

المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

—دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)—

- سمية سعدون، بوفلجة غيات، نجات بزايد
- جامعة وهران 2. محمد بن أحمد saadoun.soumia@yahoo.com
- جامعة وهران 2. محمد بن أحمد ghiat_boufelja@yahoo.fr
- جامعة وهران 2. محمد بن أحمد nbezaid@yahoo.fr

الملخص : الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أجريت على عينة من اطارات مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران، حيث تم استخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ "أورغان" (Organ) واستبيان الإبداع الإداري من اعداد الباحثين، تم تطبيقهما على عينة مكونة من 100 اطار. باتباع المنهج الوصفي التحليلي. أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: المواطنة - المواطنة التنظيمية - الإبداع الإداري، الاطارات.

Astract— This study aimed to identify the relationship between organizational citizenship and administrative creativity. it was conducted on a sample of 100 managers from the Sonatrach company (Aval Oran). An analytical descriptive method was used. The questionnaire used for the collect of data is divided into two variables: the organizational citizenship behavior and administrative creativity. The results showed a correlation between organizational citizenship and administrative creativity.

Keywords : organizational citizenship, administrative creativity, managers

مقدمة:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع التنظيمية التي كثر الحديث والبحث فيها، وهي تعني قيام العامل ببعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقع للحصول على مردود معين. ويشير "لي وصلاح" (Lee & Sallle) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل، الغياب والثقة التنظيمية.⁽¹⁾ وهذا ما تؤكدته دراسة "العامي" (2003)، التي أظهرت أن لهذا السلوك آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة، الفعالية التنظيمية، الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي.⁽²⁾

إن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تنمية مواردها البشرية وتعزيز مثل هاته السلوكيات الايجابية، فهي تهتم بممارسة التطوير بشتى صوره وأشكاله، ومن ذلك أيضا الابداع الاداري والذي يشير حسب "بدح وأبوطه" إلى أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابط واكتشاف علاقات، أفكار أو أساليب عمل جديدة.⁽³⁾ أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في الموضوع بمختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون متطوراً ومتجديداً باستمرار³، كدراسة "الفرا" (2008) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين.⁽⁴⁾ ولذلك ستتناول هذه الدراسة علاقة المواطنة التنظيمية بالإبداع الاداري لدى الاطارات في مؤسسة جزائرية اقتصادية وبالتحديد في مؤسسة سوناطراك بوهرا.

الاطار النظري:

أولاً: المواطنة التنظيمية

1- مفهوم المواطنة التنظيمية:

يرى "أورغا" (Orga) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي: "مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، فهي السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب."⁽⁵⁾

ويعرفه "غراهام" (Graham) بأنه يعكس الادوار التي قوم بها العامل في المنظمة والتي تتجاوز الاعتبارات الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.⁽⁶⁾

يعرف "سميث" (Smith) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه ذلك النشاط الذي يكون خارج الدور أو المهام ، أي انه نشاط تطوعي يسهم في مساعدة أفراد المنظمة الآخرين من جهة وتقديم الدعم للمنظمة من جهة أخرى⁽⁷⁾.

ومنه يمكن هذا المفهوم بأنه سلوك اختياري تطوعي ليس له علاقة بنظام التعويضات في المؤسسة، حيث يعود بالفائدة على الموظف من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

2- أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

تري "جولي موت" (Julie Moutte) أن هناك ثلاث أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في:

- ❖ سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة: هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة، ويشمل أيضا الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.
- ❖ سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد العاملين بالمنظمة: هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة، وهو يعنى بمساعدة زملاء العمل تطوعيا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، او في الوقاية من حدوث مشاكل.
- ❖ سلوك المواطنة الموجه نحو الزبون: ركزت البحوث كثيرا على نوعين من المستفيدين، وهما: المنظمة والأفراد العاملين فيها، ويمكن ادراج نوع آخر من سلوك المواطنة، هو السلوك الموجه نحو الزبون⁽⁸⁾.

3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ما يلي:

- **الابثار:** يعد هذا البعد أساسا في كافة البحوث السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها : صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء، وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء). ومن بين سلوكياته: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عمل زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم... إلخ.
- **الكياسة:** تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء، بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم والمجاملة. ويقصد بالكياسة هنا: مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير

سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين، ومن بين سلوكياته: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم ... إلخ.

➤ **الروح الرياضية:** هو انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى. ويعرف كذلك على أنه رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تدمير، وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. بل أن سلوك الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون الفرد مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل. وممارسة الموظف لهذا السلوك يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية. ومن سلوكياته: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين ... إلخ.

➤ **وعي الضمير:** يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطن التنظيمية، والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المنظمة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الطاعة، والامتثال، والالتزام العام. ويقصد به مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل، ومن سلوكياته: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة ... إلخ.

➤ **السلوك الحضاري:** يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة. أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد وتدعيم المنظم. فهو يعكس المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية. وهو كذلك سلوك يشير إلى مسؤولية عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بها. ومن سلوكياته: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين ... إلخ⁽⁹⁾.

إن سلوك المواطن التنظيمية سلوك اختياري ينبع من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها، حيث يشمل السلوكيات التالية: الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير والسلوك الحضاري، حيث يؤثر سلوك المواطن التنظيمية على الأداء العام للمنظمة والأداء الوظيفي للعامل، وعليه فالعمل على تعزيز هذا السلوك من أهم النشاطات التي على الإدارة مراعاتها وإدراجها ضمن مخطط التنمية من جهة، والعمل على الحد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام ممارسة هذا السلوك من جهة أخرى.

ثانيا: الابداع الاداري

1- مفهوم الابداع:

يرى "حريم" عن أن الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة (Innovate) أي احداث أو ايجاد شيء جديد. أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة⁽¹⁰⁾.

يعرفه "قنديل" بأنه: " يتمثل في أي نشاط انساني يترتب عليه ايجاد متغير أو احداث شيء جديد في صياغته النهائية حتى وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر فيه صفة الخبرة والكفاءة والملاءمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني والعلمي، والصناعي"⁽¹¹⁾.

في حين يعرف "طه" الابداع بأنه: "عملية ترجمة الأفكار الجديدة الى تطبيقات عملية"⁽¹²⁾.

ويعرفه "وودمان وآخرون" (Woodman et al) بأنه خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل واجراءات العمل، او تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد"⁽¹³⁾.

وعليه يمكن تعريف هذا المفهوم بأنه عملية انتاج أفكار، أساليب، ووسائل جديدة حيث تكون مفيدة للفرد والمؤسسة معا.

2- مبادئ الإبداع الإداري:

قام "بيتر دريكر" (Peter Drucker) بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's)، فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

- إن الإبداع الهديفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية. وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر ادراكي حسي. فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

- فعالية الابداع ترتكز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة.

- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر⁽¹⁴⁾.

3- مراحل الإبداع الإداري:

يحدد "مشهور" ستة مراحل للإبداع تتمثل في ما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية، وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

المرحلة الثانية: الاندماج مع المشكلة وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معاشيتها بكامل تفاصيلها وملابساتها.

المرحلة الثالثة: احتضان المشكلة: في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل لها.

المرحلة الرابعة: الوصول إلى الحل: تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي، فتقول: (وجدتها).

المرحلة الخامسة: التقييم وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيّة أو عدمها.

المرحلة السادسة: التطبيق وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية⁽¹⁵⁾.

بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة سيتم تناول منهجية الدراسة في العنصر الموالي.

3- منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة عن الانشغالات التي يطرحها موضوع الدراسة، تمّ تحديد مشكلة البحث وطرح تساؤلاتها، والاعتماد على مقياس واستبيان مصممين لهذا الغرض، فيما يلي توضيح لعناصر المنهجية المتبعة.

1.3- مشكلة الدراسة:

تعاني المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها مجموعة من المشاكل نتيجة للتحوّلات والتغيرات المستمرة باعتبار أنها نسق مفتوح يسعى إلى الرفع من الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما دفع الباحثين إلى إدخال مفهومي المواطنة - الذي هو في الأصل مصطلح سياسي يشير إلى الانتماء إلى أمة أو وطن⁽¹⁶⁾ - في المؤسسة تحت ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وهي السلوكيات التطوعية التي تكون خارج الأدوار الرسمية وتعود بالفائدة على المنظمة أمثال "أرغان" (Organ)، وهذا ما أكدته دراسة "بن زاهي ومعمري" (2014) التي تمحورت حول سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات⁽¹⁷⁾. ومفهوم الإبداع الإداري الذي يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة "معراج و خليل" (2006) من خلال الكشف عن خصائص الإداري المبدع⁽¹⁸⁾. والمؤسسة الجزائرية عموماً كغيرها من المؤسسات تسعى إلى التميز والتطور، وهذا عن طريق استقطاب أجود الموارد البشرية، ومن ثمّ تطوير مهاراتها وكفاءاتها. غير أنّ واقع الإدارة بالمؤسسة الجزائرية يكبح من الإبداع الإداري عند العامل وخصوصاً فئة الاطارات بسبب سوء التسيير والبيروقراطية -على سبيل الذكر لا الحصر- وهو الأمر الذي ينعكس على أدائهم في العمل، وهو ما دفع الباحثين

في هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الابداع الاداري، ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند الإطارات، ثم تحديد نوع العلاقة بينهما من خلال طرح السؤال التالي: ما علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الاداري لدى اطارات مؤسسة سوناطراك بوهراڤ؟

ولقد تفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاطارات بمؤسسة السوناطراك بوهراڤ؟

ما مستوى ممارسة الابداع الاداري لدى الاطارات بمؤسسة السوناطراك بوهراڤ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لعناصر الابداع الاداري بمؤسسة السوناطراك بوهراڤ؟

2.3- فرضيات الدراسة:

- ✓ إن الدراسات السابقة في هذا الموضوع متعددة تماما –على حد علم الباحثين- في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية لهذا لم توضع الفرضيتين للسؤالين الأول والثاني وهذا لاعتبارهما سؤالين استكشافيين.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى اطارات مؤسسة السوناطراك بوهراڤ.
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لعناصر الابداع الاداري بمؤسسة السوناطراك بوهراڤ.

3.3- المنهج المتبع: تماشيا مع موضوع الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعني بوصف الظاهرة وتحليلها، والذي يتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية.

4.3- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة: من شهر نوفمبر 2016 إلى نهاية جانفي 2017 بمؤسسة السوناطراك فرع المصب بوهراڤ.

5.3 - أدوات الدراسة: لقد تمّ الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على أداتين: مقياس المواطنة التنظيمية واستبيان الابداع الاداري.

أولا: بالنسبة لمقياس المواطنة التنظيمية: تم الاعتماد على المقياس الذي طوره "أورغان" (Organ, 1990) ، ولقد تم تكيفه على البيئة العربية من طرف "بندر كريمة أبو تايه" في الدراسة التي قام بها تحت عنوان 'أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن' سنة 2012، ويتكون من 20 فقرة تشمل الأبعاد الخمسة التالية:

- ✓ بعد الإيثار: وتم قياسه بخمس فقرات وهي الفقرات (01-05).
- ✓ بعد الكياسة: وتم قياسه بأربع فقرات وهي الفقرات (06-09).
- ✓ بعد الروح الرياضية: وتم قياسها بثلاث فقرات وهي الفقرات (10-12).
- ✓ بعد السلوك الحضاري: وتم قياسه بخمس فقرات وهي الفقرات (13-17).

- ✓ بعد وعي الضمير: وتم قياسه بثلاث فقرات وهي الفقرات (18-20).
- ✓ وقد تبين من خلال معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) أن سلوك المواطنة التنظيمية الكلي يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت: 95، وأن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار (89)، والكياسة (85)، والروح الرياضية (80)، والسلوك الحضاري (88)، ووعي الضمير (82)، تتصف أيضاً بدرجات عالية من الثبات.

ومن خلال زيارة ميدانية الى مؤسسة سوناطراك ومقابلة رئيسة مصلحة التكوين تم تكييف الفقرة رقم: "4" على مجتمع الدراسة وذلك باستبدال كلمة مراجعين بعملاء المؤسسة.

- ✓ ثانياً: بالنسبة لاستبيان الإبداع الإداري: فلقد تم بناء الاستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة التي تحتوي نماذج من استبيانات معدة لقياس الإبداع الإداري كاستبيان 'توفيق عطية توفيق العجلة' حول 'الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام' دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، واستبيان 'عاطف عوض' حول 'أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي' - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان -، واستبيان 'راضي جواد محسن' حول 'التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين' (2010).

وللتأكد من الصياغة اللغوية من حيث السهولة والبساطة والوضوح من وجهة نظر العمال تم تطبيق الاستمارة بالمقابلة على 05 من اطارات مؤسسة كهراكيب (سونلغاز) كدراسة أولية.

6.3- الخصائص السيكومترية للأداة المعتمدة:

- ✓ تم تطبيق الاستمارة على عينة قدرت بـ 30 اطار من مؤسسة السوناطراك فرع المصنوب للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة المعتمدة.
- أولاً: مقياس المواطنة التنظيمية:

- ✓ أ: الصدق: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق الاتساق الداخلي (البنائي): وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمؤشر العام، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. بحيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0,55 و 0,80 وذلك عند مستوى دلالة 0,01، فكلما كان معامل الارتباط يقترب من 1 كان المقياس صادقاً.

البعد	معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01
بعد الإيثار	0,658**
بعد السلوك الحضاري	0,689**
بعد وعي الضمير	0,557**
بعد الكياسة	0,804**
بعد الروح الرياضية	0,645**

الجدول رقم - 01 - يبين ارتباط كل بعد بالمقياس ككل وذلك بالنسبة لتغير المواطنة التنظيمية

ب- الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد قدر الثبات بـ 0,854 وهو ثبات مقبول.

ثانياً: بالنسبة لاستبيان الابداع الاداري:

أ- الصدق: لقد تم الاعتماد على الطرق التالية:

1. صدق المحكمين: بعد إعداد الاستبيان تم التأكد من صدقه الظاهري، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين، حيث عرضت الاستمارة على 09 من أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، وعلى اطارين من مؤسسة سوناطراك.

2. صدق الاتساق الداخلي: وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل بعد والمؤشر العام، حيث يتبين أن معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الابداع الاداري والمؤشر العام، يتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0,56 و 0,72 وذلك عند مستوى دلالة 0,01، وهذا دليل على ان المقياس صادق.

البعد	معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01
بعد الأصالة	0,813**
بعد الطلاقة	0,797**
بعد المرونة	0,794**
بعد المخاطرة	0,645**
بعد الحساسية للمشكلات	0,773**
بعد الخروج عن المألوف	0,784**

الجدول رقم - 02 - يبين ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الابداع الاداري

ب- الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية لمتغير الابداع الاداري، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد قدر الثبات بـ 0,89 وهو ثبات مقبول.

7.3- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

طبقت الأداة على عينة مقصودة، قدرّت بـ 100 اطار: 57 أنثى و 43 ذكرا من مؤسسة السوناطراك، تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 25 سنة وأكثر من 51 بنسب متفاوتة، أما في ما يخص سنوات أقدميتهم فتراوح ما بين أقل من 5 سنوات وأكثر من 30 سنة وذلك بنسب متفاوتة كذلك، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

مواصفات العينة								
سنوات الأقدمية			السن			الجنس		
17	17	5 وأقل	6	6	25 وأقل	43	43	ذكر
46	46	10-6	43	42	35-26			
21	21	15-11	36	36	45-36			
8	8	20-16	15	15	50-46	57	57	أنثى
8	8	30-26						
100	100	المجموع	100	100	المجموع	100	100	المجموع

الجدول رقم - 03 - يبين مواصفات عينة الدراسة الأساسية

الأساليب الاحصائية المستعملة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم توظيف مجموعة من الأساليب الاحصائية في معالجة المعطيات وهذا باستخدام برنامج SPSS نسخة (20)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي: أعلى مدى-أدنى مدى/عدد البدائل وعليه: $5/1-5 = 0,80$ وهي درجة القطع.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1,80-1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

الجدول رقم - 04 - يبين كيفية تحديد مستويات متفيري الدراسة

4- عرض النتائج:

بعد تفريغ الاستمارات، واستعمال الأساليب الاحصائية المناسبة، أمكن الحصول على النتائج التالية:
 أولا: للإجابة على السؤال ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاطارات بمؤسسة السوناطراك بوهراڤ؟

الفقرة	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
--------	----------	---------	----------	---------	---------

		المعياري	الحسابي	
/	/	/	21,06	بعد الايثار
مرتفع	5	0,649	4,06	1 أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.
مرتفع جدا	3	0,553	4,24	2 لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.
مرتفع جدا	2	0,543	4,26	3 اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.
مرتفع	4	0,598	4,08	4 أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة.
مرتفع جدا	1	0,589	4,42	5 أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بغيراتي.
/	/	/	17,46	بعد الكياسة
مرتفع جدا	2	0,622	4,42	6 أتجنب إثارة المشاكل في العمل.
مرتفع جدا	4	0,763	4,23	7 احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
مرتفع جدا	3	0,772	4,30	8 أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.
مرتفع جدا	1	0,718	4,51	9 لا أعتدي على حقوق الآخرين.
/	/	/	11,27	بعد الروح الرياضية
مرتفع	3	0,930	3,62	10 أقوم بالمهام الاضافية دون تذمر.
مرتفع	2	0,860	3,74	11 لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا.
مرتفع	1	0,877	3,91	12 أستغل وقتي للقيام بالعمل.
/	/	/	20,69	بعد السلوك الحضاري
مرتفع جدا	1	0,621	4,28	13 أحافظ على سمعة منظمتي.
مرتفع	5	0,769	3,93	14 أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية.
مرتفع جدا	3	0,677	4,16	15 أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.
مرتفع جدا	2	0,668	4,24	16 أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.
مرتفع	4	0,825	4,08	17 أهتم بمستقبل منظمتي.
/	/	/	11,53	بعد وعي الضمير
مرتفع	1	0,736	3,94	18 دائما أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.
مرتفع	3	0,854	3,76	19 أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.
مرتفع	2	0,739	3,83	20 أساهم في حل المشاكل في منظمتي.
/	/	/	82,01	المواطنة التنظيمية

الجدول رقم - 05 - يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية

يبين الجدول أعلاه اتجاهات الاطارات نحو المتغير المستقل المواطنة التنظيمية بجميع فقراته وأبعاده والتي جاءت ممارسته مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير ككل 82,01، وقد جاء ممارسة بعد الايثار مرتفعاً بدليل قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد التي تراوحت ما بين: 4,06 و 4,42، وقيمة المتوسط الكلي للبعد التي بلغت 21,06 وهذا يدل على أن الاطارات بمؤسسة السوناطراك يساعدون بعضهم البعض من

أجل انجاز الأعمال على أحسن وجه. وبالنسبة لبعدها الكياسة بلغ المتوسط الحسابي 17,46 وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 4,51 و4,23 وهي أيضا قيمة مرتفعة، حيث يحترم الاطارات بعضهم البعض ويتجنبون اثاره المشاكل وينتهون على الأثر الذي يتركه تصرفاتهم مع الآخرين. بالنسبة لبعدها الروح الرياضية جاءت مرتفعة بدليل قيمة متوسط الفقرات التي تراوحت ما بين 3,91 و3,62 وقيمة المتوسط الكلي للبعدها بلغت: 11,27 حيث يحرص الاطارات على كل كبيرة وصغيرة في مؤسستهم. أما بالنسبة لبعدها وعي الضمير فقد كانت الممارسة مرتفعة بدليل متوسط الفقرات التي تراوح ما بين: 3,94 و3,76، والمتوسط الكلي للبعدها بلغت قيمته 11,53 حيث يتطوع الاطارات بأعمال اضافية من أجل السير الجيد للعمل.

✓ ثانيا للإجابة على السؤال ما مستوى ممارسة الابداع الاداري لدى الاطارات بمؤسسة السوناطراك بوهرا؟

فقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بعد الأصالة					
/	/	/	16,60	/	/
1	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.	3,85	0,880	1	مرتفع
2	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	3,68	0,886	2	مرتفع
3	تزعجني روتينية انجاز العمل.	3,66	1,191	3	مرتفع
4	أجد صعوبة في الاقتناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	3,24	1,182	4	متوسط
بعد الطلاقة					
/	/	/	15,54	/	/
5	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3,44	1,076	4	مرتفع
6	أجد صعوبة في إثارة عدة أفكار في مدة قصيرة.	3,26	1,060	5	متوسط
7	لدي القدرة على تقديم عدة أفاض تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	3,59	0,965	2	مرتفع
8	أعياء العمل تجعلني أفكر بحكمة.	3,57	1,057	3	مرتفع
9	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.	3,93	1,075	1	مرتفع
بعد المرونة الذهنية					
/	/	/	14,30	/	/
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.	3,76	0,878	2	مرتفع
11	مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفني عند اقتناعي بعدم جدواه.	2,94	1,081	4	متوسط
12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.	3,90	0,823	1	مرتفع
13	أثناء تادية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.	3,70	0,8350	3	مرتفع
بعد الحساسية للمشكلات					
/	/	/	14,40	/	/
14	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3,68	0,875	2	مرتفع
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3,75	0,809	1	مرتفع
16	عادة ما أتوقع حلول لمشاكل العمل.	3,58	0,890	3	مرتفع
17	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3,39	0,852	4	مرتفع

بعد المخاطرة				
18	خوفي من الاخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.	13,4	1,172	3
19	في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبرهان دفاعا عن أفكاري.	84,0	0,767	1
20	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	3,55	0,989	2
21	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.	3,15	1,234	4
بعد الخروج عن المألوف				
22	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.	3,55	0,999	2
23	عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهةها.	2,83	1,055	3
24	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	3,82	0,783	1
الابداع الاداري				
85.45				

الجدول رقم - 06 - يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية

يبين هذا الجدول اتجاهات الاطارات نحو المتغير التابع الابداع الاداري بجميع فقراته وأبعاده، وقد جاءت ممارسة الابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعا بدليل قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 85,45، حيث جاءت ممارسة الاطارات للأصالة مرتفعا بدليل قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 16,60 على غرار الفقرة رقم "04" التي جاءت متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,85 و3,24، وهذا دليل على أن الاطارات بالمؤسسة يمتلكون القدرة على انتاج أفكار جديدة. ونفس الشيء بالنسبة لبعد الطلاقة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 15,54 على غرار الفقرة رقم "06" التي جاءت متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,93 و3,44 حيث يمتلك اطارات المؤسسة محل الدراسة القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار حول موضوع معين، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد المرونة الذهنية 14,30 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لفقراته ما بين 3,90 و2,94. بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات بلغت قيمة المتوسط الحسابي 14,40 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 3,75 و3,39. وفيما يخص بعد المخاطرة بلغت قيمة المتوسط الحسابي 14,33 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لفقراته ما بين 3,15 و4,08. أما بعد الخروج عن المألوف فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي 10,20 وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لفقراته ما بين 3,82 و2,83.

قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
-------------------	-------------	---------------

العلاقة الارتباطية بين المواطنة التنظيمية والابداع الاداري	0,50	98	دالة عند مستوى الدلالة 0.01
العلاقة الارتباطية بين الايثار والابداع الاداري	0,30		دالة عند مستوى الدلالة 0,01
العلاقة الارتباطية بين الكياسة والابداع الاداري	0,24		دالة عند مستوى الدلالة 0,05
العلاقة الارتباطية بين الروح الرياضية والابداع الاداري	0,21		دالة عند مستوى الدلالة 0,01
العلاقة الارتباطية بين السلوك الحضاري والابداع الاداري	0,46		دالة عند مستوى الدلالة 0,01
العلاقة الارتباطية بين وعي الضمير والابداع الاداري	0,51		

الجدول رقم - 07 - يبين العلاقة الارتباطية بين المواطنة التنظيمية والابداع الاداري

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية والابداع الاداري، حيث كانت قيمة بيرسون المحسوبة 0,50 ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 98.

كما يتضح أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعدي (الكياسة والروح الرياضية) والابداع الاداري، حيث كانت قيمة بيرسون المحسوبة 0,24 و 0,21 على التوالي وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 98.

ويتضح كذلك أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعدي (السلوك الحضاري ووعي الضمير) والابداع الاداري، حيث كانت قيمة بيرسون المحسوبة 0,46 و 0,51 على التوالي وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 ودرجة حرية 98.

مناقشة عامة:

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (07) أنه توجد علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى اطرارات مؤسسة السوناطراك فرع: المصب، فالسلوكيات التطوعية تساهم في ابراز وتنمية القدرات الابداعية وهذا من خلال عملية تبادل المعارف ونقل الخبرات، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: الايثار والذي هو سلوك اختياري موجه لمساعدة الزملاء داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة، الكياسة وهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، الروح الرياضية وهي القيام بالمهام المطلوبة تحت أي ظروف دون أي شكوى أو تدمير، وعي الضمير وهو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من العامل واطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد، أما السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة التي ينتمي إليها يؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الاداري من خلال التأثير في عناصره المتمثلة في: الأصالة وهي القدرة على انتاج افكار جديدة، الطلاقة وهي القدرة على انتاج أكبر عدد من الافكار حول موضوع معين، المرونة وهي القدرة على التكيف الذهني مع المواقف، الحساسية

للمشكلات والتي تعني القدرة على التنبؤ وتشخيص مشاكل العمل، أما المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة. والخروج عن المؤلف والتي تعني الابتعاد عن كل ما هو تقليدي. فالإطارات بالمؤسسة محل الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، ينتمون الى بيئة اسلامية تراعي مكارم الأخلاق كالتعاون والايثار وغيرها من الصفات الحميدة، وتقديس العمل من زاوية أن العمل عبادة، اضافة الى أن مؤسسة السوناطراك من أضخم المؤسسات على المستوى الجزائري التي تعتمد سياسات الجودة في التسيير مما يتشكل لدى اطاراتها نوع من الثقة والارتياح النفسي من أجل العمل والمبادرة والتي تصب كلها في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يؤكده "العامري" (2004) في دراسته حول محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعمال، والرفع من كفاءتهم وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة⁽¹⁹⁾.

وهو نفس ما أكده كل من "ناصر وآخرون" (2012) أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة يوفر القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وكذا تعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، ويوفر الفرصة للعمال لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات⁽²⁰⁾.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة "مغايرة" (2012) بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية: علاقته وأثره على ممارسة الابداع الاداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان، وقد توصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى المبحوثين، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر ايجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الابداع الاداري⁽²¹⁾.

وهي نفس النتيجة التي توصل إليها "القحطاني" (2014) في دراسته حول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري - دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص- وتوصل إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الابداع الاداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص⁽²²⁾.

التوصيات والاسهامات العلمية للبحث:

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، يقدم الباحثين عددا من التوصيات، تتمثل في:

أولا: التوصيات العلمية:

- اجراء بحوث علمية حول متغيرات لم تشملها الدراسة الحالية كالعادلة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري بالمؤسسة، الاتصالات التنظيمية والاعتراف المهني ودورهما في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- القيام بدراسات تشخص معوقات الابداع الاداري بالمؤسسة.
- اجراء هذا النوع من الدراسات في المؤسسات العمومية.

ثانيا: التوصيات العملية:

- تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة وهذا من خلال برمجة السلوكات التطوعية في نظام الحوافز.
- استغلال عملية تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى الاطارات من أجل في الرفع من مستوى الابداع التنظيمي في المؤسسة.
- الاهتمام بدعم عمليات الابداع الاداري لدى الاطارات من خلال توفير البيئة المناسبة المحفزة على ذلك واستغلال سلوك المواطنة التنظيمية.
- برمجة أيام تحسيسية حول معوقات الابداع الاداري على صعيد الادارة العليا للمؤسسة، وسبل التخفيف منها.
- تنظيم دورات تكوينية تكون مواضيعها حول كيفية تنمية المهارات الابداعية لدى الاطارات وهذا من خلال تعزيز سلوكياتهم التطوعية.

الاحالات والهوامش :

- 1 - ناصر اسماعيل، محمد. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 30. ص 209 - 230. راجع الموقع التالي:
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53474>
- 2 - العامري، أحمد سالم. (2004). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مجلد 18. العدد 2. ص 67. راجع الموقع التالي:
<http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a/files/>
- 3 - بدح، محمد وأبو طه، مروة. (2013). مقومات وممارسات الابداع الاداري من وجهة نظر مديريات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد 14. العدد (3). 445 - 470. راجع الموقع التالي:
<http://platform.almanhal.com/GoogleScholar/Details/?ID=2-49790>
- 4 - العجلة، توفيق. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية بغزة. فلسطين. ص 74. راجع الموقع التالي:
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/87738.pdf>
- 5 - المغربي، عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. ص 15.

- 6 – Cormier, M et Denis, M.(2007). ÊTRE CITOYEN DANS SON ÉQUIPE ET SON ORGANISATION. <http://ojs.acadiu.ca/index.php/ASAC/article/view/1075/934.p4>
- 7 – Moutte, J. (2013). LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE ENVERS LE CLIENT : UNE ETUDE EXPLORATOIRE. <http://www.cerag.org/?q=node/145>.
- 8 - Renaud, C. (2003). Relation entre le leadership et la CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE en education. Université du Québec p44
- 9 - الزهراني، محمد بن عبد الله. (2006). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية، ص 27- 30. راجع الموقع التالي: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/futxt/8510.pdf>
- 10- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - . (ط 3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص353.
- 11- قنديل، محمد علاء. (2011). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 125.
- 12- طه، طارق. (2007). التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص 318.
- 13- مجوي، أسامة. (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك لجنوب بورقلة. تم استرجاعه بتاريخ: 10 - 05 - 2016. ص 15، من الموقع التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/562>
- 14- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط 3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 397.
- 15- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 354.
- 16- جنكو، عبد الرزاق. (د س). المواطنة بين السياسة الشرعية والتحديات المعاصرة، جامعة العراق، ص 33. راجع الموقع التالي: <http://elibrary.mediu.edu.my/books/2014/MEDIU4682.pdf>
- 17- بن زاهي، منصور ومعمري، حمزة. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 14، ص 43. راجع الموقع التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream>
- 18- معراج، هادي و خليل، عبد الرزاق. (2006). الإبداع الاداري في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعتقدات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بفرداية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 06. ص 63.
- 19- العامري، أحمد سالم. (2004). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مجلد 18. العدد 2. ص 65. راجع الموقع التالي: <http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a/files/>
- 20- ناصر، اسماعيل وذنون، جاسم وناصر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 30. ص 221. راجع الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&id=53474>
- 21- المغيرة، عيبر. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية: علاقته وأثره على ممارسة الإبداع الاداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن. ص 11. راجع الموقع التالي: <http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/2730>
- 22- القحطاني، عبد السلام. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح. رسالة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. ص 02. راجع الموقع التالي: <http://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=22601>