

الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال

وقائع أعمال المؤتمر العلمي الدولي المحكم



لنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com



مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح



الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال

وقائع أعمال المؤتمر العلمي الدولي المحكم

عمان - شارع الجامعة الأردنية
مقابل كلية الزراعة
تلفاكس : 00962 6 533 7798
ص.ب 1527 عمان 11953 الأردن
E-mail: info@alwaraq-pub.com
E-mail: halwaraq@hotmail.com



www.alwaraq-pub.com



الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال وقائع اعمال المؤتمر العلمي الدولي المحكم

(2016/5/5.2)

الطبعة الأولى

2016



مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع



مركز البحث وتطوير الموارد البشرية
رماح

كل الحقوق محفوظة



١٥٨,٤

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح
مؤتمر الابداع والابتكار في منظمات الأعمال / مركز البحث
وتطوير الموارد البشرية - رماح - عمان مؤسسة الوراق
للنشر والتوزيع . ٢٠١٦ .

() ص .

ر.أ. : (٢٠١٦ / ٤ / ١٩٠٦) .

الواصفات : / ادارة الأعمال // الابداعية /

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

جميع حقوق الملكية الأدبية محفوظة ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إدخاله
على الكمبيوتر أو على أسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر والمؤلف خطياً

(ردمك) 5 - 520 - 33 - 9957 - 978 : ISBN



مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

شارع الجامعة الأردنية - عمارة العساف - مقابل كلية الزراعة - تلفاكس ٥٣٣٧٧٩٨
ص . ب ١٥٢٧ تلاع العلي - عمان ١١٩٥٣ الأردن

e-mail : halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

المحتويات

الرقم	عنوان البحث	الصفحة
1.	الميكمل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة د. رمزي عقلة الرواشدة	11
2.	مدى تأثير رأس المال المخاطر على أساليب المحاسبة الابتكارية هيشم محمد عبد الفتاح البسيوني	29
3.	الإبداع ضمن معايير التدقيق الدولية لزيادة الثقة في رأي المدقق أ. بومسجد بدرة - أ. عامر حاج دحو	45
4.	دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية د/ سيد أحمد حاج عيسى / د/ فاتح مجاهدي / أ/ إيمان إيرابسن	59
5.	الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية الدكتور شاهر عبيد	75
6.	دور الابتكار التسويقي في مجال الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة SAMSUNG د. رمضاني لعلا أ. بن لقرشي ربيعة	89
7.	إشكالية المحاسبة الابداعية وأثر المعايير الدولية للتقارير المالية عليها د. عبد الحميد مانع الصبح	103
8.	إدارة المعرفة واثرها على أداء الهيئة التدريسية في جامعة فلسطين التقنية خضوري د. سهر الشوملي	123
9.	الابتكار كأداة لإدارة إلكترونية لتسيير حديث محاولة لتقييم نموذج الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية بالتركيز على الابتكار الدكتور بلال الدراجي	149
10.	واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات دراسة حالة منظمة الهاتف النقال موبيليس الجزائر الدكتور آيت محمد مراد	171

الرقم	عنوان البحث	الصفحة
11.	ابتكار المنتجات السياحية على ضوء أبرز التحديات الديموغرافية الحالية والمستقبلية المؤشرات السكانية المختلفة د.ناصر عبد الكريم على الغزواني	189
12.	الإفصاح الإلكتروني بين الإبداع و الحوكمة د. بوشلاغم عمروش د.بوهرين فتيحة	211
13.	إستراتيجية الإبداع التكنولوجي خيار استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أ.د.خوني رابع د.فرحاتي لويذة	225
14.	دور الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة الصناعية أ.د.زرقين عبود أ.العلمي إيمان	247
15.	دور الإبداع التكنولوجي في تفعيل القرارات بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عن طريق الأنابيب بسكيكدة أ.د.فريد كورتل د. آمال يوب	271
16.	الإبداع والابتكار الترويجي كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية الدكتور: فرج شعبان الباحث: مرابطي عبد الغاني	289
17.	دور الابتكار كإستراتيجية لخلق تنافسية قوية د. رحالية بلال أ. قصابي الياس	307
18.	دور الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الدكتورة بوغليطة الهام الأستاذة خنطيط خديجة الدكتور مهلي الوزناجي	323
19.	الابتكار في المزيج التسويقي بين التحديات والحلول الممكنة دراسة حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو د. قصاص الطيب د. مصطفى بودرامة	345
20.	أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية الدكتورة بلخضر مسعودة	371
21.	أهمية حوكمة الشركات في تأطير ممارسات الإبداع المحاسبي في الشركة د.سفير محمد د. بلقاسم رابع	395

الصفحة	عنوان البحث	الرقم
413	الإبداع المحاسبي في البرامج المحاسبية ودورها في معالجة البيانات الضخمة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة بالجزائر	.22
433	أ.د. خليل عبد القادر د. بروية إلهام دور الابتكار والإبداع في تطوير أداء الموانئ وشركات النقل البحري	.23
449	د. هشام بوريش الاتجاهات الحديثة في استراتيجيات وأعمال المصارف في ظل الإبداع والابتكار المصرفي مع الإشارة إلى حالة الجزائر	.24
471	د. بلال شيخي. أساليب إبداعية في التدريس الجامعي لتطوير رأس المال البشري	.25
497	أ. د شعيب شنوف د. بجاوي نصيرة الابتكار والإبداع والديناميكية التنافسية: حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK))	.26
543	د. عقون شراف أ. زموري كمال أ. صديقي سعاد دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر	.27
565	د زواوي حمزة أ. بوكريف زوهير الإبداع والابتكار التسويقي ودوره في خلق و تعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	.28
591	د. هياش فارس د. كواشي مراد معوقات ومقومات تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين والطلاب بجامعة جنوب الوادي	.29
627	د. حسام الدين موسى أبوضيف د. محمود كمال عربي المحاسبة الإبداعية من خلال المعايير المحاسبية الدولية وتأثيرها على القوائم المالية	.30
	د. شعباني لطفي أ. سومية تبة	

الصفحة	عنوان البحث	الرقم
643	دراسة أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على الصورة المدركة للعلامة التجارية حالة متعامل الاتصالات أوريدو د.دري سلمان الشكري د.فاتح مجاهدي أ.سلمى مهدي	31.
673	الإبداع التكنولوجي كأسلوب مؤسستي لتعزيز القوى التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة..... د. شافية شاوي د. برجم حنان	32.
695	الابتكار في المنتجات والطرائق لخلق التفوق والتميز التنافسي د.مجيد شعباني أ.شعباني وداود	33.
719	دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة أ. وهبة مرعي	34.
765	أثر ادارة المعرفة على الاداء والابداع في منظمات الاعمال أ. كمال زريق أ. سهام مرار د. طالبي بدر الدين	35.
783	تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الاسلامية الاردنية أ.د. خليل الرفاعي د. بسمة عولمي	36.
805	اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين وأثره نحو محددات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات د. بن عياد محمد سمير أ. بن مصطفى ريم	37.

اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين وأثره نحو محددات ممارسة سلوك
المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات
من إعداد:

الدكتور: بن عياد محمد سمير الأستاذة: بن مصطفى ريم

ملخص :

تقوم هذه الدراسة علي أساس الجمع بين الدراسة الأكاديمية والميدانية ، وهي تشتمل علي دراسة خمسة شركات تعمل في مجال صناعة الكيماويات والبتروكيماويات وهي تبحث في أثر اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين وأثره نحو محددات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية منها، التكرارات والنسب المئوية ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، وكا2 ، والارتباط الخطي البسيط، والانحدار ، وقد أثبت التحليل الإحصائي، معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة وبينها وبين المتغيرات التابعة من جهة أخرى، بالإضافة إلي العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة من جهة ، والمتغيرات التابعة من جهة أخرى، كما أثبت التحليل الإحصائي أيضا أن هناك اتجاهات موجبة للسلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. كلمات مفتاحية : السلوك الابتكاري , المواطنة التنظيمية , اتجاهات .

The summary

This study is held on comparing the academic and civic study. It includes studying 5 companies working in the domain on chemical and Petrochemicals manufacturing and it searches in the effect of the approaches of the creative behavior of the managers and its effect on the identifications of practicing the organizational citizenship behavior. The researcher uses many statistic methods such as duplication, the percentage, the average and the standard deviation, Waka 2, simple linear correlation and degradation. The statistic analysis proves the morality of the relations among the independent variables on one hand and the dependent variables on the other hand in addition to the correlative relations between the independent variables from one hand and the dependent variables on the other hand. Moreover, the statistic analysis proves that there are positive approaches of the creative behavior of the managers towards realizing the practicing of the organizational citizenship behaviors. key words: the Creative Behavior- The Organizational Citizenship-attitude.

المقدمة :

تقيس المنظمات في الوقت الحالي، متغيرات عديدة وهامة، منها تزايد تخفيض إعداد العاملين، وإعادة التنظيم، وإعادة الهيكلة، والهندسة الإدارية، فضلا عن زيادة العولمة ، وتقدم وتعدد التقنيات، مما فتح الباب إلي التنافسية العالمية، وأصبحت الأبحاث والابتكارات هي سمة هذا العصر، مما أدي بالمنظمات إلي البحث عن الاكتشافات والابتكارات لتحسين اقتصادها الرسمي، مما انعكس علي الاهتمام بالعمالة من الناحية الفكرية والتكنولوجية، مما أفسح المجال إلي السلوك الابتكاري، داخل هذه المنظمات، وتبني المنظمات لمناهج الابتكار الإداري، وخلق جيل من المديرين يتميزون بالسلوك الابتكاري من المنظمات.

جوانب المشكلة وتساؤلات الدراسة :

أولا - الابتكار والتطوير والإبداع أصبح أحد الجوانب الأساسية الأربعة لقياس الأداء المتوازن، وبدون هذا الجانب لن يتحقق الأداء المتوازن للمنظمة وهو هدف رئيسي تسعى إليه المنظمات .

ثانيا - لكي يتحقق هذا الجانب الابتكاري لابد أن تتوافر أنماط التفكير لدى المديرين ، مما ينعكس علي المرؤوسين والعاملين ، بشكل ايجابي ، وتحقيق ما يطلق عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ثالثا - أن التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الدولية الآن ، تفرض علي المنظمات ، التجديد والتحديث ، ووجود قيادات ابتكاريه ، وهذا يتطلب سلوك مواطنة تنظيمية متطورة ، تنعكس علي فاعلية وكفاءة المنظمة.

وفي ضوء هذه الجوانب ، يطرح الباحث التساؤلات التالية :

- 1- ما هو مفهوم التفكير وأنواعه في مواجهة متطلبات العمل؟
- 2- ما هو السلوك الابتكار ومكوناته؟
- 3- ما هي اتجاهات المديرين أصحاب السلوك الابتكاري نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الدراسة ؟ وما هي الخصائص السلوكية للقادة الذين ينفذون علي الابتكار في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- 4- هل توجد فروق بين اتجاهات المديرين الابتكارين نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الدراسة ، وما هي دلالة هذه الفروق ؟
- 5- ما هي محددات ممارسة المديرين الابتكارين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الدراسة .
- 6- ما مدى تأثير إدراك المديرين الابتكارين لمحددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

7- ما هي العلاقة الارتباطية وطبيعتها في حالة وجودها بين إدراك المديرين الابتكاريين لمحددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

فروض الدراسة: في ضوء جوانب المشكلة التي عرضها الباحث، والتساؤلات التي قام بفرصها، يتوقع الباحث ما يلي:

الفرض الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين الابتكاريين نحو إدراكهم لمحددات الشخصية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات.

الفرض الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم محددات بيئة العمل وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات .

الفرض الثالث: هناك اختلافات معنوية بين إدراك المديرين الابتكاريين لكل متغير مستقل (الانتماء والولاء التنظيمي - إدراك العلاقات بين الأشياء والأشخاص - إتباع المنهج العلمي - الإيمان بالرأي والرأي الآخر - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة - الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر) وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع. الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباط قوية بين كل متغير مستقل علي حدة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع .

الفرض الخامس: عدم وجود تأثير معنوي بين كل متغير مستقل علي حدة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع (التطوعية - الانحياز).

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلي تحقيق ما يلي :-

1- التعرف علي اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين لمدى إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتم ممارستها في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات وذلك من خلال :-

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (التطوعية)

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (الانحياز)

2- التعرف علي مدى تأثير إدراك المديرين الابتكاريين لبعض المحددات الشخصية علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات من خلال :

- اختبار تأثير الانتماء والولاء التنظيمي علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- اختبار تأثير إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - اختبار تأثير المنهج العلمي علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - 3- تحليل مدى تأثير بعض المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل علي ممارسة المواطنة التنظيمية ببعضها في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات وذلك من خلال :
 - تأثير الإيمان بالرأي والرأي الآخر علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - تأثير الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - تأثير الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- حدود البحث : التزم الباحث بحدود الدراسة التالية :**
- 1- تحليل بعض المتغيرات المستقلة المتعلقة بالسلوك الابتكاري للمديرين التي تؤثر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد تمثلت هذه المتغيرات المستقلة في : الولاء والانتماء التنظيمي ، إدراك العلاقات بين الأشخاص والأفراد ، المنهج العلمي ، وهي متغيرات تمثل شخصية المدير ، أما المتغيرات الأخرى، فقد تمثلت في ، الإيمان بالرأي والرأي الآخر، الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة ، الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر، دون غيرها من المتغيرات الأخرى .
 - 2- التزام الباحث بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنموذج ثنائي الأبعاد دون غيرها من الأبعاد الأخرى كما يلي : -
 - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (التطوعية)
 - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (الانحياز)
 - 3- التزام الباحث بقطاع الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية وذلك لأهمية هذا القطاع ودوره الحيوي في الاقتصاد ، وبما له من أهمية قومية.
- تحديد حجم العينة:** اعتمد الباحث علي الدراسة الميدانية ، بالتطبيق علي قطاع الصناعات الكيماوية ، ويتكون هذا القطاع من :
- 1- المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات
 - 2- توتال لوبريفيوم (بيتوم الجزائر)
 - 3- شركة الدهانات الوطنية (يناب)
 - 4- الشركة الجزائرية للألومنيوم
 - 5- شركة ديبروشيم

الابداع والابتكار هي منظمات الاعمال

وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية علي مديري الادارات ، ورؤساء الأقسام ، المشرفين ، بهذه الشركات، حيث بلغ اجمالي عدد القطاع حوالي (1120) مديرا موزعين في الجدول رقم (3) كما يلي:

جدول مجتمع الدراسة في قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة

م	الشركة	مديري الادارات	رؤساء الأقسام	المشرفين	الاجمالي
1	المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات	65	120	180	365
2	توتال لوبريفيوم (بيتوم الجزائر)	40	80	120	240
3	شركة الدهانات الوطنية (يناب)	25	60	100	185
4	الشركة الجزائرية للألنيوم	35	35	120	190
5	شركة ديبروشيم	20	30	90	140
	الاجمالي	185	325	610	1120

الجانب الأكاديمي والنظري للبحث

1) مفهوم التفكير وأنواعه في مواجهة متطلبات العمل

يعرف البعض التفكير بأنه النشاط العقلي الذي يعتمد علي الرموز. (Brief,2006)

وتناول البعض الآخر التفكير علي أنه : (Brain & Robert,2005)

• اعادة تنظيم ما يعرفه في أنماط جديدة وخلق علاقات جديدة .

• العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة

ويتميز النشاط الفكري بالخصائص التالية : (Brief,2006)

1- القدرة علي إدراك العلاقات الأساسية في الموقف .

2- القدرة علي اختيار بديل من بين عدد كبير من البدائل المتاحة .

ولقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين بدراسة وتحليل أنماط التفكير لدى المديرين عند

دراستهم للمشكلات واتخاذ القرارات ومن التقسيمات الشائعة لأنواع التفكير لدى المديرين

وهذا التقسيم يأخذ في الاعتبار متغيرات شخصية المدير . (Linn,2007 , Dekop,2004)

ويستخلص الباحث ، من المراجع السابقة ، خصائص كل نوع من أنواع التفكير بالشكل الذي

يخدم الجانب النظري والأكاديمي للبحث :

- 1- التفكير الابتكاري : هو تفكير واسع التصور.
 - 2- التفكير الواقعي : يهتم التفكير بالبيانات والتفاصيل ويؤمن بمقائق الواقع التي يدركها عن طريق تفسيره للظواهر المحيطة به.
 - 3- التفكير النفعي : هو تفكير يركز علي تحقيق المنفعة ويبحث عن اقصر الطريق لتحقيق المصالح
 - 4- التفكير المثالي: يتركز هذا التفكير حول المبادئ والقيم والمثاليات والأخلاقيات الراقية .
 - 5- التفكير التركيبي : ويتميز هذا النوع من التفكير بالمزج بين أكثر من نوع من الأنواع السابقة .
- ويستخلص الباحث مما سبق : مقارنة بين نوعي التفكير الشائعين وهما التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري في الجدول رقم (4) التالي:

جدول مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

التفكير التحليلي ANALYTICAL	التفكير الابتكاري CREATIVE
• عمليات منطقية من التفكير التقليدي	• عمليات تحتاج إلي تصور واسع وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود
• يحتاج إلي تحليل ، وترتيب، وحسابات ورياضيات في إطار محدد يتصل بالمشكلة.	• يحتاج إلي الخيال ويدعو إلي الابتكار، والاتيان بكل ما هو جديد دائما
• يبحث عن حل واحد صحيح دائما .	• ليس له حل واحد بل عد من الحلول البديلة.
• يمكن التنبؤ بالحلول مقدما .	• لا يمكن التنبؤ به مقدما
• يعتمد علي الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة	• يعتمد علي الربط بين افكار ليس بينها ارتباط في الأصل .
• لا يخرج عن المألوف والمتاد فهو اسير العادة .	• يخرج عن المألوف والمتاد فهو تقيض العادة
• يعتمد علي الشطر الأيسر من المخ ، وبصفة خاصة اللغة المنطق ويعامل المعلومات في شكل متسلسل متتابع .	• يعتمد علي الشطر الأيمن من المخ الذي يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.

مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تعددت وتنوعت مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب الباحثين والكتاب ، فقد عرفها (Organ & Botman) بأنها تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا ، ولا يمكن تدعيمها من خلال الدور الرسمي لها .

ويري (Katz & Kahan) أنها تلك السلوكيات الاختيارية غير المباشرة ، والتي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وتدعيم الأداء الفعال للمنظمة ، وكما يؤكد (Van Dyne) أنها سلوكيات اختيارية تفوق توقعات توقعات الدور الحالي وتفيد المنظمة . ويشير (Brief & Motowidlo) بأنها السلوكيات التطوعية تتضمن أفعالاً إيجابية لم تحدد رسمياً كمتطلبات للدور الرسمي ، بمعنى أنه لا يعهد القيام بها إلي الأفراد كالأشطة التي تشكل جزءاً أساسياً داخل العمل.

(1) الدراسة الميدانية

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة بتحليل المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التي تتناسب واختبارات الفروض التي تم صياغتها ، وذلك علي النحو التالي :

أولاً : تحليل المتغيرات المستقلة : حيث قام الباحث بتحليل المتغيرات المستقلة المرتبطة بشخصية المدير ، وكذلك المرتبطة ببيئة العمل ، علي النحو التالي :

أ- قياس المتغيرات المرتبطة بشخصية المدير :

الفرض الأول : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين الابتكاريين نحو إدراكهم للمحددات الشخصية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات . وللتحقق من صحة هذا الفرض ، قام الباحث بما يلي :

1- قياس الولاء والانتماء الوظيفي .

2- قياس إتباع المنهج العلمي .

3- قياس إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء وذلك علي النحو الآتي :

(1) قياس الولاء والانتماء التنظيمي :

تشمل المقاييس علي (10) عبارات ، وتم استخدام تحليل النسب المئوية والمتوسطات العامة والانحراف المعياري وكأ² للوقوف علي مدى معنوية اتجاهات المديرين الابتكاريين ، كما هو موضح في جدول رقم (5) الآتي :

جدول اتجاهات المديرين الابتكاريين نحو إدراكهم للولاء والانتماء التنظيمي

مستوى المعنوية		كا2	الانحراف المعياري	الرمز الحسابي	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان الاستجابات
0.01	0.05							
					26	77	700	(5) أوافق تماما
					20	61	610	(4) موافق
					9	27	270	(3) لا ادري
12.01	9.51	23.11	1.6	3.19	21	63	630	(2) غير موافق
					24	72	490	(1) غير موافق اطلاقا

يتبين من الجدول السابق ما يلي :

- أن عدد الموافقين علي الولاء والانتماء التنظيمي كأحد المحددات الشخصية للسلوك الابتكاري للمديرين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (151) مفردة بنسبة (61%) ، وعدد غير الموافقين (132) بنسبة (43%) ، وتعتبر هذه النسبة مقبولة إحصائياً إلي حد ما ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للولاء والانتماء التنظيمي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.6)، وهو أكبر قليلاً من المنطقة الحدية للمقياس والتي تبلغ (3) .
- ويرى الباحث أن السبب قد يرجع إلي شعور المديرين الابتكاريين ، بأن انتماءاتهم تجاه المنظمة محدودة الأثر، حيث لا تمثل المنظمة لهم قيمة عليا ، ويدل علي ذلك الوسط الحسابي حيث بلغ (2.85 ، 3.02) علي التوالي ، في حيث بلغت الأهمية النسبة لعناصر الانتماء والولاء التنظيمي علي التوالي (59% ، 61% ، 65%) .
- كما أوضح التحليل معنوية الفروق بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين لإدراكهم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة كا2 المحسوبة (23.11) وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى المعنوية (5% ، 1%) ، وهذا يعني أن الاستجابات لمفردات العينة لا ترجع لعوامل الصدفة ، ولكن يعتبر متغير الولاء والانتماء التنظيمي احد المحددات الأساسية في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك لأنه يعمل علي توجيه سلوك المدير نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بمواجهة مشكلات المنظمة التي تؤثر علي استراتيجياتها المستقبلية .

(2) قياس إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء :

تكون هذا المقياس من (10 عبارات) ، وتم استخدام تحليل النسب المئوية للاتجاهات والوسط الحسابي وكا² للوقوف علي مدى وجود معنوية الفروق في اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين كما في الجدول رقم (6) التالي :

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم للعلاقات بين الأشخاص والأشياء وأثر ذلك علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

مستوى المعنوية		كا ²	الانحراف المعياري	القيمة الحرجة	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان الاستجابات
0.01	0.05							
					38	115	1300	أوافق تماما
					25	75	500	موافق
12.01	9.51	64	1.5	3.14	7	21	220	لا اري محدد
					16	49	400	غير موافق
					14	40	280	غير موافق اطلاقا
*	*	--	18	41.5	100	300	2700	الإجمالي

ومن الجدول السابق يتضح أن :

عدد الموافقين علي إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء كأحد محددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (186) مفردة بنسبة مئوية (73٪) ، بينما كان عدد غير الموافقين (85) مفردة بنسبة قدرها (29٪) ، وذلك يعني زيادة اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين لأدراكهم هذا المتغير ، وتعتبر هذه النسبة كبيرة بالمقارنة بمجموع العينة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء حوالي (3.14) بانحراف معياري قدره (1.5) ، وقد يرجع ذلك السبب إلي زيادة وزن الأهمية النسبية لمدى أهمية عمل المديرين الابتكاريين (الذين يتمتعون بالسلوك الابتكاري ، ولشعورهم بالتقدير والعدالة التنظيمية والاجرائية ، واطاحة الفرص للثراء الوظيفي ، والترقيات حيث كانت هذه الأهمية علي التوالي (89٪ ، 79٪ ، 88٪) الأمر الذي يعمق الإحساس لدى هؤلاء المديرين الابتكاريين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

(3) قياس اتباع المنهج العلمي :

يتكون هذا المقياس من (10 عبارات) ، وقد تم استخدام تحليل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 للوقوف علي معنوية اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو محدد إتباع المنهج العلمي لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجدول رقم (7) التالي :

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم لاتباع المنهج العلمي وأثره علي سلوكيات المواطنة التنظيمية

مستوى المعنوية		كا2	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان
0.01	0.05							
					40	120	1200	موافق تماما
					20	60	600	موافق
12.1	9.51	106	1.4	3.65	11	32	320	لا اري محدد
					10	30	300	غير موافق
					19	58	280	غير موافق اطلاقا
*	*	--	30	65	100	300	2700	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ، ما يلي :

- أن عدد مفردات حجم العينة الموافقين علي إتباع المنهج العلمي كأحد مكونات السلوك الابتكاري ومحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (188) مفردة بنسبة (67٪) ، بينما كان عدد غير الموافقين (68) مفردة بنسبة قدرها (22٪) ، وبما يعني زيادة اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم لاتباع المنهج العلمي .
- وما يؤكد ماسبق أن الوسط الحسابي العام المتغير لاتباع المنهج العلمي بلغ (3.65) وهو أكبر من المنطقة الحدية (3) وبانحراف معياري قدره (1.4) ، وقد يرجع ذلك الي ، تقدم العوامل التكنولوجية ، وتطوير البحوث ، واتجاه المنظمة لزيادة تعلم العاملين ، حيث كان الوسط الحسابي (4.6 ، 4.5 ، 4) علي التوالي . ومن التحليل السابق يتضح صحة الفرض الأول من الدراسة ، ويرى الباحث أن محددات إدراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء ، وإتباع المنهج العلمي ، تعتبر أكثر أهمية من الولاء والانتماء

الابداع والابتكار في منظمات الاعمال

التنظيمي، الأمر الذي يجعل ممارسة هذا السلوك الابتكاري متوقعة بدرجة ملائمة ، في قطاع شركات الكيماويات في الجزائر .

ب- قياس المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل :

افترض الباحث ، وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم محددات بيئة العمل وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات . ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، فقد تم قياس المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل والتي تتمثل في ، الإيمان بالرأي والرأي الآخر ، الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة ، الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر .

1- قياس الايمان بالرأي والرأي الآخر : تكون المقياس من (13عبارة) وقد تم استخدام

النسب المتوية ن والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، و σ^2 ، لقياس هذا المتغير كما

في الجدول رقم (8) التالي:

مستوى المعنوية		البيان	مجموع التكرارات	العدد	النسب المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	σ^2
0.01	0.05							
		الاستجابات						
		موافق تماما	1300	130	43			
		موافق	700	70	23			
		لا اري محدد	320	32	11	3.55	1.5	97
		غير موافق	220	22	8			
		غير موافق اطلاقا	400	46	15			
*	*	الإجمالي	2500	300	100	45.2	18	--

من الجدول السابق ، يتضح ما يلي :

أن عدد الموافقين علي متغير الايمان بالرأي والرأي الاخر ، كأحد محدد السلوك الابتكاري للمديرين ، لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (210) مفردة ، بنسبة (75٪) ، بينما عدد غير الموافقين (70) مفردة بنسبة (21٪) ، وهذا يعني زيادة اتجاهات المديرين نحو ادراكهم لهذا المتغير ، ويدعم ذلك أن الوسط الحسابي بلغ (3.55) ، أكبر من المنطقة المتوسطة للقياس ، وبانحراف معياري قدره (1.5) ، وقد يرجع ذلك إلي أن المنظمة تتبع مناخا ديمقراطيا ، ودائما هناك مشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وقنوات اتصال مفتوحة ، حيث كان الوسط الحسابي لهذه العناصر علي التوالي (4.2 ، 4 ، 4.3 ، 4) بأهمية النسبة (86٪، 82٪، 81٪ ،

85٪) وما يؤكد وجود توافق بين الوسط الحسابي والأهمية النسبية لعناصر الايمان بالرأي والرأي الآخر.

كذلك يوضح التحليل السابق ، وجود معنوية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو متغير الايمان بالرأي والرأي الآخر كأحد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث كانت قيمة ك² (97) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (5٪ ، 1٪) ، مما يدل علي معنوية التي يدرك بها المديرين بأن المنظمة تقوم بإتاحة مناخ ديمقراطي للعاملين لكي يتمكنوا من ممارسة هذه السلوكيات .

2- قياس الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : تكون مقياس الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة من (13) عبارة ، وتم استخدام تحليل النسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، و ك² لقياس اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم لمحدد الاهتمام بالعنصر الإنساني في الادارة ، كما في الجدول رقم (9) التالي :

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم لمحدد الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة

مستوى المعنوية		K ²	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان
0.01	0.05							
					33	100	1400	موافق تماما
					27	80	700	موافق
12.1	9.15	85	1.6	3.81	10	30	350	لا اري محدد
					13	40	400	غير موافق
					17	50	300	غير موافق اطلاقا
*	*	--	20.1	47.5	100	300	2550	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ، ما يلي :

- أن عدد الموافقين علي الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة، كأحد المحددات الشخصية الابتكارية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (156) مفردة بنسبة (62٪) وعدد غير الموافقين (112) بنسبة (31٪) ، وتعتبر هذه النسبة مقبولة الي حد ما ، حيث كان الوسط الحسابي العام للاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة ، (3.81) بانحراف معياري قدره (1.6) وهو أكبر قليلا من المنطقة الحديثة للمقياس وقدرها (3).
- قد يرجع السبب في ذلك الي شعور المديرين ، بحاجة أكثر من اهتمام الإدارة ، وانتفاء بسيط من جانب هؤلاء المديرين ، حيث كان الوسط الحسابي (3.1 ، 3 ، 3.4) علي

الابداع والابتكار في منظمات الاعمال

التوالي ، وأن الأهمية النسبية لعناصر الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة علي التوالي (58٪ ، 62٪ ، 64٪) .

- كما أوضح التحليل معنوية الفروق بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين ، لإدراكهم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة (85) وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى المعنوية (5٪ ، 1٪) .

3- قياس الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر : يتكون هذا المقياس من (13) عبارة ، وتم استخدام تحليل النسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، و كا² ، للوقوف علي معنوية اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر ، لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجدول رقم (10) كما يلي :

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم للإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر

البيان الاستجابات	مجموع التكرارات	العدد	النسب المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	
						كا2	0.05
موافق تماما	1620	100	33				
موافق	841	80	28				
لا اري محدد	419	40	13	3.8	1.6	98	12.1
غير موافق	370	38	12				
غير موافق اطلاقا	50	42	14				
الإجمالي	3200	300	100	61	23	--	*

يتضح من الجدول السابق ، ما يلي :

- أن عدد مفردات حجم العينة الموافقين علي الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر ، كأحد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية (184) مفردة، بنسبة مئوية (77٪) ، بينما كان عدد غير الموافقين (63) مفردة ، بنسبة قدرها (23٪) ، وبما يعني زيادة اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر.

- يؤكد ما سبق ان الوسط الحسابي العام للمتغير الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر (3.8) ، وهو أكبر من المنطقة الحدية (3) ، وبانحراف معياري قدره (1.6) ، وقد يرجع ذلك الي واقعية الإدارة لتشخيص العوامل البيئية ، وفهمها للواقع

ومتغيراته ، والوصول الي معدلات اداء متوازنة ، والسعي دائما وراء الجودة العالية ، وتحسين مجالات العمل المنظمة ، حيث كان الوسط الحسابي (4.2 ، 4.5 ، 4.6) علي التوالي .

- كما أن الاهمية النسبية لهذه العناصر بلغت (86٪ ، 85٪ ، 83٪) ، مما يؤدي الي تعميق احساس المديرين بضرورة التغيير ، والتحسين المستمر ، ويساعد ذلك في رغبتهم علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- كذلك أوضح التحليل وجود معنوية في اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم لمحدد ضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر ، كأحد العوامل التي تساعد علي ممارسة هذه السلوكيات التنظيمية ، حيث كانت قيمة (كا²) المحسوبة وهي أكبر من (كا²) الجدولية عند مستوى المعنوية (5٪ ، 1٪) وهذا يعني أن هذه الاتجاهات لها دلالتها الإحصائية .

ومن التحليل الاحصائي السابق يتضح صحة الفرض الثاني من هذه الدراسة .

ثانياً : تحليل المتغيرات التابعة : قام الباحث بتحليل المتغير التابع ، والذي يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ببعدين أساسيين في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل (جودة الأداء) و سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تفيده أفراد معينين (التنمية الذاتية) ، وذلك من خلال ، قياس كل متغير علي حدة ، كما يلي :

(1) قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل (جودة الأداء): تضمن هذا المقياس (10) عبارات لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل ، وتم استخدام تحليل النسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، و كا² ، وذلك في الجدول رقم (11) كما يلي :

الابداع والابتكار في منظمات الاعمال

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (جودة الأداء)

مستوى المعنوية	مستوى المعنوية	2 α	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان
								الاستجابات
0.01	0.05				37	110	1487	موافق تماما
					23	70	1892	موافق
12.1	9.15	95	1.6	3.77	22	65	471	لا اري محدد
					10	30	456	غير موافق
					8	25	678	غير موافق اطلاقا
*	*	--	20.21	56.46	100	300	4975	الإجمالي

يوضح الجدول السابق ما يلي :

- إن عدد الموافقين علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء)، (167) مفردة بنسبة مئوية (59٪) ، أما عدد غير الموافقين (93) بنسبة (22٪)، بما يدل علي زيادة اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ممارسة هذه السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل ، ولكن نجد انخفاض هذه النسبة عن باقي المتغيرات المستقلة السابقة .
- أوضح التحليل ان الوسط الحسابي لهذا المتغير التابع (3.77) بانحراف معياري قدره (1.6) ، وهو يزيد عن المنطقة الحدية بقليل ، ويرى الباحث أن العاملين في هذه الشركات محل الدراسة قد يرون أن جودة الأداء في صالح المنظمة ، وليس في صالحهم ، ولا ينعكس ذلك علي مستويات الأجور والخوافز الخاصة بهم ، وبلغت الأوساط الحسابية علي التوالي (36 ، 3.7 ، 3.5) ، وأن الأهمية النسبية لعناصر ممارسة هذه السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل (69٪ ، 68٪ ، 67٪) ، وهي نسب تتوافق مع المتوسطات السابقة ، ويعني ذلك زيادة تعني المديرين لهذه السلوكيات.
- كما أوضح التحليل ايضا معنوية الفروق في اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (جودة الأداء) ، حيث كانت قيمة (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى معنوية (5٪ ، 1٪) وهذا يعني أن هذه الاتجاهات ذات دلالة احصائية ، وهذا يعني أن جودة الاداء مطلب اساسي لهذه المنظمات التي تعامل في مجال الصناعات الكيماوية ، والبتروكيماوية .

(2) قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية) : اشتمل هذا المقياس علي (10) عبارات لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية) ، تم استخدام نفس الأساليب السابقة ، وذلك في الجدول رقم (12) التالي: جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (التنمية الذاتية)

مستوى المعنوية		2كا	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية	العدد	مجموع التكرارات	البيان الاستجابات
0.01	0.05							
					53	159	2590	موافق تماما
					20	51	880	موافق
12.10	9.15	9.1	1.6	3.7	18	54	540	لا اري محدد
					6	48	600	غير موافق
					3	10	365	غير موافق اطلاقا
*	*	--	11	24.18	300	300	4975	الإجمالي

يوضح الجدول السابق ، ما يلي :

- إن عدد الموافقين علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين في قطاع صناعة الكيماويات ، (1580) مفردة ، بنسبة قدرها (69%) ، أما عدد غير الموافقين (680) مفردة بنسبة (22%) ويؤكد ذلك أن الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.7) وهو أكبر من المنطقة الحدية لمقياس الاستجابات الخمس لليكرت، وبانحراف معياري قدره (1.4) ، وقد يرجع ذلك الي أن الأفراد يهتمون بتطوير أنفسهم ، وأن التدريب يعمل علي رفع مستوى مهاراتهم وزيادة قدراتهم ، حيث كان الوسط الحسابي علي التوالي ، (4 ، 4.2 ، 4.6) ، ويدعن هذه المتوسطات أن الأهمية النسبية للعناصر السابقة بلغت علي التوالي (86% ، 87% ، 84%) .
 - كما أوضح التحليل معنوية الفروق في اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد افراد معينين ، حيث بلغت قيمة (كا²) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (5%، 1%) مما يدل علي وجود دلالة احصائية لهذه الاتجاهات وقيام المديرين بتبني فكرة ممارسة السلوكيات التنظيمية.
- وبالإضافة الي الأساليب الإحصائية السابق استخدامها في التحليل ، فقد تم استخدام اسلوب تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للوقوف علي مدى وجود

الابداع والابتكار في منظمات الاعمال

اختلافات معنوية بين المديرين نحو ادراكهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما في الجدول رقم (13) ، التالي :

جدول تحليل التباين لاتجاهات السلوك الابتكاري نحو محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

م	متغيرات البحث	التباين	درجات الحرية	قيمة (F) *	مستوى المعنوية
1	الولاء والانتماء التنظيمي		4 50	12.45	0.000
2	ادراك العلاقة بين الأشخاص والأشياء		4 40	15.75	0.000
3	اتباع المنهج العلمي		4 70	30.67	0.000
4	الايمان بالرأي والرأي الاخر		4 60	75.11	0.000
5	الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة		4 65	95.14	0.000
6	الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر		4 70	41.67	0.000
7	سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء)		4 30	6.95	0.000
8	سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية)		4 40	76.15	0.000

* تشير قيمة (F) المحسوبة إلي وجود معنوية عند مستوى (5٪) .

يوضح الجدول السابق ، أن قيمة (F) المحسوبة كانت علي التوالي (12.45 ، 15.75 ، 30.67 ، 75.11 ، 95.14 ، 41.67 ، 6.95 ، 76.15) وتعتبر هذه القيم ذات دلالة احصائية ومعنوية عند مستوى (5٪) ، وبما يدل علي وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين في قطاع الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية مما يؤكد أيضا استخدام اسلوب (كا²) السابق الاشارة اليه ، للوقوف علي معنوية النسب المثوية لاتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين . وقد قام الباحث بتلخيص التحليل السابق ، كما في الجدول رقم (14) التالي :

جدول اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم الكلي محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل البيان	الولاء والانتماء التنظيمي	ادراك العلاقة بين الأشخاص	إتباع المنهج العلمي	الإيمان بالرأي والرأي الأخر	الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة	ضرورة لتغيير والتحسين المستمر
الوسط الحسابي	3.19	3.14	3.65	3.55	3.8	3.8
الانحراف المعياري	1.6	1.5	1.4	1.5	1.6	1.6
كاف المحسوبة	23.11	64	106	97	85	98
الترتيب	السادس	الخامس	الثاني	الثالث	الرابع	الأول

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المتغيرات المستقلة تحديدا وأهمية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت علي التوالي : ضرورة التغيير والتحسين المستمر ، اتباع المنهج العلمي ، الإيمان بالرأي والرأي الآخر ، الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة ، ادراك العلاقات بين الأشخاص والأشياء ، الولاء والانتماء التنظيمي، مع وجود معنوية كبيرة للفروق في اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو ادراكهم محددات ممارسة المواطنة التنظيمية في قطاع الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية .

كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت أكثر ادراكا للمديرين والتي ترتبط بأفراد معينين حيث كان المتوسط العام (3.7) وهي اقل من السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء) ، حيث بلغ المتوسط العام (3.77) ، مع معنوية هذه الاتجاهات .

ثالثا : تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة : افترض الباحث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين كل متغير مستقل علي حدة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات ، ببعديهما معا ، وكل بعد علي حدة ، وذلك من خلال التحليل التالي :

(1) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و سلوكيات المواطنة التنظيمية : تم إيجاد معامل الارتباط بين كل متغير مستقل علي حدة والمتغير التابع الذي يتمثل في سلوكيات ممارسة المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء) ، وكذلك التي تفيد افراد معينين (التنمية الذاتية) ، كما في الجدول رقم (15) التالي

جدول معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغير التابع	المتغير المستقل
المعنوية	التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية)	المعنوية	التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء)		
0.114	0.785	0.078	0.885	الولاء والانتماء التنظيمي	1
0.078	*0.896	0.145	0.873	إدراك العلاقة بين الأشخاص والأشياء	2
0.009	**0.946	0.111	0.798	إتباع المنهج العلمي	3
0.011	**0.969	0.093	0.824	الإيمان بالرأي والرأي الآخر	4
0.115	**0.981	0.075	0.854	الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة	5
0.112	*0.961	0.076	0.860	الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر	6
0.029	*0.975	-	-	سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء)	7
-	-	0.034	*0.929	سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية)	8

** هناك معنوية في معامل الارتباط عند مستوى 5٪

* هناك معنوية في معامل الارتباط عند مستوى 1٪

من الجدول السابق لتحليل معامل الارتباط ، يتضح لنا ما يلي :

(1) توجد علاقة قوية بين الولاء والانتماء التنظيمي كمتغير مستقل وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء) ، والتي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.88 ، 0.78) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، وإن كان معامل الارتباط الخاص بجودة الأداء أقوى من التنمية الذاتية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (خيري ، 2001) ، وإن كان هناك أتلان في متغيرات الدراسة التابعة بين الدارستين .

(2) توجد علاقة قوية بين متغير العلاقة بين الأشخاص والأشياء وسلوكيات المواطنة التنظيمية يبعديهما (جودة الأداء، والتنمية الذاتية) حيث كان معامل الارتباط على

- التوالى (0.88، 0.78) الا أن العلاقة أكثر قوة ومعنوية بين العلاقة بين الأشخاص والأشياء والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين عند مستوى المعنوية (5%).
- 3) توجد علاقة ارتباطية قوية بين اتباع المنهج العلمي كمتغير مستقل وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية يبعديهما (جودة الأداء، والتنمية الذاتية) حيث كان معامل الارتباط على التوالى (0.87، 0.89) إلا أن العلاقة أكثر قوة ومعنوية بين العلاقة بين الأشخاص والأشياء والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين عند مستوى المعنوية (5%).
- 4) توجد علاقة ارتباطية قوية بين اتباع المنهج العلمي كمتغير مستقل وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية يبعديهما (جودة الأداء، والتنمية الذاتية) حيث كان معامل الارتباط على التوالى (0.79، 0.94) وإن كان معامل الارتباط الخاص بالتنمية الذاتية أكبر وأقوى من معامل ارتباط جودة الأداء عند مستوى المعنوية (1%).
- ويرى الباحث أن المنظمة وهي في طريقها لتبنى السلوك الابتكاري تعتبر إتباع المنهج العلمي هو الأساس في هذا التطوير، ويؤدى ذلك الى رغبة وقدرة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين، ومما يؤكد أن أتباع المنهج العلمي بسلوك ابتكاري يعتبر من المحددات الهامة في ممارسة هذه السلوكيات .
- ولتأكيد الدقة الإحصائية، قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير مستقل وآخر، حتى يمكن الوقوف على درجة قوة الارتباط، وكذلك بين اجمالى هذه المتغيرات بالمتغير الإجمالى لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما في الجدول رقم (16)، التالي :

الابداع والابتكار في منظمات الاعمال

جدول معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الاجمالية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

البيان	المتغير المستقل	الولاء والانتماء التنظيمي	العلاقة بين الأشخاص والأشياء	إتباع المنهج العلمي	الرأي والرأي الآخر	التغير الإنساني في الإدارة	التغير والتحسين المستمر
الولاء والانتماء التنظيمي	-	0.811	0.851	0.831	0.876	0.861	
العلاقة بين الأشخاص والأشياء	-	-	0.971	0.971	0.941	0.965	
إتباع المنهج العلمي	-	-	-	0.981	0.997	0.977	
الرأي والرأي الآخر	-	-	-	-	0.966	0.978	
العنصر الإنساني في الإدارة	-	-	-	-	-	0.987	
التغير والتحسين المستمر	-	-	-	-	-	0.002	

(* تشير إلى وجود معنوية في معامل الارتباط عند مستوى 5%)

(**) تشير إلى وجود معنوية في معامل الارتباط عند مستوى

ويوضح الجدول السابق، أن هناك علاقة قوية بين كل متغير مستقل وآخر، كما أظهر التحليل أن هناك علاقة ارتباطيه ، عند مستوى المعنوية (1٪، 5٪) ، ويؤكد ذلك أن كل متغير مستقل يرتبط بالآخر، ويؤثر عليه ، ويتأثر به .

(2)معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة على حدة وإجمالي المتغير التابع : قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة مع إجمالي المتغير التابع في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل (جودة الأداء) ، والتي تفيده أفراد معينين (التنمية الذاتية) ، كما في الجدول رقم (17) ، التالي :

جدول معامل الارتباط بين المتغير والمستقل وإجمالي (جودة الأداء والتنمية الذاتية معاً)

م	المتغيرات المستقلة	إجمالي المتغيرات التابعة (جودة الأداء والتنمية الذاتية معاً)	مستوى المعنوية
1	الولاء والانتماء التنظيمي	0.833	0.017
2	العلاقة بين الأشخاص والأشياء	0.861	0.015
3	إتباع المنهج العلمي	* 0.981	0.013
4	الرأي والرأي الاخر	* 0.0961	0.012
5	العنصر الإنساني في الإدارة	* 0.945	0.011
6	التغيير والتحسين المستمر	* 0.991	0.006
7	جودة الأداء	* 0.967	0.003
8	التنمية الذاتية	* 0.988	0.001

(* تشير إلى وجود معنوية في معامل الارتباط عند مستوى (5٪) .

يوضح التحليل السابق وجود علاقة معنوية قوية بين المتغيرات المستقلة كل على حدة، وإجمالي المتغيرات التابعة (جودة الأداء، والتنمية الذاتية) عند مستوى معنوية (5٪) وكان من أكثر معاملات الارتباط أهمية وقوة وهو الخاص بالتغيير والتحسين المستمر ، يليه إتباع المنهج العلمي، ثم الرأي والرأي الأخر (0.99 ، 0.98 ، 0.96) ، الأمر الذى يعنى أن المحاور المرتبطة بيئة العمل أكثر ارتباطاً بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديهما معاً داخل قطاع صناعة الكيماوية والبتروكيماوية، كما يوجد علاقة قوية أيضاً بين المحددات الشخصية المرتبطة، بالولاء والانتماء التنظيمي ، والعلاقة بين الأشخاص والأشياء ، وإتباع المنهج العلمي ، ولكن بدرجة أقل من سابقتها ، ويرجع ذلك وجود فروق بين إدراك المديرين لهذه المحددات .

رابعاً: تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط : وفقاً لما صنعه الباحث من عدم وجود تأثير معنوي بين كل متغير مستقل مع حدة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديهما كمتغير تابع في قطاع صناعة الكيماويات والبتروكيماويات، وللتأكد من صحة هذا الفرض، فقد قام الباحث استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (معامل الانحدار المعياري، لقياس مدى جود تأثير من عدمه، كما في الجدول رقم (18) ، التالي :

1- معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (جودة الأداء) : يوضح الجدول رقم (18) التالي حجم معنوية معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيده المنظمة (جودة الأداء) :

جدول نموذج معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (جودة الأداء)

المتغيرات المستقلة لعالم النموذج	الولاء والانتماء التنظيمي	العلاقة بين الأشخاص والأشياء	إتباع المنهج العلمي	الرأى والرأى الأخر	العنصر الإنساني في الإدارة	التغيير والتحسين المستمر
معامل الانحدار المعيارى Beta	1.145	0.615	0.448	0.491	0.516	0.518
الخطأ المعيارى للنموذج (S.E)	0.491	0.325	0.195	0.215	0.171	0.192
معامل التحديد (R2)	0.715	0.561	0.711	0.765	0.721	0.691
اختبار (T)	2.651	1.811	2.241	2.311	2.651	2.641
اختبار (F) التباين الانحدارى	6.963	1.790	2.818	2.464	7.511	7.841
مستوى المعنوية (S19)	0.055	0.131	0.101	0.102	0.085	0.094

يتضح من الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية يعتمد عليها، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (5%)، وهذا يعني عدم وجود تأثير لكل متغير مستقل على سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء)، كما أظهر التحليل أن متغير الإيمان بالرأى والرأى الأخر من أكثر المتغيرات المستقلة من حيث عدم التأثير على هذه السلوكيات.

2- معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (التنمية الذاتية):
يوضح الجدول رقم (19) التالى حجم معنوية معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، التى تفيد أفراد معينين، (التنمية الذاتية):

جدول نموذج معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (التنمية الذاتية)

المتغيرات المستقلة	الولاء والانتماء التنظيمي	العلاقة بين الأشخاص والأشياء	إتباع المنهج العلمي	الرأى والرأى الأخر	العنصر الإنساني في الإدارة	التغيير والتحسين المستمر
معامل الانحدار المعيارى Beta	1.488	0.916	0.871	0.875	0.845	0.961
الخطأ المعياري للنموذج (S.E)	0.569	0.268	0.121	0.141	0.096	0.155
معامل التحديد (R ²)	0.715	0.811	0.945	0.925	0.961	0.917
اختبار (T)	2.175	3.148	6.211	6.011	8.151	5.151
اختبار (F) التباين الانحداري	4.741	12.711	38.198	36.111	47.100	30.512
مستوى المعنوية (S19)	0.112	* 0.034	*0.001	* 0.002	* 0.002	* 0.012

(* توجد دلالة معنوية عند مستوى 5٪)

يتضح من التحليل السابق، لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إحصائية يعتمد عليها حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5٪. وهذا يعني وجود تأثير معنوي بين كل متغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية) في قطاع صناعة الكيماويات والتبروكيماويات، فيما عدا المتغير المستقل المرتبط بالولاء والانتماء التنظيمي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.112) وهي أكبر من المعنوية 5٪.

كما أظهر التحليل أن المتغيرات المستقلة تأثيراً على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (التنمية الذاتية)، العنصر الإنساني في الإدارة، إتباع المنهج العلمي، الرأى والرأى الأخر، حيث بلغ معامل التحديد (R²) على التوالي (0.961، 0.945، 0.917).

3- معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة وإجمالى المتغير التابع: حاول الباحث يحدد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديهما معاً (جودة الأداء، والتنمية الذاتية)، من خلال نموذج الانحدار الخطي، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، التالى:

جدول نموذج معالم الانحدار بين المتغيرات المستقلة وإجمالي سلوكيات المواطنة

المتغيرات المستقلة	معالم النموذج	الولاء والالتزام التنظيمي	العلاقة بين الأشخاص والأشياء	إتباع المنهج العلمي	الرأي والرأي الآخر	العنصر الإنساني في الإدارة	التغيير والتحسين المستمر
معامل الانحدار المعياري Beta	1.741	0.781	0.691	0.671	0.715	0.701	
الخطأ المعياري للنموذج (S.E)	0.600	0.211	0.141	0.150	0.121	0.156	
معامل التحديد (R ²)	0.775	0.781	0.911	0.851	0.896	0.875	
اختبار (T)	2.491	2.891	2.911	4.175	5.126	2.441	
اختبار (F) التباين الانحداري	6.721	7.811	16.112	15.991	25.811	19.811	
مستوى المعنوية (S19)	0.077	0.057	* 0.040	* 0.025	* 0.014	* 0.023	

يتضح من التحليل السابق لمعامل الانحدار الخطي البسيط أن هناك وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في إتباع المنهج العلمي، والعنصر الإنساني في الإدارة، والرأي والرأي الآخر، والتغيير والتحسين المستمر، على سلوكيات المواطنة التنظيمية الإجمالية (جودة الأداء، التنمية الذاتية)، كما أظهر التحليل الدلالة وتأثير المتغيران المستقلين الولاء والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الأشخاص والأشياء على إجمالي المتغير التابع، وكان أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على إجمالي المتغيرات التابعة، إتباع المنهج العلمي، والتغيير والتحسين المستمر، حيث بلغ معامل التحديد (R²) على التوالي (0.875، 0.911).
والجدول رقم (21) التالي يوضح ملخص النتائج الخاصة بأسلوب معامل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	جودة الأداء	التنمية الذاتية	جودة الأداء والتنمية الذاتية
الولاء والالتزام التنظيمي	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
إدراك العلاقة بين الأشخاص والأشياء	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
إتباع المنهج العلمي	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
الرأي والرأي الآخر	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
العنصر الإنساني في الإدارة	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
التغيير وأهمية التحسين المستمر	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير

النتائج والتوصيات

نتائج البحث : من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، فقد تم التوصل إلى عدداً من النتائج لوضعها في الآتي :

- 1- تزايد اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم للمحددات الشخصية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الصناعات الكيماوية والتبروكيماوية، وأن متغير إتباع المنهج العلمي، والتغيير والتحسين يعتبر من أهم المحددات في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وعلى العكس فقد أظهر التحليل الإحصائي ، أن متغير الولاء والانتماء التنظيمي كان أقل هذه المتغيرات .
- 2- أثبتت التحليلات الإحصائية أن هناك فروق معنوية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم المحددات الشخصية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبما يدل على وجود دلالة إحصائية لهذه الاتجاهات .
- 3- أثبت التحليل الإحصائي أن هناك اتجاهات موجبة للسلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم للمحددات المرتبطة بيئة العمل لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإن إعادة التغيير والتحسين المستمر، ويعتبر من أكثر المحددات أهمية في ممارسة هذه السلوكيات، بينما كان أقلها أهمية الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة .
- 4- أثبت التحليل الإحصائي بأن هناك فروق معنوية بين اتجاهات السلوك الابتكاري للمديرين نحو إدراكهم لمحددات بيئة العمل لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبما يدل على وجود دلالة إحصائية لها .
- 5- توجد اتجاهات موجبة للسلوك الابتكاري نحو ممارسة المواطنة التنظيمية، وتزداد أكثر في مجال الممارسة التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية) .
- 6- أثبت التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة كل على حده ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (جودة الأداء) ، وكان متغير التغيير والتحسين المستمر أكثر هذه المحددات ارتباطاً .
- 7- هناك ارتباط قوى معنوي بين المتغيرات المستقلة كل على حده وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (التنمية الذاتية) ، وكان التغيير والتحسين المستمر أكثر هذه المحددات ارتباطاً .

مراجع البحث

- 1- Brief, A. R. & Motowido S.J., "Prosaical Organizational Behaviors "Academy of Management Review Vol. 11, 2006 .
- 2- Brain Niehoff and Robert H. Moorman, "Justice as Mediator on the Relationship Between Method of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior Academy of Management Journal , Vol. 36, N. 3, 2005 .
- 3- Deckop, J.R., "Getting More than you pay for Organizational Citizenship Behavior and pay for performance plans" Academy of Management Journal , Vol. 42, N. 4, 2004.
- 4- Linn Van, et al., "Organizational Citizenship Behavior construct Redefinition Management and validation" Academy of Management Journal, Vol. 37, N. 4, 2007.
- 5- Organ, D.W., and Konovsky, M. "Cognitive versus Effective Determinates of Organizational Citizenship Journal of Applied psychology, Vol. 74, N. 4, 2006.
- 6- Feter Cppell and Nikolai Rogovsky, "Employee Involvement and Organizational Citizenship industrial and Labor Review, Vol. 51, N. 4, 2007.
- 7- Podsakoff, P.M., Mackensie S.B., Pains, J.B., & Bachrach, D.B., "Organizational Citizenship Behavior: Article Review of the Theoretical and empirical and Suggestion For Future Research", Journal of Marketing, Vol. 3, N. 26, 2001.
- 8- Robert H. Moorman et, al., "Does Perceived Organizational Support Mediate the relationship Between procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? "Academy of Management Journal , Vol. 4, N. 3, 2005.
- 9- Robert H., Moorman, "Relation ship Between Organizational Jistice ,2010