :

- ١- التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعناصرها والعوامل المؤثرة فيها ومستويات تطبيقها في مديرية التربية والتعليم في محافظة قنا.

- ٢- التعرف على الأساليب المختلفة للإبداع الوظيفي ومعوقاته.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قنا.
- ٤- التعرف على درجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا وأثرها في تطوير ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي.
- ٥- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تبني إبداع وسلوك مواطنة التنظيمية يساعد في استمرارية العمل وتطويره وزيادة فاعليته.

### أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية كل من سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي حيث إن دراسة هذين الجانبين من الأهمية بمكان مديرية التربية والتعليم وتبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية، مما يسهم في حل الكثير من المشاكل التي تعترض سبيلها وأن تتبنى التغيير فيها، كذلك معرفة العوامل التي تعزز وتشجع سلوك المواطنة التنظيمية والذي من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في سلوك مديرية التربية والتعليم، ولذا يعد البحث مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمديرية التربوية والتعليم من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الوظيفي، ولن يكون الإبداع الوظيفي ذا أثر بالغ إذا لم يتمتع العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي هي الأساس والمؤثر في العاملين لكي يبدعوا ويعطي الفرصة لهم ليظهروا إبداعاتهم في أقسامهم التي يعملون بها.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بقنا.

**الحدود الجغرافية :** تم اختيار مديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

**الحدود البشرية :** تم تطبيق الدراسة علي عينة من العاملين في الأقسام التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبانة في العام الدراسي ٢٠١٤ م / ٢٠١٥ م

### **مصطلحات البحث:**

ارتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

#### **١- سلوك المواطنة التنظيمية**

تعددت التعريفات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:

- سلوك اختياري موجه نحو الإفراط والمنظمات ككل، يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف إلي إفادة المنظمة (٨).

- السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل (٩).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريفه إجرائيا بأنها تلك السلوكيات التي ترتقي بجهود العاملين في مديرية التربية والتعليم في قنا ، وما يقدمه من جهد إبداعي وإنتاجي يتعدى الجهد الروتيني والرسمي، وأثر تلك السلوكيات علي استثمار الطاقات المعرفية الكامنة .

#### **٢- الإبداع الوظيفي:**

- امتلاك العاملين لمهارات التفكير الإبداعي وتتميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم ، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيا (١٠).

- الاستخدام للعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (١١).



## منهج البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي، الذي يقوم علي مسح ووصف المعلومات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها للتعرف علي سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، ومعرفة درجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا وأثرها علي ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي، مروراً بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات لزيادة الفعالية لسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في ممارستهم للإبداع الوظيفي.

## الدراسات السابقة:

### أولاً : دراسات تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية

١- استهدفت دراسة (شاهين، ٢٠٠١) <sup>(١٢)</sup>، توضيح العلاقة بين التوافق النفسي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين الاضطرابات الانفعالية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع إزالة الغموض الذي يكتنف سلوك المواطنة التنظيمية وبيان مدي أهميته بالنسبة للمؤسسات (خدمية - إنتاجية) بصفة عامة.

وتوصلت الدراسة إلي ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية بالمتغيرات التالية (الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) دون وساطة، مع زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في المنظمات من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد علي ذلك والتي من ضمنها العوامل التي تحقق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والعمل الدائم والعلاقات الاجتماعية المتبادلة بالإضافة إلي المشاركة في صنع القرار وتجنب الصراعات .

٢- بينما بحثت دراسة (رمضان ، ٢٠٠٤) <sup>(١٣)</sup>، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية القوية الايجابية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراد معينين من حيث (جماعية العمل، القدرة علي التكيف، الابتكار ، التجانس)، ودراسة تأثير عمر

المنظمة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراداً معينين، والتعرف علي تأثير موقع المنظمة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراداً معينين.

وتوصلت تلك الدراسة إلي أن الثقافة التنظيمية القوية المتمثلة في (جماعية العمل، القدرة علي التكيف، الابتكار، التجانس) تؤثر تأثيراً طردياً علي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراداً معينين.

٣- واستهدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠٥)<sup>(١٤)</sup>، التعرف علي متغيرات فعالية فرق العمل الأكثر تأثيراً علي سلوك المواطنة التنظيمية، مع تحديد فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين القطاعين الحكومي والخاص فيما يتعلق بكل من (جماعية العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات فعالية فرق العمل كل علي حدة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وتتمثل هذه المتغيرات في (نمط قيادة الفريق، الثقة في الفريق، تماسك فرق العمل، التنوع في فرق العمل)، مع وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث (جماعية العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية).

٤- وقد ركزت دراسة (باشما، ٢٠٠٧)<sup>(١٥)</sup> علي التعرف علي تأثير تطوير المسار الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع توضيح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها، والتعرف على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن متوسط سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية أعلى منه في المستشفيات الخاصة، كما يؤثر كل من النوع والمهنة وسنوات الخبرة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية ولا يؤثر في المستشفيات الخاصة، بينما لا تؤثر كل من الحالة الاجتماعية والعمر علي

سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة معاً. وكذلك وجود ارتباط معنوي موجب بين تطوير المسار الوظيفي وكل من بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة

٥- دراسة (Bukhari Z., 2008)<sup>(١٦)</sup>، لتحديد أثر وعلاقة كل من الإيثار، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري (محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية) بسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي القطاع المصرفي في باكستان، توصلت إلي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المحددات الثلاثة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي في باكستان.

٦- استهدفت دراسة (Chen C., Chui S., 2008)<sup>(١٧)</sup>، إلي تقديم نموذج يوضح دور بعض المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي، توافق الفرد مع المنظمة، الضغوط الوظيفية) في العلاقة بين دعم المشرف للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة إلي أن دعم المشرف للعاملين يؤدي إلي زيادة كل من الرضا الوظيفي، والتوافق بين العاملين والمنظمة المدرك بواسطتهم، مما يؤدي لزيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما ينخفض إحساس العاملين بالضغوط الوظيفية كلما زادت درجة دعم المشرف لهم، مما يؤدي لزيادة انخراط العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٧- ومن جهة أخرى سعت دراسة (أبازيد، ٢٠١٠)<sup>(١٨)</sup>، إلي الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

وأظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوي التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، بالإضافة إلي وجود أثر للتمكين النفسي علي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

٨- دراسة (البشاشه والحراشه، ٢٠١١) <sup>(١٩)</sup> ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وأظهرت النتائج أن تصورات العاملين في بلديات الجنوب لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق لذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات (في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة والطف، الروح الرياضية).

١١- دراسة (Rioux ٢٠١٢) <sup>(٢٠)</sup> ، التي سعت إلى التعرف على المتغيرات التي تساعد في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا، حيث شملت الدراسة على ١٥٠ من الموظفين العاملين في المستشفى: ممرض قانوني، ومساعد ممرض، وموظفو الرعاية الصحية.

وتوصلت نتائج الدراسة أن من بين الأبعاد الأكثر تأثراً بعد الكياسة في حين والتي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية هو أن بعد الإيثار والسلوك الحضاري (فضيلة المواطنة) لم يعد يظهر بشكل واضح لدى العاملين في المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا.

١٢- دراسة (حجاج، ٢٠١٢) <sup>(٢١)</sup> ، والتي كشفت نتائجها إلى توافر العدالة التنظيمية بشكل متوسط بينما مستويات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية وأن عدالة التعاملات هي أفضل مجال يمكن التنبؤ من خلاله بسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الكهرباء في قطاع غزة.

١٣- دراسة (Ahmad et. al., 2012) (٢٢) ، دراسة استكشافية للتبوء بسلوك المواطنة التنظيمية وأهمية ربطه باحتواء العاملين حيث قام الباحثون بوضع نموذج لسلوك المواطنة التنظيمية وربطه بالمتغيرات التي تؤثر في ذلك السلوك، حيث تبين من مراجعة الأدبيات أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، ومشاركة الموظفين، ومناخ تنمية الموارد البشرية، وأن مثل هذه العوامل المتنبئة بسلوك المواطنة التنظيمية قد تؤدي إلى تعزيز السلوكيات المطلوبة من العاملين لتحسين الأداء والنوايا السلبية الطوعية .

١٤- دراسة (الرقاد وأبودية، ٢٠١٢) (٢٣)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي وعلاقته على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وشملت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة واختيرت عينة (٧٧٣) عضو هيئة تدريس أكاديميا عشوائية من بين (٢٨٨) قائداً في الجامعات المذكورة، وخلصت الدراسة إلى توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين ودرجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

أظهرت النتائج وجود في الجامعات الرسمية الأردنية، علاقات ارتباط قوية بين توافر الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية.

١٥- دراسة (Rath and Mohanty ٢٠١٢) (٢٤) ، وقد هدفت دراستهما إلى معرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما هدفت إلى تحديد ومعرفة المعلومات، والقطاع المصرفي، أيضاً العلاقات السببية لتأثير خصائص الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية التي ينتهجها العاملون .

وأظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقات إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، وكل أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بكافة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتركيز على النوع الاجتماعي، كذلك دراسة متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والقيادة ودور الجنس في بلورتها لأهمية الفروق التي يلعبها الجنس في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ثانيا: دراسات تتعلق بالإبداع الوظيفي

١- دراسة (E.C.Martins,2003) (٢٥). هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الإبداع والابتكار وتحديد جوانب الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم والقواعد والمعتقدات تلعب دور كبير في دعم أو إعاقة الابتكار سواء الفردي أو الجماعي، وتوصلت أيضا إلى نموذج يوضح محددات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع والابتكار.

٣- دراسة (Mohamed Mustafa2005) (٢٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور وإدراك المديرين المصريين لإبداع والابتكار، وتحديد العوامل المحفزة للإبداع في المنظمات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة بين اتجاهات المديرين نحو الإبداع وذلك وفق الدور الوظيفي لهؤلاء المديرين وأوضحت أيضا أن المديرين الذكور كانت اتجاهاتهم نحو الإبداع أعلى من المديرات.

- دراسة ملك (٢٠٠٧) (٢٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية حيث تم توزيع (٥٤٠) استبانة على عينة مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود علاقة بين الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، كما أن النمط الديمقراطي هو

أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين يليه النمط الحر وأخير النمط التسلطي، كما بينت التحليل أن هناك علاقة ضعيفة بين الأسلوب المتسلط والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

٣- دراسة أسامه عبد السلام (٢٠٠٨) <sup>(٢٨)</sup> هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه ومراحله ، والعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري ، ودور القيادات الجامعية في تهيئة بيئة الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس وقد استندت الدراسة على المنهج الوصفي.

و توصلت إلي العديد من النتائج من أهمها ، القائد الفعال هو الذي يهيئ البيئة الملائمة لتنمية الإبداع ، أن تنمية ثقافة العمل الإيجابية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحمل المخاطر عند اتخاذ القرارات مما يساعد على توليد الأفكار

٤- دراسة ذعار بن غضبان البدراني (٢٠١١) <sup>(٢٩)</sup> هدفت الدراسة علي تحديد أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب علي تلك المعوقات.

وتوصلت الدراسة إلي كثرة الأعباء الوظيفية ، ضعف التمويل وقلة التجهيزات ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.

٥- دراسة خالد أبو زيد (٢٠١٠) <sup>(٣٠)</sup>، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية ، قوة المكافأة، قوة الخبرة) علي الإبداع الوظيفي لدي عينة من المديرين في البنوك التجارية، واستند الباحث إلي استخدام المنهج الوصفي إلي جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر القوة التنظيمية علي الإبداع الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلي أن هناك أثرا ذا دلالة (القوة الرسمية ، قوة المكافأة، قوة

الخبرة) علي الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده ( توليد الأفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)

٦- دراسة صبيحة قاسم ، حميد أحمد (٢٠١١) (٣١) تناولت موضوع الإبداع التنظيمي وتأثيره في فاعلية المنظمات، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ، وطبق علي عينة مكونة (٦٠) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولقد توصل البحث إلي مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية في الشركة المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في فاعلية المنظمة .

#### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية تبين أن هذه الدراسات استخدمت مداخل بحثية متنوعة، وطبقت علي منظمات عامة ومنظمات خاصة ومنظمات تعليمية ومنظمات أمنية، وتنوعت مجتمعات الدراسة من دراسة لآخرى، وأن ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات هو بيئتها التي ركزت عليها وأنها الوحيدة محليا التي تربط سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي للتعرف علي تأثيرهم علي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها اقتصرت علي المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات ( جهة العمل ، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية) في سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي.

- كما اختلف البحث عن معظم الدراسات في أنها اقتصرت في محور سلوك المواطنة التنظيمية في الأبعاد ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية ، و عي الضمير ، السلوك الحضاري).



- كما اختلف البحث عن معظم الدراسات في إنها اقتصرت في محور الإبداع الوظيفي علي العناصر ( الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة) .
- كما أوضحت الدراسات السابقة أن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت اهتماما من الباحثين في مجال الإدارة العامة، وإن كانت لم تلق نفس الاهتمام من الباحثين في مجال الإدارة التعليمية مما يدعم الحاجة إلي إجراء الدراسة الحالية.
- لذا جاءت هذا البحث بمعرفة الأثر الذي تخلقه في بيئة ثقافية قد تتنوع في نوعها ولكن لها أثر في رسم منهج جديد يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية وإبداع وظيفي الذي ينتهجه العاملون من تلقاء أنفسهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

### المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وأهميتها، وخصائصها، العوامل المؤثرة فيها، وأبعادها، ومحددتها.

#### أولا : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، وتعددت تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:

- السلوك الذي يقوم به الفرد راغبا ووفقا لما يراه مناسباً، وهو غير محكوم بالصفة الرسمية للوظيفة ، وقد تم الإجماع علي أنه السلوك الأكثر فاعلية في نجاح عمل المنظمة .<sup>(٣٢)</sup>

- السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عمل تقديري يقوم به العاملون داخل المنظمة، وتعود الفائدة منه على المنظمة<sup>(٣٣)</sup> .
- السلوك غير الرسمي والمطالب الرئيسي لتنفيذ العمل إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>(٣٤)</sup> .
- النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة<sup>(٣٥)</sup> .
- سلوك طوعي يقوم به الفرد دون انتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل إحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الارتقاء بالمنظمة، فهو شعور الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة<sup>(٣٦)</sup> .

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

### ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين والدراسيين على أهميته سلوك المواطنة التنظيمية الكبرى للمنظمة والفرد على حد وتنبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال.

ويمكن إيجاز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي<sup>(٣٧)</sup> :

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي مابين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

- يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

### ثالثا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن التوصل إلي مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي<sup>(٣٨)</sup>:

- هذا السلوك اختياري وليس إجباري، لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، بمعنى انه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون تأثير خارجي من منظماتهم.

- هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لآخرى، ومن مجتمع إلي آخر، وفقا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي إضافي.

- لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب الفائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرصة تنافسية، وهذا السلوك يحقق ممارسه أفضلية وميزة تنافسية.

- شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وسلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى كان من حقه ممارستها وهذا ما يعرف بجودة الامتناع.

#### رابعا : العوامل المؤدية والمؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

#### ١- الرضا الوظيفي Organizational Job Satisfaction:

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام<sup>(٣٩)</sup>.

ويعمل الرضا الوظيفي علي التقليل من معدل دوران العمل، ويقلل من نسب الغياب، وعدم التفكير في ترك العمل بالمنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى، فإن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالبا ما يبذلون جهدا مضاعفا ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تتنابهم مشاعر وسلوكيات وعدم الرضا والإحباط.. ويرجع السبب في ذلك إلي أن الأفراد يشعرون بمستوي مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلي انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>(٤٠)</sup>

## ٢- الانتماء التنظيمي Organizational Commitment :

هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة ، وأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.<sup>(٤١)</sup>

كما يعد الانتماء الوظيفي من المتغيرات السلوكية التي بدأ الاهتمام بها في الآونة الأخيرة الاهتمام بها ، واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما انه يعزز أو اصر الثقة بين الموارد البشرية بعضها بعضا، وبينها وبين وظيفته ، وأخيرا بينها وبين التنظيم أو الجهة المنظمة.

وقد قام الباحثون بطرح نموذجين للانتماء الوظيفي يدعمان بشكل غير مباشر وجود علاقة معنوية بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما<sup>(٤٢)</sup>:

- اعتبار الانتماء الوظيفي عامل توازن في المحافظة علي الاستمرار في توجيه سلوك الأفراد نحو خدمة أهداف المؤسسة عندما نقشل نظم الحوافز، وذلك لأن سلوك المواطنة سلوك تطوعي يفترض أن يصدر من الأفراد دون توقع المكافأة ، لذلك فالانتماء يعد احد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- النظر للانتماء من منظور المعتقدات والمعايير الداخلية للأفراد، فكلما ارتفع مستوي الانتماء التنظيمي لدي الأفراد سواء كانوا قيادات أو عاملين كان أكثر استعدادا للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ٣- العدالة التنظيمية :

تؤثر العدالة التنظيمية إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية<sup>(٤٣)</sup>.

وقد أشارت البحوث في مجال العدالة التنظيمية إلى إمكانية اهتمام العاملين بثلاثة أشكال من العدالة وهما: العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية أو الرسمية وهي كما يلي<sup>(٤٤)</sup>:

- العدالة التوزيعية : مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، ومدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشترائه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه حيث تركز علي إدراكات العاملين نحو تخصيص أو توزيع الموارد .

- عدالة الإجراءات : تشير إلي إدراكات الأفراد ومكوناته في ثبات ودقة الإجراءات وصحتها وواقعيتها وعدم التحيز في تطبيقها.

- العدالة التفاعلية أو عدالة المعاملات : تشير إلي مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية عندما تطبق عليهم الإجراءات ، وترتبط العدالة التفاعلية بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ، وتتضمن كل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع جانبا اجتماعيا يتمثل في المعاملة الشخصية.

ومن خلال ذلك فإن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل،

وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

#### ٤- القيادة الإدارية :

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وسلوك مواطنة تنظيمية، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم<sup>(٤٥)</sup>.

#### ٥- الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك<sup>(٤٦)</sup>.

وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات .

#### ٦- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، فهي نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل

مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل<sup>(٤٧)</sup>.

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة<sup>(٤٨)</sup>.

ومن هذا فإن المؤسسات عندما تكون في حاجة إلى تبني الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية سلوك التطوع التنظيمي، فإن ذلك يتطلب الإقلال من المداخل الإدارية التي تؤكد ثقافة الدور والسلطة، خصوصا وأن الأفراد قد يستعينوا بالسلطة وتقوم بدورها الرسمي، ولكن بدون إبداع وتميز، ولكن عندما تسود سلوكيات التعاون مع الجوانب الرسمية والاهتمام بظهور ما يسمى بروح الفريق فإن اتجاه سلوك التطوع أو المواطنة التنظيمية يبرز ويزداد.

فهناك عدة تطورات ضرورية للتحرك نحو الثقافة التي تعزز من سلوكيات المواطنة منها<sup>(٤٩)</sup>:

- تنظيم الأفراد في فرق وظيفية مع الاستمرار في تقويم الأداء وتطويره.
- تخصيص مكافآت لنشاط الفرق أكثر من مكافآت النشاط الفردي.
- إشراك العاملين برسالة المنظمة ورؤيتها لأنها تولد اعتقاد لديهم بأنهم يقدمون إسهاما إلى المجتمع ككل بالإضافة إلى ما يحققونه للمؤسسة .



- توضيح قيم المواطنة من خلال المواجهة وقوة الإقناع علي أساس أنها تؤدي إلي نجاح العمل وخدمة العملاء.

- إيجاد نماذج سلوكية مرتبطة بقيم المواطنة وتعزيزها باستمرار عن طريق تضمينها في كل عمليات المنظمة من تعيين وتدريب، وتطوير للجودة ، والتقويم والمكافأة.

#### ٧- السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح<sup>(٥٠)</sup>.

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية 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 ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية<sup>(٥١)</sup>.

كما توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية فمنها:

## (أ) العوامل الشخصية:

توجد عوامل شخصية متمثلة في<sup>(٥٢)</sup> :

- **عمر الموظف وخدمته:** وقد تبين أن لعمر الموظف تأثير واضحاً في سلوك المواطنة التنظيمية ، إذا إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

- **المؤهل التعليمي والخبرة :** بمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي ، وكذلك الخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة .

- **الدوافع الذاتية للموظف:** وهي حاجات الفرد الداخلية لانجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية و فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية يميل إلى العمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- **المركز الوظيفي للموظف:** الموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كنا تصبح لديهم علاقات ضمنية و و رابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة.

## (ب) العوامل التنظيمية:

من العوامل التنظيمية ما يلي<sup>(٥٣)</sup>:

- **فريق العمل:** تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الانجاز ، وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون هناك أهداف واضحة لجميع الأعضاء.

- **طبيعة الوظيفة:** لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل موظف مطالب بأداء وظيفته علي وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة ، فشعور الموظف أنه في مكان مناسب الذي يمكنه من أداء عمله علي أكمل وجه يمنحه الشعور بالراحة والرضا والاستقرار الوظيفي.

- **حجم العمل:** إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من احد المؤثرات في جودة إنتاجه ، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه علي جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

-**الترقية:** وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلي وظيفة أخرى في مستوي تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، ويتحمل شاغلها واجبات ومسئوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية وأدبية حيث توجد علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### خامسا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي.

أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي<sup>(٤٤)</sup> :

#### ١- الإيثار : altruism

ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، ومن أمثلة ذلك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة ، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد وتعليمهم.

## ٢- الكياسة: Courtesy

ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم، وهي تعكس مدي مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها ، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته علي الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها.

## ٣- الضمير الحي والتفاني: Conscientiousness .

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

## ٤- الروح الرياضية : Sportsmanship

وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر .وهي تعكس مدي استعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية دون تذمر أو رفض أو ما شبه ذلك ، والتسامح والصبر علي بعض الاحباطات والمضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم.

## ٥- فضيلة المواطنة: Virtue Civic

ويطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها .

ومما سبق يتضح أن الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يؤيده الباحث وينتجه في هذا البحث لكثرة الدراسات التي أخذت بهذا الأسلوب الخماسي الأبعاد.

### سادسا: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية توجد مجموعة من المعوقات والتي تشمل ما يلي<sup>(٥٥)</sup>:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات ، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

وهي<sup>(٥٦)</sup>:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

كما جاء في دراسة ( Karam 2011 ) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام بما يلي<sup>(٥٧)</sup>:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل :معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

### المبحث الثالث : الإبداع الوظيفي

تمهيد :

يمثل الإبداع الوظيفي طريق المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلي هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، وهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل علي إيجاد

الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية لمنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني ممارسات الإبداع الوظيفي وتنميته للعنصر البشري في المنظمة علي اعتبار الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع، وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث مفهوم الإبداع الوظيفي، وعناصره، وأنواعه، ومستوياته، وأساليبه، ومراحله، ومعوقاته، وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

### أولاً : مفهوم الإبداع الوظيفي:

يوصف الإبداع الوظيفي بأنه نشاط ذهني راق و متميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدي الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلي نتائج أو حلول مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو العملية أو الحياتية وتتصف هذه المجالات بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية، وفي سياق ما يلي سيتم تناول الإبداع الوظيفي من حيث ماهية الإبداع الوظيفي ، وعناصر الإبداع الوظيفي، وأساليب الإبداع الوظيفي، ومعوقات الإبداع الوظيفي، ومتطلبات الإبداع الوظيفي.

### وتتنوع تعريفات الإبداع فمنها<sup>(٥٨)</sup> :

- بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومنصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

- فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

- نشاط فردي أو جماعي يقود إلي إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع.

- الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاما أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة وليس بالعمل.

### ثانيا : عناصر الإبداع الوظيفي

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع ، وفي ما يلي شرح هذه العناصر :

١- الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها<sup>(٩٩)</sup>.

وينطلب الإحساس بالمشكلة من العاملين المبدعين القدرة علي الرؤية الواضحة لإبعاد المشكلة، حيث أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى للبحث عن حل لها، ومن ثم التوصل إلي أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.

٢- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى<sup>(١٠)</sup> :

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.



- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

٣- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا منحررة تقتضيها عملية المواجهة<sup>(٦١)</sup>.

أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

ويمكن للعاملين ممارسة المرونة في عمله من خلال مرونته في التعامل مع المنظمة، وفي تعامله مع أفراد المجتمع لان ذلك يحفزهم علي المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المنظمة.

٤- الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة<sup>(٦٢)</sup>.

وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.

٥- البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقرأة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة. ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

### ثالث: مستويات الإبداع الوظيفي

للإبداع خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري 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 كما يلي<sup>(٦٣)</sup> :

١- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال

٢- الإبداع المنتج أو التقني: ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل 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 متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال .

٣- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم 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 الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية .

٤- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة .

٥- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

#### رابعاً: أنواع الإبداع الوظيفي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات، وهي<sup>(٦٤)</sup> :

١- الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد.

٢- الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعة.

٣- الإبداع الوظيفي على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١- الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- **التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

## ٢- الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية<sup>(٦٥)</sup>:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة، كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة<sup>(٦٦)</sup>.

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

- **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### ٣- الإبداع الوظيفي على مستوى المنظمة :

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية<sup>(٦٦)</sup> :

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادية تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو

المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد المشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

#### خامسا : أساليب الإبداع الوظيفي:

أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (٢٧) .

١- العصف الذهني: ومن الشروط نجاح هذه الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة .
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ليختار الأنسب منها، حيث يتيح فرصة للمناقشة الأفكار بين العاملين للوصول إلي أفضل النتائج، حيث أنه يتيح فرصة مناقشة الأفكار بحرية تامة، وطرح بدائل للأفكار لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

٢- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية : وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.

- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

٣- أسلوب دلفي: وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

- **إدارة الجودة الشاملة :** وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليس صحيح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسئولين عن تحقيقه.

### سادسا: مراحل عملية الإبداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي<sup>(٦٨)</sup>:

#### ١- مرحلة ( التصور ) أو الإدراك :

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية او الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع ( المحتمل ) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

#### ٢- مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحل المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .



### ٣- مرحلة معالجة المشكلة :

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

### ٤- مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

### ٥- مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات ( المخرجات ) فعلاً للسوق.

### ٦-مرحلة الاستعمال أو الانتشار :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المنحقة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة ) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

### سابعا : معوقات الإبداع الوظيفي

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الوظيفي التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

١-المعوقات العقلية: والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية<sup>(٦٩)</sup>.

٢- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع<sup>(٧٠)</sup>.

٣- المعوقات الدافعية : لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة<sup>(٧١)</sup>.

٤-المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي

تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب<sup>(٧٢)</sup>.

٥- **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

هناك أيضاً مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع الوظيفي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة منه وهي<sup>(٧٣)</sup>:

- **عدم وضوح الرؤية:** ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

- **التمسك بالأنماط المألوفة:** ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

- **غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

- **عدم التشجيع من المنظمة:** ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- **الإفراط في مكافأة النجاح:** ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

- **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:** من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

- **الاعتماد المفرط على الخبراء:** الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

- **عدم شيوع جو المرح والتسلية:** تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

## ثامنا: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإبداع الوظيفي:

رغم توفر بعض الكتابات عن المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة.

ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لنوعي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.
- كما أن الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (٧٤):

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

- **استقرار الإدارة لفترة طويلة:** حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

- الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

- **جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني (٧٥).

- أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (٧٦).

إن نجاح مديرية التربية والتعليم في التعامل مع سلوك المواطنة التنظيمية بين أفرادها ومجموعاتها يعتمد على توفر خاصية النفوذ والقوة والتأثير في سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة الإدارية، وعلاوة على ذلك لا بد من استخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف بما يحقق في نهاية المطاف أهداف المديرية وغاياتها التي قامت على أساسها.

وإدارة التربية والتعليم هي الوعاء الذي تنتهي إليه الإشكاليات الكبرى التي تعجز بعض إدارات المدارس عن التعامل معها، وهي أيضا السلطة الممثلة لوزارة التربية والتعليم في المنطقة بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير العملية التعليمية والتربوية بالصورة المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، وهذا يستدعي أن يمتلك العاملين في هذه الإدارة مهارات اتصال جيدة، وأن يكونوا على دراية باستخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية وكيفية ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي.

حيث تتكون مديرية التربية والتعليم من الأقسام التالية:

- ١- إدارة تنسيق الوظائف الإشرافية، والذي يقوم بالمهام التالية:
    - إخطار إدارة التدريب بالأعداد المراد تدريبها للترقية للوظائف الإشرافية والتوجيهات لعقد التدريبات اللازمة.
    - إصدار الأوامر التنفيذية لجميع وظائف ديوان المديرية والإدارات التعليمية والتي تشمل:
- وكيل قسم - رئيس قسم - مدير مرحلة - مدير إدارة

- إصدار الأوامر التنفيذية لجميع وظائف التوجيهات المختلفة والتي تشمل :  
- موجه أول بديوان المديرية والإدارات التعليمية المستوى الأول - موجه عام بديوان المديرية لكل مادة.

- مراجعة العجز والزيادة لجميع التوجيهات مستويات مختلفة على مستوى الإدارات التعليمية في مختلف المواد .

- إعداد الإحصاءات السنوية لجميع المواد والتي تشمل العجز والزيادة وإرسالها للوزارة في موعد أقصاه شهر مارس من كل عام.

- إصدار الأوامر التنفيذية لوظيفة مدير إدارة تعليمية .

- استلام استمارة ( ١ ، ٢ ) تنسيق للنقل خارج المحافظة وعرضها على لجنة الموارد البشرية للاعتماد وإرسالها للوزارة .

## ٢ : إدارة العلاقات العامة ، والذي يقوم بالمهام التالية :

- العمل على تحقيق الهدف القومي نحو توعية العاملين والعاملات بالمديرية وذلك بتلبية الدعوات الموجهة من مركز النيل للإعلام ، المجلس القومي للمرأة .....

- حصر العشرة الأوائل للشهادة الإعدادية والتلاميذ الحاصلين على الدرجة النهائية في كل مادة ومدرسي هؤلاء التلاميذ لتكريمهم ومنحهم المكافآت المقررة لهم.

- الإعداد للمسابقة السنوية للقرآن الكريم والثقافة الإسلامية .

- الإشراف على مسابقة أوائل الطلبة بالتعاون مع إدارة التعليم الثانوي.

- المشاركة في الحملات القومية التي تدعو لها الجهات الرسمية مثل مديرية الصحة وجمعية الكشافة البحرية .

- تنظيم رحلات للعاملين بالتربية والتعليم وأسرهم.



- قراءة الصحف الرسمية يومياً واستخلاص كل ما يهم العملية التعليمية بمحافظة قنا وعرضها على السيد الأستاذ / وكيل الوزارة .

- كتابة كروت وبطاقات التهاني لكبار المسؤولين في المناسبات المختلفة .

- الإشراف على لوحة الإعلانات بديوان المديرية.

- الإشراف على قاعة الاجتماعات بديوان المديرية .

- تنفيذ ما يستجد من أعمال وتوجيهات السيد الأستاذ / وكيل الوزارة .

### ٣: إدارة شئون الطلبة والامتحانات ، والذي يقوم بالمهام التالية :

- إعلان قواعد القبول بالصف الأول لجميع المراحل التعليمية.

- الرد على استفسارات أقسام شئون الطلبة والامتحانات بالإدارات التعليمية.

- الرد على أسئلة وشكاوى المواطنين يومياً من واقع القرارات الوزارية والقوانين المنظمة.

- التصديق على بيانات النجاح والرسوب للطلاب .

- تعميم القرارات الوزارية والنشرات التي تختص بالقبول والتحويلات والامتحانات العامة .

- دراسة حالات الاستثناء من شرطي السن والمجموع للقبول بالثانوي العام

- إصدار إعلان التقدم لامتحانات الشهادات المحلية.

- فحص حالات إسقاط القيد ( المرضى ، الحالات القهرية ) بالتعليم الثانوى .

- تشكيل لجان القيد ولجان الإدارة للشهادات المحلية.

- إصدار إعلان التقدم للامتحانات المحلية.

- إعداد جميع جداول الامتحانات المحلية .

- إصدار تعليمات لرؤساء لجان النظام والمراقبة للامتحانات المحلية .
- عرض مقترح مواعيد الامتحانات المحلية على المحافظ ثم إصدارها للإدارات التعليمية.
- إعداد الإحصاء العام لنتائج الامتحانات المحلية بالمديرية وإعداد مشروع تنسيق القبول بالمرحلة التالية.
- إعداد بعض النماذج الخاصة بنتائج الامتحانات المحلية بالمديرية.
- التعاون مع الإدارة العامة للامتحانات فى توزيع خطابات الندب للجان الثانوية العامة والدبلومات الفنية بالنسبة للمديرية والإدارات التعليمية .
- إخطار الإدارة العامة للتأمين الصحي لتكليف طبيب وزائرة صحية لكل لجنة .

#### ٤: إدارة التخطيط ، والذي يقوم بالمهام التالية :

- بالنسبة للمدارس بمراحلها المختلفة يتم التنسيق والمتابعة مع :
  - مدير عام التعليم العام ومديرو إدارات المراحل المختلفة التابعة له.
  - مدير عام التعليم الفني ومديرو الإدارات التابعة له.
  - مديرو عموم الإدارات التعليمية وأقسام التعليم بالإدارات.
  - الهيئة العامة للأبنية التعليمية .
- وذلك بالنسبة إلى الإنشاءات الجديدة في الإدارات التعليمية ونوعية المدارس في مراحل التعليم المختلفة- المدارس التي يتم غلقها لأي سبب من الأسباب .
- العمل على خفض الكثافات في مدارس المديرية.
- التنسيق بين الإدارات التعليمية والهيئة العامة للأبنية التعليمية .

- استثمارات الخطة الاستثمارية - يتم إعداد الخطة المقترحة للسنة المالية القادمة فى خلال العام الحالي وعرضها على الإدارة العامة للتخطيط بوزارة التربية والتعليم وذلك لتحديد التمويل اللازم للسنة المالية الجديدة .

- عند ورود التمويل للسنة المالية الجديدة في بداية العام المالي يتم توزيعه على الإدارات التعليمية وذلك بنسبة عدد الفصول في كل إدارة ومرحلة واعتماد التوزيع من السيد مدير المديرية .

- يتم مخاطبة بنك الاستثمار القومي على النماذج الخاصة بذلك لطلب تمويل المرحلة الأولى من الخطة ، وعند ورود التمويل يتم توزيعه على الإدارات وتحديد مدة الارتباط ومتابعة صرف التمويل في الأغراض المخصصة له خلال مدة الارتباط.

- في نهاية مدة الارتباط للمرحلة يتم التسوية مع بنك الاستثمار القومي وطلب المرحلة التالية حتى نهاية العام المالي وعمل الختامي المبدئي الذي يبين الاعتماد الكلى والتمويل والمنصرف.

يتم المتابعة مع الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة كل ٣ شهور وفى نهاية العام المالي.

ومن خلال ذلك نجد إدارة التخطيط والإحصاء تعمل علي جمع ومعالجة وتوفير المعلومات التربوية الكمية والنوعية ، تحليل المعلومات التربوية الكمية والنوعية على مستوى المديرية وإعداد التقارير المناسبة، متابعة إعداد الخطط التنفيذية السنوية لأقسام مديرية التربية والتعليم في إطار الخطة الإستراتيجية.

**٥: إدارة خدمة المواطنين ، والذي يقوم بالمهام التالية :**

استلام الشكاوى الواردة من

- لإدارة العامة لخدمة المواطنين بـديوان عام الوزارة.

- الإدارة العامة لخدمة المواطنين بديوان عام المحافظة.

-مكتب السيد الأستاذ / مدير المديرية .

- مكتب السيد الأستاذ / وكيل المديرية .

- بحث الشكاوى الواردة عن طريق الباحثين بالإدارة أو الإدارات التعليمية التابع لها الموضوع .

- الرد على الجهات المعنية المرسلة للشكاوى.

### الدراسة الميدانية

#### أولا : إجراءات الدراسة الميدانية

يوضح في هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية والأداة التي استخدمت لتحقيق هذه الأهداف ، من حيث كيفية بنائها وصياغتها، ومدى استيفائها لشروط الاستبيان الجيد ويلى ذلك عرض عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

#### أ- أهداف الدراسة الميدانية:

١- التعرف علي درجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا .

٢- التعرف علي ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا

٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قنا.

٤- التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي (وتبني سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة قنا).

٥- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تبني إبداع وسلوك مواطنة التنظيمية يساعد في استمرارية العمل وتطويره وزيادة فاعليته.

#### ب- أداة الدراسة :

استخدم البحث الحالي الاستبانة باعتبارها وسيلة الحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة والتي تقوم على شكل عدد من العبارات تتطلب الإجابة عنها.

وتم بناء الاستبانة ومراجعة الأدب النظري المرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك عناصر الإبداع الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بقنا، وكذلك تحليل الدراسات السابقة التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي.

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية ، حيث اشتمل محور سلوك المواطنة التنظيمية على (١٧) مفردة موزعة على خمسة أبعاد ، واشتمل محور الإبداع الوظيفي على (١٤) فقرة موزعة على أربعة عناصر.

ثم عرض الاستبانة على بصورته المبدئية على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات، ومدى كفاية أداة الدراسة ، من حيث عدد المفردات وشموليتها وتنوع محتواها، ومدى سلامة الدلالة اللفظية، وإضافة أية مقترحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

#### ت- ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبيان، تم اختيار عينة مكونة (١٠٠) العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (١) يوضح نتائج أفكار ونباح لحساب الثبات للاستبانة.

م	المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	٤	٠.٨٣٧
٢		الكياسة	٣	٠.٧٩٨
٣		الروح الرياضية	٣	٠.٧٨٥
٤		وعي الضمير	٣	٠.٨٤٢
٥		السلوك الحضاري	٤	٠.٨٢٧
معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية			١٧	٠.٩٣٨
١	الإبداع الوظيفي	الحساسية للمشكلات	٣	٠.٥٨٥
٢		الطلاقة	٤	٠.٧٣٧
٣		المرونة	٣	٠.٥٨٥
٤		الأصالة	٤	٠.٧٣٧
معامل الثبات لمحور الإبداع الوظيفي			١٤	٠.٩١١

وينضح من الجدول السابق أن قيمة الاتساق الكلي لمفردات الاستبانة ككل بلغت (٠.٩٦) وهي تدل علي تجانس مفردات الاستبانة ومن ثم ثبات وصلاحيتها للتطبيق.

### ث- صدق الاستبانة:

يعتبر الاستبانة صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه، وتوجد مجموعة من الدلائل التي تشير إلي صدق الاستبانة منها.

#### ١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بعد تعديلها عي مجموعة أخرى من المحكمين للتأكد من السلامة العلمية من حيث : المضمون والصياغة، وتحقيقا للغرض الذي صممت من أجله ، وإيداء ما يروونه مناسباً، وقد أجمعوا علي صلاحيتها في صورتها النهائية وعلية يمكن التنبؤ بالصدق الظاهري للإستبانة.

#### ٢- الصدق الذاتي:

ويمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات}$$

وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للمحور الأول سلوكيات المواطنة التنظيمية =  $0.94 = 0.96$ .

ويكون معامل الصدق الذاتي للمحور الثاني الإبداع الوظيفي =  $0.91 = 0.96$  ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة.

#### ج- أساليب التحليل الإحصائي:

يتكون الاستبيان من محورين كل منهما يتضمن مجموعة من المفردات ، والمطلوب اختيار استجابة واحدة ، وقد تم تحليل البيانات المستخلصة من تطبيق الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة مناقشة نتائجها :

### أ- الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة علي عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في ( جهة العمل - المستوي الوظيفي- سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الدورات التدريبية التي حصل عليها والمتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة علي النحو التالي:

#### ١- جهة العمل

الجدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير جهة العمل

م	جهة العمل	التكرار	النسبة %
١	إدارة العلاقات العامة	٦٦	٢٣.٦٦
٢	إدارة شؤون الطلبة والامتحانات	٨٦	٣٠.٨٢
٣	إدارة التخطيط	٧٤	٢٦.٥٢
٤	إدارة خدمة المواطنين	٢٣	٨.٢٤
٥	إدارة تنسيق الوظائف الإشرافية	٣٠	١٠.٧٦
	المجموع	٢٧٩	١٠٠

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من إدارة شؤون الطلاب والامتحانات وإذا مثلوا ما نسبته (٣٠.٨٢) من إجمال أفراد عينة الدراسة ، لكبر الإدارة التي تهدف إلي تقديم الخدمة للعدد كبير من الطلاب وجاءت نسبة إدارة التخطيط ( ٢٦.٥٢ ) وجاء



نسبة إدارة العلاقات العامة ( ٢٣.٦٦ ) وإدارة تنسيق الوظائف الإشرافية ( ١٠.٧٦ )، وأخيرا جاءت نسبة إدارة خدمة المواطنين ( ٨.٢٤ ).

## ٢- المستوى الوظيفي

الجدول (٣) يوضح المستوى الوظيفي لإفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
٢.٧	٧	مدير إدارة
١٥.٣	٤٣	رئيس قسم
١١.٨	٣٣	رئيس شعبة
٧٠.٢	١٩٦	موظف
١٠٠.٠	٢٧٩	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة تقع في المستويات الوظيفية الدنيا كموظفين إذا مثلوا ما نسبته ( ٧٠.٢ ) من إجمالي أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى الهيكلة التنظيمية الهرمية ذات القاعدة الدنيا العريضة ، يليها الذين يحتلون وظيفة رئيس قسم أو مساعد له إذا مثلوا ما نسبته ( ١٥.٣ ) من إجمالي أفراد العينة، ويليهما رؤساء الشعب إذ مثلوا ما نسبته ( ١١.٨ ) من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا تأتي وظائف العاملون كمديري إدارة إذ مثلوا ما نسبته ( ٢.٧ ) من إجمالي أفراد العينة.

٣- عدد سنوات الخبرة

الجدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٤٦.٦	١٣٠	أقل من ١٠ سنوات
٣٣.٧	٩٤	من ١٠ حتى أقل من ٢٠
١٤.٣	٤٠	من ٢٠ حتى أقل من ٣٠
٥.٤	١٥	من ٣٠ سنة فأكثر
١٠٠.٠	٢٧٩	المجموع

ينضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع خبرتهم في الفئة " أقل من ١٠ سنوات" إذ مثلوا نسبته ( ٤٦.٦ ) من إجمالي أفراد العينة، يليها فئة سنوات الخبرة "من ١٠ وحتى أقل من ٢٠ سنة" إذ مثلوا نسبته ( ٣٣.٧ ) من إجمالي أفراد العينة، يليها فئة سنوات الخبرة، "من ٢٠ وحتى أقل من ٣٠ سنة" إذ مثلوا نسبته (١٤.٣) من إجمالي أفراد العينة، يليها فئة سنوات الخبرة"من ٣٠ سنة فأكثر سنة" إذ مثلوا نسبته ( ٥.٤ ) من إجمالي أفراد العينة.

٤- المؤهل العلمي:

الجدول (٥) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٢٢.٩٣	٦٤	الثانوية العامة فأقل
٦٤.١٦	١٧٩	بكالوريوس
١٢.٩١	٣٦	دراسات عليا
١٠٠.٠٠	٢٧٩	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل بكالوريوس إذ مثلوا أفراد عينة الدراسة أصحاب هذا المؤهل ما نسبته ( ٦٤.١٦ ) ، أفراد العينة يحملون مؤهل الثانوية العامة فأقل إذ مثلوا أفراد عينة الدراسة أصحاب هذا المؤهل ما نسبته ( ٢٢.٩٣ )، أفراد العينة يحملون مؤهل دراسات عليا إذ مثلوا أفراد عينة الدراسة أصحاب هذا المؤهل ما نسبته ( ١٢.٩١ ) .

٥- عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال متغيري سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي.

الجدول (٦) يوضح توزيع أفراد العينة وفق عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال متغيري الدراسة.

النسبة	العدد	الدورات التدريبية المتعلقة بمتغيري الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي
٧٤.٢	٢٠٧	لا يوجد
١٧.٢	٤٨	دورة واحدة
٥.٧	١٦	دورتان
٢.٩	٨	ثلاث دورات
١٠٠.٠	٢٧٩	المجموع

يتضح من الجدول أن ما يزيد عن نصف أفراد العينة الدراسة لم يحصلوا علي دورة تدريبية واحدة في مجال متغيري الدراسة كالدورات في سلوك المواطنة التنظيمية وفي الإبداع الوظيفي، وهو ما نسبته ( ٧٤.٢ ) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين أن هناك ما نسبته ( ١٧.٢ ) من إجمال أفراد عينة الدراسة حصلوا علي دورة واحدة في مجال متغيري الدراسة، هناك ما نسبته ( ٥.٧ ) من إجمال أفراد عينة الدراسة حصلوا علي دورتان في مجال متغيري الدراسة، هناك ما نسبته ( ٢.٩ ) إجمالي أفراد العينة حصلوا علي ثلاث دورات فأكثر في مجال متغيري الدراسة وهنا يلاحظ تدني برامج التدريب الموجهة لهذين المتغيرين في المنظمين ويعزو الباحث ذلك لعدم توافر دورات مستقلة بهذه المسميات ، فقد تعطي ضمن برامج تدريبية أخرى، وقد لا يفرق المبحوثين بين ذلك وبين الدورات المستقلة للمتغيرين.

### الإجابة علي تساؤلات الدراسة

وقد اشتملت الدراسة علي خمس تساؤلات وفي هذا الجزء سوف يتم الإجابة علي النحو التالي: يتناول هذا الجزء التعرف علي مستوي ممارسة العاملين بمديرية التربية

والتعليم بمحافظة قنا لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة ( الإيثار ، الكياسة، الروح الرياضية، و عي الضمير ، السلوك الحضاري) وذلك في منظماتهم ، وقد قدم الباحث في سبيل تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما قام الباحث باستخدام اختبار كاي لحسن المطابقة للتحقيق من وجود اختلافات ذات دلالة في إدراك أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الموافقة ( مرتفع جداً، متوسط ، منخفض، منخفض جداً) لكل العبارات هذا المحور.

#### جدول (٧) يوضح تصنيف استجابات أفراد العينة

م	المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة	التقدير
١	(٥-٤.٢)	أوفق بشدة	كبيرة جداً
٢	(٤.١٩-٣.٤)	أوافق	كبيرة
٣	(٣.٣٩-٢.٦)	أوافق إلي حد ما	متوسطة
٤	(٢.٥٩-١.٨)	غير موافق	ضعيفة
٥	(١.٧٩-١)	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً

ب- نتائج الدراسة:

أولاً : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول : الإيثار

الجدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور (الإيثار)

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يقوم الموظف بعمل زملائه في حال غيابهم عن العمل	٢.٧١	٠.٩٩	٣
٢	تعاون الموظف مع رؤسائه للقيام بالعمل بكفاءة عالية	٣.٨٧	١.٥١	١
٣	يساعد الموظف زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم كبير	١.٧٦	١.٠٣	٤
٤	يقوم الموظف علي تسهيل مهمة زملائه الجدد حتى وأن لم يطلب منه ذلك	٣.٣٥	١.٠٨	٢

ينضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار تراوحت بين ( ١.٧٦ - ٣.٨٧ ) مما يدل علي أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى كبير ومتوسط وضعيف، حيث جاءت العبارة "يتعاون الموظف مع رؤسائه للقيام بالعمل بكفاءة عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري قدره (١.٥١) وهذا يرجع إلي أن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الرؤساء انعكاساتها المباشرة علي قيم وأفعال سلوك العاملين، كما أن الموظف الذي يجد تعاوناً مع رؤسائه ينعكس علي تعامله مع زملائه ويتطوع ليمد لهم يد المساعدة والعون، وبذلك يحقق الإيثار وممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

- جاءت العبارة "يقوم الموظف علي تسهيل مهمة زملائه الجدد حتى وأن لم يطلب منه ذلك" بدرجة متوسطة بمتوسط ( ٣.٣٥ ) وانحراف معياري (١.٠٨) وهذا يرجع إلي

حاجات الموظفين الداخلية وكثرة أعباء العمل لدى الموظفين، وتكون الثقافة التنظيمية تؤكد علي أن يقوم بما هو مطلوب منه فقط.

- وجاءت العبارة "يقوم الموظف بعمل زملائه في حال غيابهم عن العمل" في بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٧١) وانحراف معياري (٠.٩٩) ويرجع ذلك أن العاملين تنقصهم بعض من الدوافع ذاتية منها العمل التطوعي وكذلك التعاون مع زملائهم، وكل موظف مطلوب بأداء وظيفته علي وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة.

- وجاءت العبارة "يساعد الموظف زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم كبير" في المرتبة الرابعة بمتوسط (١.٧٦) وانحراف معياري (١.٠٣) ويرجع ذلك إلي كثرة الأعمال التي يقوم بها الموظف و ضغوط العمل فبالثالي يستطيع أن ينجز في أداء عمله فقط ، وحجم الممارسات التطوعية يكون محدود للغاية.

#### ثانيا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني : الكياسة

الجدول رقم ( ٩ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(الكياسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتشاور الموظف مع زملائه الآخرين في حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم.	٣.٧٦	١.٠٦	١
٢	يحترم الموظف زملائه الآخرين في حال اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليه.	٢.٠٧	١.٥١	٣
٣	يحرص الموظف علي عدم الوقوع في أخطاء مع زملائه	٢.٩٦	١.١٦	٢

ينضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة تراوحت بين (٣.٧٦ - ٢.٠٧) مما يدل علي أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي كبير ومتوسط وضعيف، حيث جاءت العبارة "يتشاور الموظف مع زملائه الآخرين في حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.٠٦) ويرجع الباحث ذلك إلي ما يتمتع به الموظفون من مؤهلات علمية جامعية ويهتمون بالعلاقات الاجتماعية ، وكذلك يسعى الموظف لتحقيق المصالح الذاتية بعين المنافسة ، فتكون مناقشتهم مستمرة حول اتخاذ القرارات بشكل يحد من وقوع المشاكل بينهم.

- جاءت العبارة "يحرص الموظف علي عدم الوقوع في أخطاء مع زملائه" بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٩٦) وانحراف معياري (١.١٦) ويرجع الباحث ذلك إلي روح المنافسة القائمة كما أن هناك حرص من جانب الموظف علي عدم إثارة المشاكل مع زملائه، وإظهاره لصورة طيبة أمامهم خصوصا وأنهم حاصلون علي مؤهلات علمية مرتفعة، كل ذلك ساعد في تحقيق لعد الكياسة مما رفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

- جاءت العبارة "يحترم الموظف زملائه الآخرين في حال اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليه" بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (١.٥١) وهذا يؤكد علي أن خصوصيات الآخرين قد كفلها النظام، وتجنب الموظف الخوض فيها تجنبا لإثارة المشاكل أو وضع نفسه تحت طائلة المسائلة من المسؤولين .

### ثالثا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث : الروح الرياضية

الجدول رقم ( ١٠ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(الروح الرياضية)



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يفكر الموظف في حل مشاكل زملائه قبل أن يفكر في حل مشاكله الخاصة.	١.٨٢	٠.٩٩	٣
٢	يستمتع الموظف للنقد ويقبل المسائلة عن أخطائه.	٢.٠٩	١.٠٥	٢
٣	يقوم الموظف بالإعمال الإضافية التي تطلب منه دون تذمر.	٢.٥٥	١.١٢	١

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية تراوحت بين (١.٨٢ - ٢.٥٥) مما يدل علي أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي الضعيف حيث جاءت العبارة "يقوم الموظف بالإعمال الإضافية التي تطلب منه دون تذمر" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري ( ١.١٢) وهذا يؤكد علي أن تدني سنوات الخبرة لدي العاملين أوجد فيهم نوعا من الشعور بالتذمر من الأعمال الإضافية ، مما خفض من قيمة بعد الروح الرياضية ومن ممارسته في محور سلوك المواطنة التنظيمية في منظمته.

- جاءت العبارة "يستمتع الموظف للنقد ويقبل المسائلة عن أخطائه" في المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٠٩) وانحراف معياري (١.٠٥) ويرجع الباحث ذلك إلي تدني ثقافة قبول النقد لدي الموظفين ولحدثة تفعيل الدور الإعلامي لهيئة حماية النزاهة ومكافحة الفساد حول المسائلة والشفافية ، فساعد علي خفض بعد الروح الرياضية مما خفض من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

- جاءت العبارة "يفكر الموظف في حل مشاكل زملائه قبل أن يفكر في حل مشاكله الخاصة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (١.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٩) ويرجع الباحث ذلك إلى ما يمر به الموظفون من ضغوطات اجتماعية ووظيفية، ولعدم انتشار ثقافة التسامح والتحمل للزملاء بشكل موسع، ولنقص الدورات التدريبية التخصصية في هذا السلوك وعدم توفيرها للعاملين بتلك المنظمات أو عدم تكليفهم بحضورها .

رابعا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الرابع : وعي الضمير

الجدول رقم ( ١١ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(وعى الضمير)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يحرص الموظف علي قضاء ساعات العمل في أداء واجبات العمل.	٢.٥٢	١.٠١	١
٢	يتطوع الموظف للقيام بأعمال إضافية لتحسين كفاءة العمل.	١.٨٨	١.٠٩	٣
٣	يحاسب الموظف نفسه قبل أن يحاسب الآخرين	٢.٣٨	١.١٢	٢

من الجدول السابق يتضح أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد وعى الضمير تراوحت بين (٢.٥٢ - ١.٨٨) مما يدل علي أن عبارات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي متوسط وضعيف حيث جاءت العبارة "يحرص الموظف علي قضاء ساعات العمل في أداء واجبات العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٢) وانحراف معياري ( ١.٠١) وهذا يؤكد علي أن سنوات الخبرة لدي العاملين جعلت لديهم

شعورا بالمحافظة علي الوقت، ولوجود وسائل التقنية الحديثة التي تضبط أوقات العمل وإنتاجيته.

- جاءت العبارة "يحاسب الموظف نفسه قبل أن يحاسب الآخرين" بدرجة ضعيفة بمتوسط (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.١٢) ويرجع الباحث ذلك إلي ثقافة تقييم الموظف لنفسه لم تكن بدرجة كافية من حيث الأخذ بها في تقويم أداء العاملين لأنفسهم في ترفيقاتهم وتنقلاتهم ، ساعد في تحقيق بعد وعي الضمير، مما خفض من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

- جاءت العبارة "يتطوع الموظف للقيام بأعمال إضافية لتحسين وكفاءة العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط (١.٨) وانحراف معياري (١.٠٩) ويرجع الباحث ذلك إلي ضغوطات اجتماعية ووظيفية، تجعل الموظف يقتصر علي الدور المكلف به دون التطلع الإضافي، ولضعف الأخذ بالرفع من نسبة تقويم الموظف الذي يقوم بدور إضافي، مما خفض من بعض وعي الضمير مما خفض من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية .

وقد جاءت ممارسة العاملين بمديرية التربية والتعليم في بعض الأعمال التطوعية بدرجة لم تكن بالصورة الكافية وذلك لقلّة وجود الحوافز المادية والمعنوية عند القيام بمثل هذه الأعمال مما يقلل من زيادة وعي الضمير لدى العاملين بأهمية هذه الأعمال.

#### خامسا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الخامس : السلوك الحضاري

الجدول رقم ( ١٢ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(السلوك الحضاري)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يهتم الموظف بالأهداف العامة للمنظمة ويستحضرها عن أدائه لعمله.	٣.٥١	١.٠٥	١
٢	يواظب الموظف علي حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها المديرية.	١.٢٤	١.١٢	٤
٣	يتقدم الموظف المقترحات لتطوير طرق العمل بالمديرية.	٢.٣٣	١.١٢	٣
٤	يحافظ الموظف علي سمعة المنظمة لدي الآخرين.	٣.٤٩	١.٠٨	٢

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري تراوحت بين (٣.٥١ - ١.٢٤) مما يدل علي أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي كبير ومتوسط وضعيف ، حيث جاءت العبارة "يهتم الموظف بالأهداف العامة للمنظمة ويستحضرها عن أدائه لعمله" في بدرجة مرتفعة بمتوسط (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠٥) ويرجع الباحث ذلك إلي حرص تلك المنظمات علي وضعهم أهدافهم العامة وربط خططهم التطويرية بتحقيق تلك الأهداف، ساعد في تحقيق بعد السلوك الحضاري، مما رفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين.

- جاءت العبارة "يحافظ الموظف علي سمعة المنظمة لدي الآخرين" بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (١.٠٨) وهذا يؤكد علي أن انتشار ثقافة سمعة الموظف من سمعة منظمته، وأن مستقبله الوظيفي مرتبط بما يحقق وينجز ويعود ايجابيا علي منظمته الحالية ، فيحققون بذلك السلوك الحضاري بشكل مرتفع ، مما يرفع من مستوي سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم.

- جاءت العبارة "يقدم الموظف المقترحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة" بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وانحراف معياري (١.١٢) ، ويرجع الباحث ذلك لضعف تبني الإدارة لمثل هذه المقترحات وعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمثل هذه المقترحات.

- جاءت العبارة "يواظب الموظف علي حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها المنظمة" بدرجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي (١.٢٤) وانحراف معياري (١.١٢) ويرجع الباحث ذلك إلي ضعف الانتماء الوظيفي وقلّة الرغبة لدى الموظفين في الممارسات التطوعية ويكتفي فقط بيوم العمل الرسمي.

الجدول رقم ( ١٣ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حول) متوسط ممارسة سلوك المواطنة)

مستوي الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٠.٤٤	٢.٩٧	الإيثار
متوسطة	٠.٤٢	٣.١١	الكياسة
ضعيفة	٠.٣٠	١.٢٧	الروح الرياضية
ضعيفة	٠.٣٣	١.٣٩	وعي الضمير
متوسطة	٠.٣٧	٢.٨٨	السلوك الحضاري

يتضح من جدول السابق أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل مديرية التربية والتعليم بقنا، حيث تراوحت متوسطات ما بين ( ٣.١١ - ١.٣٩ ) حيث يلاحظ أن بعد "الكياسة" جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٤٢) ، ويرجع ذلك إلي حرص

العاملين أحيانا علي منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين، وجاء بعد "الإيثار" بدرجة متوسطة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بقنا، بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٤٤) ، ويرجع ذلك إلي قيام العاملين بمديرية التربية والتعليم علي مساعدة الآخرين بشكل مباشر وغير مباشر لحل مشكلاتهم بالعمل بدرجة متوسطة ، ثم بعد ذلك جاء محور "السلوك الحضاري" بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٣٧) وبذلك تكون مشاركة العاملين بمديرية التربية والتعليم في إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة علي ممتلكاتها والدفاع عنها جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المحاور (وعي الضمير والروح الرياضية) بدرجة ضعيفة وبذلك تكون الرغبة في التسامح والمشاركة البناءة المسئولة في إدارته وقدرته علي تحمل المشكلات والمهام الصعبة، وإخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته ، والتسامح والصبر علي بعض الاحباطات بدرجة ضعيفة ، وبذلك نستطيع القول أن استجابات عينة الدراسة قد توزعت ما بين متوسط وضعيف نحو عبارات هذا المحور.

#### ثانيا : المحور الخاص بالإبداع الوظيفي

أولا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول : الحساسية للمشكلات

الجدول رقم ( ١٤ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(الحساسية للمشكلات)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتوقع الموظف المشكلات في المنظمة التي يعمل بها	٣.٤٩	٠.٨٩	٢
٢	يعمل الموظف علي اكتشاف المشاكل بمنظمتها بهدف حلها.	٢.٧٢	٠.٩٧	٣
٣	يشعر الموظف بمتعته عند حل مشكلات العمل.	٣.٧٠	١.٢	١

ينتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات حيث تراوحت بين (٢.٧٢ - ٣.٧٠) مما يدل علي أن عبارات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي (كبير ومتوسط) حيث جاءت العبارة "يشعر الموظف بمتعته عند حل مشكلات العمل" بدرجة مرتفعة، بمتوسط (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.٢) ويرجع ذلك إلي أن الموظفين تكون لديهم المتعة في الوصول إلي أفكار جديدة ومفيدة تخدم العمل وأهداف المنظمة .

أن العبارة "يتوقع الموظف المشكلات في المنظمة التي يعمل بها" جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري قدره (٠.٨٩) ، وقد يرجع ذلك إلي قدرة العاملين علي الرؤية الواضحة لإبعاد المشكلة حيث اكتشاف المشكلة أولي للبحث عن حلها ، وكثرة التعامل مع هذه النوعية من المشكلات.

- جاءت العبارة "يعمل الموظف علي اكتشاف المشاكل بمنظمتها بهدف حلها" بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٧) ويرجع الباحث ذلك تضاًؤل قدرته علي حل مشكلات العمل نتيجة تعقيدها وكثرة الأعباء الوظيفية، وتدني الإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

## ثانيا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني : الطلاقة

الجدول رقم ( ١٥ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(الطلاقة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يناقش الموظف مشكلات المنظمة بصراحة مع مديره.	٣.٥٢	١.١٣	٢
٢	يتمسك الموظف بالرأي الذي يراه مناسباً حتى وإن خالف مديره.	٢.٩٥	١.٠٢	٤
٣	تتوفر لدي الموظف مهارة الإقناع للآخرين داخل المنظمة.	٣.٣٥	٠.٨٣	٣
٤	تتوفر لدي الموظف مهارة الحوار الجيد مع الآخرين.	٣.٦٥	٠.٨٩	١

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة تراوحت بين (٣.٦٥ - ٢.٩٥) مما يدل على أن عبارات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي (مرتفع و متوسط) ، حيث جاءت العبارة "تتوفر لدي الموظف مهارة الحوار الجيد مع الآخرين " بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٨٩) ويرجع ذلك إلي أن العاملين لديهم القدرة على التعبير عن الأفكار، وسهولة صياغتها بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملئمة لها، فيحققون بذلك عنصر الطلاقة بشكل مرتفع مما يرفع من مدي توافر الإبداع الوظيفي في منظماتهم.



- جاءت العبارة "يناقش الموظف مشكلات المنظمة بصراحة مع مديره" بدرجة مرتفعة ، بمتوسط (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.١٣) ويرجع الباحث ذلك إلي العاملين لديهم القدرة علي إنتاج الكلمات أو وحدات التعبير وبنائها وتركيبها، والتقارب العمري بين فئات العاملين في المستويات الوظيفية وتقارب مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم التدريبية.

- جاءت العبارة "تتوفر لدي الموظف مهارة الإقناع للآخرين داخل المنظمة" بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣) ويرجع الباحث ذلك إلي ما ينقص الموظفين من مؤهلات تدريبية في هذا مجال التفاوض، وقلة سنوات الخبرة للعاملين.

- جاءت العبارة "يتمسك الموظف بالرأي الذي يراه مناسباً حتى وإن خالف مديره" بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٢) ويرجع الباحث ذلك إلي المعوقات التنظيمية التي تركز السلطة في أيدي المدير حيث لا يسمح للعاملين بمشاركته في أوضاع العمل، كما حرص العاملين علي كسب ود ورضاء مديرهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية ، وهي الأقل متوسطاً في هذا المحور .

### ثالثاً : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث : المرونة

الجدول رقم ( ١٦ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(المرونة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يبسط الموظف أفكاره وينظمها	٣.٨٢	٠.٩٦	١
٢	يتقبل الموظف آراء الآخرين وان كانت مخالفة لرأيه	٣.٣٢	١.٠٩	٣
٣	يستفيد الموظف من النقد الذي يقدمه له الآخرين	٣.٦٠	١.٠٤	٢

ينتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد المرونة تراوحت بين (٣.٨٢ - ٣.٣٢) مما يدل علي أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي (كبير ومتوسط)، جاءت العبارة "ييسط الموظف أفكاره وينظمها" بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٦) ، ويرجع الباحث ذلك إلي أن العاملين لديهم فهم المهمة أو إستراتيجية العمل والقدرة علي التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، مما رفع من ممارسة عنصر المرونة وجعل توفر الإبداع الوظيفي مرتفعا ..

- جاءت العبارة "يستفيد الموظف من النقد الذي يقدمه له الآخرين" بدرجة مرتفعة، بمتوسط (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٠٤) ويرجع الباحث ذلك إلي ما يتمتع به العاملين من ممارسة المرونة في عمله سواء في التعامل مع منظمته أو في تعامله مع أفراد المجتمع، وبالتالي تعمل علي تحفيزهم علي المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المنظمة، وتقبله للنقد من الجميع، مما رفع من مدي توفر عنصر المرونة .

- جاءت العبارة "يتقبل الموظف آراء الآخرين وان كانت مخالفة لرأيه" بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣.٣٢) وانحراف معياري (١.٠٩) ويرجع الباحث ذلك إلي وجود بعض من العاملين يتمسكوا بالأنماط المألوفة، وتكون الملاحظة والنظرة السطحية لديهم بدرجة متوسطة.

#### رابعا : نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الرابع : الأصالة

الجدول رقم ( ١٧ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول المحور(الأصالة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تطبق المنظمة أساليب جديدة لحل المشكلات	٢.٢٩	١.١١	٤
٢	تتبنى المنظمة الحلول المبتكرة وتحفيزها	٢.٣٨	١.١٤	٣
٣	تطرح المنظمة أفكار جديدة وفي حدود إطارها الثقافي	٢.٤٥	١.٠١	٢
٤	تشجع المنظمة موظفيها علي التغيير للأفضل وفق الظروف المحيطة بها.	٣.٣٨	١.٢٦	١

ينضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة تراوحت بين (٢.٢٩ - ٣.٣٨) مما يدل علي أن عبارات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوي (متوسط وضعيف)، حيث جاءت العبارة "تشجع المنظمة موظفيها علي التغيير للأفضل وفق الظروف المحيطة بها" بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٢٦) وهذا يؤكد علي المنظمة تطمح أحيانا بعض من آليات التغيير نتيجة امتلاكهم لبعض لدوافع التغيير بما لديهم من مهارات وأفكار.

- وجاءت العبارة "تطرح المنظمة أفكار جديدة وفي حدود إطارها الثقافي" بدرجة ضعيفة، بمتوسط (٢.٤٥) وانحراف معياري (١.٠١) ويرجع الباحث ذلك إلي مديرية التربية والتعليم لا تعمل علي طرح الأفكار الجريئة ولا تتبناها ، وتتمسك بما هو موجود من الأنماط القديمة الموضوعية.

- وجاءت العبارة "تتبنى المنظمة الحلول المبتكرة وتحفيزها" بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.١٤)، ويرجع الباحث حرص أن المنظمة تقلل من توفير البيئة التنافسية، ولا تقبل طرح الأفكار الجريئة .

- جاءت العبارة "تطبيق المنظمة أساليب جديدة لحل المشكلات" بدرجة ضعيفة، بمتوسط (٢.٢٩) وانحراف معياري (١.١١) ويرجع الباحث إلي تمسك المنظمة بالأساليب المتبعة من قبل وزارة التربية والتعليم وعدم اختراق قوانين ومبادئ العامة الموضوعه مسبقا.

الجدول رقم ( ١٨ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات العينة حول (متوسط الإبداع الوظيفي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٠.٨٧	٣.٣٧	الحساسية للمشكلات
متوسطة	٠.٧٤	٣.٢٩	الطلاقة
متوسطة	٠.٧٦	٣.٣٣	المرونة
ضعيفة	٠.٦٥	٢.٤١	الأصالة

يتضح من جدول السابق أن هناك تفاوتاً بسيطاً في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توافر عناصر الإبداع الوظيفي داخل مديرية التربية والتعليم، حيث تراوحت متوسطات توفر تلك العناصر ما بين ( ٣.٣٧ - ٢.٤١ ) حيث يلاحظ أن عنصر "الحساسية للمشكلات" المرونة جاء كأكثر العناصر توفراً في مديرية التربية والتعليم بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا يرجع إلي أن العاملين بمديرية التربية والتعليم تقل لديهم القدرة علي الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، ثم جاء البعد المرونة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٧٦) ، وهذا يرجع إلي أن العاملين بمديرية التربية والتعليم توجد لديه بدرجة متوسطة القدرة علي التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة إلي زوايا متحررة ، ثم جاء بعد

الطلاقة بدرجة متوسط ، بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٧٤) ، وهذا يرجع إلي أن العاملين توجد لديه الطلاقة بدرجة متوسطة من حيث القدرة علي إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية، ثم جاء بعد الأصالة بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢.٤١) وانحراف معياري (٠.٦٥) ، ويرجع ذلك إلي أن العاملين يتمسكون بالحلول الجاهزة والمألوفة من قبل المنظمة وبذلك نستطيع القول أن استجابات عينة الدراسة قد توزعت ما بين متوسط وضعيف .

### المبحث الخامس:

## توصيات مقترحة لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية وتطوير جوانب الإبداع الوظيفي لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم

في ضوء الإطار النظري للبحث، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج تشير إلي قلة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التربية والتعليم ، وكذلك قلة ممارسة جوانب الإبداع الوظيفي لدي العاملين، لذا يقوم البحث الحالي بتوصيات تسهم في تحسين واقع سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك تطوير جوانب الإبداع الوظيفي في ممارسة العاملين بمديرية التربية والتعليم ، ويمكن أن نوضح التوصيات فيما يلي:

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني ، التي أشارت إلى زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل مع الأخذ بأراء في القرارات الحيوية وتشجيع الإدارة لجهود المبذول ، إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام العاملين ويشجعهم على تبني سلوك المواطنة التنظيمي ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمة موضوعة البحث بالعلاقات الإنسانية والتعاونية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع أفراد مما يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمية .

- التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية، وربط ذلك بالنتائج على سلوك الأفراد الايجابية.
- ضرورة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية في الإدارات التعليمية من أجل تطوير العملية الإدارية والتعليمية.
- ضرورة السعي إلي خلق سلوكيات إيجابية تساعد علي زيادة مستوي الإبداع الوظيفي لدي العاملين.
- التأكيد علي جماعية الاداء وروح الفريق داخل مديريات التربية والتعليم، وان مسؤولية تحقيق الأهداف هي مسؤولية جميع العاملين، وذلك في مناخ تسوده المودة والثقة المتبادلة.
- التخفيف من المركزية الشديدة التي تتسم بها إدارات التربية والتعليم .
- منح العاملين بالإدارات التعليمية مزيد من الحرية في تجريب ما يروونه من أفكار وتجديدات
- تدعيم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي من خلال إيجاد برامج تدريبية له، وجعل الحصول عليها من متطلبات الترقية العاليا، ووضعها ضمن متطلب التقييم الوظيفي للعاملين.
- الاهتمام بالموظفين حديثي الخبرات العملية وتزويدهم بواجباتهم ومسئولياتهم وتحديد صلاحياتهم الوظيفية.
- تشجيع الموظفين الملتحقين بمهام تطوعية داخل المنظمات وخارجها بالحوافز المعنوية والمادية.
- نشر ثقافة السلوك التطوعي بين العاملين وتشجيع الانخراط فيه .
- تفعيل دور إدارة العلاقات العامة والإعلام علي نشر الكتيبات والنشرات الدورية بين العاملين وتوضيح لهم كيفية تعزيز المواطنة التنظيمية والإبداع الوظيفي.
- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم إنشاء جوائز تشجيعية لممارسي سلوك المواطنة التنظيمية والمبدعين والإداريين في إدارتهم.

## مراجع البحث

1- Williams, L. and Anderson, S.(1991).Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in- role Behavior. Journal of management, 17: 601-617.

2- Robbins,S.(2001)."Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc.

٣- أحمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية- المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٩ العدد ١، ٢٠٠٢ ص.١٩.

٤- سعود محمد النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد ١١٧، القاهرة ، ١٩٩٢، ص ٦٢.

٥- شايع سعد القحطاني : التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دكتوراه غير منشوره،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص٦

٦- عبدالرحمن أحمد هيجان: المداخل الإبداع لحل المشكلات،الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٩، ص ٣٨ .

٧- يمكن الرجوع إلي:

- علاء الدين عبد الغني: دراسة تحليلية لبعض محددات و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة -فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية،المجلد ( 11 )، العدد( 2) ، 2001.

- سعيد شعبان حامد : أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، القاهرة ، ٢٠٠٤.

- Karam, C. M. (2011), Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of, Conflit Management Vol. (22), No. (3), pp. 300-319.

8- Appelbaum, S. et al. organizational citizenship behavior: a case study of culture , leadership and trust. management Decision, vol. 42, N. 1, 2004, pp: 13- 40.

9- Robbins,S.(2001)."Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc.

10- Dorota Skirt., "Creative Approach to school Management", International creativity Network Newsletter, Vol.4, No. 2, 1996, P.7.

١١- محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص ٣٨٩.

١٢- محمد عبد التواب شاهين : أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية- المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١.

١٣- أماني نور الدين رمضان : أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤.

١٤- نسرين محمود عبد الرحمن : تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥.

١٥- باسل محمد باشا: تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.



16- Bukhari Z., 2008) Bukhari , Z.U.,“ Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking sector of Pakistan “, International Journal of Business and Management ,Vol.3, No.12 , December,2008.

17- Chen C., Chui S., 2008. Chen, C. & Chiu, S., " An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior " , Journal Of Business Psychology, Vol.23, 2008

١٨- رياض أبا زيد : أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الجامعة النجاح، العدد ٢٤، الجزء ٢، ٢٠١٠، ص ٤٩٣ - ٥١٩.

١٩- سامر عبد المجيد البشاشة ، ومحمد أحمد الحراشة: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٤) ، ٢٠١١، ص ٦٤٧-٦٨٠.

20- Rioux, L. 2012. The Organizational Citizenship Behaviour: Study On A Population Of French Hospital Transilvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences (Law), 5(54)(1): 181-186.

٢١- خليل جعفر حجاج : دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات، تنمية الرفادين، غزة، ٣٤، ١١٠، ٢٠١٢، ص ١٠٥ - ١٣٨.

22- Ahmad, N, Anwar, R., and Khawaja, J. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement, International Journal of Business, Humanities and Technology. 2(4): 99

٢٣- بندر كريم أبو تاية : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٠)، العدد (٢)، الأردن، ٢٠١٢، ص  
١٤٥-١٨٦.

24- Mohant, J. and Rath, B. P. 2012. Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors? International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(1): 76-79.

25- E.C. Martins & F. Terbanche., "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation" , European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2003.

26- Mohamed Mustafa., "Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: an empirical investigation", Journal of Management development, Vol.24, No.1, 2005.

٢٧- طارق أحمد ملك : أثر الأنماط القيادية علي الإبداع الوظيفي دراسة ميدانية علي  
المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠٠٧.

٢٨- أسامة عبد السلام علي : دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدي  
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨ .

٢٩- دعار بن غضبان البدراني: معوقات الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية  
الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١١.

٣٠- خالد ذيب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية علي الإبداع الوظيفي للعاملين في  
البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق  
الوسط ، ٢٠١٠.

٣١- صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد : متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقه، كلية إدارة الأعمال ، جامعة بغداد- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد ٧ العدد ٢١ ، ٢٠١١.

32- Chou, S & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. Journal of Management Research. Vol.3, No.2, pp.1-15.

33- Lambert, S.J. 2006. Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. In Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E.E., and Sweet, (S. Eds.). The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

34- Lee 2002, Allen and Lee, J. , "An Analysis Of Th Antecedents Of Organizational-Based Self-Esteem In Two Korean Banks ",International Journal Of Human Resource Management , Vol.14, September 2003 33

35- Greenberg, J. 2011. Behaviour in Organizations. (10th ed.). Pearson Education Limited. Essex. England.

٣٦- بندر كريم أبو تاية : مرجع سابق، ص ١٤٥-١٨٦.

٣٧- يمكن الرجوع إلي: -

- Bowler, Wm. Matthew,(2006)," Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management , PP.258- 273.

- Ladebo, Olugbenga,(2004)," Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: the Case of Workers in Nigeria's

"Agriculture Industry", , Journal of the 4tresearch in Social Psycholgy4t Vol. 9,No 16,PP.220-234.

٣٨- مينة شهري : سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، ٢٠١٠، ص ٢٠.

٣٩- علي ناصر شتوي: سلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية ، جامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠١١، ص ٣٤٦ .

٤٠- محمد عبد اللطيف خليفة : محددات السلوك التطوعي التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٥، العدد ١، نوفمبر ١٩٩٧، ص ٣٠.

٤١- محمد عبود الحراشة، ملوح باجي : درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الفرق ، جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد ٧، عدد ٢، ص ١٠٦.

42- Vbulletin, V. (2005) Organization Citizenship Behavior, HRMCROUP. com in <http://www.hrm-group.com/vb/Showthread.php?t=3510>.

٤٣- احمد بن سالم العامري : محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٠٣، ص ٧٥.

44- Vbulletin, V. (2005) Organization Citizenship Behavior, HRMCROUP. com in <http://www.hrm-group.com/vb/Showthread.php?t=3510>,ppt, 5.7.

- ٤٥- احمد بن سالم العامري : مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ٧٧.
- ٤٦- المرجع السابق ، ص ٧٧.
- ٤٧- طلعت السواط، سعود العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد ١٢، العدد ١، ١٤١٩هـ، ص ٥٣.
- ٤٨- نهلة عبدالقادر هاشم: آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية ، مجلة التربية، العدد ١٤، فبراير ٢٠٠٥، ص ٢٨٣.
- 49- Kim, Sloat (1999) Organizational Citizenship Professional Safety, Port Ridge, Vol (44) Issue (4) April,p.p20-21.
- ٥٠- احمد بن سالم العامري: مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ٧٨.
- ٥١- سعد الدوسري: سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحددته، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ٣٨.
- ٥٢- يمكن الرجوع إلي :
- مينة شهري : مرجع سابق، ص ٣٠.
- احمد بن سالم العامري : مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ٧٦.
- ٥٣- يمكن الرجوع إلي:
- احمد بن سالم العامري : مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ٧٦.
- هدي محمد الجاويش : سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧، ص ١٥.
- ٥٤- يمكن الرجوع إلي:

- Koopman, R. (2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior. www.uwstou.edu/

- Chine, Min- Huei, (2006), "A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors", [http://www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term = Chien](http://www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term=Chien).

- راتب السعود وسوزان سلطان ، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (٩) ، العدد (٤)، ٢٠٠٨، ص ٣٨.

55- Virlee&clapham, M. (2003), the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors, Annual meeting of Midwest Academy of management, PP.3-5.

٥٦- علاء الدين عبد الغني: مرجع سابق، ص ١٥

57- Karam, C. M. (2011), Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of, Conflit Management Vol. (22), No. (3), pp. 300-319.

٥٨- يمكن الرجوع إلي:

- رعد حسن الصرن: إدارة الابتكار الإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول - دمشق - سلسلة الرضا للمعلومات - ٢٠٠٠، ص ٢٨

- Drucker, P.(2002) . The discipline of innovation . Harvard Business Review, Vol .80, No .8 , p .p16-17.

٥٩- صبرية مسلم اليحيوي : الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد (٢١) العدد (٨٢) ، مارس ٢٠٠٨، ص ٢٠.

٦٠- نايفة قطامي ، وآخرون : تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٧.

٦١- عبد الستار إبراهيم : الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٥

٦٢- ناديا هايل سرور: مقدمة في الإبداع ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢، ص ١١٩.

٦٣- يمكن الرجوع إلي:

- فتحي عبد الرحمن جروان : الإبداع ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٢، ص ١٩٣.

- طارق محمد السويدان ، ومحمد أكرم العدلوني : مبادئ الإبداع، ط٢ ، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت ، ٢٠٠٢، ص ٢٠

64- Kreitner , R & Kinicki ,A. (1992) . Organizational behavior.

(2nd ed) . Homewood :Irwin.,p580.

65- Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P. 1983 Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, 68(4): 653-663.

٦٦- أميمة الدهان : نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، ١٩٩٢، ص ١٩٣.

٦٧- عبدالمعطي عساف : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، مسقط، معهد الإدارة العامة ، السنة ١٧، العدد ٦٢، ١٩٩٤، ص ٢٧٧.

٦٨- رفعت عبد الحكى الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥.

- ٦٩-: خليل أحمد الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ٤٢٣-٤٢٤
- ٧٠- طارق محمد السويدان ، ومحمد أكرم العدلوني :مرجع سابق ص ٢٠
- ٧١- محمد الصريفي : الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع - الإسكندرية- ٢٠٠٧، ص ٢٨٦
- ٧٢- محمد زويد العتيبي: الطريق إلي الإبداع والتميز، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٧
- ٧٣- المرجع السابق، ص ١٨
- ٧٤- محمد زويد العتيبي: مرجع سابق ، ص ١٩.
- ٧٥- المرجع السابق.
- ٧٦- يمكن الرجوع:
- Wynett ,C .(2002). Inspiring innovation . Harvared Business Review, Vol.80,No .8 , p . p39-51..
- Schermerhorn . J., Hunt .J., & Osborn , R.(2000) . Organizational behavior . (5th ed) .John Wiley,p 67.