



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

# المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

د/ بوقطف محمود

إعداد الطالبة:

فتيحة خذري

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
سناء روابجي	أستاذ محاضر - أ	جامعة خنشلة	رئيسا
بوقطف محمود	أستاذ محاضر - أ	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
سمية شحاوي	أستاذ مساعد - أ	جامعة خنشلة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرقان:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل المتواضع ووفقنا لإنجازه.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو

من بعيد على إنجاز هذا العمل رغم كل الصعوبات.

وأخص بالذكر الأساتذة الذين علموني حروفا من ذهب

وكلمات من درر طيلة المشوار الدراسي، ولهم مني فائق الاحترام والتقدير

كما أتوجه بالشكر الجزيل والخاص إلى مشرفي الدكتور محمود بوقطف الذي كان موجهي

ومشجعي وكان سندي طيلة رحلة بحثي

وختاما أسأل الله العلي القدير إن كنت قد أحسنت فهذا فضلا من الله

وإن أخطأت فالكمال لله وحده إليه يرجع الثناء كله

وهو نعم المولى ونعم النصير

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن أصل إليه لولا فضل الله عليا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى "والدي الكريمين "

إلى من ربنتي وأنارت دربي إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي

إلى طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى زوجي

العزيز " حفظه الله وأطال الله في عمره

إلى من هم عزوتي وسندي في الحياة " أسرتي وأولادي وأختي نجيبة حفظهم الله

وأطال في عمرهم وأمدهم بالصحة والعافية والنجاح في جميع مجالات حياتهم "

إلى كل من لم يسعهم قلبي ولم ينسأهم قلبي

## المحتويات

..... شكر وعرّفان :
..... الإهداء .....
..... فهرس المحتويات .....
..... فهرس الجداول .....
..... فهرس الأشكال.....
.....:مقدمة: Erreur ! Signet non défini. ....
<b>1..... الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>
.....: تمهيد: Erreur ! Signet non défini. ....
.....: 1- إشكالية الدراسة : 4.....
.....: 2- فرضيات الدراسة : 5.....
.....: 3- مبررات اختيار موضوع الدراسة..... 6.....
.....: 4- أهداف الدراسة ..... 7.....
.....: 5- أهمية الدراسة..... 7.....
.....: 6- مفاهيم الدراسة ..... 8.....
.....: 7- الدراسات السابقة : 9.....
.....: 8- الأبعاد النظرية: 10.....
.....: الخلاصة: 28.....
<b>29..... الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية</b>
.....: تمهيد: 30.....

31	1-تعريف المواطنة التنظيمية:.....
34	2-خصائص المواطنة التنظيمية : .....
35	3-أهمية المواطنة التنظيمية : .....
39	4-أبعاد المواطنة التنظيمية : .....
45	5- معوقات المواطنة التنظيمية : .....
48	الخلاصة: .....
49	الفصل الثالث: الابتكار التنظيمي.....
50	تمهيد:.....
51	1-تعريف الابتكار التنظيمي: .....
52	2-العوامل المؤثرة فيالابتكار التنظيمي: .....
54	3-أهمية الابتكار التنظيمي : .....
57	4-أشكال الابتكار التنظيمي: .....
	5-معيقات الابتكار التنظيمي.....
73	خلاصة : .....
76	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة.....
77	تمهيد: .....
78	1- مجالات الدراسة: .....
82	2-:مجتمع وعينةالدراسة .....
90	3- المنهج المستخدم في الدراسة .....

4- أدوات جمع المعلومات.....
5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: عرض البيانات، تحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>
1- عرض البيانات
2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
3- نتائج الدراسة
خاتمة
قائمة المصادر والمراجع
الملاحق

## الملخص:

جاءت هذه الدراسة لتقديم طرحا سوسيوولوجيا حول دور المواطنة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، وهي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة خنشلة وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم في بحثه أدوات منهجية تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة مستخدمة، معتمدا مبدأ المسح الشامل لمجتمع البحث وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بخنشلة وقد وزعت 85 استبانة من أصل 91 استاذ أي بنسبة تقارب 93% بمعدلات مختلفة على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية وذلك لغياب الأساتذة والذي صادف يوم نهاية السنة الجامعية إضافة إلى كون البعض كان في عطلة مرضية تعددت أسبابها بين عطلة الأمومة والاستيداع، إلا أن المستعادة منها كان 74 استبانة بنسبة (87%) من إجمالي الاستبيانات، وكان العدد الذي خضع للتحليل 60 استبانة وهي تمثل (66%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر المواطنة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة

كما انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها: كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة والتي انبثقت عنه ثلاثة فرضيات فرعية هي:

-نتوقع وجود مستوى متوسط من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة.

- نتوقع وجود مستوى متوسط من مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة.

- نتوقع وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة.

أما عن أهداف الدراسة فقد سعت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة.

- التعرف على مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة.

- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة.

- وجود مستوى مرتفع من توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة.

- . توجد علاقة طردية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

## Summary:

This study came to present a sociological proposal about the role of organizational citizenship in promoting organizational innovation. It is a field study at the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela. In order to achieve the objectives of the study, the student researcher adopted the descriptive analytical method, as he used in his research methodological tools represented by the questionnaire as the main tool, observation, documents and records. As auxiliary tools used, adopting the principle of a comprehensive survey of the research community, the research tool was applied to the study community, which is represented by the professors of the Faculty of Social and Human Sciences in Khenchela. 85 questionnaires out of 91 professors, meaning a percentage of approximately 93%, were distributed at different rates to the professors of the Faculty of Social Sciences due to the absence of professors, which coincided with the end day. During the university year, in addition to the fact that some were on sick leave for various reasons, between maternity leave and leave, only 74 questionnaires were returned, representing (87%) of the total questionnaires, and the number that was subjected to analysis was 60 questionnaires, which represents (66%) of the total questionnaires distributed.

The problem of the study revolved around the following main question:

How does organizational citizenship affect the promotion of organizational innovation among professors of the Faculty of Social Sciences at the University of Khenchela?

The study also started from a general hypothesis that: The greater organizational citizenship, the greater the organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela, from which three sub-hypotheses emerged:

-We expect the presence of a moderate level of dimensions of organizational citizenship behavior among professors of the Faculty of Social Sciences at the University of Khenchela.

We expect a moderate level of availability of forms of organizational innovation among professors of the Faculty of Social Sciences at the University of Khenchela.

We expect a positive, positive relationship between practicing the dimensions of organizational citizenship behavior and forms of organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.

As for the objectives of the study, the study sought to:

- Identifying the level of practice of the dimensions of organizational citizenship behavior among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.

- Identifying the availability of forms of organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.
- Revealing the extent to which there is a statistically significant relationship between the level of dimensions of organizational citizenship behavior and forms of organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.

The results of the study concluded as follows:

- There is a high level of practicing the dimensions of organizational citizenship among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.
- There is a high level of availability of forms of organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Khenchela.
- . There is a positive relationship between organizational citizenship and organizational innovation among professors of the Faculty of Social and Human Sciences at Abbas Laghrour Khenchela University.

مقدمة

تعد المواطنة التنظيمية من القضايا المتجددة في المنظمات التي ما تلبث أن تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد التطور والتحسين في الأداء الشامل للمنظمات. ونتيجة للدور المهم الذي يؤديه سلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل مثل الإيثار، والكرم والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري في فعالية الأداء وتعزيز التوجهات الابتكارية تبرز الحاجة إلى الكشف عن مستوى هذا السلوك في المنظمات عموماً وفي الجامعة الجزائرية على وجه التحديد وبشكل خاص فئة الأساتذة، فالبرغم من تعدد المهام الرسمية التي تقع على عاتق الأستاذ من تدريس وبحث علمي وتقييم للطلبة وإجراء الامتحانات وتصحيحها والإشراف والالتزام بالأنظمة المعمول بها في الجامعة وغيرها، إلا أنه ينتظر منه القيام بأدوار إضافية تطوعية تساهم في الارتقاء بجودة التعليم وتكوين صورة ايجابية عن الأساتذة.

وبما أن الابتكار التنظيمي هو أحد الطرق التي منحها المؤسسات للتكيف مع الظروف المتغيرة للتقدم التكنولوجي ودخول سوق المنافسة من خلال تقديم خدمات جديدة تلبى احتياجات المجتمع. وعلى هذا الأساس يجب أن توفر الجامعة بيئة تتقبل الابتكارات على أنواعها وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية ابتكاريه، فإن المدير أو المسؤول عن الجامعة ومعه فريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبتكروا ويبدعوا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب إلغاء الكثير من القواعد التي تضع العراقيل التي تعيق الموظفين عن الابتكار، ونظراً لأهمية الموضوع، ارتأينا أن نسلط الضوء على المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة.

ولمعرفة هذا قمنا بتصميم خطة منهجية اشتملت على جانبين، الجانب النظري والذي احتوى خمسة فصول **الفصل الأول: وجاء تحت عنوان موضوع الدراسة** وقد تطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهدافها

وأهميتها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع، والأبعاد اللامبريقية للدراسة (الدراسات الجزائرية والعربية)..

**الفصل الثاني:** وتناولنا فيه أساسيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في تعريف المواطنة التنظيمية الخصائص، الأهمية والأهداف أبعادها و أخيرا معوقاتهما.

**الفصل الثالث:** وتم استعراض فيه أساسيات الابتكار التنظيمي تعريف الابتكار التنظيمي، أهمية الابتكار التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، أشكاله، المعوقات التي تحد من الابتكار التنظيمي.

**الفصل الرابع:** وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتطرقنا فيه الى مجالات دراسة \*مكاني ، أزماني ، البشري\* .المنهج المستخدم. أدوات جمع البيانات (ملاحظة استمارة. أساليب تحليل (الكمي والكيفي).تحديد مجتمع الدراسة

**الفصل الخامس:** كان لمناقشة نتائج الدراسة لكل من الفرضية الأولى.الفرضية الثانية. الفرضية الثالثة بالإضافة إلى نتيجة العامة للدراسة. والقضايا التي تثيرها الدراسة.

وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات عليها قائمة المراجع و الملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء إعداد هذه الدراسة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3 - مبررات اختيار موضوع الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- خ\_\_\_\_\_لاصة

يعتبر الجانب النظري الركيزة الأساسية لأي بحث علمي و الإطار المرجعي للبحث من الناحية البيولوجية كونه يعطي تصورا واضحا لم يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، و من اجل ذلك نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وواضح نبرز فيه : إشكالية الدراسة ، فرضياتها التي تعد كإجابات للتساؤلات المطروحة حول علاقة (تمكين العاملين) سلوك المواطنة التنظيمية ،مبررات اختيار موضوع الدراسة، بالإضافة إلى إبراز أهميتها و أهدافها وصولا لتحديد المفاهيم الأساسية و الثانوية للدراسة.

## 1- إشكالية الدراسة :

نظرا لما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح أولى الفكر التنظيمي اهتماما خاصا بالعوامل المؤثرة بالارتقاء بمستوى أداء الموظفين ، فمن المفاهيم التي ظهرت حديثا ووجد أن لها تأثيرا ايجابيا على أداء الموظفين و المنظمات كان مدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية الرسمية . ونتيجة للآثار الايجابية المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة الأمر الذي يدفعنا إلى تسليط الضوء على هذا السلوك في الجامعة على وجه الخصوص وبالتحديد على فئة الأساتذة التي يقوم بها الأستاذ في الجامعة، أي مدى قيامهم بسلوكات تطوعية اختيارية خارجه عن نطاق الأدوار الرسمية من اجل خدمة الجامعة دون الحصول على حوافز مقابل ذلك ، فعلى الجامعات أن تدرك بضرورة منح الحرية لجزء من السلوك غير المحدد للأساتذة حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الأبتكاري من قبل الأساتذة ، فهذا السلوك أصبح مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الايجابية التي من بينها تحسين مستوى

كفاءة الجامعة، وتقليل التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للأساتذة والارتقاء بجودة التعليم .

ومن خلال نزولنا إلى الميدان وتقصينا للسلوكيات التي يقوم بها بعض الأساتذة في الكلية لاحظنا أن قيامهم بتلك السلوكيات التطوعية والمواطنة تكاد تكون محدودة أثناء أو خارج أعمالهم وأوقاتهم الرسمية وهو الأمر الذي دفعنا إلى البحث في هذا الموضوع والتعرف على مدى ممارسته من قبل المبحوثين ، وعن مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي ، ثم الوقوف على مدى وجود علاقة بينهما ، ومدى إمكانية جعل هذه العلاقة نموذج يحتذى به في مختلف الجامعات ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف تؤثر المواطنة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة خنشلة ؟  
- وتدرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة ؟

2- ما مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأشكال الابتكار التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة؟

## 2- فرضيات الدراسة :

تعتبر مرحلة تشكيل وصياغة فرضيات الدراسة من أكثر مراحل البحث أهمية ، إذ تساعدنا في تحديد معالم سير البحث ، وإن النتائج المحققة من البحث تتوقف

على الفرضيات الموضوعية ، ولهذا فان دقة تحديد فرضيات الدراسة ستتبعكس إيجابا على بقية الخطوات الأخرى في إجراء الدراسة ، فالفرضية هي احتمال علمي ظرفية في بدايتها تتطلب تحقق ميداني .

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

#### **الفرضية الرئيسية :**

- كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية في جامعة خنشلة.

#### **الفرضيات الفرعية :**

- **الفرضية الأولى:**نتوقع وجود متوسط من ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة.

**الفرضية الثانية:**نتوقع وجود مستوى متوسط من مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة.

**الفرضية الثالثة:**نتوقع وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .

### **3- مبررات اختيار الموضوع**

يعتبر اختبار موضوع البحث اللبنة الأساسية لبناء بحث علمي ولاسيما بحث الاجتماعي ،في اختيار لهذا الموضوع لم ياتي بطريقة عشوائية و إنما تفاعل مبررات ذاتية وأخرى موضوعية فيما بينها ، قادتنا في نهاية الأمر إلى تناول هذا الموضوع و تتمثل هذه المبررات فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في لدراسة موضوع.

- الرغبة في إثراء المعارف الفردية، و زيادة الخبرة الذاتية في ممارسة البحث العلمي السوسولوجي والاستفادة منها مستقبلا .
- موضوع الدراسة يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- الفضول والرغبة في التعرف على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .
- إمكانية إجراء دراسة معرفيا ، منهجيا ، امبريقيا .
- النقائص التي تعاني منها البحوث السابقة حول موضوع الدراسة مما يجعلها نقطة انطلاق لموضوع بحثنا .

#### 4-أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .
- 1- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .
  - 2- التعرف على مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .
  - 3-الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة .

#### 5-أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية بسبب :

1- إبرازها المواطنة التنظيمية الصالحة وتعميق مفهومها وتفعيلها على المستوى العلمي في الجامعة الجزائرية موضوع الدراسة .

2- تحديد مستويات سلوك المواطنة التي تمارس في جامعة عباس لغرور ومدى توفر مظاهر الابتكار التنظيمي بها ، والعمل على استثمارها .

3- العمل على تشجيع الأساتذة على الابتكار التنظيمي من خلال تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

## 6- تحديد المفاهيم

يعد تحديد المفاهيم من الأساسيات التي يقوم عليها البحث السوسولوجي ، وخطوة هامة وضرورية لأي دراسة ، فالباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة .

ونظرا لأهمية ضبط المفاهيم قمنا بتحديدنا بما يخدم أغراض الدراسة .

## 6-1- مفاهيم الدراسة

### - المواطنة التنظيمية :

هو ذلك السلوك التطوعي الاختياري الذي يقوم به الموظف بالمؤسسة الجزائرية من تلقاء نفسه خارج نطاق النظام الرسمي المحدد ، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة مما تساهم في ارتقائها وتحقيق أهدافها وفعاليتها .

### -الابتكار التنظيمي :

يقصد به عملية التغيير والابتكار والهدف الخلاق في طرق عمل الإدارة ، تماشيا مع المستجدات التقنية والتكنولوجيا الهادفة إلى خلق إضافات بناءا على المعرفة المتجددة للزبون وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية ، أو تقنية ، أو إضافية داخل المنظمة

#### -المؤسسة الجامعية :

هي هيئة تعليمية تربوية تتكون من مجموعة من الفاعلين يجتمعون لتحقيق هدف واحد وهو إخراج نخبة من الطلبة ذات كفاءات في مختلف الميادين المتوفرة بها .

#### الدراسات السابقة :

#### الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

أولا : دراسة بن زاهي منصور ومعمري حمزة 2014 بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة .

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي في الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية ؟
  - هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس؟
  - هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية
- وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عتبة متكونة من (110) موظفا ، تبين أن مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط ، وان العناية بهذا السلوك يسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء و الفعالية التنظيمية .

- المكون مجتمع البحث من موظفي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مرطز التوزيع 1-2 بورقلة وعددهم 110 موظفا ، تم اختيار العينة العشوائية كما استخدم المنهج الوصفي في الدراسة والاستمارة كأداة حيث توصلت إلى النتائج التالية :

- مستوى كل سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.

- توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنسين

- توجد فروق دالة في أداء العمال سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية .

ثانيا: دراسة عاشور لعور 2014-2015 بعنوان التمكين النفسي وتأشيرة على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بورقلة مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي -قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا -جامعة سطيف2.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي : هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك

المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى كل من التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ؟

- هل تؤثر أبعاد التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية

المدنية ؟

كما هدفت الدراسة على مدى إدراك أفراد الحماية المدنية للتمكين النفسي وسلوك

المواطنة التنظيمية ، والوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في

المؤسسات الجزائرية .

وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة المقدر عددهم 417 فردا

موزعين بين إداريين وأعاون تدخل ميداني ، وتم اختبار العينة العشوائية الطبقية على

المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف وطبيعة الموضوع ، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستمارة مقسمة إلى محورين أحدهما متعلق بالتمكين النفسي والثاني بالمواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها :

- مستوى كل من التمكين النفسي ، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع .

- التمكين النفسي بإبعاده تؤثر على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة .

ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعود لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة.

ثالثاً: دراسة سليمان شهري 2019 بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة في الجامعات الحكومية الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية من جهة نظراً لقادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الجزائرية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 < 0$  في تقرير المبحوثين لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية لماله من آثار الايجابية على الحياة العملية واليومية ، والتعرف على مستوى ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الجزائرية ،

معرفة اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية ، صياغة و التقديم المجموعة من التوصيات للجهات المعنية لموضوع هذه الدراسة .

- يكون المجتمع البحث من القادة الأكاديميين في كل من كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و كلية التسيير الموجودة بالجامعة (بومرداس ) و(الجامعة الجزائرية) و البالغ عددهم 124 قائد و لتحقيق أهداف الدراسة يتحدث الباحثة المنهج الوصفي باختيار عينة عشوائية من القادة الأكاديميين ،أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستمارة الإستبائية.

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- هناك مستوى متوسط في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية من جهة نظرا لقادة الأكاديميين في الجامعة الحكومية ومنه
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 < 0$  في تقرير المبحوثين لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

التعليق على الدراسات الوطنية :

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u></p> <p>- هذه الدراسة عبارة عن بحث ارتباطي يهدف الى معرفة العلاقة بين المواطنة و الفعالية التنظيمية في بينهما دراساتنا هي بحث سببي يدرس اثر المواطنة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمية داخل الجامعة الجزائرية .</p> <p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u></p> <p>تختلف الدراسة في تناولها للفعالية التنظيمية</p> <p><u>من حيث مجتمع الدراسة:</u></p> <p>تختلف عن دراساتنا في اختيارها عينة عشوائية طبقية في حين دراساتنا اعتمدت مبدأ المسح الشامل</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة :</u></p> <p>تختلف هذه الدراسة عن دراساتنا في المكان و الزمان إجرائها حيث كانت في المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز سنة 2014.</p>	<p><u>من حيث المتغيرات الدراسة</u></p> <p>- تتشابه مع دراساتنا في المتغير المستقل.</p> <p><u>من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات</u></p> <p>- تشابهت هذه الدراسة مع دراساتنا في اعتمادها على منهج الوصفي و استمارة كأداة جمع البيانات.</p>	<p>الدراسة الأولى</p>

<p><u>من حيث متغيرات الدراسة :</u> تختلف عن دراستنا في كوننا تناولت التمكين النفسي <u>من حيث مجلات الدراسة :</u> تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مكان و الزمان إجرائها حيث كانت في المؤسسة الحماية المدنية 2014 – 2015. <u>من حيث مجتمع الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في اختيارها عينة عشوائية طبقية في حين دراستنا اعتمدت مبدأ المسح الشامل</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تشابهت مع دراستنا في متغير التابع <u>من حيث طبيعة و أهداف الدراسة:</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي لدرس التمكين النفسي تأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية و هما شرك فيه مع دراستنا.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
--	--	------------------------

### الدراسات العربية :

أولاً: - دراسة العامري : 2003 السعودية تحت عنوان محددات واثـر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة -قسم الادارة العامة ،جامعة المؤتة .  
هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة وتقصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات ، واستخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة بأسلوب تحليلي وبناء تصور شامل يوضح محددات واثـر سلوك المواطنة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الآثار الايجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة (تحسين مستوى كفاءة ، والفاعلية التنظيمية ، الحد من التسرب الوظيفي رفع الروح المعنوية ، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع ، زيادة فرص النجاح والاستمرارية .
- تعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، العباداة الإدارية، عمر الموظف ، مدة خدمة الموظف ، الدوافع الذاتية ، الثقافة التنظيمية ، السياسة التنظيمية ) .

	<p><u>من حيث تساؤلات الدراسة:</u> انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات تتشابه مع تساؤلات دراستنا</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة :</u> ها قد هذه الدراسة إلي تقييم اثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية وهو ما يشارك فيه مع دراستنا.</p> <p><u>من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات:</u> استخدمت من هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
--	--	------------------------

ثانيا - دراسة بندر كريم ابوتاية 2012 تحت عنوان اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ،دكتوراه في إدارة الموارد البشرية -كلية التخطيط و الإدارة ، جامعة البلقاء التطبيقية ،الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن .

وافترضت الدراسة وجود اثر ايجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية : (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير ) حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها ، لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من 326 مستجيبا من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ان إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع إبعادها جاء فوق المتوسط ،بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة ، لقد بينت نتائج الدراسة ان هناك أثرا ايجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها .

وكما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة التعاملية).

وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية .

التعليق على الدراسات العربية :

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p><u>من حيث منهج الدراسة:</u> اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي بينما هذه الدراسة اعتمدت على المنهج المكتبي التحليلي .</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> أجريت هذه الدراسة في 2003 على خلاف دراستنا .</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة :</u> تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل <u>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها:</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس اثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وهو ما يشترك فيه مع دراستنا</p>	الدراسة الأولى
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة :</u> تختلف عن دراستنا في تناولها للعدالة التنظيمية</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة :</u> تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مكان وزمان إجرائها حيث كانت في المراكز الوزارات الحكومية في الأردن سنة 2012</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع <u>من حيث طبيعة الدراسة</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية وهو يشترك مع دراستنا <u>من حيث أدوات جمع البيانات</u> تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على الاستمارة كأداة لجمع البيانات .</p>	الدراسة الثانية

الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي :

-الدراسات الوطنية:-

أولاً: دراسة بوبعة عبد الوهاب : دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس 2011-2012

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير -جامعة منتوري  
-قسنطينة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة على التساؤلات التالية

- ما هي أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هي الميزة التنافسية وما هي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية ؟

- ماهو دور الابتكار في دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

- هل للابتكار دور في تطوير المؤسسة الاقتصادية 'موبيليس' ؟

وهدفت الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار إستراتيجي في تغيير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي الذي على جمع للبيانات والمعلومات لوصف الظواهر والإحاطة بها ،وقد شمل مجتمع الدراسة على عدد من الإطارات الإدارية لشركة اتصالات الجزائر والذي يبلغ عددهم 400 إطار إداري،واختار الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الاستمارات على 100 عامل والتي تمثل ما نسبته 25 بالمئة من حجم المجتمع .

وخلصت نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة قوية طردية بين إدارة الابتكار الإداري والميزة التنافسية لمؤسسة

موبيليس

- وجود علاقة طردية حسنة بين الابتكار التقني والميزة التنافسية

- وجود علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية

ثانيا : دراسة ترغيني صباح 2017-2018 بعنوان دور التعلم التنظيمي في

دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج

بوعريج)اطروحة مقدمة في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

، جامعة محمد خيضر بسكرة: تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما هو

دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة مؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟

والتي اندرجت تحتها التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو واقع الابتكار في مؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور تعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور التعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- ما هو دور التعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوعرييج؟
- كما هدفت الدراسة إلى قياس الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في دعم أبعاد الابتكار وذلك بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية كوندور ويكون مجتمع البحث من أفراد المؤسسة الجزائرية في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية كوندور . برج بوعرييج . وعددهم 162 عامل، وتم اختبار العينة العشوائية الطبقية على المنهج الوصفي مع أهداف وطبيعة الموضوع، أما الأداة فتمثلت في الاستمارة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور  
برج بوغريج.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم  
الابتكار بمؤسسة كوندور . برج بوغريج.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة  
كوندور .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة  
كوندور . برج بوغريج .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة  
كوندور
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة  
كوندور . برج بوغريج.

#### التعليق على الدراسات الوطنية :

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى	<p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية الاقتصادية وهو ما يشترك فيه مع دراستنا .</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات :</u> تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات</p>	<p><u>من حيث تغيرات الدراسة :</u> . تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تناولها للميزة التنافسية</p> <p><u>من حيث مجتمع الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في اختيارها عينة عشوائية طبقية في حين دراستنا اعتمدت مبدأ المسح الشامل</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u></p>

<p>. تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المكان والزمان حيث كانت في اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس 2011-2012</p>		
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة :</u> تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تناولها للتعلم التنظيمي <u>من حيث مجتمع وعينة الدراسة :</u> تختلف عن دراستنا في اختبارها عينة عشوائية طبقية في حين دراستنا اعتمدت مبدا المسح الشامل <u>من حيث مجالات الدراسة:</u> تختلف من دراستنا في المكان وزمان الدراسة حيث كانت في مؤسسة كوندور . برج بوعريريج 2017-2018</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع <u>من حيث طبيعة الدراسة :</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية الاقتصادية وهو ما يشترك فيه مع دراستنا <u>من حيث المنهج :</u> تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات</p>	<p>الدراسة الثانية</p>

### الدراسات العربية :

أولاً: دراسة سعد علي العنري وعامر علي العطوي ، العراف تحت عنوان العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي ، دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، 2010.

. تمحورت إمكانية الدراسة حول الإجابة عن التساؤلات التالية

. ما هي المرتكزات النظرية والفكرية لمفهوم الطاقة التنظيمية؟

- هل تدرك القيادات التعليمية مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة وما هو مدى إنعكاسها على حياة العاملين وإنتاجيتهم ؟

- هل تساهم الطاقة التنظيمية المنتجة في خلق المناخ الذي يشجع علي المبادرة بتقديم الأفكار المبتكرة والمفيدة لعمل الكليات عينة البحث كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الكشف عن مستوى توافر أبعاد للطاقة التنظيمية المنتجة (الطاقة العاطفية ، والطاقة المعرفية والطاقة السلوكية) ؟

لدى أفراد عينة البحث ن وبيان مستوى إنغماس أفراد عينة البحث بتقديم الأفكار الجديدة والعملية للمنظمة عينة البحث ، إختبار طبيعة علاقة الإرتباط والتأثير بين أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة العاطفية ، والطاقة المعرفية ، والطاقة السلوكية ) ومتغير الإبتكار التنظيمي

يتكون مجتمع البحث من ثمان جامعات حكومية هي جامعة البصرة ، جامعة المثنى وجامعة القادسية ، جامعة بابل ، وجامعة الكوفة ، وجامعة ذي قار ، وجامعة واسط ، وجامعة كربلاء ، وقد شملت العينة 103 كلية من كليات هذه الجامعة وتم توزيع استمارة الاستبيان على الأطراف الفاعلة في هذه الكليات والمتمثلين بعمداء الكليات ومعاوني العميد ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم 446 مستجيب .

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى معتدلا من الطاقة العاطفية والطاقة السلوكية لدي العاملين في الكليات عينة البحث.

- وجود مستوى مخفض نسبيا من الابتكار التنظيمي لدي أفراد عينة البحث.

- اتضح بأن الطاقة التنظيمية المنتجة تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي.

ثانيا : دراسة طارق عثمان وسهى احمد رباب : اثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات

الكهربائية (سوداتراف) 2020 مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير قسم المالية والمحاسبة، جامعة مصر.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل في التعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات ، معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل أثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة .

تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونة من 70 مفردة من مجتمع الدراسة ، توصلت الدراسة للعدد من النتائج منها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات ، لدى الأزمات عدد من الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية ، أسباب أخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها ، أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود أساليب متنوعة لحلها ، أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموظفين المبتكرين وإتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات ، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ، اتخاذ التدابير التي تمنع حدوث الأزمات ومحاولة التنبؤ والتعرف على مؤشرات حدوثها .

التعليق على الدراسات العربية :

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى	من حيث متغيرات الدراسة : تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع من حيث أدوات جمع البيانات :	من حيث طبيعة الدراسة . هذه الدراسة هي عبارة عن بحث إرتباطي يهدف إلى معرفة العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي فيما بينها أما دراستنا هي بحث

<p>سببي يدرس أثر المواطنة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية</p> <p><u>من حيث متغيرات الدراسة</u></p> <p>. تختلف عن دراستنا في تناولها للطاقة التنظيمية</p> <p><u>. من حيث مجالات الدراسة :</u></p> <p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مكان وزمان إجرائها حيث كانت في الجامعات العراقية سنة 2010.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على الاستمارة كأداة لجمع البيانات</p>	
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة :</u></p> <p>تختلف عن دراستنا في تناولها لإدارة الأزمات</p> <p><u>. من حيث مجالات الدراسة :</u></p> <p>. تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مكان وزمان إجرائها حيث كانت في الشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف) 2020.</p>	<p><u>من حيث طبيعة الدراسة :</u></p> <p>هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات على العاملين لشركة وهو ما يشترك فيه مع دراستنا</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:</u></p> <p>تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات</p>	<p>الدراسة الثانية</p>

#### 8- الأبعاد النظرية للدراسة:

تعتبر النظريات الأرضية التي يسير عليها كل باحث في جلب المعلومات التي تخصص موضوع الدراسة وركيزة أساسية ينطلق منها للبحث حول مجريات بحثه

بالدراسة والتقصي، فالنظريات السوسولوجية هي مجموعة من البناءات الفكرية نحاول من خلالها تفسير الوقائع والأحداث ومعرفة ملامستها للتعبير عن مصداقيتها في مختلف المجالات ، ونتيجة لتعددتها وتنوعها وجب انتقاء النظريات التي تخدم موضوع بحثنا وذلك على النحو التالي :

### المقاربة السلوكية (العلاقات الإنسانية)

تتميز هذه المقاربة بأن أصولها يمكن إرجاعها إلى الأبحاث التي أجريت عن العلاقات الإنسانية في العمل داخل المؤسسة في بداية العقد الثاني من هذا القرن ، ورعرت في الثلاثينات والخمسينيات إلى يومنا هذا ، ومن المهتمين بالحواس الاجتماعية نجد حركة العلاقات الإنسانية ومن أهم روادها **التون مايو** تقترض هذه الأخيرة بأن العامل كائن اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس.<sup>1</sup>

أي أنها اعتبرت بيئة العمل بيئة اجتماعية يعيش فيها العامل ويبنى علاقات شخصية مع زملائه تتجاوز العلاقات الرسمية، وينبغي على المسؤولين الاهتمام بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة مما يرفع الروح المعنوية لديهم ، ولا يكون هذا إلا ضرورة الاعتراف بجماعات العمل داخل المؤسسة ذات الطابع الغير الرسمي ، ودعم روح التعاون يخلق جو من الاتفاق والتفاهم بين العاملين ومع مسؤوليهم مما يسهل عملية تبادل المعلومات .

كما أوضح " **إلتون مايو** " أن للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المؤسسة تعارض معها ، لذلك يصبح إلزاما على الإدارة أن تعطي هذه السلطة إلى العاملين،<sup>2</sup> وأشاركهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بانتمائهم وكرامتهم وفي

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، ط2، دار السيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2011 ص 37.

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005 ص 45.

هذا السياق تؤكد " ماري بارك فوليت " في كتابها تجربة إبداعية أنه يجب اعتبار المؤسسة مجتمع تعاون يعمل فيه المسؤولين والعمال بتوافق وانسجام كامل لتحقيق الأهداف ، دون محاولة سيطرة أحدهم على الآخر وهذا لتجنب افتعال الفوضى والمشكلات في العمل.<sup>1</sup>

لذلك ينبغي على المسؤولين تنمية روح المبادرة لدى العاملين وتشجيعهم على العمل التطوعي في إطار فوق عمل متضامنة مع بعضها البعض ، مما يسمح بزيادة الثقة لدى العاملين المواطنة التنظيمية في المؤسسة ولا يجب أن تقتصر عملية تحفيز العاملين على الجوانب المادية فقط كزيادة الأجر وإنما لنواحي المعنوية للفرد العامل كتقديم الشكر والثناء له نظير جهوده المبذولة في إنجاح العمل ، أو تقديم مكافآت وعلاوات وغيرها وهذا ما يؤدي إلى الجدية في العمل .

أما بالنسبة لنظرية سلم الحاجات "لأبراهيم ماسلو " فإن المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي يتحققان في ضوء إشباع الحاجات الأساسية للعامل والمتمثلة حسب "ماسلو " في الحاجات الفزيولوجية ، الحاجات الأمنية ، الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى التقدير والاحترام وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات ، >> وبعد تصنيفها حسب الأولويات والأهمية يشرع الأفراد في إعداد أنفسهم للقيام بحركات وتصرفات مدروسة بحيث تمكنهم في النهاية من الوصول إلى غاياتهم وتحقيق أهدافهم ، وفي كل مرة يحصلون على الأشياء التي خططوا لها من قبل يفعلون إلى العمل لتحقيق أهداف أخرى لها اعتبار كبير في استراتيجياتهم ، واحتياجات الأفراد لانهاية لها وتصرفاتهم مرتبطة باحتياجاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم : التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر 2006 ص 27.

<sup>2</sup> Ammor buhousl : Public Administration Théories , Arab organisation of administrative sciences ,Jordan ,1980,p,p :36-37

فسلوك العاملين يتوقف على مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم فإذا كانت ظروف العمل والأجر والمكافآت والعلاوات التي يتقاضاها العامل نظير إنجازه لعملة تسمح له بإشباع حاجاته الفسيولوجية من غداء ومسكن فهذا يؤدي إلى الجدية في العمل من جهة ، ومن جهة أخرى يسعى العامل إلى إشباع حاجاته الأمنية مثل التأمين على النفس ، والتأمين على الوظيفة والصحة من خلال حصوله على الرعاية الصحية والتأمين الاجتماعي ومعاشات التقاعد ، الترقية وكل هذا تكلفة قوانين العمل بالمؤسسة التي ينبغي تعريف العمال بها عن طريق الإعلانات، المناشير، الاجتماعات ... الخ فتطبيقها يؤدي إلى شعور العمال بالارتياح والاطمئنان، ما يكرس بدوره الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يظهر في صورة التمارض والتغيب في العمل وعدم التأخر عنه.

أما على الصعيد الاجتماعي فالعامل بحاجة إلى الشعور بالانتماء إلى حماية عمل معينة وإقامة علاقات عمل وصداقة وود مع زملائه ، فالعامل كائن اجتماعي يجب أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك بالتعايش القائم على الألفة والمحبة بينهم ، ما يدفعه للقيام ببعض السلوكيات منها على سبيل المثال المبادرة لمساعدة زملائه في إنجاز العمل والتطوع لأداء مهام إضافية سواء في أوقات العمل الرسمية أو خارجها مما يساهم في تحقيق الاحترام والتفاهم بين الجميع ، والاعتراف بالإنجاز وتثمين الجهود ، الأمر الذي يحفز العامل على وضع أفكار جديدة يوفرها له الإبداع لتحسين الجودة والعمل في المؤسسات موضع التنفيذ من خلال استخدام أساليب مبتكرة ومتطورة وتنمية المهارات للشخصية في التفكير والتفاعل القوي بين أعضائها ،ميلفود المؤسسة نحو التطور وإكسابها مزايا تنافسية ، وفي ذات السياق يؤكد " دافيد ماكلياند " في كتابة دوافع الإنجاز أن الحاجة للإنجاز هي حالة الفرد المتمكن من العمل الذي يؤديه

وكفاءته فيه ، إضافة إلى بحثه المستمر عن مهام المتحدية ، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية.<sup>1</sup> إخضاع العاملين للدورات التكوينية سيسمح لهم باكتساب مهارات فنية وتقنية جديدة ، تساعدهم على التحكم في وسائل العمل وإنجاز العمل وإتقانه بكفاءة وفعالية وابتكار منتجات جديدة من خلال تطوير التفكير والإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة وهذا ما يزيد من شعور العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله وهو ما أكد عليه " رنسيس ليكارت " في نظرية مقارنة الدافعية التي تدور فكرتها حول : **الدافعية** والتي تتكون من أربعة أنواع ( الدوافع الذاتية ، الطمأنينة ، الاستطلاع ) فعلى المؤسسة بناء نظام التحفيز.<sup>2</sup>

### الخلاصة:

تعطي اغلب الدراسات السوسولوجية اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي لأنه الواجهة التي تحدد للباحث معالم الدراسة ومصدر جمع البيانات، وقد حاولنا ان نقدم لمحة عامة للموضوع أو عما نريد البحث عنه من تحديد إشكالية الدراسة، نزولا للميدان لتعرف على إمكانية وجود ترابط بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي من خلال جمع البيانات والتأكد من مدى صحة الفرضيات، ومبررات اختيار الموضوع أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى الاطلاع على المفاهيم الأساسية والثانوية لمتغيرات الدراسة، قصد إزالة الغموض عنها من جهة وحصر مشكلة الدراسة من جهة أخرى حتى تصبح قابلة للدراسة الامبريقية .

<sup>1</sup> منير فوزي :تسيير المواد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010 ص 293.

<sup>2</sup> بن رمضان سامية ، ادبيات المؤسسة في المقاربات السوسولوجية ،مجلة الباحث الاجتماعي الاغواط الجزائر 2016 ، ع 18 ص 07.

## الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- تعريف المواطنة التنظيمية
- 2- خصائص المواطنة التنظيمية
- 3- أهمية المواطنة التنظيمية
- 4- أبعاد المواطنة التنظيمية
- 5- معوقات المواطنة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي ، حيث ظهرت بداية مع أفكار " شيشر برنارد " والتي أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني ، وهو ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد تجاه بعضهم البعض والذي لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في كل مؤسسة.

حيث أصبحت المواطنة التنظيمية من الأساليب في معالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية والارتقاء بالمؤسسة والعاملين على حد سواء . وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على تعريف المواطنة التنظيمية وخصائصها ، أهميتها وأهدافها، إضافة إلى أبعادها، وصولاً إلى المعوقات التي تحد منها .

## 1- تعريف المواطنة التنظيمية

### 1-1- المواطنة :

أ- لغة: مشتقة من الوطن ،وحسب ابن منظور الوطن (المنزل الذي تقيم به،وهو موطن الإنسان ومحلّه والجمع أوطان ، وطن بإمكان الوطن يطن وطنا، الوطن البلد اتخذه وطنا ،توطن البلد).<sup>1</sup>

وهي " صفة دالة على المطاوعة و المشاركة، مشتقة من اسم الفاعل(مواطن) المشتق بدوره من فعل الرباعي (واطن) المزيد من الثلاثي الوطن أي قطن و امن في مكان على بقعة من الأرض).<sup>2</sup>

وتأتي المواطنة وترجمة المصطلح(Citizenship) في اللغة الانجليزية ويقصد بها غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع من اجل إيجادالمواطن الصالح).<sup>3</sup>

### ب-اصطلاحا:

-تم تعريف المواطنة حسب سيد محمد ولدديب "بأنه نمط من العلاقات بين الأفراد و الجماعة، القائمة على التوازن بين الحقوق و الواجبات شريطة شعورهم بالانتماء إلى الجماعة".<sup>4</sup>

- كما عرفها قاسم زيدان على أنها: " شعور وجداني بارتباط أفراد المجتمع بالأرض المقيمين بها ،هذا الارتباط يتمثل في مجموعة من القيم الاجتماعية

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب ، م13. ط2 دار احياء التراث العربي -لبنان- 1998 ص 338.

<sup>2</sup> صادق عباس الموسوي : الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة ، ط1،مركز الغدير لدراسات النشر والتوزيع ، 2012 ، ص 45.

<sup>3</sup> احمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل المهارات) ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص60.

<sup>4</sup> سيد محمد وليب : الدولة واشكالية المواطنة قراءة في فهم المواطنة العربية ط1 ،كنوز المعرفة ، الأردن ، 2011،ص55،بتصرف.

، والتراث التاريخي المشترك، وبالتالي فالمواطنة جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.<sup>1</sup>

- أما حسب موسوعة علم الاجتماع فهي مجموعة من الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها الفرد التي تتضمنها مؤسسات و هيئات في الدولة الرفاهية.<sup>2</sup>

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم المواطنة هو ذلك الشعور الوجداني الذي يربط أفراد المجتمع بوطنهم الذين يعيشون فيه، القائمة مجموعة الحقوق و الواجبات التي تلزم أفرادها على التقيد بها حيث نظم القوانين التي تحكم علاقة الفرد بالوطن .

## 1-2- التنظيم

**لغة:** جاءت من مصدر الفعل نظم ، أي النظم و التأليف بمعنى ضم شيء لأخر جاءت من الفعل : ينظم ، تنظما الشيء تالف واتسق - الأمر استقام.

وكلمة منظمة و تنظيم ، هي ترجمة للمصطلح الفرنسي الانجليزي " organisation" وتكتب عادة في امريكا " organization".<sup>3</sup>

### اصطلاحا:

**تعريف ماكس فيبر:** هو عبارة عن جهاز إداري يجمع جماعات العمل تربطهم علاقات اجتماعية تنظمها قواعد العمل المحددة الأدوار و مسؤوليات الأفراد داخل هذا الجهاز.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حوردين ما رشيل : موسوعة علم الاجتماع ،ترجمة محمد الدين و آخرون ج2 المجلس الاعلى للثقافة ، مصر ، 2001 ، ص1411 ،بتصرف.

<sup>2</sup> على بن هادية واخرون : القاموس الجديد للطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب -الجزائر-1999، ص 226.

<sup>3</sup> عبد النور جبور عبد النور : معجم النور ( فرنسي - عربي ) دار العلم للملايين ، -الجزائر- ص 728.

<sup>4</sup> اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الانجلومصرية - مصر ، ط1، 1994 ص 31.

كما عرفه **نيومان** " بأنه عملية تقسيم العمل إلى وظائف منفردة و تحديد العلاقات بين أفرادها حسب كل وظيفه.<sup>1</sup>  
في حين يعرفه **اميتاي اترزيوني** بأنه " وحدة اجتماعية لتجمع إنساني مقصود بغية تحقيق هدف معين".<sup>2</sup>  
من خلال التعاريف السابقة نخلص بان التنظيم هو عملية تجميع أوجه النشاط بغية تحقيق الأهداف المسطرة في شكل مجموعات وتقسيم هذه الأنشطة وإسنادها إلى أفراد كل حسب وظيفته .

### 1-3- المواطنة التنظيمية :

**اصطلاحاً: عرف Konousky pugh** المواطنة التنظيمية بأنها " سلوك يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدد له ، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة ".<sup>3</sup>  
وعرفها **Organ** بأنها " سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة ، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها " .<sup>4</sup>

يفهم من تعريف **konousky et Pugh et Organ** ان المواطنة التنظيمية هي عبارة عن أفعال وسلوكيات اختيارية يقوم بها العمال تطوعاً ولا يتم المكافأة عليها ، أي أنها ميزة للأداء الفعال والناجح للمؤسسة .

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - مصر، 2007 ، ص 25 .بتصرف

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان :علم الاجتماع التنظيمي ، ، الدار الجامعية الجديدة - مصر، ط1، 2003 ، ص

343.بتصرف

<sup>3</sup> لعور عاشور : التمكين النفسي وتأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية،مذكرة الماستر ،جامعة

فرحات العباس،سطيف،2014،ص68.

<sup>4</sup>وائل محمد الجبرائيل دراسات ادارية المعاصرة، ،دار دكتور المعرفة للنشر و توزيع الاردن،ط2016،1،ص214.

## 1- خصائص المواطنة التنظيمية :

1-1- تطوعية اختيارية : هي " سلوك اختياري وليس إجباري أي انه ذو طبعة تطوعية تتبع من الاختبار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة ، وبالتالي فان هذه الحالات الطوعية للسلوك هي أكثر وابعد من نداء الواجب الذي قد يشعر به البعض ، فهذه السلوكات هي بمثابة التزام طوعي ومتمين بالأهداف لتحقيق النجاح واستمرار المنظمة " .<sup>1</sup>

وبناء عليه فالمواطنة التنظيمية هي سلوكات اختيارية تطوعية يقوم بها العاملين اتجاه بعضهم البعض تتضمن المساعدة والتعاون للقيام بمجموعة من الأعمال الإضافية في العمل وليس للمؤسسة دخل فيها .

1-2- الشمولية : هي سلوك قائم على مجموعة من الأفعال وليس فعل واحد ، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ، ومجالات العمل فهي قائمة على تحقيق منفعة الآخرين سواء كانوا عاملين او مؤسسات " .<sup>2</sup>

فالمواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكات التي يقوم بها العاملين الشاملة لأكثر من نمط سلوكي رسمي أو غير رسمي نابعة من الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات.

<sup>1</sup> يرقى حسين وبن عودة مصطفى دراسة تحليلية لسلوكات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية م 23 ع 01 جامعة زيان عاشور -الجلفة -2015 ص 210 ، 211

<sup>2</sup> مريم صبع وبن كيجول محمد : قيم المواطنة لدى الأستاذ الجامعي ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية الاجتماعية ،

م 11 ، ع 03 -الجزائر - 2019 ص 18

1-3- النفعية: هي تلك القائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات ، ولا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية أي أنها تحقق لممارستها أفضلية وهذا يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح لنا أن المواطنة التنظيمية تهدف إلى الأهداف المؤسسة وهو ما يجعل المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة ، كما يتوقع العاملون من إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه السلوكيات أثناء المفاصلة بين العاملين من أجل الحصول على فرص الترقية وزيادة في الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية .

### 1- أهمية المواطنة التنظيمية :

تنبثق أهمية المواطنة التنظيمية في تأثيرها الإيجابي على المؤسسة مما يساهم في نجاحها وفعاليتها ، ويمكن إبراز تلك على مستوى الفرد، الجماعة ، المؤسسة ككل، كما يلي :

#### على مستوى الفرد :

- "تحسين قدرات ومهارات العاملين والمدراء على حد سواء،

- رفع الروح المعنوية للعاملين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الرفاعي رجب حسين : دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس و المرؤوس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، المجلة التعليمية ، م 21 ع 37 ، كلية التجارة جامعة اسيوط ، مصر 2004 ، ص 37.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية وفريدين ختو : سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات لهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،ع08 ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير -الجزائر - 2005 ص 223.

ومنه تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في كونها تعمل على تطوير مهارات وقدرات الفاعلين في المؤسسة الأمر الذي يزيد من إيمانهم وإرادتهم ودفعهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

- " تحسين أداء و إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا

- التقليل من معدلات التسرب الوظيفي " <sup>1</sup>.

وهو ما يسمى بصناعة الذات لدى العامل من خلال ممارسته للرقابة الذاتية ،حيث يصبح على درجة عالية من الانضباط في العمل ، حيث يصبح مجال الإبداع والابتكار مفتوحا أمام جميع العاملين

مما يحد من إمكانية تركهم لمؤسساتهم و ولائهم لها سعيا في خدمتها .

**على مستوى الجماعة :**

- " المساعدة في تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة

- تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها

- خلق حركية تفاعلية بين أعضاءه وبالتالي التقليل من حدة التوترات بين الأعضاء العاملين "

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من خلال العمل الجماعي الذي يعمل على تحقيق الانسجام والتوافق والتكامل بين جماعات العمل مما يقلل من مظاهر التوتر والصراع ويساهم في حل مشكلات العمل.

**على مستوى المؤسسة:**

- " تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد

والمال الأمر الذي يجعل المديرين مطمئنين على الأعمال التي تتم في

المؤسسة ومنه التخفيف من نطاق الإشراف "

<sup>1</sup> عالته إبراهيم محمد طحطوح : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة ، رسالة ما جستر في الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2016 ص 36.

- تساهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافسة"

- تساهم في تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة "1.

فالمواطنة توفر جو من التعاون والثقة والطمأنينة من العمال والمدراء الذين يميلون إلى التقليل من الإشراف والرقابة على العمال حتى لا يضيع الوقت والجهد والمال واستغلالها فيما يخدم المؤسسة .

- " تعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم ، وجعل بيئة العمل بيئة جذابة "2.

وتبرز أهمية المواطنة التنظيمية في تسهيل عملية تكيف المؤسسة مع المستجدات الداخلية والخارجية مما يؤهلها للمنافسة والقدرة على جذب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن للمواطنة التنظيمية أهمية تتمثل في جودة الأداء والإنتاج لما يحققه فعالية المؤسسة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهو المبدأ الذي دعت إليه النظريات الكلاسيكية من خلال تقسيم العمل والتخصص .

### أهداف المواطنة التنظيمية :

#### أ- تفسير السلوك التنظيمي:

لفهم أي ظاهرة وجب البدء بمحاولة تفسيرها ، ثم تحديد سبب هذا التصرف ، فمثلا إذا قام عدد من العاملين ذوي الإطارات العالية لها لمؤسسة يطلب استقالة

<sup>1</sup> شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية

المسيلة ، رسالة ما جستر في علم النفس - الجزائر - 2016 ، ص ص 63-64 .

<sup>2</sup> وديعة جنة ، رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية،

32 ، ع 02 ، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر ، ص 81.

جماعية ، فان الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتجنب حدوثه في المستقبل ، فالعاملين قد يتركون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر المعدل العالي لترك العمل كنتيجة لانخفاض الأجر ، أو الروتين في العمل ، فان المدراء غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة مستقبلا " إن هدف إي مؤسسة هو تحقيق الأفضل سواء كان من الناحية العلمية او العملية هذا الذي يجعل العمل يسير بشكل مستمر وبوتيرة اكبر، فإذا واجهت المؤسسة اي شكل فيجب معرفة السبب ومحاولة إيجاد تفسير لذلك ،فالتفسير يساعدنا على التعرف وفهم مختلف الثغرات التي قد تواجه المؤسسة وقد تلحق أضراراً بأفرادها وتفاديها في المستقبل .

#### ب- التنبؤ بالسلوك :

الهدف من التنبؤ هو توقع الأحداث في المستقبل ، فهو يسعى لتحديد النتائج المترتبة على تصرف معين " وانطلاقاً من المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي للعاملين يمكن للمدير التنبؤ بالسلوكات التي قد تحدث اتجاه التغيير ، ومن ثم بإمكانه أن يتخذ القرارات بطريقة صحيحة "1. يسعى المدير للتغيير من خلال إدخال جملة من التغييرات على العاملين واختيارهم ومعرفة درجة مقاومتهم ، بغية التنبؤ بنواتج هذه الأفعال بطريقة صحيحة ومنه اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة لذلك .

---

خالد سليمان احمد مومني ، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية ، م 5 ، ع18 ، فلسطين ، 2017 ، ص 232.

#### ج- السيطرة و التحكم في السلوك :

إن السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف ، لذلك فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

من الصعوبة السيطرة على الأفعال والسلوكيات كونها تختلف من شخص لآخر نتيجة لعدة اعتبارات شخصية أو نفسية أو اجتماعية ... الخ ، فالمدير يبذل جهد كبير من اجل التحكم والسيطرة وضبط عماله بطريقة تمكنهم من تحقيق أهداف مشتركة بكل ثقة وأمانة ومصداقية .

ومنه فالمواطنة التنظيمية تهدف إلى تفسير سلوكيات العاملين لإعطاء تطور وفهم واضح لأسباب حدوثها وبالتالي القدرة على التنبؤ بنتائجها المستقبلية و محاولة السيطرة والتحكم فيها.<sup>1</sup>

#### 4-أبعاد المواطنة التنظيمية :

بالرغم من تزايد الأبحاث الموضوعية في مجال المواطنة التنظيمية بشكل كبير ، إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية ، لذلك سنقدم بعض منها في شكل نماذج على النحو التالي :

#### 4-1- النموذج الثنائي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المواطنة التنظيمية بعددين أساسين هما:  
**البعد الشخصي:** هو سلوك تطوي يهدف لمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ،ص 232.

<sup>2</sup> احمد بن سالم العامري : محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات : مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م 18 ، ع2،الرياض، المملكة العربية السعودية ،2003 ص 46 بتصرف .

**البعد التنظيمي:** هو سلوك تطوعي آخر يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا النموذج أن أبعاد المواطنة تتمثل في تلك الممارسات التطوعية التي يقوم بها العاملون اتجاه بعضهم البعض من خلال تقديم المساعدة للزملاء ذوي الأعمال الكثيرة أو من لهم ظروف أجبرتهم على التأخر و الغياب عن العمل وذلك بالانخراط في العمل الجماعي طوعية، الأمر الذي يزيد من الثقة و الاحترام فيما بينهم و يكونوا دائمي الاستعداد لخدمة الأهداف المنظمة و تفضيل المصلحة العامة على الخاصة ، كما يمكن أن تكون هذه الممارسات اتجاه المؤسسة ذاتها من خلال أداء عمل إضافي تقدمه المؤسسة خاصة عند مواجهتها للمخاطر والأزمات، ومحاولة تقديم الحلول الممكنة لذلك مما يزيد من شعور العاملين بالمنظمة بالانتماء إليها، وعليه فكلما زادت التطوعية لزملاء العمل نحو المنظمة كلما زاد مستوى المواطنة التنظيمية.

### النموذج الثلاثي:

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

- المبادرة: هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعية لوقت إضافي، اخذ واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل.
- مساعدة الزملاء: وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل .

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص46.

- نشاط المجموعة المشتركة: يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.<sup>1</sup>

يرى أصحاب هذا النموذج أن أبعاد المواطنة التنظيمية تتمثل في مبادرة العمال للقيام بأعمال تطوعية إضافية خارج التوقيت الرسمي للعمل وتبادل المعلومات و الخبرات بين العمال ومساعدتهم في انجاز واجبات العمل الذي تسمح بمشاركة جميع العمال في أنشطة المؤسسة"

وتناول بكتون و آخرون" أبعاد المواطنة التنظيمية بخلاف الأبعاد السابقة إذ حصرها في :

- **أداء المواطنة الشخصية:** "ويشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة و تقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم .
- **أداء المواطنة التنظيمية:** يشير إلى الدفاع عن المؤسسة و الترويج لسمعتها و الشعور بالارتياح من خلال البقاء فيها رغم الصعوبات و للمعوقات ، و الامتثال للقواعد و الإجراءات التنظيمية.
- **أداء المواطنة الوظيفية:** "يشير استمرار الجهد الإضافي على رغم من الظروف الصعبة و اخذ زمام المبادرة بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة حتى أنها ليست من واجباته، والعمل على تطوير المعرفة و المهارات داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

لا تختلف هذه الأبعاد في مضمونها عن مضمون النماذج السابقة إلا أن "بكتون" أضاف بعض السلوكيات التطوعية التي يقوم بها بعض العمال

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

<sup>2</sup> وليد شلابي ، مرجع سابق ، ص 69،70.

اتجاه بعضهم البعض مثل تعليم بعضهم البعض على المهارات الضرورية لأداء العمل من خلال تبادل المعلومات و الخيارات الممكنة لذلك، إضافة إلى مساعدة العاملين في مواجهة مشاكلهم الشخصية، بالإضافة إلى شعورهم بالإيجابية و الراحة في العمل مما يجعلهم يستمرون في المبادرة للقيام بالمزيد من الممارسات التطوعية .

### النموذج الخماسي:

حسب هذا النموذج قسمت أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية هي :

● **الإيثار: Altruism** وهو ذلك السلوك التطوعي الذي يتضمن المساعدة وتقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة ، سواء كان رؤساء أو زملاء أو عملاء ، ومن أمثلة ذلك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة ، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد وتعليمهم.

● **الكياسة أو المجاملة: Courtesy** وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل ، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها ، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها.

● **الكياسة أو المجاملة: Courtesy** وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل ، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها ، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها .

● **الضمير الحي : Consicentrousnes** وهو العمل على الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار سلوكياته ، و انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف ، أو المتوقع منه "1.

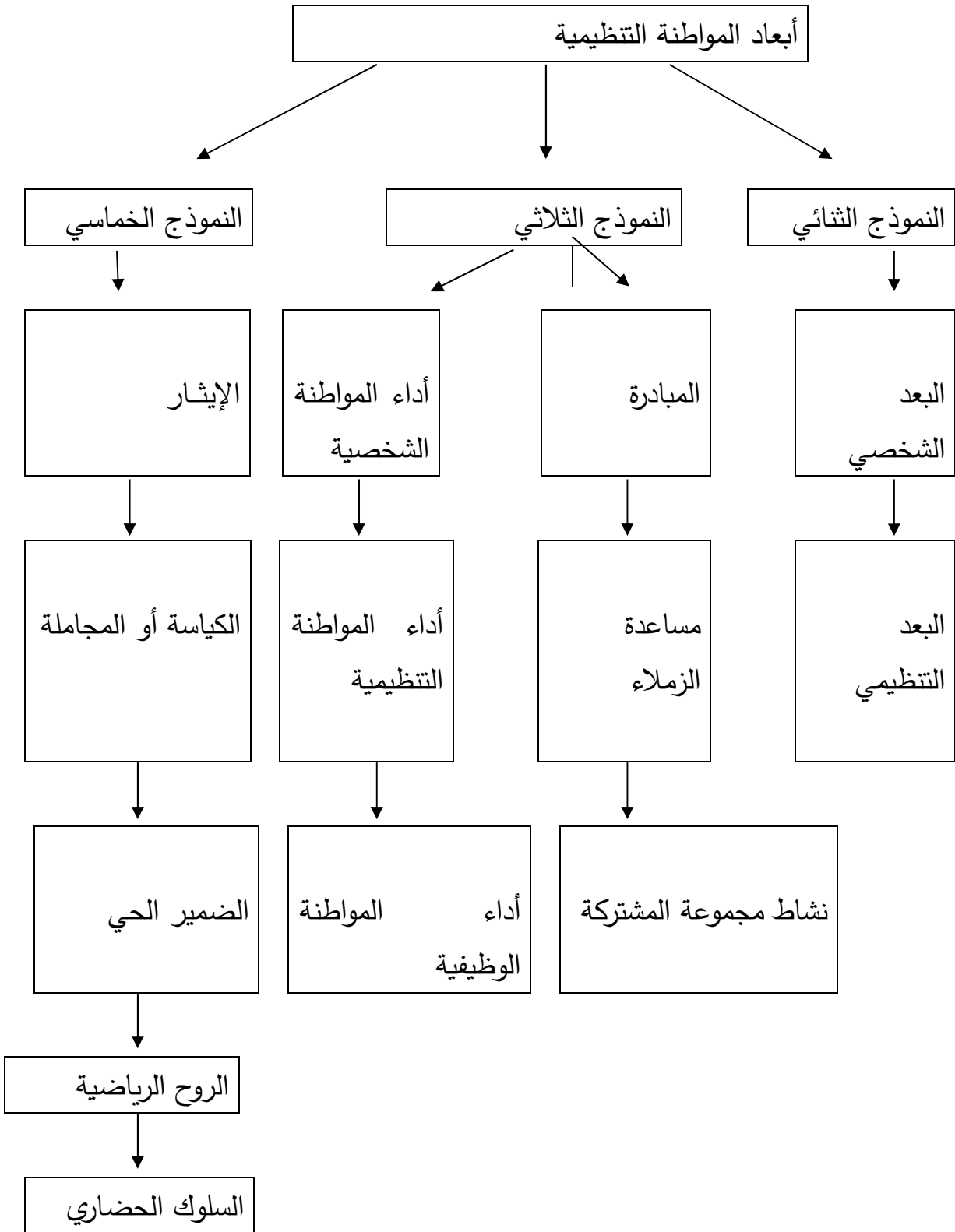
● **الروح الرياضية : Sportsmanship** تشير إلى مدى استعداد الفرد لإستعاب و تقبل بعض الأعباء والمهام غير الرسمية دون شكوى أو تذمر ، بالإضافة إلى التسامح والصبر على بعض الإحباطات والإزعاج في الحياة التنظيمية "

● **السلوك الحضاري أو الفضيلة المدنية : Civilized Behavior** وهو يمثل المشاركة البناءة ، والمسؤولية في إدارة المنظمة ، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات ، والاطلاع على النشرات التي تصدرها الجامعة "2.

<sup>1</sup> عبد السلام بن شابع القحطاني :سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع التنظيمي،دار كتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية ،ط2016،01،ص50.

<sup>2</sup> أمينة قهواجي وآخرون :تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،مج17،ع26،6172-1112، ISSIU ، بومرداس ،2021، ص 381.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 381.

الشكل رقم (01) : أبعاد المواطنة التنظيمية



ويرى العامري أن هذه الأبعاد تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عن بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية، وبالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد الخمسة بأنها هي المكونات الأساسية والمهمة للمواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 5- معوقات المواطنة التنظيمية :

تعتبر المواطنة التنظيمية الركيزة الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، إلا أنه قد تعترض قيام العاملين في المؤسسة بالمواطنة التنظيمية مجموعة من المعوقات نوردتها كالآتي :

● عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم نحو المنظمة.

فاحتكار السلطة من قبل القادة وعدم إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذ القرارات يعد من الممارسات التطوعية لديهم ، إضافة إلى أن عدم إعطاء العاملين بعض من الحرية في انجاز أعمالهم والالتزام فقط بقواعد العمل ينجز عنه الكثير من المشكلات المرضية مثل الروتين ومنه التسبب في العمل .

● عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التحقيق من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين ، وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.<sup>2</sup>

إن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية متوقفة على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فإذا كانت محفزة للعاملين على الانخراط طواعية في الأعمال

<sup>1</sup> وليد شلابي ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة) ،مرجع سبق ذكره ، ص 72.

<sup>2</sup>عبد السلام بن شايع القحطاي ،سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره ،ص 60.

التطوعية، فإنهم سيبدرون إلى ذلك مما يفتح مجال الإبداع و الابتكار لديهم ويحسن مستويات أدائهم و يخلق شعور بالراحة الايجابية، أما في حال غياب ذلك سيؤدي إلى ظهور ضغوطات مهنية لدى العاملين مما يؤثر على كفاءتهم وامتناعهم عن القيام بادوار إضافية اتجاه المؤسسة وعمالها".<sup>1</sup>

● قد تكون السياسة التنظيمية هي اكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تفتقر معظم المؤسسات لإحلال العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في المؤسسة،مما يولد لدى الفرد الشعور بالظلم وهذا ما يشكل حافزا قويا لعدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية".<sup>2</sup>

إن افتقار بعض المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية يحد من الممارسات التطوعية والأدوار الإضافية التي تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية ويمكن ان تعود بالفائدة على المؤسسة.

● عدم سعي المؤسسة إلى إرضاء موظفيها معنويا وماديا ، وان التخفيف من ضغوط العمل ، وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته،هذا يجعل العاملين يقومون بسلوكيات غير متوقعة ومحسوبة"<sup>3</sup> لعدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم ، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم ، يعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقا دون القيام سلوكيات تطوعية .

● عدم اعتماد المنظمات على المختصين في تنمية الموارد البشرية عند انتقائهم واختيارهم للمورد البشري ، لان المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر الواجبات المنوطة بهم،وان يقدموا أداء أعلى من المتوقع ، خاصة مع المنظمات

<sup>1</sup> وليد شلابي ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة) ،مرجع سبق ذكره ، ص 72.

<sup>2</sup> عبد المغني علاء الدين : دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية،م،11،ع2،جامعة القاهرة ،مصر ، 2001،ص123.

<sup>3</sup> المرجع السابق ،ص123.

المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

إن القيم والاتجاهات التي يحملها الراغب في الحصول على منصب عمل هي مكون أساسي في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد، لذا يجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تكفي بالجوانب العلمية والشهادات الأكاديمية بل الجوانب القيمة والمهارية لطالب العمل .

---

<sup>1</sup> محمود عودة عبد الله سعيد: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، فلسطين 2017 ص 70.

### خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول إن المواطنة التنظيمية هي ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، إداريين...) واتجاه المؤسسة بصفة عامة، وهو سلوك يمتاز بالاجابية، ذو طبيعة اختيارية، لا إكراهية يتجاوز حدود الأدوار الرسمية و الحوافز، يهدف إلى مساعدة الزملاء و المؤسسة في أن واحد.

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

## الفصل الثالث: الابتكار التنظيمي

- تمهيد

1- تعريف الابتكار التنظيمي

2- العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي

3- أهمية الابتكار التنظيمي

4- أشكال الابتكار التنظيمي

5- معوقات الابتكار التنظيمي

- خلاصة

### تمهيد:

أصبح الابتكار اليوم جوهرًا من أجل البقاء ولأن بقاء المنظمة أو المؤسسة هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء والاستمرار لذلك ارتأينا في هذا الفصل أن نتطرق إلى تعريف الابتكار التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، أهميته إضافة إلى أشكال الابتكار التنظيمي وصولاً إلى المعلومات التي تعترض عملية الابتكار التنظيمي.

## 1-تعريف الابتكار التنظيمي

### 1-1- الابتكار:

أ-لغة : ابتكر ، يبتكر ابتكارا الشيء : اختراعه وأنشأه- الفاكهة : اخذ باكورتها.<sup>1</sup>

ب-اصطلاحا:

عرف الدكتور سعيد اوكيل الابتكار بأنه "عبارة على عملية مختلفة بأي من الأمور الايجابية التي تستجد على طرق و أساليب الإنتاج والى المنتجات مع اختلاف أنواعها كما عرفه تشير مير هورن **shermerhorn** بأنه "إيجاد أفكار جديدة و خلاقية و ثم تطبيقها و ممارستها،وقد خالص توسيع مفهوم الابتكار لبدأ من الفكرة، ومن ثم تطبيقها لتتقل إلى حيز لإنتاج و الممارسة،وأخيرا انتقالها إلى سوق لتدخل حيز التنافس كما عرفه بيتر دراكر **drucher** بأنه "التخلي عن الأمور القديمة خلال أمور جديدة وخلافة مكانها).<sup>2</sup>

ومن خلال التعارف السابقة نستخلص بان الابتكار هو: التخلي عن أمور القديمة و إيجاد أفكار جديدة وخلاقية ثم تطبيقها وممارستها ليدخل السوق حيز التنافس .

<sup>1</sup> علي بن هادية واخرون : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1999 ،ص6.

<sup>2</sup> -مقال بواسطة ايمان الحباري، 26 مارس 2018 ، <http://mawdoo3.com>.

## 2- الابتكار التنظيمي:

أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الابتكار في المنظمات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين، وأصبح الكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل المنافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسن فقط، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثراً حاسماً على بقاءها ونموها.

ونقصد بالابتكار في المنظمات (Organization Innovation) هو « الابتكار الذي تنتجه منظمة ما وليس فرد محدد، فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتج أساسي للمنظمة المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو» ، إن هذا التعريف بين أن الابتكار في المنظمات يكون على مستوى المنظمة حيث أن الابتكارات لا تعتمد على جهد فرد واحد أو حتى عدداً من الأفراد، بل نتيجة جهد جماعي منظم، وعرف الابتكار في المنظمات وفق تقرير (DTI) بأنه « الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، قد تكون أفكار جديدة كلياً في السوق، أو تتضمن تلك الأفكار في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة وتتضمن خلق التصاميم الجديدة، والمفاهيم والطرق لعمل الأشياء .»

ويعرف الابتكار حسب كل من (Egri) و (Daft) بأنه « ... تغير وابتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات وإيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد)، أو جوانب إدارية (تغير في الهياكل التنظيمية الأهداف، الأنظمة)، أو جوانب شخصية (تغييرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل المشكلات، المهارات) (Thomas) » (Hanknes، 2005:63)، وأشار (Paul beige) إلى أهمية العلاقة بين الزبون والابتكار في المنظمات، فعرفه على

---

العربي تيقاوي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار التنظيمي في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية، ادار، ص11.

أنه « تلك المشاريع التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المنظمة لكي تضيف قيمة إلى الزبون لكن بدون خلق ابتكارات تقنية» أما (Schumpeter) فقد أشار إلى مفهوم الابتكارات التنظيمية على أنها « منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تمويل جيدة، استكشاف السوق الجديدة، طرق جيدة للتنظيم للعمل»

ومنه نستخلص أن أغلب التعاريف السابقة اتفقت على أن الابتكار في المنظمات يعني التجديد الجذري والتحسيني للمنتجات وطرق إنتاجها .

ويعرف الابتكار في المنظمات بأنه « تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة»، ونستخلص من خلال هذا التعريف أنه اشتمل على مختلف نشاطات المنظمة واشترط تقديم منتجات جديدة ويتفق هذا التعريف مع فكرة الإبداع على المستوى الفردي في ضرورة تقديم الجديد، أما (شومبيتر) عرف الابتكار في المنظمات في كتابه (The Theory Of Economic Development) من وجهتي نظر، الأولى هي أن الابتكار في المنظمات يعني طرح منتجات وطرق إنتاج جديدة، أو فتح أسواق جديدة وتطوير موارد جديدة، وإيجاد أشكال تنظيمية جديدة في الصناعة، أما وجهة النظر الثانية فهي أن الابتكارات لا تأتي لوحدها ولكنها تتطلب مجهوداً رائد من أصحاب المشاريع « أن الابتكارات الناجحة هي عبارة عن عملية الهدم الخلاق (The Process Of Creative Destruction) ، وأشار إلى أن المقصود به هنا أن الابتكار يدخل في صلب التطور الاقتصادي، وأنه يحتاج إلى عملية تغيير جذري.

و مما سبق نستخلص أن الابتكار في المنظمات هو « عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون»، وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية، أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة.

ويمكن القول إجمالاً أن الابتكارات الهادفة تقوم على الجدية، كما أن قيام المنظمات الابتكارية على مبادئ تتماشى مع عصر المعرفة والابتكار وبقاء المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى أن جل المنظمات تتمتع بخصائص أهلتها للبقاء والاستمرار ، وقيامها على الفعل والتجربة والقرب من الزبائن لتلبية حاجاتها مع منح الحرية التامة للعاملين، يساهم الابتكار في المنظمات في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية وأداء المنظمة، يساعد هذا في أن يظل الابتكار المصدر المتجدد للميزة التنافسية في المنظمات الرائدة ليظل الابتكار ضرورة لا بد منها ومصدراً قوياً ومتجدداً حاضراً ومستقبلاً.

### 3- أهمية الابتكار التنظيمي :

لقد أصبح الابتكار احد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات ،وهو ما يلاحظ اليوم على مات تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث و التطوير التي قد تكلفها مبالغ كبيرة رغم ارتفاع معدل فشل الابتكار .الدليل على أهمية الابتكار من طرف هذه المنظمات ومن هنا يمكننا التعرف على اهمية الابتكار التنظيمي كالآتي:

- التحسين من جودة المنتجات .

يعني ذلك من خلال استخدام الموارد الفكرية والمعرفية في ابتكار منتجات جديدة ، كما يقدم الابتكار فرصة كبيرة لمحترفي الجودة لقيادة المؤسسة في تحسين جودة العمل من

خلال المساهمة في النمو المريح ، ف لديهم ميزة متأصلة لمعرفة نبض العمل وقدرات المؤسسة

● تنمية مهارات التفكير الشخصية للفرد ، وذلك من خلال التفاوض الجماعي وممارسة العصف الذهني .

بمعنى أن التفكير الابتكار هو مهارة يمكن لأي شخص رعايتها وتطويرها ، مثل العصف الذهني ، والذي يساعد في تطوير التفكير والإتيان بأفكار جديدة للغاية وغير مألوفة ، لعدم تكرار نفس التجارب السابقة وانتظار نتائج مختلفة .

● المساهمة في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان العملاء.<sup>1</sup>

أي أن المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية تتأثر بشكل كبير بالصورة الذهنية التي تتولد لدى جمهورها عن طبيعة تلك الخدمات وصدى جدواها وما تحققه لهم من منافع وتلبية احتياجاتها الأمر الذي يستدعي منها ان تعمل على إدراك أبعاد تلك التوجهات لدى العملاء والعمل على ابتكار مواصفات في خدماتها تؤثر على تحسين الصورة الذهنية لديهم.

● المساهمة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعمل الابتكار التنظيمي على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية وتعزيز مركزها التنافسي ، من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار وسرعة تقديمها ، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها من خلال استخدام أساليب مبتكرة ومتطورة ، من خلال إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وبشكل سريع كاستجابة لحاجات العملاء مع الاعتماد على

<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب : دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -سوبيليس) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 37-38.

<sup>2</sup> نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول (دراسة حالة - دولة الامارات) الامارات العربية المتحدة ، اغسطس 2016.

نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد على تقديم منتجات جديدة تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية من جهة وتقوية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية من جهة أخرى.

● المساهمة من تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواء كانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية إلى حل المشكلات المتعلقة في بيئة العمل نفسها .

● المساهمة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسة.

يعمل الابتكار التنظيمي على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية وتعزيز مركزها التنافسي ، من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار وسرعة تقديمها ، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها من خلال استخدام أساليب مبتكرة ومتطورة ، من خلال إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وبشكل سريع كاستجابة لحاجات العملاء مع الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد على تقديم منتجات جديدة تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية من جهة وتقوية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية من جهة أخرى.

● المساهمة من تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواء كانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية إلى حل المشكلات المتعلقة في بيئة العمل نفسها.

إن الابتكار التنظيمي يضع الأفكار الجديدة التي يوفرها له الإبداع لتحسين الجودة والعمل في المؤسسات موضع التنفيذ، حيث يقود المؤسسة نحو التطور من خلال تنمية المهارات الشخصية في التفكير كما يعمل على التفاعل القوي بين أعضائها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ينيفين حسين محمد، المرجع السابق، ص38.

- المساهمة في تمييز المؤسسة، من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعل المؤسسة من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت.<sup>1</sup>
- فالابتكار التنظيمي يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تمييز المنظمة من حيث التنافس بالوقت، كما يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 4- أشكال الابتكار التنظيمي:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال حسب كل من عزاوي وآخرون والحياشي:

- الابتكار في الإدارة وهيكل المنظمة.
- الابتكار التقني.
- الابتكار الإضافي

#### أ- الابتكار الإداري Administrative Innovation:

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وأشار في نفس السياق "Westetal" بأنها تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والاجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد، لمرجع السابق، ص38.

<sup>2</sup> تيقاوي العربي، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

وقد عرف الابتكار الإداري "Manageria Innovation" بأنه «التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير الأداء في المنظمة».

كما أوضح Daniel Robey بأن الابتكار الإداري شمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الابتكار الإداري هو أحد مجالات الابتكار، يقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات تشمل كل التغيرات في الهيكل التنظيمي، ولا يقتصر على التغيرات التي تجري داخل المنظمة بل يتعداها إلى البيئة المحيطة بالمنظمة لأن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، أي أنه يحدث ضمن النظام الاجتماعي من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات من الأعضاء التنظيميين.

أما حسب تايلور في **برويئة** "On Best Woy" فقد قدمه بأنه هو «الآتيان بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية».

كما أكد ما جاء به تايلور "Davietal" بأن «المهم ليس في الابتكار الماضي أو الحالي، ولكن المهم هو كيف يجب أن تدير الابتكار شكل مستمر»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>تياوي العربي ، المرجع السابق ، ص 13-14.

<sup>2</sup> شيشة نوال: أثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، مج02، ع17، ص138.

وبالاعتماد على ما سبق فإن الابتكار الإداري هو الاتيان بطرق متعددة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية مع المحافظة على كيفية إدارة الابتكار باستمرار.

### ب- الابتكار التقني (Technology Innovation):

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وتحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمنظمة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات.

وعرف Dardess & michan الابتكار التقني بأنه « تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة ».

وأشار Smeds بأن « الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد»<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الابتكار التقني ينظر إليه من جهة نظر تسويقية ربطت العملية بالزبائن، بالزبائن فهو يتمثل في انتاج سلعة في نهاية المطاف يتم قبولها من قبل المستهلك على أنها جديدة والحكم عليه بأنها ابتكارية من قبل السوق.

<sup>1</sup> الصرن رعد حسن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 30.

## 1- الابتكار الإضافي (Ancillary Innovation):

يعرف الابتكار الإضافي بأنه « الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية » كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد أن هذا ابتكارا إضافيا.

ويعرف (Damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: « الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة ».

كما أشار (Alas et al)، إلى أن الابتكار الإضافي هو « ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة»، وأضاف (Dongoyachet al) على أن الابتكارات « تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمة إضافية، لتلبية حجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب»<sup>1</sup>.

نستخلص مما سبق بأن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الادارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إل أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا ومتفاعلا مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آرائهم، والعمل عل تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية زيادة رأس مالها الزبون.

<sup>1</sup>بوعبة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

### العوامل المؤثرة في الابتكار:

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة، ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: الصرن، رعد حسن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 130.

### مجموعة الخصائص الشخصية:

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:

#### • الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يحبونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

أي أن الأفراد المبتكرين يميلون إلى ما هو غير مألوف وصعب ومعقد عكس الأشخاص.

#### • حالة الشك: العاديين المبالين إلى ما هو المألوف وسهل.

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله<sup>1</sup> يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة، 01، 2003، ص 129.

والمتمثلة في ايجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي يظهر إلا في تساؤلاته<sup>1</sup>.

فالفرد المبتكر نجده كثير الأسئلة بشكل غير طبيعي يبحث في أسباب وكيفية حدوث الأشياء والظواهر بطريقة غير مألوفة تجعله يجد حلولاً لمشاكل معينة أو تفسيرات للظواهر القديمة أو قد يتوصل إلى الجديد.

• **الحدس:**

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستنباط والقدرة على تصحيح المسار<sup>2</sup>.

فمن الصفات التي يتمتع بها المبتكر هو توفره على غريزة الحدس، التي تجعله يتعمق في تصوره، بمساعدة المعلومات الموجودة في عقله الباطني، والتي تمكنه من معالجة المواقف التي تصادفه ويجد حلولاً لها.

• **الإنجاز الذاتي:**

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو (Maslow) للحاجات الانسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الانسانية وأرقها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 129.

<sup>3</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص 43.

يرتبط تحقيق الذات ارتباطا كاملا بمشاعر المبتكر، مما يساعد على توجيهه إلى التخطيط الجيد للعمل بما يحقق مستوى عال من النجاح والتميز والابتكار، وبالتالي تعزيز الرضا الذاتي والرضا عن انجازاته ونتائجها، والتغلب على الصعوبات والعقبات.

• **النفور من المحددات والقيود:**

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع م لا يمكن، أن يحدها شيء، لذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاقتصادية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي<sup>1</sup>.

حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء فهو ينفر من المحددات، ومن القيود ومن الواجبات المحددة التي تحد من الذهن وتحد من إطلاقه وربما هذا يفسر أن الكثير من المبدعين كانوا لا يعترفون بالحدود الاقتصادية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

**مجموعة العوامل التنظيمية:**

ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار ما يلي:

• **استراتيجية المؤسسة:**

هناك نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع استراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين

<sup>1</sup> أسماء رتيمة ورحيمة غضبان، معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، العدد 08، 2012، ص 105.

وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة<sup>1</sup>.

إن استراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار أي تجعل الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون استراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوفر مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي.

### • القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيزا أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها: « ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك »، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرنة، الهرمية، الرتوشات القوية، واتصالات أسفل - الأعلى<sup>2</sup>.

الابتكار هو أحد صفات قائد الأعمال الحديث يشمل التخلي عن الهياكل الجامعة وهي سمة مرغوبة جدا للأفراد في المناصب القيادية في بيئة العمل، حيث تساعد القيادة الابتكارية المؤسسات من خلال فتح فرص جديدة لحل المشكلات والنمو

<sup>1</sup> نجم عبود، العبادة وإدارة الابتكار، مرجع السابق، ص 256.

<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 44.

الذي لا تسمح به الأساليب التقليدية، كما يمكن أن تؤدي وجهات النظر الجديدة حول المشاكل من نهج ابتكاري إلى حلول جديدة وربما لم يسمع بها من قبل.

• **الفريق:**

يعرف الفريق على أنه: تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار<sup>1</sup>.

إن المؤسسات اليوم أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، لمواجهة خطرين أساسيين هما: أولا: خطر التخصص الذي يمكن أن يوفر وظائف متخصصة أشبه أن تكون منعزلة داخل المنظمة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل للجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

وثانيا: هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المنظمة، حيث أن الابتكارات في المنظمة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف، فالفريق في المنظمة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة وتحفيزا لتعزيز ودعم الابتكار وزيادة راقعة العمل الفكري والمهني للباحثين.

• **ثقافة المؤسسة:**

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أبويعبة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

يرى جميع المفكرين ضرورة تنمية وتواجد الثقافة التنظيمية بمؤسساتها بغرض تحسين أداء أفرادها بحيث يحرك ما لديهم من قدرات بأفكار تكون بداخلهم بغرض الابتكار وخلق منتج جديد مما يسمح لها بوضع خطط للتطوير والتحسين مع مراعاة أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

• العامل المؤثر:

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار<sup>1</sup>.

لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار، فإذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور، أما إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال الآلة محل العامل (بطالة تكنولوجية)، فإن العامل المؤثر سيكون سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الاداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القيادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص

<sup>1</sup>صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجيا للابداع وتمييز الأعمال في المؤسسات العربية بحث مقدم ضمن المؤتمر السنوي الخامس في الادارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27، 28 نوفمبر 2004، ص 39.

الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه<sup>1</sup>.

تعمل الاتصالات في المنظمة القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المنظمة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية التي تحول المنظمة إلى تفاعلات آنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، عكسه في المنظمات التي تكون الاتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة في الأخير من قدرة المنظمة على الابتكار الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

### مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلاهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع<sup>2</sup>.

### العوامل السياسية:

<sup>1</sup>بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup>الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقريت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 07، ديسمبر 2017، ص 264.

تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من العبادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والابداعية.

إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل إلى جيل، ويتضح ذلك في دور المؤسسات التعليمية والثقافية المحفزة على الاهتمام بالإبداع والابتكار، من خلال وسائل تربوية وثقافية إضافة إلى دعم القيادات السياسية التي تعتبر عنصرا مهما لدعم الابتكار في المجتمع، من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية والتشجيع بحوافز مادية أو معنوية ووضع مناهج تربوية تعليمية مساعدة على الابتكار والإبداع.

#### **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:**

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

#### **مركز البحث والجامعات:**

لها دور كبير في ايجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، واثره التراب المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجية) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

تعتبر مراكز البحث والتطوير والجامعات كقاعدة للبحث الأساسي ومدى مساهمة القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهمته القيمة في

تطوير رصيد المجتمع من ابتكارات عملية في التكنولوجيا والمنتجات والواقع أن مراكز البحث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية كما توجد حوافز وجوائز ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين<sup>1</sup>.

### نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في ايجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن تعرف براءة الاختراع على أنها:

شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية: وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الابتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

يلعب نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية، ومع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الابتكارات لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون أو هي تحويل بالاحتكار بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكبي الموجة والمفكرين الناسخين، ومن جهة أخرى يدفع الأفراد والشركات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة للتفوق، فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الابتكار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعرييج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 64، 65.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص 65.

## 5- معوقات الابتكار التنظيمي :

إن الابتكار في المنظمات يحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتخسر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنميته وإظهاره للملا يمكن أن نحصر المعوقات التي تعترض عملية الابتكار على النحو التالي :

● مقاومة التغيير: وهو ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل ومساره ، فمنظمات اليوم تعيش في عالم متغير فرصته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية ومن الأمر الذي أوجب ضرورة الابتكار الذي يساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، لذلك فإنه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير لعدة أسباب والتي تعتبر من معوقات الابتكار في المنظمات .

فالتمسك بالمألوف والخوف من المجهول إضافة إلى اعتياد الإنسان على أنماط سلوك اعتاد عليها هي من أكبر العوائق أمام ذهنه والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة ، لذلك فإن مقاومة التغيير ربما يكون من أقوى العوامل التي تقف عائقا أمام الابتكار في المنظمات

● الخوف من الفشل : ربما يكون أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه .

إن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل أنه يعتبر أسلوبا من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص، لكن الخوف من الفشل يجعل الشخص يميل إلى طرح أفكار وآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة وذلك من أجل المحافظة على صورته الذاتية حتى لا يكون محط سخرية من الآخرين وهو ما يحول بينه وبين الابتكار وطرح أفكار إبتكارية لمواجهة المشكلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسماء ريتمي ورحيمة غضبان :معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ع ،08 ، الجزائر ص 100 .

● **انخفاض الدعم الجماعي** : يقول روشكا أن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو مجموعات ، ولقد أصبح الأسلوب الجماعي لحل المشكلات مطلبا رئيسيا لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها.<sup>1</sup> إن تسهيل التعاون بين الفرق في المجالات المختلفة ساهم في تبادل التجارب والخبرات ، وبالتالي زيادة القدرة على الإبداع والابتكار ، وانعدام التعاون يعني فقدان القدرة على التطور ، وغالبا ما تكون هذه المهارة مغيبة في الهيكلة العامة ، والميزانيات الداخلية للعديد من المؤسسات والجهات ، مما ينتج عنه انخفاض نسبة الابتكار.

**عدم المتابعة** : يعد نقص المتابعة عائقا كبيرا ، وسيحتاج الابتكار إلى أب روجي وبطل مستعد للبقاء على رأس كل مشروع حتى ينفذ على أرض الواقع . صحيح أن نقص التمويل أو عدم الرغبة في إحداث تغييرات في طريقة العمل المعتادة قد يكون من عوائق الابتكار في المؤسسات في بعض الأحيان ولكن يمكن السر في المتابعة ، إذا لا يقتصر الابتكار على الأفكار فحسب ، بل يتعلق بتنفيذها أيضا .

**البيانات المتركمة** : يمكن أن تصبح البيانات غير المحللة عائقا رئيسيا أمام الابتكار غالبا ما تولد مشاريع الابتكار والإبداع الكثير من البيانات خاصة إذا أنجزت باستخدام التعهيد الجماعي Crowdsourcing أو حتى من خلال وسائل أخرى ، فبدون تخطيط سليم يمكن أن تصبح البيانات غير المحللة عائقا رئيسيا أمام الابتكار لذلك وجب امتلاك خطة ونظام تقني للتعامل مع كمية كبيرة من البيانات التي لاتأتي من خلال وسائل جمع المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كباب منال : الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم للتجارة ، ع17، جامعة سطيف 2017، ص436.

<sup>2</sup> حسين حبيب السيد مهارة الايداع والابتكار 2020/06/04 <https://ila.io/3s3z1>

**العقاب في حال الفشل** : يشير صموئيل بيكيت ، الحائز على جائزة نوبل في الأدب إلى سر الإبداع والابتكار قائلاً : أفضل ، أفضل مرة أخرى ، أفضل بشكل أفضل إذ أن التجربة والفشل هي الأساس للتعلم والابتكار الحقيقي ولولا الفشل لما ظهر الإبداع .  
يظهر الخوف من العقاب كعميق للابتكار عندما يتعلق بمشاعر العقاب في حال الفشل ، أو الخطأ ، أو عندما يخشى الشخص التعرض للعقاب من المسؤولين علي ما يصدر عنه من سلوك أو فعل أو غيره .

. **عدم الرغبة في تغيير الوضع الخالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.**  
الابتكار والإبداع مفيد للمؤسسة ، وذلك فقط عندما ينفذ ، وإن نقص التمويل من أجل تنفيذ الفكرة بشكل مناسب ، حاجز أمام الابتكار في العديد من المنظمات ، يجب علي القادة التأكد من الالتزام بتمويل الأفكار قبل البدء في المشاريع الإبداعية ، وينبغي لتحقيق ذلك أن يدرك القادة أهمية الابتكار والعائد الموقع على الاستثمار وبهذه الطريقة ستمرون في دعم مشاريع الابتكار المستقبلية .

**ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم ، الأمر الذي يحول دون تطبيق الابتكار التنظيمي .**

في بعض المنظمات يكون الموظفون سعداء بالمحافظة على طريقة العمل كالمعتاد ، لذا يقاومون أي تغيير وإذا حاول شخص الابتكار والإبداع وتقديم صورة تختلف عن الفكرة النمطية السائدة يجرى إسقاطه بسرعة وبذلك يغيب دعم التغيير لانعدام وجود أحد يريد هذا القارب.<sup>1</sup>

**خلاصة:**

<sup>1</sup> كياب منال : المرجع السابق ، ص 436.

إن المؤسسات في الوقت الراهن تحتاج إلى تجديد دائم من خلال الأفكار الحديثة والمطورة وهذا ما يكون من خلال الابتكار في المنظمة، أما الهدف الحقيقي من وراء الابتكار هو تجسيد تلك الأفكار إلى سياسات وأساليب حديثة وتكنولوجيا جديدة وطرق مغايرة في العمل ما يجعل المنظمة تتميز عن غيرها وتضمن لها موقعا رياديا، فنتيجة التغيير الحالي الذي يشهده المجتمع وانفتاح العالم على الأسواق العالمية وما تقدمه وسائل الإعلام من منتجات وخدمات تصل إلى طالبها من قارة إلى أخرى خير دليل إلى ما توصلت إليه المنظمات لتضمن مكانتها، وذلك يحدث إلا من خلال مورد بشري مهياً وظروف مشجعة على إبداع الأفكار واحتضان الابتكارات وتجسيدها.

إن حاجة المؤسسات الماسة للتميز جعلها تكثف الجهود والدراسات العلمية الجادة لتدعيم الإبداع فيها وجعله مجسدا من خلال مختلف الابتكارات التي تطرحها في الأسواق، وذلك من خلال خلق ثقافة التطوير والتجديد والسعي إلى التغيير الدائم.

# الإطار الميداني للدراسة

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-مجتمع الدراسة

3-المنهج المستخدم في الدراسة

4-الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

### تمهيد:

إن دراسة أي موضوع بحث اجتماعي يقوم أساسا على الجمع بين النظري والميداني، فتحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة فيه حيث تعتبر امتدادا وتجسيدا لما طرح من أهداف وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى تحقيق ميداني، فهذه الدراسة هي معرفة

وحتى تسير الدراسة بشكل صحيح علينا اتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا لإعطاء قيمة علمية لها، وسنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة لموضوع البحث ونستهله بمجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، والمنهج المستخدم في إنجازها، وكذلك عرض مختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات، وكذلك أسلوب التحليل الكمي والكيفي وعينة الدراسة التي أجرينا عليها البحث وخصائصها.

## 1-مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية لاي بحث اجتماعي حيث انها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعملية، كما تضي عليها مصداقية وتبعده عن اللبس والغموض ، ولكل دراسة ثلاث مجالات هي (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) وتمكن تحديدها كالتالي :

### 1-1المجال المكاني :

وهو ميدان الدراسة والذي يربط الباحث بالواقع ، حيث يجب على الباحث ان يحاكي إشكالية مدروسة والأهداف المسطرة التي يريد الوصول اليها، أجريت هذه الدراسة الميدانية في جامعة عباس لغرور - خنشلة - حيث تعتبر جامعة خنشلة مشروعاً مبتكراً متعدد التخصصات من ملحق لجامعة باتنة عام 1999 ، ثم مركزاً جامعياً من 2001 الى 2012 ، ليطم ترقبته الى مصاف الجامعات ، تحمل اسم رمز الثورة الشهيد عباس لغرور تقدم الجامعة من خلال كلياتها 41 تكوين ليسانس ، و46 تكوين ماستر والعديد من تكوينات الدكتوراه مدعومة ب 9 مختبرات بحثية معتمدة ، كما تضم الان اكثر من 18000 طالبا يؤطّهم 705 أستاذاً و 500 موظف إداري وتقني موزعين على ست كليات : كلية العلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير كلية علوم الطبيعة والحياة ، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تشرف كل منها على تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية في ميادين التكوين التابعة لها وتضم كل كلية مجموعة من الأقسام ومخابر بحثية كما لها إصدارات ومجلات علمية محكمة .

تشرف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية على ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية تضم في هيكلها التنظيمي عميد الكلية يدير الكلية وهو مسؤول عن سيرها ويتولى

تسيير وسائلها مسؤول مكتبة ورؤساء أقسام ، إضافة إلى 91 أستاذ موزعة على النحو التالي أستاذ التعليم العالي ، أستاذ محاضر قسم أ. ، أستاذ محاضر قسم ب . ، أستاذ مساعد قسم . أ . ، أستاذ مساعد قسم ب . .

**1-2- بيانات حول المجال المكاني والبشري للدراسة:** والتي استفدنا منها لمعرفة مجتمع الدراسة، وتحديد عينة للبحث عن طريق معرفة عدد الأساتذة في تلبية العلوم الاجتماعية وكيفية توزيعهم على الوحدات والأقسام.

### **1-3 بطاقة تقنية عن المؤسسة:**

تحتوي عن تاريخ نشأة الجامعة وموقعها وكليات الجامعة وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

**1-4 الهيكل التنظيمي:** يحدد لنا طبيعة العلاقة في الكلية ومختلف أقسامها كما توضح وظائف وخطوط السلطة والمسؤولية وهو نوع من التسلسل أي هناك تسلسل في اعطاء الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالعميد هو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير الكلية ويليه مساعدون له وصولاً إلى القاعدة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### **2-1-المجال الزمني :**

وهي الفترة التي استغرقتها الدراسة الحالية للإنجاز ، حيث استغرقت حوالي سنة والتي قسمت إلى المراحل التالية :

### **أ . المرحلة الأولى :من 2022/10/09 إلى 2022/11/30:**

وهي المرحلة الاستطلاعية والتي كانت انطلاقتها أي من بداية اختيار عنوان المذكرة والموافقة عليها من قبل الإدارة ، حيث قمنا فيها بزيارة استطلاعية والتحدث مع الأساتذة وذلك من أجل القيام ببعض الملاحظات ، والتماس بعض المؤشرات على أرض الواقع من أجل التأكد من

فرضيات الدراسة وضبطها ، أين استقبلنا أساتذتنا في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية برحابة صدر بعدما قدمنا أنفسنا مع شرح مبسط لموضوع دراستنا ، فأبدو إعجابهم به باعتبارهم محور الدراسة وأكدوا على أهمية في الوقت الراهن ، حيث ساعدونا في ضبط بعض مؤشرات الدراسة والحصول على مجموعة من البيانات والمعطيات والوثائق حول الكلية ومختلف فروعها وأقسامها .

### ب . المرحلة الثانية : من 2022/12/02 الى 2023/04/01

مرحلة التدقيق أين قمنا فيها بزيارة أخرى للكلية من أجل التدقيق في مجتمع البحث من خلال مجموعة من الأسئلة طرحت على أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من أجل إعداد الاستمارة التجريبية والتأكيد على بعض المؤشرات وترابطاتها أين استقبلنا أساتذتنا بوجههم البشوش وتشجيعهم لي مع ضبط لبعض المفاهيم وتحديد بعض المؤشرات .

### ج. المرحلة الثالثة : من 2023/04/29 الى 2023/07/03 مرحلة توزيع الاستمارة، تم

تحضير 91 استمارة ، ونظرا لظروف خاصة لبعض الاساتذة، قمت بتوزيع الاستمارة على 85 أستاذ مبحوث -العدد المتواجد بالكلية- وتم استرجاع 74 استمارة في نفس اليوم وذلك لأنه يوم المداولات حيث جاء أغلبية الأساتذة أين قبلت برحابة الصدر من أغلب الأساتذة أما بقية المبحوثين بعضهم كان غائبا وبعضهم أخذ الاستمارة لإنشغاله ولأن الاستمارة تحتاج تركيز في الإجابة عنها.

### د. المرحلة الرابعة : من 2023/07/07 الى 2023/09/12 وهي المرحلة الأخيرة والتي تم

فيها تبويب البيانات والتعليق عليها واستخلاص النتائج العامة للدراسة .

### 3-1-المجال البشري : يقصد به عدد الأساتذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والبالغ

عددهم : 91 أستاذا مقسمين على النحو التالي : أستاذ التعليم العالي ، أستاذ محاضر قسم .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أ . ، أستاذ محاضر قسم . ب . ، أستاذ مساعد قسم . أ . ، أستاذ مساعد قسم . ب . ، ويتوزعون على النحو التالي :

### الجدول رقم (1) : توزيع الأساتذة حسب المؤهل العلمي .

العدد	الأساتذة
12	أستاذ التعليم العالي
31	أستاذ محاضر . قسم . أ .
22	أستاذ محاضر قسم . ب .
22	أستاذ مساعد قسم . أ .
04	أستاذ مساعد قسم . ب .
91	المجموع

### ثانيا/ تحديد مجتمع الدراسة:

يحدد الباحث عند إعداد له بحث في دراسة ظاهرة ما أو مشكلة جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الذي يختاره أو المواد دراسته ويعرف بأنه : >> مجموعة منتهية أو غير منتهية من المفردات المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات << فهو مهم خاصة وأن هذا المجتمع يتكون من مفردات عدة ، ويمكن تعريفه أيضا بأنه : جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء أو الذين يكونون موضوع مجتمع البحث .

ومجتمع بحثنا هم أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور ولاية خنشلة والبالغ عددهم 91 أستاذا.

### 2-1 طريقة اختيار مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من 91 أستاذا وأستاذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس الغرور - خنشلة للعام الدراسي 2022.2023 .

حيث تم اختيار الأساتذة جميعا ، وذلك للأسباب التالية :

. حجم مجتمع البحث مناسب وموافق للقدرات والإمكانيات .

. طابع موضوع الدراسة يفرض اقتصارها على هذه الفئة دون سواها ، وهذا بحكم تواجدهم في موقع الكلية .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على اسلوب المسح الشامل الذي يشمل جميع عناصر مجتمع البحث.

### 3: المنهج المستخدم في الدراسة:

إن أي دراسة يجب أن تستند إلى منهج علمي تسيروقة ويتحدد نوع المنهج تبعا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، حيث يمكن تعريف تعريفه بأنه:

« الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واستكشافه الحقيقة، وهو حقيقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعطيات أو البيانات وتصنيعها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث»<sup>1</sup>.

إذ يجب على البحث في علم الاجتماع عند اختياره للمنهج المناسب مراعاة الإشكالية المدروسة والفرضيات المتبناة، خاصة طبيعة موضوع الدراسة التي تحدد لنا المنهج الملائم والمناسب للدراسة، باعتبار أن كل دراسة لها منهج خاص وهذا ما يتبين لنا من خلال تنوع المناهج وتعدد استخداماتها في عدة مجالات، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي.

<sup>1</sup>خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والاساسية، ط1، دار جيسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 122.

ويمكن تعريفه بأنه «طريقة من طرف التحليل والتفسير شكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين»<sup>1</sup>. إذ يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية فهو يصور الظاهرة كما هي في الواقع وتعبّر عليها بشكل كمي وكيفي ويوظف درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

### 3-1 توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل مراحل البحث بداية من الأعداد النظري للدراسة حيث تم استكشاف ومعرفة المتغيرين بوصف ملامح وإبعاد الظاهرة ثم تلي ذلك التعمق في وصفها من خلال استقرار المادة العلمية وفهمها جيدا، ثم فحصها وتشخيصها وتحليلها مع تقييمها ونقدها وإعادة التركيب من جديد وفق تصور الباحثين وبعدها تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب الميداني للدراسة اتداء من الدراسة الاستطلاعية ثم الحصول على معلومات أولية تصف مكان الدراسة إلى غاية المرحلة التطبيقية والتي تم فيها جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات وفقا لفرضيات الدراسة وأهدافها ثم تصنيفها بشكل دقيق، وتفرغها في شكل جداول بسيطة ومركبة بالاعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية منها التكرارات، النسب المئوية، معاملات الارتباط (معامل فاي ومعامل التوافق)، ثم محاولة تفسيرها ضمن سياق زمني ومكاني معين وردّها بالبناء النظري للدراسة لهدف الوصول إلى نتائج عامة.

### 4: أدوات جمع البيانات:

يعتبر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واللازمة لإجراء الدراسة الميدانية والذي لا يتم بطريقة مباشرة وعشوائية، وإنما يتم عن طريق

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود، الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحث، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 139-140.

مجموعة من الأدوات فهي وسيلة للحصول على حقائق تكون أكثر واقعية والتي تمكننا من الإلمام بجميع معطيات موضوع البحث وهي على النحو التالي:

### 4-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتساب الخبرات والمعلومات والمعارف حيث تجمع خبراتنا من خلال ما تشاهده أو تسمع عنه، إلا أن الباحث يلاحظ طريق إتباع منهج أو طريقة معينة يجمع فيها الملاحظات استنادا على أساس علمي ووعي وفهم دقيق لظاهرة ومختلف الجوانب المحيطة بها، التي تمكنه من الوصول بحقائق أكثر واقعية، كما تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي، فكل بحث اجتماعي يبدأ بالملاحظة ثم يرجعها إليه للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا لجمع البيانات والتي تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة المدروسة، فهي تصور سلوكيات أفراد وعلاقاته في مواقف مختلفة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على نوعين من الملاحظة:

أ- **الملاحظة البسيطة:** وقد اعتمدنا عليها في زيارتنا الأولى للكلية للمؤسسة أين تقربنا منها لأول مرة دون تقييد بنوع السلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الأساتذة ويقصد بها. «ملاحظة للظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين، ودون استخدام أدوات دقيقة للقياس، وتستخدم في الدراسات الاستطلاعية لجميع البيانات الأولية عن الظواهر موضوع الدراسة»<sup>1</sup>.

ب- **الملاحظة المنظمة:** وتمت من خلال الزيارات الاستطلاعية المذكورة للكلية والتي مكنتنا من الاحتكاك المباشر ببيئة العمل والأساتذة وبالتالي ملاحظة كل

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط2، دار المعرفة الجامعة الاسكندرية، 2007، ص 372.

ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات وسلوكات أين استطعنا تسجيل بعض الملاحظات المباشرة منها:

- تقيّد الأساتذة الذين يدرسون بالكلية بالوقت الرسمي للعمل، كما أن التحاقنا عدة مرات صباحاً بالمؤسسة تزامن مع التوقيت الرسمي لبداية عملهم أين استطعنا ملاحظة التحاق العديد من الأساتذة بالكلية، وهذا ما يؤكد أن إدارة الكلية تولي أهمية للوقت وتؤكد لنا انتشار ثقافة احترام الوقت كقيمة لفرض الانضباط في العمل وأن أي تغيب أو تأخر ينجم عنه خصم من المرتب أو تعويض للحصة.
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدانياً من خلال ملاحظة عدة أقسام ومصالح داخل الكلية.
- نظافة وترتيب محيط الكلية.
- لاحظنا وجود علاقات رسمية وغير رسمية بين الأساتذة يسودها الاحترام والتقدير.
- لاحظنا أن هناك تعاون بين الأساتذة وأنهم لا يقتصرون على الاتصالات الهاتفية فقط بل يتنقلون بين مختلف الأقسام ولتأدية الأعمال.
- أن الأساتذة يتنافسون في مواضيع العمل ويتبادلون المعلومات بينهم، كما أنهم لا ينشغلون بالأحاديث الجانبية أو أشياء أخرى أثناء العمل.
- يعتمدون اللغة العربية كلغة للحوار في الغالب خاصة فيما يتعلق بالعمل وقليل من اللهجة المحلية.
- لاحظنا أن هناك عمل فردي للأساتذة كما يوجد عمل جماعي بينهم.
- منح بعضهم الصلاحيات للأساتذة من أجل تنفيذ الأعمال دون الرجوع للمسؤول الأعلى تقادياً لتعطيل المصالح.
- وجود اعلانات ومنشورات منشورة على صفحة خلية الاعلام والاتصال للكلية.

- لقد ساعدتنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة على التحديد الدقيق لموضوع الدراسة من خلال الكشف عن العلاقات التي

#### 4-2 الاستمارة:

تعد الاستمارة عنصر مهم في العلوم الاجتماعية حيث أصبحت في الآونة الأخيرة منتشرة، وتعددت استخداماتها لما تحققه من اختصار في الجهد والوقت والتكلفة وسهولة معالجتها احصائيا، والاستمارة في دراستنا هي أداة أساسية في جمع البيانات إلى جانب الملاحظة والوثائق والسجلات كتقنيات البحث مكلمة لبعضها البعض.

#### أ- تعريف الاستمارة:

هي « أداة مهمة في جمع البيانات واختيار فروض الدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقبس فرضية أو مؤشر شكل منظم يحقق أهداف البحث»<sup>1</sup>.  
تعتبر الاستمارة أداة مهمة في عملية البحث العلمي لما تحمله من مزايا سواء في الجانب المادي أو المعنوي للباحث الذي يثري البحث ولكون بذلك أكثر مصداقية وفي تعريف آخر هي: «أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث»<sup>2</sup>.

#### ب- مراحل بناء الاستمارة:

وقد قمنا بتطوير وتصميم وصياغة أسئلة الاستمارة وذلك بمراعاة الأدب النظري للربط بموضوع الدراسة وأهدافها، وقد مرت عملية بناء الاستمارة بمراحل هي كالتالي:

<sup>1</sup>فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 142.  
<sup>2</sup>رحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 82.

• المرحلة الأولى: مرحلة الصياغة الأولية: من 29 افريل الى غاية 30 ماي  
2023

والتي تضمنت في البداية 38 سؤالاً تقيس في مجملها مؤشرات وأبعاد ظاهرة المراد دراستها، وقد قسمت إلى ثلاث محاور هي:

**المحور الأول:** وفيه 06 أسئلة تضمنت البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

**المحور الثاني:** وفيه 19 سؤالاً حول الفرضية الأولى.

**المحور الثالث:** وفيه 18 سؤالاً حول الفرضية الثانية.

وبعد الانتهاء من صياغتها وترتيبها قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وقد صحت لنا بعضها وعدلت وأزيلت أخرى مما مكننا من إعداد الاستمارة النهائي ونظراً لضيق الوقت والذي تزامن مع وقت إجراء مداورات الأساتذة الذي كان يوم 2023/07/03 فإنه لم يتسنى لي عرض الاستمارة على التحكيم إلا أنني عرضتها على مجموعة من الأساتذة لإبدائهم الرأي في طريق صياغة الأسئلة ومحاور الاستمارة فقد أبدوا لي إعجابهم في محاور الاستمارة والأسئلة المتضمنة لها.

• المرحلة الثانية: من 07 جوان الى غاية 03 جويلية 2023

والتي تم فيها صياغة الاستمارة في شكلها النهائي بحيث تضمنت ثلاثة محاور رئيسية وهي:<sup>1</sup>

**المحور الأول:** متمثل في البيانات الهامة للدراسة تضمن 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** متمثل في الفرضية الأولى وهي: أبعاد المواطنة التنظيمية وتتضمن  
19.

**المحور الثالث:** متمثل في الفرضية الثانية وهي: أشكال الابتكار التنظيمي وتتضمن  
18.

<sup>1</sup> أنظر ملحق رقم (03) الخاص بالاستمارة في شكلها النهائي بعد التعديل من قبل المشرف.

ج- تحديد مصادر بناء الاستمارة:

- التراث النظري لموضوع الدراسة.
- الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- استطلاع ميدان الدراسة.
- استشارة بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال.

4-3 الوثائق والسجلات:

هي إحدى الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في عملية جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، ولهذه الأداة أهمية بالغة لما توفره من جهد ووقت في الحصول على المعلومات دون عناء الانتظار والتنقل والقيام بمجهود ويمكن تعريفها بأنها: «سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة ومكتوبة وقد تكون رسائل أو يوميات أو سجلات ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما ووقائع رسمية أو أنظمة وقوانين»<sup>1</sup>. فمن بين الوثائق التي اعتمدها في بحثنا ما يلي:

أ- بطاقة تقنية عن المؤسسة:

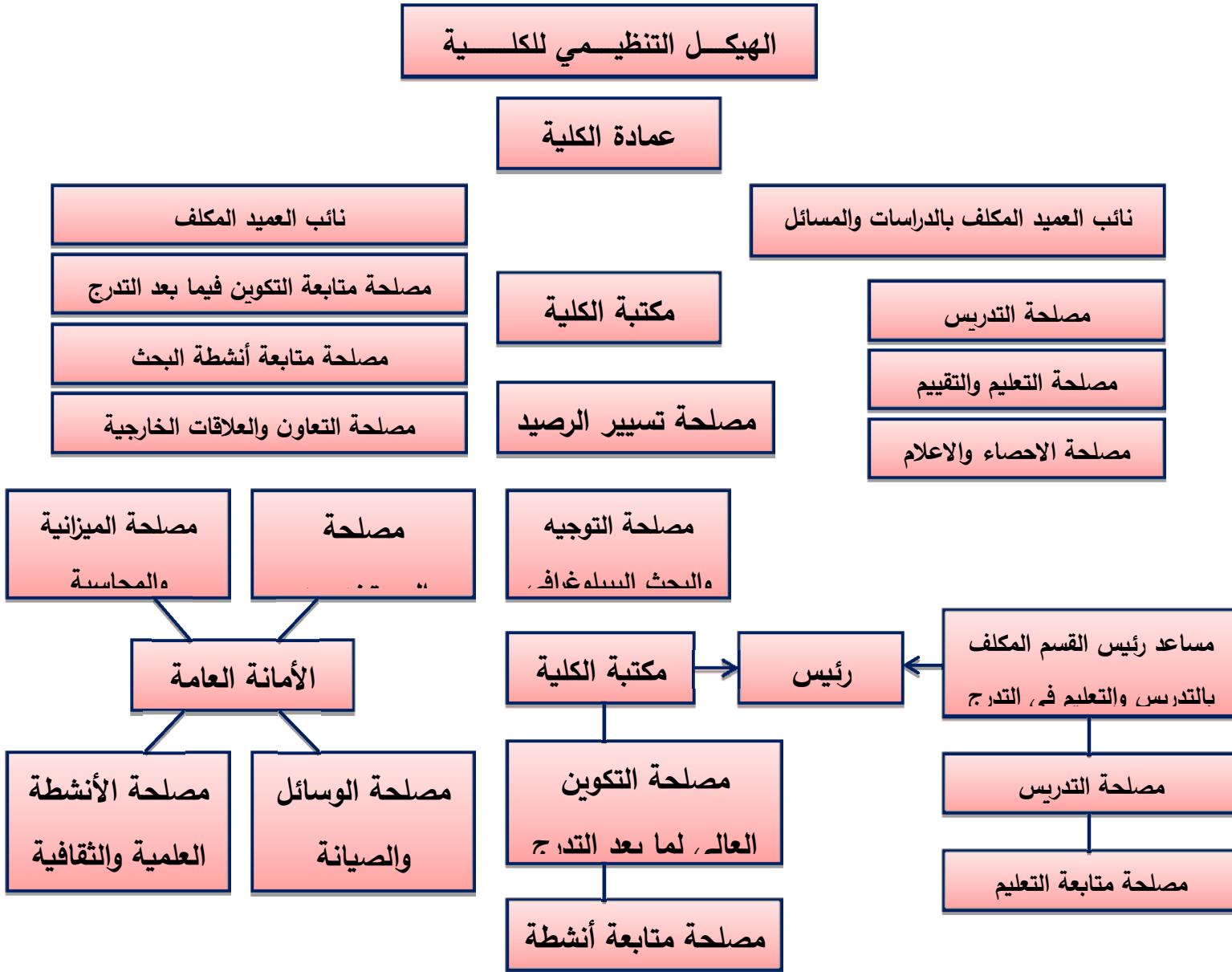
تحتوي عن تاريخ نشأة الجامعة وموقعها وكليات الجامعة وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ب- الهيكل التنظيمي: يحدد لنا طبيعة العلاقة في الكلية ومختلف أقسامها كما توضح وظائف وخطوط السلطة والمسؤولية وهو نوع من التسلسل أي هناك تسلسل في اعطاء الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالعميد هو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير الكلية ويليهِ مساعدون له وصولاً إلى القاعدة وهذا ما يوضحه الشكل

التالي

الشكل رقم 04:

<sup>1</sup> فريد كامل أبو زينة: مناهج البحث العلمي ( طرق البحث النوعي )، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص



المصدر: وثيقة مستخرجة من الامين العام للكلية.

– أساليب التحليل

تعد عملية معالجة وتحليل بيانات الدراسة بعد جمعها مرحلة من مراحل البحث العلمي والتي يقوم بها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة ، حيث ركزت دراستنا على أسلوبين للتحليل هما : الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

5-1 . الأسلوب الكمي :

لقد قمنا بمعالجة المعلومات المتحصل عليها يدويا وذلك قصد تنميتها في جداول بسيطة ومركبة وذلك بالاعتماد على عدة أدوات للمعالجة الإحصائية منها :

أ . أدوات الإحصاء الوصفي :

تستخدم أدوات الإحصاء الوصفي بهدف تسهيل عملية المقارنة بين متغيرات الدراسة ، ويعرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في المحاور الثلاثة للاستبانة (المعلومات التعريفية ، أبعاد المواطنة التنظيمية ، أشكال الابتكار التنظيمي .) الذي اعتمد في الدراسة كما هو موضح في الجدول (02) التالي:

الجدول (02) يوضح درجات مقياس الدراسة:

التقدير	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

وقد وزعت 85 استبانة من أصل 91 استاذ أي بنسبة تقارب 93% بمعدلات مختلفة على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية وذلك لغياب الأساتذة والذي صادف يوم نهاية السنة الجامعية ، إلا أن المستعادة منها كان 74 استبانة بنسبة (87%) من إجمالي الاستبانات ، وكان العدد

الذي خضع للتحليل 60 استبانته وهي تمثل (66%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة (وذلك بعد استبعاد الاستمارات الغير مكتملة).

ولمعرفة ثبات أداة القياس وحتى تكون صالحة مهما اختلفت الفترة الدراسية، فقد استخدمت اختبار الفا-كرونباخ لمعرفة ثبات الاستمارة ومعامل لوشي لمعرفة صدق الاستمارة النسب المئوية لمعرفة توزيع مجتمع البحث، والوسط الحسابي لقياس متوسط اجابات مجتمع البحث، الانحراف المعياري لقياس مستوى الشنت لمجتمع البحث، معامل الارتباط لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، أنموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرين .

### 5-2 الأسلوب الكيفي :

بعد تكميم البيانات والمعطيات البيانية الميدانية التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للدراسة ، تأتي كمرحلة لاحقة ضرورة توظيف كل ما يساعد على تفسيرها ، وتحليلها ، وربطها بالواقع من خلال العودة إلى التراث النظري واستحضار الرصيد المعرفي منه ، والأبعاد النظرية للدراسة ، بالإضافة إلى ما توصلنا إليه من ملاحظات ميدانية التي من شأنها استنتاج الأرقام من خلال عبارات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ومعاني سوسولوجية وتنظيمية ، مما يدعم البحث ويقوي مستواه العلمي إضافة إلى معرفة الصدق الإمبريقية لمنطلقات وافتراضات الدراسة الواضحة بالاستشهاد بحقائق وأفكار أخرى

تكون مجتمع الدراسة من 91 أستاذا وأستاذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس الغرور (خنشلة للعام الدراسي 2022.2023).

حيث تم اختيار الأساتذة جميعا ، وذلك للأسباب التالية :

. حجم العينة مناسب وموافق للقدرات والإمكانيات.

. طابع موضوع الدراسة يفرض اقتصارها على هذه الفئة دون سواها ، وهذا بحكم تواجدهم في موقع الكلية .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مبدأ المسح الشامل الذي يشمل جميع عناصر مجتمع البحث.

### خلاصة

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد مجالات الدراسة، مجتمع البحث، الأدوات المستخدمة في الدراسة سنقوم الفصل الموالي في عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

## الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير  
ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.

اولا /عرض وتحليل البيانات الاحصائية:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

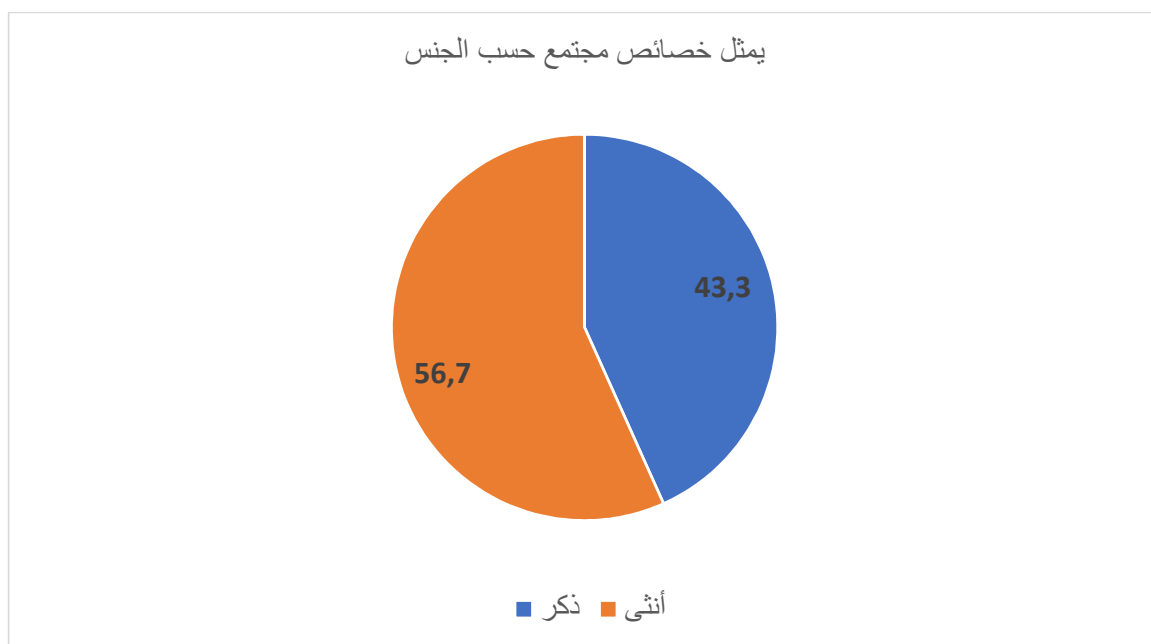
جدول رقم (03): يمثل خصائص مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
43.3	26	ذكر
56.7	34	أنثى
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 03 والشكل رقم 04 ان نسبة 56.7 بالمائة من الاناث يمثلون جل مجتمع البحث في حين بلغت نسبة الذكور 43.3 بالمائة ويرجع هذا إلى توجه المرأة الجزائرية إلى الاندماج في عالم التدريس وسياسة التوظيف المتبناة من طرف مسؤولي المؤسسات التي تعطي الأولوية للعنصر النسوي.

الشكل رقم (04): يمثل خصائص مجتمع البحث حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

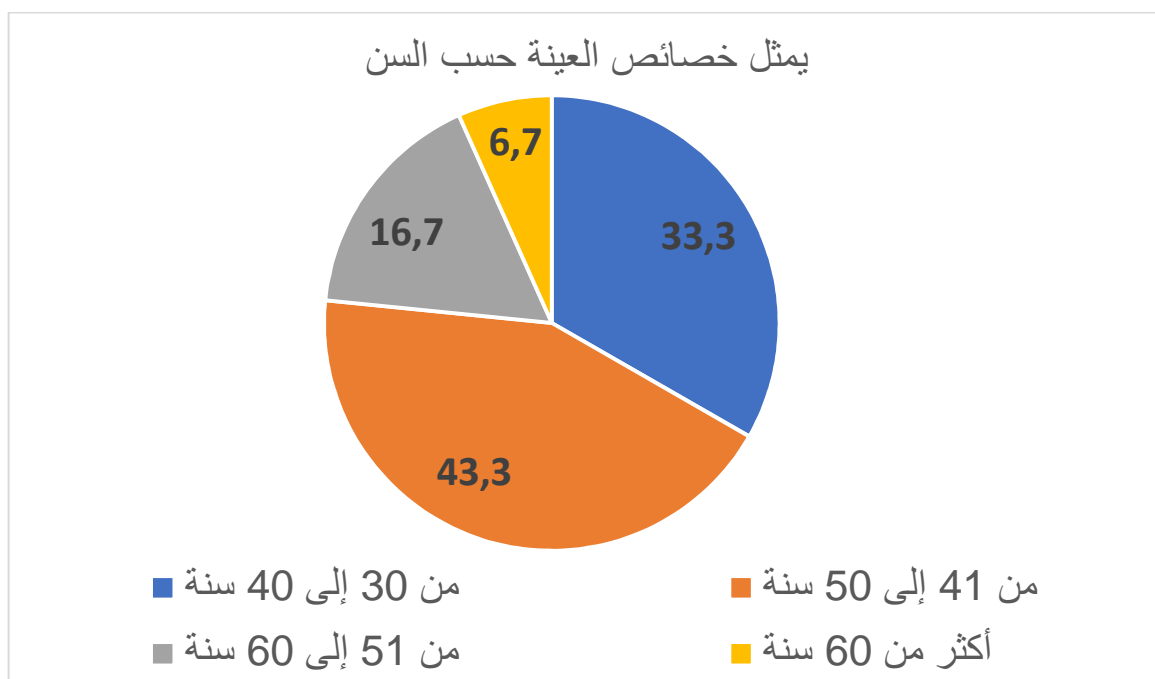
جدول رقم (04): يمثل خصائص مجتمع البحث حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	
33,3	20	من 30 إلى 40 سنة
43,3	26	من 41 إلى 50 سنة
16,7	10	من 51 إلى 60 سنة
6,7	4	أكثر من 60 سنة
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الشكل رقم 05 أن مجتمع البحث تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة و 50 سنة والذي يمثلون نسبة 26 بالمائة بنسب متقاربة مع الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة بنسبة بالمائة 20 تليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 51 سنة و 60 سنة بنسبة 10 بالمائة في حين كانت فئة أكثر من 60 سنة هي الأقل بعدد 4 ونسبة 6.7 بالمائة.

الشكل رقم (05): يمثل مجتمع البحث حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (05): يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

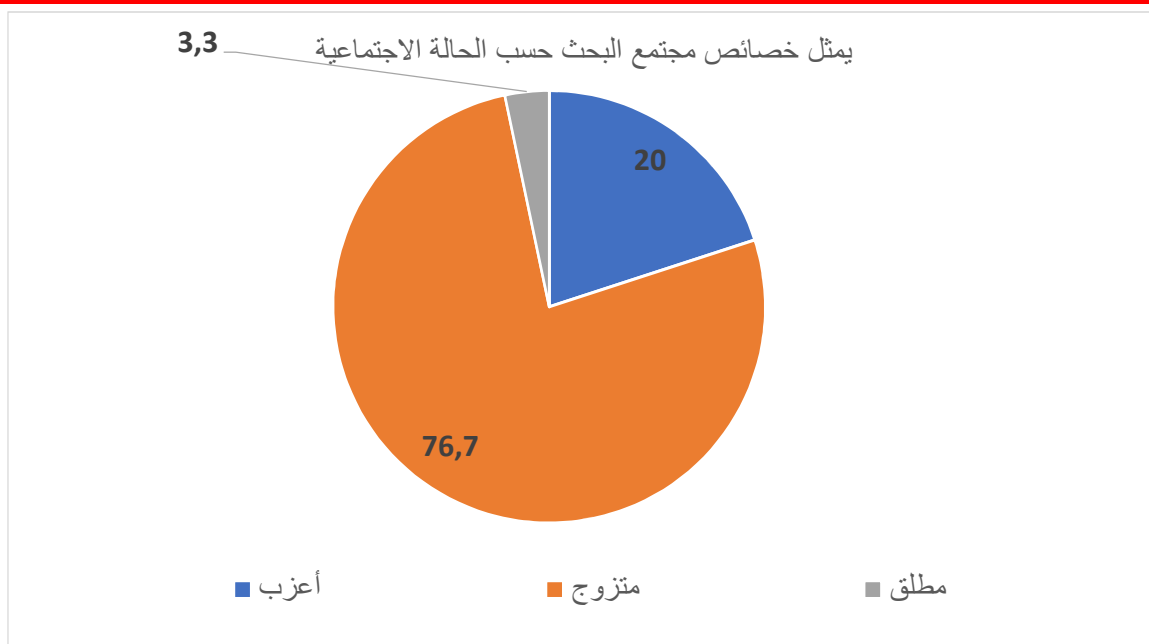
النسبة المئوية	التكرارات	
20,0	12	أعزب
76,7	46	متزوج
3,3	2	مطلق
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 06 أن غالبية مجتمع البحث متزوجين بنسبة 76.7 بالمائة، وعازبين بعدد بنسبة 20.00 بالمائة، وكانت فئة المطلقين هي الأقل بنسبة 3.3 بالمائة

الشكل رقم (06): يمثل خصائص مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### جدول رقم (06): يمثل خصائص مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

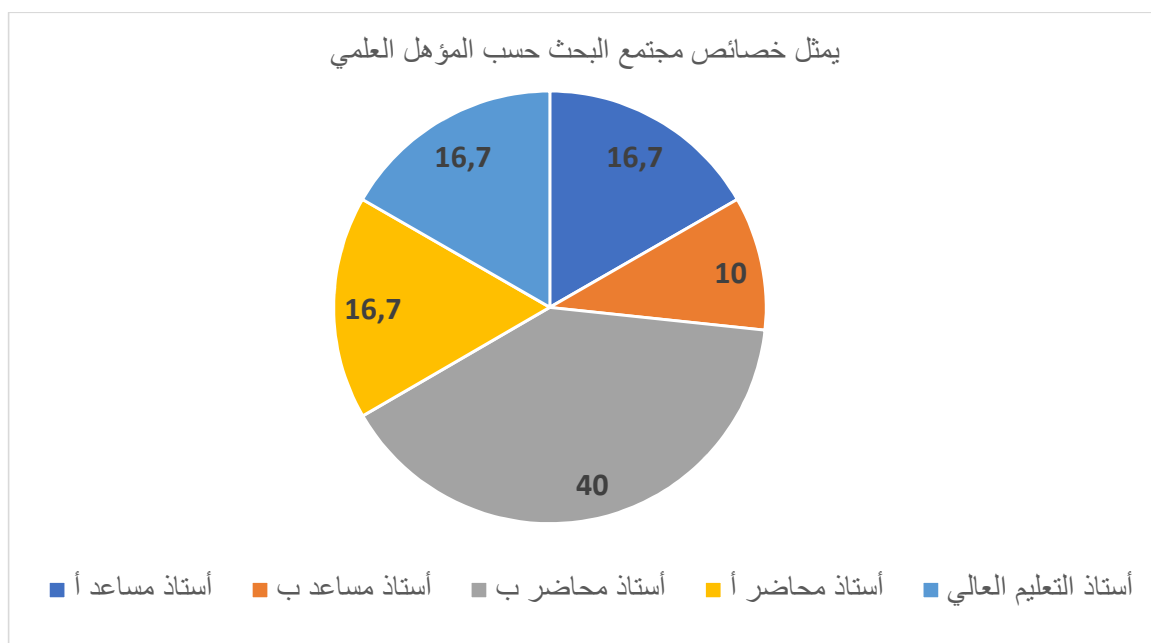
النسبة المئوية	التكرارات	
16,7	10	أستاذ مساعد أ
10,0	6	أستاذ مساعد ب
40,0	24	أستاذ محاضر ب
16,7	10	أستاذ محاضر أ
16,7	10	أستاذ التعليم العالي
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 07 أن اغلب أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ذو مؤهل علمي أستاذ محاضر قسم ب- بنسبة 24 بالمائة في حين كانت اصغر نسبة من أصحاب المؤهل العلمي أستاذ مساعد قسم ب- بنسبة 10 بالمائة، أما بقية الأساتذة من الكلية لديهم المؤهل العلمي أستاذ محاضر قسم أ-، و أستاذ مساعد قسم أ-، وأستاذ التعليم العالي بنسب متساوية والمقدرة بالتقريب 17 بالمائة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (07): يمثل مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

والذي في مجمله يحتوي على (19) بنداً. حيث تم حساب صدق وثبات هذا المقياس

كالآتي: جدول رقم (07)

❖ معامل الصدق والثبات Alpha de Cronbach

معامل الثبات	عدد البنود	البعد
<b>0.803</b>	<b>04</b>	الإيثار
<b>0.864</b>	<b>03</b>	الاحترام والمجاملة
<b>0.838</b>	<b>04</b>	الروح الرياضية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

0.878	04	السلوك الحضاري
0.846	04	الضمير الحي
0.903	19	مقياس المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال هذه النتائج يتضح أن معامل الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية كان 0.903 وهو أكبر من 0.6 هذا ما يفسر أن المقياس ثابت وصالح للدراسة، وبمعنى أكثر اتساعاً ووضوحاً نقصد بالثبات أنه في حالة ما إذا قمنا بتوزيع نفس المقياس على عينة أخرى من نفس مجتمع الدراسة سنتحصل بالتقريب على نفس النتائج.

### ❖ معامل الاتساق الداخلي

تم احتساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معامل الارتباط الخطي لكارل بيرسون (Pearson) بين كل بعد وبنوده، ثم ساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية البنود والدرجة الكلية للمقياس وكانت النتائج كما هي موضحة كآلاتي:

- الارتباط بين بعد الإيثار وبنوده.

جدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الإيثار وبنوده

4	3	2	1	
0.815**	0.904**	0.824**	0.623**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الإيثار وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 4/4 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق الداخلي تام لبعد الإيثار.

- الارتباط بين بعد الاحترام والمجاملة وبنوده.

جدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الاحترام والمجاملة

وبنوده

3	2	1	
0.855**	0.930**	0.899**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الاحترام والمجاملة وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 3/3 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق الداخلي تام لبعد الاحترام والمجاملة.

- الارتباط بين بعد الروح الرياضية وبنوده.

جدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الروح الرياضية وبنوده

4	3	2	1	
0.784**	0.749**	0.612**	0.758**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

**ملاحظة:** تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الروح الرياضية وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 4/4 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد الروح الرياضية.

- الارتباط بين بعد السلوك الحضاري وبنوده.

جدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد السلوك الحضاري

وبنوده

4	3	2	1	
0.881**	0.898**	0.783**	0.876**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**ملاحظة:** تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد السلوك الحضاري وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 4/4 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد السلوك الحضاري.

- الارتباط بين بعد الضمير الحي وبنوده.

جدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الضمير الحي وبنوده

4	3	2	1	
0.811**	0.812**	0.850**	0.834**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01). يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الضمير الحي وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 4/4 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد الضمير الحي.

الارتباط بين مقياس المواطنة التنظيمية وأبعاده

جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين المواطنة التنظيمية

وأبعادها

الضمير الحي	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الاحترام والمجاملة	الإيثار	
0.844**	0.868**	0.554**	0.740**	0.793**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين المواطنة التنظيمية وأبعادها دالة عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع الأبعاد الدالة هي: 5/5 من المجموع الكلي للأبعاد الممثلة لهذا المقياس، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لمقياس المواطنة التنظيمية.

### 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

والذي في مجمله يحتوي على (21) بنداً. حيث تم حساب صدق وثبات هذا المقياس كالاتي:

#### ❖ معامل الصدق والثبات Alpha de Cronbach

معامل الثبات	عدد البنود	البعد
<b>0.912</b>	<b>08</b>	الابتكار الإداري
<b>0.879</b>	<b>04</b>	الابتكار التقني
<b>0.894</b>	<b>08</b>	الابتكار الإضافي
<b>0.958</b>	<b>20</b>	الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال هذه النتائج يتضح أن معامل الثبات لمقياس الاكتتاب كان 0.958 وهو أكبر من 0.6 هذا ما يفسر أن المقياس ثابت وصالح للدراسة، وبمعنى أكثر اتساعاً ووضوحاً نقصد بالثبات أنه في حالة ما إذا قمنا بتوزيع نفس المقياس على عينة أخرى من نفس مجتمع الدراسة سنتحصل بالتقريب على نفس النتائج.

❖ معامل الاتساق الداخلي

تم احتساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معامل الارتباط الخطي لكارل بيرسون (Pearson) بين كل بعد وبنوده، ثم ساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية البنود والدرجة الكلية للمقياس وكانت النتائج كما هي موضحة كآآتي:

- الارتباط بين بعد الابتكار الإداري وبنوده.

جدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الابتكار الإداري وبنوده

4	3	2	1	
0.836**	0.767**	0.847**	0.691**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية
8	7	6	5	
0.846**	0.789**	0.753**	780.**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**ملاحظة:** تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01). يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الابتكار الإداري وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 8/8 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد الابتكار الإداري.

- الارتباط بين بعد الابتكار التقني وبنوده.

جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الابتكار التقني وبنوده

4	3	2	1	
0.839**	0.918**	0.809**	0.870**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01). يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الابتكار التقني وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 4/4 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد الابتكار التقني.

- الارتباط بين بعد الابتكار الإضافي وبنوده.

جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين بعد الابتكار الإضافي

وبنوده

4	3	2	1	
0.823**	0.735**	0.626**	0.695**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية
8	7	6	5	
0.780**	0.802**	0.848**	0.775**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

**ملاحظة:** تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01). يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الابتكار الإضافي وبنوده دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 8/8 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا البعد، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لبعد الابتكار الإضافي.

### الارتباط بين مقياس المواطنة التنظيمية وأبعاده

**جدول رقم (17):** يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" بين الابتكار التنظيمي وأبعاده

الابتكار الإضافي	الابتكار التقني	الابتكار الإداري	
0.914**	0.901**	0.847**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**ملاحظة:** تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01). يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين الابتكار التنظيمي وأبعاده دالة عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع الأبعاد الدالة هي: 3/3 من المجموع الكلي للأبعاد الممثلة لهذا المقياس، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لمقياس الابتكار التنظيمي.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية:

اولا:الفرضية الرئيسية كلما زادت للمواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، ولابد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبقتين عنها كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تأثير موجب للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

فرضية الوجود H1: يوجد تأثير موجب للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

الجدول رقم: نتائج التحليل لاختبار تأثير ذات دلالة احصائية للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$

#### جدول رقم (18)

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	مستوى المعنوية
	0.736	0.685	11.235	3.223	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضحت لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- قيمة معامل الانحدار في النموذج، 0.736 وهذا ما يعني أنه عندما تزيد المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة فإن الابتكار التنظيمي يزيد بما قيمته 0.736 وحدة، وهذا ما يدل على التأثير القوي للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي.

- قيمة معامل التحديد 0.685 وهي كبيرة، بحيث أن 68.5% من التغيرات في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (المواطنة التنظيمية)، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة قوي التحديد.

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة، مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لهذا نرفض فرضية العدم H0 القائلة لا يوجد تأثير موجب للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، ونقبل فرضية الوجود H1 القائلة يوجد تأثير موجب للمواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الاجتماعية والانسانية. ومنه الفرضية محققة.

ثانيا/ الفرضية الفرعية الأولى: نتوقع وجود مستوى متوسط من ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية في جامعة خنشلة. لاختبار صحة هذه الفرضية، وتبعاً لطبيعة الاستبيان والبيانات نقوم بحساب المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لمقياس المواطنة التنظيمية، ومن ثم مقارنة النتائج مع درجات سلم ليكرت الخماسي لمعرفة مدى صحة الفرضية. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات:

### جدول رقم 19: يوضح نتائج الاختبارات

المتوسط الحسابي	
3.87	المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إتجاه الرأي للمواطنة التنظيمية	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
<u>من 3.40 إلى 4.19</u>	<u>موافق</u>
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على تقسيم سلم ليكرت الخماسي

من خلال الجدول رقم ( 19): نلاحظ أن المتوسط الحسابي مجتمع الدراسة بلغ 3.87 وبقارنته مع الجدول السابق يتضح أن مستوى المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين مرتفع، ومنه الفرضية الأولى غير محققة.

ثالثاً/الفرضية الفرعية الثانية: نتوقع وجود مستوى متوسط من مدى توفر أشكال الابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، وتبعاً لطبيعة الاستبيان والبيانات نقوم بحساب المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لمقياس الابتكار التنظيمي، ومن ثم مقارنة النتائج مع درجات سلم ليكرت الخماسي لمعرفة مدى صحة الفرضية. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات:

جدول رقم 20: يوضح نتائج الاختبارات

المتوسط الحسابي	
3.73	الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة ، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إتجاه الرأي للمواطنة التنظيمية	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
<b>من 3.40 إلى 4.19</b>	<b>موافق</b>
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على تقسيم سلم ليكرت الخماسي

من خلال الجدول رقم ( 20 ): نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة بلغ 3.73 وبمقارنته مع الجدول السابق يتضح أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين مرتفع، ومنه الفرضية الثانية غير محققة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

رابعاً/الفرضية الفرعية الثالثة : نتوقع وجود علاقة طردية موجبة بين المواطنة

التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بخنشلة

لاختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط

بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقة عنها

- الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا توجد علاقة طردية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية ب جامعة عباس لغرور خنشلة.

فرضية الوجود  $H_1$ : توجد علاقة طردية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى

اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

جدول رقم 21: نتائج تحليل العلاقة بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى اساتذة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة

المواطنة التنظيمية		الابتكار التنظيمي
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.828**	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

- قيمة معامل الارتباط 0.828 بقيمة موجبة، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي، أي أنه كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى الزيادة في الابتكار التنظيمي.

مستوى الدلالة  $SIG = 0.000$  وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض

فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة طردية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة. ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة

طردية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

بجامعة عباس لغرور خنشلة. ومنه الفرضية محققة.

### الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض و تفسير وتحليل بيانات الدراسة باعتبارها مرحلة هامة و أساسية من مراحل البحث العلمي ، حيث ساعدتنا على استخلاص نتائج الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة و التأكد من مصداقية الفرضيات الفرعية والعامّة للدراسة ، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتيجة عامّة تمحورت حول وجود علاقة طردية ايجابية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشة أي كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمي.

### النتيجة العامة للدراسة:

بناء على عرض النتائج وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء فروضها، حيث تم التحقق من مدى مصداقية الفرضيات الفرعية ويمكن القول بان الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت. ومعنى ذلك وجود علاقة طردية ايجابية بين المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي في المؤسسة الجامعية اي كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

خاتمة

## خاتمة

يعتبر موضوع المواطنة التنظيمية احد المتغيرات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي لأهميته البالغة في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال ترسيخه كمارسة تتجلى في أبعاده التنظيمية وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري ليكون أكثر فعالية قادر على إعطاء أبعاد جديدة ابتكاريه تعكس واقعا أكثر تطورا قادرا على المنافسة والاستمرارية ومن خلال دراستنا الموسومة ب: **المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية** حاولنا ربط روح المبادرة والإيثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري والضمير الحي كسياق علائقي بالمواطنة التنظيمية في ظل الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار الإضافي ومدى تواجدها بالمؤسسة الجامعية.

وللوقوف أكثر على واقع هذه الظاهرة حاولنا معالجتها من الجانبين النظري و التطبيقي فلقد تعرضنا في الفصول النظرية إلى جملة من التساؤلات والقضايا حول الدراسة الراهنة ، وتقديم فروض لها ، والتي استدعت التحقق من صدقه الامبريقي، بالإضافة إلى هذا حاولنا تقديم مختلف التصورات النظرية التي درست المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي وتوصلنا من خلالها إلى صياغة إطار تصوري للدراسة والذي يتمحور حول العلاقة بين هذين المتغيرين، كما وذكرنا أهم الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا والتي تشترك في البعض منها وتختلف في الأخرى، ثم حاولنا بعد ذلك تحديد الإطار المنهجي الذي يمكننا من الإجابة على القضايا المطروحة.

وفي ضوء النتائج العلمية المستقاة من ميدان الدراسة أكدت المعطيات الإحصائية صحة الفرضية المقترحة من خلال إثبات جميع المؤشرات المعتمد عليها وهذا دليل على أن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة تمارس أبعاد المواطنة التنظيمية وبممارستها لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فهي تعمل على تحفيز المورد البشري على الإبداع والابتكار وهو ما

تؤكد صحة الفرضية العامة الرئيسية انه كلما زادت المواطنة التنظيمية كلما زاد الابتكار التنظيمي في المؤسسة الجامعية .

وبالرغم مما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج إلا أن هذا الموضوع يبقى محل جدل ونقاش بين الباحثين والمفكرين في مختلف الدراسات والأبحاث .

وبناء على ما سبق سنحاول تبيين هذه الدراسة بمجموعة من المقترحات التي قد تساعد المسؤولين بالمؤسسة الجامعية على الأداء الجيد لمختلف الوظائف و الأنشطة نذكر منها:

- إبراز أهمية المواطنة التنظيمية بالمؤسسة وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالثقة والتشجيع على المبادرة والعمل الجماعي.

- يجب على المؤسسة الجامعية محل الدراسة إن يهتم قياديوها بضرورة التوصل إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها الجامعي، بناء على قيامها باستحداث في صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات بين الأساتذة، وتبادل المعارف، وإزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز .

- القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ أساتذة الجامعة على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغيرات جذرية في استعمال التقنيات في كافة المستويات الإدارية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية.

- ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود الأساتذة والخبراء التقنيين في مجال الخدمات الاتصالية، وإخراجها إلى سوق الابتكارات بعد الحصول على براءات اختراعاتها.

- ينبغي على المؤسسة الجامعية المبحوثة أن تشجع وتدعم حالات الابتكار بمختلف أنواعها من خلال اعتمادها منهجية معينة، نظرا لمساهمتها في إخراج المعرفة إلى واقع ملموس من جهة، وبناءها قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى زيادة النشاط الإبتكاري بمختلف مجالاته.

- ينبغي أن تعرف المؤسسة الجامعية أن الابتكارات التنظيمية لها دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل أبعاد المواطنة التنظيمي، من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكاريه واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

- إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى للمواطنة التنظيمية واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات، والسعي إلى إسقاط هذه الدراسة على قطاعات خدمية أخرى.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### القواميس والمعاجم:

- 1- عبد النور جبور عبد النور : معجم النور (فرنسي - عربي ) دار العلم للملايين ، - الجزائر.
- 2- على بن هادية واخرون : القاموس الجديد للطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب -الجزائر- 1999.

### 1- الكتب:

1. ابن منظور: لسان العرب ، م13. ط2 دار احياء التراث العربي -لبنان- 1998.
2. احمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل المهارات) ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
3. اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الانجلومصرية - مصر ، ط1، 1994.
4. حوردين ما رشيل : موسوعة علم الاجتماع ،ترجمة محمد الدين و آخرون ج2 المجلس الاعلى للثقافة ، مصر ، 2001 .
5. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والاساسية، ط1، دار جيسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
6. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2000.
7. زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، ط2، دار السيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2011.
8. سيد محمد وليب : الدولة واشكالية المواطنة قراءة في فهم المواطنة العربية ط1 ،كنوز المعرفة ، الأردن ،2011.
9. صادق عباس الموسوي : الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة ، ط1،مركز الغدير لدراسات النشر والتوزيع ، 2012.
10. الصرن رعد حسن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000.

11. طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - مصر، 2007.
12. عبد السلام بن شابع القحطاني :سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع التنظيمي،دار كتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية ط،2016.
13. عبد الله محمد عبد الرحمان :علم الاجتماع التنظيمي ، ، الدار الجامعية الجديدة - مصر، ط1، 2003.
14. عبد الله محمد عبد الرحمن، ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط2، دار المعرفة الجامعة الاسكندرية، 2007.
15. علي بن هادية واخرون : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1999.
16. عمار بوحوش، محمد محمود، الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
17. فريد كامل أبو زينة: مناهج البحث العلمي ( طرق البحث النوعي )، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007.
18. فضيل دايو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
19. محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005.
20. منير فوزي :تسيير المواد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010.
21. نجم عبود، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الردن، الطبعة،01، 2003، ص 129.
22. نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول (دراسة حالة - دولة الامارات) الامارات العربية المتحدة ، اغسطس 2016.

23. وائل محمد الجبرائيل دراسات ادارية المعاصرة، دار دكتور المعرفة للنشر و توزيع الاردن، ط،2016.

24. يحيي سليم ملحم : التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر 2006.

## 2- المجالات:

1. احمد بن سالم العامري : محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات : مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م 18 ، ع2،الرياض، المملكة العربية السعودية ،2003 ص 46 بتصرف .

2. أسماء رتيمي ورحيمة غضبان، معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، الجزائر، العدد 08، 2012، ص 105.

3. أسماء رتيمي و رحيمة غضبان :معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة ، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ع ،08 ، الجزائر ص 100 .

4. أمينة قهواجي وآخرون :تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،مج17،ع6172،26-1112 ISSIU ، بومرداس ،2021، ص 381.

5. بن رمضان سامية ، ادبيات المؤسسة في المقاربات السوسولوجية ،مجلة الباحث الاجتماعي الاغواط الجزائر 2016 ، ع 18 ص 07.

6. رشيد مناصرية وفريدين ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات لهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،ع08 ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير -الجزائر - 2005 ص 223.

7. الرفاعي رجب حسين : دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس و المرؤوس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، المجلة التعليمية ، م 21 ع 37 ، كلية التجارة جامعة اسيوط ، مصر 2004 ، ص 37.

8. شيشة نوال: أثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، مج02، ع17، ص138.

9. الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بنقرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 07، ديسمبر 2017.
10. عبد المغني علاء الدين : دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، م11، ع2، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص123.
11. كباب منال : الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم للتجارة، ع17، جامعة سطيف 2017، ص436.
12. مريم صبع وبن كحول محمد : قيم المواطنة لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية الاجتماعية، م11، ع 03 -الجزائر- 2019 ص 18
13. ودیعة جنة، رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، م32، ع 02، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، ص 81.
14. يرقى حسين وبن عودة مصطفى دراسة تحليلية لسلوكات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية م 23 ع01 جامعة زيان عاشور -الجلفة- 2015 ص 210، 211

## 1- المذكرات/ الرسائل والاطروحات:

1. بوبعة عبد الوهاب : دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
2. بويعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. موبيليس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011- 2012.

3. ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعرييج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
4. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس - الجزائر - 2016.
5. عالته إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016 ص 36.
6. لعور عاشور: التمكين النفسي وتأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية،مذكرة الماستر،جامعة فرحات العباس،سطيف،2014.
7. محمود عودة عبد الله سعيد:الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين 2017.
8. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة) أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2015-2016.

### المؤتمرات:

1. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجيا للابداع وتمييز الأعمال في المؤسسات العربية بحث مقدم ضمن المؤتمر السنوي الخامس في الادارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27، 28 نوفمبر 2004.

**مواقع الانترنت:**

3- ،<http://mawdoo3.com>

4- 2020/06/04<https://ila.io/3s3z1>

**المراجع باللغة الأجنبية:**

1- Ammor buhoust : Public Administration Théories , Arab organisation of administrative sciences ,Jordan ,1980.

# قائمة الملاحق

وزارة التـــــــعليم العـــــــالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور – خنشلة –  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث ميداني لعنوان

المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز لابتكار التنظيمي  
في المؤسسة الجامعية الجزائرية  
دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع  
تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف

د/محمود بوقطف

إعداد الطالبة

خذري فتيحة

ملاحظة :

انأ طالبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل يشرفني الاستفادة من إجاباتكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي ، علما بأنه يتم التعامل مع المعلومات الواردة في هذه الاستمارة بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي .

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الدراسية : 2022- 2023

المحور الأول : البيانات العامة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس :				
		<input type="checkbox"/>		العمر : ( 30 - 40 سنة )				
		<input type="checkbox"/>		( 41 - 50 سنة )				
		<input type="checkbox"/>		( 51 - 60 سنة )				
		<input type="checkbox"/>		أكثر من 60 سنة				
<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أعزب	الحالة الاجتماعية :
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	محاضر(ب)	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد (ب)	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد (أ)	المؤهل العلمي :
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أستاذ التعليم العالي	<input type="checkbox"/>		أستاذ محاضر (أ)
								الخبرة المهنية :
		<input type="checkbox"/>						( 5 - 10 سنوات )
		<input type="checkbox"/>						( 11 - 20 سنة )
		<input type="checkbox"/>						( 21 - 30 سنة )
		<input type="checkbox"/>						أكثر من 30 سنة
								الراتب الشهري :
		<input type="checkbox"/>						50000 دج – 10000 دج
		<input type="checkbox"/>						110000 دج – 150000 دج

المحور الثاني: أبعاد المواطنة التنظيمية

الإيثار

غير وافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					يساعد الأساتذة زملائهم عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة
					يساعد الأساتذة الحاليون في توجيه الأساتذة الجدد وان لم يطلب منهم ذلك
					يشجع الأساتذة زملائهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة
					لدى الأساتذة استعداد لتخصيص جزء من وقتهم لمساعدة الآخرين لحل مشاكلهم

بعد الاحترام والمجاملة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					يحترم الأساتذة حقوق وخصوصيات زملائهم في العمل
					يتشاور الأساتذة مع زملائهم في العمل الذين ينتمون إلى نفس الغرفة البيداغوجية (وحدة التدريس)
					يقوم الأساتذة بتزويد زملائهم بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه

الروح الرياضية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					يقضي الأساتذة الوقت في التذمر والشكوى من العمل او من الآخرين
					يهتم الأساتذة بالامتيازات والجوانب الايجابية للوظيفة التي يشغلونها أكثر اهتمامهم بالجوانب السلبية التي تنسجم مع رغباتهم وميولاتهم
					إذا أخطأ أستاذ في حق أي من زملائه فانه يتقدم للاعتذار منه
					يتقبل الأساتذة ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملهم

- بعد السلوك الحضاري :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبار
					يحرص الأستاذ على حضور اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدها الجامعة والتي تساعد على تعزيز مكانتها
					يتابع الأساتذة بانتظام قراءة إعلانات ومذكرات وتعاليم الجامعة
					يهتم ويحرص الأساتذة على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن جامعتهم
					لدى الأساتذة استعداد للقيام بمهام غير مطلوبة منهم ، لكنها تساعد على تحسين صورة للجامعة لدى الآخرين

- الضمير الحي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					يقوم الأساتذة بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتهم
					الأساتذة مستعدون للعمل لساعات إضافية دون اجر
					الأساتذة يتقيدون بتعليمات وقواعد الجامعة وذلك بدافع شخصي ذاتي
					إذا انهي الأساتذة واجباتهم الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنهم يحاولون إيجاد عمل منتج إضافي لأدائه دون توقع مكافأة

المحور الثاني: أشكال الابتكار التنظيمي

الابتكار الإداري:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					أجرتالجامعة تغييرات جذرية (استحداث او إلغاء) في هيكلها التنظيمية للجامعة
					أجرتالجامعة تغييرات جذرية في استعمال نظم الإعلام الآلي والرقمنة في العملياتالمختلفة بالجامعة
					تهتم الجامعة بوضع برامج كفاءة تساعد على فهم آليات عمل الإدارة
					توصلتالجامعة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدمات الجامعة
					تنتهج الجامعة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز
					تمنح الجامعة للأساتذة الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.
					تتخذ الجامعة إجراءات تساعد على تفعيل اتصال وتبادل المعارف بين الأساتذة.
					تقوم الجامعة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة على الجامعة .

الابتكار التقني :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					قام الأساتذة بإدخال أساليب وطرق جديدة في التدريس المقدمة للطلبة
					ابتكر الأساتذة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياته الخدمية
					حصل الأساتذة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتهم
					أدخلت الجامعة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالجامعات المنافسة داخل الوطن.

الابتكار الإضافي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتغير العبارة
					يحدث الأساتذة تعديلات على طرق تأدية خدماتهم بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للطلبة
					تخصص الجامعة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء أساتذتها
					يسعى الأستاذ الجامعي الى ابتكار طرق حديثة في المجال البيداغوجي والبحثي.
					ينجز الأستاذ الجامعي أعمال ترقى الى درجة براءات اختراع.
					لجأت الجامعة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للأساتذة
					تقدم الجامعة عروض مجانية بغية زيادة عدد الأساتذة المشتركين في خدماتها
					تهتم الجامعة بشكاوي وآراء الأساتذة كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها
					يقدم الأساتذة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين في الجامعات الأخرى

الشكر للجميع على التفهم والصبر والتعاون