

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

2.1. تمهيد:

إن تسارع عالم اليوم بالمتغيرات الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية السريعة والمتلاحقة، إلى جانب رغبات المنظمة في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة لها؛ أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن فرص أو أساليب تزيد من إيجاد فرص الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمة، ومن هذه الأساليب تتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة، التي من شأنها تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بسلوك المواطنة التنظيمية ورضا الموظفين والإبداع؛ وذلك لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، ولإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه الأفراد أو العاملين وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة في تحسين أدائها.

2.2. الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي أصبح اليوم من أهم مقومات التنمية، كالتطوير لجميع المنظمات خاصةً التعليمية منها، نظراً للدور الذي يلعبه في تطورها وبقائها في بيئة اشتدت بها المنافسة، فأبديت منظمة لا تسعى وراء إيجاد إبداع بعملها، وتقديم خدماتها؛ مصيرها الزوال وإن طال الزمن، فالإبداع التنظيمي يساهم ويساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتعددة، خاصةً في ظل هذا العصر المتسارع، وبالتالي من الممكن مواجهة هذه التحديات أو التقليل من حدتها، ومن هنا حاز هذا الموضوع (الإبداع التنظيمي) انتباه العديد

من الباحثين في جميع المجالات، ومن هنا سيتم تناول الإبداع التنظيمي بهذا الجانب من خلال:

2.2.1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع في اللغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة. " إن مفردة الإبداع بالأصل مأخوذة من الفعل الثلاثي (بَدَع)، وبدع الشيء مبتدعه، وابتدعه أي: أنشأه وبدأه وأخترعه واستنبطه. والبدع في الشيء أي الذي يكون أو لا يكون، ويقال بدع بدعا أي: أنشأه دون مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة يراد به: أيجاد الشيء من العدم، والبدع في الأمر: أي الشيء الذي يحدث من غير مثال سابق، وجاء في المعجم الوسيط " إن الإبداع هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق"، وهو بهذا المفهوم يعني الإبداع استحدثت شيء جديد في أية مجال من مجالات الحياة، أما الإبداع اصطلاحاً: عُرف بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد (الصرايرة، 2003).

الإبداع عند علماء الشريعة هو صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله لمن يشاء من بني البشر، فقد جاء في محكم كتابه الكريم؛ قال تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَدْرِكُهُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (القرآن الكريم، سورة البقرة 1: 269).

إن تعريف الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور؛ إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواءً أكانت فكرة أو سلعة أو منتج أو خدمة؛ هو إيجاد قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواءً تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة (محموي، 2014: 15) ويعرف على أنه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً (الصيرفي، 2003).

وعرّفه أيضاً عمراوي (2016) أنه عبارة عن تَبَيُّنِ فكرة أو سلوك جديد بالمؤسسة سواءً أكان منتجاً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا أو ممارسة إدارية جديدة، وجاء في المعجم الوسيط: "إن الإبداع هو

من بَدَعُهُ بدعاً، أيّ أنشأه على غير مثال سابق"، وهو بهذا المفهوم يعني استحدث شيء جديد في أيّ مجال من مجالات الحياة، أمّا الإبداع اصطلاحاً: عُرِفَ بأنه عملية توليد أفكار جديدة مفيدة من خلال عمل جماعة أو فرد على أنه مفيد (جمال، 2017).

وكما عرّفه أيضاً جمال (2017) بأنه فكرة جديدة يتم تطويرها لإنتاج عملية جديدة أو خدمة جديدة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات على الأداء؛ إلى إحداث تطوير هائل. إن الإبداع مصطلح يُقصد به استحداث شيء جديد؛ قد يكون فكرة، أسلوباً، نظرية، اختراعاً، أو منتجاً جديداً، في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، كما أن الناتج النهائي يعتمد على خصائص عقلية وفكرية جديدة قابلة للتطبيق، يستخرجها العامل في التوصل إلى إنتاج أو منتج جديد (عسيري، تومي، 2020)، كما أنه يعتمد على قاعدة معرفية عريضة؛ هي استحداث فطري، ينمو بالتعليم والتدريب والتربية والمعارف الأخرى.

كما نجد أن الآراء قد تباينت حول الإبداع ومفهومه؛ فمنهم من يقصد به القدرة على إبداع شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، ومنهم من يقصد به العمليات السيكلوجية التي يتم بها ابتكار أشياء جديدة ذات قيمة مرتفعة، أو أنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز عمل إبداعي وتحقيقه، ولذلك تحاول المنظمة سدّ وتقليص الفجوة من خلال الإبداع، وتعزيز العلاقات والتفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على كفاءة المنظمة، وقدرة أفرادها على استخدام اساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية والتخطيط، وإيجاد طرائق واساليب جديدة وتحسين جودة الخدمة لدى المنظمة العازمي (2006).

العلاقة بين الإبداع والابتكار: يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل مبدع للمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق المبدع أو الملائم لها، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة

الجديدة؛ في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، وكما أن الإبداع التنظيمي هو قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة بدلاً من القديمة (التجاني، 2020).

ولهذا فإن الطريقة التي تلجأ إليها المنظمة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات المحيطة لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها؛ وذلك من خلال تبني أنماط جديدة أو تطوير عمليات جديدة، وإقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على إيجاد شيء جديد ذي قيمة وفائدة للمنظمة، ويمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه عملية التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرائق تُسهِّم في تطوير أداء المنظمة، وكما يُعرف أيضاً بأنه استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة، ومن خلال التعريفات السابقة؛ فإن الإبداع التنظيمي هو تمكين القدرات والمهارات الذهنية التي تعمل بمجموعها للوصول إلى كل ما هو جديد ونافع في شتى المجالات، والخروج عملاً هو مألوف وتقليدي، ما ينتج عنه أفكار إبداعية جديدة وأساليب عمل متطورة غير مألوفة وتلائم عمل وبيئة المنظمة، ويساعدها على التكيف مع كافة التغيرات التي تحيط بها؛ ما يُسهِّم في تحسين مستوى أدائها وخدماتها.

2.2.2. أهمية الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير؛ فأهمية ذلك تكمن في تمكين المنظمات لمظاهر الإبداع التنظيمي داخل أروقتها، وإتاحة الفرصة للمبدعين من إداريين ومديرين للعمل على تطوير وتغيير الروتين الجامد إلى ديناميكي جديد يزيد من تألق ونجاح تلك المنظمات.

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، كما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في التنظيم؛ وذلك عن طريق إتاحة الفرص لهم في

اختيار قدراتهم، والاستغلال الأمثل للموارد المعنوية؛ عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، بالإضافة إلى القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية والبشرية المتاحة حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم (لامية وراوي، 2016).

بالإضافة إلى ماسبق وبناءً على ماجاء بدراسة (المرشد، 2014) أهمية الإبداع التنظيمي تكمن في دعم المنظمات واستجابتها السريعة للتحديات والتغيرات بالبيئة المحيطة بها والتكيف معها بشكل مرن، الامر الذي يجعلها في وضع مستقر وقادرة على مواجهة الاحداث المتوقعة والفجائية بشكل لا يؤثر على نشاطها الحالي والمستقبلي.

كما أن يساعد المنظمة على تلبية حاجات ومتطلبات المواطنين المتزايدة الناتجة عن وعيهم وإدراكهم بالانجازات الحضارية المختلفة خاصة في مجال الخدمات كسهولة والسرعة والدقة، الامر الذي يتطلب توفر العاملين المبدعين داخل المنظمة والذين لديهم القدرة على احداث التغيير والتطوير الذي يواجه تلك المتطلبات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الابداع على تنمية وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين بالمنظمة وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم، عن طريق استخدام الاساليب الابداعية المواكبة للتطورات الحديثة والاستغلال الامثل للعاملين المبدعين بقدراتهم وأفكارهم وتقديرها الامر الذي يساهم في زيادة الثقة وتحقيق الرضا عن انفسهم مما يزيد من الثقة لديهم والايان بقدراتهم ومهاراتهم وتوظيفها بمجال العمل وتطويره.

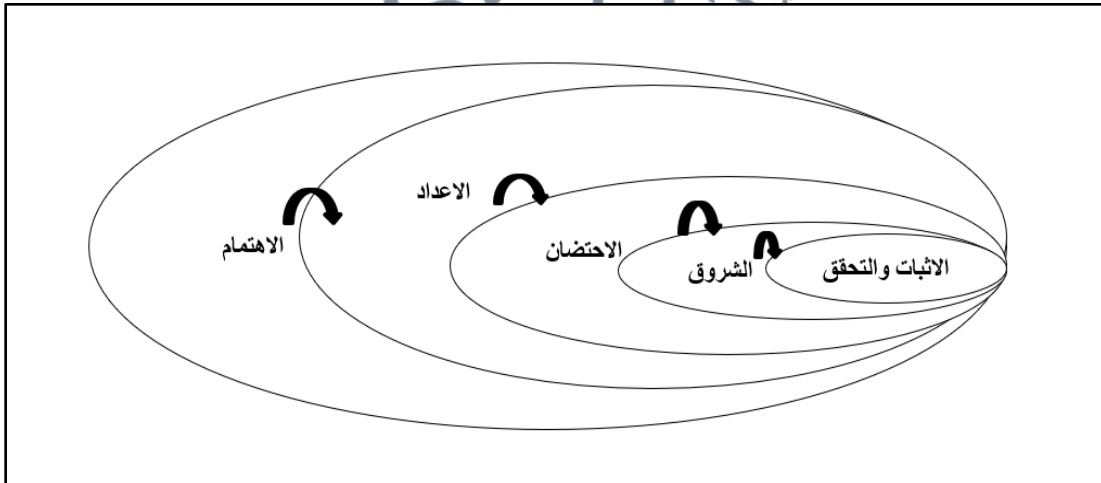
هذا وبالإضافة إلى ماسبق تكمن أهمية الابداع التنظيمي في خلق البيئة الابداعية بالمجتمع والتي تساهم في جلب رجال الاعمال ورؤوس الاموال بهدف الاستثمار وهذا من شأنه يعزز الاقتصاد والنهوض به فضلاً عن المنافع العديدة التي تعود على أفراد المجتمع ككل كالمساهمة بتخفيض نسبة البطالة وذلك من خلال إيجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها والتي تتطلب ايادي عاملة جديدة، وكذلك المساهمة في الاستغلال الامثل لموارد الدولة وتحقيق الارباح وذلك من خلال زيادة الانتاج وتخفيض نسبة التكاليف،

كما أن الابداع التنظيمي يدعم ويساهم في التغيير والتطوير وخاصةً في ظل الظروف البيئية الحالية والمنافسة الشديدة في مجال الخدمات بما يعود بالفائدة للمنظمة والفرد.

ومن هنا يرى الباحث أن أهمية الإبداع التنظيمي تمتد على الاستفادة من تطور القدرات الإبداعية لكوادرها الإدارية لتنمية القدرة على استنباط الأساليب والمفاهيم المتطورة في التطوير، ويمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في التطوير وتحسين المنظمة والتأقلم مع أساليب العمل، حيث إن المنظمات التي شجعت ورعت الإبداع تميزت عن غيرها بجودة عالية في الأداء، والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي.

2.2.3. مراحل الإبداع التنظيمي:

في هذا الصدد وحسب نموذج كريتنر وكينيكى ، (Kreitner & Kinicki, 1992) بأن الإبداع التنظيمي يمر بعدة مراحل وفقاً لما اشارة إليه بعض من الدراسات والادبيات السابقة كدراسة (القحطاني، 2014) ودراسة (التجاني، 2020)، يمر الإبداع التنظيمي بعدة مراحل كما بالشكل رقم (2.1) حتى تكتمل وتظهر بالصورة الكاملة، وتكون معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني.



رسم توضيحي 1-2: مراحل الابداع التنظيمي.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات والدراسات السابقة

فالمرحلة الاولى تتمثل في مرحلة الاهتمام بحيث العامل أو الفرد يشعر بالحاجة أو الرغبة بموضوع أو مشكلة معينة تعترض طريقه أثناء العمل وهنا يبدأ بعملية الاهتمام بكيفية مواجهة هذه المشكلة، ومن ثم تأتي المرحلة التي تليها وهي مرحلة الإعداد والتي تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلّم على المعرفة والمهارات والقراءة والتدريب ومكونات في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ومكونات الخبرة التي تمكّن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

ومن ثم تأتي المرحلة الثالثة والتي تعبر عن مرحلة الاحتضان والتركيز بحيث يتم بها تركّز على الفرد؛ اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة من خلال التركيز على الحل وإيجاده، وبعد ذلك تأتي مرحلة الاحتضان بحيث ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول في ذهنه البحث عن معلومات، أيّ هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع، ونتيجةً لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

وفيما يخص مرحلة الشروق والإلهام والتي تأتي كمرحلة رابعة من مراحل الابداع والتي تتضمن انبثاق ومضة الفكرة؛ حيث إنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد علاقات بين الأشياء، ويظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبّه المبدع؛ ما يجعله في حالة استكشاف بعد إتمام عملية الإيجاء، حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند المبدع كي يستطيع تقديم شيء يساهم في تحسين خدمة المنظمة والارتقاء بها إلى مصاف المنظمات المتقدمة، وفيما يتعلق بالأمر.

وفيما يتعلق بالمرحلة الاخيرة والتي تتمثل في مرحلة الإثبات والتحقق تعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة المبتكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي الشيء الإبداعي المقدم المتضمن (فكراً، سلوكاً، استجابةً) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صلاحيته للتطبيق باعتباره فكرة جديدة.

2.2.4. أهداف الإبداع التنظيمي:

تعددت الأهداف المتوخاة من الإبداع التنظيمي متمثلة بإيجاد مقترحات وأفكار عمل جديدة ومبدعة من خلال زيادة وعي الموظفين بما يدور حولهم ومعالجة المشاكل التي تعترض الموظفين من وجوه عدة، وزيادة كفاءة العمل الذهني في معالجة المواقف، وتفعيل دور المنظمة ودور الخبرات التنظيمية التي تساعد الموظفين على تطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة، على اعتبار أن الأسلوب الإبداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بالأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم (كورش والحرش، 2020).

ويؤكد محمد (2018) على أنه يهدف لتدريب الموظفين على الرؤية الواضحة لإدراك إمكانيات الحاضر والمستقبل، وتطوير قدرات المهويين في التجديد، ورفع قدرة الموظفين في معالجة ما يقدم لهم من مواقف وخبرات وزيادة الحيوية والنشاط في تنظيم المواقف أو التخطيط لها، وإكسابهم مهارات الاتصال وتقييم وضبط الذات، وإدراك المسؤوليات، وقوة المعرفة.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الأهداف تهدف إلى هدف واحد محدد؛ هو تربية الموظفين تربية إبداعية حتى يتمكن الموظفون من تنمية أفكارهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتنمية حب الاطلاع والاستكشاف، وهذا من شأنه أن يمكن الموظفين من مواجهة ما يعترضهم من مواقف ومشكلات وإيجاد الحلول لها.

2.2.5. خصائص الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع التنظيمي يتميز بالعديد من الخصائص؛ منها: الإبداع التنظيمي خاصية جماعية وفردية، فالإبداع ليس حكراً على فرد وحده، يمكن أن تتم ممارسته عبر جماعة أو منظمة وذلك نتيجة المتغيرات والتطورات المتسارعة في الوقت الحاضر، وكذلك الإبداع التنظيمي ظاهرة عامة وليست خاصة، أي بمعنى

أن الإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء، لذلك فإن على الإدارة في المنظمات أن تدرك هذا الأمر فتسعى إلى تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وأن تفتح المنظمة المجال أمام المبادرات الإبداعية وتوظيفها بطريقة تحسّن من أداء المنظمة.

بالإضافة إلى أنه مرتبط بالشخصية والعوامل الموروثة يمكن تربيته وتطويره: يمكن تكوين الاستعداد للإبداع وتطويره؛ ما يمكن الأفراد من أن يكونوا مبدعين، ولكن العوامل الوراثية لها دور كبير في التأثير على الإبداع، وقد أشار كلاً من مكدانيل وبيروس (2000) McDaniel, Bruce, و ألانيز ، Alanez, (2016) أن الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة الحديثة؛ فالإبداع من الوظائف الأساسية التي لها خصائص يجب أن تضع لها أهدافها في المدى القصير والمدى الطويل.

والتوليفة الجديدة، تكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة ضمن المجال نفسه، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه، وأن تكون المتحرك الأول في السوق، وهذه خاصية تميز بها صاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وهذه هي سمة السبق في الإبداع؛ أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال لِمَا هو جديد، كما أنه يتمثل في القدرة على اكتشاف الفرص، وهذا يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على القراءة الجيدة والمتقدمة للحاجات والتوقعات، والرؤية لاكتشاف قدرات المنتجات الجديدة وأسواقها، ولهذا ترى المنظمات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المنظمات المنافسة.

ويصنف الباحثون بعضاً من الخصائص التي يتصف بها المبدعون (الهويدي، 2016):

الخصائص المعرفية: بحيث يُظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل: القدرة اللغوية والقدرة الحسابية أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة؛ فالقدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة؛ إظهار الأفراد للقدرة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة، كما يظهرون قدرة واضحة في استخدام

الأعداد ومدلولاتها بشكل متقن، لذلك من أهم القدرات التي يتصف المبدع بها؛ هي قدرته على فهم الرموز واستخدامها بشكل صحيح.

حب الاستطلاع : يبحث يُظهِر المبدع رغبته في التعرف على البيئة التي تحيط به، حيث يقوم بطرح أسئلة لفهم البيئة، ومن واجب المنظمة أن تجيب على التساؤلات وتشجعه على طرح الأسئلة؛ لأن ذلك يشجعه على اكتساب المعلومات، وتنمية قدرة الملاحظة والانتباه والتعرف إلى المشكلات، وتفسير ما يحدث حوله من ظواهر.

الاستقلالية في العمل: تعني أن الفرد يجب العمل لوحده، وذلك كي يتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة، ويقوم بجمع المعلومات اللازمة، ثم يضع الفروض ويختبرها من أجل الوصول إلى النتائج، وذلك ليتعرف على قدرته في مواجهة المشكلات، ولأنه يقوم بحل المشكلات انطلاقاً من دافع داخلي موجود عنده؛ وليس من أجل الثواب أو العقاب الذي يستخدم لإثارة دافعية العاديين للعمل.

الاحتفاظ بالاتجاه: هذا يعني قدرة الفرد على التركيز في المشكلة وذلك للوصول إلى الحل، أو لإتقانها مَهْمَا كانت شدة قوة المشتتات التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية، والشخص الذي يتصف بهذه الصفة يصعب انتزاعه من عمله قبل إتمام العمل، فكلما زادت نسبة ذكاء الفرد فإن قوة تركيز الفرد تزداد، وهذا يدل أن الفرد المبدع يحتفظ بالتفكير في العمل أو المشكلة لمدة أطول؛ ممَّا يحتفظ به الفرد العادي في الاتجاه نفسه.

القدرة اللغوية: يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة والمتعمقة، حتى قبل تعلم القراءة فإنهم يُظهرون مستويات متقدمة من التطور اللغوي والقدرة اللفظية، وغالباً تكون حصيلتهم اللغوية متقدمة، وهذا يدل على أنهم يدركون أكثر مما يدركه غيرهم.

الخصائص الانفعالية: تعني القيم والاتجاهات والميول والرغبات التي يميل إليها الفرد، وتتم الخصائص

الانفعالية بالنواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية، وهذه الخصائص وجودها محدود جداً في المناهج بعكس الخصائص المعرفية التي تركز كثيراً على الناحية المعرفية، وإن نمو الفرد في الناحية المعرفية لا يعني بالضرورة نموه في الناحية الانفعالية.

2.2.6. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

لقد أثبتت الدراسات بأن هناك العديد من العوامل المؤثرة بالإبداع وتنميته، ومن هذه العوامل، وقد أثبتها كلٌّ من: ألابيز (2016) Alanezi و النجار (2012) Alnajjar و الشراح (2014) Al-Sharrah (في الصفات الشخصية للفرد والواردة عند وليامز (2000) Williams)، و جوديث و هير (Judith, Haire, 2004)، والمغربي (2004) والسرحان (2009) مثل: المرونة والشفافية والمبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات، وثانياً: المحاكاة، وهي عامل سلبي لأن تقليد الآخرين يحدُّ من قدرة الفرد على الإبداع، بينما الاستقلالية عن الآخرين تسهم في تطوير السلوك الإبداعي، وثالثاً: الرقابة، إن طرائق التنشئة الاجتماعية القاسية تُحدُّ من قدرات الأفراد على الإبداع؛ حيث التقيد والسخرية والتسلط والقمع يحدُّ من قدراتهم على التعبير عن أفكارهم، كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر في الإبداع التنظيمي منها الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة وتكوين فرق العمل، والتركيز على توجيه كافة موارد المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة و ديفيس وسكيس Davis, (Scase, 2000).

وكذلك رعاية المنظمة للأعمال الإبداعية؛ وذلك يكون من خلال رعاية الأفكار الجديدة والاهتمام بها، والاعتماد على خطط عمل مبسطة لإجراء التغيير والاعتماد على السرعة في إجراء التغيير وللارتقاء بالعمل وتحسين جودة الخدمة، وتطوير القدرات الإبداعية من قبل إدارة المنظمة؛ وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار والآراء التي تُطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية (ناتاليا، 2018)،

والتحرر من النظرة التقليدية (سمسوم، 2016)، والإيمان بأن القدرات الإبداعية هي من أساسات تطوير المنظمة وتحسين جودة خدماتها، وتنظيم الإبداع؛ وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة، ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم، والمبادرة بعرض وتقديم منتجات جديدة ومتطورة، وغرس الثقافة الإبداعية آدم وآخرون (Adam et al, 1998).

2.3. سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة، خاصة في الفترة الزمنية الحالية؛ نظراً لعلاقتها الإيجابية بداخل المنظمة، خاصة في تحقيق أهدافها، التي يُعبر عنها بميول الفرد نحوها، ورغبته في الاستمرار والبقاء بعضويتها. تؤكد دراسة مينة (2019) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل المنظمة، وهذا يتضح من خلال بذل الموظف لمجهود إضافي بداخلها، أو شعورهم تجاهها بأنها مصدر القوة التي تُسهم في استمرارها وبقائها، ومنافسة المنظمات الأخرى، ومن هنا، ولتعدد الأدبيات في النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية؛ الأمر الذي زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع داخل المنظمات، وهذا ما يتم تناوله بهذا الجانب من الدراسة؛ وذلك من خلال:

2.3.1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونها تُسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام، إذ يرى بأن العاملين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية يمثل تصرفاً بشرياً تطوعياً لإنجاز أهداف المؤسسة من جانب موظفيها؛ بما يحسن من بيعتها الاجتماعية والنفسية لذلك، في ظل هذا المتغير يتوفر لدى الموظفين الاستعداد لقبول التغييرات، وإيجاد حلول المشاكل بما ينفع المنظمة ككل.

ولا يمكن للمنظمات أن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسبوها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة مجالات العمل (الحراشة، 2012)، إذن يمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة حول مبدأ إقناع العاملين في فكرة الرغبة في التعاون التنظيمي، حيث تعتبر كتابته في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد، ومدكى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة؛ هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة لسلوك المواطنة التنظيمية.

كما عرّفه نوح (2013) أيضاً بأنه سلوك تستفيد منه المنظمة أو لصالح المنظمة، التي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور الموظف الحالي، وأن سلوك المواطنة هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت النظام الرسمي للحوافز بالمنظمة؛ الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (القحطاني، 2014).

وأشار كلٌّ من: إيزابيل وآخرون (2016) ، Isabel, et, al ، و جينيفر ، جوليان (2017) Jennifer , Julian بأن هذا المفهوم من الأمور المفيدة للمنظمة والموظفين لديها؛ لما يمثله من المشاركة والمساهمة الفعالة في أداء كافة الأطراف. كما يتصل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بالإسهامات الإيجابية للموظفين ماركيزي (2004, Markoczy) ويمثل السلوك الموظف في المنظمة غير المباشر والصريح، وغير المعرّف به في نظام المكافآت الرسمي توماس وآخرون (2016, Thomas, et, al).

وفي هذا السياق يُعرّف بأنه رغبة العاملين للمُضَيِّ إلى أبعد من الأدوار الموصوفة والمحددة، كما عُرِفَ أيضاً بأنه عمل أو نشاط فردي اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ورغبة منه وإرادة، ولا ينبغي منه أيّ مردود مادي؛ عبر التزام ليس فقط بالوظيفة، إنّما هو التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية (الترهوني، بجيح، 2016)، قائم على أساس تبادل اجتماعي أكثر منه على أساس تبادل اقتصادي زيلاس وآخرون (2002, Zellarss, et, al)، وأيضاً عرّفه نجم وكريم (2018) بأنه سلوك

اختياري تطوعي يتجاوز حدود المهام الرسمية، ويتمثل في حرص الموظف على منظّمته ونجاحها وسمعتها، ومستقبلها، والحرص على مساعدة الآخرين من الموظفين، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية التنظيمية يلدز ، ديفيلي (Yildiz, Develi,2018).

كما يستلزم توفّر صفات أساسية في الموظف؛ كاستشعار المسؤولية، وتحمل الأمانة، والإخلاص في العمل، وتجنّب المشاحنات، والالتزام بالمبادئ والقيم، وبالنظام الموافق عليه داخل التنظيم؛ أيّ القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وضمان نجاحها، ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها (مرزوق وآخرون، 2018).

وعرّفه أيضاً صباغ (2020) بأنه سلوك اختياري تطوعي نابع من الإرادة الذاتية للفرد، ولا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه؛ إلا أنها تسهم في تحسين أداء المنظمة وتزيد فاعليتها. وعرّفه خليفة (2020) بأنه سلوك مؤثر بشكل صريح ومباشر على المنظمات الإدارية؛ إذ إنه سيسهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، ولا يخضع لمكافأة مادية محددة في نظام الحوافز الرسمية للمنظمة، التي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسة، ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية.

وبالرغم من وضوح الحقائق السابقة؛ فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دوراً أساسياً أو إضافياً ليست عملية سهلة، فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو أساس؛ فمعظم البحوث السابقة المتعلقة بمقدمات سلوك المواطنة التنظيمية لأداء سلوك المواطنة التنظيمية، وبالإضافة إلى ما سبق من التعاريف؛ يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عمّا هو موصوف في الأنظمة الرسمية، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية.

2.3.2. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

إن كل باحث قد تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمنظور يختلف مدخله عن الآخر، فمن

ذلك يلاحظ أن سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على خصائص نجملها بأنه سلوك تطوعي يتجاوز الدور الرسمي ونابع من داخل الفرد نفسه، كما عرف بحيث يتمثل السلوك في تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، ويتخطى هذه الحدود والأدوار الرسمية للوظيفية.

كما أوردها كلاً من الصرايرة، (2012)، ورفاعي (2004) وكذلك الحقباني (2007)، وشهري (2010) على أنه سلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه تطوعي ومتعمد من العاملين أنفسهم ولا يخضع لرغباتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، كذلك يمتاز بالطبيعية الاختيارية لا الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

كما عرّفه يوتشنغ وآخرون (2017) Yucheng, et, al على أنه سلوك يتصف بالعموم لأن له أكثر من نمط سلوكي، حيث إنه يقدم مساهمات إيجابية يمارسها الموظف طوعية من ناحية، ومن الأمثلة على ذلك: (تقديم الاقتراحات وذلك لتحسين ومساعدته لزملائه بالعمل وتطوير مستوى الأداء في المنظمة، عدم إضاعة الوقت)، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة ما بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي.

وأثبتت دراسة أنا وآخرون (2017) Anna, et, al بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك التوقع من أن يؤخذ في الاعتبار عندما تظهر فرص تنافسية، أو أن يحقق لهذا السلوك الممارسات الأفضل والميزة التنافسية، كما أنه مجموعة من الأفعال، وليس فعلاً واحداً، وتختلف من منظمة وأخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي وتطوعي في العمل، أو إضافي، ويعكس ولاءه وانتماءه للمنظمة، ورغبته الأكيدة في الاستمرارية فيها، كذلك الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها، بالإضافة لذلك فإن لهذا السلوك إيجابية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

كما لا ينظر فاعله للمزايا المادية الرسمية من المنظمة، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحسين الأداء

وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها ولا يتضمنه الوصف الوظيفي في المنظمة (الزعتري، 2020).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية من الصعب قياسه لأنه غالباً ما يكون دقيقاً، وكذلك من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمي، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك وأنه يأخذه في الاعتبار عند تقييم الأداء الشخصي، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية، وممارسة الفرد لهذا السلوك قد يضر بالأداء الرسمي له، فعلى سبيل المثال: مساعدته لزملائه قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد في العمل، ومن ثم ينخفض أداءه الرسمي؛ نظراً لأنه سلوك تطوعي ولا يمكن المعاقبة على امتناعه.

2.3.3. مداخل ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

إن نشأة سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في هذا المجتمع البشري، ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية بمظاهر مختلفة، أو تتوافق مع ما نحن بصدده في هذه الدراسة (حبة، 2018).

يمكن تناول مداخل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين: (الأمير، 2017)

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي لا تتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمية، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

المدخل الثاني: يقوم هذا المدخل على أن سلوك المواطنة يشمل السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه، والسلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه، حيث يتم النظر إلى سلوك المواطنة المدنية على أنه كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل.

2.3.4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد حظي موضوع سلوك المواطنة بأهمية كبيرة من قبل الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين حتى

علماء القانون والسياسة؛ كلٌّ حسب اختصاصه، والغرض الذي يهدف إليه، كما حظي بالاهتمام من قبل المختصين في الإدارة العامة، وتجلّى هذا الاهتمام من خلال الإصدار الخاص عن موضوع (المواطنة والإدارة العامة)، كما تسهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة، وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز؛ لِمَا لسلوك المواطنة من مرونة، والخروج عن الدور الروتيني، ما يحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل (الرقاد، 2012).

وبناءً على ما تقدم، تتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنافع المتحصّلة منها، التي أوردتها نصار (2012) المتمثلة في تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء، وكذلك يوجد الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني؛ لِمَا لهذا السلوك من أهمية كبيرة ودور فعال في نجاح المنظمة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يسهم بتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدبرين على أداء وظائفهم بشكل فعال (نوح، 2013).

كما تبلور أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات التنظيمية الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية؛ فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد، وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها، ومن ثم القدرة على المنافسة (القحطاني، 2014:20).

بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه، كما أنها توطن العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ ما ينعكس إيجاباً على الأداء، وتزيد من فاعلية وكفاءة الموظف بالعمل.

كما قدمت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المزايا

التي يمكن أن يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين التي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين، وتتبلور تلك المزايا في الآتي (الرميزان، 2013:39):

أولاً: المزايا المتحققة للمنظمة:

يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك تقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة، حيث إن التأثير الجوهري لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة؛ وذلك لكون المنظمة عاجزة من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف من الإحاطة بمدى واسع من السلوك الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية، وبالالتجاه نفسه أكدت دراسة بأن سلوك المواطنة يعزز من بيئة العمل بشكل أفضل داخل المنظمة، وأن لسلوك المواطنة التنظيمية دوراً في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب (الرويشدة وآخرون، 2020)؛ كما أن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء المرتفع وهذا ماجاءت به دراسة (الخصونة وشهري، 2014)، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية، وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية، والاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة وهذا ماجاءت به دراسة عيشة وآخرون (2019).

ثانياً: المزايا المتحققة للعاملين:

يوفر هذا السلوك تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين ككل؛ الأداء الكلي للمنظمة أعلى من أداء الفرد الموظف، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن المستويات العالية من سلوك المواطنة بين أعضاء الموظفين كانت مقترنة مع إنتاجية عالية للموظفين ككل (الأمير، 2017)، وقد اظهرت دراسة كوپمان (Koopman, 2000) بحيث يؤثر هذا السلوك تأثير إيجابي على أداء المجموعة ككل الأداء الكلي للجماعة

اعلى من اداء الفرد العامل، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بان المستويات العالية من سلوك المواطنة بين اعضاء الجماعة كانت مقترنة مع انتاجية عالية للجماعة ككل وعيوب اقل لوكا (Lock, 2005).

بحيث يؤثر هذا السلوك القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وكما أن قيام العاملين بإظهار سلوك المواطنة قد يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية، ومن ثم تعزيز العلاقات القائمة بين المشرفين والإداريين والموظفين (الرويشدة وآخرون، 2020).

2.3.5. الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر إحدى أهم القضايا التي لها مكانة عالية في سُلّم الإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز؛ لأن لسلوك المواطنة التنظيمية عدة إيجابيات منها التي أوردتها، يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات، فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان معدداً لتحمله المنظمات من توظيف، وأيضاً من الجوانب الإيجابية يشير هزي (2015) إلى أنه عندما يكون هناك تدمير من قبل الموظفين لا قرار تتخذه المنظمة.

كما يمتاز بإيجاد الحماس في العمل، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني، كما يوجد الانتماء للمؤسسات، وإتاحة الفرص لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه، مع توطيد العلاقات فيما بين الموظفين؛ ما ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

2.3.6. معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل: عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم

الإيجابية نحو المنظمة، وعجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل؛ فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، ما ينعكس على تميز أداءهم.

وقد جاء في دراسة كرام (2011) Karam بأن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوك الاجتهادي الإضافي، وسعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية؛ مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، وكذلك تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

وكذلك عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم إتجاه وظائفهم؛ ما يقف معوقاً أمام الموظفين للقيام بسلوك غير محسوب، بالإضافة إلى افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوك المواطنة التنظيمية (الرقاد، 2012).

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد؛ تتمثل في: فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا، وعدم الرضا والدافعية للعمل، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمراتب، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك؛ أن يتسم القادة بالوعي والمرونة التنظيمية في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة؛ ما يحفز الموظفين للقيام بسلوك إبداعي يحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء، والابتعاد عن المركزية، ومشاركة الموظفين فيما يتعلق بحلول الصعوبات أو مشاكل العمل، وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث إن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح وفاعلية الأداء (المصري، 2015).

2.3.7. سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المنظور الإسلامي:

ديننا الإسلامي سبق رؤاد الفكر الحديث ومدارسه في مختلف المجالات، فشرع ونظر ووجّه، ولكن نحن وأبناءه من تقاعس في التطبيق وتكاسل في إنجاز العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية من أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف، ونادى بها وحث عليها ضمن تشريعاته السمحة، وسوف يعرض الباحث هنا هذه النشأة لهذا السلوك من منظور إسلامي، ثم نشأته وظهوره في الفكر الإداري الحديث.

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي:

إن الدين الإسلامي دين رباني، دين خاتم الأنبياء والمرسلين محمد بن عبدالله (صلى الله عليه وسلم) شامل وكامل للسلوك الحميد والفاضل؛ فيدعو لكل فضيلة، وينهى عن كل رذيلة، ويدعو للتعاون والتراحم والألفة والمحبة والسلام، وينادي بمساعدة الضعيف فيهم والكبير والصغير، والقرآن الكريم والسنة النبوية يوجد بها الأدلة التي تؤكد على ذلك.

فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين، بمعنى توجد مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من الأطراف التي تغطيها تلك العلاقة، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوك التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي: (القحطاني، 2014):

1. واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، وفي رواية: (حقه) بدل (أجره) رواه ابن ماجه، وصححه الألباني، فالموظف في محل

عمله والعامل في منظمته وهو مسلم يرضى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، وصاحب العمل راع ومسؤول عن رعيته.

وكذلك اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد دعا الإسلام إليه ونادى بأن العمل أمانة، واختيار الموظف للوظيفة أمانة، بقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (القرآن الكريم. النساء 4: 58)، والشخص المقنن الأمين علماً وعملاً وهو ما تطلبه الأمانة والمسؤولية؛ قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا لَيْتَ امْرَأَتِي كَأَنَّ امْرِئًا مِمَّنْ اسْتَأْجَرَ مِنْ الْغَنِيِّ الْأَمِينُ﴾ (القرآن الكريم. القصص 28: 26).

بالإضافة إلى ذلك حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة والأنام وهاديها للخير (محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم) خير قدوة، فكان لتعامله مع خادمه أنس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، يقول أنس رضي الله عنه: "خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشر سنين فما قال لي: أفٍّ، قطُّ، وما قال لي لشيءٍ صنعته؛ لم صنعته، ولا لشيءٍ تركته؛ لم تركته؟ وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحسن الناس خلقاً"، هذا وقد حث الإسلام على التسامح عن ذوي المكانة الاجتماعية والوظيفة، ودفع أجر الأجير، حيث نهى الإسلام عن إنقاص أو أكل أجر الأجير، وذلك من منطلق الحديث القدسي "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بي ثم غدر، رجل باع حرّاً فأكل ثمنه، رجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره" (حمياني، 2019).

2. واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):

كما لصاحب العمل التزامات فإن للأجير أو العامل التزامات وواجبات تجاه العمل المكلف به ومنظمته وتجاه مجتمعه ووطنه؛ نذكر منها البعض كما ورد في القحطاني (2014)، وأبو سميان (2015)، ودعنا

(2017)، المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية السمحاء امتثالاً لقوله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ

أَخْرَجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ

مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (القران. ال عمران3: 110)، فيتحتم ذلك على العامل والموظف

المبادرة بالإصلاح والتنبية على مواطن الخلل والنقص في المنظمة أو بيئته التي كُلفَ بالعمل بها والحفاظ

عليها، والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله سبحانه وتعالى.

وكذلك أداء العمل بإخلاص وإتقان وصدق وحفظ سر العمل، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد،

يقول الله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (القرآن

الكريم. الإسراء17: 34)، فنهى الإسلام عن السرقة والغش، وإفشاء أسرار العمل، خاصةً للمنافسين في

الحقل أو العمل نفسه، وهو ما تعتبره أنظمة الخدمة المدنية وأنظمة العمل في الوقت الحالي من مبررات

الاستغناء والفصل من الخدمة والعمل إذا انتهكاً شيئاً من الذي نهى عنه ديننا الحنيف.

بالإضافة إلى إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف؛ فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة

وسيرها؛ وقد أكد ذلك سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾

(القرآن الكريم. النساء 4: 59)، فولي الأمر لفظ مطلق وعام وشامل على جميع المشرفين والمسؤولين عن

الأعمال في المنظمات، وطاعتهم واجبة في غير معصية الله سبحانه وتعالى، وحسن الخلق في التعامل مع

زملائه في المنظمة أو الوظيفة وكذلك المراجعين، فديننا الإسلامي هو دين التسامح والمحبة والابتسام، يقول

الله سبحانه وتعالى عن نبينا (صلى الله وعليه وسلم)؛ قال تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القرآن

الكريم . القلم 68 :4).

فالدين الإسلامي في رأي الباحث دين سبق كل الحضارات والثقافات في غرس التعاون والأخوة

والتطوع والتكافل والتعاقد بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات، وما يطلب منا في هذا العصر الذي يبعد الناس فيه عن مبادئ دينهم السمحة إلى نظريات الحديثة؛ بأن تقوم بترسيخ مفهوم حقوق سلوك المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنظمات والمجتمعات، وذلك من خلال ربط حقوق سلوك المواطنة التنظيمية بالجوانب العلمية التطبيقية للعقيدة الإسلامية؛ فالدين المعاملة، وإن الإخلال بشيء من لوازم سلوك المواطنة التنظيمية؛ يحدث ذلك نتيجة ضعف الوازع الديني.

ونشر وبث فقه وحقوق سلوك المواطنة التنظيمية ومقوماتها الرئيسة وواجباتها، وذلك من خلال عرض السيرة النبوية وسيرة الخلفاء الراشدين، وجعل القدوة الصالحة هي النموذج التي يقتدى بها، كما أن إيجاد برامج دينية وثقافية واجتماعية هدف ترسيخ هذه المفاهيم لدى العاملين في منظماتهم ومجتمعاتهم، وتفعيل دور الإعلام الهادف والمحافظ للعمل؛ على نشر مثل تلك الأحداث والقصص التربوية التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظماتهم ومجتمعاتهم.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث ارتكز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية (حمزة، 2014)، بمعنى الرد بالمثل من قبل الموظفين على ما يتحصل عليه من المنظمة (الدهي، 2014:114)، فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، وقد أشار برنارد (Barnard) في نظريته التعاونية غير الرسمية على أن استعداد العاملين للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف والفاعلية التنظيمية (طحطوح، 2016:33).

ويرى شلابي (2016) أن في بداية الستينيات فرّق كاتز (Katz) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين، كما يتعلق النوع الأول الذي أُطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم؛ طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمي المقررة، وفيما يتعلق بالنوع الثاني فهو السلوك غير الرسمي بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية دون شكوى، والتصرف الشخصي لحماية المنظمة في مواجهة أيّ مخاطر غير متوقعة، والحفاظة عليها وعلى مواردها وقت العمل.

كما ويرى كاتز (Katz) ان الفاعلية التنظيمية لها ثلاث عوامل اساسية متمثلة في تركيز المنظمة على التحفيز للالتحاق بها والاستمرارية فيها، وضرورة العاملين بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في المنظمة بشكل صحيح، وكذلك تشجيعهم ومساعدتهم على القيام ببعض الانشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي (الخييلي، 2003)، كما اشار كاتز (Katz) إلى أن المنظمات التي تعتمد على السلوك المقررة الرسمية للعاملين هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، لذلك تحتاج هذه المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوك الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل (سليمان، 2001).

وهناك اتفاق بين الكُتّاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك؛ فلقد اعتمد الباحثون في دراساتهم وتفسيراتهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يقدمهم بالمثل، فأبى منفعة مقدمة من المنظمة ومثلها من مديرين وقادة؛ فإن المتوقع من العاملين رد الجميل، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فانه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم دي باولا ونيفيس (2009 Di Paola & Neves).

وفي العقد الأخير من القرن الماضي ظهرت دراسات غربية اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، فركز الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية على التعرف على ذلك السلوك وعلاقاته بالمتغيرات الأخرى وطبقت العديد من دراساتهم على المجتمعات والمنظمات الحكومية والخاصة، وأُخضعت للاختبارات والمقارنات، وتوصلوا إلى نتائج وتوصيات فيها التوافق، وفيها الاختلاف.

وفي السنوات العشر الماضية بدأت الدراسات العربية تهتم بهذا الموضوع للدراسة والبحث؛ للتعرف على مكوناته وأبعاده ومعوقاته، وعمل المقارنات بين المنظمات العامة والخاصة كذلك للتعرف على علاقاته مع المتغيرات الأخرى.

من خلال ما سبق، يتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال الاستخدام الجيد للموارد البشرية، والتكيف السريع للعاملين مع التغيرات الخارجية، وخفض تكاليف الخدمات المقدمة، إضافة إلى خفض تكاليف الخدمات والمصروفات، كما تسهم المواطنة التنظيمية في تحسين أداء وإنتاجية الموظف وتطوره ذاتياً، وكذلك يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من إنتاجية المديرين والعاملين وتنسيق النشاطات بين جماعات العمل؛ ما يعزز من قدرة المنظمة على استثمار كفاءة العاملين واستقطاب الكفاءات والخبرات والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة بيئة عمل جذابة.

2.4. الرضا الوظيفي:

إن موضوع الرضا الوظيفي يلقي اهتماماً متزايداً من قبل الكُتّاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي والإدارة؛ باعتبار أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساس للإنتاج في أيّ منظمة، يقودنا إلى ذلك العديد من الحقائق التي توضح رؤيته؛ منها أنه يتأثر بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمات والأوضاع التنظيمية، وهو بالطبع ما يظهر في شكل الثقافة التنظيمية السائدة حيث يؤدي هذا المناخ إلى تأثير مباشر وفعال على الرضا الوظيفي والالتزام بالأداء التنظيمي، وحيث إن ثقافة المنظمة تُعبر عن القيم

والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة؛ فهي تُعبّر عن توجهات المنظمة، فيوجد تداخل وترابط بين ثقافة الفرد والجماعة وبالتالي ثقافة المنظمة.

ومن دراسة كلاً من دراسة مباركى وصابرين (2014) ، الشرمان وجعافرة (2014) ، مدانات والخصاونة (2018) Madanat & Khasawneh يعد موضوع الرضا من المواضيع المهمة التي شغلت الدارسين والمتخصصين في علم النفس والإدارة، حيث استخدمها على المشاعر العاطفية التي يحملها العامل نحو العمل ويعبّر عنها بثقوى الصور السلوكية، فيرى الكثير من الباحثين أنه نظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على العمل والالتزام الوظيفي؛ فإن الرضا يمثل أقوى المردودات وأعظمها تأثيراً، ويرتبط ببعض المتغيرات الشخصية؛ منها: نوع الدوافع والحاجات، والحوافز، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والجنس، والأجر، وغيرها، كما أنه يتمثل في الشعور الداخلي لدى العامل، ويعتد لديه الارتياح وحب العمل، وهنا سيتم تناول هذا الجانب من المبحث في كل ما يتعلق بمحور الرضا الوظيفي من خلال:

2.4.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول تعريف الرضا الوظيفي وتحديد مفهوم محدد له، وقد عرّف الرضا الوظيفي على أنه استقرار ذهني واستقرار نفسي يشعر فيه الموظف؛ ما يزيد لديه الشعور بالولاء للمنظمة التي ينتمي إليها التي تعمل مبدأ الاستقرار الوظيفي الذي يوجد جواً من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة، وعُرّف أيضاً على أنه استقرار الموظف في عمله، فالموظف الذي يمتلك شعوراً بالاستقرار في العمل؛ فإنه يحمل إيجابياً نحو العمل، بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الموظف محبباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أيّ غضاضة (منال، 2015).

فهذه المشاعر والسلوكيات تعطي للعمل أو الوظيفة قيمة وأهمية كبرى؛ ما تعكس مستوى سعادة الموظف واستقراره فيها، يشير بلوك إلى الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه يعتبر محطة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته (مصطفى، 2017).

وكما عرّفها الحوثي (2018) بأن الرضا الوظيفي هو من أعلى درجات الرضا عن العمل الذي هو عبارة عن مشاعر الفرد وسلوكه تجاه وظيفته ومدى تقبله لها، فيعرّفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها العامل مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال الرضا ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

أمّا فورم (Vroom) يرى أن الرضا الوظيفي شعور الموظف بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية (عادل، 2019)، أيضاً بأنه عبارة عن مستوى إشباع الفرد لحاجاته في العمل واستقراره، ويتحقق هذا الاستقرار من خلال طبيعة العمل والتآلف والمحبة بين العاملين أو عن طريق الأجر وظروف العمل وطبيعة الإشراف.

وعلى ذلك يمكن القول بشكل عام عن الرضا الوظيفي بأنه يتكون من جوانب عدة تتمثل في رضا الموظف عن وظيفته؛ فهي تحقق له الأثر الوظيفي من علاقته في العمل ولكسب زملائه، وما تحقق له من استقرار نفسي وإشباع لحاجاته ورغباته، يستمد من محيط العمل ودرجة رضاه عن نمط القيادة والتوجيه والإشراف بالعمل، وعن سياسات التعامل مع العاملين، وعن بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

وممّا تقدّم من تعريفات يمكننا تعريف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور بالاستقرار النفسي والذهني وإشباع لحاجات الفرد ورغباته؛ ما يضمن ولاءه للمنظمة التي يعمل لديها، وهذا الاستقرار النفسي يتحقق من خلال الثقة المتبادلة والتآلف والمحبة بين العاملين لكي تكون أكثر معرفة وإدراكاً لحقيقة مشاعر العاملين لتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

2.4.2. أهمية الرضا الوظيفي:

أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع. إن للرضا الوظيفي أهمية لكونه يرتبط بسلوك الأفراد والعاملين وبأدائهم؛ حيث نجد العاملين هم الدعامة الأساسية لما تؤديه من أنشطة مختلفة وما تحققه من أداء، فهم الذين يضعون الاستراتيجيات ويرسمون الأهداف (الغامدي، 2008)، كما يعمل الرضا الوظيفي على إيجاد وتهيئة أجواء للموظف أو العامل تكون مناسبة للعمل وتشعره بالأمان في عمله وتدرجه وترقيه فيه.

ويرى عصام (2015) أن أهمية الرضا للموظفين أهمية كبيرة؛ حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الموظفين الكلي مرتفعاً؛ فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة.

ومن هنا يمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كما أوردها العبري (2008)؛ (شهاب والربيعي، 2015) تتمثل في ارتفاع درجة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين، وارتفاع مستوى الطموح لديهم، وكذلك العاملين الأقل عرضةً لحوادث العمل؛ هم أكثر رضا.

يعد الرضا الوظيفي ذا أهمية، وكونه يرتبط بالاستقرار الوظيفي وحافزاً له، نظراً إلى الانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي الذي من الممكن أن يؤثر على المنظمة والفرد ذي المستوى الوظيفي المنخفض يكون أدائه منخفضاً نظراً لعلاقة الاداء بالرضا (مباركي وصابرين، 2014)، (الشрман وجعافرة، 2014)، وبالتالي قد يفقد الفرد وظيفته نتيجة ذلك اسماعيل ورزاق (Ismail and Razak, 2016)، كما يلعب الرضا دوراً كبيراً في بقاء الموظف في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في أن يغيره إلى منظمة أخرى

وعمل آخر؛ ما دام العمل الأول يوفر له كافة متطلباته واحتياجاته الاجتماعية والمالية والنفسية ويجعله راضياً عن مستقبله المهني، الأمر الذي يوجد بيئة تنظيمية صحية ، بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الإبداع إليوا ، (Elewa, 2017).

وهنا يحتاج العنصر البشري عناية فائقة ورعاية في الوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من المسؤول والموظفين، والإنصاف، والعدالة والمساواة؛ كلها متغيرات تلعب دوراً مهماً في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي (بوزراع وداموس، 2020).

2.4.3. خصائص الرضا الوظيفي:

لقد حدّد عدد من الباحثين مجموعة من الخصائص لرضا الموظفين في عمله، وهذه الخصائص هي التالية: (بن زوة، 2018)

أ. تعدد مفاهيم القياس:

تعد من المفاهيم الغامضة في علم النفس الصناعي أو الوظيفي، كونه حالة انفعالية وجدانية ليس من السهل قياسها ودراستها بصورة موضوعية؛ لاختلاف الأفراد في المواهب والقدرات، ويعود السبب إلى الفروق في شخصيات الأفراد فتنعكس على خصائص الوظائف والأعمال التي يرضون عنها أو لا يرضون عنها. ويعرّف الرضا عن مجموعة من المشاعر الإيجابية التي يمتلكها الفرد تجاه عمله؛ لذلك فإن هذا الرضا يرتبط بعدة محددات منها: (أجر عالٍ، فرص كبيرة للترقية وظيفياً، نظام إشراف عادل وموزون، الاستقلالية في التفاعل مع زملاء العمل، الواجبات المناسبة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل).

ومن خلال ما تقدم، فإن الرضا والاستقرار في الوظيفة أو العمل لا يتحقق إلا من خلال شرط الرضا لدى الموظف أو العامل حول ما يحيط به داخل المنظمة أو المنظمة التي ينتمي إليها، وحينما يؤمن له عمل يظهر قدراته ويطورها، ودخل مرتفع، ويشعر بالطمأنينة والأمان، وتوفر له فرص الترقية.

ب. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتدخله للسلوك الإنساني:

تعمل على تنمية السلوك لدى الأفراد العاملين لديها بالولاء والانتماء لها، ويشعر الموظف أو العامل أن يعمل من أجل أن يحقق رغباته وأهدافه إلى جانب أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، فكل منظمة لو استطاعت على أن تضمن ولاء العاملين أو الموظفين بالانتماء إليها ضمنت استقرار العاملين بأعمالهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال الرغبة التي تكونت لدى العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ببذل المزيد من الجهد والوقت.

د. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يقصد بها نمط القوة الداخلية التي يمتلكها الموظف وترتبط الموظف بعمله وتجعله قادراً على أداء عمله بقبول وقناعة، والمقدرة على أداء العمل الطويل بدون أيّ إجهاد أو ملل، ولذلك فقد وضع الباحثون مجموعة من المحددات للقناعة والقبول متمثلة في الإحساس بالولاء والانتماء لجماعات العمل، والعمل على تحقيق أهداف الجماعات وأهداف المنظمة؛ من خلال التوافق والانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة. بالإضافة إلى إيجاد هدف محدد حتى تتضافر جهود الموظفين في المنظمة من أجل تحقيقه والوصول إليه، وكذلك السعي لإحراز تقدم ملموس تجاه الهدف للوصول إليه، ويقوم الموظف بتأدية أعمال ذات قيمة ومنفعة حتى بلوغ الهدف المنشود.

ولا تتضح القناعة والقبول إلا من خلال تحمُّس الموظف إلى عمله والبقاء فيه لمدة أطول؛ فالرضا الوظيفي يعتبر المقياس الأهم لرفع الشعور لدى الموظفين، لذلك لا بُدَّ من تأمين بيئة مريحة حتى يتكون لدى الموظف الشعور بالرضا عن العمل؛ ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، فيدرك القيمة الحقيقية للمنظمة، وبالتالي تحقق له الاستقرار الوظيفي.

هـ . الرضا العامل عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

كما أن ما يؤدي إلى رضا العامل ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الموظفين الآخرين نظراً لاختلاف حاجات الموظفين وتوقعاتهم (المطيري، 2015).

فتوفّر تلك الشروط في المنظمة يعني أن هناك رضا لدرجة عالية عن العمل، وبالتالي يوجد هناك استقرار وظيفي فعلي لدى الموظفين والعمال في أعمالهم ووظائفهم، كما تفقد هذه المؤشرات العامل إلى الشعور بالثقة والمكانة الاجتماعية المتميزة والمحترمة؛ التي يمكن أن يتمتع بها داخل المنظمة وخارجها.

2.4.4. معوقات الرضا الوظيفي:

معوقات الرضا الوظيفي هي العوامل الأساسية التي تقف حاجزاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو تقود إلى عدم الرضا.

تؤكد دراسة عبدالله (2008) أن الاهتمام بالموظف أوجب على المنظمات توفير وتأمين موظفيها داخلها، وأن تؤمن الدخل المناسب، وحماية فترات التجربة للموظفين الجدد.

ويرى عادل (2019) أن معوقات الرضا الوظيفي هي العوامل الأساسية التي تقف حاجزاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو تقود إلى عدم الرضا، ومن معوقات الرضا الوظيفي هي:

الصراعات الفردية: من أهم معوقات الرضا الوظيفي وجود الصراعات والنزعات الشخصية بين الموظفين أو بين الموظف والإدارة.

عدم الشفافية: غياب الشفافية في بيئة العمل من أهم معوقات الرضا الوظيفي، حيث يعاني الموظفون من سوء فهم السياسات التنظيمية والقرارات التي تعتمدها الإدارة.

البيروقراطية: تستند البيروقراطية الإدارية إلى القاعدة التي تقول "تسلسل الإجراءات والسيطرة أهم من النتائج" ما يعني أن الالتزام باللوائح والأنظمة مهما كانت معقدة وغير ملائمة.

النظرية المتشائمة في العمل: تقوم النظرية المتشائمة في العمل على تحديد دوافع الموظفين للإنجاز بالمنفعة المباشرة والأنانية والمصلحة الشخصية.

فقدان التواصل: التواصل من أهم مقومات الرضا الوظيفي، وفقدان التواصل الفعّال بين المستويات الإدارية المختلفة.

صعوبة الوصول: هو عدم قدرة الموظفين على الوصول إلى المعلومات أو الأدوات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

بيئة الموظف غير المناسبة: على الرغم من الاهتمام الكبير ببيئة الموظف دخل المنظمة لكنها تصنف في آخر قائمة معوقات الرضا الوظيفي، وهذا لا يقلل من تأثير بيئة العمل غير المناسبة مثل الإضاءة والضجيج والحرارة والأمان.

ويرى الباحث إلى تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب إحساس الموظف بحاجة للتغيير حتى لا يفقد الولاء للمنظمة، وشعوره بالأمان الوظيفي بعدم أهميته بالمقارنة مع زملائه، وجود الحوافز الجادة من بينها الدورات التدريبية التي يمكنها أن ترفع من المستوى الوظيفي ومن ثم الأجور، كما يجب أن تكون هناك القوانين والتشريعات التي تحمي وتقوم بتطوير الكوادر البشرية وإدارتها، ووجود العدل والإنصاف في منح الدورات التدريبية، ووجودها في الكثير من جهات العمل، وإن كانت هناك دورات يتم توزيعها بين الموظفين من حيث الدور، والخلط بين الموظفين وعدم التمييز بينهما؛ ما يوجد حالة من الاستقرار الوظيفي للموظف الكفاء.

2.5. الإطار النظري لنموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

في هذا الجانب من الدراسة سيتم إيضاح النظريات التي تم التركيز عليها في بناء نموذج الدراسة

الذي يتكون من ثلاثة متغيرات كامنة (غير ظاهرة) رئيسة؛ وذلك من خلال عدة أبعاد أو محددات غير كامنة (ظاهرة) تمثلها بدايةً بالمتغير المستقل المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي، وأخيراً الإبداع التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع بهذه الدراسة.

1.2.5.1 نظريات سلوك المواطنة التنظيمية:

1. نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل؛ إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساس لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بُدَّ للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل؛ أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل ويون ، (Ta.Wei & Yun ، 2012)، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة إذا ردَّ المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتوجد مشاعر الالتزام بين الطرفين.

كما ينصُّ هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل تجاه الموظفين؛ الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إيجابية، بحيث يرى ديپولا ، نيفيس ، (Dipaola, Neves, 2009) بأن في حال توفر بيئة عمل مناسبة وداعمة للموظفين فإنهم ملزمين برد الجميل وفقاً لسلوك يفيد المنظمة وممثليها من مدراء وقادة (القحطاني، 2014)، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية؛ فالعمال هم أكثر احتمالاً بالرد بالمثل ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملة صنع القرار، وتلقّي الدعم من قبل القادة.

وقد صرَّح أورجان بأن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك أدلة

ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشاراً في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي، ولهذا معنيون هم الثقة المتبادلة، فشعور الفرد بالثقة يجعله لا ينتظر مكافأة بالمدى البعيد نظير مايقوم به من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعند افتقار لهذه الخاصية أو الثقة المتبادلة يجعله يحدد لسلوك أو يقوم بالسلوك في نطاق التعاقد الرسمي فقط (الرشيدي، 2015).

لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل غير محدودة، فالعمال سيظهرون أشكالاً كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة، كما أن العاملين الذين حدّدوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انحراطاً في سلوك المواطنة التنظيمية من العاملين الذين حدّدوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة الرد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة (الدهبي، 2014:113).

ولهذا فإن العلاقات التعاقدية بين الموظفين والمنظمة تتسم بالطابع التبادلي، بحيث الموظف أو العاملين بالمنظمة يقومون بجهود بهدف الحصول على المنفعة المتوقعة وهذه المنفعة اقتصادية بمقابل مادي أو منفعة اجتماعية والمبنية على الثقة المتبادلة والشعور الايجابي التبادل بين الموظف والمنظمة، وهنا يقوم الفرد بالمحافظة على التوازن بين الجهد المبذول والمنفعة التي يحصل عليها، بحيث في حال كانت المنفعة أكبر من التوقعات فإنهم سيشعرون بأن المنفعة المتحصلون عليها من المنظمة تفوق المتطلبات الرسمية، ومن ثم القيام بسلوكيات اضافية تتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية (دواليبي، 2010).

2 نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون لشستر برنارد بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد؛ نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة، حيث قدمت هذه النظرية الإطار العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد في وسط الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، وهذا ما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوك المواطنة، وكذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعات الصغيرة (حمزة، 2014).

فهذه النظرية تقوم على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، وبذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين، ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر (برنارد) أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة، وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة؛ على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.

ويرى (برنارد) أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أي رسالة باعتباره أمراً صادراً إليه ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة، كما تشمل المساعدة المشاركة، أي مشاركة العاملين بطرق وأساليب العمل الجديدة؛ وذلك ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من الهدف المشترك، فهدف العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك الاتصال بحيث يكون بين العمال أو بين العمال والمرؤوسين، وكذلك السلطة وقبولها، واتخاذ القرارات بالمشاركة، أي مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطوع، ويقول برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي، يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال (عمرون، 2016:41).

2.5.2. محاور سلوك المواطنة التنظيمية:

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة؛ فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين هما: بعد تنظيمي وآخر فردي، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة محاور رئيسة هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، ولكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة محاور لأنهم يرون أن هذه المحاور الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين. وبهذه الدراسة تم الاعتماد على المحاور الخمسة بحسب ما أورده بعض من الدراسات التي تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه المحاور عند بعض الباحثين؛ لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، في المقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً؛ على أن هذه المحاور الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية كما يأتي:

1. الإيثار Altruism:

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية للآخرين لتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء العمل دون توقع أيّ مكافأة (الزاهر، 2011:342)، وينظر البعض بأنه سلوك يعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن (العزام، 2015:110)، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل.

2. الكياسة Courtesy:

بحيث يرى نصار (2012) يعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن

يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم المساعدة رسمية أو غير رسمية، بالإضافة إلى توفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات زملاء الآخرين، ويعكس هذا المكون أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدماً بتلك القرارات، وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من دعم روح البناء بدلاً من المناقشات الجدلية غير المفيدة؛ ومن أمثلة ذلك عدم الغضب عند محاولة الآخرين إثارة الجدل غير المجدي (الفايح، 2015:14).

3. الروح الرياضية Sportsmanship:

هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الأمثلة الأخرى قبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون شكوى، بالإضافة إلى حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد والتخلي بالهدوء يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرُّع كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية (العزام، 2015:111).

4. الضمير الحي Conscience:

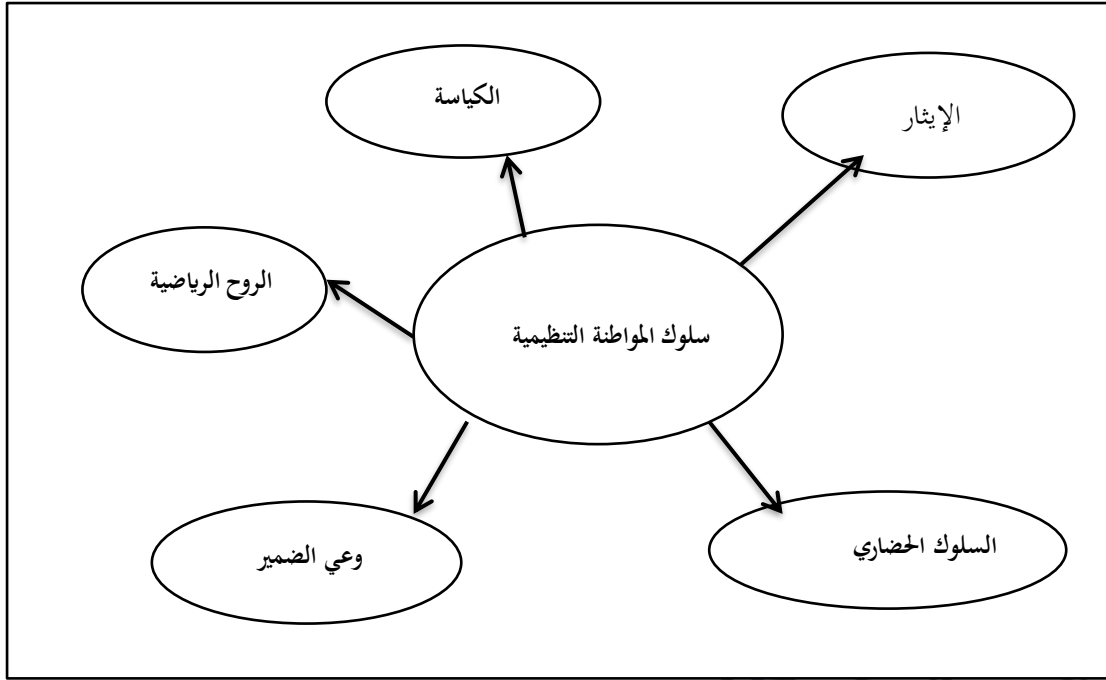
يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب.

5. السلوك الحضاري Civic Virtue :

يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل، ومن خلال هذه المحاور الخمسة السابقة يتضح لنا أنها تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تخلف الترجمة من ناحية بعض الأسماء هذه المحاور عند بعض الباحثين، ولكن تبقى ثابتة في تعريفها الإجرائي ومدلولاتها، وهذا ما يؤيده الباحث وينتهجه في هذه الدراسة لشموليتها لجميع جوانب سلوك المواطنة التنظيمية، ولتطبيقاتها التوعوية التي تمارس في الواقع الفعلي بالمنظمة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة ارتكزت على المفهوم العلمي لنظرية التعاون في بناء النموذج النظري ولأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ فقد اعتمدت أبعاد نموذج أورغا (Organ, 1988) المتمثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

بحيث أكدت ذلك بعض من الدراسات السابقة في تمثيلها؛ ومن بين هذه الدراسات دراسة (العامري، 2003) ونوح (2013)، مناصرية (2015)، طحطوح (2016)، القحطاني (2014)، الرشددي (2015)، مشمش (2016)، عبدالمجيد والوعوي (2016)، دعنا (2017)، بالإضافة إلى ذلك بعض من الأدبيات والدراسات السابقة المتمثلة في كُلم من: A.P.J Abdul Kalam, (2016), Weikamp, & Görizt, (2016), (Yildiz, Develi, (2018), Shayista Majeed, et, al (2018).



رسم توضيحي 2 - 2: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

2.5.3. نظريات الرضا الوظيفي:

توجد العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي، ومن هذه النظريات التي وضعت عدة مبادئ ومرتكزات، وكذلك فروض علمية تفسر الرضا الوظيفي يمكننا إيجازها في هذا الجانب من الدراسة، وليس على سبيل الحصر؛ هي التالية:

1. نظرية ذات العاملين:

لقد قام فريدريك هرزبرج (Frederic Herzberg) بتقديم نظرية تُسمَّى بذات العاملين عام (1959)، ومن هذا التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، حيث قبل ظهور هذه النظرية كان الرأي الشائع حول الرضا الوظيفي ذا بُعد أو اتجاه واحد، أي بمعنى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا، وهنا صاغ هرزبرج نظريته هذه بناءً على دراسة أجراها على عدد من المحاسبين

والمهندسين؛ حيث طلب منهم تذكُّر الفترات الزمنية التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا، والفترات الزمنية التي كان يشعرون فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور (سيدي، 2016).

ومن خلال هذه الدراسة؛ وجد أن هناك عوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تغطي العوامل الدافعة، وتمت تسميتها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وهي المتعلقة بمحتوى الوظيفة، وتمت تسميتها بهذا الاسم نظراً لحالة توفُّره تدفع العامل إلى الإنجاز والرضا الوظيفي، أمَّا في حال عدم توفُّرها؛ فتوجد حالة من الشعور بعدم الرضا، ومن أمثلة ذلك: التقدير والتقدم الوظيفي، والمجموعة الثانية تختص بالعوامل الوقائية التي تتعلق بالعوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي، وتوجد العديد من الأمثلة على ذلك: العلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، وقواعد العمل، والإشراف، والأجور.

وبالرغم من الاعتراضات التي وجهت إلى هذه النظرية؛ تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق، وبناءً على ما جاءت به هذه النظرية في تحديد العوامل التي تؤثر في درجة رضا أو عدم رضا الوظيفي للفرد، وكذلك من خلال أهداف هذه الدراسة؛ اعتمد الباحث على هذه النظرية في تفسير الرضا وعدم الرضا، نظراً لتناسقها مع فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، ولهذا على الإدارة أن تهتم بالعوامل الدافعة والعوامل الوقائية للرضا الوظيفي، وأن تدرك مدى تأثير هذه العوامل على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

2. نظرية القيمة:

تنسب هذه النظرية للكاتب إدوين لوك (Eduin loucke) دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ومن أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد (إدوين لوك) بأن المسببات

الرئيسة للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل المكلف به على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد؛ كان راضياً عن عمله.

فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وما يتحصل عليه من عائد فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها، وهنا يشير (إدوين) في هذه النظرية بأن درجة الرضا الوظيفي تحددها ثلاثة أبعاد؛ فالبعد الأول هو مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي، والثاني يتمثل في مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر، وفيما يتعلق بالبعد الثالث هو أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

2.5.4 محاور الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المحاور أو العوامل التي تتداخل مع بعضها البعض التي تمثل محاور أو أبعاد الرضا الوظيفي، وقد تم تحديد خمسة أبعاد أو محاور وفقاً لما جاءت به بعض من الدراسات السابقة أمثال: دراسة (العميان، (2010) ، وكاتجا وآخرون (katja,et al, 2016) ، مصعب (2017) ، الهلالات (2018) التي تتمثل في (العوامل المادية، العوامل النفسية، العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، نمط القيادة)، وهنا سيتم تناولها وإيضاحها على النحو التالي:

1. العوامل المادية:

لهذه العوامل أهمية خاصة عند العاملين كونها تتعلق بشروط وظرف العمل داخل المنظمة أو المنظمة التي ينتمون إليها، وهذه الشروط أو الظروف متمثلة في الظروف الفيزيائية للعمل، ويقصد بها ما يحيط بالعامل أثناء العمل من أحوال طبيعية ومادية؛ فهي تساعد على تحسين الأداء في العمل ورفع الإنتاجية، كما تسهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظف أو العامل، وتسهم أيضاً في الرضا والاستقرار الوظيفي.

بالإضافة إلى الترقية، بحيث تعد الترقية حافزاً معنوياً مهماً يُسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتشعرهم بأهمية ما يقومون به من عمل، كما تشعرهم بأهميتهم كموظفين بالمنظمة، وتلعب دوراً مهماً في الرضا والاستقرار كعامل أو موظف وظيفياً ومهنياً، كما تعطي العاملين أو الموظفين مزيداً من الولاء والانتماء للمنظمة، كما يرى مصعب (2017) بأن العوامل المادية، من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء؛ تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل؛ لذلك فإن الظروف البيئية الجديدة تؤدي إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

الأمن الوظيفي هو كافة الأساليب والإجراءات المتخذة لمنع وقوع الحوادث أو إصابات العمل والأمراض المهنية، والعمل على تقديم كافة وسائل العلاج والوقاية مع تأمين بيئة عمل ملائمة، والأجور؛ حيث للأجور دور كبير في تحديد مكانة العامل أو الموظف داخل المنظمة أو المنظمة التي ينتمي إليها، ويسهم أجر العامل أو الموظف بدور فاعل في استقرار العامل أو الموظف في عمله؛ بل يحثه على زيادة الإنتاج والرفع من قدراته المهنية والوظيفية.

2. العوامل النفسية:

إن العامل النفسي للعاملين له أهمية كبيرة خلال حياتهم المهنية والوظيفية، حيث إن الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المنظمة، والشعور بالرضا عن العمل أو الوظيفة؛ يتبعه شعور الفرد بالراحة عند أداء العمل، فالمنظمة كي تضمن رضا العمال أو إعطاءهم مجالاً يتحملون المسؤولية والحرية في عملية اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مناسبة لتقوية العلاقات الإنسانية فيما بينهم، فإن هذا كله ينعكس على الموظف نفسياً، ويجعله راضياً ومستقرّاً .

كما أن الإحساس بالانتماء للمنظمة مهمٌ وضروري لتحقيق التوازن فيهما، وذلك يرتبط بدرجة التوافق بين ما يصبو إليه العاملين من أهداف مع أهداف المنظمة، ودرجة الاستجابة من قبل المنظمة، أو المنظمة لحياة العاملين أو الموظفين الاجتماعية والشخصية ورعايتهم.

كما أن الإحساس بالتقدم وظيفياً؛ حيث إن الموظف أو العامل دائم التطلع لمستقبل أفضل وظيفياً ومهنيّاً، فالموظف أو العامل الذي لا تحقق له منظمته أو مؤسسته مجالات للتقدم في الوظيفة أو العمل تتملكه رغبة قوية في تغيير عمله، والبحث عن مكان آخر يلبي احتياجاته وتطلعاته الوظيفية والمهنية؛ فالموظف أو العامل أكثر استقراراً كلما شعر أنه سيتحقق له مستقبل مهني أو وظيفي متقدم يمكنه من اكتساب معارف جديدة وخبرات والتقدير والاحترام من قبل الآخرين (العميان، 2010).

بالإضافة إلى ذلك؛ ترى نجاة (2014) بأن العامل النفسي يعطيك القدرة على مساعدة فريقك؛ ما يضمن سلامتهم النفسية، وينعكس بصورة إيجابية على أدائهم لمهام عملهم.

3. العوامل التنظيمية:

هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في دوران العمل كونها تقوم على فلسفة خاصة تفسر من خلالها طبيعة العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم التي ينتمون إليها، وأهم هذه العوامل متمثلة في طبيعة العلاقة بين العاملين والقيادات الإدارية؛ تتضمن التوجّهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه العاملين، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

بالإضافة إلى علاقة العاملين فيما بينهم التي تشير الثقة المتبادلة، والألفة والمودة أن تتأني من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية، التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين (تونسي، 2002)، ويرى katja,et al (2016) أن العوامل التنظيمية من الأمور التي تحكم العلاقات بين

المستويات المختلفة والمكونات المادية للمنظمة من أماكن العمل والتجهيزات التقنية والمادية وظروف العمل بالمنظمة.

4. طبيعة العمل:

لقد أشار الباحثون إلى عدد من العوامل التي ترتبط بطبيعة العمل؛ منها الاستقلالية في العمل بحيث إن طبيعة الأعمال الناجحة تؤمن لمن يقوم بها الحرية والمرونة في تحمّل المسؤولية وتأدية المهام، من خلال اعتماد الموظفين على أنفسهم في تخطيط الأعمال وتنفيذها، ومراقبة أنفسهم ذاتياً، وتحملهم لنتائج العمل الذي يقومون به.

ومن أجل أن يحقق الموظفون ذلك؛ عليهم أن يجعلوا رقابة المسؤول المباشر غير مباشرة؛ من خلال عدم تدخّل المسؤول عنهم بكل صغيرة وكبيرة في تأديتهم لعملهم، وترك المساءلة والمحاسبة حتى ينجزوا عملهم، فتكون هذه المساءلة على قدر ما حقّق ومدى وصوله للهدف المنشود (عقيلي، 2009).

والتغذية العكسية هي "إطلاع الموظف على نتائج أعماله ومدى فاعلية جهوده الوظيفية، لذلك فالتغذية الراجعة (العكسية) لها دور كبير في الأداء الوظيفي واستقراره كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك الموظف، فالتغذية العكسية تؤكد أن أيّ فرد قادر على تغيير سلوكه عند تلقّيه نتائج سلوكه السابقة، كما تعمل على استثارة دافعية الموظف للقيام بالعمل بشكل جيد، كما توجه إمكانياته وقدراته باتجاه العمل وتحسين مستوى الأداء، وترفع من مستوى المنافسة فيما بين الموظفين؛ الأمر الذي يحسن من مستوى الأداء في العمل.

بالإضافة لما سبق؛ هناك تدوير العمل (تنويع العمل)؛ فهو عبارة عن تنقّل الموظف من عمل إلى عمل آخر، يهدف إلى تخفيف شعور الموظف بالرقابة والضغط النفسي من خلال تنوع الأعمال التي يقوم بها الموظف، وهذا الأسلوب المتّبع لم يصل إلى المستوى المتوقع في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا

عن العمل، كون التنقل من عمل إلى آخر يجعل الموظف يقوم بعمل روتيني مملٍ متنوع بدل القيام بعمل واحد.

كما أن طبيعة العمل وصعوبته نظراً لأن اختلاف المهام والواجبات التي يقوم بها العامل وحجم العمل وتنوعه وكَم المعلومات التي تكون قد ارتدت من جراء تقييم مستوى الأداء، إلى جانب عدم فهم العامل لما يقوم به من عمل ونقص المعلومات حوله؛ كل هذا يؤدي إلى شعور العامل بالإجهاد والضغط النفسي، ما يفقد الموظف إزّانه (العميان، 2010).

5. نمط القيادة:

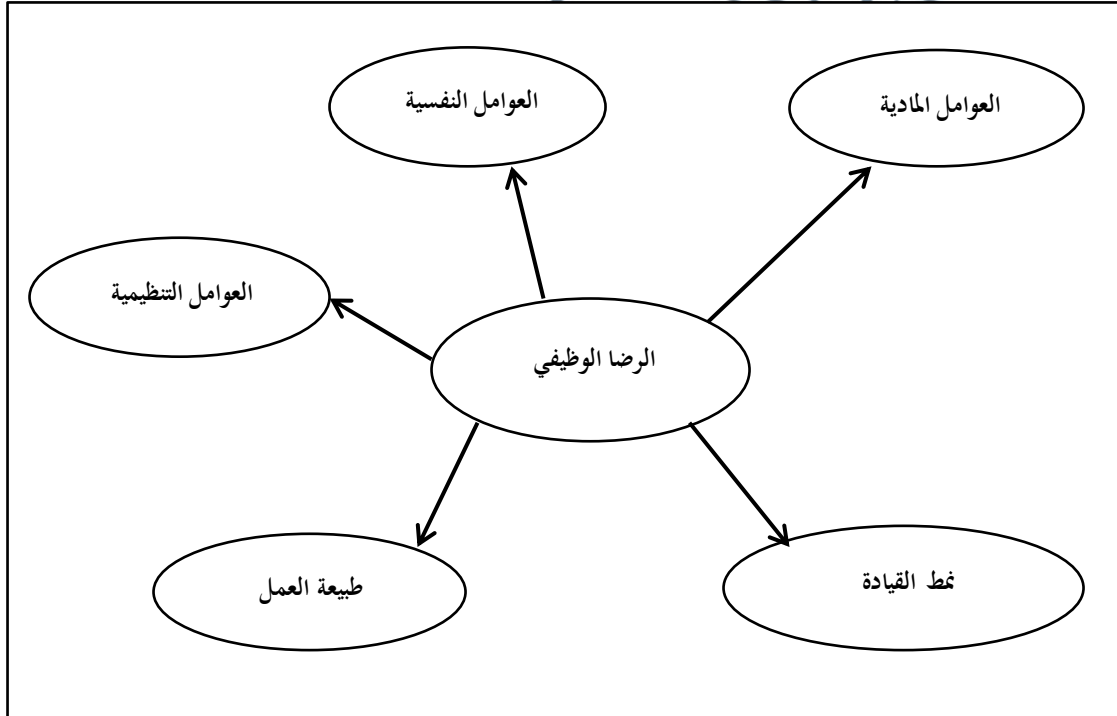
فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية؛ إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا (مصعب، 2017).

فالقيادة المتمكنة والناجحة هي التي تكون قادرة على التأثير، وتسهم في الانسجام بين العاملين أو الموظفين داخل المنظمة والتفاهم مع القيادة؛ ما يشعر الأفراد بالرضا والاستقرار ويعني أن نمط القيادة داخل المنظمة له تأثيرات سلبية أو إيجابية على الرضا واستقرار الأفراد في وظائفهم، وولائهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها.

ومن جهة أخرى الاتصال بحيث يأخذ أشكالاً متعددة داخل المنظمات كالاتصال الرسمي، ولها ثلاث صور أولها الاتصال من أعلى إلى أسفل وتشمل القرارات التي تصدر من القيادة العليا إلى الأفراد الموظفين والعاملين، والثاني الاتصال من أسفل إلى أعلى ويتضمن هذا الاستجابة من الموظفين على ما يصلهم من قرارات من القيادة الإدارية، والذي قد يحوي مسائل لصالح العمال من أجل استقرارهم ورفع معنوياتهم وتحسين أدائهم، أما فيما يتعلق بالنوع الثالث فهو الاتصالات الأفقية التي تتمثل في الاتصال بين

الأفراد في مستوى إداري واحد؛ بهدف التنسيق فيما بينهم من أجل تسهيل مهام العاملين، ويكشف بعض الظواهر الاجتماعية التي يعاني منها العاملون؛ ما يسهم في مساعدتهم واستقرارهم مهنيًا ووظيفيًا.

وبناءً على ما سبق من إيضاح للنظريات المفسرة للرضا الوظيفي؛ فإن الباحث بهذه الدراسة ارتكز على نظرية (فريدريك هرزبرج) في تفسيره للرضا الوظيفي كعامل غير ظاهر (كامن)، من خلال عدة أبعاد أو محددات كعوامل ظاهرة في تفسير الرضا الوظيفي للعاملين المتمثلة في (العوامل المادية، العوامل النفسية، العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، نمط القيادة)، وذلك بناءً على ما جاءت به بعض من الدراسات السابقة أمثال: دراسة (العميان، (2010)، نجاة (2014)، katja,et al (2016)، مصعب (2017)، الهلالات (2018)، فمن خلال هذه الدراسة سيتم التأكد من تمثيل الأبعاد والمحاور للرضا الوظيفي، وذلك في ظل الأهداف المذكورة بالفصل الأول من هذه الدراسة.



رسم توضيحي 3 - 2: أبعاد الرضا الوظيفي.

المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

2.5.5. نماذج تفسير الإبداع التنظيمي:

إن التمعن في الأدبيات المتخصصة في مجال الإبداع والإدارة؛ نجد بأن هناك اختلافاً وتبايناً بين وجهات النظر من قبل الباحثين في عدد ومسميات مراحل العملية الإبداعية، فاجتهاد الباحثين بدراسة مفهوم العملية الإبداعية ساهم في تقديم العديد من النماذج المفسرة للإبداع، وفيما يلي عرض أهم هذه النماذج:

الأول: نموذج أمابيل:

ضمن هذا النموذج الذي قدمته أمابيل (Amabile) في 1988 بأن هناك عدة عوامل مؤثرة على الإبداع تكون داخل الفرد؛ منها المهارات المرتبطة بالمجال وتمثل في الذكاء والموهبة، المعرفة والخبرة، المهارات التقنية، في مجال معين، التي تعمل على إيجاد حلول للصعوبات أو المشاكل التي تعترض الفرد داخل العمل، والعمليات المرتبطة بالإبداع المتمثلة في المهارات المرتبطة بالإبداع، وتشمل نمطاً إدراكياً وخصائص شخصية تقتضي إلى الاستقلالية والمخاطرة، وتتخذ وجهات نظر جديدة بشأن الصعوبات والمشاكل، فضلاً عن أسلوب عمل منضبط ومهارات في توليد الأفكار.

ودوافع المهمة الدافع الذاتي للمهمة هو دافع العاطفة للقيام بمهمة حل المشكلة لأنها مثيرة للاهتمام، أو فيها تحدٍ شخصي، فالمبدأ الأساس هو الدافع الذاتي للإبداع، وكذلك البيئة الاجتماعية؛ فالعامل الخارجي المتمثل في البيئة الاجتماعية، وهي تشمل جميع المحفزات الخارجية التي ثبت أنها تقيد الدوافع الذاتية الداخلية، فضلاً عن عدد من العوامل الأخرى في البيئة التي يمكن أن تكون بمثابة معوقات أو محفزات للدوافع الذاتية والإبداع، وقد حدد (أمابيل) خمس مراحل للعملية الإبداعية تتمثل في:

1. مرحلة تقديم المشكلة / Task Presentation: هي المرحلة التي يتم فيها عرض المشكلة المراد حلها.

2. مرحلة الإعداد للمشكلة / Preparation: يتم فيها جمع مختلف المعلومات والمصادر عن المشكلة.

3. مرحلة توليد الفكرة / Generation Idea : هي المرحلة التي يتم فيها عرض الفكرة.

4. مرحلة التحقق من صحة الفكرة / Idea Validation : يتم التأكد من سلامة الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة وذلك وفقاً للمعايير المحددة.

5. مرحلة تقييم النتائج / Outcome Assessment : يتم تقييم النتائج لحل للمشكلة.

ثانياً: نموذج والاس

يعتبر هذا النموذج والاس (Wallas) من أكثر النماذج شهرة وتأثيراً بالنسبة للنماذج التي قامت بشرح

العملية الإبداعية التي جاءت من بعده، بحيث حددها والاس (Wallas) بأربع مراحل هي:

1. مرحلة الإعداد: من النادر جداً أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، ولهذا في معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز عدة أمور؛ منها التعريف الواضح للمشكلة التي تتطلب حلها بشكل إبداعي، من خلال جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة التي قد تكون غير متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد، ومن ثم صياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوفرة أو التي تحصل عليها، وبعد ذلك فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، وترجع أهمية هذه الخطوة في كونها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة، وعليه فهذه المرحلة تتضمن البحث الدقيق للمشكلة، وتعتبر المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع.

2. مرحلة الاحتضان: هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة، بمعنى انشغاله بموضوع آخر.

وعلى هذا فإن هذه المرحلة يكون فيها المبدع مشغولاً بالمشكلة بصورة شعورية، كما أن الفرد في

هذه المرحلة لا يعرف متى سيأتيه الحل المناسب للمشكلة التي بين يديه، فالفرد هنا لا يفكر في المشكلة إنما يدعها جانباً، ولكن عقله الباطن يستمر في التفكير فيها، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات.

3. الإشراق أو الإلهام : يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتوقف فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال المرحل السابقة، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد، ومن هنا يأتي الإشراق الذي بدوره ينتهي بحل المشكلة، والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها، وتسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية.

4. التحقق والبرهان: تتمثل هذه المرحلة في تجربة الحل والتحقق أو التثبت منه، والتحقق من فائدة وعملية هذه الاستراتيجية أو الأفكار التي تم التوصل إليها في عدة مواقف، وينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة ومضبوطة في النهاية، ويتم التحقق من درجة قبول الناتج أو النتائج بعد اختبارها، أي أن في هذه المرحلة يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصقلها كي تكون دقيقة ومضبوطة وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

ثالثاً: نموذج زالتمان:

يُعد النموذج الذي قدمه زالتمان (Zaltman) وزملاؤه من أشهر النماذج التي تركز على تفسير عملية الإبداع من خلال مراحلها، حيث يصف العملية الإبداعية في شكل مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ، وتنقسم هذه المراحل إلى عدة مراحل فرعية على النحو التالي:

1. **مرحل المبادرة / Initiation:** هي بدورها تنقسم إلى عدة مراحل متمثلة في الاهتمام بالمعرفة Knowledge awareness تهتم المنظمة بوجود الإبداع واستخدامه، ومرحلة تشكيل الاتجاهات: Formation of Attitudes يقوم أعضاء المنظمة بإظهار اتجاهاتهم نحو الإبداع المقترح، ومرحلة اتخاذ القرار/ Decision هنا يتم اتخاذ القرار المتعلق بمواصلة العمل الإبداعي أو التخلي عن الفكرة.

2. **مرحل التنفيذ / Implementation:** هي بدورها أيضاً تنقسم إلى عدة مراحل هي المبادرة في التنفيذ Initial Implementation ويتم القيام بالمحاولات الأولى لتنفيذ أو استخدام الإبداع، ومن ثم الاستمرار ومواصلة التنفيذ Continued-Sustained Implementaion، وهنا الإبداع بمثابة عملية روتينية وكجزء من حياة المنظمة.

ومن الملاحظ هنا بأن نموذج (زالتمان) وزملائه أخذ شكلين من المراحل الرئيسة لنقطة تبني الإبداع، وهي النقطة التي تقوم عندها أي منظمة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الإبداع، وهذه التفرقة بين مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد تبني الإبداع موجودة في معظم النماذج المبنية على المراحل، ويكمن الخلاف بين هذه النماذج في المدى الذي من خلاله يتم التركيز على مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد تبني الإبداع.

رابعاً: نموذج موريسون

اقترح موريسون (Morrison) نموذجاً للإبداع يتفق في كثير من جوانبه مع النموذج الإبداعي الذي قدمته (أماييل)، بحيث استند (موريسون) في نموده على أنه ناتج نوعين من التفكير هما التفكير الافتراضي والتفكير التقاربي اللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نموذج العملية الإبداعية، هذا وقد تضمن النموذج لست مراحل متمثلة في مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات، ومن ثم مرحلة تمحيص البيانات، وبعد ذلك مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم، ومن ثم وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل، وبعد ذلك تأتي مرحلة التطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح.

إن ما يلاحظ في النماذج السابقة أنها ركزت على تفسير وتحليل العملية الإبداعية على المستوى الفردي، كما أن مراحل العملية الإبداعية كانت متشابهة نوعاً ما، هذا ومن هنا قد أشار "موريسون" أنه بالإمكان توظيف هذه النماذج في تفسير العملية الإبداعية على مستوى الجماعة أو المنظمة، بحيث إن مراحل عملية إبداع الأفراد ليست نفسها مراحل الإبداع التنظيمي.

بحيث نجد أن الإبداع التنظيمي يبدأ بوضع جدول أعمال يتم فيه تحديد المهمة بالمنظمة، ثم تليها مرحلة الإعداد التي يتم فيها توضيح الأهداف العريضة والموارد المجمعة المرتبطة بسياق العمل وإجراء البحوث، في حين أن الإبداع على مستوى الأفراد يبدأ بتحديد المصادر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة، ثم جمع هذه المعلومات والموارد، إلا أن الشيء المؤكد في هذا النموذج هو أن تحقيق الإبداع على مستوى الفرد هو السبيل الوحيد لتحقيق الإبداع على مستوى المنظمة، وأن المهارات والخبرة تلعبان دوراً رئيساً في الإبداع الفردي.

2.5.6. محاور الإبداع التنظيمي:

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر أو أبعاد الإبداع التنظيمي، إلا أنه يمكن تحديدها حسب أغلب المراجع؛ أهمها حسب دراسة العالم الأمريكي جيلفورد (السويطي، 2011):

1. الطلاقة:

يقصد بها قدرة الفرد على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار تجاه موضوع معين، وقد حددت في الطلاقة الفكرية وهي المقدرة على إنتاج أكثر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، والطلاقة اللفظية وهي المقدرة على إنتاج أكبر حجم من الكلمات والعبارات ذات معنى مختلف، والطلاقة التداعي وهي المقدرة على التوصل لأفكار ترتبط بفكرة ما، الطلاقة التصورية وهي القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما، وأن

مصطلح الطلاقة هي القدرة التي تمتلكها المنظمة لإيجاد أكبر حجم من الأفكار والعبارات التي تحمل معاني متنوعة، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي لها علاقة بفكرة محددة.

وأيضاً يعرفها كُلاً من عسيري وتومي (2020) بأن الطلاقة هي القدرة الشخص على إنتاج كمية متدفقة وكبيرة من الأفكار قد تفوق المتوسط خلال فترة زمنية محددة، ويقال: إن الطلاقة تعبر بنك القدرة الإبداعية.

2. المرونة:

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنوع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وتقسم المرونة إلى نوعين كما حددهما الزهراني (2003) بأنه المرونة التلقائية أو العفوية وهي مقدرة الفرد على إعطاء استجابات مختلفة ومتنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد، والمرونة التكيفية وتعني مقدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطرقه، إيجاد سبل جديدة في التعامل مع المشكلات، حيث تبرز أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من كونها تحرر من الأنماط التقليدية في التفكير، وإيجاد أساليب جديدة لتأدية عملهم مع عدم التعصب لأفكاره والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا (عسيري، تومي، 2020).

3. الأصالة:

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال أن تتسم بالنفاذ والعمق، وكذلك أن يكون لها معنى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة.

حيث يرى سيد (2020) أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ولا يتطرق للحلول التقليدية

للمشاكل أو الأحداث؛ لكنه يستفيد من الأفكار المألوفة أو التي سبق التوصل إليها لتساعد على اكتشاف الأفكار الأصيلة الفريدة أو التوصل إلى شيء جديد كلياً.

ومن هنا يمكن القول بأن الأصالة أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث أنها لا تهتم بحجم الأفكار الإبداعية وكميتها التي يولدها المدير كما في الطلاقة؛ إنما تركز على قيمة الأفكار ونوعيتها، كما أنها لا تشير إلى رفض المدير تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة؛ إنما تدل على الرفض والابتعاد بصورة كلية عن التكرار لأفكار الآخرين وعدم الخضوع لها.

4. الحساسية للمشكلات:

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وتعني قدرة الإدارة العليا على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات المناقصة بها، إذ يقوم المدير بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المنظمة المبدعة من خلال القدرة على الرؤى الواضحة لأبعاد المشكلة، ومعرفة جوانب القصور فيها وإدراك الأسباب، واستيعاب النتائج (الإيثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للمشكلة، لأن التعمق بالمشكلات يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد، وهنا يمكن الإشارة إلى أن الحاجة للإبداع في كل نواحي الحياة ومشاكلها، حيث وجدت أن هنالك علاقة ارتباط طردية بين التعمق في المشكلات وبين الإبداع الإداري (المرشد، 2014).

5. البنية المعرفية:

وتتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنوع الاهتمامات والهوايات، وهذه

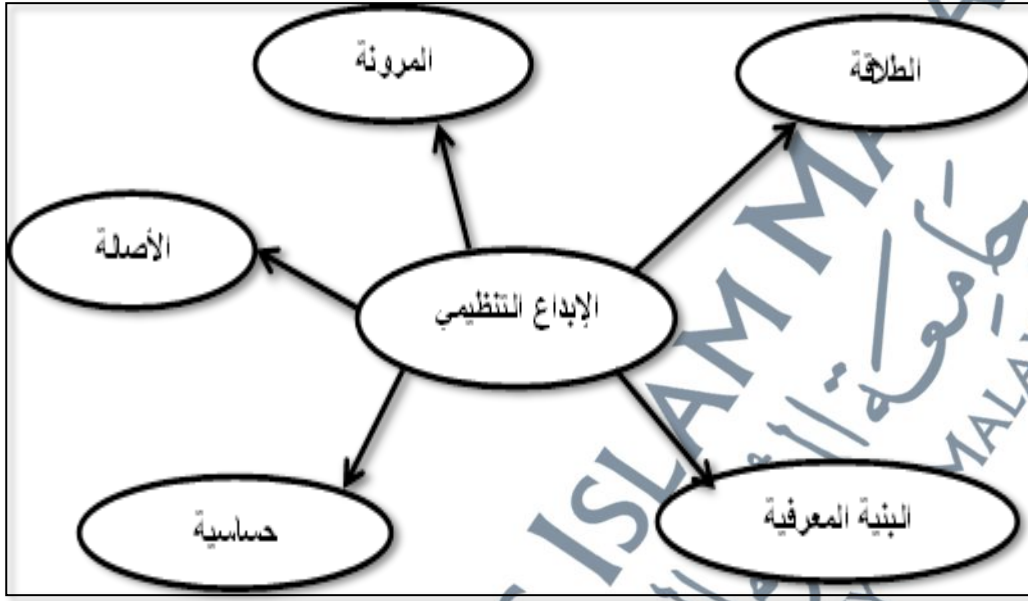
الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها البيئة التي نشأ بها ودرجة استعدادة الشخصي، والمواقف التي تعرض لها، والأقران وفرق العمل بالمنظمة، وكذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يتم ممارستها بهدف تنمية مهارات التفكير الإبداعي والمعرفي، وبيان الاستراتيجيات التي يستخدمها من خلال تقديم الأنشطة والمعلومات المختلفة، كما أن هنالك أساليب تستخدم في تنمية المهارات الإبداعية والمعرفية ومنها النمذجة، ويقصد بها أن يكون المدير نفسه النموذج أو القدوة أمام الموظفين، ويتلخص دوره في إبراز مهارات التفكير الإبداعي عن طريق إيضاح سلوكه أثناء قيامه بحل المشكلات، وبيان الأسباب وراء اختيار كل خطوة وكيفية تنفيذ كل عملية.

كما أن العوامل العقلية والمتمثلة في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة والمفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار قبل التوصل إلى بناء النموذج الجديد، من خلال التخيل والتحليل، وإعادة التنظيم والخروج عن المألوف وإدراك العلاقة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هنالك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة (الحارثي، 2012).

وبناءً على ما سبق في تفسير الإبداع التنظيمي من خلال العديد من النماذج؛ إلا أن هذه الدراسة اعتمدت على نموذج امابيل (Amabile, 1988) في تفسيره، والأبعاد التي تمثلها في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، البنية المعرفية)، وذلك بناءً ما جاءت به بعض من الدراسات السابقة أمثال دراسة كُـلّ من الزهراني(2003)، الحارثي (2012)، المرشد (2014)، عمرابي (2016)، نسيم (2018)، هلال (2019)، سيد (2020) وعسيري، تومي (2020).

وبناءً على ما سبق من تحديد عوامل الإبداع التنظيمي، وذلك بناءً على الدراسات السابقة سيتم

من هذه الدراسة التأكد من تمثيل العوامل كمقياس لأبعاد الإبداع التنظيمي.



رسم توضيحي 4 - 2 : أبعاد الإبداع التنظيمي.

المصدر/ إعداد الباحث بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة.

2.6. العلاقات وتطوير وبناء فرضياتها:

وبناءً على ما سبق من إيضاح للنظريات والنماذج التي تفسر الأبعاد أو العوامل الرئيسة لهذه

الدراسة؛ فإن الباحث هنا يحاول ربط هذه العوامل فيما بينها لاستخراج نموذج الدراسة في صورته النهائية،

وكذلك صياغة الفرضيات الرئيسة للدراسة؛ وذلك بالاعتماد على بعض من الدراسات السابقة على النحو

التالي:

أولاً: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي:

تحدثت العديد من الدراسات السابقة عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي

أمثال دراسة كُليّ من دراسة (حسون (2016)، طحطوح (2016)، الخصاونة وشهري (2014)،
مناصيرية (2015)، عبدالمجيد والوعوي (2016)، دعنا (2017).

وكذلك دراسة كُليّ من (A.P.J Abdul Kalam, 2016)، (Weikamp, & Göritz, 2016)
(Yildiz, Develi, 2018)، ودراسة (Shayista Majeed, et, al, 2018).

بحيث أثبتت هذه الدراسات بأن هناك علاقة بين هذه المتغيرات، إلا أن هذه الدراسات قامت
بدراسة هذه العوامل من خلال أبعاد أو عوامل ظاهرة بخلاف هذه الدراسة التي تقوم بدراسة علاقة سلوك
المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال أبعاد أو محددات كامنة أو غير ظاهرة، ومن هنا يمكن للباحث
صياغة الفرضية الأولى لهذه الدراسة المبينة بالشكل رقم (4-2) المشار إليها بالرمز (H1):

هناك تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

ثانياً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي:

من خلال ما جاءت به بعض من الدراسات السابقة أمثال دراسة كُليّ من (الحارثي 2012)، عمرأوي (2016)،
نسيم (2018)، هلال (2019).

ودراسة (Pangil, 2011) ودراسة (Shayista, et, al, 2018)، (Yildiz, Develi, 2018)،

وأثبتت هذه الدراسات بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي، إلا أن جُلّ هذه الدراسات
قامت بدراسة هذه العلاقة من خلال أبعاد أو عوامل ظاهرة بخلاف هذه الدراسة التي تقوم بدراسة هذه
العلاقة من خلال أبعاد أو محددات كامنة أو غير ظاهرة، ومن هنا يمكن للباحث صياغة الفرضية الثالثة
لهذه الدراسة المبينة بالشكل رقم (4-2) المشار إليها بالرمز (H2):

هناك تأثير للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي:

من خلال ما جاءت به بعض من الدراسات السابقة أمثال دراسة كُليّ من (سعدون وآخرون (2017)، الفحطاني (2014)، العميان (2010)، الهلالات (2018)، إبراهيم (2014)، هلال (2019)، عمراوي (2016)، (Yildiz,Develi,2018)، ودراسة كُليّ من: (سوبرامانيام، موغيمي،2013)، وأثبتت هذه الدراسات بأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، إلا أن جُلَّ هذه الدراسات قامت بدراسة هذه العلاقة من خلال ابعاد أو عوامل ظاهرة؛ بخلاف هذه الدراسة التي تقوم بدراسة هذه العلاقة من خلال أبعاد أو محددات كامنة أو غير ظاهرة، ومن هنا يمكن للباحث صياغة الفرضية الثانية لهذه الدراسة المبينة بالشكل رقم (4-2) المشار إليها بالرمز (H3):

هناك تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

رابعاً: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي:

بالاعتماد على ما جاءت به العديد من الدراسات السابقة عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي أمثال الدراسات المذكورة في صياغة الفرضية الأولى المشار إليها بالرمز (H1)، وأثبتت هذه الدراسات بأن هناك علاقة بين هذه المتغيرات، وهناك العديد من الدراسات الأخرى أثبتت بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي المبينة بالدراسات المذكورة في صياغة الفرضية الثالثة المشار إليها بالرمز (H2)، وهناك بعض من الدراسات أثبتت بأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي المبينة بالدراسات المذكورة في صياغة الفرضية الثالثة المشار إليها بالرمز (H3)، التي تم الحديث عنها بالدراسات السابقة؛ منها ما تمت الإشارة إليها عند صياغة الفرضية الثالثة التي أثبتت بأن هناك علاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة.

زِدْ على ذلك بعض من الدراسات السابقة اعتمدت على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع

بخلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على هذا المتغير كمتغير مستقل، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الدراسات التي قامت بدراسة هذه العوامل من خلال عوامل ظاهرة؛ بخلاف هذه الدراسة التي تقوم بدراسة العلاقة غير الظاهرة المتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل كامن، وكذلك الإبداع التنظيمي كمتغير تابع غير ظاهر من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسطي، وهذه المتغيرات تمثلها عدة أبعاد.

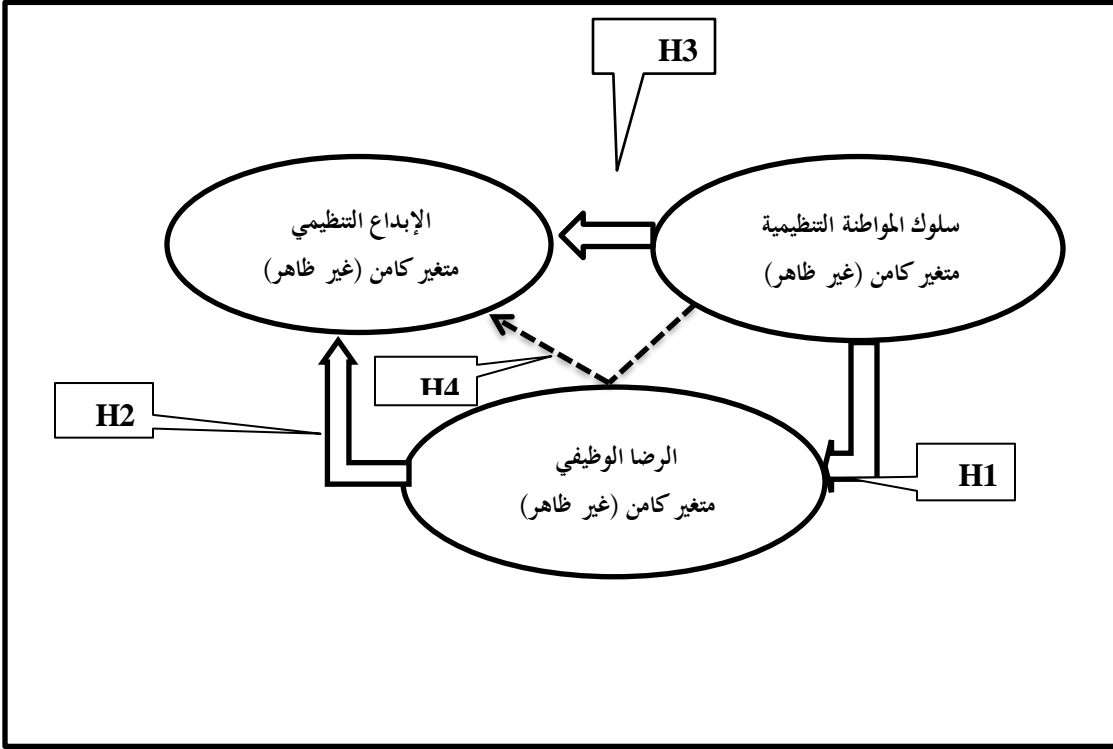
وبافتراض من الباحث بأن هناك علاقة غير مباشرة لسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وهذا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة على حد علم الباحث، ومن هنا يمكن للباحث صياغة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة المبينة بالشكل رقم (4-2) التي يرمز لها بالرمز (H4):

هناك تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

وانطلاقاً من تساؤلات وأهداف تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

1. هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لعامل سلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار.
2. هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لعامل الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار.
3. هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لعامل سلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي للعاملين بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار.
4. هناك أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لعامل سلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي للعاملين من خلال الرضا الوظيفي (كمتغير وسيط) بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار.

2.7. النموذج الدراسة:



رسم توضيحي 5 - 2: نموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النظريات والدراسات السابقة

2.8. خلاصة الفصل الثاني:

نظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة الخدمية كانت أو سلعية؛ تناولت الدراسة في الفصل الثاني بشكل تمهيدي لمفاهيم وخصائص ومداخل سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى مفهومها وأهميتها، وعقب ذلك انطلاقاً من علاقة سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين أو الموظفين بالمنظمات على اختلاف أنشطتها؛ تم التطرق إلى الرضا الوظيفي باعتبار هذا العامل كمتغير وسيط ويتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وتم تناول في هذا الفصل للرضا الوظيفي من خلال مفهومه، والدور أو الأهمية التي يلعبها داخل المنظمة، كما تم تناول في هذا الجانب لمجموعة من الخصائص

كالولاء والانتماء والروح المعنوية، وكذلك المعوقات التي تحد من درجة الرضا الوظيفي بالمنظمة، ومن ثم الإبداع التنظيمي من خلال المفهوم والأهمية والخصائص، بالإضافة إلى ذلك العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي التي كانت من بينها العوامل الفردية كالعوامل الفيزيولوجية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ، والعامل النفسي كالاندفاع الذاتي إلى الإبداع، وصولاً إلى الإطار النظري لنموذج الدراسة من خلال نظريات ونماذج تفسير المتغيرات الرئيسة وأبعادها (سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإبداع التنظيمي)، واختتم بهذا الفصل العلاقات بين متغيرات الدراسة وتطوير وبناء نموذج الدراسة ومن ثم صياغة الفرضيات.