

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل

مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. كرامش بلال

إعداد الطالب :

شارف بشير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذة غياط فوزية
مشرفاً و مقررأ	جامعة جيجل	الأستاذ د. كرامش بلال
مناقشأ	جامعة جيجل	الأستاذ د. شاطر شفيق

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين العزيزين أطال الله في

عمرهما

إلى أخي و أخواتي

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء و الزملاء

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله

محمد صلى الله عليه و سلم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بلال كرامش

على الإقتراحات و التوجيهات التي لم ييخل علينا بها

طوال فترة إعداد هذه المذكرة

راجين من المولى سبحانه و تعالى أن يجازيه و يجعلها

في ميزان حسناته.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة.....
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري.....
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية.....
13	المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
15	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري.....
19	المطلب الرابع: عناصر الإبداع الإداري
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
21	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.....
39	المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري
42	خلاصة.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة.....
45	المطلب الأول: طريقة و متغيرات الدراسة الميدانية.....

47	المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة.....
56	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
58	المبحث الثاني: عرض و تفسير نتائج الدراسة.....
58	المطلب الأول: عرض و تفسير خصائص عينة الدراسة.....
60	المطلب الثاني: عرض و تفسير البيانات الخاصة بمحاور الدراسة.....
72	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي.....
73	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
78	خلاصة
80	خاتمة.....
84	قائمة المراجع.....
92	الملاحق.....
	ملخص.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	سلم ليكرت الخماسي	1
47	درجات الموافقة	2
48	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الإيثار و البعد ككل.	3
49	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد اللطافة و البعد ككل.	4
49	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الروح الرياضية و البعد ككل.	5
50	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد السلوك الحضاري و البعد ككل.	6
51	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد وعي الضمير و البعد ككل.	7
51	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الأصالة و البعد ككل.	8
52	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الطلاقة و البعد ككل.	9
53	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد المرونة و البعد ككل.	10
53	معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الحساسية للمشكلات والبعد ككل.	11
54	معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و المحور ككل.	12
55	معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري و المحور ككل.	13
55	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور أداة الدراسة و أداة الدراسة ككل.	14
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	15
58	توزيع أفراد العينة حسب السن.	16
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	17
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	18
60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد الإيثار.	19
62	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد اللطافة.	20
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد الروح الرياضية.	21
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد السلوك الحضاري.	22
66	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد وعي الضمير.	23

67	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد الأصالة.	24
69	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد الطلاقة.	25
70	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد المرونة.	26
71	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد الحساسية للمشكلات.	27
73	معاملات الإلتواء و التفرطح لأبعاد المتغيرين.	28
73	نتائج إختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى.	29
74	نتائج إختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الثانية	30
74	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.	31
75	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.	32
75	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	33
76	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	34
76	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	35
77	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.	36

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	قائمة الأساتذة المحكمين.	1
93	نموذج الإستبيان.	2
98	جداول معاملات الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة.	3
104	معاملات ثبات محاور الدراسة.	4
105	عرض و تحليل البيانات الشخصية.	5
106	الإحصاء الوصفي.	6
114	إختبار التوزيع الطبيعي.	7
115	إختبار فرضيات الدراسة.	8

مقدمة

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

حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة و الذي شغل إهتمام الباحثين منذ العقدين السابقين، فهذا النمط من السلوك لدى العمال يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية، فهو سلوك إختياري تطوعي يتجلى في مجموعة من التصرفات التي يقوم بها العامل إتجاه ما يحيط به في بيئة العمل و التي تعود بالنفع و الفائدة على المنظمة، و لأنّ نجاح المنظمات اليوم مرهون بوجود العنصر البشري الفاعل و القادر على تحقيق غايات و أهداف المؤسسة، و نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا السلوك تسعى أغلب المنظمات الحديثة جاهدة إلى تنميته و تعزيزه من أجل تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات.

و حيث أنّ الإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير فهو يعدّ عاملا مهمًا بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى مواكبة التغيرات و التطورات المحيطة بها والناجمة عن ثورة المعلومات و الانفجار التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة الأمر الذي أدّى إلى ظهور مشكلات عديدة في بيئة الأعمال تستوجب حلولاً فعّالة، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة المرغوبة، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة.

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري يعتبران من المفاهيم الجديدة و التي تسعى أغلب المنظمات إلى تحقيقهما و ذلك راجع إلى الأدوار التي يلعبها كل منهما في تطوير و إزدهار المنظمات.

الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع

جيجل؟

2. ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟

3. ما مدى مساهمة بُعد الإيثار في تحقيق الإبداع الإداري لدى إطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟
4. ما مدى مساهمة بُعد الكياسة واللطافة في تحقيق الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟
5. ما مدى مساهمة بُعد الروح الرياضية في تحقيق الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟
6. ما مدى مساهمة بُعد السلوك الحضاري في تحقيق الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟
7. ما مدى مساهمة بُعد وعي الضمير في تحقيق الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل ؟

1. الفرضيات:

كإجابة أولية على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل هو متوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الإبداع الإداري لدى إطارات إتصالات الجزائر فرع جيجل هو متوسط.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يساهم سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم بُعد الإيثار بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم بُعد الكياسة و اللطافة بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم بُعد الروح الرياضية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم بُعد السلوك الحضاري بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم بُعد وعي الضمير بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

2. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

◀ التعرف على مستويات سلوك المواطنة التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري لدى إطارات إتصالات الجزائر فرع جيجل.

◀ تحليل العلاقة و الأثر ما بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر.

◀ تقديم بعض الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة للإستفادة منها على ضوء النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية : تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته، و هو دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فعّال في المنظمات و له دور كبير في تطوير المنظمات ممّا يؤثر على المناخ التنظيمي و بالتالي تشجيع القدرات الإبداعية في المنظمات.

الأهمية العملية : تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة كل من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر بفرعها بولاية جيجل، و معرفة الدور الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محلّ الدراسة، و الخروج بنتائج على ضوءها يتم إعداد جملة من التوصيات.

4. أسباب إختيار الموضوع:

◀ موضوع يندرج ضمن إطار تخصص إدارة الموارد البشرية.

◀ سلوك المواطنة التنظيمية هو من المفاهيم الجديدة و الذي ظهر في الآونة الأخيرة و بالتالي هو مجال جديد للبحث فيه.

◀ نقص الدراسات التي تربط ما بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري على حدّ علم الطالب.

5. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة دور سلوك المواطنة بأبعاده الخمسة (الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر بفرع ولاية جيجل.

الحدود المكانية: تمّت الدراسة على مستوى المديرية العملية للإتصالات ببلدية جيجل و على مستوى المصلحة التجارية لإتصالات الجزائر بباب السور و على مستوى المصلحة التجارية بالطاهير.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في فترة شهري أفريل و ماي من سنة 2019.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر بفرع ولاية جيجل.

6. المنهج المتبع:

تم إعداد هذه المذكرة بالإعتماد على طريقة (IMRAD) ، وقد إعتمدت الدراسة في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي و هو الذي يسمح لنا بإعطاء وصف دقيق وتحليل شامل للموضوع و ذلك بالرجوع إلى مختلف المراجع من كتب و مجلات مقالات و غيرها من المراجع، أمّا في الفصل الثاني فإنّ الدراسة إعتمدت على أسلوب دراسة حالة حيث إعتمد على الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات و تمّ توزيع 50 إستبيان، تمّ تحليل 45 إستبيان منها.

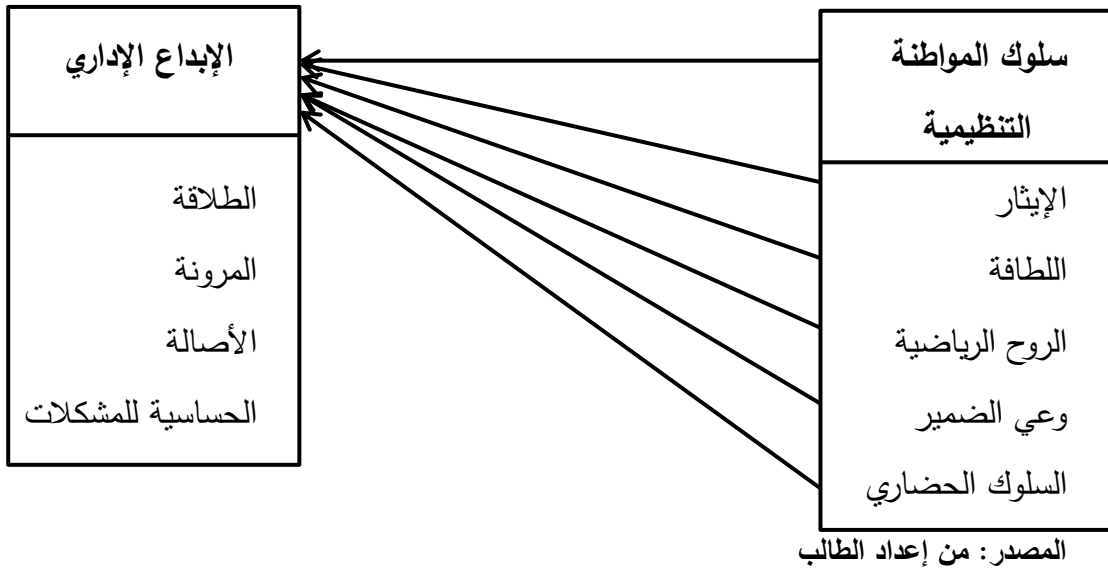
7. هيكل الدراسة:

قُسمت الدراسة إلى فصلين الأول و قد تناول الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة حيث قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول قسّم إلى أربعة مطالب المطلب الأول تناول مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية ، المطلب الثاني أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، المطلب الثالث مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري و المطلب الرابع عناصر الإبداع الإداري، أما المبحث الثاني فهو يضم مختلف الدراسات التي لها علاقة بهذين المفهومين سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية.

بالنسبة إلى الفصل الثاني فقد قسّم كذلك إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان طريقة و أدوات الدراسة و يضم ثلاثة مطالب المطلب الأول بعنوان طريقة و متغيرات الدراسة الميدانية المطلب الثاني بعنوان إختبار أداة الدراسة و المطلب الثالث بعنوان أساليب المعالجة الإحصائية. أما المبحث الثاني فقد قسّم إلى أربعة مطالب المطلب الأول بعنوان تحليل بيانات عينة الدراسة و المطلب الثاني بعنوان عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور الدراسة و المطلب الثالث بعنوان إختبار التوزيع الطبيعي و المبحث الرابع بعنوان إختبار الفرضيات.

8. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة إنطلاقاً من الإطلاع على الدراسات السابقة و طبيعة عنوان الدراسة و المتمثل في " دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري " ، وهو ممثّل في الشكل التالي:



9. صعوبات الدراسة:

في ظل الأوقات العصيبة و الظروف السياسية التي تعيشها الجزائر عامّة و الجامعة الجزائرية خاصة و في ظل الإضرابات التي تعيشها هذه الأخيرة واجهنا صعوبة في الإلتقاء بالأساتذة من أجل تحكيم الإستبيان، و هذا ما أخر من عملية تحضير الإستبيان و بالتالي ضيق الوقت لتحضير المذكرة. صعوبة من طرف الموظفين حيث لايقينا ضعف في الإستجابة من طرفهم و هذا يعود لكثرة الأعمال الموكلة إليهم حسب قولهم ما أخر من عملية ملء الإستبانة و إسترجاعها.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
للداسة**

تمهيد

**المبحث الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة
التنظيمية و الإبداع الإداري**

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

شهد العالم منذ عقدين من الزمن تغيرات وتطورات في شتى ميادين الحياة المختلفة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، والتعليمية مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في المنظمات، حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي إستحوذت على إهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أصبح هذا الأخير بمثابة إستراتيجية أنجح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة، هذا بالإضافة إلى الإبداع الإداري والتي تظهر أهميته من خلال أنّ التغيير و التطور الحاصل في فعالية المنظمات و أهدافها و عملياتها و أداء العاملين هو ما تسعى إليه أيّ منظمة كانت و في أي مجتمع، حيث أنّ هذا الأخير يعتبر مؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب بذل جهد لازم من أجل توفير مناخ ملائم يُمكن العاملين باختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و إستغلالها الإستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختلف التعاريف و الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية في المطلبين الأول و الثاني و كذلك عرض مختلف التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري و العناصر المكونة له في المطلبين الثالث و الرابع.

المبحث الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة، كما نعرض الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس المتغيرين.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

1. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي إنبثقت من جهود العديد من الباحثين و ذلك من خلال الدراسات التي قاموا بها بحثاً عن أفق جديد لتحقيق فاعلية وجودة أكبر في الأداء و الإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

حيث كان "شستر برنارد" (Chester Bernard) أول من قدم مفهوم الرغبة في التعاون وذلك سنة 1938 والذي يُعدّ بداية الإهتمام بالسلوكيات التطوعية الإختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم آخر مهم و هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكداً أنّ المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال و تأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لا بدّ أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء و بالتالي فهو من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، وقد أوضح "شستر" بأن هناك إختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية¹.

ثم جاء بعده "كاتز" (KATZ) سنة 1964 الذي أشار إلى أنّ المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أنّ المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة و التي تتطلب التصرف الإبتكاري من قبل

¹ مراد بومنقار، زهير شلابي، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، جويلية 2016، ص

الأفراد، وقد حدد هذا الأخير في دراسته ثلاثة أنماط سلوكية إعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي¹:

- ◀ التركيز على ترغيب الأفراد للإلتحاق بالمنظمة و البقاء فيها.
- ◀ ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- ◀ تشجيع الأفراد و مساعدتهم على القيام ببعض الأعمال والأنشطة التي تقع خارج الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وقد فرّق " كاتز " (KATZ) بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، و يتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، و أطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الإلتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين.²

ثم جاء بعده "أورغان" (Dennis W Organ) و الذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين إستخدموا مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ليرمز إلى السلوك المفيد من الناحية التنظيمية للعاملين و الذي هو غير محدد و إنما يحصل بشكل إختياري من قبل العاملين لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم، حيث بدأ إهتمامه بهذا المفهوم عندما كان شاباً و بدأ العمل كموظف جديد في أحد المصانع، حيث كان يعاني ويبدل جهودا كبيرة لإستعمال جزء من المعدات، حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها ، فترك هذا الأخير عمله و توجه إلى توجيهه لكيفية الإستعمال الملائم للمعدات و لا يوجد في وظيفة العامل القديم ما يعرض مثل هذه المساعدة إلا أن جهوده أفادت كل من العامل الشاب و المنظمة ككل.³

¹حسن عبدالسلام علي عمران و آخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018، ص 272 .

²وديعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ،الجزائر، 2017/2018، ص 109.

³مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة يحي فارس المدية، 2015/2016، ص 66.

2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نتطرق إلى تعريف المواطنة بشكل عام و التي تُعرف بأنها شعور وجداني بالإرتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ، وهذا الإرتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك ، ومن ثم فإنّ المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية¹.

تطور هذا المصطلح في الفكر الإداري الحديث و أصبح له مركزا مرموقا فيه ، حيث تنوعت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، حيث لم يلاقي سلوك المواطنة التنظيمية إتفاقاً بين الباحثين والمهتمين سواء من حيث الإسم أو من حيث التعريف، ففيما يتعلق بالإسم فقد أُطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، السلوك غير المكلف أو غير المفروض ، وسلوك التلقائية المؤسسية، وكذلك الحال في تعريفه فهم لم يتفقوا أيضا حول تعريف موحد له، ونحن في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم التعريفات التي تصف هذا المفهوم².

يُعرّف أورغان (Organ) و الذي يعتبر الأب الروحي لهذا المفهوم هذا السلوك بأنه : "سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل"³.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية الفاعلية التنظيمية.

أمّا ماك أليستر (McAllister) فقد عرفه أنه "نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة"⁴.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية الرسمية و التكليف.

¹ وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص60.

² حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية، العدد 14، مارس 2014، ص46.

³ Organ, D.W, & Konovsky, M, Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour, Journal of applied psychology, 74(1), 1989, p 157.

⁴ راتب السعود، سوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية المجلد 09، العدد 04، 2008، ص36.

أما (Moorman) فقد عرّفه على أنه "سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية إختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعّال"¹.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية المكافئات الرسمية. كما يعرف على أنّه تصرف الفرد التطوعي و الإختياري الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة و الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها.²

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية الرسمية و التكاليف و المكافئات و الفاعلية التنظيمية.

كما عرفه (Moideenkutty) بأنّه عبارة عن ذلك السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الإجتماعي لها³.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية نجاح المنظمة و النظام الإجتماعي.

و يعرف أيضاً على أنه تلك السلوكيات التي تفيد المنظمة و تعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، وهي سلوكيات إختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة.⁴

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية الفرد الذي يتسم بهذا السلوك.

كما عرفه الزوبعي على أنه سلوك إجتماعي إيجابي طوعي غير رسمي يرتبط بالفرد واتجاهاته نحو المنظمة وزملاء العمل، ويعمل على تكوين بيئة إجتماعية في المنظمة توفّر أسس للتعاون الجماعي المنظمي وبما يعزز كفاءة الأداء للعاملين¹.

¹ Moorman, R.H. "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship". Journal of Applied Psychology, (76) (1991) p 845.

² Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki, "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations", Journal of Applied Psychology, 93(1), (2008)p 84.

³ هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، ص156.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة 2007، ص333.

و يعرف الطالب سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك الفرد الغير رسمي و الإختياري الطوعي الذي لا يندرج ضمن نظام المكافآت، و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و الفاعلية التنظيمية ومصحة المنظمة ككل.

3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص يتميز بها نلخصها في النقاط التالية:²

- ◀ **طوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.
- ◀ **الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ◀ **التجرد من الرسمية:** خاصة فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- ◀ **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات.

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تزدهر وتحقق النجاح من دون سلوك المواطنة التنظيمية و هذا راجع إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير و التي سوف نعرضها في النقاط التالية:
- ◀ يساعد في تخفيف حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة و تماسك المنظمة و الإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- ◀ يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك.

¹ طيب بودرهم، آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - دحلب سعد جامعة- ، مذكرة ماجستير، جامعة حمه لخضر الوادي، 2016/2017، ص161.

² نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد19، مارس2014، ص346.

- يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يُعدّ من الموجودات المهمة للمنظمة، وهذا يؤدي إلى مواجهة المنظمات المنافسة للصعوبات المتعلقة في تقليد أداء المنظمة.¹
- الإنصياح للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور و الإنصراف وفق مواعيد العمل و استخدام الموارد التنظيمية إستخداماً كفوّاً و فعّالاً .
- يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن الطريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام و الإدارات المختلفة.²
- يساهم في إنخفاض معدلات دوران العمل و الغياب مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي و إرتفاع معدلات الأداء و تحسين مستوى الإنتاجية و مستويات الكفاءة و الفعالية التنظيمية و تعزيز الثقة المتبادلة ما بين الأفراد و الرضا الوظيفي و تخفيض الصراعات والحد منها داخل المنظمة.³
- يخلق الحماس في الأداء و هذا ما يفقده العمل الروتيني.
- ينمّي القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال تنمية و تعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة.
- يؤدي إلى إيجاد نوع من الإستجابة الشعورية ومن ثم تعزيز العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس.⁴
- يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المجموعة ككل.

المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو موضوع وقع فيه إختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاده فمنهم من حدّدها في بعدين هما البعد التنظيمي و البعد الفردي، و منهم من حدّدها في خمس أبعاد هي الإيثار،

¹ حميد سلم كعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32 / 2013، ص 273.

² نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 345-346 .

³ Olugbenga Ladebo, **Employees' Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry**, Current Research in Social Psychology, 9(16) (2004) p221.

⁴ تسرين جاسم محمد، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 11، المجلد 1، 2017، ص 360.

الكياسة و اللطافة ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري و وعي الضمير و لكن رؤية الباحثين حول هذين الإتجاهين غير متناقضة بل متكاملة فالذين يؤكدون على أنّ سلوك المواطنة يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون رأي الإتجاه الثاني الذي يشير إلى أنّ سلوكيات المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد، لأنهم يرون أنّ هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين¹، فالبعد الفردي يتضمن الإيثار و اللطافة و البعد التنظيمي يتضمن السلوك الحضاري، الروح الرياضية و وعي الضمير² ونحن في هذه الدراسة سوف نتطرق إلى النموذج الذي يتناول خمسة أبعاد وهي:³

1. الإيثار:

ويتمثل في المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين في منظمته للقيام بعمله ومشاركته في طرق وأساليب العمل الجديدة، أو مساعدة زميل العمل في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كما أن هذه المساعدة قد تتجاوز زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلّي في المنظمة.

2. اللطافة:

وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل و إتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين، وبالتالي عدم إعتدائه عليهم.

3. الروح الرياضية:

وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تذمر وتحت أي ظرف، وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ما يعكس إستعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الإتجاه المعاكس لرغباته.

¹ أحمد العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، 2003 ص ص69،70.

² جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 254.

³ مراد بومنقار ، زهير شلابي، مرجع سابق، ص120.

4. السلوك الحضاري:

وهو المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، و الإهتمام بمصلحتها ومصيرها وحضور إجتماعاتها المهمة الغير رسمية وقراءة مذكراتها وإعلاناتها، وإظهار سلوك الإنتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها بتأدية العمل بصورة جيدة والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

5. وعي الضمير:

ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة، وإحترام اللوائح والأنظمة، والتقليل من الإستراحات والعمل بجدية.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

في ظل البيئة الحالية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة وفي ظل التقلبات الشديدة التي تحدث داخلها و التي تحتم على المنظمات التكيف معها من أجل تحقيق أسمى هدف تنشأ من أجله ألا وهو البقاء و الديمومة و تحقيق الأرباح، من أجل هذا لابد على المنظمة أن تتميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تُتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات و العاملين بها.

1. مفهوم الإبداع الإداري:

1.1. تعريف الإبداع:

لقد تباينت و تعددت التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك بإختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف من هذه التعريفات، وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثين، ومن بين هذه التعاريف نجد التعريفات التالية:

عرفه "تورنس" (Torrence) أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات و إختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض و توصيل النتائج إلى الآخرين¹.

¹ ممدوح عبد المنعم الكنعاني، سيكولوجية الإبداع و أساليب تنميته، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص82.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع من زاوية الحساسية للمشكلات والحلول الملائمة لها.

كما عرفه (daft) بأنه "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة"¹

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع من زاوية المعلومات و المعارف.

كما يمكن تعريفه على أنه "البراعة و التخيل لخلق منهج جديد للأشياء و إيجاد الحلول الفريدة للمشكلات"².

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع من زاوية البراعة في الحلول الفريدة.

كما يعرف على أنه ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز و مثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات³.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع من ناحية الجهد و النتائج.

أما "ألكسندر روشكا" (Alexander Roshka) فيرى أنّ الإبداع عبارة "عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج"⁴.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع على أنه مجموعة من العوامل تؤدي الى تحقيق إنتاج جديد.

و خلاصة القول أنه يمكن القول بأنّ الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكّن الإنسان من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار و أشياء، و أنه عمل ذهني بداياته فردية و يمكن تعزيزه من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى أفكار الجدة و الأصالة و المرونة و الخروج عن المألوف والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد و المنظمة و بالتالي المجتمع⁵.

¹ زيد منير عيوي، سليم بطرس جلد، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006 ص 21.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، جامعة قناة السويس مصر، 2013، ص 209.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 13

⁴ ألكسندر روشكا، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحي، عالم المعرفة، 1989، ص 16، 17.

⁵ رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 8.

2.1. تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري، ويطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي يعرف على أنه مجموعة التغييرات التي يمكن أن تحدث على الهيكل و العملية و السلوك التنظيمي، أو هو عملية الإستثمار لتلك الأفكار الجديدة و العمل على تطويرها و تطبيقها داخل المنظمة¹.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع الإداري على أنه تغيير و إستثمار لأفكار جديدة.

عرفه بعض الباحثين على أنه المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات و النواقص و المتغيرات في العناصر المفقودة.²

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع الإداري على أنه مبادرة للخروج عن المألوف.

كما عرّف الإبداع الإداري على أنه " دعوة للتجديد و التطوير و نداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال الإدارة في مواقعهم التي يعملون بها وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير و التحسين و الترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الأشياء بثوب جديد و التوفيق بينها للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات"³.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع الإداري على أنه دعوة للتطوير و إستغلال للفرص المتاحة.

عرفه (Woodman) بخلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام إجتماعي معقد⁴.

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع الإداري من ناحية القيمة أو الناتج من العملية.

كما يعرف بأنه " عمليات إتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية و تطوير الهيكل التنظيمي ويؤثر ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري"¹.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص34.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 18.

³ محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 18.

⁴Woodman, R. W. et al, "Toward a theory of creativity", Academy of Management Review, vol.18 N° 2 1993,p293

الملاحظ أنّ هذا التعريف نظر إلى الإبداع الإداري من زاوية إتخاذ القرار وتطوير التفكير. وعليه يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "مزيج من القدرات التي تمكّن 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 و فاعلية".²

2. خصائص الإبداع الإداري :

يمكن أن نذكر أهمّ خصائص الإبداع في النقاط التالية:³

- ◀ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدّة حلول متكافئة لها.
- ◀ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- ◀ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حوله.
- ◀ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع إحتياجات أو رغبات معينة.
- ◀ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- ◀ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- ◀ الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في إستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- ◀ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

¹ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص39.

² سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، 2017، ص11.

³ سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة - 2008، ص 13.

- ◀ الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقييم والتجريب.
- ◀ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

3. أهمية الإبداع الإداري:

- يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري للمنظمات والجماعات في النقاط التالية:¹
- ❖ القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر من خلال الإستعداد لمواجهة تلك المتغيرات.
- ❖ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد العامل.
- ❖ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم.
- ❖ الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ❖ حسن إستغلال الموارد البشرية و الإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن التجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع الإداري:

تستند أغلب الدراسات التي إهتمت بتحديد عناصر الإبداع الإداري على العمل الذي قدّمه بول جيلفورد سنة 1976 حيث حدّد أربعة أبعاد أساسية له تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة و الحساسية للمشكلات²، و هي التي أجمع عليها الباحثون في العديد من الدراسات و تم إعتبارها أساسية³ و بالتالي نحن في دراستنا نركز عليها.

¹ عبد الباقي حياة، دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية المجلد 10 العدد 1، 2018 ص273.

² شاطر شفيق، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص81.

³ كرامش بلال، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017/2018، ص35.

1. **الطلاقة:** المقصود بها هو قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أنّ الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية¹ و هي تشتمل على الأنواع التالية:²

- أ- **الطلاقة الفكرية :** وهي القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.³
- ب- **الطلاقة التعبيرية:** وهي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط و متصل، و صياغة التراكيب اللغوية.
- ت- **الطلاقة الترابطية:** وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج سريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في صفة أخرى.⁴

2. المرونة:

وهي النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها و نراها، وتعني المرونة تغيير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغيير الموقف، أي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، وتتخذ المرونة مظهرين هما⁵:

- أ- **المرونة التلقائية:** وهي قدرة المبدع المفكر على إنتاج إستجابات تتسم بالتنوع و اللانمطية و الغزارة الفكرية لهذا النوع من الإستجابات غير التقليدية⁶.
- ب- **المرونة التكيفية:** هي تتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة لأنها تحتاج إلى تعدي مقصود في السلوك يتفق مع الحل السليم.⁷

¹ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة 3، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص57.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص20.

³ محمد الصيرفي، الحل الإبتكاري للمشكلات: طريقك للنجاح، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص169.

⁴ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص58.

⁵ يعقوب جاهل، العناصر التدريبيية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، 2015/ 2016، ص74.

⁶ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁷ ممدوح عبد المنعم الكناني، مرجع سابق، ص87.

3. الأصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج ما هو غير مألوف ، ما هو بعيد المدى و ما هو حاذق من الإستجابات¹ أو هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، وكلما قلّ شيوع الفكرة زادت أصالتها.²

4. الحساسية للمشكلات : ويقصد بها قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلة على الإطلاق، كما يمكن القول عليها بأنها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، حيث يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد.³

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

في هذا المطلب نعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية سواء أن كانت باللغات الأجنبية او باللغة العربية.

1.الدراسات باللغة العربية:

1.1. دراسة أحمد بن سالم العامري(2003) بعنوان " محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية

في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة المجلد2، العدد17 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و تقصي محدداته و آثاره في مختلف المنظمات، و يأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره و النتائج المترتبة عنه.

حيث خرجت هذه الدراسة بنتائج مفادها أنّ لهذا السلوك آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية التنظيمية و الإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين و الحدّ من التسرّب الوظيفي، كما كشفت هذه

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 21.

² طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 57.

³ ممدوح عبد المنعم الكناني ، مرجع سابق، ص ص 80،81.

الدراسة العديد من العوامل المؤثرة في ظهور هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية و القيادة الإدارية وغيرها من العوامل.

2.1. دراسة بن يحي عز الدين (2014) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 4، العدد 10.

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

3.1. دراسة حمزة معمري و بن زاهي منصور (2014) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية كأداة

للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 14

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة ، حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 110 موظفا، و قد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و كانت الإستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع المعلومات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا، و أن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية.

4.1. دراسة عادل ياسين جواد و رعد عبدالله عيدان الطائي (2014) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد 79 .

سعى هذا البحث الى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في هذه السلوكيات. وقد كشف البحث أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب وهي بحاجة الى إعادة نظر من قبل المديرين أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعاً الأمر الذي يجب على الإدارة استثمارها في تحقيق أهداف الهيئة، في حين لم يظهر هناك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بُعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثر معنوي.

5.1. دراسة صالح عبد الرضا رشيد و ليث علي مطر (2014) بعنوان سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد 20، العدد6.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدّة. إتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصف التحليلي لآراء عينة من 287 من رؤساء الأقسام و أعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشر كلية ضمنها جامعة القادسية، و إستعمل الباحثان الإستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة، كما إستعانا أيضا بمجموعة من الوسائل و البرامج الإحصائية الضرورية لاختبار الفرضيات. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6.1. دراسة نور الدين مزهودة و إسمهان قرزة (2017) بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح" ، ورقة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد06 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة، بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود إهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود إهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

7.1. دراسة عصام حيدر و حنان مصطفى(2017) بعنوان "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق) "، مجلة جامعة البعث - المجلد 39 العدد 8.

حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات جامعة دمشق، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطوّرة وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج منها:

تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق، وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز، و بناءً على تلك النتائج طُرحت مجموعة من التوصيات.

8.1. دراسة نجيب عبد المجيد نجم و خوله صدر الدين كريم (2018) بعنوان "دور الثقة التنظيمية

في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في

مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 2

2014

تناولت الدراسة موضوع الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية كمتغير تابع والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك من خلال الاعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي وجود علاقة قوية معنوية حقيقية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطن التنظيمية في مديرية بلدية كركوك.

9.1. دراسة جنات بوخمخ و ناجي بن حسين (2018) بعنوان " دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1" مجلة دراسات اقتصادية المجلد 5 العدد 1 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 ، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته من تعلم تنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، حيث أن لهذه المكونات تأثير على تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، وقد أنجزت الدراسة اعتمادًا على البيانات المجمعّة بأداة الإستبيان الموزع على عينة مكونة من 161 موظف وموظفة بالجامعتين مجال الدراسة.

أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لمكونات التمكين على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين محل الدراسة.

10.1. دراسة حسن عبدالسلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، فتحية محمد عيسى الهوني(2018) بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكية الاقتصاد -جامعة سبها"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9 .

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية؟ وبالتالي هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية و المواطن التنظيمية) من أجل بلورة الحلول عن سؤال الدراسة ، و لتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي و مثلت الإستبانة الأداة الرئيسية

للوصول إلى النتائج ، و قد تكونت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة عشوائية من (52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس .

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها تواجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1.2 دراسة Philip M. Podsakoff & al (1997) بعنوان :

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

ما ترجمته: "سلوك المواطنة التنظيمية وكمية وجودة أداء مجموعة العمل"

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

2.2 دراسة Russell Cropanzano & al (2003) بعنوان:

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

ما ترجمته: "علاقة الإرهاق العاطفي بمواقف العمل والأداء الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن النتائج السلبية للإرهاق العاطفي، و بناء على نظرية التبادل الإجتماعي، إقترح الباحثون أنّ الإرهاق العاطفي له تأثير على الأداء، مواقف العمل، سلوك المواطنة التنظيمية و دوران العمل، وقد قسمت إلى دراستين الأولى أجريت في مستشفى في الولايات المتحدة الأمريكية و تم توزيع 950 استبانة استرجع منها 204 إستبانة صالحة للتحليل، والدراسة الثانية كانت العينة هي المشرفين الذين عملوا أو يعملون في المنظمات الخاصة او العمومية في منطقة "كولورادو" وكان عددهم 296 لكن تم استرجاع 232 إستبانة صالحة للتحليل

أشارت نتائج الدراستين تشير إلى أنّ الإرهاق العاطفي يرتبط مع الإلتزام التنظيمي، الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية.

1.2 . دراسة HUI WANG & al (2005) بعنوان:

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

ما ترجمته: " تبادل القائد والعضو كوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المتابعين وسلوك المواطنة التنظيمية"

حيث تمّ تطوير نموذج يتوسط فيه تبادل القادة و أعضاء الفريق العلاقة ما بين سلوك القيادة التحويلية و أداء التابعين و سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، و قد شملت عينة الدراسة 162 إطار في بنك في جمهورية الصين الشعبية.

أشارت النتائج إلى إرتباط قوي ما بين القيادة التحويلية و الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية، و أنها تدفعهم إلى الإنخراط في مثل هذه السلوكيات الإضافية.

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

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

ما ترجمته: " العمل المبتكر وسلوك المواطنة من محترفي تكنولوجيا المعلومات: آثار العقد النفسي" باستخدام نظرية العقد النفسي و نظرية المعالجة الإجتماعية للمعلومات هدفت لدراسة إلى الإجابة عن كيفية تأثير درجة إلتزام المحترفين في تكنولوجيا المعلومات بعقودهم النفسية و تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. حيث تم جمع البيانات و المعلومات من عينة مكونة من 209 محترف في تكنولوجيا المعلومات بإستخدام إستبيان وزع عن طريق البريد الإلكتروني و عن طريق النسخة الورقية و قد كانت العينة هي المتخصصين في إدارة نظام المعلومات الإلكتروني، و طلبت الصف النهائي في إدارة نظام المعلومات الإلكتروني بجامعة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية.

بينت النتائج وجود علاقة إيجابية مع إلتزامات الطرفين بواجبيهما و سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العمل الابتكاري لديهم.

5.2. دراسة Jihad Mohammad & al (2011) بعنوان :

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

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

6.2. دراسة Esmail Yaghoubi & al 2011 بعنوان:

An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence, Modern Applied Science Vol. 5, No. 2; April 2011

ما ترجمته: "تحليل الإرتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع الإرتباط الذي يربط ما بين سلوك المواطنة التنظيمية و الذكاء العاطفي، حيث شملت عينة الدراسة 57 مشرفاً و مديراً في شركات في إيران. أشارت نتائج الدراسة إلى إرتباط قوي ما بين المتغيرين، إضافة إلى أن الذكاء العاطفي للقادة يؤثر على زيادة الوعي و تنمية روح الإيثار لديهم، و بالتالي فهو يعتبر عامل مهم من أجل أن يصبح القادة ذات فعالية.

7.2. دراسة Shabnam Bidarian & Parivash Jafari (2012) بعنوان :

The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 (2012)

ما ترجمته: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق و البحث في العلاقة ما بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، عينة البحث كانت كل العاملين في فرع العلوم و البحوث في جامعة آزاد الإسلامية و قد تمّ

إستخدام الإستبيان الخاص ب Podsakoff (1990) في سلوك المواطنة التنظيمية و الإستبيان الخاص Beugre (1998) في العدالة التنظيمية.

بينت النتائج أنّ مؤشر سلوك المواطنة التنظيمية كان أكثر من المتوسط بقليل، و أنّه كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين مكونات العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

8.2. دراسة Peter P. Khaola (2013) بعنوان :

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

ما ترجمته: " القيادة والمواطنة التنظيمية والسلوكيات المبتكرة في ليسوتو: دليل استكشافي"

أجريت هذه الدراسة على عينة من 100 مسير في ليزوتو من أجل إكتشاف العلاقة ما بين سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العمل الابتكاري و الترابط فيما بينهما، و الارتباط ما بين كل منهما و ما بين القيادة.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ترابط قوية ما بين سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العمل الابتكاري، و أن القيادة التحويلية مرتبطة مع كل منهما ايجابيا و أنّ كل من العمر، المنصب، والمستوى التعليمي لهم إرتباط قوي بسلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العمل الابتكاري و أن المشاركين لا يفرقون فيما بينهما لأن كل منهما يعبر عن المظهر السلوكي، حيث أوصى الباحث المدراء الذين يريدون التأثير على مرؤوسيهم باتباع أسلوب القيادة التحويلية.

9.2. دراسة Amos S. Engelbrecht & Bright Mahembe (2014) بعنوان:

The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness, Sajip Journal, V40 N1.

ما ترجمته: " العلاقة ما بين القيادة الخادمة، سلوك المواطنة التنظيمية و فاعلية الفريق."

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقات بين القيادة الخادمة و سلوك المواطنة التنظيمية و فاعلية الفريق في نظام المدارس بجنوب أفريقيا، و كانت عينة الدراسة غير احتمالية تكونت من 288 أستاذ من 38 مدرسة في جنوب افريقيا.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود العلاقات الإيجابية بين القيادة الخادمة، فعالية الفريق و سلوك المواطنة التنظيمية.

10.2. دراسة Anjali Mary Gomes & Nishad Nawaz (2018) بعنوان:

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

ما ترجمته: " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق: التأثير الوسيط لصراع الفريق " أجريت هذه الدراسة في ثانويات و جامعات الهند من أجل فهم العلاقة ما بين أداء فريق العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، و صراع فريق العمل، حيث أن المعلومات تم جمعها من خلال الإستبيان، و قد تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في 204 من أفراد الفرق التي شاركت من 25 جامعة وثانوية، حيث تم تحليل المعلومات بإستخدام النظام الاحصائي SPSS.

أشارت النتائج إلى أنّ صراع الفريق له تأثير سلبي على كل من الأداء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

في هذا المطلب سوف نتناول الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري سواء باللغات الأجنبية أو اللغة العربية.

1. الدراسات باللّغة العربية:

1.1. دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، (2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

دراسة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم إستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل(305) استبانة بنسبة 82 % من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج Spss و الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أشارت النتائج إلى أنّ المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، و أنّ واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

2.1. دراسة مؤيد الساعدي و آخرون (2013) بعنوان دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، جملة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 51 العدد 4.

إهتمت الدراسة بالتعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل. إعتد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وجرى إستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال إستطلاع رأي عينة البحث المكونة من 91 شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمّها أنّ إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي، وهي أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمّها ضرورة توجه إدارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

3.1. دراسة وسيلة واعر (2015)، بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، و تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي(الكاريزما)، الإهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد و هي: القائد

الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته. تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة و البالغ عددهم 1300 إطارا و تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا بلغ حجمها 169 ، وزعت عليها إستبانات تم استرداد 135 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة إسترداد بلغت 80% .

أشارت أهمّ النتائج إلى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي، وأنّ مستوى توفر الإبداع الإداري بالمجمع كان مرتفعا.

4.1. دراسة عطاوات سلمى و آخرون (2016) بعنوان أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين

الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10 العدد 5 .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبين المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) للموظف وتوفر متغيرات المناخ الإبداعي وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 52 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة الإهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فبرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به.

5.1. دراسة علي ضبيان الرشيدي (2017) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى

عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد 33 العدد 71.

هدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة وقد أجري البحث

ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة 237 فرد، تم إسترجاع 147 استبانة مكتملة البيانات.

أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها إختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في إستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

6.1. دراسة جاهل يعقوب (2018) بعنوان علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع

الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب و الرياضة، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي

المجلد 9، العدد 1 - جامعة الجزائر 3، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، ومعرفة ما إذا كان للقيادة أثر على مستوى هذا الأخير و ما هي الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب و الرياضة، كما عمدت إلى محاولة التعرف على أسلوب القيادة التكاملية بمستوى الإبداع الإداري حيث إقتصرت الدراسة على موظفي المديرية لهذه الولاية والذي بلغ عددهم 39 موظف و موظفة وزع عليهم إستبيان مكون من محورين، تم إستبعاد 05 إستبانات أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية و الباقي كان كله صالحا، حيث تم التحليل باستخدام برنامج SPSS.

وقد كانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية و أنّ القيادة الإدارية تعتبر هي المتحكم في مستوى الإبداع الإداري، كما تبين أنّه هناك بعض الصفات لمن يمكن أن نقول عنه أنّه إنسان مبدع.

7.1. دراسة شاطر شفيق (2018) بعنوان إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع

الإداري في المؤسسة الإقتصادية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين من خلال أبعادها في تنمية الإبداع الإداري في شركة كوندور إلكترونيكس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في آراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لإختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.

تم إختيار عينة عشوائية من 180 إطار في المؤسسة من بين 596 إطار في المؤسسة و الذين يمثلون مجتمع البحث، و قد تم استرجاع 146 إستبانة صالحة للتحليل.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة في الإبداع الإداري بالشركة، و أنّ بُعدي المشاركة في المعلومات وفرق العمل المدارة ذاتيا لهما أثر إيجابي في الإبداع الإداري، بينما بُعد الإستقلالية و حرية التصرف ليس له أثر في تنمية الإبداع الإداري، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة طبقا للإختلافات الشخصية و الوظيفية.

8.1. دراسة أكرم محمد الحجوج و عبد القادر خالد أبو علي (2018) بعنوان واقع الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية و نوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية ،

المجلد 7، العدد 2

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري و الكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعًا للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والنوع والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة الأساسية من 136 مديرا ونائب مدير مدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

9.1. دراسة لبوخ فاطمة و بويهي محمد (2018) بعنوان أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز

المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" ، المجلة العلمية المستقبل

الإقتصادي ، المجلد 6، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى إستعراض مفهومي الإبداع الإداري و التميز و توضيح العلاقة و التأثير بينهما، و محاولة التعرف على كيفية استخدام الإبداع الإداري لتعزيز التميز في المنظمة المبحوثة.

أظهرت نتائج البحث أنّ الإبداع بعناصره (الإبداع الفردي، الجماعي، و الإبداع المنظمي) يؤثر في تحقيق التميّز بأبعاده : القيادة الفعالة، إدارة العمليات و الحقائق، التركيز على النتائج، تطوير الشراكات، التحسين المستمر و الإبداع و التعلّم، تطوير الأفراد و إشراكهم.

10.1 دراسة جزيري لمياء، بديسي فهيمة (2018) بعنوان الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الإتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري بمديرية الإتصالات بقسنطينة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات كأبعاد الإبداع الإداري (التمكين الإداري، الإتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهيكل التنظيمي).

لتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء العملي، أين تم استقصاء وتحليل آراء عينة من مجتمع مكون من 98 من موظفي مديرية الإتصالات بقسنطينة وقد حدد حجم العينة بـ 80 مفردة، إذ تم توزيع 80 استمارة، إلا أنه لم يتسنى إلا استرجاع 70 استمارة قابلة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري، كما خلصت إلى أن تنمية رأس المال البشري يتطلب الإستمرارية في تبني مفهوم الإبداع الإداري، وذلك من خلال الإهتمام بجميع أبعاده.

2. الدراسات بالغة الأجنبية:

1.2 دراسة Ercan Yilmaz (2010) بعنوان:

The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, Procedia Social and Behavioral Sciences 2

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس، تم إجراء هذه الدراسة ما بين سنتي 2008 و 2009 و كانت عينة الدراسة متمثلة في 527 مدرس و مدرسة في تركيا، تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي و سلوك القيادة الأخلاقية للمدراء فيما يتعلق بأبعاد الأخلاقيات البيئية، إتخاذ القرارات الأخلاقية و السلوك الأخلاقي، كما تم الوصول إلى أنّ السلوك الإبداعي المؤسسي في المدارس يفسره السلوك الأخلاقي و الأخلاقيات البيئية بشكل كبير.

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

How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Nankai Business Review International Vol. 4 No. 2 2013

هدفت الدراسة إلى البحث في مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك معرفة نوع الترابط الذي يربط ما بين هذين المتغيرين، حيث هدفت إلى تحليل إستقرائي لأبعاد متغيرات الدراسة من أجل توضيح أشمل، وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد على وجود علاقة ما بين الإبداع التنظيمي و القيادة التحولية حيث أنّ هذه الأخيرة تؤثر على الإبداع و الابتكار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد كان التركيز في هذه الدراسة على الجانب الغير مباشر بشكل أكبر.

3.2. دراسة Sam Rahimzadeh Holagha & al (2014) بعنوان:

The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities, Procedia - Social and Behavioral Sciences 156

هدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي و الإلتزام، وكان هذا البحث بحث كمي حيث تم استخدام ثلاثة أنواع من الإستبيانات القياسية لجمع المعلومات الضرورية بشأن الهيكل التنظيمي والإبداع و الإلتزام، وقد كانت عينة الدراسة متمثلة في 146 عامل و عاملة في البلديات الإيرانية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التنظيمية والإبداع التنظيمي والإلتزام، كما تشير أيضا إلى وجود علاقة إيجابية مؤثرة ما بين الإبداع التنظيمي والإلتزام التنظيمي.

4.2. دراسة Sirková M & al (2014) بعنوان:

An analytical study on organizational creativity: Implications for Management ,Polish Journal of Management Studies.

هدفت الدراسة إلى تحليل الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث تم جمع البيانات من خلال إستبيان ورّع على موظفين أغلبهم مدراء يعملون في إقليم بريسوف في سلوفينيا و قد كانت عينة البحث مكونة من 118 موظف يعملون في مختلف المجالات.

أشارت النتائج إلى أنّ أكثر من ثلاثة أرباع المجيبين يستخدمون الإبداع في العمل على سبيل المثال في تنفيذ المشاريع، و إيجاد طرق لزيادة الكفاءة، وصنع الأفكار المتعلقة بتطوير المنتج وجذب عملاء جدد، و أنّ الإبداع مهم لمعظم المشاركين.

5.2. دراسة Duygu Çubuk & Tuna Uslu (2015) بعنوان:

The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication, International Journal of Organizational Leadership 4

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الكامنة وراء الإبداع التنظيمي وتقييم آثار هذه العوامل على الإبداع التنظيمي ضمن نموذج يوضح العلاقات الهيكلية، حيث أنّ التطور السريع في مجال الإتصالات و المعلومات يحدث تأثيرا كبيرا في هيكلية المنظمات، الأعمال، طريقة العمل، أي بطريقة أخرى يؤثر في الحياة الوظيفية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة والتنظيم الذاتي على إبداع الموظف من خلال الإبتكار و الإتصال، حيث تم إستخدام إستبيان وزع على عينة من 227 عامل في تركيا، وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد على أنّ إدارة المعرفة والتنظيم الذاتي يؤثران بفعالية في الإبداع التنظيمي، لكن أهم العوامل التي تحدد الإبداع التنظيمي هو الإتصال التنظيمي يليه بعد ذلك الإبتكار الجماعي.

6.2. دراسة Khuram Shahzad & Sami Ullah Bajwa (2016) بعنوان

Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance (An empirical investigation), Journal of Modelling in Management Vol. 11 No. 1.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التداخل ما بين إستراتيجية المعرفة و إدارة المعرفة و كيف يؤديان إلى الإبداع التنظيمي و الأداء المتميز، حيث تمّ الإعتماد على إستبيان وزع على عينة عشوائية من 219 عامل من 173 مؤسسة، و قد كانت النتائج تشير إلى أنّ عملية إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الإبداع التنظيمي و هو بدوره له دور في خلق أداء متميز.

7.2. دراسة Luca Giustiniano & Sara Lombardi (2016) بعنوان:

How knowledge collecting fosters organizational creativity ,Management Decision Vol. 54 No. 6.

هذه الدراسة تصور الإبداع التنظيمي كمفهوم معقد يتطلب التحقيق فيها الفهم الجيد لهذه العملية، حيث هدفت هذه الدراسة لأثراء الفهم الجيد لكيفية تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تقديم إطار يجمع بين التعلم على مستوى الفرد، تشارك المعرفة، و قد تمّ الإعتماد على المنهج التحليلي من خلال إستبيان وزع على عينة من 362 عامل من الشركات متعددة الجنسيات، حيث كانت النتائج تشير إلى ميل الأفراد إلى التعلم من الآخرين و هذا ما يحسن من الإبداع التنظيمي، و أنّ الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات له تأثير سلبي على الإبداع التنظيمي، و أنّ دعم الادارة العليا ليس له تأثير مهم على عملية جمع المعلومات و عملية الإبداع الإداري.

8.2. دراسة Jaeyong Song، Sang Ji Kim ،Woojin Yoon (2016) بعنوان

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

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير فريق الإدارة العليا على الإبداع الإداري، حيث تبين أنّ حجم الفريق له تأثير كبير و سلبي على الإبداع التنظيمي، كما أنّ أعمار حجم مجلس الإدارة له تأثير، إضافة إلى التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا كان له تأثير مهم و إيجابي على الإبداع التنظيمي، حيث أنّ هذه الدراسة ساعدت على الفهم الجيد على العلاقة ما بين هذين المتغيرين، وبالتالي إقتراح سبل بحث جديدة من أجل تحسين لوحة القيادة التي تعود على تعزيز الإبداع التنظيمي.

9.2. دراسة Eddy Madiono Sutanto (2017) بعنوان:

The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia, Asia Pacific Management Review 22

في بيئة الأعمال التقليدية، تعدّ القدرة على التعلم والإبداع من العوامل الهامة لدفع مستوى الابتكار. ومع ذلك، هناك تساؤل عما إذا كانت نفس الظاهرة ستحدث في مؤسسات التعليم العالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا التساؤل، حيث إستخدم هذا البحث طريقة المعاينة العشوائية التي شملت 179 محاضراً من جميع الجامعات في مقاطعة جاوا الشرقية بإندونيسيا.

أشارت النتائج إلى أنّ كلا المتغيرين قد أثرا في الابتكار التنظيمي، جزئياً وفي وقت واحد، لم تكن هناك فئة إختلاف في الجامعات العامّة أو الخاصة على هذه المتغيرات، حيث أشارت أنه كلما زادت

الإبتكارات التي حققتها المنظمة ، زاد التعلّم والتغيير اللذين تحتاجهما المنظمة، و أنّ الإبتكار هو تنفيذ الأفكار الإبداعية الناجحة في المنظمة.

10.2. دراسة Celina M. Olszak (2018) بعنوان:

Determinant Factors and the Impact of ICT on Organizational Creativity

Support", European Conference on Innovation and Entrepreneurship.

كان الهدف من هذه الدراسة هو توفير نظرية مفاهيمية و تطبيقية حول الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، حيث هدفت إلى تعريف أهم المحددات والعوامل الرئيسية للدعم القائم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للإبداع التنظيمي، و قد تم في هذه الدراسة إجراء تحليل نقدي للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك إجراء بحث تجريبي حول العوامل والمحددات والحوافز في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات القائم على دعم الإبداع التنظيمي، حيث إستخدمت المقابلة في هذا البحث من أجل جمع المعلومات و كانت عينة الدراسة متمثلة في 24 مختص في هذا المجال. أشارت نتائج هذه الدراسة أن القيود الرئيسية التي تحول دون تطوير الدعم القائم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للإبداع التنظيمي تشمل الحوافز العقلية والتنظيمية ، وضعف جودة البيانات فضلاً عن عدم كفاية تطوير مستودعات البيانات، كما أشارت الدراسة أيضاً أن المناخ التنظيمي والثقافي المناسب هما أهم محركات الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري:

1. الدراسات العربية:

1.1. دراسة هارون سميرة (2013) بعنوان فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع

التنظيمي في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان و إبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و دورها في تدعيم و تنمية القدرات الإبداعية للموظفين والتي تمكّنها من خلق حلول و أفكار للوضعية التي تعيشها، حيث تمّ إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة متمثلة 180 موظف في المؤسسة بمختلف المناصب و المستويات، وقد تمّ إستخدام المقابلة و الإستبيان.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بمستوى و بدرجة مرتفعة، و إمتلاك المؤسسة لأرضية خصبة للإبداع و أنّه هناك أثر و علاقة إرتباط قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية و قدرة العاملين على الإبداع التنظيمي.

2.1. دراسة سمية سعدون، بوفلجة غيات و نجاه بزاید (2017) بعنوان المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران ، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أجريت على عينة من إطرارات مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران، حيث تم استخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ل "أورغان" Organ و إستبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحثين، تم تطبيقهما على عينة مكونة من 100 إطار، باتباع المنهج الوصفي التحليلي.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

2. الدراسات الأجنبية:

1.2. دراسة Praptini Yulianti (2014) بعنوان:

Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: a conceptual framework in higher education, educational Research Vol. 5(3), April

هدفت الدراسة للبحث عن العلاقة السببية بين المتغيرات في الدراسة على النحو التالي ، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير داخلي متأثر بالإلتزام العاطفي، و التعريف التنظيمي كمتغير متداخل والدعم التنظيمي المدرك في مؤسسات التعليم العالي ، و الإبداع الإداري كمؤثر في الدعم التنظيمي المدرك و سلوك المواطنة التنظيمية.

أشارت النتائج إلى أنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو جانب مهم لتحقيق أفضل أداء للمحاضرين في الجامعات، و أنّ السلوك الإبداعي لا يعتمد فقط على الصفات الشخصية ، ولكن أيضًا يتأثر بدعم المناخ الإبداعي للمنظمة و أنّ هيئة التدريس المدعومة سوف تكون قادرة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون هناك مناخ إبداعي في الجامعة.

2.2. دراسة Abdülkadir AKTURANA & al (2016) بعنوان :

The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship**Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences V 235 (2016)**

تم إجراء الدراسة الإستقصائية لهذه الدراسة على 220 من موظفي المؤسسة التعليمية في تركيا، و قد تمّ تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير تبادل المعرفة في السلوكيات الإبداعية، و أنّ الموظفين الذين لهم المعرفة التشاركية اللازمة ينخرطون أكثر في سلوك المواطنة التنظيمية في العمل.

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أنه هناك أوجه تشابه ما بينها و ما بين هذه الدراسة ، فيمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أنّ أغلب الدراسات إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و هو المنهج المتبع في هذه الدراسة، كما نجد تشابه في الأدوات المستخدمة حيث إعتمدت أغلب الدراسات على الإستبانة و هي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، و أمّا أوجه الإختلاف فتكمن في أنّ جُلّ الدراسات هي تدرس العلاقة ما بين أحد المتغيرين سواء أن كان سلوك المواطنة التنظيمية أو الإبداع الإداري مع متغير آخر أي بعبارة أخرى ندرة الدراسات التي تدرس العلاقة المباشرة ما بين المتغيرين معا في كلتا اللغتين ، ما عدا دراسة هارون سميرة (فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي) و دراسة سمية سعدون و آخرون (المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري)، و لكن الإختلاف ما بين هذه الدراسات و دراستنا يكمن في أنّ هذه الدراسات أُجريت في مؤسسات إقتصادية ذات طابع إنتاجي، و هذه الدراسة أُجريت في مؤسسة إتصالات الجزائر وهي مؤسسة إقتصادية ذات طابع خدمي، و أبعاد الإبداع الإداري المعتمدة في الدراسات ليست هي نفس الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة و هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة و الحساسية للمشكلات) .

و قد استفدنا من هذه الدراسات بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري و إستنباط تساؤلات دراستنا الحالية و أدواتها، و بالتالي إثراء إطارها النظري، كما إستفدنا منها في إختيار المنهج المناسب لها و كيفية تصميم أداة الدراسة و صياغة عبارتها و تفسير النتائج التي توصلنا إليها و مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة:

في هذا الفصل إستعرضنا نشأة سلوك المواطنة التنظيمية و مفهومه و خصائصه ، و الأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم في الفكر الإداري، بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لهذا المفهوم، كما تطرقنا إلى مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه و أهميته بالإضافة إلى الأبعاد المكونة له.

انطلاقاً من هذه النقاط يمكننا القول أنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو مفهوم لم يلق إجماعاً من قبل الباحثين لكنهم اتفقوا على أنه سلوك طوعي لا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة كما لا يدخل في نظام المكافأة، حيث تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية و العوامل الشخصية للأفراد وهو يعود بالفائدة على المنظمة ككل، ويسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

أما بالنسبة للإبداع الإداري فهو مفهوم لم يلقى إجماعاً حول تعريف موحد فكل يعرفه من وجهة نظره لكن ما تمّ الإتفاق عليه أنه القيام بالأعمال بشكل مميز يهدف إلى تقديم أفكار ومهارات تساعد المنظمة على الإبتكار و الرقي، حيث يعتبر من مظاهر التغيير، فالمؤسسة التي تتبنى هذا المفهوم تسعى دائماً للبحث عن الجديد، وتتمثل أهم عناصر الإبداع الإداري في: الطلاقة، المرونة، الأصالة و الحساسية للمشكلات .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة بحيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا هذا أتينا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل بالمديرية العملياتية للإتصالات و الوكالة التجارية بباب السور و الوكالة التجارية لدائرة الطاهير ، حيث سوف نتطرق إلى عرض أداة الدراسة و إختبارها ثم نعرض بعد ذلك إلى عرض بيانات العينة المستجوبة وإجاباتهم و آرائهم لنصل في الأخير إلى إختبار الفرضيات و الخروج بنتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض أداة الدراسة و التي هي الإستبيان حيث سوف نتطرق إلى صدق الإتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة و نختبر مدى ثباتها ثم بعد ذلك نعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة و متغيرات الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه مجموعة من الأفراد محل الدراسة والتي لها خصائص مشتركة¹، وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل و البالغ عددهم 238 إطار في كامل نواحي الولاية.

2. عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع والتي يتم إختيارها بحيث تمثل جميع صفات المجتمع²، وهذا ما قمنا به في هذه الدراسة، حيث تم إختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد إتمدنا على فئة الإطارات المتواجدين في المديرية العملياتية للإتصالات ببلدية جيجل و المصلحة التجارية لبلدية جيجل بباب السور و المصلحة التجارية ببلدية الطاهير، و هذا راجع الى ضيق الوقت و صعوبة التنقل إلى مختلف المراكز على مستوى تراب الولاية.

تم توزيع 50 إستمارة ما يمثل نسبة 21% من حجم المجتمع فالقاعدة العامة أن تكون العينة 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (بضع مئات)³، إستبعد منها 5 إستمارات بسبب خلل في الإجابات بحيث لا توجد إجابة أصلا أو تواجد عدّة إجابات للسؤال الواحد و بالتالي عدم الصلاحية للتحليل، من أجل ذلك تم تحليل 45 إستمارة إستبيان.

3. أداة الدراسة:

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد إستبيان مناسب لمشكلة الدراسة و أهدافها وذلك لكون الإستبيان وسيلة فعّالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفي ما يلي كيفية تصميم أداة الدراسة و إختبارات صدقها و ثباتها.

¹ أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة، 2007، ص 6.

² أماني موسى محمد، نفس المرجع، ص 7.

³ ملحم سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 274.

تصميم الإستبيان: تمّ تصميم هذا الإستبيان بالإطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع والإستعانة بها وهي:

دراسة (نجيب عبد المجيد نجم)، دراسة (دراسة توفيق عطية توفيق العجلة)، دراسة (جنات بوخمخم)، دراسة (وسيلة واعر)، دراسة (عادل ياسين جواد) و قد تضمن هذا الإستبيان ثلاث محاور أساسية هي :

المحور الأول البيانات الشخصية: و قد ضمّ أربع متغيرات :

◀ الجنس.

◀ السن.

◀ الخبرة.

◀ المستوى التعليمي.

المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية: و قد شمل 23 عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل و هو مقسم على 5 أبعاد هي:

◀ الإيثار: العبارات من (1) الى (5).

◀ اللطافة: العبارات من (6) إلى (10).

◀ الروح الرياضية: العبارات من (11) إلى (14).

◀ السلوك الحضاري: العبارات من (15) إلى (19).

◀ وعي الضمير: العبارات من (20) إلى (23).

المحور الثالث الإبداع الإداري: و قد ضمّ (17) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع و هي مقسمة على أربع أبعاد هي:

◀ الأصالة: العبارات من (24) إلى (28).

◀ الطلاقة: العبارات من (29) إلى (32).

◀ المرونة: العبارات من (33) إلى (36).

◀ الحساسية للمشاكل: العبارات من (37) إلى (40).

وقد تم إدراج هذه العبارات على سلم ليكرت الخماسي كالتالي:

الجدول (1) سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تم تحديد مجال الفئات ،الذي يعبر على درجة الموافقة ، وتم تحديد المدى Range ، وطول الفئة Lenght كما يلي :

حساب المدى :قيمة الأعلى - قيمة الأدنى.

حساب طول الفئة :المدى/عدد الدرجات.

حساب المدى: أقصى قيمة(5)- أصغر قيمة(1)= 4

حساب طول الفئة: المدى(4)/ عدد الدرجات (5)= (0.8)

و بالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول(2): درجات الموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	[1-1.8]	[1.8-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]
درجة الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة

للتأكد من أداة الدراسة و صلاحيتها من أجل إجراء الدراسة لابدّ من إختبارها و تحري مدى صدق عبارات وثبات المحاور ومن أجل هذا نقوم بحساب معاملات الإرتباط Pearson لمتغيرات الدراسة و من ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

1. الصدق الظاهري:

بعد إعداد الإستبيان و مراجعته ، تمّ عرضه في صورته الأولية على مجموعة من أساتذة التخصص و ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى إنتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكّمون تم إجراء التعديلات أو حذف العبارات التي إتفق عليها أغلبهم حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للإستبيان.

2. الصدق البنائي (الإتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، للتعرف على مدى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين حول عبارات محاور الإستبيان، بعد ذلك يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والارتباط بالبعد بحد ذاته، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson.

1.2. صدق الإتساق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

أ. صدق الإتساق لُبعد الإيثار:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط و مستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد الإيثار و بعد الإيثار ككل:

الجدول رقم(03) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الإيثار و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد الإيثار
0.000	0.544**	1 أساعد زملائي الذين لهم أعمال كثيرة.
0.397	0.129	2 أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم على أداء أعمالهم.
0.265	0.170	3 أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة.
0.069	0.274	4 أقدم النصائح و الإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم.
0.000	0.889**	5 يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

** دال عند مستوى المعنوية. 0,01 .

يُبيّن الجدول رقم(03) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد الإيثار والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أن هناك قيم إحصائية أقل من 0.01 و 0.05 و هناك قيم أكبر، كما أنّ الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.129 و 0.889، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

ب. صدق الإتساق لُبعد الكياسة واللطافة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط و مستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد اللطافة و بعد اللطافة ككل:

الجدول رقم(04) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد اللطافة و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد اللطافة	
0.000	0.789**	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	6
0.000	0.595**	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.	7
0.000	0.533**	أبادر دائماً الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين زملاء .	8
0.000	0.570**	أشاور مرؤوسي و أعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.	9
0.000	0.750**	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	10

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

**دال عند مستوى المعنوية. 0,01 .

يبيّن الجدول رقم(04) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد اللطافة والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.01 و 0.05 ، كما أنّ الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.533 و 0.789 ، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و إستخدامه.

ج. صدق الإتساق لبُعد الروح الرياضية

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط و مستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد الروح الرياضية و بُعد الروح الرياضية ككل:

الجدول رقم(05) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الروح الرياضية و البُعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد الروح الرياضية	
0.000	0.881**	أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تذمر.	11
0.012	0.372*	أستمع للنقد البناء و أتقبل المساعلة على الأخطاء.	12
0.001	0.483**	أساعد الزملاء في حل المشاكل و النزاعات فيما بينهم.	13
0.000	0.870**	أتعاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	14

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

** دال عند مستوى المعنوية. 0,01 . / *دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يبيّن الجدول رقم(05) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.01 ، كما أنّ الارتباط بين كل

عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.372 و 0.881، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

د. صدق الإتساق لبُعد السلوك الحضاري

يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط و مستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد السلوك الحضاري و البُعد ككل:

الجدول رقم(06) معاملات الإرتباط بين عبارات بُعد السلوك الحضاري و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الإرتباط	بُعد السلوك الحضاري
0.000	0.793 **	15 أحترم مواعيد و مواقيت العمل حسب النظام المعمول به.
0.000	0.578 **	16 أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية.
0.001	0.479 **	17 أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.
0.002	0.447 **	18 أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها.
0.000	0.709 **	19 أحث زملائي على العمل بجدية.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية. 0,01 / . * دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يُبيّن الجدول رقم(06) معاملات الإرتباط ما بين عبارات بُعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.05 ، كما أن الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.447 و 0.793 ، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

هـ. صدق الاتساق لبُعد وعي الضمير

يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد وعي الضمير و بُعد وعي الضمير ككل:

الجدول رقم(07) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد وعي الضمير و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد وعي الضمير	
0.000	0.682 **	أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة.	20
0.000	0.529 **	أحافظ على ممتلكات المؤسسة.	21
0.009	0.383 **	ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة.	22
0.000	0.824 **	أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما.	23

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

*دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يبيّن الجدول رقم(07) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد وعي الضمير والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.383 و 0.824 ، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و إستخدامه.

2.2. صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث:الإبداع الإداري

أ. صدق الإتساق بالنسبة لبُعد الأصالة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بعد الأصالة و بُعد

الأصالة ككل:

الجدول رقم(08) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الأصالة و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد الأصالة	
0.000	0.806 **	أنجز ما يسند اليّ بأسلوب متجدد.	24
0.015	0.361*	أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخرين في حلّ مشكلات العمل.	25
0.014	0.365 *	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	26
0.000	0.575 **	أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور.	27
0.000	0.807 **	لا أحبّ التكرار في إنجاز الأعمال.	28

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية 0,01 . / * دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يُبيّن الجدول رقم(08) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد الأصالة والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتّضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أنّ الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.447 و 0.793 ، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

ب. صدق الإتساق بالنسبة لبُعد الطلاقة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد الطلاقة و بُعد الطلاقة ككل:

الجدول رقم(09) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الطلاقة و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد الطلاقة	
0.000	0.809 **	لدي القدرة على إقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	29
0.000	0.588**	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.	30
0.000	0.606 **	لدي القدرة على تقديم عدّة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	31
0.000	0.802 **	أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	32

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية. 0,01 . / دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يُبيّن الجدول رقم(09) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد الطلاقة والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتّضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أنّ الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.588 و 0.809 ، وهذا يدل على أنّ عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

ج. صدق الإتساق بالنسبة لبُعد المرونة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بُعد المرونة و بُعد المرونة ككل:

الجدول رقم(10) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد المرونة و البعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد المرونة	
0.000	0.870 **	أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه.	33
0.000	0.585 **	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا أخرى.	34
0.046	0.298*	أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك.	35
0.000	0.793 **	لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة.	36

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية 0,01 / . *دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يُبيّن الجدول رقم(10) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد المرونة والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0,05 ، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.870 و 0.298 ، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

د. صدق الإتساق بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بُعد الحساسية

للمشكلات و بُعد الحساسية للمشكلات ككل:

الجدول رقم(11) معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الحساسية للمشكلات والبعد ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	بُعد الحساسية للمشاكل	
0.000	0.872 **	غالبا ما أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	37
0.040	0.307*	أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل .	38
0.001	0.479 **	أحرص على معرفة أوجه الضعف و القوة فيما أقوم به من عمل.	39
0.000	0.739 **	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية 0,01 / . *دال عند مستوى المعنوية 0,05 .

يُبيّن الجدول رقم(11) معاملات الارتباط ما بين عبارات بُعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من الجدول أنّ أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0,05 ، كما أنّ الارتباط بين

كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.307 و 0.872، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

2.3. صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الدراسة و المحاور

أ. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و المحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط و مستوى المعنوية لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية و

المحور ككل:

الجدول رقم(12) معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و المحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	سلوك المواطنة التنظيمية	
0,000	0,701**	الإيثار	1
0,000	0.744**	اللطافة	2
0,000	0.741**	الروح الرياضية	3
0,000	0.552**	السلوك الحضاري	4
0,001	0.464 **	وعي الضمير	5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**دال عند مستوى المعنوية 0,01

يُبين الجدول رقم(12) معاملات الارتباط ما بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و المحور ككل، حيث يتضح من الجدول أن القيم الإحتمالية أقل او تساوي 0.001، كما أن الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور ككل هي قيم موجبة تتراوح بين 0.464 و 0.744 ، وهذا يدل على أن هذه الأبعاد تقيس سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. أبعاد الإبداع الإداري و المحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط و مستوى المعنوية لأبعاد محور الإبداع الإداري و المحور ككل:

الجدول رقم(13) معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري و المحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الإبداع الإداري	
0.000	0.696**	الأصالة	1
0.165	0.211	الطلاقة	2
0.058	0.285	المرونة	3
0.01	0.497**	الحساسية للمشكلات	4

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.
**دال عند مستوى المعنوية 0,01

يُبيّن الجدول رقم(13) معاملات الارتباط ما بين أبعاد الإبداع الإداري و المحور ككل، حيث يتضح من الجدول أن القيم الإحصائية محصورة بين 0.000 و 0.165، كما أن الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور ككل هي قيم موجبة تتراوح بين 0.211 و 0.696 ، وهذا يدل على أن هذه الأبعاد تقيس الإبداع الإداري.
3. معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية و محور الإبداع الإداري و معامل الثبات الكلي للإستبيان:
الجدول رقم(14) معاملات الثبات بالنسبة لمحاور أداة الدراسة و أداة الدراسة ككل.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور	
0,894	سلوك المواطنة التنظيمية	01
0,808	الإبداع الإداري	02
0,908	الثبات الكلي	*

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول رقم (14) معاملات الثبات ألفا كرونباخ، حيث نلاحظ أن معامل الثبات بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ 0,849 وهو ما يمثل درجة ثبات عالية، في حين أن معامل الثبات لمحور الإبداع الإداري قد بلغ 0,808 وهو ما يمثل درجة ثبات عالية أيضا، في حين كان معامل الثبات يساوي 0,908 وهو ما يثبت ثبات الإستبيان ككل و صلاحيته لإجراء الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات التي تمّ تجميعها حسب أغراض الدراسة، تمّ تفريغ الإستبانة، بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز spss، حيث أنه عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة و المعقدة، وقد جاء مع تطور أجهزة الحاسوب و نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات⁴ حيث تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

1. **المدى** : إستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.
2. **المتوسط الحسابي** : يتم الإعتماد عليه لمعرفة درجة موافقة أفرادالعينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان، حيث يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
3. **الإنحراف المعياري**: يعدّ الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت إستخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي، و أثبتت القاعدة التالية في تحليل نتائج الإنحراف المعياري:
 - أ. **الإنحراف المعياري أقل من 1**: يشير إلى تركّز الإجابات و عدم تشتتها عن الوسط الحسابي و يعني ذلك تقارب إستجابات الأغلبية.
 - ب. **الإنحراف المعياري أكبر من 1**: يشير إلى تشتت الإجابات و عدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.
4. **معامل ألفا كرونباخ** : يستخدم هذا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات و تقدّر النسبة الإحصائية المقبولة ب60%⁵.
5. **معامل الارتباط**: يستخدم لقياس قوة و إتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (1) و(-1)، ويشكل عام يمكن إعتبار العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0,3 في حين يمكن إعتبارها متوسطة إذا

⁴ محمد بلال الزغيبي، عباس الطلاحفة، النظام الإحصائي SPSS، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص12.

⁵ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر،الأردن، 2008، ص 297

تراوحت قيمته بين 0,3 و 0,7 ، أما إذا كانت أكبر من 0,7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين،⁶ و تمّ استخدامه من للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، و إختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

6. معاملي الإلتواء والتفلطح:

حيث تمّ إستخدامها في الدراسة للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، ونعرض تعريفهما حسب التالي:

ب. الإلتواء : يقصد بكلمة الإلتواء هو بعد المنحنى عن التماثل، ويكون منحنى التوزيع التكرارى ملتويا نحو اليمين إذا كانت القيم المتطرفة نحو اليمين تؤثر على الوسط الحسابى وتتجه به نحو اليمين، وبذلك يكون الوسط الحسابى أكبر من الوسيط، أما إذا كان التوزيع ملتويا نحو اليسار فإن الوسط الحسابى يكون أصغر من الوسيط⁷.

ج. التفلطح: هو مقياس يقيس درجة علو أو انخفاض أي منحنى توزيع تكرارى بالنسبة للمنحنى الطبيعي وهو منحنى متماثل حول الرأس يمر بالمتوسط⁸.

7. إختبار T للعينة الواحدة : و ذلك لإختبار معنوية الفرق بين قيمة المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (القيمة 3 كقيمة فرضية) و قد تمّ إستخدامه من أجل إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية.

8. الانحدار الخطي البسيط: و يستخدم من أجل دراسة مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع محدّد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل و ذلك من خلال حساب معامل التحديد R^2 و قد تمّ إستخدامه من أجل إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية.

⁶ محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 255.

⁷ أماني موسى محمد، نفس المرجع، ص 59.

⁸ أماني موسى محمد، نفس المرجع، ص 60.

المبحث الثاني: عرض و تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض و تفسير خصائص عينة الدراسة

1. الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(15) جنس أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51,1%	23	ذكر
49,9%	22	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يُبيّن الجدول رقم (15) أنّ إشارات المؤسسة قدّرت عدد الذكور فيه 23 فرد ما يمثل نسبة 51,1% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 22 فرد ما يمثل نسبة 49,9% من حجم العينة، و بالتالي يمكن القول أنّ عدد الذكور و الإناث في العينة تقريبا متساوي.

2. العمر أو السن:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16) أعمار أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
6,7%	3	من 20 الى 29 سنة
62,2%	28	من 30 الى 39 سنة
31,1%	14	من 40 الى 49 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول رقم (16) أنّ أغلب إشارات المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الى 39 سنة بما يقدر ب 28 فرد بنسبة 62,2 % من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة ب 14 فرد ما نسبته 31,1%، ثم بعد ذلك تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة ب 3 أفراد ما يمثل نسبة 6,7% من حجم العينة أما فئة فوق 50 سنة لم يكن هناك أي إطار ينتمي إلى هذه الفئة العمرية.

3. سنوات الخبرة:

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	28,9%
من 5 الى 9 سنوات	17	37,8%
من 10 الى 14 سنة	11	24,4%
من 15 سنة فما فوق	04	8,9%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول رقم (17) أنّ الأكثرية من أفراد العينة لهم خبرة في ميدان العمل تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 9 سنوات بعدد قدر ب 17 فرد ما يمثل نسبة 37,8% من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات بعدد قدر ب 13 فرد من العينة ما يمثل نسبة 28,9% من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة تتراوح من 10 إلى 14 سنة بما مقداره 11 فرد ما يمثل نسبة 24,4% كذلك من حجم العينة، أما الفئة التي لها خبرة من 15 سنة فما فوق فينتهي إليها 4 أفراد من المؤسسة ما يمثل نسبة 8,9% من حجم العينة.

4. المستوى التعليمي:

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	8,9%
تقني سامي	4	8,9%
جامعي	36	80%
دراسات عليا	1	2,2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يُبيّن الجدول رقم (18) أنّ أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بما مقداره 36 فرد من العينة، ما يمثل نسبة 80% من حجم العينة، يليها بعد ذلك مستوى تقني سامي متساويا مع مستوى الثانوي كل منهم ممثل ب 4 أفراد ما يمثل نسبة 8,9% ثم بعد ذلك يأتي الأفراد ذوي مستوى الدراسات العليا يمثلته فرد واحد ما نسبته 2,2% من حجم العينة .

المطلب الثاني: عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحاور الدراسة

نتعرض في هذا المطلب إلى عرض و تحليل مختلف البيانات المجمعّة و الخاصة بمحاور الدراسة و المتمثلة في محور سلوك المواطنة التنظيمية و محور الإبداع الإداري، حيث سيتم التطرّق إلى كل واحدة منهم على حدى و على التوالي :

1. سلوك المواطنة التنظيمية:

في هذا الجزء يتم عرض البيانات الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية:

أ. الإيثار:

يوضح الجدول الآتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد الإيثار:

الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد الإيثار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	عبرة رقم
3	0,645	4,36	أساعد زملائي الذين لهم أعمال كثيرة.	1
1	0,503	4,44	أزوّد زملائي بالمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم.	2
4	0,670	4,22	أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة.	3
2	0,654	4,40	أقدم النصائح و الإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم.	4
5	1,17	3,64	يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها.	5
	0,699	4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (19) نلاحظ :

العبارة رقم إثنان " أزوّد زملائي بالمعلومات التي تساعدكم على أداء أعمالهم" جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (4,44) و هو ينتمي إلى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,503 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة رقم أربعة " أقدم النصائح و الإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم" جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة (4,40) و هو ينتمي كذلك إلى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,654 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة رقم واحد " أساعد زملائي الذين لهم أعمال كثيرة" جاءت في المرتبة الثالثة و الذي بلغ متوسطها (4,36) هو ينتمي إلى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,645 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة رقم ثلاثة " أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة" جاءت في المرتبة الرابعة فقد كان متوسطها يساوي (4,22) و هو ينتمي كذلك إلى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,670 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة رقم خمسة " يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها" جاءت في المرتبة الخامسة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,64) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، و بانحراف معياري يقدر ب 1,17 وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات الأفراد.

أما بالنسبة لبعد الإيثار ككل فقد بلغ المتوسط 4 و هو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، و بانحراف معياري يقدر ب 0,699 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد، و بالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم حس الإيثار بدرجة مرتفعة، فهم يعملون على مساعدة بعضهم البعض و التعاون معا من أجل تقسيم أعباء العمل و تقديم النصائح و الإرشادات لبعضهم البعض و وهذا ما يبيّن روح التأزر و التكافل التي هي بين أفراد المؤسسة.

ب. اللطافة و الكياسة:

يوضح الجدول الآتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد اللطافة و الكياسة:

الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد اللطافة و الكياسة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
1	0,633	4,69	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	6
5	0,573	4,11	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.	7
3	0,645	4,24	أبادر دائماً الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.	8
4	0,773	4,24	أشاور مرؤوسي و أعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.	9
2	0,589	4,29	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	10
	0,470	4,48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (20) نلاحظ :

العبرة السادسة " أتجنب إثارة المشاكل في العمل " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,69) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,633 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبرة العاشرة " أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها" جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,29) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,589 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبرة الثامنة " أبادر دائماً الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,24) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,645 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبرة التاسعة " أشاور مرؤوسي و أعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,24) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,773 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبرة السابعة " أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,11) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، و بانحراف معياري يقدر ب 0,573 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

أما بالنسبة لبُعد اللطافة و الكياسة فقد بلغ المتوسط قيمة (4,48) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-15] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جدًا، و بانحراف معياري يقدر ب 0,470 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد، و بالتالي يمكن القول بأن بُعد اللطافة و الكياسة لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة جدًا، و هذا يعود إلى أنّ أفراد العينة يتجنبون المشاكل في العمل و يتعاونون فيما بين بعضهم البعض ،و المعاملة فيما بين بعضهم البعض هي معاملة حسنة و بالتالي هم ذو خلق حميد.

ج. الروح الرياضية:

يوضح الجدول التالي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد الروح الرياضية.

الجدول رقم(21) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارة بُعد الروح الرياضية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عبارة رقم
3	0,997	3,78	أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تذمر.	11
1	0,657	3,98	أستمع للنقد البناء و أتقبل المساعدة على الأخطاء.	12
2	0,733	3,91	أساعد الزملاء في حلّ المشاكل و النزاعات فيما بينهم.	13
4	0,957	3,64	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	14
	0,856	3,71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول(21) نلاحظ :

العبارة الثانية عشر " أستمع للنقد البناء و أتقبل المساعدة على الأخطاء" جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,98) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,657 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثالثة عشر " أساعد الزملاء في حلّ المشاكل و النزاعات فيما بينهم " جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,91) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,733 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الحادية عشر " أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تذمر " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,78) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,997 وهو قريب من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات الأفراد.

العبرة الرابعة عشر " أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,64) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,957 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

أما بالنسبة لبعده الروح الرياضية ككل فقد بلغ المتوسط (3,71) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب0,856 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد، و بالتالي يمكن القول بأن بُعد الروح الرياضية لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة، وهذا يعود إلى أن أفراد العينة يتقبلون النقد البناء و يساعدون بعضهم البعض من أجل حل النزاعات القائمة فيما بين بعضهم البعض، و يتغاضون عن المضايقات البسيطة في العمل، وهذا ما يدل على الروح المعنوية التي يتمتع بها أفراد العينة.

د. السلوك الحضاري:

يوضح الجدول التالي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد السلوك الحضاري :

الجدول رقم(22) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة بُعد السلوك الحضاري

عبرة رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
15	أحترم مواعيد و مواقيت العمل حسب النظام المعمول به .	4,20	0,757	1
16	أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية.	4,07	0,751	2
17	أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.	3,96	0,767	4
18	أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها.	3,91	0,793	5
19	أحث زملائي على العمل بجدية.	3,98	0,723	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	4,08	0,536	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول(22) نلاحظ :

العبارة الخامسة عشر " أحترم مواعيد و مواقيت العمل حسب النظام المعمول به " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,20) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,757 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السادسة عشر " أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية " جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,07) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,751 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة التاسعة عشر " أحتّ زملائي على العمل بجدية " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,98) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,633 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السابعة عشر " أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,96) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,767 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثامنة عشر " أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها " جاءت في المرتبة الخامسة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,91) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,793 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

أما بالنسبة لبعده السلوك الحضاري ككل فقد بلغ المتوسط (4,08) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,536 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد و بالتالي يمكن القول بأن بُعد السلوك الحضاري لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة، و هذا يعود إلى أنّ أفراد العينة يحترمون مواعيد و مواقيت العمل و يطبقون التعليمات و القواعد الداخلية و يحرصون على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل و بالتالي هم لديهم حسّ عالي للعمل.

هـ. وعي الضمير:

يوضح الجدول الآتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لإجابات

أفراد العينة حول بُعد وعي الضمير:

الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد وعي الضمير

عبارة رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
20	أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة.	4,64	0,609	1
21	أحافظ على ممتلكات المؤسسة.	4,44	0,624	2
22	ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة.	4,27	0,539	3
23	أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما.	4,13	0,786	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	4,38	0,531	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (23) نلاحظ:

العبارة العشرون " أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,64) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,609 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الواحد و عشرون " أحافظ على ممتلكات المؤسسة " جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,44) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,624 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثاني و العشرون " ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,27) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,539 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثالث و العشرون "أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,13) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,786 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

بالنسبة لبعد وعي الضمير ككل فقد كان المتوسط يساوي (4,38) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5]

ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,531 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك

تقارب في إجابات الأفراد، و بالتالي بُعد وعي الضمير لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة جداً .

بعد الإنتهاء من عرض و تحليل إجابات العينة حول البعد الأول و هو سلوك المواطنة التنظيمية يمكن القول بأنّ المتوسطات الحسابية للأبعاد كانت مرتفعة، بعد هذا ننتقل إلى عرض البيانات الخاصة بالمحور الثاني حيث سوف نعرض كل من التكررات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لكل الأبعاد و العبارات التي تعبر عن الإبداع الإداري .

2. الإبداع الإداري:

بعد عرض البيانات الخاصة بالمحور الثاني و المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية تنتقل في هذا الجزء إلى تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث و المتمثل في الإبداع الإداري عن طريق حساب المتوسط الحسابي للإنحراف المعياري لعبارات هذا المحور كما يلي:

أ. الأصالة:

يوضح الجدول الأتي النسب المئوية، التكررات، المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد الأصالة:

الجدول رقم(24) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد الأصالة.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عبارة رقم
1	0,704	4,22	أنجز ما يسند اليّ بأسلوب متجدد.	24
2	0,588	4,20	أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخريين في حلّ مشكلات العمل.	25
3	0,737	4,04	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	26
5	0,815	3,8	أميل أكثر من الآخريين إلى الجديد والمثير من الأمور.	27
4	0,706	4,04	لا أحبّ التكرار في إنجاز الأعمال.	28
	0,568	4,13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss .

من خلال الجدول(24) نلاحظ:

العبارة الرابعة و العشرون" أنجز ما يسند اليّ بأسلوب متجدد " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,22) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,704 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الخامسة و العشرون" أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخرين في حلّ مشكلات العمل " جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,20) و هو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,588 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثامنة و العشرون " لا أحبّ التكرار في إنجاز الأعمال " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,04) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,706 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السادسة و العشرون" لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,04) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,737 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السابعة و العشرون " أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور " جاءت في المرتبة الخامسة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,80) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,815 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

بالنسبة لبُعد الأصالة ككل فقد بلغ متوسطه (4,13) وهو ينتمي الى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، في حين كان إنحرافه المعياري مساويا ل (0,568) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد وهذا راجع إلى ميل الإطارات إلى إنجاز الأعمال بطرق جديدة و تجنب تكرار نفس الطرق و الابتعاد عن تقليد بعضهم البعض و الميل إلى الجديد و المثير من الأمور و بالتالي يمكن القول بأنَّ بَأْنْ بُعْدَ الأصالة لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة.

ب. الطلاقة:

يوضح الجدول الآتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد الطلاقة:

الجدول (25) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بُعد الطلاقة.

عبارة رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
29	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4,07	0,780	1
30	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.	3,91	0,633	3
31	لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	3,76	0,908	4
32	أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	4,04	0,767	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبُعد	4,05	0,623	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (25) نلاحظ:

العبارة التاسعة و العشرون " لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,07) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,780 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد. العبارة الثانية و الثلاثون " أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل " جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,04) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,767 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الثلاثون " لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,91) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,633 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الواحدة و الثلاثون " لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,76) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة و بانحراف معياري يقدر ب 0,908 وهو قريب من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات الأفراد.

بالنسبة لبُعد الطلاقة ككل فقد بلغ متوسطه (4,05) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، في حين كان إنحرافه المعياري مساويا ل (0,623) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك

تقارب في إجابات الأفراد و هذا راجع إلى اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل والتعبير عن المقترحات المختلفة بحرية و دون قيود و القدرة على التفكير في عدة حلول في فترة زمنية قصيرة و بالتالي يمكن القول بأن بُعد الطلاقة لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة.

ج. المرونة:

يوضح الجدول الآتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد المرونة:

الجدول(26) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة بُعد المرونة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عبارة رقم
1	0,753	4,42	أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه.	33
2	0,520	4,16	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا أخرى.	34
3	0,588	4,13	أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك .	35
4	0,611	4,11	لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة.	36
	0,570	4,26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (26) نلاحظ :

العبارة الثالثة و الثلاثين " أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,42) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,753 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الرابعة و الثلاثين " لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا أخرى" جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,16) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,520 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الخامسة و الثلاثين " أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,13) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,588 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السادسة و الثلاثين " لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة فقد بلغ المتوسط (4,11) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,611 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد .
بالنسبة لبُعد المرونة ككل فقد بلغ متوسطه (4,26) وهو ينتمي الى المجال [4.2-5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، في حين كان إنحرافه المعياري مساويا ل (0,570) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد و هذا راجع إلى تبادل الإطارات لأراء بعضهم البعض للإستفادة المتبادلة فيما بينهم والقدرة على تغيير المنظور للأشياء و الحرص على التغيير اللازم في وقته مع تبسيط القرارات الصعبة و بالتالي يمكن القول بأن بُعد المرونة لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة جدا.

د. الحساسية للمشكلات:

يوضح الجدول الأتي النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد الحساسية للمشكلات

الجدول رقم(27) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بُعد الحساسية للمشكلات.

عبارة رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
37	غالبا ما أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3,73	0,809	4
38	أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل.	3,82	0,860	2
39	أحرص على معرفة أوجه الضعف و القوة فيما أقوم به من عمل.	4,09	0,701	1
40	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3,80	0,588	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد		3,76	0,577	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (27) نلاحظ :

العبارة التاسعة و الثلاثين " أحرص على معرفة أوجه الضعف و القوة فيما أقوم به من عمل " جاءت في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,09) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,701 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد .

العبارة الثامنة و الثلاثين " أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل " فقد بلغ المتوسط جاءت في المرتبة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,82) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,860 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة الأربعين " أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل " جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,80) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً، و بانحراف معياري يقدر ب 0,588 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

العبارة السابعة و الثلاثين " غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " جاءت في المرتبة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,73) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و بانحراف معياري يقدر ب 0,809 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد.

بالنسبة لبُعد الحساسية للمشكلات ككل فقد بلغ متوسطه (3,76) وهو ينتمي الى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، في حين كان إنحرافه المعياري مساويا ل (0,577) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات الأفراد و هذا راجع إلى حرص الإطارات على معرفة أوجه القوى و الضعف في أعمالهم و التخطيط لمواجهة المشاكل المتوقعة فيها مع ملاحظة المشاكل التي يعاني منها الزملاء و العمل على تصحيحها أو حلّها و بالتالي يمكن القول بأن بُعد الحساسية للمشكلات لدى موظفي اتصالات الجزائر هو بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر إختبار التوزيع الطبيعي من أهم الإختبارات التي يجب القيام بها من أجل إختبار أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تمّ الإعتماد على معامل الإلتواء **Skewnes** الذي يكون محصورا بين قيمة (3- و 3) و معامل التفرطح **Kurtosis** الذي لا يجب أن يتجاوز القيمة (20)⁹، حيث نعرض نتائج الإختبار لأبعاد محاور الدراسة في الجدول التالي :

⁹ Rex B. kline, **principles and practice of structural equation modelling**, third edition , Guilford Publications, 2010,p63.

الجدول رقم (28) معاملات الإلتواء والتفرطح لأبعاد المتغيرين

المتغيرات	الأبعاد	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	-0,209	-0,993
	القياسة و اللطافة	-0,639	-0,398
	الروح الرياضية	-0,444	0,276
	السلوك الحضاري	-0,139	-0,387
	وعي الضمير	-0,837	0,438
الإبداع الإداري	الأصالة	-0,264	-0,701
	الطلاقة	-0,146	-0,275
	المرونة	-0,423	-0,612
	الحساسية للمشكلات	0,251	-0,698

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ:

معامل الإلتواء كان ضمن المجال $[-0,837, 0,251]$ وهو بذلك قريب من الصفر بينما معامل التفرطح كان ضمن المجال $[-0,993, 0,438]$ وهو بذلك قليل التفرطح، و القاعدة العامة تقول بأن قيم معاملات التفرطح و الإلتواء وعليه فالمتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، و بالتالي يمكن إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات اللامعلمية.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر هو متوسط.

الجدول رقم (29) نتائج إختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	قاعدة القرار
سلوك المواطنة التنظيمية	4,1356	0,4034	18,879	2,015	0,000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ قيمة الوسط الحسابي قد بلغت 4,1356 و هو ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] أي أنه مرتفع كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,4034 أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة، كما بلغت قيمة Sig 0,000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي يمكننا رفض الفرضية التي تقول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر هو متوسط.

2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر هو متوسط.

الجدول رقم (30) نتائج إختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	قاعدة القرار
الإبداع الإداري	4,0111	0,4706	14,413	2,015	0,000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ قيمة الوسط الحسابي قد بلغت 4,0111 و هو ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] أي انه مرتفع كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,4706 أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة، كما بلغت قيمة Sig 0,000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي يمكننا رفض الفرضية القائلة بأن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر هو متوسط.

3. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يساهم سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم (31) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة	R	R Deux	f المحسوبة	f الجدولية	Sig	قاعدة القرار
	0,495	0,245	13.926	4,06	0,01	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,495، ما يشير إلى وجود علاقة طردية و متوسطة بين المتغيرين ،كما بلغ معامل التحديد 0,245 مما يعني أنّ 24,5% من التغير في الإبداع الإداري يعود الى التغير في سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

حيث أنّ قيمة f المحسوبة قد بلغت 13.926 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,01 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنّ سلوك المواطنة التنظيمية يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

4. إختبار الفرضيات الفرعية:

1.4. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يساهم بُعد الإيثار بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم(32) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية	R	R Deux	f المحسوبة	f الجدولية	Sig	قاعدة القرار
الفرضية الفرعية الأولى	0,173	0,03	1,322	4,06	0,257	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أنّ قيمة f المحسوبة قد بلغت 1,322 وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,257 و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنّ بُعد الإيثار يساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

a. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يساهم بعد الكياسة و اللطافة في خلق الإبداع الإداري.

الجدول رقم(33) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية	R	R Deux	f المحسوبة	f الجدولية	Sig	قاعدة القرار
الفرضية الفرعية الثانية	0,462	0,214	11.693	4,06	0,01	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,462 ، ما يشير إلى وجود علاقة طردية و موجبة متوسطة بين المتغيرين ، كما بلغ معامل التحديد 0,214 مما يعني أنّ 21,4% من التغير في الإبداع الإداري يعود الى بعد اللطافة و الكياسة في سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

حيث أنّ قيمة f المحسوبة قد بلغت 11.693 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06 ، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,01 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنّ بُعد اللطافة يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

3.4. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم بُعد الروح الرياضية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم(34) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

قاعدة القرار	Sig	f الجدولية	f المحسوبة	R Deux	R	الفرضية
رفض	0,101	4,06	2,816	0,61	0,248	الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أنّ قيمة f المحسوبة قد بلغت 2,816 وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,101 و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن بُعد الروح الرياضية يساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

4.4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم بُعد السلوك الحضاري بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم(36) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

قاعدة القرار	Sig	f الجدولية	f المحسوبة	R Deux	R	الفرضية
قبول	0,025	4,06	5,393	0,111	0,334	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط التثائي كانت 0,334، ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين كما بلغ معامل التحديد 0,111 مما يعني أنّ 11,1% من التغير في الإبداع الإداري يكون بسبب السلوك الحضاري، والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

حيث أنّ قيمة f المحسوبة قد بلغت 5,393 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,025 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن بُعد السلوك الحضاري يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

5.4. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم بُعد وعي الضمير بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم (35) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

قاعدة القرار	Sig	f الجدولية	f المحسوبة	R Deux	R	الفرضية
قبول	0,000	4,06	14,681	0,255	0,505	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يُبيّن الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,505 ، ، ما يشير إلى وجود علاقة طردية و موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0,255 مما يعني أن 25,5% من التغير في الإبداع الإداري يكون بسبب وعي الضمير، والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. و حيث أن قيمة f المحسوبة قد بلغت 11.693 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4,06، و بما أن مستوى الدلالة يساوي 0,01 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن بُعد وعي الضمير يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل، حيث تمّ التطرق الى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثمّ تمّ عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية ، بعد ذلك تمّ عرض نتائج المحور الثاني للإستبيان لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بالإبداع الإداري ومعرفة مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة، ثمّ إختبار الفرضيات لمعرفة مدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

إنّ ما سبق التعرّض عليه يعكس المكانة التي يحظى بها سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري على حدّ سواء في الفكر الإداري و هذا ما دفع الى الباحثين في التعمّق أكثر فيهما، حيث لاحظنا تعدّد الدراسات التي تتناول إمّا سلوك المواطنة التنظيمية أو الإبداع الإداري أو كلاهما وهذا كله في سبيل التعمق فيهما أكثر و إكتشاف النقاط التي تساعد على فهمها أكثر و سبل إستغلالهما من إستفادة المؤسسات و المنظمات منهما .

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و الإقتراحات نعرضها في النقاط التالية:
أولاً: النتائج التطبيقية:

1. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل هو مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4,13 و هذا ما يتّفق مع بعض الدراسات مثل (دراسة بن يحي عز الدين 2017) و دراسة (نجيب عبد المجيد نجم و خوله صدر الدين كريم، 2014)، دراسة (عادل ياسين جواد و رعد عبد الله عيدان الطائي، 2014) و دراسة (Parivash & al, 2012) (Jafari)، دراسة (هارون سميرة، 2014)، دراسة (سمية سعدون و أخرون، 2017) و يمكن إرجاع هذا إلى إرتفاع حس اللطافة و الكياسة لدى أفراد العينة حيث يحرصون على العمل في جو هادئ و يعملون على تفادي و تقليل المشاكل فيما بينهم، كما يمكن إرجاعه إلى إرتفاع حس الإيثار و المساعدة و التعاون لدى أفراد العينة و ضمايرهم الواعية من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل هو مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,01 هو ما يتّفق مع بعض الدراسات مثل دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009)، دراسة (وسيلة واعر، 2015)، دراسة (جاهل يعقوب، 2018)، دراسة (شاطر شفيق، 2018)، دراسة (جزيري لمياء وبديسي فهيمة، 2018). و يمكن إرجاع هذا إلى إرتفاع حس الأصالة لدى أفراد العينة حيث يعملون على إبتكار أشياء و طرق جديدة تساعدهم في العمل و يبتعدون عن التكرار و الأعمال الروتينية، كما يمكن إرجاعه إلى حس المرونة حيث يعمل أفراد العينة على التكيف مع أجواء العمل ومحاول بذل افضل مجهود يحقق الغية التي يسعون عليها.
3. سلوك المواطنة التنظيمية و الإبداع الإداري بينهما علاقة متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,495، و يساهم سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما

- يتفق مع دراسة (هارون سميرة،2014) و (سمية سعدون و آخرون، 2017) و دراسة (Abdülkadir AKTURANA، 2016).
4. تمّ رفض الفرضية القائلة بأنّ بُعد الإيثار يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، وهو ما يختلف مع دراسة (سمية سعدون ،2017) و مع دراسة (هارون سميرة،2014) و و دراسة (Abdülkadir AKTURANA، 2016).
5. تمّ قبول الفرضية القائلة بأنّ بُعد اللطافة يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,262، كما بلغ معامل التحديد 0,214، وهو ما يتفق مع دراسة (سمية سعدون ،2017) و دراسة (هارون سميرة،2014)، و يختلف مع دراسة (Abdülkadir AKTURANA، 2016).
6. تمّ رفض الفرضية القائلة بأنّ بُعد الروح الرياضية يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، و هو ما يختلف مع دراسة (سمية سعدون،2017) و دراسة (هارون سميرة ،2014) و (Abdülkadir AKTURANA، 2016).
7. تمّ قبول الفرضية القائلة بأنّ بُعد وعي الضمير يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، ، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,505، كما بلغ معامل التحديد 0,255، وهو ما يتفق مع دراسة (هارون سميرة،2014) و (سمية سعدون و آخرون، 2017) و دراسة (Abdülkadir AKTURANA،2016).
8. تمّ قبول الفرضية القائلة بأنّ بُعد السلوك الحضاري يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,334 ، كما بلغ معامل التحديد 0,111، وهو ما يتفق مع دراسة (هارون سميرة،2014) و (سمية سعدون و آخرون، 2017) و دراسة (Abdülkadir AKTURANA،2016).

ثانياً: الإقتراحات :

1. التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
2. تشجيع إدارات المؤسسة على الإنخراط أكثر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدراجها في نظام الحوافز المادية و المعنوية عن طريق وضع أنظمة و مكافآت لهذه السلوك .

3. توعية الإطارات والعمال عامة بالفوائد المتأتية من وراء سلوك المواطنة التنظيمية.
4. إدماج سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار في عملية التقييم.
5. الإهتمام بالإبداع و تشجيع العمال عليه، لما له من أهمية بالغة في تطور المؤسسات.
6. تدعيم البيئة التنظيمية التي تساعد و تشجع على الإبداع من خلال توفير المعلومات التي يحتاج إليها العاملون .
7. تطوير الإستراتيجيات الفعّالة للكشف عن المبدعين من الإطارات في الشركة .

ثالثاً: آفاق البحث:

من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح مواضيع للبحث نعرضها في النقاط التالية:

- ◀ أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ◀ الصمت التنظيمي و علاقته سلوك المواطنة التنظيمية.
- ◀ الرضا الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغّة العربية:

1. الكتب:

1. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، قسم الإحصاء كلية التجارة القاهرة، 2008.
2. أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار الـراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2012.
3. ألكسندر روشكا، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحى، عالم المعرفة، 1989 .
4. أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، القاهرة، 2008.
5. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
6. ربحى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
7. رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005.
8. زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة و النشر و التوزيع، الأردن، عمان 2006 .
9. سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام العراق، 2017 .
10. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، جامعة قناة السويس مصر 2013.
11. طارق محمد السويـدان، محمد أكرم العـدلوني مبادئ الإبداع، الطبعة 3، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
12. عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2007.

14. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، دار وائل للنشر،الأردن 2008.
15. محمد الصيرفي الحل الإبتكاري للمشكلات: طريقك للنجاح، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007 .
16. ممدوح عبد المنعم الكنعاني، سيكولوجية الإبداع و أساليب تنميته، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005 .
17. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2009.

2. المقالات:

1. أحمد العامري،" محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، 2003 .
2. أكرم محمد الحجوج و عبد القادر خالد أبو علي "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية و نوابهم بمحافظة خانيونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، المجلد7، العدد2.
3. بن يحي عز الدين "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة"، مجلة أبحاث نفسي و تربوية، المجلد4، العدد10.
4. جاهل يعقوب "علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب و الرياضة"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي المجلد9، العدد1
5. جزيري لمياء و بديسي فهيمة "الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 العدد 1 .
6. جنات بوخمخ و ناجي بن حسين " دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 و سطيف 1" مجلة دراسات اقتصادية المجلد 5 العدد 1 .
7. حسن عبدالسلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم و فتحية محمد عيسى الهوني "دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة

- تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكية الاقتصاد - جامعة سبها"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9
8. حمزة معمري و منصور بن زاهي " سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية، العدد 14 ، مارس 2014 .
9. حميد سلم كعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ،العدد 32 /2013.
10. راتب السعود، سوزان السلطان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية.. المجلد : 09، العدد 04 ، 2008 .
11. رعد عبدالله عيدان الطائي و عادل ياسين جواد "دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 ، العدد 79 .
12. سمية سعدون، بوفلجة غيات و نجاة بزايد بعنوان "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظراك) وهران"، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7.
13. صالح عبد الرضا رشيد و ليث علي مطر، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة"، مجلة العلوم الاقتصادية الادارية، المجلد 20، العدد 06 2014.
14. عبد الباقي حياة، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة" مجلة دفاتر إقتصادية المجلد 10 العدد 1 ، 2018.
15. عصام حيدر و حنان مصطفى "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق)"، مجلة جامعة البعث - المجلد 39 العدد 8.
16. عطوات سلمى و أخرون "أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10 العدد 5 .
17. علي ضبيان الرشيدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد 33 العدد 71.

18. لبوخ فاطمة و بويهي محمد" أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة :دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر موبيليس"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 6، العدد 1.
19. مراد بومنقار و زهير شلابي ، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاجتماعية العدد19، جويلية 2016.
20. مؤيد الساعدي و أخرون" دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 51 العدد 4.
21. نجيب عبد المجيد نجم و خوله صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية"، مجلة أداب الفراهيدي، العدد19، مارس2014.
22. نسرين جاسم محمد،" قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة و الاقتصاد"، مجلة الدنانير، العدد11، المجلد1، 2017 .
23. نور الدين مزهودة و اسمهان قرزة "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح"، ورقة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد06 .
3. الرسائل الجامعية:
1. توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين 2009.
2. شاطر شفيق" إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، 2018.
3. طيب بودرهم، آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - دحلب سعد جامعة- ، مذكرة ماجستير، جامعة حمة لخضر الوادي، 2017.
4. محمد بن عامر الننيفات، "المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2006.

5. مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم ، جامعة يحي فارس المدية، 2016.
6. هارون سميرة، "فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة ماجستير جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2013".
7. هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017.
8. وديعة حبة، "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة"، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018 .
9. وسيلة واعر "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
10. وليد شلابي ، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
11. يعقوب جاهل، "العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية اشباب و الرياضة"، أطروحة دكتوراه الموارد البشرية ، جامعة الجزائر3، 2016.

4. الندوات و الملتقيات:

1. سيد عيد خبير، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" ، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة - 2008.

ثانياً: المراجع باللّغة الأجنبية:

1. Articles

1. Abdülkadir AKTURANA & al , "The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions", Procedia – Social and Behavioral Sciences vo 235 (2016)
2. Amos S. Engelbrecht & Bright Mahembe, "The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness", Sajip Journal, V40 N1.

3. Anjali Mary Gomes & Nishad Nawaz, "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict", *Management and Organizational Studies* Vol. 5, No. 1; 2018
4. Eddy Madiono Sutanto, "The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia", *Asia Pacific Management Review* 22
5. Ercan Yilmaz, "The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2
6. Esmail Yaghoubi & al, "An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence", *Modern Applied Science* Vol. 5, No. 2; April 2011.
7. Hong Hu, Qinxuan Gu and Jixiang Chen , " How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?" *Nankai Business Review International* Vol. 4 No. 2, 2013
8. HUI WANG & al, " Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior" , *Academy of Management Journal*, Vol. 3, No 48, 2005.
9. Jaeyong Song, Sang Ji Kim, Woojin Yoon, "Top management team characteristics and organizational creativity", *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 10(4)
10. Jehad Mohammad & al, " Job satisfaction and organizational citizenship behavior An empirical study at higher learning institutions", *Asian Academy of Management Journal*, Vol2, No16 , July 2011.
11. Khuram Shahzad & Sami Ullah Bajwa, "Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance : An empirical investigation", *Journal of Modelling in Management* Vol. 11 No. 1.
12. Luca Giustiniano & Sara Lombardi, How knowledge collecting fosters organizational creativity *Management Decision* Vol. 54 No. 6.
13. Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki(2008). "Me or We ? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations". *Journal of Applied Psychology*. 93(1).
14. Moorman, R,H." The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship". *Journal of Applied Psychology*,(76) .(1991) ,p 845.
15. Olugbenga Ladebo ,Employees' Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry. *Current Research in Social Psychology*, 9(16) (2004).
16. Organ, D. W., &Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1).
17. Peter P. Khaola, Leadership, organizational citizenship and innovative work Behaviors in Lesotho: Exploratory evidence, *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, Vol 4. No. 2.
18. Philip M. Podsakoff & al , Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 2

19. Praptini Yulianti , Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: a conceptual framework in higher education, *ducational Research* Vol. 5(3), April2014.
20. Russell Cropanzano& al, The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology* Vol 1,NO 88 , March 2003/
21. Sam Rahimzadeh Holagha& al , The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156
22. Sandra K. Newton& al, Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of Their Psychological Contract, *Information Resources Management Journal* , Vol4, Issue 21 ,October 2008.
23. Shabnam Bidarian & Parivash Jafari, The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47 (2012).
24. Sirková M & al, An analytical study on organizational creativity: Implications for Management,*Polish Journal of Management Studies*.V10,N2.
25. Tuna Uslu & Duygu Çubuk , The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication ,*International Journal of Organizational Leadership* 4
26. woodman, R. W. et al, "Toward a theory of creativity", *Academy of Management Review*, vol. 18 N° 2,1993 .

2. confernces:

1. Celina M. Olszak, " Determinant Factors and the Impact of ICT on Organizational Creativity Support" , *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*,2018.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جيجل	كلية التسيير	أستاذ مساعد-أ-	شاطر شفيق	1
جيجل	كلية التسيير	أستاذ محاضر-أ-	عبد اللوش محمد	2
جيجل	كلية التسيير	أستاذ محاضر-أ-	نجيمي عيسى	3
جيجل	كلية التسيير	أستاذ محاضر-أ-	مبيروك محمد البشير	4
جيجل	كلية التسيير	أستاذ محاضر-أ-	مناد إدير	5

الملحق رقم 2: نموذج الإستبيان

جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم التجارية الاقتصادية و التسيير
كلية علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إستبيان

السلام عليكم

نحن بصدد القيام بإجراء دراسة حول دور سلوك المواطنة التنظيمية في خلق الإبداع الإداري في إطار الحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية لذا قمنا بتطوير إستبيان و نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بهدف إعتادها كمصدر للبيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي، من خلال وضع إشارة على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الإستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الطالب: شارف بشير

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 الى 29 سنة من 30 الى 39 سنة
 من 40 الى 49 سنة من 50 فما فوق

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات
 من 10 الى 14 سنة من 15 سنة فما فوق

4. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل تقني سامي
 جامعي دراسات عليا

المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

بُعد الإيثار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 أساعد زملائي الذين لهم أعمال كثيرة.					
2 أزود زملائي بالمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم.					
3 أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة.					
4 أقدم النصائح و الإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم.					
5 يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها.					

بُعد الكياسة و اللطافة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					6 أتجنب إثارة المشاكل في العمل.
					7 أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.
					8 أبادر دائماً الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء .
					9 أشاور مرؤوسي و أعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.
					10 أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
بُعد الروح الرياضية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					11 أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تدمر.
					12 أستمع للنقد البناء و أتقبل المساءلة على الأخطاء.
					13 أساعد الزملاء في حلّ المشاكل و النزاعات فيما بينهم.
					14 أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.
بُعد السلوك الحضاري					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					15 أحترم مواعيد و مواقيت العمل حسب النظام المعمول به.
					16 أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية.
					17 أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.
					18 أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها.
					19 أحثّ زملائي على العمل بجدية.

بُعد وعي الضمير					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة.									
أحافظ على ممتلكات المؤسسة.									
ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة.									
أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما.									

المحور الثالث: الإبداع الإداري

بُعد الأصالة					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أنجز ما يسند اليّ بأسلوب متجدد.									
أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخريين في حلّ مشكلات العمل.									
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.									
أميل أكثر من الآخريين إلى الجديد والمثير من الأمور.									
لا أحبّ التكرار في إنجاز الأعمال.									
I. بُعد الطلاقة					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.									
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.									
لدي القدرة على تقديم عدّة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.									
أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.									

					بُعد المرونة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه.	33
					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا أخرى.	34
					أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك .	35
					لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة.	36
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	بُعد الحساسية للمشاكل	
					غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	37
					أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل .	38
					أحرص على معرفة أوجه الضعف و القوة فيما أقوم به من عمل.	39
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	40

الملحق 3: جداول معاملات الإتساق الداخلي لمحاوّر الدراسة

		Correlations					الإيثار
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
Q1	Pearson Correlation	1	,132	,234	,194	,111	,554**
	Sig. (2-tailed)		,386	,123	,202	,468	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q2	Pearson Correlation	,132	1	,645**	,623**	,082	,129
	Sig. (2-tailed)	,386		,000	,000	,594	,397
	N	45	45	45	45	45	45
Q3	Pearson Correlation	,234	,645**	1	,674**	,074	,170
	Sig. (2-tailed)	,123	,000		,000	,629	,265
	N	45	45	45	45	45	45
Q4	Pearson Correlation	,194	,623**	,674**	1	,220	,274
	Sig. (2-tailed)	,202	,000	,000		,147	,069
	N	45	45	45	45	45	45
Q5	Pearson Correlation	,111	,082	,074	,220	1	,889**
	Sig. (2-tailed)	,468	,594	,629	,147		,000
	N	45	45	45	45	45	45
الإيثار	Pearson Correlation	,554**	,129	,170	,274	,889**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,397	,265	,069	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

		Correlations					اللطافة
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Q6	Pearson Correlation	1	,536**	,357	,484**	,186	,789**
	Sig. (2-tailed)		,000	,016	,001	,222	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q7	Pearson Correlation	,536**	1	,417	,399	,374	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,007	,011	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q8	Pearson Correlation	,357	,417	1	,515	,468	,533
	Sig. (2-tailed)	,016	,004		,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q9	Pearson Correlation	,484**	,399	,515	1	,391	,570**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000		,008	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q10	Pearson Correlation	,186	,374	,468	,391**	1	,750**
	Sig. (2-tailed)	,222	,011	,001	,008		,000
	N	45	45	45	45	45	45
اللطافة	Pearson Correlation	,789**	,595**	,533	,570**	,750**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q11	Q12	Q13	Q14	الروح_الرياضية
Q11	Pearson Correlation	1	,374*	,314*	,534**	,881**
	Sig. (2-tailed)		,011	,036	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Q12	Pearson Correlation	,374*	1	,373*	,276	,372
	Sig. (2-tailed)	,011		,012	,066	,012
	N	45	45	45	45	45
Q13	Pearson Correlation	,314*	,373*	1	,537**	,483*
	Sig. (2-tailed)	,036	,012		,000	,001
	N	45	45	45	45	45
Q14	Pearson Correlation	,534**	,276	,537**	1	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
الروح_الرياضية	Pearson Correlation	,881**	,372	,483*	,870**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,001	,000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	السلوك_الحضاري
Q15	Pearson Correlation	1	,736**	,485**	,296*	,050	,739**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,049	,745	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q16	Pearson Correlation	,736**	1	,558**	,354*	,087	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,017	,572	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q17	Pearson Correlation	,485**	,558**	1	,741**	,203	,479**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,181	,001
	N	45	45	45	45	45	45
Q18	Pearson Correlation	,296*	,354*	,741**	1	,354*	,447**
	Sig. (2-tailed)	,049	,017	,000		,017	,002
	N	45	45	45	45	45	45
Q19	Pearson Correlation	,050	,087	,203	,354*	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,745	,572	,181	,017		,000
	N	45	45	45	45	45	45
السلوك_الحضاري	Pearson Correlation	,739**	,578**	,479**	,447**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,002	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q20	Q21	Q22	Q23	وعى_الضمير
Q20	Pearson Correlation	1	,605**	,364*	,149	,682**
	Sig. (2-tailed)		,000	,014	,329	,000
	N	45	45	45	45	45
Q21	Pearson Correlation	,605**	1	,586**	,247	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,102	,000
	N	45	45	45	45	45
Q22	Pearson Correlation	,364*	,586**	1	,236	,383**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,119	,009
	N	45	45	45	45	45
Q23	Pearson Correlation	,149	,247	,236	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,329	,102	,119		,000
	N	45	45	45	45	45
وعى_الضمير	Pearson Correlation	,682**	,529**	,383**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	الأصالة
Q24	Pearson Correlation	1	,275	,243	,357	,300	,806**
	Sig. (2-tailed)		,068	,107	,016	,045	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q25	Pearson Correlation	,275	1	,608**	,228	,307	,361
	Sig. (2-tailed)	,068		,000	,132	,040	,015
	N	45	45	45	45	45	45
Q26	Pearson Correlation	,243	,608**	1	,394**	,346	,365**
	Sig. (2-tailed)	,107	,000		,007	,020	,014
	N	45	45	45	45	45	45
Q27	Pearson Correlation	,357	,228	,394**	1	,569**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,016	,132	,007		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q28	Pearson Correlation	,300	,307	,346	,569**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,045	,040	,020	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
الأصالة	Pearson Correlation	,806**	,361	,365**	,575**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,014	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q29	Q30	Q31	Q32	الطلاق
Q29	Pearson Correlation	1	,564**	,472**	,299*	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,046	,000
	N	45	45	45	45	45
Q30	Pearson Correlation	,564**	1	,554**	,382**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,010	,000
	N	45	45	45	45	45
Q31	Pearson Correlation	,472**	,554**	1	,505**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Q32	Pearson Correlation	,299*	,382**	,505**	1	,802**
	Sig. (2-tailed)	,046	,010	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
الطلاق	Pearson Correlation	,809**	,588**	,606**	,802**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		Q33	Q34	Q35	Q36	المرونة
Q33	Pearson Correlation	1	,408**	,383**	,389**	,870**
	Sig. (2-tailed)		,005	,009	,008	,000
	N	45	45	45	45	45
Q34	Pearson Correlation	,408**	1	,377*	,587**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,005		,011	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Q35	Pearson Correlation	,383**	,377*	1	,084	,298*
	Sig. (2-tailed)	,009	,011		,582	,046
	N	45	45	45	45	45
Q36	Pearson Correlation	,389**	,587**	,084	1	,793**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,582		,000
	N	45	45	45	45	45
المرونة	Pearson Correlation	,870**	,585**	,298*	,793**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,046	,000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

		Correlations				الحساسية للمشاكل
		Q37	Q38	Q39	Q40	
Q37	Pearson Correlation	1	,257	,483**	,315*	,872**
	Sig. (2-tailed)		,089	,001	,035	,000
	N	45	45	45	45	45
Q38	Pearson Correlation	,257	1	,441**	,243	,307*
	Sig. (2-tailed)	,089		,002	,108	,040
	N	45	45	45	45	45
Q39	Pearson Correlation	,483**	,441**	1	,265	,479**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002		,079	,001
	N	45	45	45	45	45
Q40	Pearson Correlation	,315*	,243	,265	1	,739**
	Sig. (2-tailed)	,035	,108	,079		,000
	N	45	45	45	45	45
الحساسية للمشاكل	Pearson Correlation	,872**	,307*	,479**	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,040	,001	,000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		الإيثار	اللطافة	الروح_الرياضية	السلوك_الحضاري	وعِي_الضمير	سلوك_المواطنة_التنظيمية
الإيثار	Pearson Correlation	1	.484**	.446**	.121	.076	.701**
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.427	.618	.000
	N	45	45	45	45	45	45
اللطافة	Pearson Correlation	.484**	1	.415**	.252	.381**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.001		.005	.095	.010	.000
	N	45	45	45	45	45	45
الرياضية_الروح	Pearson Correlation	.446**	.415**	1	.243	.003	.741**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005		.108	.986	.000
	N	45	45	45	45	45	45
السلوك_الحضاري	Pearson Correlation	.121	.252	.243	1	.314*	.552**
	Sig. (2-tailed)	.427	.095	.108		.035	.000
	N	45	45	45	45	45	45
وعِي_الضمير	Pearson Correlation	.076	.381**	.003	.314**	1	.464**
	Sig. (2-tailed)	.618	.010	.986	.035		.001
	N	45	45	45	45	45	45
سلوك_المواطنة_التنظيمية	Pearson Correlation	.701**	.744**	.741**	.552**	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

		الأصالة	الطلاقة	المرونة	للمشاكل_الحساسية	الإداري_الإبداع
الأصالة	Pearson Correlation	1	.107	.063	.046	.696**
	Sig. (2-tailed)		.485	.680	.766	.000
	N	45	45	45	45	45
الطلاقة	Pearson Correlation	.107	1	.501**	.277	.211
	Sig. (2-tailed)	.485		.000	.065	.165
	N	45	45	45	45	45
المرونة	Pearson Correlation	.063	.501**	1	.423**	.285
	Sig. (2-tailed)	.680	.000		.004	.058
	N	45	45	45	45	45
للمشاكل_الحساسية	Pearson Correlation	.046	.277	.423**	1	.497**
	Sig. (2-tailed)	.766	.065	.004		.001
	N	45	45	45	45	45
الإداري_الإبداع	Pearson Correlation	.696**	.211	.285	.497**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.058	.001	
	N	45	45	45	45	45

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

الملحق 4 : معاملات ثبات محاور الدراسة

معامل ثبات المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,894	23

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الثالث: الإبداع الإداري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,808	17

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات الكلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,908	40

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملحق 5: عرض و تحليل البيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	23	51,1	51,1	51,1
أنثى	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى 29 سنة	3	6,7	6,7	6,7
من 30 الى 39 سنة	28	62,2	62,2	68,9
من 40 الى 49 سنة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	13	28,9	28,9	28,9
من 5 الى 9 سنوات	17	37,8	37,8	66,7
من 10 الى 14 سنة	11	24,4	24,4	91,1
من 15 سنة فما فوق	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	4	8,9	8,9	8,9
تقني سامي	4	8,9	8,9	17,8
جامعي	36	80,0	80,0	97,8
دراسات عليا	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: الإحصاء الوصفي

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أساعد زملائي الذين لهم حجم ساعي كبير.	45	2	5	4,36	,645
أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم على أداء أعمالهم.	45	4	5	4,44	,503
أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة.	45	3	5	4,22	,670
أقدم النصائح والإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم.	45	3	5	4,40	,654
يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها.	45	1	5	3,64	1,171
أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	45	3	5	4,69	,633
أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.	45	3	5	4,11	,573
أبادر دائماً إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.	45	3	5	4,24	,645
أشاور مرؤوسي وأعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.	45	2	5	4,24	,773
أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	45	3	5	4,29	,589
أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تذمر.	45	1	5	3,78	,997
أستمع للنقد البناء وأقبل المساءلة على الأخطاء.	45	3	5	3,98	,657
أساعد الزملاء في حل المشاكل والنزاعات فيما بينهم.	45	3	5	3,91	,733
أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	45	2	5	3,64	,957
أحترم مواعيد و مواقيت العمل حسب النظام المعمول به.	45	3	5	4,20	,757
أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية.	45	3	5	4,07	,751
أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.	45	2	5	3,96	,767
أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها.	45	2	5	3,91	,793
أحث زملائي على العمل بجدية.	45	3	5	3,98	,723
أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة.	45	3	5	4,64	,609
أحافظ على ممتلكات المؤسسة.	45	3	5	4,44	,624
ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة.	45	3	5	4,27	,539
أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما.	45	1	5	4,13	,786
Valid N (listwise)	45				

أساعد زملائي الذين لهم حجم ساعي كبير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
Valid محايد	1	2,2	2,2	4,4
Valid موافق	24	53,3	53,3	57,8
Valid موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم على أداء أعمالهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	25	55,6	55,6	55,6
Valid موافق بشدة	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أتعاون مع الزملاء من أجل أداء الأعمال بصورة جيدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	13,3	13,3	13,3
موافق	23	51,1	51,1	64,4
موافق بشدة	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أقدم النصائح و الإرشادات للعاملين الجدد لتسهيل مهمتهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	8,9	8,9	8,9
موافق	19	42,2	42,2	51,1
موافق بشدة	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي لزميل يكون بحاجة إليها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	4,4
غير موافق	7	15,6	15,6	20,0
محايد	8	17,8	17,8	37,8
موافق	16	35,6	35,6	73,3
موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أتجنب إثارة المشاكل في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	8,9	8,9	8,9
موافق	6	13,3	13,3	22,2
موافق بشدة	35	77,8	77,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	11,1	11,1	11,1
موافق	30	66,7	66,7	77,8
موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أبادر دائماً إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	11,1	11,1	11,1
موافق	24	53,3	53,3	64,4
بشدة موافق	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أشاور مرووسي و أعلمهم قبل اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	3	6,7	6,7	11,1
موافق	22	48,9	48,9	60,0
موافق بشدة	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	6,7	6,7	6,7
موافق	26	57,8	57,8	64,4
موافق بشدة	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أقوم بأداء الأعمال الإضافية دون تدمير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	4	8,9	8,9	11,1
محايد	10	22,2	22,2	33,3
موافق	19	42,2	42,2	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أستمع للنقد البناء و أتقبل المساءلة على الأخطاء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	22,2	22,2	22,2
موافق	26	57,8	57,8	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أساعد الزملاء في حل المشاكل و النزاعات فيما بينهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	14	31,1	31,1	31,1
موافق	21	46,7	46,7	77,8
بشدة موافق	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	15,6	15,6	15,6
محايد	10	22,2	22,2	37,8
موافق	20	44,4	44,4	82,2
موافق بشدة	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحترم مواعيد و موافقت العمل حسب النظام المعمول به.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	9	20,0	20,0	20,0
موافق	18	40,0	40,0	60,0
موافق بشدة	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أتابع و أطبق التعليمات و القواعد الداخلية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	11	24,4	24,4	24,4
موافق	20	44,4	44,4	68,9
موافق بشدة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	11	24,4	24,4	26,7
موافق	22	48,9	48,9	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أقدم اقتراحات و أفكار من أجل تطوير طرق العمل و تحسينها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	10	22,2	22,2	26,7
موافق	23	51,1	51,1	77,8
موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحث زملائي على العمل بجدية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	12	26,7	26,7	26,7
موافق	22	48,9	48,9	75,6
بشدة موافق	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على عدم التغيب إلا لظروف القاهرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	6,7	6,7	6,7
موافق	10	22,2	22,2	28,9
موافق بشدة	32	71,1	71,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحافظ على ممتلكات المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	6,7	6,7	6,7
موافق	19	42,2	42,2	48,9
موافق بشدة	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ألتزم بالقواعد في غياب الرقابة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	4,4	4,4	4,4
موافق	29	64,4	64,4	68,9
موافق بشدة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أبلغ الجهة المعنية في حالة عدم قدرتي على إتمام مهمة ما.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
محايد	5	11,1	11,1	13,3
موافق	25	55,6	55,6	68,9
بشدة موافق	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المحور الثالث: الإبداع الإداري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أنجز ما يسند اليّ بأسلوب متجدد.	45	3	5	4,22	,704
أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخرين في حل مشكلات العمل.	45	3	5	4,20	,588
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	45	2	5	4,04	,737
أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور.	45	1	5	3,80	,815
لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال	45	3	5	4,04	,706
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	45	2	5	4,07	,780
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.	45	2	5	3,91	,633
لدي القدرة على تقديم عدة أفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	45	1	5	3,76	,908
أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرواياتي في العمل.	45	3	5	4,04	,767
أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه.	45	2	5	4,42	,753
لدي القدرة على النظر للأشياء الأخرى من زوايا أخرى.	45	3	5	4,16	,520
أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك.	45	3	5	4,13	,588
لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة	45	3	5	4,11	,611
غالبا ما أنتنّباً بمشكلات العمل قبل حدوثها.	45	2	5	3,73	,809
أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل.	45	1	5	3,82	,860
أحرص على معرفة أوجه الضعف و القوة فيما أقوم به من عمل.	45	2	5	4,09	,701
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	45	3	5	3,80	,588
Valid N (listwise)	45				

أنجز ما يسند الي بأسلوب متجدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	7	15,6	15,6	15,6
موافق	21	46,7	46,7	62,2
موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أبتعد عن تقليد ما يفعله الآخرين في حل مشكلات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	8,9	8,9	8,9
موافق	28	62,2	62,2	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	5	11,1	11,1	15,6
موافق	27	60,0	60,0	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	1	2,2	2,2	4,4
محايد	11	24,4	24,4	28,9
موافق	25	55,6	55,6	84,4
موافق بشدة	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	22,2	22,2	22,2
موافق	23	51,1	51,1	73,3
موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	6	13,3	13,3	17,8
موافق	24	53,3	53,3	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	8	17,8	17,8	20,0
موافق	30	66,7	66,7	86,7
بشدة موافق	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	3	6,7	6,7	8,9
محايد	10	22,2	22,2	31,1
موافق	23	51,1	51,1	82,2
موافق بشدة	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أستطيع التعبير عن مقترحاتي و لو كانت مخالفة لرواساني في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	12	26,7	26,7	26,7
موافق	19	42,2	42,2	68,9
موافق بشدة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	4	8,9	8,9	11,1
موافق	15	33,3	33,3	44,4
موافق بشدة	25	55,6	55,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على النظر للأشياء الأخرى من زوايا أخرى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	6,7	6,7	6,7
موافق	32	71,1	71,1	77,8
موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على إحداث التغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الموقف مني ذلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	11,1	11,1	11,1
موافق	29	64,4	64,4	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	13,3	13,3	13,3
موافق	28	62,2	62,2	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

غالباً ما أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	16	35,6	35,6	40,0
موافق	19	42,2	42,2	82,2
موافق بشدة	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أخطط لمواجهة المشاكل المتوقعة في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	1	2,2	2,2	4,4
محايد	12	26,7	26,7	31,1
موافق	22	48,9	48,9	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أحرص على معرفة أوجه الضعف والقوة فيما أقوم به من عمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	6	13,3	13,3	15,6
موافق	26	57,8	57,8	73,3
موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	13	28,9	28,9	28,9
موافق	28	62,2	62,2	91,1
موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم 07 : إختبار التوزيع الطبيعي
معاملي الإلتواء و التفرطح

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الإيثار	45	2,50	5,00	4,0000	,69903	-,209	,354	-,993	,695
اللطافة	45	3,50	5,00	4,4889	,47060	-,639	,354	-,398	,695
الروح_الرياضية	45	1,50	5,00	3,7111	,85605	-,444	,354	,276	,695
السلوك_الحضاري	45	3,00	5,00	4,0889	,53607	-,139	,354	-,387	,695
وعي_الضمير	45	3,00	5,00	4,3889	,53182	-,837	,354	,438	,695
الأصالة	45	3,00	5,00	4,1333	,56809	-,264	,354	-,701	,695
الطلاقة	45	2,50	5,00	4,0556	,62361	-,146	,354	-,275	,695
المرونة	45	3,00	5,00	4,2667	,57009	-,423	,354	-,612	,695
الحساسية_للمشاكل	45	3,00	5,00	3,7667	,57009	,251	,354	-,698	,695
Valid N (listwise)	45								

الملحق رقم 08: إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوك_المواطنة_التنظيمية	45	4,1356	,40348	,06015

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سلوك_المواطنة_التنظيمية	18,879	44	,000	1,13556	1,0143	1,2568

الفرضية الرئيسية الثانية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع_الإداري	45	4,0111	,47060	,07015

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإبداع_الإداري	14,413	44	,000	1,01111	,8697	1,1525

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	سلوك_المواطنة_التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.495 ^a	.245	.227	.41374

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_المواطنة_سلوك

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.384	1	2.384	13.926	.001 ^b
	Residual	7.361	43	.171		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), التنظيمية_المواطنة_سلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.625	.642		2.531	.015
	سلوك_المواطنة_التنظيمية	.577	.155	.495	3.732	.001

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

الفرضية الفرعية الأولى:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإيثار ^b		Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.291	1	.291	1.322	.257 ^b
	Residual	9.454	43	.220		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), الإيثار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.546	.410		8.639	.000
	الإيثار	.116	.101	.173	1.150	.257

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

الفرضية الفرعية الثانية:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اللطافة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.214	.196	.42210

a. Predictors: (Constant), اللطافة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.083	1	2.083	11.693	.001 ^b
	Residual	7.661	43	.178		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), اللطافة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.936	.610		3.172	.003
	اللطافة	.462	.135	.462	3.419	.001

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرياضية_الروح ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248 ^a	.061	.040	.46118

a. Predictors: (Constant), الرياضية_الروح

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.599	1	.599	2.816	.101 ^b
	Residual	9.146	43	.213		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), الرياضية_الروح

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.505	.309		11.339	.000
	الروح_الرياضية	.136	.081	.248	1.678	.101

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحضاري_السلوك ^b		Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.111	.091	.44873

a. Predictors: (Constant), الحضاري_السلوك

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.086	1	1.086	5.393	.025 ^b
	Residual	8.659	43	.201		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), الحضاري_السلوك

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.813	.520		5.406	.000
	السلوك_الحضاري	.293	.126	.334	2.322	.025

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

الفرضية الفرعية الخامسة:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	وعي_الضمير ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.237	.41102

a. Predictors: (Constant), الضمير_وعي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.480	1	2.480	14.681	.000 ^b
	Residual	7.264	43	.169		
	Total	9.744	44			

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

b. Predictors: (Constant), الضمير_وعي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.052	.515		3.984	.000
	وعي_الضمير	.446	.117	.505	3.832	.000

a. Dependent Variable: الإداري_الإبداع

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات حيث تمّ توزيعه على عينة مكونة من 45 إطار من مجموع 238 إطار، وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها: أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية، الإبداع، الإبداع الإداري.

Abstract:

The main aim of this study is to identify the role of organizational citizenship behavior in achieving Administrative creativity in Algiers telecommunications company in jijel, for that questionnaire was used to collect data and informations , it was delivered to a sample of 45 managers employers among 238 managers, statistical package for social science (Spss) was used to analyze collected data.

results show that organizational citizenship behavior has a medium role in achieving Administrative creativity in this company.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior , Creativity, Administrative Creativity .