



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

أثر السلوك الإبتداعي في تعزيز الأداء الإبداعي

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس - قسم - ورقلة -.

من إعداد الطالبتين: قراش هاجر صالحى ليليا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06./17

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

صيفي حسينة

الأستاذة)

مشرفا ومقررا.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

صالحى سميرة

الأستاذة/

مناقشا.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

تلي سعيدة

الأستاذة)

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر السلوك الإستهباقي في تعزيز الأداء الإبداعى

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس - قسم - ورقلة -.

من إعداد الطالبتين: قراش هاجر صالحى لىلىا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06../17

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.)	صيفى حسينة	الأستاذة(ة)
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.)	صالحى سميرة	الأستاذة/
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.)	تلى سعيدة	الأستاذة(ة)

السنة الجامعية 2023/2022



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من جرع الكاس فارغا لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندي وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى أختي الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى اخوتي وأحبتي واصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.



شكر وتقدير

عملاً بقوله تعالى: "ولئن شكرتم لازيدنكم"
نحمد الله تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ومصداقاً لقوله عليه الصلاة والسلام:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
اتقدم بجزيل الشكر وبأسمى معاني التقدير والاحترام
إلى الـدكتورة المشرفة صالحي سميرة الذي أفادتنا
بنصائحها وإرشاداتها والـبسي لم يسهل علينا بتوجيهاتها
وشجعائنا في بحثنا.
وننتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة والعاملين على مستوى كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.
وننتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا يد العون
والمساعدة من قريب أو بعيد.

قراش هاجر - صالحي ليليا



ملخص

ملخص:

- هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس - قسم -ورقلة - ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت (35) عبارة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي بلغ عددها (45) مفردة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (SPSS) الاصدار، هذا وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها :
- اتضح من خلال الدراسة أن هناك مستوى تطبيق عالي لمفهوم السلوك الإستباقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- هناك إهتمام بالسلوك الابداعي بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية؛
- لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق (الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة). في حين توجد فروق في متغير الشهادة العلمية؛
- العلاقة الإرتباطية بين السلوك الإستباقي كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع علاقة قوية ؛
- الكلمات المفتاحية: سلوك إستباقي ، سلوك ابداعي، إبداع، مديرية جهوية موبليس - قسم ورقلة -

Abstract

This study aimed to determine the impact of proactive behavior in enhancing creative performance

- a field study in the Regional Directorate of Mobilis - Department - Ouargla - , and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool for data collection, which included (35) phrases for collecting primary data from the study sample, which numbered (45), in light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using the Statistical Packages for Social and Human Sciences (SPSS) program, and this was one of the most important results that were reached:

- It became clear through the study that there is a high level of application of the concept of empowerment among the employees of the institution under study.

-There is a high degree of interest in creative behavior in the institution under study.

-There were no differences between the respondents' answers regarding (gender, age, seniority, job). While there are differences in the educational degree variable;

-The strong correlation between proactive behavior as an independent variable and creative behavior as a dependent variable;

Keywords: residual behavior, creative behavior, creativity, regional directorate of mobilis – department of Ouargla-



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء
V..... شكر و تقدير
ملخص:
VII قائمة المحتويات
ب..... قائمة الجداول:
ج..... قائمة الملاحق:
توطئة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي

تمهيد **Erreur ! Signet non défini.**
المبحث الأول: الأدبيات النظرية السلوك الاستباقي و الأداء الإبداعي. 2
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للسلوك الاستباقي. 2
الفرع الأول: مفهوم السلوك الاستباقي 3
الفرع الثاني: ابعاد السلوك الاستباقي. **Erreur ! Signet non défini.** 5
الفرع الثالث: آليات تحفيز السلوك الإستباقي **Erreur ! Signet non défini.** 6
الفرع الرابع: عواقب و سوابق السلوك الإستباقي **Erreur ! Signet non défini.** 10
الفرع الخامس: سلبيات السلوك الإستباقي 18
المطلب الثاني: مدخل للأداء الإبداعي. 20
الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع. 20
الفرع الثاني: مقومات وأنواع الأداء الإبداعي. **Erreur ! Signet non défini.** 23
الفرع الثالث: عناصر الأداء الإبداعي. 26
الفرع الرابع: مراحل الأداء الإبداعي. **Erreur ! Signet non défini.** 27
الفرع الخامس: متطلبات فاعلية الأداء الإبداعي ومعوقاته. **Erreur ! Signet non défini.** 28
المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك الإستباقي و الأداء الإبداعي. 29
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الاستباقي والاداء الإبداعي. 31
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية. 32

34.....	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
35.....	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
36.....	الفرع الأول: أوجه الشبه.
37.....	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.
37.....	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها.
38.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

42.....	تمهيد :
43 Erreur ! Signet non défini.	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
43 Erreur ! Signet non défini.	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
44.....	الفرع الأول: منهج الدراسة.
45.....	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة.
46.....	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.
51.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
52.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
54 Erreur ! Signet non défini.	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات.
56 Erreur ! Signet non défini.	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
56 Erreur ! Signet non défini.	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.
57.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
57.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
67.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.
68.....	خلاصة الفصل:
69 Erreur ! Signet non défini.	خاتمة:
70.....	قائمة المراجع:
74.....	قائمة الملاحق:

قائمة الأشكال

و الجداول

و الملاحق

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد السلوك الإستباقي	06
02	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	50
03	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	51
04	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	51
05	التمثيل البياني لتوزيع عينة الأقدمية	52
06	التمثيل البياني لتوزيع عينة الوظيفة	52

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الإختلاف بين الدراستين الحالية و الدراسات السابقة	33
02	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	48
03	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	49
04	الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الجداول	50
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	51
06	توزيع عينة حسب متغير العمر	51
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية	52
08	توزيع عينة الدراسة الأقدمية	52
09	توزيع عينة الدراسة الوظيفة	53
10	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	53

54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	11
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	12
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	13
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	14
58	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15
61	اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	16
61	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	17
62	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	18
62	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	19
63	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الثاني تبعاً لمتغير الجنس	20
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراة حسب متغيرات السن ، الشهادة العلمية ، الأقدمية ، الوظيفة ، للمحور الأول	21

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	78
02	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان	80
03	الاتساق الداخلي للاستبيان	80

81	نتائج توزيع عينة الدراسة	04
82	نتائج الإجماع العام لإجابات عينة الدراسة	05
83	نتائج اختبار الفرضية الأولى	06
85	نتائج اختبار الفرضية الثانية	07
86	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	08
87	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	09
88	نتائج اختبار فرضية الفروق	10



مقدمة

أدركت العديد من المنظمات منذ مدة ليست بقصيرة أنّها تعمل ضمن بيئة ديناميكية معقدة سريعة التغيير سواء أكان على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي والسياسي ، مما يحتم عليها البحث على السبل والإجراءات التي تمكنها من معالجة العواقب السلبية الناتجة عن تلك التغييرات، ويمكن أن تكون هذه الوسائل علاجية داخلية تتعلق بالأنظمة والقوانين والتكنولوجيا وسلوك العاملين وغيرها).

إذ يعد سلوك العاملين أحد تلك الجوانب المهمة التي نالت عناية كبيرة بسبب تأثيرها القوي على أداء المنظمات ونجاحها. لذلك إعتنى الباحثون والكتاب بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، التي يمكن أن تشكل دراسة أحد الأساليب المهمة في معالجة مشاكل المنظمات اليوم، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الإستباقي (Proactive behavior) ويتمحور هذا المفهوم حول كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجيه خارجي.

ومن السلوكيات التي تندرج تحت هذا المصطلح اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي.

إذ يشير George إلى وجود ثلاثة أنواع من الأفراد أولئك الذين يجعلون الأمور تحدث ، وأولئك الذين يشاهدون ما يحدث ، وأولئك الذين يتساءلون ما يحدث، وأنّ نفس هذه الأنواع من الأفراد يمكن أن توجد في المنظمات، ويتمثل التمييز الرئيسي بين هذه الأنواع من خلال توفر السلوك الاستباقي ،ومن الشواهد القديمة التي تدل على السلوك الإستباقي وقدمه، مبادرة النبي "يوسف عليه السلام" عندما إقترح على حاكم مصر إيدخار (الحنطة والشعير) للأعوام القادمة لكي يقي مصر من مشكلة كبيرة وهي القحط الذي كان قد أصاب مصر بسبب السنين العجاف الذي تمر بها هذه الدولة فإستطاعوا بفضل تلك المبادرة أن يتغلبوا على هذه المشكلة ويوفروا إحتياجات الناس من كما الحبوب، في قوله تعالى (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) (سورة يوسف)، مما يدل على عمق جذور الإستباقية في السلوك. وعلى الرغم من عمق هذه الظاهرة إلا أنّ الإستباقية برزت بوصفها موضوعاً رئيسياً من عناية الباحثين والممارسين في السنوات القليلة الماضية ،وبرز الإهتمام بالسلوك الإستباقي بسبب ضعف السلوكيات الرسمية على التنبؤ بالسلوكيات المطلوب أدائها وذلك بسبب ارتفاع عدم التأكد .

وبسبب الإنتشار الأخير للعناية في التوجهات الإستباقية بوصفها سلوكاً إستباقياً إنتقلت من الجدة إلى الضرورة في العديد من المنظمات الحديثة والديناميكية العالمية .

و بالإضافة إلى السوك الإستباقي نجد الإبداع الذي هو أساس نجاح المنظمات في عصرنا الحالي،و يعتبر السلوك الإستباقي واحدا من العوامل الهامة المساهمة في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسة.

أ_ إشكالية الدراسة :

و لدراسة هذا الموضوع و إبراز أهمية الارتباط بين السلوك الإستباقي و الأداء الإبداعي قمنا بطرح السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير السلوك الإستباقي على الأداء الإبداعي ؟ و فيما تتمثل طبيعة العلاقة بينهما؟

ب_ الأسئلة الفرعية:

و يقودنا التساؤل الجوهرى الى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1_ هل هناك سلوك استباقي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس ؟
- 2_ هل هناك أداء إبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- 3_ هل هناك علاقة وطيدة بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- 4- هل يعتبر بعد تولي المسؤولية البعد الأكثر تأثيرا على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- 5- هل هناك فروق في إجابات المبحوثين حول الأداء الإبداعي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة) ؟

ث- الفرضيات:

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

- هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس.
- هناك أداء إبداعي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- هناك علاقة وطيدة بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة .
- يعتبر بعد تولي المسؤولية البعد الأكثر تأثيرا على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ايجابيات المبحوثين حول الأداء الإبداعي تعزى لمتغيراتهم شخصية والوظيفية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة).

ج - أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم السلوك الإستباقي وأبعاده ومستوياته ومعوقاته وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف عن مدى إستجابة الإستراتيجيات المنتهجة و التوجهات لموظفي مؤسسات موبيليس و إعطائهم فكرة من خلال الدراسة الميدانية عن السلوك الإستباقي و دوره في تعزيز الأداء الإبداعي
- _ الكشف عن مدى مراعاة إستراتيجية مؤسسة موبيليس و أداء الموظفين

خ - مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي :

أسباب ذاتية: و المتمثلة في الإهتمام الشخصي بموضوع السلوك الإستباقي و دوره في تعزيز الأداء الإبداعي بحكم رغبتني في معرفة أهمية هذا الموضوع .

- الموضوع يدخل ضمن إطار التخصص علوم التسيير .

- الرغبة الشخصية في التوسع في تفاصيل الموضوع .

- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: شملت حدود الدراسة المديرية الجهوية موبيليس _قسم ورقلة_ , على عينة من

- الحدود الزمنية: إمتدت مدة الدراسة من

ذ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد على المنهجي الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تم الإنطلاق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد

ز- مرجعية الدراسة:

تم إستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، والمجلات وكذا الرسائل

الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة، و المقالات ، و المحاضرات.

ح- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- نقص المراجع المتخصصة بصلب الموضوع, لأن المراجع أغلبها باللغة الأجنبية

_ عدم الحصول على المراجع من المكتبة وذلك لفترة التخرج وقلة عدد النسخ

ط- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

- الفصل الأول: يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض المبحثين الأساسيين وهما:

في المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم السلوك الاستباقي وأبعاده ثم السلوك الإبداعي ومحدداته.

في المبحث الثاني: عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والأجنبية) حول الموضوع, والمقارنة

بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة الميدانية للتعرف على واقع السلوك

الاستباقي ومدى تأثيره على الأداء الإبداعي في المؤسسة، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

في المبحث الأول: التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

في المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ي- نموذج الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع السلوك الاستباقي ودوره في تعزيز الاداء الإبداعي، وذلك من خلال دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية التي تمت بالمديرية الجهوية المديرية الجهوية موبليس - قسم - ورقة-.

المتغير المستقل: السلوك الاستباقي؛

المتغير التابع: الأداء الإبداعي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و

التطبيقية حول السلوك

الإستباقي و الأداء الإبداعي

تمهيد:

إحتل السلوك الاستباقي أهمية كبيرة في العديد من المنظمات منذ مدة ليست بقصيرة أنها تعمل ضمن بيئة ديناميكية معقدة و سريعة التغيير سواء أكان على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي والسياسي ، مما يحتم عليها البحث على السبل والإجراءات التي تمكنها من معالجة العواقب السلبية الناتجة عن تلك التغييرات، ويمكن أن تكون هذه الوسائل علاجية داخلية (تتعلق بالأنظمة والقوانين والتكنولوجيا وسلوك العاملين وغيرها)

إذ يعد سلوك العاملين أحد تلك الجوانب المهمة التي نالت عناية كبيرة بسبب تأثيرها القوي على أداء المنظمات ونجاحها. لذلك إعتنى الباحثون والكتاب بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات التي يمكن ان تشكل دراسة أحد الأساليب المهمة في معالجة مشاكل المنظمات اليوم، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الإستباقي Proactive behavior ويتمحور هذا المفهوم حول كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحا دون الحاجة إلى توجيه خارجي .

من ناحية أخرى الأداء الإبداعي الذي يشير إلى القدرة على إنتاج الأفكار و الحلول الجديدة التي تفوق توقعات الآخرين ، و تتطلب هذه القدرة التفكير الخلاق و تطبيق المنهجيات الإبداعية المختلفة لإنتاج مخرجات غير تقليدية و مبتكرة، لهذا لا يمكن تحقيق الأداء الإبداعي دون وجود السلوك الإستباقي اللازم ، و للتحقق من ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين تحت عنوان :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الاستباقي و الأداء الإبداعي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الاستباقي والاداء الإبداعي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الاستباقي والأداء الإبداعي.

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي، حيث يعتبر السلوك الاستباقي من أساسيات لنجاح المنظمات وتميزها، كما يعد السلوك الإبتداعي عنصراً أساسياً وهاماً في بروز ما يعرف بالأداء الإبداعي، أي أن هناك علاقة وثيقة بين السلوك الإبتداعي والأداء الإبداعي تساعد المنظمات في إحداث التغيير والتطوير السريع، وبالتالي ضمان التميز والريادة، وسنظهر ذلك من خلال المطالب والفروع المتكونة منها، التي تضمنها هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للسلوك الاستباقي .

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفرع الأول: مفهوم السلوك الاستباقي.

أولاً: تعريف السلوك الاستباقي.

يعني المصطلح (Proactive) إستباقي أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة.

– والإستباقي لغةً يعني: إِسْتَبَاقُ الْأَحْدَاثِ : تَعَجُّلُهَا قَبْلَ حُدُوثِهَا. إستبق القوم سابق بعضهم بعضاً¹، وقد إحتلت هذه الكلمة أهمية كبيرة في معجم الإدارة. وبسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والإبتكار المستمر والتغييرات، تطالب المنظمات بموظفين إستباقيين مستعدين لإتخاذ سلوكيات لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة، كما أنّ البعد الإستباقي للسلوك متأصل من إحتياجات الأفراد للتعامل مع البيئة والتحكم فيها.²

أشار العديد من الكتاب في العلوم الأخرى إلى عمليات مماثلة تمكن الأفراد من التصرف بشكل إستباقي، ومن بين أولئك علماء النفس.

¹ – مصطفى إبراهيم، " المعجم الوسيط " مجمع اللغة العربية ، الجزء الثاني ، مكتبة الشروق الدولية ، 2004، ص 265.

² – حسين صديق محيسن الكعبي، تأثير التأسيس التنظيمي على السلوك الإستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الإجتماعية، (دراسة تعليمية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء)، رسالة دمج لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص 64.

إذ ذكر (Bandura)¹: أنّ الأفراد يخلقون البيئات ويضعونها في حيز الحركة، فالأفراد مؤثرون وليس مجرد متلقين سلبيين، لذا تحتاج المنظمات من موظفيها أن يتوقعوا تلقائياً المشاكل وتحديد الفرص المستقبلية في بيئة عملهم²، وبهذا فالنماذج التقليدية للأداء الذي تفترض أنّ "الأفراد" يجب أن يتبعوا التعليمات ووصف المهام والأوامر" قد تكون أحياناً غير كافية في بيئة العمل الحديثة.³

وفي السياق نفسه أشار (Howard): إلى أنه في مواجهة التغيير التنظيمي لا تكون جميع أشكال سلوك العمل فعالة أو مرغوب فيها على قدم المساواة، وعلى وجه الخصوص يمكن للسلوكيات الموجهة نحو التغيير التي يتكيف فيها الأفراد مع الظروف المتغيرة والعمل الإستباقي لإستباق التحديات الجديدة أن تكون أكثر أهمية من السلوكيات المتقنة والتنبؤ بها.⁴

لذلك حظي السلوك الإستباقي في العمل بعناية كبيرة في البحوث العلمية على مدى السنوات الخمسة عشر الماضية، إلا أنه لم يظهر كتدفق بحثي متكامل في الأدب السلوكي التنظيمي، إذ ليس هناك تعريف واحد، أو نظرية، أو قياس يقود هذا الشكل من السلوك، بدلاً من ذلك إعتد الباحثون عدداً من المناهج المختلفة نحو التعرف على هذا النوع من خصائص سلوكيات العمل وكذلك التعرف على السوابق و العواقب لهذا السلوك، إذ هناك جدال بين الباحثين حول ما إذا كان السلوك الإستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي؟ _ السلوك الإستباقي يمكن أن يحدث ضمن الدور الرسمي ، أو ضمن الدور الإضافي، فقد ينخرط الموظفون في أنشطة إستباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية.⁵

وأحياناً يكون السلوك الاستباقي نوعاً من الأداء أو السلوك خارج الأدوار، ومع ذلك، فإن المزيد من الأعمال الأخيرة تتحدى هذا التفكير⁶، فالأفراد يمكن أن يشاركوا في جميع أنشطة العمل، بما في ذلك الأنشطة الأساسية والإضافية، بدرجات متفاوتة من الجاهزية وبالتالي هناك توافق متزايد في الآراء على أنه ليست هناك حاجة إلى اقتصار النشاط الاستباقي على الدور الإضافي فقط.⁷

¹ - Bandura, Albert "Prentice-Hall series in social learning theory. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc. 1986.p 22.

² - caesens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothée & Stinglhamber, Florence, , ("The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". European Journal of Work and Organizational Psychology 2015 ,p 10.

³ - Frese, michael, , "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces". Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 2008 P 67/

⁴ -Parker Sharon K. & Collins Catherine G, "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors" Journal of Management Vol. 36 No. 3, May 2010 p 174.

⁵ - crant ,reference precedente ,p 436.

⁶ - حسين صبيح ،محيسن الكعبي ،مرجع سلبق،ص65

⁷ _ نفس المرجع ،ص 66

يعرف (Crant¹): السلوك الإستباقي على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الإستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة إذ يبين هذا التعريف على أهمية السلوك الإستباقي في تحسين وتطوير الأوضاع القائمة وهذا التعريف يتفق مع كل من (Belschak & Arefinet; Den Hartog).

وبصورة معاكسة تم تعريف السلوك الاستباقي من قبل (King): على أنه الأعمال المعتمدة التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم المهنية إذ يبين هذا التعريف أهمية السلوك الإستباقي لتحقيق المصالح الذاتية للفرد.²

وهذا يمثل الجانب السلبي للسلوك الإستباقي إذ أوضح (Fay & Frese) أن السلوك الإستباقي يمكن أن يكون له طابع متمرّد، وفي الحالات القصوى قد يكون السلوك الإستباقي سلباً بالنسبة للمنظمة.³

إذ وصف السلوك الإستباقي على نطاق واسع بأنه تسهيل فعال للتغيير الشخصي ، أو البيئي ذو مغزى . وبنفس الاتجاه عرف (Sonntag & Fritz) السلوك الاستباقي على أنه المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتنبؤ أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية أو التنظيمية.⁴

وعرف (Parker & Wu) السلوك الإستباقي على أنه الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه بإتخاذ إجراءات لإتقان وتغيير حالته أو بيئته الخارجية .

من هذه التعريفات يمكن الإستدلال على أن أثر السلوك الإستباقي ليس على مستوى الفرد فقط أو المنظمة فقط بل على مستوى المنظمة والفرد على حد سواء، وأيضاً يتضح أن السلوك الإستباقي سلوك ذاتي يقوم به الفرد بنفسه من دون الحاجة إلى توجيه أو رقابة من شخص آخر.

ويلاحظ أنّ هذا التعريف يركز على السلوك الإستباقي كعملية تحتوي على عناصر معرفية وسلوكية وأن السلوك الإستباقي ينبع من المتغيرات ذات الصلة بالشخص⁵

² - King, Zella "Career self-management: Its nature, causes and consequences" Journal of Vocational Behavior 65. 2004.p 127

³ -Fay, Doris & Frese, Michael, "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies" Human Performance, 14(1),2001.p 166.

⁴ - Sonntag, Sabine, "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work". First publ in: journal of Applied psychology 88,3 2009,p95

⁵ _عامر علي حسين العطوي،كمال كامل الحسيني،دور ثقافة إدارة الخطأفي تعزيز سلوك العمل الإستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي،"دراسة تحليلية متعددة المستويات"،كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة المثنى، بحث مقبول للنشر في

مجلة الغري للعلوم الإدارية و الإقتصادية،،2017،ص16

فالسلك الاستباقي يبدأ من الذات، وهو ما يعني أن يتم تنفيذ هذا السلوك من دون أن يقال أو يطلب منك تنفيذه أو من دون الحاجة إلى تعليمات واضحة بشأن هذا السلوك، وأن السلوك الاستباقي ذو توجه مستقبلي، وهو ما يعني أن هذا السلوك يهدف إلى التعامل مع المتوقع من المشاكل أو الفرص مع التركيز على المدى الطويل. وكما إن السلوك الاستباقي موجه نحو التغيير، أي أنه لا ينطوي على ردة فعل لحالة معينة فحسب، بل إنه على استعداد لتغيير هذا الوضع من أجل تحقيق مستقبل مختلف.

وأوضح بعض الباحثين أنّ السلوك الاستباقي يرتبط الى حد ما بسلوك المواطنة التنظيمية. كما أن بعض السلوكيات الإستباقية مثل تولي المسؤولية أو المبادرة، التي توصف أحياناً بأنها أشكال من سلوك المواطنة التنظيمية. كذلك لا بد من الإشارة إلى أن السلوكيات الإستباقية تحدث في ثلاثة مستويات وليس على المستوى الفردي فقط حيث تحدث العمليات الإستباقية أيضاً على مستوى المجموعة والمنظمة بالإضافة إلى المستوى الفردي (على الرغم من أن العمليات تقوم على سلوك الجهات الفاعلة الفردية).

وعلى مستوى المجموعة تتمثل الإستباقية بالأنشطة الرئيسية لأي مجموعة لإدارة الواجهات بين الوحدات، وتشارك الجماعات الفاعلة في أنشطة تهدف إلى التأثير بشكل إستباقي على المجموعات الخارجية التي ترتبط معها.¹

وعلى مستوى المنظمة تتمثل الإستباقية في إستراتيجية المنظمة، إذ يبحث المنقبون بنشاط عن الفرص المتاحة للمنظمة ويؤكدون الإبتكار والتغيير، في حين يتكيف المدافعون مع بيئاتهم الخارجية بالتركيز على الإستقرار وربما التراجع.²

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك ثلاث جهات نظر حول السلوك الإستباقي، إذ ينظر البعض للسلوك الإستباقي على أنه تصرف شخصي يتكون من مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد ويتم الترويج لها من خلال الخصائص الفردية.³

وبمعنى إجمالي يعرف السلوك الإستباقي على أنه أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف القائمة من خلال تحدي الوضع الراهن بدلا من التكيف السلبي معه، إذ ينطوي على تصرف الفرد من تلقاء نفسه دون الحاجة لطلب أحدهم القيام بمهمة ما ، والتوقع المسبق لموقف ما والتصرف مقدما حياله، وإحداث التغيير بدلا من إنتضاره.

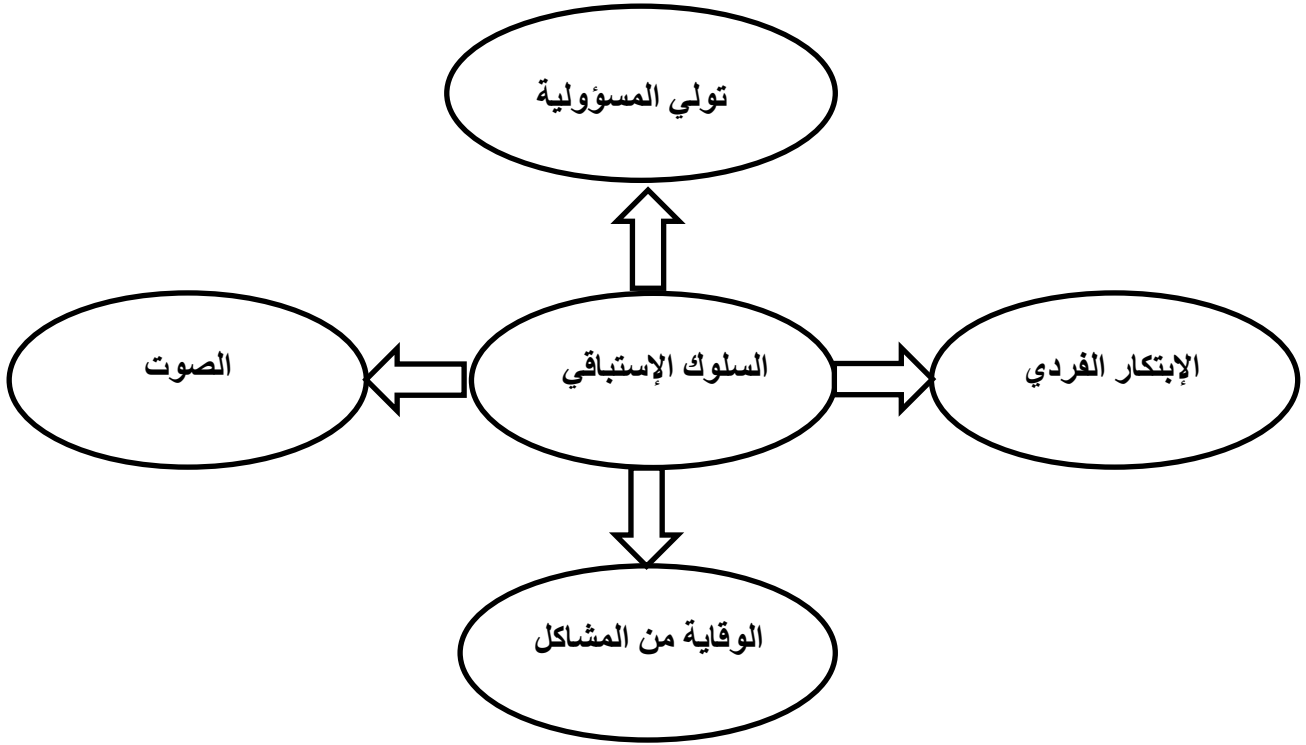
¹ _ حسين صبيح ،محيسن الكعبي ،مرجع سابق، ص 68.

² _ علي حسين العطوي ،كمال كامل الحسيني، ص 17.

³ _ نفس المرجع ،ص18.

الفرع الثاني : أبعاد السلوك الإستباقي

الشكل 01: أبعاد السلوك الإستباقي



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل أعلاه أربعة أبعاد للسلوك الإستباقي وهي (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والوقاية من المشاكل، والإبتكار الفردي)، وأدناه شرح مفصل لهذه الأبعاد:

1- سلوك الصوت:

الصوت هو سلوك ترويجي، ينطوي على الإتصالات البناءة الموجهة نحو التغيير التي تهدف إلى تحسين الوضع. كذلك يصف (Grant) الصوت بالجهود النشطة من لدى الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول القضايا المهمة، و تقديم إقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات القياسية .

ويهدف السلوك الصوتي إلى أن يكون أكثر إيجابية في المنظمة، وهو نتيجة الجهد المبذول لتحليل المشاكل والبحث عن فرص التحسين.¹

¹ _حسين صبيح، محيسن الكعبي، مرجع سابق، ص 80

ومع ذلك، يمكن عد الصوت سلوكاً منحرفاً من حيث أنه يتحدى الوضع الراهن، إذا كان ينظر إليه على أنه شكوى أو نقد شخصي، يمكن أن يثير الصوت العلاقات الشخصية أو يخلق انطباعات سلبية.¹

كما يقول Thomas وزملاؤه قد يؤدي الإنخراط في السلوكيات الصوتية أيضاً إلى ظهور عنصر من المخاطر الاجتماعية يتطابق بطبيعة الحال مع الإشارة إلى المشاكل التنظيمية وتحدي الآخرين لتسهيل التغيير الاستباقي.²

ونتيجة لذلك ولأن السلوك قد ينطوي على مخاطر، كان من الصعب على الباحثين التنبؤ به، وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالسلوك الصوتي، وأصل الباحثون جهودهم لتطوير نماذج تنبؤية للصوت لعدة أسباب، أولاً يبدو أن الصوت عنصر أساسي في عملية التغيير التنظيمي، وقد اقترح العديد من العلماء بشكل جماعي صوت الموظف أمر ضروري للتكيف التنظيمي والصحة.

ثانياً يعد الصوت السلوك الأساسي "الخطوة الأولى" في عملية الابتكار لأنه يتطلب الآخرين ومشاركتهم. وما لم يتم التعبير عن الأفكار الإبداعية التي يولدها الأفراد وتقاسمها فإنها لا يمكن أن تصبح إبتكارات ناجحة، ولذلك فإن فهم العملية التي من خلالها يقرر الأفراد الإنخراط في السلوك الصوتي أمر بالغ الأهمية إذا كنا نريد الحصول على فهم كامل لعملية الابتكار.

ثالثاً يمكن أن يسفر السلوك الصوتي أيضاً عن فوائد شخصية لأولئك الذين ينخرطون في السلوك لأنهم يعتقدون أنه يؤدي إلى ظهور الكفاءة، وتقييمات الأداء العالي، وخصائص القدرة القيادية، وتقييم المشرف للترقية، وبهذا فالسلوك الصوتي يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي والفردية، وحقيقة أنه هو الشكل الأكثر مصداقية على نطاق واسع من السلوك الاستباقي العام.

2- الإبتكار الفردي :

يشير الإبتكار الفردي الى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة.³

¹ _ حسين صبيح ، محسن الكعبي، مرجع سابق، 80

² - Thomas, Jeffrey P. & Whitman Daniel S. & Viswesvaran, Chockalingam, (2010).

"Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs", Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), p 277

³ _ مصطفى محمود، سلوك العمل الإستباقي، الإسكندرية، دار هومة للنشر والتوزيع، 2005، ص56.

ولأن الإبتكار الفردي ينطوي على إتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الإبتكاري الفردي نوعاً من السلوك الإستباقي في العمل، وبالتالي أصبح الإبتكار إستراتيجية شعبية للحصول على الميزة التنافسية.

في الوقت الحاضر، هناك منظمات تولي عناية للإبتكار، ولكن عدداً قليلاً من المنظمات تفهم ما هو الإبتكار في الواقع فإن الإبتكار يختلف عن التحسين والإختراع، فالتحسين والإختراع يشيران إلى أن هناك تحسناً تدريجياً في الأمر، أما الإبتكار يعني التغيير السريع لتطوير عنصر جديد يضيف المزيد من القيمة والمكاسب المفيدة للمنظمة، بما في ذلك التأثير على العمل الروتيني ونمط حياة الافراد.¹

وفي عصر العولمة الإبتكار الفردي في مكان العمل هو أساس الأداء العالي، وقد تم عده مصدراً مهماً للإبتكار الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويعزز النجاح على المدى الطويل، وهكذا يسهم سلوك الإبتكار الفردي بشكل إيجابي في الفعالية الفردية، وفي نهاية المطاف إلى الإبداع التنظيمي والفعالية.

إن إدخال الإبتكار الفردي في العمل يتألف من أربعة عوامل :

(1) تصور الفرد حول التغيير في العمل الروتيني.

(2) تصور الفرد حول التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن .

(3) تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير.

(4) قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

وعلى الرغم من أن الإبتكار الفردي ليس مجموع العوامل الأربعة، ولكن الجمع بين العوامل الأربعة يؤثر على درجة الإبتكار ودافع الفرد.²

3- الوقاية من المشاكل:

هناك جانبان مختلفان لإدارة المشكلة: الإدارة التفاعلية و الإدارة الإستباقية للمشاكل، إدارة المشاكل التفاعلية تحدد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعلاً) ومن ثم تحديد التحسينات والقرارات بشأنها، ويتم تقييم إدارة المشكلة التفاعلية من خلال مجالين التحكم في المشكلة والتحكم في الخطأ.

أما إدارة المشكلة الإستباقية تعمل على منع وقوع المشاكل أو إعادة وقوعها من خلال تحديد نقاط الضعف أو الأخطاء في جوانب الأداء وتقديم وإتخاذ القرارات المنطقية.

¹ _مصطفى محمود،مرجع سابق،ص 58.

² _عامر علي حسين العطوي، كمال كامل الحسين ، مرجع سابق،ص 35

وعلى الرغم من أنّ المنظمات تطمح إلى تطبيق هذا الأسلوب لإدارة المشاكل إلى أنّ المستوى الضروري من الإلتزام (الوقت والموارد) غالباً ما يكون محدد.¹

والوقاية من المشكلات تتضمن إتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه وإستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل أي هي إستجابات ذاتية تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية.²

وهذا يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة أصلاً بدلاً من إنتظار حدوث المشكلة ومن ثم إيجاد الحل لها. وبالتأكيد أن الأفراد الذين لديهم توجهات دور مرنة هم أكثر عرضة للإلخراط في حل المشاكل الإستباقية والسعي لتحقيق تحسين في المجالات خارج مجموعة ضيقة من المهام .

4- تولي المسؤولية:

تشمل المسؤولية القيام بمبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين داخل النظم التنظيمية ، إذ تعرف المسؤولية على وجه التحديد أنها " جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الأفراد ، الوظائف ، وحدات العمل أو المنظمات .³

وبناءً على ذلك فإن تحمل المسؤولية سلوك طوعي خارج الأدوار الأساسية، إلا أنه يختلف عن بقية أنواع السلوكيات خارج الدور ، إذ أنّ تحمل المسؤولية يتناقض بشكل ملحوظ مع سلوك المواطنة التنظيمية، وهو الشكل الأكثر شهرة والأكثر بحثاً عن السلوك خارج الدور.

كما أن تحمل المسؤولية ينطوي بوضوح على مخاطر محتملة ، وهي سمعة سيئة إذا فشلت المبادرة أو رفضت إذ تعتبر غير مناسبة أو مهددة، على سبيل المثال، فإن لها أيضاً عواقب إيجابية محتملة، و أن الأفراد سوف يزنون التكاليف المتوقعة مقابل الفوائد المتوقعة عند إتخاذ قرار بشأن المشاركة في تولي المسؤولية.

وبعبارة أخرى، فإنه ليس من المتوقع المخاطر وحدها التي تدخل في عملية إتخاذ القرار، وإنما النظر المشترك للتكاليف والمنافع النسبية .

¹ – Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13

² – parker ,reference presedente ,p 637

³ – parker ,meme reference ,p 403

وبين Kim وزملاؤه أن تولي المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة بسرعة اليوم لأن جهود الأفراد الطوعية والبناءة التي تهدف إلى تسهيل التغيير الوظيفي تساعد في تعزيز فعالية الإدارة، وأن الافراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تتطلب مسؤولية عالية.¹ ويؤدي تولي المسؤولية دورا هاما في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز إستدامة المنظمة، وبالتالي ركز الباحثون على فهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على تحمل المسؤول. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين :

(أولاً) العوامل السياقية، مثل التصورات المتعلقة بالإنفتاح على الإدارة العليا، وقواعد مجموعة العمل والعدالة التنظيمية .

(ثانياً) العوامل على مستوى الفرد، مثل الكفاءة الذاتية الشعور بالمسؤولية عن تسهيل التغيير، الشعور بالواجب، وكفاءة الأدوار، وفعالية الأدوار، والشخصية الإستباقية.²

الفرع الثالث: آليات تحفيز السلوك الإستباقي

أ- إتساع الكفاءة الذاتية:

إتساع الكفاءة الذاتية هو إيمان الفرد بقدرته على أداء مهام معينة، أو هو "مدى شعور الأفراد بالثقة بأنهم قادرون على القيام بدور أوسع وأكثر إستباقية، إذ يشجع إتساع الكفاءة الذاتية الفرد على وضع أهداف أعلى وأكثر تحدياً، فضلاً عن التعامل مع مستقبل أكثر إبهاماً وعلاوة على ذلك يتطلب السلوك الإستباقي مع تركيزه على التغيير، تنظيم الجهد، والإصرار على إكمال المهمة وعدم التخلي عنها عند ظهور الأحداث السلبية، وإتساع الكفاءة الذاتية من المرجح أن يكون ذات أهمية خاصة في توليد الهدف الإستباقي لأن السلوك الإستباقي ينطوي على مخاطر نفسية عالية جدا محتملة للفرد، فالسلوك الصوتي وتولي مسؤولياته لتحسين أساليب العمل، على سبيل المثال، تنطوي على تغيير الوضع، الذي يمكن أن تحتفي به في كثير من الأحيان المقاومة والتشكيك من الآخرين، ولذلك يحتاج الأفراد إلى الشعور بالثقة بأنهم يستطيعون بدء أهداف إستباقية والتعامل مع عواقبها قبل أن يتصرفوا.³

¹ – Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), "Leader- member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure" Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav,2014p 02

² – meme reference

³ _حسين صبيح، محيسن الكعبي، ملرجع سابق،ص 67.

ويمثل دور الكفاءة الذاتية أحد المتطلبات الرئيسية في أن يظهر الأفراد سلوكيات استباقية ويبرهنون على الإستباقية في العمل.¹

قدم (Parker) نتائج دراستين لقياس دور الكفاءة الذاتية وأظهر التحليل للبيانات المستمدة من عينة مكونة من (669) موظفاً لتقييم بناء مختلف عن مقياس الشخصية الإستباقية ومقياس تقدير الذات، وكان دور الكفاءة الذاتية مرتبطاً بشكل إيجابي بالممارسات التنظيمية مثل العضوية في عات التحسين، والتوسع في الوظائف، وإثراء الوظائف.²

وقد أظهرت الدراسات أن دور الكفاءة الذاتية ليس فقط ذات صلة إيجابية للسلوك الإستباقي العام ولكن لكل الأدوار المؤيدة للأنشطة، بما في ذلك المهام الفردية، ودور الفريق، والسلوكيات الإستباقية في المنظمة.³

ب تقييم السيطرة: فضلاً

عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الأهمية، اقترح (Fay & Frese) تقييم السيطرة كدافع مهم لتوليد السلوك الإستباقي. ويشير تقييم السيطرة إلى توقعات الأفراد بأنهم قادرون على السيطرة على نتائج سلوكهم.⁴ وفي ما يتعلق بسلوك العمل الإستباقي أنّ تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الأفراد الشخصية إذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج كما أنّ الأفراد الذين لديهم تقييمات عالية للسيطرة يتمتعون بشعور قوي بالمسؤولية، وعدم التراجع بسهولة، والبحث عن فرص للعمل، وآمال كبيرة للنجاح، والبحث الإستباقي عن المعلومات.⁵

يمكن أن تظهر تقييمات السيطرة في مجالين: أولاً مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الإجراءات. ثانياً يرتبط تقييم السيطرة بالاعتقاد أن الفرد قادر على التأثير في قرارات العمل، وبالتالي يكون له تأثير على النتائج في العمل. على سبيل المثال إذا كان الشخص قادراً على التأثير في قرارات المشرف، فمن الممكن تغيير بعض الاجراءات في العمل .

¹ _حسين صبيح، محيسن الكعبي، مرجع سابق، ص68.

² – parker ، reference prsedent،p 839

³ – Hwang, Pin-Chyuan & Ming-Han, Chuan & Chiu, Su-Fen, (2015). "Role Breadth Self-Efficacy and Foci of Proactive Behavior: Moderating Role of Collective, Relational, and Individual Self-Concept". The Journal of Psychology, p 02

⁴ – parker ، meme reference،p636

⁵ _حسين صبيح، محيسن الكعبي، نفس المرجع، ص69.

ومن غير المعروف ما إذا كانت تقييمات السيطرة نفسه من الأهمية في كل من تحديد الهدف الإستباقي والسعي لتحقيق الهدف. فمثلاً، قد يكون تقييم السيطرة العالي أكثر أهمية للحفاظ على مستويات عالية من الجهد بعد الفشل.

ومع ضعف السيطرة المتصورة، قد تفسر الصعوبات على أنها تشير إلى أن الهدف غير ممكن، وبالتالي يؤدي إلى التخلي عن الهدف. ومن المرجح أيضاً أن تكون تقييمات السيطرة أكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستباقية التي تنطوي على تغيير الوضع أكثر من العمل الإستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات.¹

ت تغيير التوجه

ويستهدف تغيير التوجه درجة إشراك الأفراد لبعض المسؤوليات في أدوار عملهم، مثل الشعور بالمسؤولية عن تحسين إجراءات العمل.

وتشير البحوث إلى أن تغيير التوجه من المرجح أن يجعل الأفراد ينخرطون في المهام التي ليست جزءاً من عملهم المباشر، ولأن السلوك الإستباقي يمكن أن يؤدي إلى التغيير والأخطاء والضغط.²

الفرع الرابع: سوابق السلوك الإستباقي و عواقبه

أولاً: سوابق السلوك الإستباقي

بعد أن تطرقنا إلى الدوافع الذاتية القريبة للسلوك الإستباقي في الفقرة السابقة لابد هنا معرفةً ، السوابق البعيدة أكثر للسلوك الإستباقي ، إذ ينظر هذا الجزء في التأثيرات الأكثر بعداً متمثلة بالسوابق الفردية (الديموغرافية، والمعرفة والقدرات، فضلاً عن الشخصية)، والسوابق الظرفية (البيئية) (تصميم الوظائف، والقيادة، والدعم التنظيمي المدرك)، لاسيما التفاعل بين هذه الفروق الفردية والظرفية.

ونوضح أيضاً كيف أن مختلف العوامل الفردية والظرفية يمكن أن يكون لها تأثير السلوك الإستباقي من خلال العمليات التحفيزية المذكورة سابقاً. إذ لا يعرف سوى القليل جداً عن كيفية تأثير هذه السوابق على السلوك الإستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير.³

¹ _عمر علي حسين العطوي، كمال كامل الحسين، ص42.

² - rese, michael, (2008), "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces". Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 1, 67-69

³ _حساين عقيلة، دور السلوك الإستباقي في تنظيم المؤسسات، الأردن، دار رواد للنشر والتوزيع، 2002، ص67.

— و تماشياً مع البحوث السابقة هناك حاجة إلى إطار نظري متين لمعالجة الآلية التي من خلالها تؤدي سوابق السلوك الإستباقي بوساطة الدوافع الذاتية إلى توليد السلوك الإستباقي.¹

أيضاً أن الدوافع التحفيزية المعرفية قد تفسر العملية التي من خلالها تؤثر الفروق الفردية على سلوكيات العمل الاستباقية .

وبالمثل أشار باركر وزملاؤه إلى أن السوابق مثل الإستقلال الذاتي الوظيفي تؤثر على دوافع مثل الكفاءة الذاتية لتوسيع الدور، مما يؤدي بدوره إلى السلوك الإستباقي. وهذه السوابق هي:²

1_ الفروق الفردية :

وبالنظر إلى أن السلوك الإستباقي يبدأ ذاتياً لا يفرضه أو يطلبه الآخرون فمن المرجح أن تكون الفروق الفردية مهمة في تشكيل السلوك الإستباقي، الفوارق الفردية هي أكثر إستقراراً وديمومة وعمومية في آثارها من الدوافع المعرفية التحفيزية.

فالأفراد عموماً يختلفون في درجة ميلهم لإتخاذ الإجراءات التي تؤثر وتغير بيئتهم، إذ يمكن لبعض الأفراد أن يتحكموا بسهولة ويحدثون التغيير المطلوب بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الخصائص الفردية بينهم وهذه الخصائص هي:

أ— الديموغرافية : أوضحت دراسات عدة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والسلوك الإستباقي في العمل. على سبيل المثال يبدو أن العمر مرتبط سلباً بالعديد من السلوكيات الإستباقية.

وفيما يتعلق بآتماط تحسين العمل، فإن النتائج غير متناسقة. بعض الدراسات لا تظهر علاقة مع العمر في حين أن البعض الآخر يشير إلى قدر أقل من الإستباقية للعمال المسنين. إذ أن الأفراد الأصغر سناً قد لا يكونوا وصلوا إلى وضعهم الوظيفي النهائي، وبالتالي من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية بدرجة أعلى³، كذلك فيما يتعلق بالتنوع الإجتماعي هناك إختلاف في القوالب النمطية بين النساء والرجال في إنجاز الأعمال إذ أوضح أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (التعبير والإرتباط، والطف والدعم والحداع، في حين أن الرجال مرتبطون بمزيد من الصفات الوسيطة الإستقلال، والعدوانية والأداة، والشجاعة إذ تملي هذه الاختلافات نوعاً من الوظائف التي تعد مناسبة لهم، مما يؤدي إلى الحالة التي يتم تعريف الخصائص المطلوبة لبعض الوظائف من حيث الجنس، مما يعزز الفصل بين الجنسين في الوظيفة، وهذا يكون له تأثير على نوايا الأفراد المهنية، وإذا كان

1 – parker ,reference presedent,p 840

2 – meme reference,p 906

3 – parker.reference resedent,p 20

الأفراد يعتقدون أنّ هناك عدم ملاءمة فيما بينهم والقوالب النمطية المتعلقة بالمهام، فإنهم يقيمون سلبا قدرتهم على الإنخراط في تلك المهام.¹

ب- الشخصية الاستباقية: إنّ الشخصية الإستباقية من الفروق الفردية الأكثر تأثيراً وإرتباطاً بالسلوك الإستباقي وقد بحث قدر كبير من البحوث في السمات الشخصية كسوابق للسلوك الإستباقي، ولا سيما بإستخدام مفهوم "شخصية إستباقية"، الذي تعبر عن ميل الفرد إلى أن يكون غير مقيد بالقوى الظرفية في إحداث التغيير البيئي، وبالنظر إلى تركيزها على السيطرة وإحداث التغيير، ينبغي أن تتنبأ الشخصية الإستباقية بأهداف إستباقية متعددة. كما تشير الشخصية الإستباقية إلى مدى إستعداد الأفراد لإتخاذ إجراءات للتأثير على بيئاتهم، فالأشخاص الأكثر إستباقاً يعرضون المبادرة ويحددون الفرص ويتصرفون بناءً عليها ويتأبرون حتى يحققوا أهدافهم ، وكذلك يواجهون ويحلون المشاكل ويتحملون المسؤولية الفردية من أجل التأثير على المحيط من حولهم، ويتوقعون التغيرات البيئية والإستفادة من الفرص لتحسين أوضاعهم.²

وتتوقع الشخصية الإستباقية بناء شبكة من العلاقات الإجتماعية وكذلك التفاعل الإجتماعي الإستباقي ، وهذا ينسجم مع دراسة (Marler & Fuller) اللذان يعتقدان أن الشخصية تؤثر على نجاح العمل لسببين:

(1) الوظيفة هي نتاج الميول السلوكية التي تتراكم مع مرور الوقت،

(2) الحياة العملية مليئة بالعديد من الظواهر و الحالات إذ تلعب الشخصية دوراً مهيمناً في إختيار السلوك المناسب .

ت- المعرفة القدرات: إنّ المعرفة والقدرة من السوابق التي لها أهمية أيضاً في توليد السلوك الإستباقي، إذ يحتاج الفرد إلى فهم جيد وشامل لما يتطلبه العمل، أي يحتاج المرء المعرفة ذات الصلة بالعمل، المهارات، والقدرة على الأداء.³

كما إن المؤهلات الوظيفية تتوقع سلوكاً إستباقياً أكبر وكذلك التعلم، فضلا عن المزيد من السلوكيات الصوتية (تقديم المقترحات) بشأن التحسينات التنظيمية.⁴

¹ _حساين عقيلة، مرجع سابق،ص57.

² _ حسين صيح،محيسن الكعبي ، مرجع سابق، ص 72.

³ – Frese, Michael & Fay, Doris, (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century", Research in Organizational Behavior, Volume 23, pages 133–187. Copyright by Elsevier Science Ltd.

⁴ _ عامر علي حسين العطوي، كمال كامل الحسني، مرجع سابق،ص 63

ومن الممكن أن تفسر المسارات المتعددة هذه الروابط، مثل أن الأفراد ذوي القدرة الإدراكية لديهم تصور أقوى لقدراتهم (يمكنهم القيام بالدافع)، وبالتالي وضع أهداف أكثر إستباقية، فضلا عن احتمال التفكير المرن، وبالتالي إدارة عملية التغيير بفعالية أثناء السعي الإستباقي.¹

وقد وجدت الدراسات السابقة أن العلاقة إيجابية بين القدرات المعرفية / القدرات ذات الصلة والسلوك الإستباقي.

وبالإستناد إلى الأدبيات الأوسع نطاقا، يتوقع الفرد أيضا أن تؤثر التجربة، مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الإستباقية، فضلا عن الإختصاصات المعطاة لهذه النتائج، في أن تؤدي إلى التصورات (على سبيل المثال، الكفاءة الذاتية والجهود المتصورة) والسبب (على سبيل المثال، توقع تأثير إيجابي).

2- السوابق الظرفية:

إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الإستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقييد أو تمنع الفرد من ممارسة السلوك الإستباقي، هذا الجزء سوف نتطرق إلى الدعم التنظيمي، والقيادة، وخصائص الوظيفة، بوصفها سوابق ظرفية للسلوك الاستباقي.²

أ-الدعم التنظيمي: اقترح كرانز (Crant) أن الدعم الإداري والثقافة والقواعد التنظيمية هي عوامل سياقية تسهم في السلوك الاستباقي .

ويمكن أن يعرف التنظيمي بأنه "معتقدات الأفراد بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهمتها ورعايتها لرفاههم" فيما يخص سلوكياتهم الإستباقية الموجهة نحو المنظمة.³

وتشير البحوث السابقة إلى أن سياقات العمل الداعمة شرط مسبق حاسم لتعزيز السلوك الإستباقي في ذلك إلى أن تصورات الوضع أكثر أهمية للمواقف والسلوكيات الفردية من الوضع الفعلي، ويرتكز هذا التصور على تصورات الدعم التنظيمي إلى أن تكون أكثر ارتباطا بسلوك الموظفين من الدعم الفعلي الذي تقدمه المنظمة.⁴

إنّ الموظفين الذين ينظرون إلى مستويات أعلى من الدعم للإبتكار في المنظمات هم أكثر عرضة لإظهار السلوكيات المبتكرة.⁵

¹ _ حسين صبيح، محيسن الكعبي، ملرجع سابق،ص75.

² _ عامر علي حسين العطوي، كمال كامل الحسين،مرجع سابق،ص63

³ - Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, Steven & Sowa, Debra. (1986) "

Perceived Organizational Support" Journal of Applied Psychology vol. 71, No.3, p 501

⁴ _ حساين عقيلة،مرجع سابق،ص 67

⁵ _ مصطفى محمود،مرجع سابق،ص 82

وإستنادا إلى منظور التبادل الإجتماعي ومعيار المعاملة بالمثل ، إن الدعم التنظيمي المتصور يخلق بين الموظفين شعورا بالإلتزام بسداد المعاملة الإيجابية التي تلقوها من منظماتهم من خلال زيادة التوجه الإيجابي والإجراءات الطوعية التي تفيده المنظمة.¹

والدعم التنظيمي المدرك هو بناء على مستوى الفرد يمثل تصورات الأفراد للدعم التنظيمي. وعلى الرغم من أن الموظفين ينتمون إلى نفس المنظمة، فإن تصوراتهم عن الدعم التنظيمي قد تختلف باختلاف خصائصهم و خبراتهم في المنظمة.²

ونظرا لأن المنظمات التي تتمتع بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك تتسامح مع إخفاقات الموظفين أو التجارب والأخطاء، فإن موظفي هذه المنظمات يتصورون أن سلوكهم الإستباقي أو المخاطرة قد أقرته منظماتهم وبالتالي فأنهم يتصرفون بشكل أكثر إستباقاً في العمل.

ب القيادة: ومن المرجح أن يكون للقادة دور في تشكيل السلوك الإستباقي من خلال تأثيرهم على دوافع السلوك الإستباقي، وكذلك تأثيرهم المباشر على بيئة العمل وبوجه عام فإن القادة الذين يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمرؤوسين، يوفرون الفرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم موقف إيجابي وانفتاح نحو التغييرات فأنهم عرضة لتعزيز السلوك الإستباقي للفرد.³

والقيادة بجميع أشكالها تلعب دورا مهماً في تشكيل الحافز لمجموعة من الأهداف الإستباقية، فعلى مستوى القيادة التحويلية فأنها ترتبط إرتباطاً إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة لدى الاتباع.

إن علاقة القيادة التحويلية مع دوافع السلوك الإستباقي متباينة، لأن القيادة التحويلية تهدف إلى تركيز الأفراد على الأهداف الجماعية وليس على المصلحة الذاتية؛ وبالتالي، فإننا نتوقع من الأفراد أن يكونوا أكثر إستباقية لتحقيق الأهداف الجماعية بدلاً عن أهدافهم الشخصية.

كما أن القيادة التحويلية من المرجح أن تعزز سلوك الموظفين الإستباقي. لسببين أولاً، يتخذ القادة التحويليون أنفسهم نهجاً إستباقياً في محاولة لخلق بيئة عمل أفضل وتحقيق مستقبل أكثر إستصواباً، ويصف البعد النفوذ المثالي للقيادة التحويلية كيف يعمل هؤلاء القادة كنماذج يحتذى بسلوكهم من قبل المرؤوسين ثانياً، يشجع القادة التحويليون الموظفين على إعادة النظر في الطرق القديمة للقيام بالأشياء (أي التحفيز الفكري)، مع توفير بيئة آمنة للتجريب من خلال النظر والدعم الفرديين.

¹ – Caesens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothee & Stinglhamber, Florence, (2015), "The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". European Journal of Work and Organizational Psychology, p 02

² – Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, Steven & Sowa, Debora. (1986) " Perceived Organizational Support" Journal of Applied Psychology vol. 71, No.3, p 501

³ – parker ,referenc presedent,p 684

أما أسلوب القيادة الإيجابية، والمعروفة بإسم القيادة الخادمة يقترح بعض العلماء أنها قد تكون سابقة على السلوكيات الإيجابية مثل سلوكيات العمل الإستباقية.¹

ومن المبادئ المركزية للقيادة الخادمة قدرة قادة الخدمة على مساعدة أتباعهم على أن يصبحوا أكثر إستقلالية وقدرة على التحكم بسلوكهم الخاص، إذ تعتمد على التواصل الجيد لفهم قدرات وإحتياجات ورغبات وأهداف وإمكانات هؤلاء الأفراد مع معرفة كل الخصائص والمصالح الفريدة لكل فرد، ثم مساعدة الأتباع في تحقيق إمكاناتهم، ويتم هذا التشجيع من خلال بناء الثقة بالنفس ، وبالتالي يبدو من المرجح أن خصائص القيادة الخادمة ستكون مرتبطة إيجابياً بالسلوكيات الإستباقية للأتباع.²

أما القيادة التشاركية التي تؤكد على قيمة مساهمات المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، فإنها تؤدي إلى مستويات أعلى من السلوكيات الإستباقية تتجاوز سوابق فردية عدة.

ومع ذلك فإن الأدبيات حول بدائل القيادة تشير إلى أن معرفة مهمة الموظف قد تكون بديلاً للقيادة، أي أن العلاقة بين القيادة وسلوك الأتباع تقل إذا كان الأتباع على علم بأنهم يمتلكون جميع المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح ، ومن ثم فإن ذلك قد يوحي بوجود تفاعل بين القيادة وإتساع الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بالسلوك الإستباقي ، أي أنّ الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يحتاجون إلى تشجيع أقل لإظهار السلوك الإستباقي كما أنهم أقل حساسية للإشارات الظرفية من الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة.

ت- تصميم الوظيفة (خصائص الوظيفة): إنّ لتصميم الوظيفة أهمية خاصة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي. وكما بيّنا سابقاً إنّ السلوك الإستباقي في العمل نوع خاص من السلوك المحفز، الذي يسير جنباً إلى جنب مع تصورات السيطرة والقدرة.

ولذلك ينبغي ربط جوانب تصميم العمل التي تعزز هذه التصورات بمستويات أعلى من السلوك الإستباقي. وفي هذا السياق فإن الوظائف المخصصة التي تتمتع بالإستقلالية والتعقيد تلعب دوراً في تمكين الأفراد لإختيار أسلوب التقدم والتطور في عملهم، وقد ثبت بإستمرار وعلى نحو وثيق أنها ذات صلة إيجابية مع السلوكيات الاستباقية.³

وإنّ الإثراء الوظيفي يتنبأ بالكفاءة الذاتية للأفراد والكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين تصميم الوظيفة والسلوك الإستباقي، فالأثراء الوظيفي يهيئ الظروف الذي يتمتع فيها الأفراد بالإستمتاع والإنطلاقة ومن ثم يكون لديهم دوافع جوهرية ليكونوا إستباقيين في عملهم .

¹ _ حسين صبيح، محسين الكعبي، مرجع سابق، ص 76

² _ نفس المرجع، ص 77

³ - parker.reference presedent,p 28

كما أن إستقلالية الوظيفة يمكن أن تسهل الوقت اللازم للتعلم والتنمية، وهذا بدوره يحسن الأداء الوظيفي ، ويرجع ذلك إلى أن إستقلالية الوظائف يمكن أن تعزز الكفاءة الذاتية للفرد في العمل، وبالتالي تساعد على تبني معايير شخصية للسلوك إستباقي، وتعزيز الدوافع، وتعزيز الشعور بالمسؤولية في العمل ،وكذلك العلاقات الإجتماعية بين الأفراد لها دور مهم في زيادة دوافع الفرد نحو السلوك الإستباقي¹

ثانيا: عواقب السلوك الإستباقي

تطرقنا إلى السوابق الفردية والظرفية للسلوك الإستباقي وكيف يمكن أن تؤثر على السلوك الإستباقي بصورة منفردة أو من خلال التفاعل مع بعضها عبر آليات دافعة للسلوك الإستباقي. الآن لابد من التطرق إلى عواقب السلوك الإستباقي وهي ثلاث عواقب الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي،الرضا الذاتي.²

1- الأداء الوظيفي: يرتبط السلوك الإستباقي بالأداء المتفوق، لأن الإستباقية يمكن أن تساعد على توليد الأفكار التي تسهل التعامل مع البيئات المتغيرة، على سبيل المثال، هناك سلوكيات إستباقية محددة ترتبط بشكل إيجابي بأداء الأفراد مصنفة من قبل المشرف أو من قبل الأفراد أنفسهم (مثلا تولي المسؤوليات، البحث عن المعلومات الإستباقية، الوقاية من المشاكل، وبناء علاقات مع المديرين، ودافع السلوك في الابتكار) ،وبما أن السلوكيات الإستباقية الموجهة نحو أهداف مختلفة من المرجح أن تزيد بشكل خاص من نجاح هذه الأهداف، فإننا نؤكد أن أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الإستباقية التنظيمية والشخصية، وهذا يكمن في نقطتين أولاً، تشير البحوث إلى أن السلوك الإستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة (مثل السلوك الصوتي أو الشخصية)

2- النجاح الوظيفي : قد تؤدي السلوكيات الإستباقية أيضاً إلى نجاح مهني أعلى، مثلا عندما يبني الأفراد العلاقات، التي هي إحدى السلوكيات الإستباقية يمكن أن تساعد في أدائهم، وإقامة علاقات إرشاد فعالة، أو التفاوض على أدوار تتناسب بشكل أفضل مع القدرات الفردية. كل ذلك يمكن ان يؤدي إلى نجاح الفرد الوظيفي. وأن الافراد الذين يمارسون سلوكاً إستباقياً عالياً لديهم خطة وظيفية واضحة ولديهم مستوى أداء عالي لتنفيذ الخطة الوظيفية وزيادة فرص العمل.³

ويمكن أن تشكل السلوكيات الإستباقية العلاقات الشخصية مع المشرف أو كبار الزملاء الذي بدورها تسهم في التطور الوظيفي للفرد ، إذ يمكنهم من خلال هذه العلاقات الحصول على الدعم العاطفي وتقديم المشورة

¹ _ حسين صبيح،محيسن الكعبي،مرجع سابق،ص69

² _ نفس المرجع،ص76

³ _ نفس المرجع ،ص76

فيما يتعلق بالوظيفة. وهناك إجماع بين الباحثين على أن السلوكيات المهنية الإستباقية تؤدي إلى تحقيق النتائج المهنية المرجوة والمشاعر العامة الإيجابية للنجاح الوظيفي.

وأخيراً يقول (Vos) أن السلوك الإستباقي يوفر فرصاً للموظفين لممارسة المزيد من السيطرة على ما يحدث لهم في حياتهم المهنية إلا أن ميل الأفراد المفرط للسيطرة على حياتهم المهنية يمكن أن يمثل فجوة سلبية من هذا السلوك.¹

3- **الرضا الذاتي:** هناك إرتباط قوي بين رضا الأفراد عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الإستباقي، فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية، وأنّ الأفراد الإستباقيين يكونوا أكثر إرتياحاً لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تحول دون النجاح.²

فعندما يسعى الأفراد لتحمل المسؤولية ومعالجة المشاكل وتقديم المقترحات فمن المؤكد أنهم سوف يشعرون بالإرتياح والإنجاز والنجاح ومن ثم الرضا عن عملهم وإنخفاض النية لمغادرة العمل، لأن تحقيق التغيير سيؤدي إلى أن يكون الأفراد أكثر إرتياحاً لظروفهم.³

ومن خلال السلوكيات الإستباقية يبدو أن الأفراد قادرون على صياغة وظائف أفضل لأنفسهم ، الوظائف الذي تتيح لهم فرص التقدم في حياتهم المهنية أو وظائف مرضية .

الفرع الخامس: سلبيات السلوك الإستباقي

يمكن أن تؤثر السلبيات الناجمة عن السلوك الإستباقي على المنظمات من خلال :

- 1_ **التركيز الزائد على الأحداث المحتملة:** قد يؤدي الشخص الذي يتمتع بالسلوك الإستباقي إلى التركيز الزائد على الأمور المحتملة، مما يسبب التشتت و فقدان التركيز على الأمور الحالية .
- 2_ **إهدار الوقت:** بسبب القلق المستمر و التفكير الزائد في المستقبل، قد يؤدي السلوك الإستباقي إلى إهدار الوقت في البحث عن حلول محتملة لمشكلات قد لا تحدث .
- 3_ **الخوف المستمر:** إذا كان الفرد يقوم بالتوقعات الخاطئة بشأن الأحداث المستقبلية، فقد يشعر بالقلق و الخوف المستمر الذي يؤثر على جودته حياته .

1 – Vos, Ans De & Clippeleer, Inge De & Dewilde, Thomas, (2009). "Proactive career behaviours and career success during the early career". Journal of Occupational and Organizational Psychology, p 762

2_ حسين صبيح، محيسن الكعبي، مرجع سابق، ص78

3_ نفس المرجع، ص78

4_القرارات الخاطئة: قد يؤدي التوقع الزائد للمستقبل إلى إتخاذ قرارات خاطئة، حيث يمكن أن تكون الإستنتاجات المتوقعة غير صحيحة، مما يؤثر على العملية الحكيمة للاختيار.

5_ نقص العمل الجماعي: بسبب الإرتكاس الزائد على السلوك الإستباقي، يمكن أن يصبح الشخص أقل عرضة للعمل الجماعي، مما قد يؤثر على العلاقات الإجتماعية و الفردية للشخص.

المطلب الثاني: مدخل للسلوك الإبداعي.

سنتناول في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي، من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحله وخطواته من جهة أخرى.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.

أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي

__ يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.¹

__ يقصد بالإبداع علي أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين، وفي نفس السياق عرف الإبداع علي أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمات حينما طبقتها.

__ أما العواد فقد عرف مفهوم الإبداع الإداري بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين علي حل المشكلات وإتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.²

كما أن هنالك العديد من التعريفات نذكر منها:

1 -الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق، دار الرضا للنشر، ص 76.

2 -العواد، عبد الله بن محمد،. واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص34.

__ الإبداع هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

__ الإبداع تعبير عن الابتكار والتجديد، ويقف على العكس من الإلتباع والتقليد. الإبداع نتاج العقل البشري المتفوق، وسمه أصحاب العقول المستنيرة والنفوس المطمئنة.¹

__ الإبداع عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

__ هو القدرة على تكوين وإنشاء شي جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة أو عمل شي جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى.

__ الإبداع عملية تثمر ناتجاً جديداً وغير عادي يتقبله المجتمع لفائدته. الإبداع هو التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية.

__ وتعرفنا للإبداع هو عملية الإتيان بجديد، والمبدع: هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، في القرآن الكريم (بديع السموات والأرض) أي خالقها على غير مثال سابق.

و يقصد بالأداء الإبداعي؛ تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة.²

__ كما عرفه (Spence) الأداء الإبداعي على أنه: محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها، ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج منه شيئاً جديداً غير مألوف أعتبر إبداعاً وإلا عد أداءاً إبداعياً.³

__ كما يعرف على أنه: ممارسة الفرد لمهارات التفكير الإبداعي في المواقف الحياتية المختلفة.¹

¹ - سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز ،_حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ،الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 34.

² - سامي شاهر عسكر و سوسن إبراهيم رجب ، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم أداء الوظيفي،دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2016، ص: 8.

³ - - عوني بوجمعة، الياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في

الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2019، ص: 104.

ثانيا: أهمية الأداء الإبداعي

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في منظمات الأعمال على النحو التالي:²

- _ الحفاظ على استقرار المنظمات
- _ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- _ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين .
- _ استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار.
- _ رفع كفاءة منظمات الأعمال وإنتاجها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- _ مواكبة الظروف المتغيرة والمعقدة لبيئة الأعمال.
- _ مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة من خلال التغيير والتطوير
- _ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل المنافسة الشرسة اليوم.
- _ تمكين المؤسسة للتعامل مع متطلبات العولمة .
- _ وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

ثالثا: خصائص الأداء الإبداعي:

الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ويجري الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي فالإبداع يتميز بعدة خصائص نذكر منها :

- _ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد كونها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- _ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- _ يعد الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.³

الفرع الثاني : مقومات و أنواع الأداء الإبداعي

1 -- رعد إبراهيم الموسوي، أساليب التفكير وعلاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة، أطروحة الدكتوراه، (غير منشورة)، الجامعة

المستتصرية، كلية التربية، العراق، السنة مجهولة، ص: 6.

2 -جبر، عبد الرحمن. الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص45.

3 -غفران حسين إبراهيم، الكفاية المهنية و علاقتها بالإبداع الإداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة)،مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية،العدد 2019،25،ص138.

أولا : مقومات الأداء الإبداعي

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي:

1_ **البناء التنظيمي**: يعد البناء التنظيمي أحد الآلات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "غلا سمان" بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي وقته في معالجته المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن إستغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.

2_ **الإجراءات ونظم العمل**: إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المنظمات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى إنضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.

3_ **الاتصالات**: حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالاتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير. والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية.¹

4_ **نمط القيادة**: يبدأ الإبداع من الأعلى وصولا نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتتبع أهمية مكانتها من كوا تقوم بدور أساسي يسري فيكامل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية (من كونها تقوم بدور أساسي) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لابد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها.²

فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة وهو أيضا إنسان لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضا أن يكون سحبا للروتين يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، ثم هو في كل ذلك يبني ويربي العلاقات بين

1 - أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان 2001، ص22

2 - أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص182.

العاملين فيما بينهم من جانب وبينهم و الإدارة من جانب آخر، ويعد ابتكار العمليات التي تحكم العمل كالتخطيط الإستراتيجي .

5_ الحوافز: تعد الحوافز مقوما رئيسيا من المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق شتى فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها، ويمكن للمنظمة أن تقلص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز، و استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.¹

6_ التدريب: للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلا عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالعصور الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية ويمكن تبريركلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويره بما يخدم توجيهات المنظمة

وعليه يمكن القول أن للإبداع مجموعة من المقومات التي يجب أن تتوفر في الإدارة لتهيئ المجال لانطلاق الأفكار في حل المشكلات التي تعترض سير العمليات في المنظمة، وحتى تستطيع هذه الأخيرة إعادة النظر في بنائها التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وجعله أكثر مرونة وملائمة وتوفير مناخ مناسب قائم على العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، وبناء قنوات اتصال فعالة وتطويرها لتيسير نقل المعلومات في المنظمة، إضافة إلى الحد من البيروقراطية بإتباع القادة للنمط الحر في الإدارة، والذي يهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت، كما يجب على المنظمة توفير الوسائل المناسبة لتدريب عاملها وتشجيعهم على الأداء الأفضل من خلال المكافآت والحوافز العادلة² . بالإضافة إلى هذه المقومات نذكر أيضا ما يلي³: الذكاء؛ الدافعية؛ التخيل الإبداعي؛ الناحية الانفعالية؛ التعلم والمعرفة؛ الناحية الاجتماعية؛ الزمن؛ الظروف النفسية والاجتماعية.

ثانيا: أنواع الابداع :

1 - محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص33.

2 - بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص16.

3 - رباب المعبي، دورة تدريبية حول "الإبداع الإداري"، 2017/03/06، متاحة على الموقع، www scribd com، ص12.

من خلال تصنيف شومبيتر نستنتج أن للإبداع، نوعين الإبداع التقني و الإبداع الإداري ، فالإبداع التقني هو ذلك الإبداع المتعلق بإبتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة، أما الإبداع الإداري فيتعلق بالتنظيم داخل المؤسسة وطرق التسويق ويهدف هذا النوع (غير المادي) إلى تطوير سلوك المنظمة والأفراد وجعلها أكثر فعالية وكفاءة، ما يعني تحسين أداء المنظمة.¹

إن منظمات الأعمال تحتاج اليوم ما بات يعرف بإقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبتكار والإبداع.

أ_ الإبداع التقني : و الإبداع التقني هو العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تُحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد(سلعة جديدة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم(منتج موجود)أو إستخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات،فضلاً عن جعل الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة.

ب_ الإبداع الإداري : يمكن وصف الإبداع الإداري بأنه منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديري وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه و به تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير²

ت_ الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلي الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

ج_ الإبداع القائم علي أساس الوسائل والغايات: يتميز بالإبداع القائم علي أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلي الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبلاغ المرغوب.

د_ الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

الفرع الثالث: عناصر الأداء الإبداعي

من أهم العناصر الأساسية للإبداع التي حددها الباحثون كما يلي:

1 -العجلة ،توفيق؛ الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة؛ رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2009،ص 78.

2 -العطار ،هيثم؛ مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة؛ رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2012 م،ص 98.

ـ الأصالة : وتشير إلى أن الفرد المبدع تكون له أفكار جديدة ولا يفكر بها الاخرين.¹

ـ الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد في إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.²

ـ المرونة : يقصد بها تنوع وإختلاف الأفكار التي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.³

ـ الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية سيولة الأفكار وسهولة توليدها؛ وهناك عدة أنواع من الطلاقة منها:

- طلاقة لفظية: أي سرعة انشاء حديث متصل ذات معنى.
- طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة توليد الادراك والابصار.
- طلاقة ارتباطية: أي سهولة وسرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة اصدار اعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات.⁴

¹ --الهديل محمد على القاموسي وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة

الكوفة) مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، 2019، ص: 138.

² - عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية

لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاعمال والإدارة، جامعة قلمون الخاصة، المجلد 29، العدد الثالث، 2013،

ص: 209.

³ - فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص: 180.

⁴ -جوان فاضل المهدي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتأثير على أعضاء الهيئة التدريسية المعهد التقني، بابل، مجلة كلية الإدارة

والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016، ص: 165.

__ المخاطرة : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة عن ذلك.¹

الفرع الرابع: مراحل الأداء الإبداعي

إن الأداء الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة، إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديدهم لمراحل هذه العملية من حيث عددها وترتيبها قد بين (موسى) أن للعملية الإبداعية أربعة مراحل وهي كالتالي:

1-مرحلة التهيأ والإعداد : يتم دراسة المصادر التي لها علاقة بالفكرة وبذل جهد مركز يمكن من خلاله إيجاد إتجاه أو نمط جديد في التفكير.²

2-مرحلة الإختبار والإحتضان: وهي المرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

3-مرحلة التبصر والإشراف: يبدأ إدراك الأفكار الإبداعية والشعور بها، ويبدأ الفكر بالإبتعاد عن المؤلف و إلتقاط الأفكار الإبداعية الفذة.

4-مرحلة التحقق : تضمين الإختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.³

الفرع الخامس:متطلبات الأداء الإبداعي و معوقاته

أولاً: متطلبات الأداء الإبداعي

للأداء الإبداعي عدة متطلبات نذكر منها ما يلي:⁴

1- الإلتناء والولاء التنظيمي: يعد الإلتناء والولاء من أهم مرتكزات الأداء الإبداعي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في عمله وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.

1 --علاء حاتم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة

البحوث التربوية والنفسية، العدد 56 . 2012، ص: 152.

2 - بشار محمد خليل العبيدي، سحر احمد، الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة

العامة للصناعات الكهربائية) مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، العدد 84 ، 2010، العراق، ص:214.

3 - فلاح محمد، عامر/مرجع سبق ذكره، ص:180.

4 - مارلين سرقيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة

ماجستير إدارة اعمال، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2018، ص: 36.

- 2- إدراك العلاقات الاجتماعية والإقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 3- إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد على الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة.
- 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في بيئة العمل القائمة على المشاركة في إتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين العمل وتطويره بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه أن يزيد من معدلات الولاء والإلتزام ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
- 6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التغيير المستمر.

ثانياً: معوقات الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة

هناك بعض من المعوقات التي تحد من الأداء الإبداعي في المنظمة نذكر منها: ¹

1. معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
2. معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهد في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
3. معوقات ثقافية أو إجتماعية: وتعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم.

المطلب الثالث : العلاقة بين السلوك الإستباقي و الأداء الإبداعي

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإستباقي والأداء الإبداعي. ويعني ذلك أن الأشخاص الذين يتبعون سلوك الإستباقي والأداء الإبداعي. حيث يعتبر السلوك الإستباقي عبارة عن قدرة الشخص على التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الإبداعي. في الواقع، تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون مستوى عالي من السلوك الإستباقي يظهرون أدياء إبداعية أكثر من غيرهم. على سبيل المثال، يتميز هؤلاء الأشخاص بالقدرة على التعامل مع المشكلات والتحديات بطريقة مختلفة وأكثر ابتكاراً، حيث يقترحون حلولاً جديدة وفريدة من نوعها. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الأشخاص الذين يتصفون بالسلوك الإستباقي بالقدرة على الإستشعار المبكر للتغيير والتطورات التي تحدث في السوق والمجتمع، وهذا يؤدي إلى إبداع أفكار مبتكرة وجديدة تتماشى مع التطورات الجديدة.

¹ - مارلين سركييس، مرجع سابق ، ص، 39.

كما تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إرتباطية بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي، وفي الأساس، يعني السلوك الاستباقي أن يكون للفرد قدرة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً وإتخاذ الإجراءات والتصرفات المناسبة لتفادي المشاكل والإستفادة من الفرص. ومن المنطقي أن يؤدي السلوك الاستباقي إلى زيادة الأداء الإبداعي، حيث يتيح هذا السلوك للفرد إمكانية التعامل بشكل أفضل مع الظروف المتغيرة والمتقلبة. وبعض الدراسات أشارت إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بالسلوك الاستباقي يميلون إلى التفوق في المجالات التي تتطلب الإبداع والتفكير الجديد، ويقومون بتطوير حلول مبتكرة للمشاكل. وبالتالي، يكون الأداء الإبداعي عنصراً أساسياً في النجاح الذي يحققه الأفراد الذين يتمتعون بالسلوك الاستباقي. ومن المهم التأكيد على أن السلوك الاستباقي يمثل جزءاً من الأسلوب المعرفي الذي يتبعه الفرد في التعامل مع العالم المحيط به، وهو يعتبر مفتاحاً للنجاح الذي يتحقق في الحياة الشخصية والمهنية. لذلك، يجب العمل على تعزيز السلوك الاستباقي وتطويره من خلال التدريب والتعلم المستمر. وبشكل عام، فإن الإستباقية والإبداع يتعلقان بمجموعة من المهارات والمواصفات المختلفة، وهذا يعني أن الأفراد الذين يمتلكون هذه الميزات يمكنهم تحقيق نجاح كبير في العمل وفي حياتهم الشخصية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الاستباقي والأداء الإبداعي.

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة المسار الذي يتبعه الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الإستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل منهما على حدة، السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي، وكذا العلاقة بينهما، وفي هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الاستباقي وكذلك الأداء الإبداعي في المنظمات وعلاقتها معاً أو مع بعض المتغيرات الدراسية الأخرى .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

1. دراسة هناء محمد زكي (2022)¹:مجلة بعنوان: "اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والسلوك العمل المبدع لدى العاملين".

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الشخصية الإستباقية للمعلم وكل من التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والكشف عن إسهام أبعاد في هذه المتغيرات وأبعادها ولتحقيق هذه الأهداف إستخدمت الباحثة عينة تكونت من 312 معلم ومعلمة بالمدارس الخاصة بالإدارة مدينة النصر القاهرة .

¹ هناء محمد زكي، اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبدع لدى المعلمين ، المجلة البحث العلمي في التربيةكلية البنات لاداب والعلوم والتربية جامعة عين الشمس، العدد الاول- يناير 2022.

وقد خلصت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب دال احصائي عند مستوى 0.01 بين ابعاد الشخصية الاستباقية و الدرجة الكلية وكل بعد من ابعاد المتغيرات الثلاثة والدرجة الكلية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الابعاد والدرجة الكلية للمتغيرات الثلاثة باختلاف مستوى الشخصية الاستباقية كما وجد تأثير موجب دال احصائيا لابعادها على التصور الأخلاقي

2. دراسة نوال محمد النادي(2021)¹:مذكرة بعنوان: "دور الوسيط لسلوك الاستباقي في العلاقات بين الممرسات ادارة موارد بشرية عالية الأداء والنجاح الريادي .".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لممرسات الادارة موارد بشرية عالية الأداء على السلوك الاستباقي بالشركات محل الدراسة وتحديد مستوى تأثير السلوك الاستباقي على نجاح الريادة للشركات موضوع التطبيق ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي وتكون مجتمع الدراسة على عينة قوامها 213 مفردة من العاملين في تلك الشركات ومن خلال البرنامج الاحصائي فقد بينت نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة موارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في التدريب التطوير الأمان الوظيفي تآثر تأثير موجبا معنيا على السلوك الاستباقي كما توصلت الدراسة ان تلك الحزمة من الممرسات ادارة موارد بشرية عالية الأداء تأثير موجب معنوي على النجاح الريادي للشركاتموضوع التطبيق كما أظهرت النتائج عن توسط السلوك الاستباقي للعلاقات بين ممارسات ادارة موارد بشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز السلوك الاستباقي والنجاح الريادي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات نذكر منها وضع برنامج للتدريب والتطوير كافية وتدريب العاملين عليها بشكل صحيح و الاهتمام بانشاء شبكات وقنوات اتصال قوية بين القادة والعاملين

3. دراسة ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي، حسين صبيح محسن بعنوان: تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء)²

¹ إ نوال محمد النادي، دور الوسيط لسلوك الاستباقي في العلاقات بين الممرسات ادارة موارد بشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارة كلية التجارة جامعة دمياط، العدد الاول- يناير 2021.

² ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي، حسين صبيح محسن: تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد (14) العدد (57) جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/أدارة اعمال

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي للعاملين، حيث اعطى البحث اطارا نظرياً للتسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي، و تحمیل العلاقة بينهم عن طريق آراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، اذ تم توزيع 260 استبانة على عدد من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ولتحميل البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الاحصائيين (Spss v.25) و (Amos v.21). حيث أظهرت عدة نتائج من أهمها مايلي:

وجود علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي؛ كما توجد علاقة تأثير عكسي معنوي ممثلة بتأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي؛

اشارت اجابات العينة الى وجود التسييس التنظيمي بجميع ابعاده والسلوك الاستباقي بجميع ابعاده معمل اسمنت كربلاء عينة البحث.

4. بن عريمة نوال، " أثر الإحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين"، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، 2020.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين (الأطباء) في المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، تم استخدام المنهجين الوصفي التحليلي، و كانت أداة الدراسة كل من الإستبيان و المقابلة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 961 استبانة على عينة عشوائية من الأطباء بالمؤسسة محل الدراسة بمختلف مصالحها، وقد تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج (spss 23) باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

تمثلت نتائج الدراسة في وجود مستوى متوسط من مفهوم الإحتراق الوظيفي في العينة المدروسة، في حين وجود مستوى مرتفع من الأداء الإبداعي في ذات العينة، و خناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحتراق الوظيفي و الأداء الإبداعي .

5. قاسم محمد عبد العلي الكرعوي، " دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الإبداعي"، دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة العراق.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر لتبني سلوكيات القيادة الخلاقة في تحقيق العلاقة بين العاملين و الأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة .

1 - بن عريمة نوال، " أثر الإحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين"، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، 2020.

2 - قاسم محمد عبد العلي الكرعوي، " دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الإبداعي"، دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة العراق

تم إستخدام المنهجين الوصفي التحليلي ، و كانت أداة الدراسة هي الإستبيان لجمع المعلومات ، حيث تم توزيع 360 استبانة على الضباط العاملين في مديرية الشرطة ، وقد تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج (spss 23).

و كانت نتائج الدراسة متمثلة في ما يلي :

وجود تلازم بين توافر سلوكيات القيادة الخلاقة و بين مستويات الإبداع ، و أن القيادة الخلاقة تؤثر بشكل مباشر في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الإبداعي ، و من توصيات الدراسة التركيز على القيادة الخلاقة لأنها أثبتت أهميتها في التأثير على مستوى الأداء الإبداعي .

6. بوجمعة عوني ، إلياس بن ساسي ، دراسة بعنوان : "أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين

بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري " ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد 2019،2020.¹ هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها : (الهيكلة التنظيمية ، بيئة العمل المادية ، نمط القيادة ، الإتصال الإداري، الأجور و الحوافز ، التدريب) على الأداء الإبداعي للأطباء الكوبين العاملين في المستشفيات العمومية جنوب الجزائر .

تم توزيع إستبيان على عينة عشوائية حجمها (37) طبيبا ، و قد إستخدم الباحثين المنهجين الوصفي التحليلي و كذلك إستخدم برنامج Spss 23 و الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان . توصلت نتائج الدراسة إلى :

وجود إهتمام متوسط من طرف المستشفيات العمومية من أجل توفير العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأطباء العاملين بها إلى تحسين أدائهم الإبداعي ، و وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين أبعاد العوامل التنظيمية منفردة و الأداء الإبداعي ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية .

7. أزهار مراد عوجة ، " الشخصية الإستباقية و إنعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين " ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة

من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد7، العدد25، 2018.²

¹ - بوجمعة عوني ، إلياس بن ساسي ، دراسة بعنوان : "أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين

بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري " ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد 2019،2589.

² - أزهار مراد عوجة ، " الشخصية الإستباقية و إنعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين " ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد7، العدد25، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الشخصية الإستباقية في الأداء الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة (روح المجازفة ، المرونة ، المنهجية العلمية للتفكير ، حل المشكلات ، الإقناع) في مستشفى الفرات في دولة العراق وكانت الدراسة إستطلاعية ، و عينة الدراسة هي ملاك التمريض البالغ عددهم (160) عامل ، و تم استخدام برنامج Spss لتحليل البيانات المتحصل عليها ، حيث كان الإستبيان أداة الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن الشخصية الإستباقية تمتلك تأثير معنوي في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة ،وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها العمل على الإهتمام بالشخصية الإستباقية لدى ملاك التمريض في مستشفى الفرات و تشجيعهم في البحث عن طرق جديدة للعمل و تدريبهم وفق خطط واضحة و مدروسة لتحسين مستواهم .

8. رعد إبراهيم الموسوي ،" أساليب التفكير و علاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة "، دراسة بمجلة جامعة

المستنصرية ، العراق ، 2015 .¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التفكير لدى طلبة الجامعة من خلال دراسة العلاقة الإرتباطية بين أساليب التفكير و الأداء الإبداعي لدى الطلبة .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و كانت أداة الدراسة الإستبيان ، حيث تكونت عينة الدراسة من (200) طالب جامعي تم إختيارهم بطريقة عشوائية .

و من أبرز النتائج التي تم الوصول إليها هي :

يوجد أداء إبداعي لدى طلبة الجامعة يعزى إلى أساليب التفكير ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الأداء الإبداعي ، أيضا لا توجد علاقة إرتباطية بين أساليب التفكير جميعها و الأداء الإبداعي للطلبة الجامعين عند مستوى (0.05) ، و من توصيات الدراسة أهمها الإستفادة من مقياس أساليب التفكير والأداء الإبداعي في المجالات التربوية والمهنية في معرفة خصائص الأفراد .

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1. Study of: Ali Javed. Atif Hassan. Tooba Arshad INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: 2019²

¹ - رعد إبراهيم الموسوي ،" أساليب التفكير و علاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة "، دراسة بمجلة جامعة المستنصرية ، العراق ، 2015 .

² Study of: Ali Javed . Atif Hassan. Tooba Arshad INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR THE

هدفت الدراسة الى تقديم فهم منطقي وشامل للغرض الأساسي من الدراسة الا وهو فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي للموظفين عن طريق توفير آلية تحفيزية للتمكين النفسي تربط علاقتهم. لاختبار هذه الفرضيات، قان الباحثين بجمع البيانات من 278 عاملا يعملون في قطاع الخدمات في لاهور، باكستان، وقد خلصوا الى النتائج التالية:

وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية بشكل إيجابي بسلوك العمل الاستباقي، ويتصل كل بُعد من ابعاد القيادة التحويلية كل على حدا (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) اتصلا إيجابيا بسلوك العمل الاستباقي؛ ويساهم كل من التفويض والتمكين بشكل إيجابي في تعزيز السلوك الاستباقي بين الافراد.

2. Study of Thiago Dal Molin, João Lucas Campos de Oliveira, Nelsi Salette Tonini, Rafael Muniz de Oliveira Ronan Felipe de Souza, Drieli Wawzeniak de Anchieta, Gleicy Kelly Teles da Silva: PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS 2019 ¹

هدفت الدراسة الى تحليل السلوك الاستباقي للممرضات في المستشفيات ومقارنة مستويات النشاط بين الممرضات اللاتي يؤدين وظائف مختلفة. ومحل الدراسة كان في مستشفى جامعي عام في بارانا البرازيل على 41 عينة من الممرضات في رعاية المرضى المباشرة و 21 عينة من الممرضات المنسقات العاملين في الوظائف الادارية، بعد برجة البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: اعتبرت الممرضات أن سلوكهن الاستباقي إيجابي، وخاصة الممرضات المنسقات العاملين في الوظائف الإدارية؛ وجود اختلاف في درجات الاستباقية بين مجموعات الممرضات، وذلك فيما يتعلق بالتوقع والاستعداد للتغيرات في مكان العمل؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بندين من الأداة، مما يشير على وجود سلوك استباقي أقوى بين الممرضات اللاتي لديهن وظائف إدارية.

3 _Diliello Trudy-Jeffery, Maximizing organizational leadership capacity for the future:toward a model of self-leadership innovation and creativity, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, Issue 4, , 2006.²

MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: Governance and Management Review 2019

¹Thiago Dal Molin, João Lucas Campos de Oliveira, Nelsi Salette Tonini, Rafael Muniz de Oliveira Ronan Felipe de Souza, Drieli Wawzeniak de Anchieta, Gleicy Kelly Teles da Silva: **PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS**, ARTICLE Cogitare enferm. 24: e58174, 2019

² - Diliello Trudy-Jeffery, **Maximizing organizational leadership capacity for the future:toward a model of self-leadership innovation and creativity**, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, Issue 4, P.P.319-337, 2006.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف قدمت الدراسة دليلا نظريا وتجريبيا للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار.

و توصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وأن الأفراد الذين يتلقون دعما تنظيميا قويا هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعما تنظيميا ضعيفا. وأوصت الدراسة بتشجيع القيادة الذاتية المؤدية لتعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.
الفرع الأول: أوجه الشبه.

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الإعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛
 - أدوات جمع البيانات: تم الإعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
 - أداة تحليل البيانات: تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 23 كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- الفرع الثاني: أوجه الإختلاف.

هناك العديد من أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

جدول رقم (01 - 01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أُنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة خلال السنوات من (2006 إلى 2022) حيث اشتملت الأماكن التالية: المانيا، العراق، باكستان، مصر، الجزائر، الولايات المتحدة الأمريكية، .	تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2023/2022 في المديرية الجهوية موبليس - قسم - ورقلة-	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو للعاملين أو للمعلمين والأساتذة، وكانت أقل أو أكبر حجما من الدراسة الحالية	ركزنا في بحثنا على عينة	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، إقتصادية، تجارية، صناعية، تعليمية)	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي الخدماتي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع إقتصادي إنتاجي وهي المديرية الجهوية موبليس - قسم - ورقلة-	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات متغيرات مختلفة:	تناولت دراستنا متغيرين:	من حيث المتغيرات
السلوك الاستباقي، قيادة التحويلية، التيسير التنظيمي، إبداع العاملين، السلوك الإبداعي، التصور الاخلاقي، التمكين النفسي، القيادة الخلاقة ، الشخصية الاستباقية، أساليب التفكير، العوامل التنظيمية، ممرسات إدارة الموارد البشرية.	السلوك الاستباقي والأداء الابداعي الإبداعي.	
هدفت معظم الدراسات على الوقوف على معرفة علاقة السلوك الاستباقي مع متغيرات	تهدف دراستنا إلى الوقوف على اثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي في	من حيث

<p>متنوعة منها التمكين النفسي، التسييس التنظيمي، قيادة التحويلية... إلخ، وكذا علاقة الاداء الإبداعي مع كل من الشخصية الاستباقية، العوامل التنظيمية، القيادة الخلاقة.</p>	<p>المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>الهدف</p>
--	-----------------------------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها.

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقاً جيدة للطالبين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة وعلى كية تحديد الفروض؛
 - ساهمت في معرفتنا على هيكلية الدراسات الحالية؛
 - ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبين الانطلاق في الدراسة الحالية؛
 - ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطالبين في إعداد المنهجية المتبعة؛
 - الاستفادة من المراجع و المصادر للبحث مما يأكد على أهمية البحث و يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.
- 2- دلالات الدراسات السابقة.

مما هو ملاحظ من الدراسات السابقة هو أنها قدمت كل الجوانب النظري لكل ما يخص المتغير المستقل السلوك الاستباقي والمتغير التابع الاداء الإبداعي، وقد اتفقت هذه الدراسات على أن السلوك الاستباقي يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة وأكدت على أهميته بالنسبة للمنظمة خاصة وأن التمكين مرتبط بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للمنظمة.

أما بالنسبة لاداء الإبداعي فقد أكدت جميع الدراسات على أهميته وحاجة المنظمات اليوم إليها، في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة العمل، ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على مكانتها وضمن استمراريتها فعليها أن تهتم بالإبداع والأفراد المبدعين من خلال توفير كل السبل لهم لتطوير أنفسهم والمحافظة عليهم من خلال تحفيزهم والحد من مختلف المعوقات التي تحد من إبداعهم.

وقد نادت مجمل هذه الدراسات إلى ضرورة تشجيع الإدارات على كما أشارت بعض الدراسات إلى وضوح العلاقة بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي وقد خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين السلوك الاستباقي وأبعاده المختلفة مع الإبداع.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم الطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بينهما، ذلك أن السلوك الاستباقي يساهم وبشكل كبير في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث أنه كل ما كان هناك سلوك استباقي كان هناك اتجاه صحيح نحو أداء الإبداعي، من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء حرية ومجال للتصرف في مجال العمل، وتهيئة المناخ المناسب للعمل، وكذا تشجيع العاملين وتحفيزهم، ما يساهم بشكل كبير في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، كما قد تؤدي بدورها إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل، وإيجاد حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تعيق العمل، والتصدي للمخاطر وإيجاد طرق فعالة لمجابهتها، كل هذا يساهم في تقدم وتطور المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها، لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة اليوم التي تتميز باشتداد المنافسة.

ومن خلال الفصل الثاني سيتم إكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من المديرية الجهوية موبليس -ورقلة-.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز
الأداء الإبداعي

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول الى كالسلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع وأهم الدراسات الأدبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على مؤسسة موبيلس حيث سنحاول تحديد مدى تأثير سلوك العمل الاستباقي على الأداء الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة ومنه سنتعرف من خلال هذا الفصل للمباحث التالية:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات المنهجية المتبعة في تحليل وجهات نظر موظفي حول واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة أداة جمع البيانات يمثل منهج الدراسة أساس الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، والتوصل إلى نتائج موثوق فيها، ووضع توصيات قابلة للتطبيق، ويختلف منهج الدراسة الميدانية باختلاف موضوعها بحيث يستعين الباحث بالمنهج الذي يراه ملائما لتقصي أبعاد الظاهرة المراد دراستها.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تبيان دور سلوك العمل الإستباقي في تحسين الأداء الإبداعي ، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتحليلها وتفسيرها مع الربط بين متغيراتها للوصول إلى نتائج واقعية على اعتبار أن هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع وإعطاء صورة دقيقة وواضحة عنها.

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على عينة الدراسة.

1- نظرة عن مؤسسة موبيليس

شركة موبيليس هي مؤسسة خدمانية ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 2500000000 دج، مقسمة الى 250000 دج سهم، قيمة كل منها 100000 دج مملوكة بالكامل لاتصالات الجزائر، فهي تعتبر فرع من فروع هذه الأخيرة بحيث تتميز لقراراتها المالية والاقتصادية المستقلة وتعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الوطن. تم الإعلان هن نشأتها في أوت سنة 2003.

تشمل موبيليس ثمان مديريات جهوية موزعة لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتتمثل في:

- المديرية الجهوية الجزائر
- المديرية الجهوية سطيف
- المديرية الجهوية قسنطينة.
- المديرية الجهوية عنابة.
- المديرية الجهوية الشلف.
- المديرية الجهوية وهران.
- المديرية الجهوية بشار.
- المديرية الجهوية ورقلة (والتي هي محل دراستنا الميدانية لهذا البحث).

02 - التعريف بالمديرية الجهوية موبيليس " ورقلة "

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004 ، و تتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2006/2005 وهي ورقلة، الأغواط ، غرداية ، حاسي مسعود ، الوادي ، تمنراست و اليزي . ثم كان مشروع إنشاء ثمانية وكالات فرعية تدريجيا ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006 وقد تم هذا المشروع و الهدف من ذلك هو توحيد و تنظيم الوكالات التجارية و تحقيق النجاح في الميدان التجاري و تتمثل هذه لفروع في: تقرت ، أفلو ، المغاير ، طولقا، المنيعه ، عين أمناس مطار حاسي مسعود و عين صالح .

03- نظام عمل المؤسسة

يشتغل في المؤسسة الجهوية لموبيليس " ورقلة" 245 عامل و هم مقسمين حسب مجالين :

أ- المجال الإداري و التقني:

يشتغل العمال وفق نظام زمني مقسم إلى فترتين ، الفترة الصباحية من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 زوالا والفترة 13:00 زوالا إلى 16:30 مساء ، مع وجود حالات المناوبة في الساعات الإضافية يوم الجمعة و السبت ، وذلك المسائية من حتى في المناسبات والأعياد الدينية و الوطنية ، وكل هذان من أجل العمل على خدمة الزبائن و راحتهم و توفير الشبكة

ب- المجال التجاري :

في المجال التجاري نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة، وهو مقسم كذلك إلى فترتين: الفترة الصباحية تكون من 20:00 صباحا إلى غاية 14:00 زوالا و الفترة المسائية من الساعة 14:00 زوالا إلى 20:00 مساء وهذا لتلبية طلبات الزبائن .

04- مبادئ و قيم المديرية :

إن للمديرية الجهوية مبادئ وقيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- العمل على الثروة وتحقيق النمو ،

- حماية المستهلك الجزائري والدفاع على خصوصياته ،

- الجودة، الابتكار والامتياز،

- النزاهة والشفافية و إحترام العهود

- روح الفريق و إتقان العمل

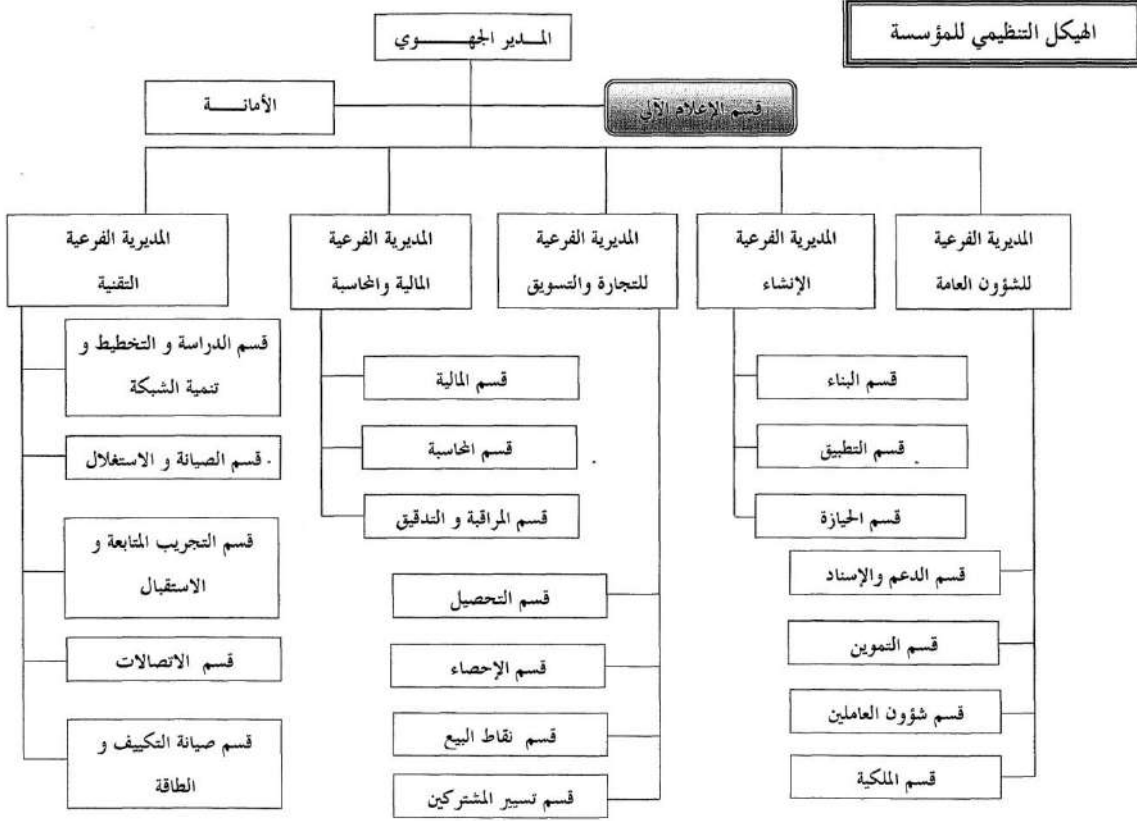
- الثقة و الصدق و الأمانة

05- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس بورقلة : تشكل التنظيم وفعاليته

تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاط المؤسسة و المتمثل في مجموعة من الوظائف المتخصصة وهي وظائف أساسية تشكل القوى الضاربة لنشاطها و الوظائف الأساسية مع وجود تكامل بين هذه الوظائف الأساسية و الفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليته و الذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف وهو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة واستعادة التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستهباقي في تعزيز الأداء الإبداعى

وأهداف المؤسسة و الشكل الآتى يبين الهيكل التنظيمى حيث يوضح توزيع المديرىات الفرعية والمصالح والذى يعطينا صورة أوضح للبيئة الداخلية لهته المؤسسة :



05- تعريف ودور مصالح المؤسسة:

أ- المدير الجهوى :

- يعتبر الخلية الأساسية فى المديرية الجهوية وهو الأمر بالصرف إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منهم :
- السعى إلى تطوير و رفع رأس المال التجارى للمديرية. - السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية.
- السهر على حسن سير وظائف العمال. - التنسيق بين مختلف المديرىات الفرعية.
- السهر على تكوين و إعلام و تطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

ب-المديرية الفرعية لنشر الشبكة:

تعتبر مسئولة على تثبيت الشبكة بأنواعها، ووظائفها الأساسية تكمل فى التهيئة والانجاز و التشغيل إذ أنها تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لا نشاء محطة هاتف نقال و القيام بالدراسة التقنية للمكان و بعد التأكد من أن مناسب يتم وضع الأجهزة المطلوبة لتشغيل المحطة.

ج- المديرية الفرعية التقنية :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

مهمة هذه المديرية الفرعية هي الحفاظ علي الشبكة و صيانتها بالإضافة إلى العمل على تطويرها من خلال ابتكار و تقديم خدمات جديدة للمستهلكين، كما تقوم بالتسيير و التنفيذ و الرقابة.

د- المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية :

تختص بمراقبة و إعداد ميزانية المؤسسة و الوسائل العامة الداخلية و الخارجية. تسيير الخزينة و تنظيم العلاقات بين البنوك. المحاسبة العامة.

محاسبة الزبائن و الموردين.

هـ- المديرية الفرعية التجارية:

تعتبر هذه المديرية الفرعية الأهم بالمؤسسة بحكم أن هدف المؤسسة هو الربح الدرجة الأولى و مهمتها تصريف المبيعات، تحصيل أموال الشركة، متابعة شكاوي الزبائن ، و تسيير الوكالات التجارية التابعة للمديرية و من هم نقاط البيع.

و- المديرية الفرعية لأعمال العامة :

يرأس هذه المديرية الفرعية نائب المدير و هي مكونة من :

- مصلحة الإمداد: تشرف على الصيانة و التأمينات و النقل و الحظيرة.

-مصلحة الوسائل العامة: رئيسها يقوم بتسيير المخزونان.

- مصلحة الممتلكات : تسيير الممتلكات بصفة عامة للمؤسسة و دورها هو ضمان الممتلكات،

الممتلكات، تسديد الكراء و فواتير الكهرباء و الماء.

- دائرة الموارد البشرية : مهامها الرئيسي هو تسيير الموارد البشرية و تتكون من مصلحة تسيير المستخدمين.

الفرع الثالث: طريقة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تم موضوع

البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي مؤسسة موبيليس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

ثانيا: عينة الدراسة

للتعرف على أثر سلوك العمل الإستباقي في تعزيز الأداء الابداعي، قمنا بدراسة عينة من موظفي مؤسسة موبيليس حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 50 استمارة لنسترجع 45 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 45 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (): يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير التابع	سلوك العمل الاستباقي
المتغير المستقل	الأداء الإبداعي

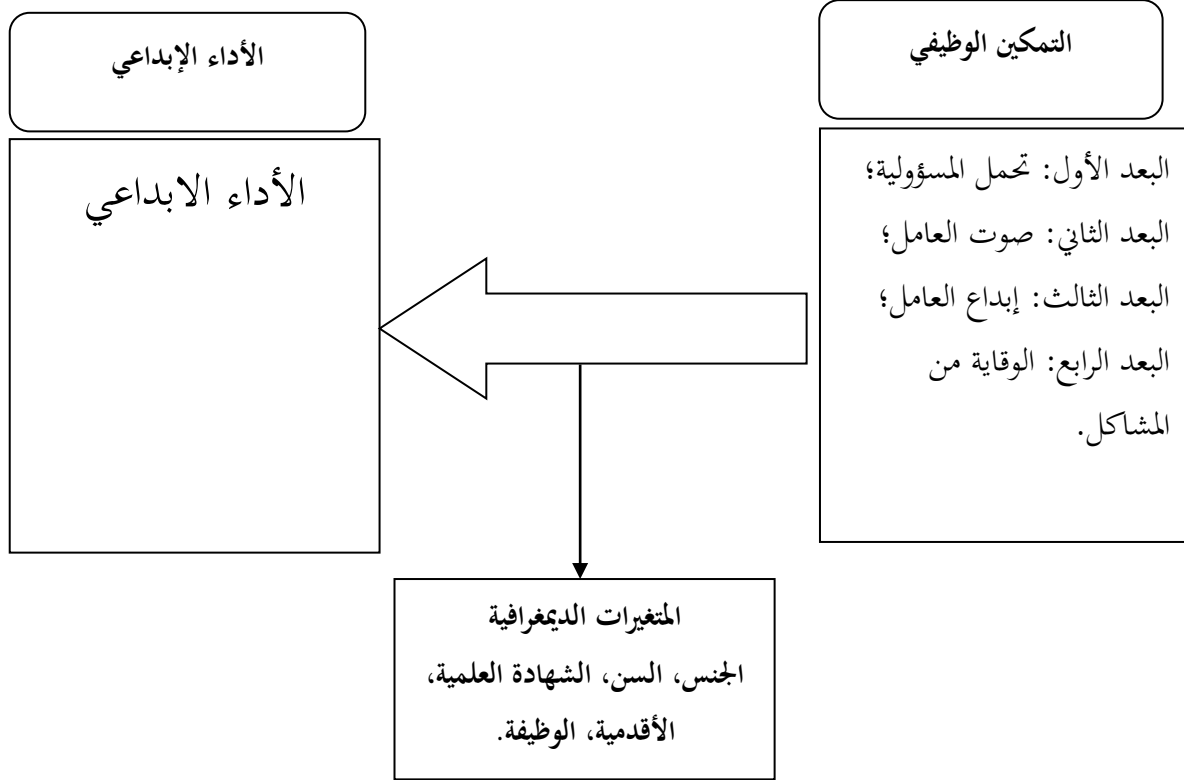
المصدر: من اعداد الطالبان.

يوضح الجدول (02- 03) المذكور أعلاه متغيرات الدراسة، حيث أن سلوك العمل الاستباقي هو المتغير المستقل، والمتغير التابع في هذه الحالة هو الأداء الإبداعي .

ثالثا: نموذج الدراسة.

تم تصميم نموذج افتراضي للمبحث كما في الشكل (01-01) والذي يشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أبعاد ومفهوم الأداء الإبداعي.

الشكل رقم (): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسية
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 35 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1- تصميم الاستبيان

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: سلوك العمل الاستباقي حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:
- البعد الأول: تحمل المسؤولية؛
- البعد الثاني: صوت العامل؛
- البعد الثالث: إبداع العامل؛
- البعد الرابع: الوقاية من المشاكل.
- المحور الثاني: الأداء الإبداعي احتوى على (20) عبارة

2- المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(02): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	[1.80-1.00]
غير موافق	2	[2.60-1.81]
محايد	3	[3.40-2.61]
موافق	4	[4.20-3.41]

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

موافق بشدة	5	[5.00-4.21]
------------	---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

الفرع الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي وذلك من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

1- ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: سلوك العمل الاستباقي	15	0.751
المحور الثاني: الأداء الإبداعي	20	0.761
الاستبيان ككل	35	0.868

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وأبعاد الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 المحور الأول سلوك العمل الاستباقي (0.751) والمحور الثاني الأداء الإبداعي (0.761) وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.868) يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

2- الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (04): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

Sig	Pearson Correlation	أبعاد المحور الأول
0.000	0.876**	البعد الأول: تحمل المسؤولية؛
0.000	0.882**	البعد الثاني: صوت العامل؛
0.000	0.675**	البعد الثالث: إبداع العامل؛
0.002	0.448**	البعد الرابع: الوقاية من المشاكل.
0.000	0.946**	المحور الأول: سلوك العمل الاستباقي
0.000	0.964**	المحور الثاني: الأداء الإبداعي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول سلوك العمل الاستباقي من خلال البعد الأول تحمل المسؤولية بمعامل ارتباط قدره $(r=0.876)$ والبعد الثاني صوت العامل بمعامل ارتباط قدره $(r=0.882)$ ، والبعد الثالث إبداع العامل بمعامل ارتباط قدره $(r=0.675)$ والبعد الرابع: الوقاية من المشاكل بمعامل ارتباط قدره $(r=0.448)$ ؛ تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول سلوك العمل الاستباقي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %	الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس
أنثى	24	53.3	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

المجموع	45	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 24 ونسبة 53.3%، في حين ذكور بعدد 21 ونسبة 46.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل رقم(03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	
	النسبة %	التكرار
أقل من 35 سنة	17,8	8
من 35 إلى أقل من 45 سنة	37,8	17
من 45 إلى أقل من 55 سنة	31,1	14
55 سنة فأكثر	13,3	6
المجموع	%100	45

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بعدد 17 ونسبة 37.8%، تليها الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة بعدد 14 ونسبة 31.1%، أما أقل من 35 سنة بعدد 8 ونسبة 17.8% في حين 55 سنة فأكثر بعدد 6 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية	الشكل رقم(04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	
	النسبة %	التكرار
ليسانس	22,2	10
ماستر أو مهندس	48,9	22
ماجستير	28,9	13
المجموع	%100	45

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة توزعت حسب الشهادة العلمية بأغلبية ماستر أو مهندس بعدد 22 ونسبة 48.9% تليها ماجستير بعدد 13 ونسبة 28.9% في حين ليسانس بعدد 10 ونسبة 22.2%، من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراس الأقدمية	الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة الأقدمية		
	النسبة %	التكرار	الأقدمية
	13,3	6	أقل من 5 سنوات
	48,9	22	من 5 إلى أقل من 15 سنة
	37,8	17	من 15 إلى أقل من 20 سنة
	100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه تتوزع عينة الدراسة حسب الأقدمية بالأغلبية من 5 إلى أقل من 15 سنة بعدد 22 ونسبة 48.9% تليها من 15 إلى أقل من 20 سنة بعدد 17 ونسبة 37.8% أما أقل من 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم(07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراس الوظيفة	الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة الوظيفة		
	النسبة %	التكرار	الوظيفة
45			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

مدير	1	2,2
نائب مدير	3	6,7
رئيس مصلحة	41	91,1
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية من فئة الوظيفية رئيس مصلحة بعدد 41 ونسبة 91.1% تليها نائب مدير بعدد 3 ونسبة 6.7% في حين نسبة 2.2% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لنتائج تحليل محاور الدراسة من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجدول التالي.

1- تحليل أبعاد المحور الأول " سلوك العمل الإستباقي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1-1 نتائج تحليل البعد الأول تحمل المسؤولية

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1. أقوم بجهود تطوعية لأجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل	3,91	,0180	4	مرتفع
2. أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	4,00	,2430	3	مرتفع
3. أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة	3,86	,2890	5	مرتفع
4. أقوم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لي بسهولة	4,28	,2170	1	مرتفع جدا
5. أتحمل نتائج القرارات التي اتخذتها ولا أحمّلها للآخرين	4,00	,0440	2	مرتفع
البعد الأول: تحمل المسؤولية	4,01	,5960	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: تحمل المسؤولية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.01) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.86 - 4.28)، حيث "العبارة رقم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.28) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على قيامهم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لهم بسهولة، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.00) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على تحملهم نتائج القرارات التي يتخذونها ولا يحملونها للآخرين، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل" بمتوسط حسابي (4.00)، أما العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) ما يؤكد على محاولتهم اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة.

1-2 نتائج تحليل البعد الثاني صوت العامل

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه للعينة	العام
6. أعرض وجهة نظري للآخرين في قضايا العمل	4,00	,2430	3	مرتفع	
7. أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل	3,86	,2890	4	مرتفع	
8. أنا على علم بجميع قضايا العمل وابدئي رأيي فيها	4,28	,2170	1	مرتفع جدا	
9. أبدئي رأيي عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل	4,00	,0440	2	مرتفع	
البعد الثاني: صوت العامل	4,03	,5780		مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني صوت العامل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.03) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.86 - 4.28) حيث العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.28) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة جدا على قيامهم بجميع قضايا العمل و يبدون رأيهم فيها، تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.00) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنهم يبدون رأيهم عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي (4.00) ما يؤكد على أنهم يرضون وجهة نظرهم للآخرين في قضايا العمل. العبارة " أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.86).

1-3 نتائج تحليل البعد الثالث إبداع العامل

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإبتدائي في تعزيز الأداء الإبداعي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
10. أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	4,00	,2430	مرتفع
11. أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	3,86	,2890	مرتفع
12. أعزز وأشجع الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل	4,28	,2170	مرتفع جدا
البعد الثالث: إبداع العامل	4,05	,6700	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: إبداع العامل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.05) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.86 - 4.28) حيث العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أنهم يعززون و يشجعون الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل، تليها العبارة رقم 10 بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (4.00) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يستطيعون توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (3.86) ما يؤكد على بحثهم الدائم عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل.

1-4 نتائج تحليل البعد الرابع الوقاية من المشاكل

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
13. أحاول دائما تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة في العمل	4,00	,0440	مرتفع
14. أحاول دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل	4,00	,2430	مرتفع
15. اقضي بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوث المشكلات في العمل والوقاية منها	3,82	,2660	مرتفع
البعد الرابع: الوقاية من المشاكل	3,82	,4800	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الوقاية من المشاكل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.82) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.82 - 4.00) حيث العبارة رقم 13 احتلت المرتبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

الأولى "بمتوسط حسابي (4.00) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أنهم يحاولون دائما تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة في العمل، تليها العبارة رقم 14 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.00) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يحاولون دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي (3.82) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على قضائهم بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوث المشكلات في العمل والوقاية منها.

2- نتائج تحليل عبارات المحور الثاني الأداء الابداعي

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه للعينة	العام
16. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة بشكل دائم	3,97	,0330	<u>9</u>	مرتفع	
17. عادة ما أميل إلى دعم الأفكار الإبداعية.	3,93	,6530	<u>11</u>	مرتفع	
18. أسعى جاهدا لإيجاد أفضل الطرق لأداء العمل.	3,88	,9100	<u>15</u>	مرتفع	
19. الالتزام الشديد بالقواعد والقوانين أحيانا يؤثر سلبا على إنجاز المهام خاصة المعقدة والمستعجلة	4,13	,0570	<u>2</u>	مرتفع	
20. حين أواجه بموقف صعب يثير تفكيري أقوم بتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول والبدائل لحل الموقف	4,04	,9520	<u>7</u>	مرتفع	
21. عندما يقوم زملائي بطرح الأفكار حول موضوع أو موقف معين فاني اشغل ذهني بأفكار لم يفكر بها احد من قبل	3,75	,1110	<u>17</u>	مرتفع	
22. أبحث وأجمع المعرفة المرتبطة بعملتي في مختلف المنشورات العلمية	3,88	,8580	<u>14</u>	مرتفع	
23. أكتسب المعارف عن طريق تجميع المعارف السابقة وتحليلها	4,06	,8090	<u>6</u>	مرتفع	
24. أقوم بالتدريب والتكوينات من أجل اكتساب المعرفة	4,00	,9040	<u>8</u>	مرتفع	
25. أستثمر في خبرات وتجارب زملائي وأحولها إلى معارف جديدة	4,22	,7650	<u>1</u>	مرتفع جدا	
26. أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية واللقاءات الحرة للحصول على المزيد من المعارف	3,82	,0720	<u>16</u>	مرتفع	
27. استعمل تكنولوجيايات الاتصال وأنظمة المعلومات في اكتساب المعرفة وتبادلها مع الآخرين	4,13	,1400	<u>3</u>	مرتفع	
28. محاكاة الزملاء والاستفادة من التغذية الراجعة تعزز مستويات المعرفة لدي	3,93	,6870	<u>10</u>	مرتفع	
29. مطالعة الكتب والمجلات والدوريات المتعلقة بأنشطتي تعزز مستويات المعرفة لدي	3,91	,0830	<u>12</u>	مرتفع	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

مرتفع	<u>19</u>	,0030	3,64	30. لدي القابلية على تحويل الأفكار الجديدة إلى إبداعات مفيدة.
مرتفع	<u>13</u>	,2100	3,88	31. أشجع على توليد حلول ناجعة للمشكلات.
مرتفع	<u>20</u>	,1700	3,64	32. عند اختلاف الآخرين حول موقف معين أميل للرأي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة ويسعى للوصول إلى رأي جديد
مرتفع	<u>5</u>	,1440	4,08	33. عندما أشارك بالمناقشات استمع بوعي إلى وجهات نظر الآخرين
مرتفع	<u>4</u>	,0270	4,11	34. لدي القدرة على تقديم الفكرة الجديدة بطريقة منهجية.
مرتفع	<u>18</u>	,0360	3,71	35. عادة ما أساهم في زيادة حماس زملائي في العمل على تقديم الأفكار الابتكارية
مرتفع		,4220	3,94	المحور الثاني: الأداء الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: الأداء الإبداعي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.94) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.64 - 4.22) حيث "العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.22) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على استثمارهم في خبرات وتجارب زملائهم و يحولونها إلى معارف جديدة، تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.13) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي أن الالتزام الشديد بالقواعد والقوانين أحيانا يؤثر سلبا على إنجاز المهام خاصة المعقدة والمستعجلة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي (4.13) ما يؤكد على استعمالهم تكنولوجيات الاتصال وأنظمة المعلومات في اكتساب المعرفة وتبادلها مع الآخرين. العبارة " لدي القدرة على تقديم الفكرة الجديدة بطريقة منهجية " جاءت بالمرتبة الرابعة وبتوسط حسابي قدر ب (4.11). بالمرتبة الخامسة نجد العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي قدر ب (4.08) ويؤكدون بدرجة مرتفعة أنه عندما يشاركون بالمناقشات يستمعون بوعي إلى وجهات نظر الآخرين. وأخيراً نجد العبارة رقم 32 بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (3.64) أي عند اختلاف الآخرين حول موقف معين يميلون للرأي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة و يسعون للوصول إلى رأي.

الفرع الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

علمنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الإعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.127	0.193	المحور الأول: سلوك العمل الاستباقي
0.111	0.153	المحور الثاني: الأداء الإبداعي
0.198	0.188	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت بـ 0.188 نجد مستوى المعنوية للمحور الأول 0.127 للمحور الثاني، أما 0.111 أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

2- عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (16): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	1,1381	0,8288	0,98343	0,000	44	12,817

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

(0.98343)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.1381-0.8288] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (398) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: هناك أداء إبداعي عالي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	1,0668	,8132	0,94000	0,000	44	14,940

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه هناك ي يوجد مستوى مرتفع في ممارسة الأداء الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.94000)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.0668-0.8132] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (3.94) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية هناك أداء إبداعي عالي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: هناك علاقة وطيدة بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
سلوك العمل الاستباقي	0.826**	0.000	قبول الفرضية
الأداء الإبداعي			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي في المؤسسة ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0.826$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة بين كل من السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة طردية قوية بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يعتبر بعد تولي المسؤولية الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: تحمل المسؤولية؛	4,0133	0,59605
البعد الثاني: صوت العامل؛	4,0389	0,57888
البعد الثالث: إبداع العامل؛	4,0519	0,67028
البعد الرابع: الوقاية من المشاكل.	3,8296	0,48002
المحور الأول: السلوك الإبداعي	3,9834	0,51470

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع المجال مرتفع لجل أبعاد ، حيث نجد بعد ابداع العامل أكثر تطبيقاً بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري قدر بـ (0.670)، يليه بعد صوت العامل بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.578) ، ثم بعد تحمل المسؤولية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.596) وأخيراً بعد الوقاية من المشاكل بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.514)

وبالتالي لا يعتبر بعد تولي المسؤولية الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الفروق

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل

الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية.

1.1 بالنسبة لمتغير الجنس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل

الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
ذكر	3,9024	0,43344	0.059	0.809
أنثى	3,9729	0,41832		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الابداع الإداري بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.059) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.809) أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الابداع الإداري بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: ثبت صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية. الجنس

بالنسبة لمتغيرات السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة حول المحور " الأداء الاداري "

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات

السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة ، للمحور الأول

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
السن	بين المجموعات	1.257	2.610	0.064

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

	خلال المجموعات	6.581		
الشهادة العلمية	بين المجموعات	0.1099	3.425	0.042
	خلال المجموعات	6.739		
الأقدمية	بين المجموعات	0.371	1.044	0.361
	خلال المجموعات	7.467		
الوظيفة	بين المجموعات	0.020	0.054	0.947
	خلال المجموعات	7.8018		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات كل من السن، الأقدمية والوظيفة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة الإبداع الإداري في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الشهادة العلمية حسب إجابات عينة الدراسة. بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور الإبداع الإداري: تنب نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية. في حين توجد فروق في متغير الشهادة العلمية

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

- اختبار صحة الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة أنه هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، أي أن العاملين بمؤسسة موبيليس لهم عملية استباقية يعتمدون عليها في ممارسة عملهم ، وذلك على أساس الأبعاد المدروسة وهي

- بعد تحمل المسؤولية : أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحمل المسؤولية في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيليس- ورقة - وذلك على أساس بعد تحمل المسؤولية الذي نجد متوسطه الحسابي (4.01) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) حيث إتفق هذا البعد مع دراسة نوال محمد النادي(2021) :مذكرة بعنوان: "دور الوسيط لسلوك الاستباقي في العلاقات بين الممرسات ادارة موارد بشرية عالية الأداء والنجاح الريادي التي فسرت بأن الأفراد الذين لهم القدرة على تحمل المسؤولية وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء المهام الوظيفية يكونوا أكثر قدرة على تحقيق النجاح الريادي، وعليه فإن تحمل المسؤولية له دور و أثر في تعزيز الأداء الإبداعي

- **بعد صوت العامل:** أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصوت العامل في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيليس حيث كلما ازدادت صوت العامل بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة ، وذلك على أساس بعد صوت العامل الذي نجد متوسطه الحسابي (4.03) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.86 - 4.28)، وكذا على أساس معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.882$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير لصوت العامل إيجابيا في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث إتفق هذا البعد مع دراسة أزهار مراد عوجة ، " الشخصية الإستباقية و إنعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين "، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد7، العدد25، 2018 الذي فسرت بأن صوت العامل هو ما يبرز شخصيته الإستباقية وأنه كلما ابرز العامل صوته وسط مكان شغله سواء في نقاشات العمل أو مع زملائه أو مديره كان له أثر في التمييز الإبداعي .

- **بعد إبداع العامل:** أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع العامل في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيليس أي أن العامل كلما نتج عنه توليد أفكار إبداعية في بيئة عمله ، و كان يبحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل كلما زاد أداءه الإبداعي ، ويثبت ذلك على أساس بعد إبداع العمل الذي نجد متوسطه الحسابي (4.05) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عباراته موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.86 - 4.28)، وكذلك على أساس معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.675$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير لإبداع العامل إيجابيا في تعزيز الأداء الإبداعي حيث كلما ازداد إبداع العامل بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث إتفق هذا البعد مع دراسة Diliello Trudy-Jeffery, Maximizing organizational leadership capacity for the future toward a model of self-leadership innovation and :creativity, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, Issue 4, , 2006 التي بينت بأن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية ولهم القدرة على الابتكارهم أكثر قدرة على من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وأن الأفراد الذين يتلقون دعما تنظيميا قويا هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعما تنظيميا ضعيفا .

- **بعد الوقاية من المشاكل:** أثبتت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوقاية من المشاكل في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيليس أي أن العامل الذي يحاول دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل، ويقضي بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوث المشكلات في العمل والوقاية منها يرفع من نسبة تعزيز العمل الإبداعي و يثبت ذلك على أساس بعد الوقاية من المشاكل حيث نجد متوسطه الحسابي (3.82) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.82 - 4.00)، وكذلك على أساس معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.448$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير للوقاية من المشاكل إيجابيا في تعزيز الأداء الإبداعي حيث كلما ازدادت الوقاية من المشاكل بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز الأداء الإبداعي ، حيث إتفق هذا البعد مع دراسة رغد إبراهيم الموسوي ، " أساليب التفكير و علاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة "، دراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

بمجلة جامعة المستنصرية ، العراق ، 2015 التي وصلت إلى نتائج مفادها أن أسلوب التفكير الإيجابي للعمال يجعله لإراديا يجسد وقاية عمله من المشاكل .

- إختبار صحة الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة أنه هناك أداء إبداعي عالي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس أي دائما ما يلجئون إلى طرق إبداعية لأداء مهامهم ، وذلك على أساس بعد الأداء الإبداعي الذي نجد متوسطه الحسابي (3.94) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ حيث اتفق هذا البعد مع دراسة رغد إبراهيم الموسوي ، " أساليب التفكير و علاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة "، دراسة بمجلة جامعة المستنصرية ، العراق ، 2015 التي بينت إلى وجود أداء إبداعي لدى طلبة الجامعة يعزى إلى أساليب التفكير ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الأداء الإبداعي ، أيضا لا توجد علاقة إرتباطية بين أساليب التفكير جميعها و الأداء الإبداعي للطلبة الجامعين عند مستوى (0.05) ، و من توصيات الدراسة أهمها الاستفادة من مقياس أساليب التفكير والأداء الإبداعي في المجالات التربوية والمهنية في معرفة خصائص الأفراد .

- اختبار صحة الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك العمل الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيليس - ورقلة - أي أنه كل ما كان هناك سلوك استباقي كان هناك اتجاه صحيح نحو أداء الإبداعي، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد في تأثير العمل الاستباقي على تعزيز الأداء الإبداعي حيث اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة هناء محمد زكي (2022)¹: مجلة بعنوان: "اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والسلوك العمل المبدع لدى العاملين " التي بينت أن عوامل الشخصية من العوامل المهمة في السلوك المبدع للمعلمين فدوي الشخصية الإبتدائية لديهم نزعة قوية للبحث عن المعلومات و الفرص في البيئة المدرسية مما ينتج عنه ابداعا في العمل كما لديهم ميل كبير لتجديد معارفهم و مهاراتهم مقارنة بالسلبيين ، وبالتالي فإن العلاقة بين أبعاد الشخصية الاستباقية وأبعاد سلوك العمل المبدع والدرجة الكلية لفهي ضوء ما طرحه العديد من الباحثين وعليه فإن الشخصية الاستباقية هي سمة مهمة للإبداع في المل لأن لها القدرة على تحليل مواقف العمل الحالية وتغيير البيئة بحيث يمكن للأفراد الاستفادة من هذا التغيير الإيجابي كما أن لديهم الكثير من الخصائص التي تساعدهم على ذلك مثل النشاط و معرفة الذات و الثقة بالنفس و الإبداع والبحث عن الحلول المختلفة والتفكير في المستقبل ولديهم مواقف استباقية ودوافع ذاتية نحو الإستمرار و التغلب على الصعوبات واختبار كافة الإحتمالات و التفكير بشكل مختلف في تنفيذ الأفكار الجديدة كما لديهم قدر كبير من المرونة و التنفيذ .

- إختبار صحة الفرضية الرابعة

أثبتت الدراسة بأن بعد تولي المسؤولية لا يعتبر الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على أساس المقارنة بين الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية بينه و بين الأبعاد الأخرى حيث نجد أن بعد ابداع العامل أكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري

¹ هناء محمد زكي، اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبدع لدى المعلمين، المجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات لاداب والعلوم والتربية جامعة عين الشمس، العدد الاول- يناير 2022.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

قدر ب (0.670)، يليه بعد صوت العامل بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.578)، ثم بعد تحمل المسؤولية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.596) وأخيراً بعد الوقاية من المشاكل بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.514) وعليه لا يعتبر بعد تولي المسؤولية الأكثر تأثيراً .

- إختبار صحة الفرضية الخامسة :

أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية أي لاختلاف آرائهم باختلاف الجنس بحيث أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 24 ونسبة 53.3%، في حين ذكور بعدد 21 ونسبة 46.7% من المجموع الإجمالي للنسب، والذي نجد متوسطاتهم الحسابية متقاربة في حدود 3.9 ونفس الشيء بالنسبة للانحرافات المعيارية متقاربة في حدود 0.41 في حين توجد فروق في متغير الشهادة العلمية

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة موظفي مؤسسة موبيلس محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة تم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة موبيلس من خلال كل تحمل المولية، صوت العامل ابداع العامل، الوقاية من المشاكل، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الابداع الاداري بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة). في حين توجد فروق في متغير الشهادة العلمية حسب إجابات عينة الدراسة.

الخلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على مستوى ممارسة العاملين لدى مؤسسة موبليس ورقلة لسلوك العمل الاستباقي وعلاقته بالأداء الإبداعي ، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جانب نظري تناول الأدبيات النظرية للسلوك العمل الاستباقي والأداء الإبداعي إضافة إلى بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. أما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على واقع مستوى ممارسة السلوك الاستباقي في مؤسسة الجهوية لموبليس ورقلة وما دوره في تعزيز الأداء الإبداعي من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج حسب الواقع.

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي:
لقد كانت الدراسة تستند إلى أربعة فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: ؛ - هناك سلوك استباقي عالي لدى العاملين بمؤسسة موبليس

الفرضية الثانية: ؛ - هناك أداء إبداعي عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثالثة: ؛ - هناك علاقة وطيدة بين السلوك الاستباقي والأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرابعة: - يعتبر بعد توالي المسؤولية البعد الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الخامسة - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الابداع الاداري بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الأقدمية، الوظيفة).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ/النتائج النظرية:

- أهمية ممارسة سلوك العمل الاستباقي ودوره الإيجابي في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- اثر سلوك العمل الاستباقي في الرفع والتعزيز من مستوى الأداء الإبداعي للعاملين.
- ثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعن التفاهم بينهم والتقليل من الصراع.
- يعتبر سلوك العمل الاستباقي من بين المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا اليوم ويجب على المنظمات بأنواعها (عامة وخاصة) تبني وتطبيق وممارسة سلوك العمل الاستباقي نظراً للنجاح الذي تحققه.

ب/النتائج الميدانية:

التوصيات: يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج وتتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

1. ضرورة التركيز والاهتمام أكثر على العنصر البشري كونه الركن الأساس لبناء المنظمات ونجاحها واستمرارها؛
2. مراعاة الظروف العامة للعاملين وميولهم ورغباتهم وتوفير الجو المناسب والمعاملة الحسنة لهم في العمل؛
3. خلق بيئة عمل مناسبة تسودها روح المبادرة والتعاون بين العاملين تعمل على الجمع بين تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛

2- آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، يقترح الطالبة بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- دراسة الموضوع في مؤسسة تنتمي للقطاع العام.
- دراسة مقارنة لأبعاد السلوك الاستباقي بين مؤسسة تنشط في القطاع الخاص ومؤسسة تنشط في القطاع العام.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

01 - الكتب :

- مصطفى إبراهيم، " المعجم الوسيط " مجمع اللغة العربية ، الجزء الثاني ، مكتبة الشروق الدولية ، 2004 .
- _ مصطفى محمود، سلوك العمل الإستباقي، الإسكندرية، دار هومة للنشر والتوزيع، 2005.
- حساين عقيلة، دور السلوك الإستباقي في تنظيم المؤسسات، الأردن، دار رواد للنشر والتوزيع، 2002.
- الصرن، رعد حسن ،إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق، دار الرضا للنشر .
- د.سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز ،_حقيبة تدريبية اتنمية الإبداع الإداري ،الطبعة الأولى،عمان،دار وائل للنشر، 2003.
- أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر، عمان 2001 .
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005 .
- محمد زويد العتي، الطريق إلى الإبداع والتميز، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011 .

02- المجالات العلمية

- أزهار مراد عوجة ،" الشخصية الإستباقية و إنعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين "، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات ، مجلة الإدارة والإقتصاد،المجلد7،العدد25، 2018.
- رعد إبراهيم الموسوي ،" أساليب التفكير و علاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة "، دراسة بمجلة جامعة المستنصرية ، العراق ، 2015 .
- هناء محمد زكي، اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبدع لدي المعلمين ، المجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات لاداب والعلوم والتربية جامعة عين الشمس، العدد الاول- يناير 2022.
- إ نوال محمد النادي، دور الوسيط لسلوك الاستباقي في العلاقات بين الممرسات ادراة موارد بشرية عالية الأداء والنجاح الريادي ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارة كلية التجارة جامعة دمياط، العدد الاول- يناير 2021.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإبتداعي في تعزيز الأداء الإبداعي

- ميثاق ناتف عبد السادة الفتلاوي، حسين صبيح محسن: تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد (14) العدد (57) جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/أدارة اعمال
- بن عريمة نوال، " أثر الإحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين "، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، 2020،
- قاسم محمد عبد العلي الكرعاعي، " دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الإبداعي "، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة العراق
- بوجعة عوني، إلياس بن ساسي، دراسة بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 2019 .
- الهديل محمد علي القاموسي وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة) مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، 2019 .
- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليوية ببلبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاعمال والإدارة، جامعة قلمون الخاصة، المجلد 29، العدد الثالث، 2013،
- فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- جوان فاضل المهدي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتأثير على أعضاء الهيئة التدريسية المعهد التقني، بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016.
- علاء حاتم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيه في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56 . 2012.
- بشار محمد خليل العبيدي، سحر احمد، الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، العدد 84، 2010، العراق.
- غفران حسين إبراهيم، الكفاية المهنية و علاقتها بالإبداع الإداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة)، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد، 2019 .
- سامي شاهر عسكر و سوسن إبراهيم رجب، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم أداء الوظيفي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2016 .
- عوني بوجعة، إلياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2019.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإبتدائي في تعزيز الأداء الإبداعي

عامر علي حسين العطوي، كمال كامل الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الإبتدائي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، "دراسة تحليلية متعددة المستويات"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المثنى، بحث مقبول للنشر في مجلة الغري للعلوم الإدارية و الإقتصادية، 2017 .

03- مذكرات الماجستير

حسين صبيح محسن الكعبي، تأثير التأسيس التنظيمي على السلوك الإبتدائي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الإجتماعية، (دراسة تعليمية لآراء عينة من موظفي معمل سممت كربلاء)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2018.

العواد، عبد الله بن محمد. واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

رغد إبراهيم الموسوي، أساليب التفكير وعلاقتها بالأداء الإبداعي لدى طلبة الجامعة، أطروحة الدكتوراه، (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، العراق، السنة مجهولة .

جبر، عبد الرحمن. الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

العجلة توفيق؛ الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة؛ رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

العتار، هيثم؛ مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة؛ رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012 م.

مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2018 .

04- المراجع باللغة الأجنبية

-Bandura, Albert "Prentice-Hall series in social learning theory. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc. 1986.

- caens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothee & Stinglhamber, Florence, , ("The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". European Journal of Work and Organizational Psychology 2015 .

- Frese, michael, , "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces". Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 2008

- Parker Sharon K. & Collins Catherine G, "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors" Journal of Management Vol. 36 No. 3, May 2010

- crant, référence precedente ,

- King, Zella "Career self-management: Its nature, causes and consequences" Journal of Vocational Behavior 65. 2004

-Fay, Doris & Frese, Michael, "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies" Human Performance, 14(1),2001..

- Sonnentag, Sabine, "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work". First publ in: journal of Applied psychology 88,3 2009,

- Thomas, Jeffrey P. & Whitman Daniel S. & Viswesvaran, Chockalingam, (2010). "Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs", Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010

- Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13

- Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), "Leader- member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure" Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav2014

-Hwang, Pin-Chyuan & Ming-Han, Chuan & Chiu, Su-Fen, (2015). "Role Breadth Self-Efficacy and Foci of Proactive Behavior: Moderating Role of Collective, Relational, and Individual Self-Concept". The Journal of Psychology.

- rese, michael, (2008), "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces". Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology .

- Frese, Michael & Fay, Doris, (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century", Research in Organizational Behavior,

- Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, steven & Sowa, Debora. (1986) " Perceived Organizational Support" Journal of Applied Psychology vol. 71,No.3

- Caesens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothee & Stinglhamber, Florence, (2015), "The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". European Journal of Work and Organizational Psychology.

- Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, steven & Sowa, Debora. (1986) " Perceived Organizational Support" Journal of Applied Psychology vol. 71,No.3,

-Vos, Ans De & Clippeleer, Inge De & Dewilde, Thomas, (2009). "Proactive career behaviours and career success during the early career". Journal of Occupational and Organizational Psychology.

- **Study of:** Ali Javed . Atif Hassan. Tooba Arshad **INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR** **THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT:** Governance and Management Review 2019

-Thiago Dal Molin, João Lucas Campos de Oliveira, Nelsi Salete Tonini, Rafael Muniz de Oliiveira Ronan Felipe de Souza, Drieli Wawzeniak de Anchieta, Gleicy Kelly Teles da Silva: **PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS,** ARTICLE Cogitare enferm. 24: e58174, 2019

-Diliello Trudy-Jeffery, Maximizing organizational leadership capacity for the future:toward a model of self-leadership innovation and creativity, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, Issue 4, P.P.319-337, 2006.

الملاحق

الملحق رقم 01 :



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو، مؤسسة موبيليس ورقلة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر سلوك العمل الإستباقي في تعزيز الأداء الابداعي " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.
ولكم منا كل الشكر والتقدير.

صالح ليلى/ قرأش هاجر البريد الإلكتروني: Lylialshi4@gmail.com الهاتف: 0662360361
تحت إشراف الأستاذة صالح سميرة:

المحور الأول: عبارات سلوك العمل الإستباقي

الرقم	العبارة
أولا : تحمل المسؤولية	
1.	أقوم بجهود تطوعية لأجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل
2.	أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل
3.	أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

					4. أقوم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لي بسهولة	
					5. أتحمّل نتائج القرارات التي اتخذتها ولا أحملها للآخرين	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	ثانيا : صوت العامل	
					6. أعرض وجهة نظري للآخرين في قضايا العمل	
					7. أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل	
					8. أنا على علم بجميع قضايا العمل وابدي رأبي فيها	
					9. أبدي رأبي عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	ثالثا : إبداع العامل	
					10. أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	
					11. أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	
					12. أعزز وأشجع الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	رابعا : الوقاية من المشاكل	
موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الأداء الإبداعي	
					15. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة بشكل دائم والوقاية منها	1

المحور الثاني : الأداء الابداعي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

2	عادة ما أميل إلى دعم الأفكار الإبداعية.
3	أسعى جاهدا لإيجاد أفضل الطرق لأداء العمل.
4	الالتزام الشديد بالقواعد والقوانين أحيانا يؤثر سلبا على إنجاز المهام خاصة المعقدة والمستعجلة
5	حين أواجه بموقف صعب يثير تفكيري أقوم بتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول والبدائل لحل الموقف
6	عندما يقوم زملائي بطرح الأفكار حول موضوع أو موقف معين فاني اشغل ذهني بأفكار لم يفكر بها احد من قبل
7	أبحث وأجمع المعرفة المرتبطة بعملتي في مختلف المنشورات العلمية
8	أكتسب المعارف عن طريق تجميع المعارف السابقة وتحليلها
9	أقوم بالتدريب والتكوينات من أجل اكتساب المعرفة
10	أستثمر في خبرات وتجارب زملائي وأحولها إلى معارف جديدة
11	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية واللقاءات الحرة للحصول على المزيد من المعارف
12	استعمل تكنولوجيات الاتصال وأنظمة المعلومات في اكتساب المعرفة وتبادلها مع الآخرين
13	محاكاة الزملاء والاستفادة من التغذية الراجعة تعزز مستويات المعرفة لدي
14	مطالعة الكتب والمجلات والدوريات المتعلقة بأنشطتي تعزز مستويات المعرفة لدي
15	لدي القابلية على تحويل الأفكار الجديدة إلى إبداعات مفيدة.
16	أشجع على توليد حلول ناجعة للمشكلات.
17	عند اختلاف الآخرين حول موقف معين أميل للرأي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة ويسعى للوصول إلى رأي جديد
18	عندما أشارك بالمناقشات استمع بوعي إلى وجهات نظر الآخرين
19	لدي القدرة على تقديم الفكرة الجديدة بطريقة منهجية.
20	عادة ما أساهم في زيادة حماس زملائي في العمل على تقديم الأفكار الابتكارية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإبتدائي في تعزيز الأداء الإبداعي

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

		الجنس	
		ذكر	أنثى
السن	أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 إلى أقل من 55 سنة
الشهادة العلمية	الليسانس فأقل	ماستر أو مهندس	ماجستير
			دكتوراه
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 15 سنوات	من 15 إلى أقل من 20 سنة
			أقل من 25 سنة فأكثر
الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة
			موظف

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	35

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	20

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		DDD1	DDD2	DDD3	DDD4	MMM2
DDD1	Pearson Correlation	1	,957**	,745**	,416**	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000
	N	45	45	45	45	45
DDD2	Pearson Correlation	,957**	1	,893**	,522**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
DDD3	Pearson Correlation	,745**	,893**	1	,609**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
DDD4	Pearson Correlation	,416**	,522**	,609**	1	,448**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,002
	N	45	45	45	45	45
MMM2	Pearson Correlation	,876**	,882**	,675**	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	
	N	45	45	45	45	45

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

Correlations

		MMM2	MMM1	TTTT
MMM2	Pearson Correlation	1	,826**	,946**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	45	45	45
MMM1	Pearson Correlation	,826**	1	,964**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	45	45	45
TTTT	Pearson Correlation	,946**	,964**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	45	45	45

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

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	21	46,7	46,7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإيجابي في تعزيز الأداء الإبداعي

	2,00	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	17,8	17,8	17,8
	2,00	17	37,8	37,8	55,6
	3,00	14	31,1	31,1	86,7
	4,00	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

العلمية. الشهادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	22,2	22,2	22,2
	2,00	22	48,9	48,9	71,1
	3,00	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	13,3	13,3	13,3
	2,00	22	48,9	48,9	62,2
	3,00	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,2	2,2	2,2
	3,00	3	6,7	6,7	8,9
	4,00	41	91,1	91,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
D1	45	3,9111	1,01852
D2	45	4,0000	1,24316
D3	45	3,8667	1,28982
D4	45	4,2889	1,21771
D5	45	4,0000	1,04447
DDD1	45	4,0133	,59605
D6	45	4,0000	1,24316
D7	45	3,8667	1,28982
D8	45	4,2889	1,21771
D9	45	4,0000	1,04447
DDD2	45	4,0389	,57888
D10	45	4,0000	1,24316
D11	45	3,8667	1,28982
D12	45	4,2889	1,21771
DDD3	45	4,0519	,67028
D13	45	4,0000	1,04447
D14	45	4,0000	1,24316
D15	45	3,8222	1,26651
DDD4	45	3,8296	,48002
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	45	3,9778	1,03328
M2	45	3,9333	,65366
M3	45	3,8889	,91010
M4	45	4,1333	1,05744
M5	45	4,0444	,95240
M6	45	3,7556	1,11101
M7	45	3,8889	,85870
M8	45	4,0667	,80904
M9	45	4,0000	,90453
M10	45	4,2222	,76541
M11	45	3,8222	1,07215
M12	45	4,1333	1,14018
M13	45	3,9333	,68755
M14	45	3,9111	1,08339

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

M15	45	3,6444	1,00353
M16	45	3,8889	1,21023
M17	45	3,6444	1,17077
M18	45	4,0889	1,14460
M19	45	4,1111	1,02740
M20	45	3,7111	1,03621
MMM2	45	3,9400	,42206
Valid N (listwise)	45		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMM2	,193	45	,127	,889	45	,172
MMM1	,152	45	,111	,923	45	,165
TTTT	,188	45	,198	,886	45	,175

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,826 ^a	,682	,675		,24078

a. Predictors: (Constant), MMM1

ANOVA^a

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,345	1	5,345	92,191	,000 ^b
	Residual	2,493	43	,058		
	Total	7,838	44			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,243	,283		4,387	,000
	MMM1	,677	,071	,826	9,602	,000

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,767	,762		,20595

a. Predictors: (Constant), DDD1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,014	1	6,014	141,788	,000 ^b
	Residual	1,824	43	,042		
	Total	7,838	44			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), DDD1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,451	,211		6,865	,000
	DDD1	,620	,052	,876	11,907	,000

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,882 ^a	,778	,772		,20132

a. Predictors: (Constant), DDD2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,095	1	6,095	150,387	,000 ^b
	Residual	1,743	43	,041		
	Total	7,838	44			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), DDD2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,343	,214		6,280	,000
	DDD2	,643	,052	,882	12,263	,000

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,675 ^a	,456	,443		,31486

a. Predictors: (Constant), DDD3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,575	1	3,575	36,062	,000 ^b

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإيجابي في تعزيز الأداء الإبداعي

Residual	4,263	43	,099		
Total	7,838	44			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), DDD3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,217	,291		7,625	,000
	DDD3	,425	,071	,675	6,005	,000

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,200	,182	,38179

a. Predictors: (Constant), DDD4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,570	1	1,570	10,773	,002 ^b
	Residual	6,268	43	,146		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر السلوك الإيجابي في تعزيز الأداء الإبداعي

Total	7,838	44			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), DDD4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,433	,463		5,258	,000
	DDD4	,394	,120	,448	3,282	,002

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفروق

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM2	1,00	21	3,9024	,43344	,09458
	2,00	24	3,9729	,41832	,08539

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MMM2	Equal variances assumed	,059	,809	-,555	43	,582	-,07054	,12712	-,32690	,18582
	Equal variances not assumed			-,554	41,763	,583	-,07054	,12743	-,32774	,18667

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,257	3	,419	2,610	,064
Within Groups	6,581	41	,161		
Total	7,838	44			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,099	2	,550	3,425	,042
Within Groups	6,739	42	,160		
Total	7,838	44			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,371	2	,186	1,044	,361
Within Groups	7,467	42	,178		
Total	7,838	44			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,020	2	,010	,054	,947
Within Groups	7,818	42	,186		
Total	7,838	44			

