

فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي: دراسة حالة SNVI

The effectiveness of organizational citizenship in strengthening organizational creativity: a case study SNVI

جامعة بومرداس

هارون سميرة

الملخص

إن نجاح أي منظمة وتمكنها من تحقيق التميز لا يمكن تحقيقه بدون العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان وإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تدعيم وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمنظمة والتي تمكنها من خلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها سواء على المستوى التنظيمي أو التكنولوجي، ولغرض تحقيق ذلك قمنا بدراسة ميدانية لعينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وامتلاك المؤسسة لأرضية خصبة للإبداع وأن هناك أثر وعلاقة ارتباط قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية؛ الإبداع، الإبداع التنظيمي.

ABSTRACT :

the success of any association or organization stands on its ability to reach leadership.

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

The key words:

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

yahoo.fr@samirharoun10

المقدمة العامة:

فرق كاتز "katz" في الستينات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام العامل بالسلوكات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر رسمياً من العاملين مثل الإسراع بمعاونة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، قبول الأعمال الإضافية بدون تذمر، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطننة التنظيمية، مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية، فالمنظمات لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز، ما لم يشعر أفرادها بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز، فالإبداع يعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، فهو يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى إلى مواكبة التطورات العالمية وامتلاك القدرة على مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية، من خلال استثمار طاقاتها البشرية التي تعتبر منبع التميز والإبداع.

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

ما مدى فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المنظمة؟
وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

2. الأسئلة الفرعية: وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية
نطرح التساؤلات التالية:

1. ما ماهية المواطنة التنظيمية؟
2. ما ماهية الإبداع التنظيمي؟
3. ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية على مستويات الإبداع التنظيمي في
المنظمة؟

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

3. فرضيات الدراسة: بغرض الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية اعتمدنا
في دراستنا على الفرضيات التالية:

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

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

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

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

5. هيكل الدراسة: من أجل الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات
صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة محاور وهي:

أولاً: ماهية المواطنة التنظيمية؛

ثانياً: ماهية الإبداع التنظيمي؛

ثالثاً: دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة؛

رابعاً: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI .

أولاً: ماهية المواطنة التنظيمية

تعد المواطنة مفهوم سياسي وقانوني قبل أن تكون مفهوم اجتماعي وتنظيمي، فما المقصود بالمواطنة التنظيمية؟

1. مفهوم المواطنة التنظيمية: سنورد بعض التعاريف حسب التسلسل الزمني لدراسات الباحثين في هذا المجال كالآتي:

تعريف "konovsky" 1994: هو سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد، يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطباعاً مميزاً لدى رؤسائه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.¹ بالنسبة لهذا التعريف نلاحظ أنه أضاف شيئاً لسلوك المواطنة التنظيمية وهو آثار هذا السلوك لدى رؤساء العمل إذ أنه يترك انطباعاً جيداً لديهم حول العاملين.

تعريف "Yental" 2008: هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.² حاول "Yental" في تعريفه تقديم بعض مظاهر وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العاملون والتي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.

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

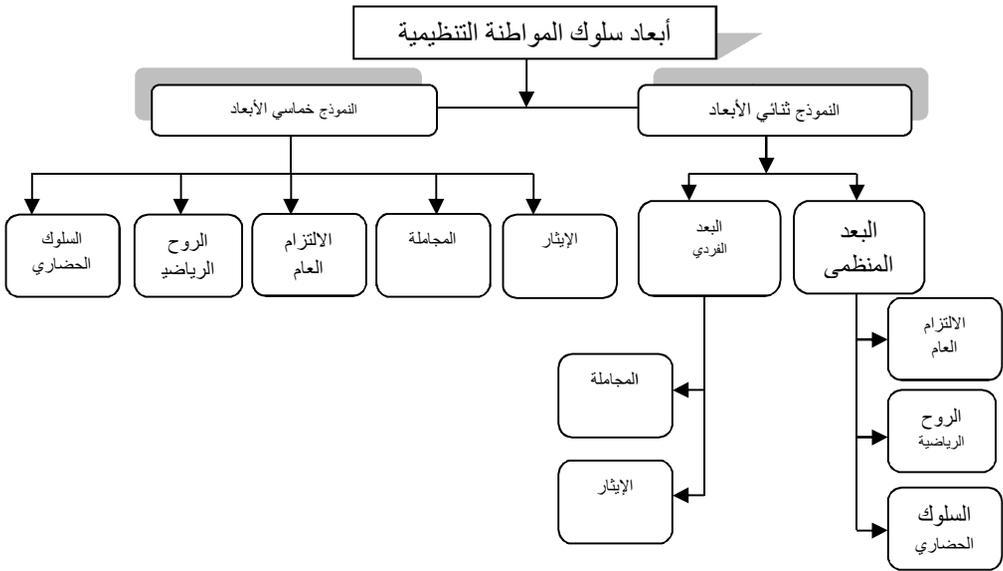
² Yental & Niehoff & Brian, Do Organizational citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management, Journal of information and management, Vol 45, 2008, p395.

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

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

من الباحثين من يرى بأن للمواطنة التنظيمية بعدين فقط، ومنهم من يرى أنها تتضمن خمسة أبعاد، في حقيقة الأمر إن هذين الاتجاهين متكاملين وغير متناقضين، ويمكن إدراجهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم "01": أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد.



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

يتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من خمسة أبعاد أساسية وهي: الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات وهي:

1.3. الرضا الوظيفي: أكدت الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد

لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:¹

– قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكات المفيدة تنظيمياً؛

– التفسير الثاني فقد تضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي، والمنطلق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونون فيها راضين عن التنظيم؛

– التفسير الثالث يستند إلى أن الرضا ينتج عن التوقعات، فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته، حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم، لذا فهو سريع التغير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية.

2.3. الالتزام التنظيمي : تعددت الدراسات التي اهتمت ببحث العلاقة بين

الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فهناك دراسات اهتمت ببحث

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مثل دراسة " Mowday,

Porter & Steers" سنة 1982 حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن

الالتزام التنظيمي يؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي وأن هذه العلاقة

¹ أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية بسوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006، ص18.

هي علاقة إيجابية، وأكدت هذه النتائج دراسة "Mcfarlin & Sweeney" سنة 1992 ودراسة "Vandenberg & Lance" من نفس السنة كذلك.¹ ودراسة "زايد" سنة 1994 حيث قام باختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد دلت النتائج إلى وجود علاقة قوية بينهما حيث كان هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي وكل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي للعاملين في حين لم يكن للالتزام الاستمراري تأثير واضح على الرضا الوظيفي.²

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

3.3 العدالة التنظيمية: كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية ومباشرة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراستي "Moorman"³، "Organ and Konovsky"⁴، لقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لدى العامل الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية، وخلصت بعض الدراسات إلى أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوي الرضا الوظيفي، حيث أن هناك ارتباط قوي ذو دلالة معنوية بين

أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية¹ وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص63.

صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على² موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص22.

³Moorman, The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Journal of applied psychology, N76, 1991, p745.

⁴Organ and Konovsky, Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, Journal of applied psychology, N74, 1989, p160.

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة "Schape" سنة 1996، التي أشارت أن إدراك الموظف للإجراءات المتبعة يؤثر على إحساسه بعدالة هذه الإجراءات ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كانت معرفة الموظف أكبر بالإجراءات التنظيمية كان شعوره بعدالة الإجراءات أكبر وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي.¹

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

4.3. القيادة الإدارية: القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق هدف معين.

أما القيادة التحويلية فتعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

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

5.3. الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن

أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 52.¹

تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سينتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية.¹ وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبيا أو ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

6.3. السياسة التنظيمية: ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.²

7.3. عمر العامل: بينت بعض الدراسات أن لعمر العامل تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد بينت دراسة "wanger & Rush" سنة 2000 أن عمر العامل يمكن أن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اتضح أن العاملين الأصغر سنا تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص254.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص78.

التطوعية فعمر العامل يحدد نظرته للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للالتزام الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين.

8.3. مدة خدمة العامل: تلعب مدة خدمة العامل في منظمة العمل دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد بينت دراسة " Organ & Rayan" أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض وعدم التأكد عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عنه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها. ¹في حين توصلت دراسة الخليبي سنة 2003 إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته. ²

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 77.
² محمد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 42.

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

ثانياً: ماهية الإبداع التنظيمي

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع يقتصر على ما يخترعه العلماء في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضاً اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، فإذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فإن ذلك يعتبر إبداعاً.

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

. ويمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها".²

. ويرى "Derker" أن الإبداع التنظيمي هو تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات علماً أن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد

الزهرى رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مج 30، الكويت، 2002، ص246.¹

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

فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية.¹

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

2. مراحل العملية الإبداعية: تم تحديد أربع مراحل وهي:

1.2. مرحلة الإعداد (التحضير): في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة.²

2.2. مرحلة الاحتضان (الاختمار): وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة.³

3.2. مرحلة الإشراق (الإلهام): تتضمن هذه المرحلة انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة.⁴

4.2. مرحلة التحقق: وهي آخر مرحلة ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص14.

² الطيبي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص25.

³ الطيبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁴ خالد محمود أبو ندى، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائيين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004، ص23.

التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.¹ وبناءا على هذه المرحلة تتحقق درجة قبول الإنتاج الإبداعي من قبل المبدع، وحكمه على إنتاجه الإبداعي.

3. القدرات الإبداعية: تتمثل هذه القدرات في:

1.3. الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار.² فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

2.3. المرونة: وهي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف أو القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوقة.³ فالمرونة هي تلك التقلبات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

3.3. الأصالة: وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

4.3. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.⁴

5.3. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.

6.3. قبول المخاطرة: وهي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

¹ خالد محمود أبو ندى، مرجع سبق ذكره، ص23.
² عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أساسي بمدينة غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006/2005، ص40.
³ عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، مرجع سبق ذكره، ص41.
⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص29.

7.3. التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تفهيم المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك.¹ أي أن موضوع ما لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء، بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد.² أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

4. معوقات الإبداع التنظيمي: يمكن تصنيف معوقات الإبداع التنظيمي إلى نوعين من المعوقات، معوقات شخصية أو ذاتية لكونها تتعلق بالفرد، ومعوقات تنظيمية لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد.

1.4. المعوقات الشخصية: ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي ومن أهمها:³ ضعف الثقة بالنفس، الخوف من الفشل، الخوف من المخاطرة، قلة التحدي، الميل إلى تقييد المشكلة، وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد، رفع شعار الحرص على المؤلف، دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية، الإشباع أو المعلومات الزائدة، الإجهاد الزائد.

2.4. المعوقات التنظيمية: يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى أفراد المنظمات وقيادها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة وتتمثل في:⁴ مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، الالتزام الحرفي بالقوانين، عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، سوء المناخ التنظيمي، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، القيم

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

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

³ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص34،33.

⁴ وفاء بنت عبد العزيز العساف، مرجع سبق ذكره، ص36،35.

الاجتماعية السائدة، الظروف الاقتصادية، ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة، ضيق الوقت المتاح للممارسة الإبداع، المقاومة الإدارية للأخطار. يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع التنظيمي داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز العمل وحل المشاكل .

ثالثاً: دور المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة

للإبداع التنظيمي بيئتان تؤثران على استبانتة ورعايته وهما البيئة الداخلية للفرد والبيئة الخارجية، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع التنظيمي يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الخاصة بالفرد المبدع، والعوامل التنظيمية والسلوكية والتي يندرج ضمنها سلوك المواطنة التنظيمية.

1. تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للمنظمة: تساهم المواطنة التنظيمية في:

1.1. المواطنة التنظيمية تولد الثقة التنظيمية: ممارسة الرؤساء للمواطنة يولد لدى العاملين الثقة برؤسائهم، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل عامل في المنظمة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتعة لتحقيق هدف معين.

2.1. المواطنة التنظيمية تنمي روح الفريق والعمل الجماعي: من مميزات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد طواعية تنمي لدى العاملين روح الفريق وروح العمل الجماعي، والعمل التكاملي من خلال جسم منظمي موحد يعمل فيه كل فرد لمصلحة المنظمة العليا، ويؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية.

3.1. المواطنة التنظيمية تحسن سبل الاتصال والتواصل داخل المنظمة:
سلوك المواطنة التنظيمية من مظاهر النسق الاجتماعي الذي يحدث فيه الاتصال، وانسياب المعلومات ومرونة الاتصالات وتشجيعهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة حيث تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، وجوهر النشاط الفكري فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الفرد من ممارسة وظائف مختلفة.

4.1. المواطنة التنظيمية تخفض نطاق الإشراف وتمنح الحرية في العمل:
وتلعب المواطنة التنظيمية دورا هاما في التأثير على المشرفين وطريقة أداء أعمالهم الإشرافية، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء والمشرفين حول العامل¹، حيث تزيد ثقة المشرفين بالعمال مما يقلل ويخفض من نطاق الإشراف والمراقبة لتقتهم بأن العمال سيؤدون المهام الموكلة إليهم وأكثر من ذلك.

5.1. المواطنة التنظيمية تعزز أسلوب الإدارة بالمشاركة: وتلعب المواطنة التنظيمية دورا هاما بل في تحفيز القادة والمشرفين على إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة، نظرا لتفعيلها لدور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتقوية الروابط والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والرؤساء وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، وتحقيق اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في تحمل المسؤوليات، كل هذا يعمل على خلق وإيجاد جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

2. تأثير المواطنة التنظيمية على المناخ الداخلي للإبداع للفرد: تؤدي المواطنة التنظيمية دورا بارزا في هذا المجال، سنحاول فيما يلي إبراز الدور الكبير لهذا السلوك في تنمية وتطوير قدرات وخصائص الفرد الإبداعية.

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

1.2. المواطنة التنظيمية تخلق الدوافع الذاتية للإبداع لدى الفرد: تؤدي

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

1.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات: نظرا للثقة التي تخلفها المواطنة

التنظيمية بين الرئيس والمرووسين، تدفعهم إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يعتبر علامة ديمقراطية يعمل الأفراد من خلالها في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة.¹

2.1.2. تقدير جهود المرؤوسين: إن الممارسة الدائمة والدؤوبة لسلوك

المواطنة التنظيمية يخلق انطباعا جيدا لدى الرئيس حول المرؤوسين مما يجعلهم يعترفون ويقدرّون جهودهم، وهذا التقدير يساعد على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات واتباع أسلوب ديمقراطي في الإدارة.²

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

2.2. المواطنة التنظيمية تزيد من ثقة الفرد بنفسه: تلعب المواطنة التنظيمية

دورا مهما في إكساب الفرد العامل بالمنظمة الثقة بالنفس³، فهي تتيح له الفرصة للمشاركة سواء مشاركة الرؤساء في اتخاذ القرارات أو مشاركة الزملاء طرق وأساليب العمل، فيتخلص الفرد بذلك من الأثنية إلى القدرة على التعاون ومساعدة الآخرين.

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

² فهيمة خميش، مرجع سبق ذكره، ص100.

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

3.2. المواطنة التنظيمية ترفع الشعور بالرضا الوظيفي: وفي هذا الصدد يظهر سلوك المواطنة التنظيمية بمساهمتها الكبيرة في رفع شعور الفرد بالرضا الوظيفي الناتج عن العلاقات التي يبنها العامل بزملائه في إطار هذا السلوك، فالمواطنة التنظيمية تخلق جوا تسود فيه علاقات طيبة بين العاملين مثل الإيثار والكرم والمجاملة، هذه العلاقات تساعد على توفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم إضافة إلى توفير علاقات طيبة بينهم وبين رؤسائهم نتيجة لالتزامهم بقواعد وقوانين العمل وجميع السياسات والإجراءات من خلال بعد الالتزام العام الذي يظهره سلوك المواطنة وهذا ما يساعد على بناء جسور الثقة بين الطرفين. **4.2. المواطنة التنظيمية تعزز مستوى الشعور بالولاء التنظيمي:** وصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت فمثلا قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري) ولكن لا يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة.¹ مما سبق ذكره يتضح أن مواصفات مفهوم الولاء التنظيمي يتوافق أو يتطابق مع أبعاد ومبادئ سلوك المواطنة التنظيمية القائمة على الأساس الطوعي والاختياري لممارسة هذا السلوك وعدم توقع مكافآت من المنظمة، فمن الممكن أن يكون الولاء التنظيمي سابقا لسلوك المواطنة التنظيمية، فلا يمارس الفرد سلوك المواطنة لو لم يكن يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة، حيث يكون الولاء شرط لازم لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعا: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

سنسلط الضوء ميدانيا على ما سبق وتناولناه نظريا، حيث اخترنا نموذجا للمنظمة الجزائرية والمتمثل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

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

والتي كانت مصدر العينة التي مستها الدراسة، وذلك من خلال جمع بيانات عنها عن طريق الاستبيان، وتحليل النتائج باستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS".

1. الإطار المنهجي للدراسة الميداني: سنعرض في هذا الجزء مميزات دراستنا فيما يخص مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى متغيراتها والأساليب الإحصائية المستعملة فيها.

1.1. مجتمع وعينة الدراسة

أ: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمركب السيارات الصناعية بالروبية CVI بمختلف وظائفهم ومستوياتهم دون استثناء، والبالغ عددهم حوالي 3433 عامل مسجل، لكن العاملين الموجودين حالياً 3370 عامل منهم 173 عامل مؤقت.

ب: عينة الدراسة: نظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة، فقد قامت الباحثة باختيار عينة مقدارها 180 فرد من مختلف المستويات الإدارية لضمان توفر بعض الخبرات العملية لدى مفردات عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم وقد تم جمعها بعد مدة تتراوح ما بين 10 إلى 15 يوم لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، وكان عدد الاستبيانات المستردة 180 استبيان وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%.

2.1. أدوات جمع البيانات: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وكان يشتمل على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: وهو يحتوي على 06 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الراتب الشهري والفئة العمرية.

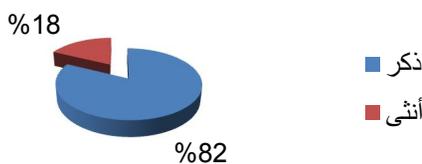
المحور الثاني: ويتكون من 19 فقرة خصصت لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، وكانت موزعة على 5 مجالات رئيسية .

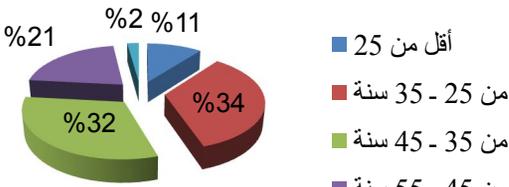
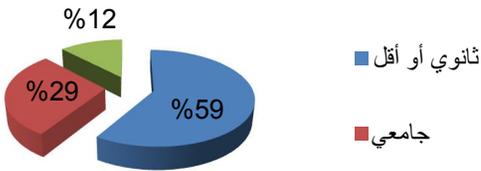
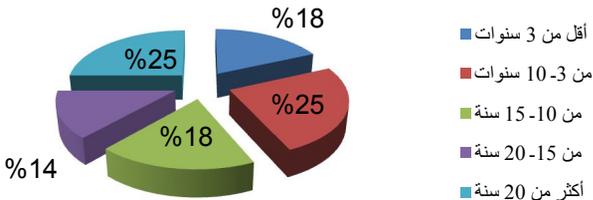
المحور الثالث: ويتكون من 23 فقرة من توضح مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى المبحوثين، وينقسم إلى 7 مجالات فرعية.

3.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: قامت الباحثة بتفريغ الاستبيان في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات ؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ "Gronbach's Alpha" ، معامل ارتباط سبيرمان "Spearman Corrélation Coefficient" لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.

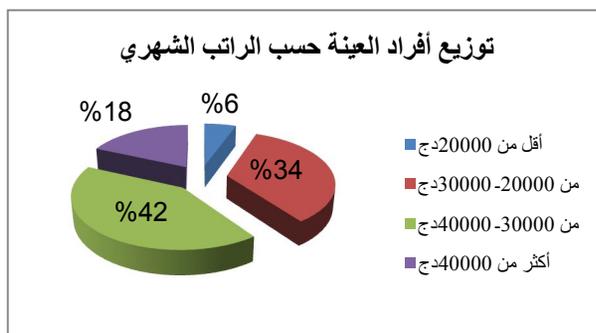
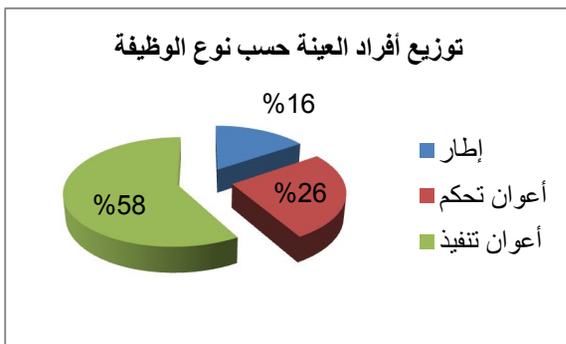
2. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: فيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول رقم "02": جدول تمثيلي لخصائص العينة المدروسة

الشكل	الخصائص	
<p>توزيع أفراد العينة حسب الجنس</p>  <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 25 سنة	العمر
	من 25-35 سنة	
	من 35-45 سنة	

<p>توزيع أفراد العينة حسب العمر</p>  <p> ■ أقل من 25 ■ من 25 - 35 سنة ■ من 35 - 45 سنة ■ من 45 - 55 سنة </p>	<p>سنة</p> <p>من 55</p> <p>45-سنة</p> <p>أكثر من 55 سنة</p>	
<p>توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي</p>  <p> ■ ثانوي أو أقل ■ جامعي </p>	<p>ثانوي أو أقل</p> <p>جامعي</p> <p>شهادة تكوين غير جامعية</p>	<p>المؤهل العلمي</p>
<p>توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة</p>  <p> ■ أقل من 3 سنوات ■ من 3-10 سنوات ■ من 10-15 سنة ■ من 15-20 سنة ■ أكثر من 20 سنة </p>	<p>أقل من 3سنوات</p> <p>من 3-10 سنوات</p> <p>من 10-15 سنة</p> <p>من 15-20 سنة</p> <p>أكثر من 20سنة</p>	<p>سنوات الخبرة</p>

نوع الوظيفة	إطار
	أعوان تحكم
أعوان تنفيذ	أعوان تنفيذ
	أقل من 20000
الراتب الشهري	من -20000 30000
	من -30000 40000
	أكثر من 40000
	أقل من 20000



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن نسبة الذكور طاغية على عينة الدراسة فهي تمثل ما نسبته 82%، وتعرزو الباحثة السبب إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بالميكانيك وتركيب وهندسة السيارات الصناعية لذلك نجد أن هناك نسبة كبيرة من الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة طبيعة العمل فيها لا تصلح للإناث مثل وظيفة ميكانيكي أو حارس أو سائق، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة أي ما يعادل 64% أعمارهم أكبر من 35 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، كما يقل

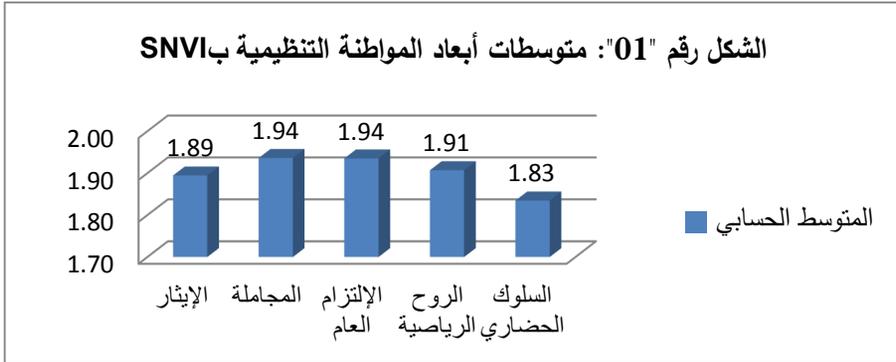
معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تقريظه فيه، ويزيد رضاه عن عمله إضافة إلى إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي ثانوي أو أقل بنسبة 59%، والنتيجة السابقة تدل على انخفاض المستوى التعليمي لمفردات العينة فأغلبهم لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا، مما يعني أن تحديدهم لجوانب الموضوع سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية.

. كما أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة 25% تتراوح خبراتهم العملية في مجال العمل ب SNVI إلى أكثر من 20 سنة، وتدلل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى مفردات العينة حيث يتمتع الغالبية بخبرة عملية طويلة، وهذا يعني أن هناك استقرار في قوة العمل بالمؤسسة، حيث يفضل العاملون البقاء فيها، وأن 58% من عينة الدراسة هم من العاملين على المستوى التنفيذي وهي تمثل أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 26% التي تمثل أعوان التحكم، وأقل نسبة كانت 16% والتي مثلت فئة الإطارات، وربما يعود ذلك لسبب طبيعي وهو أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا أي الإطارات أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية الوسطى أي أعوان التحكم، وأقل من الأعوان التنفيذيين، هذا ويتضح أن أغلبية أفراد العينة أي ما نسبته 42% يتراوح راتبهم الشهري من 30000 دج إلى 40000 دج ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى سنوات خبرة العاملين، فكما لاحظنا سابقا أن معظم أفراد العينة ذوي سنوات خبرة عالية، مما يجعل سلم أجورهم يتراوح ما بين 30000 دج إلى 40000 دج أو أكثر من 40000 دج فالأجر يزداد بازدياد سنوات الخبرة.

3. تحليل نتائج الاستبيان: من أجل معرفة مستوى وواقع المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قامت

الباحثة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

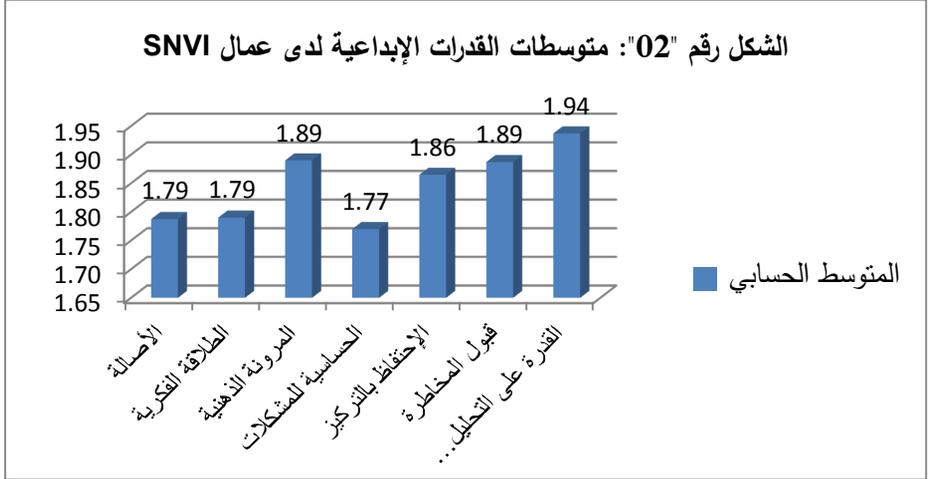
1.3. مستويات أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية: الشكل الموالي يبرز مستويات أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن العاملين بـSNVI يمارسون أبعاد المواطنة التنظيمية بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى لبُعدي الإلتزام العام والمجاملة بمتوسط بلغ 1,94، يليهما بعد الروح الرياضية بمتوسط 1,91، ثم بعد الإيثار بمتوسط 1,89 وأدنى مستوى كان لبعد السلوك الحضاري بمتوسط 1,83، هذا يدل على أن العاملين منضبطين ومنقيدين بمواقيت العمل وقوانين وإجراءات المؤسسة بدرجة كبيرة جداً، بالإضافة إلى حرصهم على احترام خصوصيات ورغبات بعضهم البعض بدرجة أكبر مما يسمح بخلق جو من الانسجام والاحترام والثقة بين العاملين، أما عن بعد الروح الرياضية فهذا يدل على مستوى الرضا الكبير عن الوظيفة لدى العاملين، لكن المستوى المتوسط أو المنخفض نوعاً ما لبُعدي الإيثار والسلوك الحضاري فهذا يشير إلى انخفاض مستوى المشاركة والتعاون في العمل، وعدم اهتمام العاملين بإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الغير.

2.3. مستويات القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية: الشكل الموالي يبرز مستويات القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

يلاحظ من الشكل السابق أن العاملين بـ SNVI يملكون القدرات الإبداعية بنسب متفاوتة، حيث يلاحظ أن أعلى مستوى كان للقدرة على التحليل والربط بمتوسط 1,94، تليهما قدرة المرونة الذهنية وقبول المخاطرة بمتوسط متساوي بلغ 1,89، بعدها نجد القدرة على الاحتفاظ بالتركيز بمتوسط 1,86، ثم تظهر قدرتي الأصالة والطلاقة الفكرية بمتوسط متساوي بلغ 1,79، وأدنى متوسط كان لمقدرة الحساسية للمشكلات بمتوسط 1,77، وعن المستوى العالي للقدرة على التحليل والربط لدى العاملين بـ SNV يعكس الفهم الجيد لطبيعة ونوعية العمل والقدرة الكبيرة على معرفة أسباب المشاكل الممكن حدوثها ومختلف النتائج المترتبة عنها، أما عن المستوى العالي لقدرة المرونة الذهنية وقبول المخاطرة فهذا يعكس الاستعداد الكبير لدى العاملين لتحمل المسؤولية مما يظهر لنا درجة الوعي السائد بين الفئات العمالية بمختلف وظائفها وأعمارها، أما عن قدرة الاحتفاظ بالتركيز التي ظهرت بمستوى أقل

فهي تبرز المستوى المتوسط للروح الإيجابية للعاملين في النظر إلى المشكلات على أنها تحديات ودرجة المثابرة والإصرار على مواجهتها، أما فيما يخص المستويات التي لوحظت للقدرات الأخرى فهي تدل على المستوى المنخفض لقدرة العاملين على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير لأن ذلك يرتبط بدرجة كبيرة على قدرة فطرية ذاتية لدى الفرد وعلى نسبة ذكائه وموهبته.

3.3. العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى عمال

SNVI: تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية α ($0,01=$) والنتائج مبينة فيما يلي:

1.3.3. العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين ب SNVI:

الجدول رقم "03": معامل الارتباط بين أبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع

التنظيمي لدى العاملين ب SNVI.

السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الالتزام العام	المعاملة	الإيثار	الأبعاد	
					معامل الارتباط	
0,539**	0,543**	0,624**	0,612**	0,645**	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع التنظيمي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	
09	09	09	09	09	50% من حجم العينة	

** : معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن جميع أبعاد المواطنة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 بمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بـ SNVI، حيث كان هذا الارتباط بدرجات متفاوتة لكن متقاربة فقد لاحظنا أن بعدي الإيثار والمجاملة من أكبر الأبعاد ارتباطاً بمستوى الإبداع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك انطلاقاً من النتائج المترتبة عن ممارسة العاملين لهذين البعدين، فحب الغير ومساعدتهم، واحترام خصوصياتهم وآرائهم من شأنه أن يولد لدى العاملين الثقة بالنفس وبالأخرين مما ينمي روح الفريق حيث تبنى علاقات تعاونية متبادلة من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في المعلومات التي من شأنها أن تكون نقطة انطلاق الأفكار الإبداعية، ثم يظهر بعد الالتزام العام بدرجة ارتباط معتبرة رغم أننا اعتبرناه في دراستنا النظرية ذو تأثير سلبي على مستوى الإبداع التنظيمي من حيث أن العامل المتقيد بالقوانين والإجراءات يكون غير محب للتغيير والتجديد، لكن دراستنا التطبيقية أثبتت غير ذلك فاللتزام العامل لا يخفض من قدرته على الإبداع بل بالعكس تثبت مدى انضباطه وحبه لعمله ومؤسسته مما يكسبه الدافع القوي للرقى بها وهذا لا يكون إلا عن طريق التميز بإنتاج أفكار إبداعية خلاقة، وفي الأخير نجد بعدي الروح الرياضية والسلوك الحضاري بدرجة ارتباط أقل من الأبعاد السابقة، وهذا يعني أن اهتمام العامل بوجود علاقات طيبة بين زملائه ومنعه لحدوث صراعات بينهم، لا يرفع دافعيته ومستواه للإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة.

2.3.3. العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بـ

SNVI: الجدول الآتي يبين معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بـ SNVI وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم "04": معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي

لدى العاملين بـ SNVI.

المواطنة التنظيمية		
0,738**	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع التنظيمي
0,000	مستوى المعنوية	
90	50% من حجم العينة	

** : معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ارتباط المواطنة التنظيمية بمستوى الإبداع التنظيمي تساوي 0,738، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01، وبدرجة معتدرة.

إذن مما سبق ذكره نستنتج أن لممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI للمواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها، تأثير وارتباط كبير برفع مستوى قدراتهم الإبداعية، حيث أنها تمنحهم الثقة بالنفس وبالآخرين، تخلق جو العمل المريح والشعور بالأمان، تنمي روح الفريق والعمل الجماعي القائم على العلاقات التعاونية المتبادلة للأفكار الإبداعية والمعلومات، كل هذا يمنح العامل بالمؤسسة الدافع القوي على الإبداع ويقوي ويدعم وينمي القدرات الإبداعية الكامنة لديه.

الخاتمة:

إن التغييرات التنظيمية التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب إبداعاً تنظيمياً من مواردها البشرية، لكن اعتمادها على سلوكيات محددة بنصوص القانون والأنظمة، يجعلها منظمات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب لمواجهتها سلوكيات خلاقية تتجاوز ما هو محدد وتقليدي كالمواطنة التنظيمية، مما يزيد من فاعليتها وقدرتها على

الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز التنظيمي الذي تسعى كل منظمة للوصول إليه، ومن خلال هذه الدراسة وعلى ضوء ما سبق التطرق إليه في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية: سمح الجانب النظري بتقديم نظرة شاملة عن مفهوم المواطنة التنظيمية وعن مدى تدعيمه للقدرات الإبداعية للأفراد في المنظمات، حيث توصلنا إلى:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي؛
- يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري؛
- للخصائص التنظيمية تأثير كبير على درجة ومستوى ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية؛
- الإبداع التنظيمي هو حصيلة إبداعات الأفراد بالمنظمة بإيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- تمر العملية الإبداعية بمراحل متتالية تسبقها مرحلة الإحساس بالمشكلة ثم مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإشراق وأخيرا مرحلة التحقق؛
- يعتمد الإبداع لتنظيمي على قدرات خاصة لدى الأفراد تمكنهم من إبراز إبداعهم تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالتركيز، التحليل والربط؛
- تدعم المواطنة التنظيمية القدرات الإبداعية عن طريق خلق المناخ الإبداعي الذي يتميز ب: الثقة التنظيمية، الحرية في العمل، الميل نحو اللامركزية، التسيير بالمشاركة، روح الفريق والعمل الجماعي وقنوات الاتصال المفتوحة؛

– تتمي المواطنة التنظيمية السلوك الإبداعي لدى الفرد من خلال إكسابه الثقة بالنفس وبالأخرين، منحه الحافز والدافع للإبداع وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

2. نتائج الدراسة الميدانية: تم التوصل إلى النتائج التالية:

– يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع؛

– تملك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أرضية خصبة للإبداع التنظيمي من خلال توفر قدرات الإبداع التنظيمي بمستوى معتبر؛

– لبعدي الإيثار والمجاملة أكبر التأثير على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؛

– توجد علاقة ارتباط قوية بين ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي.

3. اختبار صحة الفرضيات: من مجمل النتائج المتوصل إليها أمكننا إثبات

أو نفي فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى ما يلي:

– تم نفي الفرضية الأولى، حيث توصلنا إلى أن هناك تأثير كبير للخصائص الشخصية والوظيفية على مستوى المواطنة التنظيمية؛

– تم نفي الفرضية الثانية، حيث توصلنا إلى أن الإبداع إضافة إلى كونه استعداد فطري فهو يتأثر بعوامل خارجية عديدة تتعلق بخصائص الفرد الوظيفية والشخصية وأهمها على الإطلاق المستوى التعليمي؛

– تم تأكيد وإثبات الفرضية الثالثة، حيث توصلنا إلى أن هناك فعلا علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين نظريا وأثبتت تطبيقيا فقد بلغ معامل ارتباطهما في المؤسسة محل الدراسة التطبيقية 0,738؛

– تم رفض الفرضية الرابعة، حيث توصلنا إلى أن العاملين ب SNVI يمارسون المواطنة التنظيمية بمستوى معتبر فقد بلغ المتوسط 0,90 من أصل 2.

قائمة المراجع:

1. محمد ناصر إسماعيل ونبيل ذنون جاسم، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، العراق، 2012.
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، م17، ع2، السعودية، 2003.
3. سالم الشرايدة ، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، الأردن، 2008.
4. أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية بسوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006.
5. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003
6. صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
7. العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد الثالث، العراق، 2007.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
9. أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية، الإدارة العامة، مج 40، الرياض، 2000.
10. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
11. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
12. عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أساسي بمدينة غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006/2005.
13. سليمان فارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.



- Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class .14
of Organizational Citizenship Behaviors, *kansas University Journal*, Vol 1, N°3,
2009.
- Dipaola & Michael, Organizational Citizenship Behavior in schools and its .15
school climate, *Journal of school leadership*, Vol 11, 2001. Relationship of
Yental & Niehoff & Brian, Do Organizational citizenship Behaviors lead .16
to information system success? Testing the integration climate and project
.management, *Journal of information and management*, Vol 45
organizational behavior :Managing people and Rick.w,Griffin,Gregory, .17
organization, Sixth edition, USA, 2001.
- Moorman, The relationship between organizational justice and organizational .18
citizenship behavior, *Journal of applied psychology*, N76, 1991.
- Organ and Konovsky, Cognitive verus affective determinants of organizational .19
citizenship behavior, *Journal of applied psychology*, N74, 1989.