

تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة  
دراسة مقارنة

د/ حميدة محمد النجار  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

# تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة "دراسة مقارنة"

د/ حميدة محمد النجار

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، إلى جانب قياس الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، وقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة. وقد حددت الدراسة أبعاد الإبداع التنظيمي في أربعة أبعاد تتمثل في تبنى الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين، كما حددت أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في ثلاثة أبعاد تتمثل في كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جامعة المنصورة قوامها ٣٧٠ مفردة من العاملين الإداريين ( عدد المستجيبين للدراسة ٣٠٣ مفردة)، وعينة عشوائية بسيطة من جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا قوامها ١٩٥ مفردة من العاملين الإداريين ( عدد المستجيبين للدراسة ١٧٥ مفردة) ، وتوصلت نتائج التحليل الوصفي إلى أن أبعاد الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة متوفرة بدرجة أقل من المتوسط في جامعة المنصورة، وبدرجة أعلى من المتوسط بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، ووجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة فيما عدا كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بجامعة المنصورة والدلتا ، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة فيما عدا دعم الإبداع والمبدعين وبعدي كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل وكسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، كما توصلت النتائج إلى إن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيرا على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بجامعة المنصورة هو بعد (دعم الإبداع والمبدعين) أما بجامعة الدلتا هما (دعم الإبداع والمبدعين ، إدامة الإبداع والمحافظة عليه)، أما بالنسبة لكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل فإن أهم الأبعاد تأثيرا فيه في جامعة المنصورة هو (إدامة الإبداع والمحافظة عليه) أما في جامعة الدلتا هي ( دعم الإبداع والمبدعين ، تبنى الأفكار الإبداعية ، إدامة الإبداع والمحافظة عليه)، وبالنسبة لكسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل فإن أهم الأبعاد تأثيرا فيه في جامعة المنصورة هو (تبنى الأفكار الإبداعية) في أما في جامعة الدلتا هي (دعم الإبداع والمبدعين ، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، تبنى الأفكار الإبداعية ، زمن الإبداعات المتبناة).

## مقدمة:

أصبحت حاجة المنظمات للإبداع التنظيمي ضرورية إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية (Caroli & Reenen, 2001)، إن الإبداع هو الدافع للتنمية التنظيمية، كما أنه مفتاح التنمية المستدامة خاصة في ظل وجود بيئة ديناميكية معقدة، فالمنظمة فبدون الإبداع المستمر من المحتمل أن تصبح راكدة (Leavy,1998).

تقليدياً كان يتم الحكم على انتهاك قواعد المنظمة على أنه سلوك سلبي ضار بالمنظمة، ولم ينظر أحد إلى أن العامل قد يكون لديه الحافز لانتهاك هذه القواعد لتحقيق فائدة للمنظمة أو الزملاء في العمل أو العميل (حشمت، ٢٠١٣)، كما أن العديد من العاملين قد يتعرضون إلى بعض المواقف حسب طبيعة عملهم والتي تعوقهم عند تحقيق الهدف الذي يسعون إليه والمتمثل في تحقيق مصلحة العمل أو العاملين أو العملاء، وعليهم أن يختاروا بين أن يطبقوا قواعد المنظمة أو أن ينتهكوا هذه القواعد لتحقيق هذا الهدف.

وأشار (Morrison, 2006) إلى أن انتهاك قواعد المنظمة لا يكون بالضرورة سلوك سلبي منحرف وإنما يكون سلوك اجتماعي إيجابي، طالما أن العامل لا يهدف إلى تحقيق منفعة شخصية، وإنما منفعة جماعية تتمثل في مصلحة المنظمة والعاملين بها وعملائها، كما أشار (Applebaum & Matousek,2007) إلى أن انتهاك قواعد المنظمة بشكل إيجابي يؤدي إلى الإبداع والابتكار التنظيمي بما يعود بالنفع على المنظمة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

### ١- مفهوم الإبداع التنظيمي:

عرف (Damanpour&Gopalakrishnan, 2001) الإبداع بأنه: خلق سلوك جديد أو فكرة جديدة للمنظمة، كما عرفه (السالم، ٢٠٠٥) بأنه: العملية الفكرية المتميزة التي تجمع بين المعرفة المتألفة في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسعى للأفضل.

وقدمت العديد من التعريفات المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجال البحث فيه.

فعره (Woodman et al., 1993) بأنه: تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل

الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في تنظيم واحد.

أما (Daft, 2000) فعره بأنه: ترجمة لأفكار ابتكارية معينة وتحويلها إلى خدمة أو سلعة،

وعره (القيوتي، ٢٠٠٠) بأنه: القدرة على ابتكار أفكار وأساليب يمكن أن تلقى تجاوب من العاملين

وتحفزهم على استثمار مواهبهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما عرفه (Shieh, 2010)

بأنه: عملية تستخدم فيها المنظمة مصادرها ومهاراتها لتطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج كي تستطيع استجابة أفضل لحاجات العميل.

وترى الباحثة أن الإبداع التنظيمي هو الكيفية التي يمكن من خلالها التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها إلى بيئتها.

## ٢- أبعاد الإبداع التنظيمي:

يرى (Chuang, 2005) أن أبعاد الإبداع التنظيمي متعددة ومعقدة للغاية ، ويمكن إعادة النظر إليها في بعدين هما اتساع الإبداع والذي يتضمن النظم الإدارية والسياسات والمنتجات والخدمات والعمليات ، عمق الإبداع والذي يتضمن أهمية ودرجة التأثير على الربحية في الأجل الطويل.

كما قام (Damanpour & Evan, 1984) بتصنيف الإبداع التنظيمي إلى نوعين هما الإبداع الإداري ، والإبداع التكنولوجي، وصنف (Chuang, 2005) الإبداع التكنولوجي في أبعاد فرعية هي ابتكار المنتجات و عملية الابتكار، في حين مازال الإبداع الإداري متميز عن الاثنين الآخرين، كذلك صنف (Mavondo et al., 2005) الإبداع التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي الإبداع الإداري، ابتكار المنتجات، عملية الابتكار، وحدد (Siegel & Phan, 2005) أبعاد الإبداع التنظيمي في أربعة أبعاد هي:

- تبنى الأفكار الإبداعية: يشير هذا البعد إلى الاهتمام بالأفكار الجديدة التي تفيد في مجال العمل.
- زمن الإبداعات المتبناة: يشير هذا البعد إلى الاهتمام بعامل الوقت عند حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع.
- إدامة الإبداع والمحافظة عليه: يشير هذا البعد إلى حث المبدعين على الاستمرار في تقديم الأفكار الجديدة.
- دعم الإبداع والمبدعين: يشير هذا البعد إلى أن تحظى الأفكار الإبداعية بالاحترام والتقدير من جانب الإدارة العليا والسعي إلى توفير التسهيلات اللازمة والوقت الكافي لتطبيق هذه الأفكار، واعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد في دراستها.

## ٣- الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي:

أشارت دراسة (الجعبري، ٢٠٠٢) إلى ضرورة وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وأن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، وترتبط بالإبداع التنظيمي معدلات الأداء في العمل، في حين أوضحت دراسة (Chen & Chan, 2012) أن ارتفاع درجة الشكل الرسمي التنظيمي ينتج عنه البطء في سرعة القرارات التنظيمية وبالتالي انخفاض درجة الإبداع التنظيمي، كما توصلت دراسة (Ghosh, 2015) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر على الإبداع التنظيمي من خلال توسيط المناخ الإبداعي.

في حين توصلت دراسة (Patrick & Janine, 2015) إلى أن الأداء المتميز لأنظمة العمل يؤثر على جودة الخدمة عند توسيط الإبداع التنظيمي، و توصلت دراسة (Chen et al., 2016) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على الإبداع التنظيمي من خلال رأس المال الاجتماعي، أما دراسة (Eskiler et

2016, al.) فتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الإبداع والابتكار التنظيمي، كما أوضحت دراسة (Kibum&Daeyeon,2016) أن ذاكرة نظم المعلومات تؤثر على الإبداع التنظيمي من خلال القيادة الريادية.

#### ٤- مفهوم الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة:

##### Positive breaking of the organization rules

عرفه (Morrison, 2006) بأنه سلوك إيجابي يهدف العامل من خلاله إلى تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين فيها وعملائها، بشرط ألا يقصد من خلال كسر القواعد تحقيق أي منفعة شخصية حتى يتم وصف هذا الانتهاك للقواعد بأنه سلوك إيجابي (حشمت ، ٢٠١٣) ، واعتمدت الباحثة على هذا التعريف في دراستها.

#### ٥- أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة:

##### حدد (Dahling,2012) أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة فيما لى:

أ- كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل: إن القواعد واللوائح في المنظمة تهدف إلى تنظيم العمل بما يحقق الكفاءة عند القيام به ، ويتوقع أن يؤدي العامل الأعمال المسندة إليه مستخدماً هذه القواعد المنظمة للعمل من أجل تحقيق هذا الهدف، ولكن إذا ما شعر العامل بأن هذه القواعد تعوق تحقيق الهدف الذي وجدت أصلاً من أجله فإنه قد يقدم على انتهاك هذه القواعد.

##### ب- كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل:

يجب أن يعمل العاملون بروح الفريق وأن تسود العلاقات الطيبة والرغبة في مساعدة بعضهم البعض وأن يساهموا معاً في تحقيق أهداف المنظمة ، فلا يمكن إنجاز أي مهمة إذا كانت هناك صراعات بين العاملين ، وهذه العلاقات الطيبة ممكن أن تكون دافعاً لكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل .

##### ج- كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل:

يجب أن تدرك المنظمة أن خدمة العميل وتحقيق متطلباته تمنح المنظمة القدرة على الاستمرار والتميز، وعدم القدرة على تحقيق ذلك قد يكون أحد أسباب فشل المنظمة وخروجها من السوق ولذلك فإن تقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل قد يكون دافعاً لكسر قواعد المنظمة واعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد في دراستها.

#### ٦- الدراسات التي تناولت الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة:

ركزت دراسة (Spreitzer & Sonenshein, 2004) على ضرورة التفرقة بين الانحراف الإيجابي والانحراف السلبي في بيئة العمل كما ناقشت كيفية تحجيم الانحراف السلبي عن طريق توفير الدعم

الاجتماعي والثقافي للموظفين والعدالة التنظيمية والشفافية ، وتفعيل الانحراف الايجابي في بيئة العمل عن طريق التمكين.

كما أكدت دراسة(Spreitzer& Sonenshein, 2004) على أن انتهاك قواعد المنظمة قد يرفضه الآخرون لأنه قائم على المخاطرة ، وركزت على تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار ومساعدتهم على الخروج من الركود العقلي وسلوكيات الانحراف الايجابي مما يساعد المنظمة على تحقيق مكاسب مادية ومعنوية.

وتناولت دراسة(Jude et al., 2006) انتهاكات قواعد المنظمة على أنها سلوك سلبي وانحراف عن السلوك المطلوب في مكان العمل ويضر بمصلحة المنظمة.

أما (Mayeret al., 2007) فقد اعتمد في دراسته على ما قدمه(Morrison, 2006)عن الانتهاك الايجابي للقواعد إلا أنه ركز على كسر القواعد لخدمة العملاء، وكيف أن المرؤوسين قد ينتهكون القواعد لخدمة عملائهم إذا تملكهم الشعور بأن هذه القواعد تبدو غير عادلة ومعيقة لهم ، وإذا كانت هناك علاقة جيدة بينهم وبين رئيسهم ويتوقعون دعمه لهم إذا ما أقدموا على ذلك، وأشار(Applebaum & Matousek,2007) إلى أن هناك ارتباط بين الانتهاك الايجابي للقواعد والإبداع والابتكار التنظيمي الضروريان للمنظمة، أما دراسة (Bryant et al.,2010) فقد أوضحت أن شيوع ظاهرة الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة قد يكون لها آثار سلبية وخاصة إذا ما صدرت هذه الانتهاكات من بعض المديرين ، كما أنها قد تؤثر على شعور الموظفين بالعدالة والرضا الوظيفي والانتماء والثقة في الإدارة، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة الحذر من التمادي في انتهاك قواعد المنظمة حتى وإن كان يقصد منه تحقيق مصلحة المنظمة أو العاملين فيها أو عملائها، وتوصلت دراسة (حشمت، ٢٠١٣) إلى وجود علاقة بين متغيرات المبادرة والمجازفة وسلوك الزملاء وبين أبعاد الانتهاك الايجابي فيما عدا كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كما أوضحت دراسة Huanget al.,(2014) وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، كما توصلت دراسة (النادي ، ٢٠١٥) إلى زيادة التأثير المعنوي للقيادة التحويلية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة عند توسيط الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة ، وأشار(Jane ,2015) إلى أن الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة يساهم في تحقيق كفاءة العمل في القطاع الطبي.

**من العرض السابق يتضح مايلي:**

- ١- لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الإبداع التنظيمي.
- ٢- تنحصر أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في ثلاثة أبعاد هي (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل).
- ٣- ندرة الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة بصفة عامة - في حدود علم الباحثة-والتي تناولته مع الإبداع التنظيمي باستثناء دراسة(Applebaum & Matousek,2007).

ثانياً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- أ- إلقاء الضوء على الانتهاك الايجابي باعتباره من الموضوعات الحديثة التي لم تجد اهتماما لدى الباحثين في مصر وبالتالي تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات الأجنبية والعربية.
- ب- دراسة الكيفية التي يتم بها الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة من جانب العاملين والفائدة التي تعود على المنظمة والعاملين والعملاء ، والدور الذي يقوم به الإبداع التنظيمي بالنسبة للانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة .

٢- الأهمية العملية:

- أ- إن مجال التطبيق من المجالات الحيوية التي تساهم في تقدم المجتمع.
- ب- تساعد نتائج هذه الدراسة على تفهم واضح لانتهاك القواعد بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) بمحاظفة الدقهلية وكيف أنه لا يكون بالضرورة ذي أثر سلبي عليها.
- ج- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تدعيم الانتهاك الايجابي للقواعد بما ينعكس بشكل إيجابي على العمل والعاملين والعملاء ، وتوجيه الإبداع التنظيمي بالشكل الذي يدعم الانتهاك الايجابي للقواعد بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي؟.
- ٢- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة؟.
- ٣- ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)؟.
- ٤- ما هو تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)؟.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي.

- ٢- قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.
- ٣- قياس علاقة الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).
- ٤- قياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).
- خامساً: فروض الدراسة:

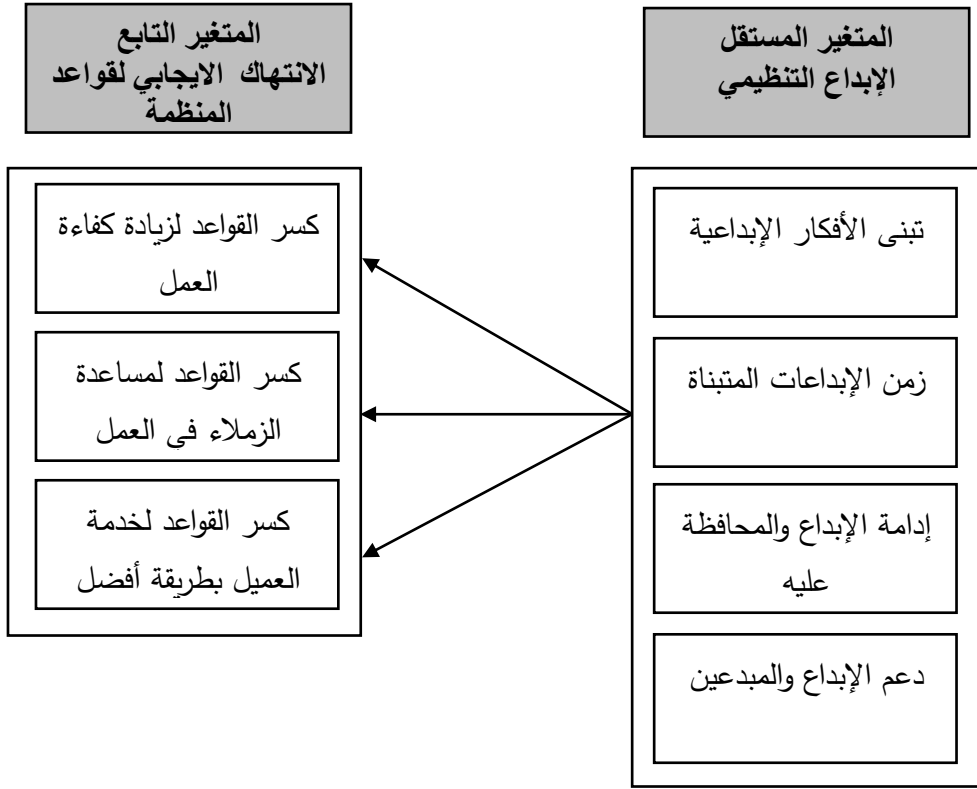
في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة أمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

- ١- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي.
- ٢- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).
- ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل.
- ١/٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل.
- ٢/٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل.

ويوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة





شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

سادساً: أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين:

١- أسلوب الدراسة النظرية:

تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد الإطار العام للدراسة من حيث المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة ، وكذلك أداة قياس كل منهما من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

لإتمام هذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صحة فروضها فقد تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية تتمثل مراحلها فيما يلي:

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين - باعتبارهم أكثر تعاملًا مع قواعد المنظمة - بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) ويبلغ عدد العاملين الإداريين بجامعة المنصورة (١٠١٠٦) مفردة وجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا (٣٩٥) مفردة من واقع السجلات الإدارية بالجامعتين في مارس (٢٠١٦).

كيفية حساب العينة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Sample size calculator) بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (١٠١٠٦) مفردة بالنسبة لجامعة المنصورة، وكذلك حجم المجتمع في جامعة الدلتا والذي يبلغ (٣٩٥) مفردة - بناء على المعلومات الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة في (مارس ٢٠١٦) - وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وحدود خطأ (+أو - ٥%)، ويبلغ حجم العينة (٣٧٠) مفردة بالنسبة لجامعة المنصورة، كما بلغ حجم العينة في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا (١٩٥) مفردة، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية بسيطة في اختيار مفردات العينتين ويوضح الجدول رقم (١) حجم المجتمع والعينة ونسبة استجابة مفردات عينة الدراسة للجامعتين محل الدراسة.

### جدول (١)

جدول (١) حجم المجتمع والعينة ونسبة الاستجابة بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا

نسبة الاستجابة	عدد المستجيبين للدراسة	حجم العينة	حجم المجتمع	فئتي الدراسة
٨٢%	٣٠٣	٣٧٠	١٠١٠٦	العاملين الإداريين بجامعة المنصورة
٩٠%	١٧٥	١٩٥	٣٩٥	العاملين الإداريين بجامعة الدلتا

المصدر: السجلات الإدارية بالجامعتين محل الدراسة، ٢٠١٦

### ب- أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة استقصاء تتضمن المقياس الذي وضعه (Siegel & Phan, 2005) والذي استخدمته (نورى، ٢٠١٢) لقياس الإبداع التنظيمي (متغير مستقل) الذي تتمثل أبعاده في (تبنى الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين) والذي ثبت صدقه وثباته، والمقياس الذي وضعه (Dahling, 2012) والذي استخدمته (حشمت، ٢٠١٣، النادي، ٢٠١٥) لقياس الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة (متغير تابع) الذي تتمثل أبعاده على (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل)، والذي ثبت صدقه وثباته.

### - ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

بالرغم من أن المقياسين الذين تم الاعتماد عليهما قد ثبتا صدقهما وثباتهما إلا أن الباحثة قامت بإجراء اختبار الثبات حيث تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ، كما تم إجراء اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت النتائج كما يوضحها جدول (٢).

جدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا

جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا		جامعة المنصورة		المتغيرات
معامل الصدق	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الثبات	
٠,٩٧	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٨٩	الإبداع التنظيمي
٠,٩٧	٠,٩٤	٠,٩٣	٠,٨٧	تبنى الأفكار الإبداعية
٠,٩١	٠,٨٣	٠,٩٢	٠,٨٥	زمن الإبداعات المتبناة
٠,٩١	٠,٨٣	٠,٨٤	٠,٧٠	إدامة الإبداع والمحافظة عليه
٠,٩٦	٠,٩٣	٠,٨٨	٠,٧٧	دعم الإبداع والمبدعين
٠,٩٤	٠,٨٩	٠,٨٤	٠,٧١	الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة
٠,٨٧	٠,٧٥	٠,٨٤	٠,٧٠	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
٠,٩٧	٠,٩٤	٠,٨٨	٠,٧٨	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
٠,٨٥	٠,٧٢	٠,٨٥	٠,٧٢	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات والصدق لجميع الأبعاد مقبولة بالنسبة للجامعتين محل الدراسة حيث بلغت أكثر من ٠,٧٠ وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي، ١٩٩٩) مما يعنى إمكانية الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله وتعميم النتائج.

#### ج- أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها على الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق للإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة وأبعادهما.
- المتوسط الحسابي لقياس متوسط أبعاد الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.
- تحليل التباين ANOVA: لاختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينتين حول توافر أبعاد الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، وذلك لاختبار الفرضين الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، وذلك لاختبار الفرض الثالث.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيراً على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة وذلك لاختبار الفرض الرابع.
- وقد اعتمدت الباحثة على حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية برنامج (SPSSV.20) في عمليات التحليل الإحصائي.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للعبارات التي تعكس الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة حيث تم استخدام درجات الموافقة ٥، ٤، ٣، ٢، ١ (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) أما العبارات التي لا تعكس الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة تم استخدام درجات الموافقة ١، ٢، ٣، ٤، ٥ (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

#### سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

- تعرض الباحثة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفروض كما يلي:
- ١- التحليل الوصفي للإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة وأبعادهما: تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات، وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة وأبعادهما باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٣).

جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة وأبعادهما بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)

جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا			جامعة المنصورة			الأبعاد
النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٦٧%	٠,٨٠	٣,٣٩	٥٦%	٠,٦٩	٢,٨٢	الإبداع التنظيمي
٧١%	٠,٨٥	٣,٥٩	٦٣%	٠,٩١	٣,١٦	تبنى الأفكار الإبداعية
٦٨%	٠,٨٥	٣,٤٠	٥٠%	١,٠٦	٢,٥٣	زمن الإبداعات المتبناة
٦٥%	٠,٨٤	٣,٢٥	٥٣%	٠,٨٤	٢,٦٧	إدامة الإبداع والمحافظة عليه
٦٧%	٠,٨٤	٣,٣٥	٥٨%	٠,٨٥	٢,٩٠	دعم الإبداع والمبدعين
٧١%	٠,٦١	٣,٥٦	٥٨%	١,١٣	٢,٩٠	الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة
٧٣%	٠,٨١	٣,٦٥	٥٦%	٠,٨٢	٢,٨٣	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
٦١%	٠,٧٢	٣,٠٩	٦٤%	١,٠٧	٣,٢١	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
٧٩%	٠,٨٨	٣,٩٦	٥٣%	١,٦٥	٢,٦٧	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن:

المتوسط العام للإبداع التنظيمي كان (٢,٨٢،٣,٣٩) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي، وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة الدلتا تجاوزت المتوسط العام في حين لم تتجاوز جامعة المنصورة المتوسط العام. وتفسر الباحثة ذلك بإدراك المسؤولين بجامعة الدلتا لأهمية الإبداع التنظيمي ودوره في نمو المنظمات وتحقيقه للميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Caroli & Reenen, 2001) بأن حاجة المنظمات للإبداع التنظيمي ضرورية إذا ما أرادت المنظمات تحقيق ميزة تنافسية، بينما يقل هذا الإدراك لدى المسؤولين بجامعة المنصورة الأمر الذي انعكس على اهتمامهم بالإبداع التنظيمي.

أما على المستوى الجزئي لأبعاد الإبداع التنظيمي بالجامعتين فقد جاء على النحو التالي:

**المتوسط العام لتبنى الأفكار الإبداعية** كان (٣,١٦,٣,٥٩) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي، وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ تجاوزهما المتوسط العام، ويعكس هذا مدى رغبة المسؤولين بالجامعتين وسعيهم للتميز وذلك من خلال تبنى الأفكار الجديدة في مجال عملهم، وإن كانت هذه الرغبة تزيد لدى المسؤولين في جامعة الدلتا عن المسؤولين في جامعة المنصورة وذلك لاختلاف رؤيتهم.

**المتوسط العام لزمن الإبداعات المتبناة** كان (٣,٤٠, ٢,٥٣) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي، وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة المنصورة لم تتجاوز المتوسط العام في حين جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا قد تجاوزت المتوسط العام. وتفسر الباحثة ذلك بأن المسؤولين في جامعة الدلتا - كجامعة خاصة - يضعون عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأفكار الإبداعية كما أنهم يوازنون بين التكلفة والوقت ويحرصون على التغلب على الإجراءات الروتينية التي قد تزيد من الفترة الزمنية المستغرقة في حل المشكلات التي تعوق تطبيق الأفكار الإبداعية، أما في جامعة المنصورة - كجامعة حكومية - فيقل الاهتمام من جانب المسؤولين بعامل الوقت والموازنة بين الوقت والتكلفة والتغلب على الإجراءات الروتينية عند التعامل مع المشكلات التي تعترض المشكلات التي تعوق تطبيق الأفكار الإبداعية.

**إدامة الإبداع والمحافظة عليه** كان المتوسط (٣,٢٥, ٢,٦٧) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة الدلتا تجاوزت المتوسط العام، في حين جامعة المنصورة لم تتجاوز المتوسط العام. وترجع الباحثة ذلك إلى اهتمام المسؤولين في جامعة الدلتا - كجامعة خاصة - بالأفكار الإبداعية والعمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن أن تواجه المبدعين عند تقديمهم الأفكار الجديدة بما يحفز العاملين على استمرار تقديم الأفكار الإبداعية، أما في جامعة المنصورة - كجامعة حكومية - تقل هذه الرغبة لدى العاملين بسبب ما يعترضهم من مشكلات تعكس عدم اهتمام المسؤولين.

**دعم الإبداع والمبدعين** كان المتوسط (٣,٣٥, ٢,٩٠) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة الدلتا تجاوزت المتوسط العام، في حين جامعة المنصورة لم تتجاوز المتوسط العام. وتفسر الباحثة ذلك بأن اقتناع المسؤولين في جامعة الدلتا - كجامعة خاصة - بأن الاهتمام بالإبداع والمبدعين يقودهم إلى التميز في مجال المنافسة وبالتالي يتم توفير الوقت والتسهيلات المادية اللازمة والدعم المعنوي للمبدعين الذي ينعكس في شكل احترام وتقدير لأفكارهم الإبداعية، أما في جامعة المنصورة - كجامعة حكومية - يقل هذا الاقتناع الأمر الذي ينعكس على توافر التسهيلات المادية اللازمة كما تقل درجة الدعم المعنوي للمبدعين المتمثل في احترام وتقدير أفكارهم.

ويتضح من الجدول أن تبني الأفكار الإبداعية يحتل المركز الأول في كلتا الجامعتين كما اختلف ترتيب باقي أبعاد الإبداع التنظيمي فقد احتل بعد دعم الإبداع والمبدعين الترتيب الثاني في جامعة المنصورة في حين احتل الترتيب الثالث في جامعة الدلتا، كما احتل بعد زمن الإبداعات المتبناة الترتيب الرابع بالنسبة لجامعة المنصورة بينما احتل الترتيب الثاني في جامعة الدلتا، كما احتل بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه الترتيب الثالث بالنسبة لجامعة المنصورة في حين احتل الترتيب الرابع في جامعة الدلتا. وترى الباحثة أن الاختلاف في ترتيب الأبعاد يرجع إلى اختلاف درجة اهتمام المسؤولين في الجامعتين بأبعاد الإبداع التنظيمي ومدى نظرتهن لهذه الأبعاد.

**المتوسط العام للانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة** كان (٢,٩٠، ٣,٥٦) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة الدلتا تجاوزت المتوسط العام في حين لم تتجاوز جامعة المنصورة المتوسط العام، وتفسر الباحثة ذلك بأن العاملين في جامعة الدلتا- كجامعة خاصة- يميلون إلى قبول فكرة الانتهاك الايجابي للقواعد بشكل عام وأنهم يتفهمون الفائدة المحققة للمنظمة والعاملين والعلماء من من كسر هذه القواعد وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حشمت، ٢٠١٣) التي أوضحت أن العاملين منفحتي التفكير لا يعانون من الركود العقلي، وأنهم لا يرفضون فكرة الانتهاك الايجابي للقواعد بشكل عام، كما أنهم قد يميلون إلى تبني مفهوم كسر القواعد التنظيمية لان هذا يؤدي إلى تحقيق كفاءة العمل، وتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل، وتحقيق مصلحة العاملين، بينما يقل هذا الاقتناع بالنسبة للعاملين بجامعة المنصورة - كجامعة حكومية- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Spreitzer&Sonenshein,2004) التي أوضحت أن العاملين يرفضون فكرة كسر القواعد وأنهم يميلون إلى الالتزام بها حتى ولو كان ذلك في مصلحة المنظمة أو العاملين أو العلماء ، كما أن المسؤولين في جامعة الدلتا يفتنون بأهمية الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وبذلك يقدمون الدعم لمروسيهم عند انتهاكهم لهذه القواعد، في حين يقل هذا الاقتناع لدى المسؤولين في جامعة المنصورة.

**أما على المستوى الجزئي لأبعاد الانتهاك الإيجابي بالجامعتين فقد جاء على النحو التالي:**

**المتوسط العام لكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل** كان (٢,٨٣، ٣,٦٥) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي، وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ تجاوز جامعة الدلتا المتوسط العام، في حين لم تتجاوز جامعة المنصورة المتوسط العام، وتفسر الباحثة ذلك بأن العاملين في جامعة الدلتا يدركون تماما أنه يجب أن تؤدي الأعمال المسندة إليهم بكفاءة لذلك فإنهم يلجئون إلى كسر بعض القواعد التي تعوقهم عند تحقيق ذلك، ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Wrzesniewski&Duttont,2001) من أن اهتمام الموظف بعمله لإيمانه بأهميته وقيمه يجعله يتقانى في أدائه على أكمل صورة وبالتالي يكون على استعداد لكسر القواعد التي تعوق تحقيق هذا الهدف، ولكن هذا الإدراك منخفض لدى العاملين بجامعة المنصورة- كجامعة حكومية-

المتوسط العام لكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل كان (٣,٠٩,٣,٢١) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي، وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن كلتا الجامعتين تجاوزتا المتوسط العام، وتفسر الباحثة ذلك بأن العاملين في جامعتي المنصورة والدلتا يفتتعون بفكرة المجاملة بين الزملاء نظرا للعلاقات الحميمة التي تربطهم وإيمانهم بفكرة العمل في جو خاليا من الصراع لذلك فهم يلجئون إلى كسر القواعد إذا تتطلب الأمر لمساعدة زملائهم في العمل، ويزيد هذا الاقتناع لدى العاملين في جامعة المنصورة لارتباط العاملين ببعضهم بسبب طول الفترة الزمنية، بينما تقل هذه الفكرة لدى العاملين في جامعة الدلتا وذلك لحدثة إنشائها وبالتالي يقل ارتباط العاملين ببعضهم .

المتوسط العام لكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل كان (٣,٩٦,٢,٦٧) بالجامعتين المنصورة والدلتا على التوالي وبمقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط العام يلاحظ أن جامعة الدلتا تجاوزت المتوسط العام، في حين جامعة المنصورة لم تتجاوز المتوسط العام، وترجع الباحثة ذلك لاقتناع العاملين والمسؤولين في جامعة الدلتا-كجامعة خاصة- بأن رضا العميل هو الأساس عند تقديم الخدمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة في هذا المجال، ولذلك يقبلون على كسر القواعد التي يمكن أن تعوق تحقيق ذلك الهدف بينما يقل هذا الاقتناع لدى العاملين والمسؤولين في جامعة المنصورة- كجامعة حكومية-.

- كذلك اتضح من الجدول أن قيم الانحراف المعياري للانتهاك الإيجابي وأبعاده مرتفعة في جامعة المنصورة مقارنة بجامعة الدلتا مما يعكس وجود اختلاف بين آراء العاملين بجامعتي حول درجة التوافق حول أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة بجامعة المنصورة.

- كما يتضح من الجدول أن بعد كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل احتل الترتيب الثاني بالنسبة لجامعة المنصورة والدلتا، كما احتل بعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل الترتيب الأول في جامعة المنصورة في حين احتل الترتيب الثالث في جامعة الدلتا، واحتل بعد كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل الترتيب الثالث بالنسبة لجامعة المنصورة بينما احتل الترتيب الأول في جامعة الدلتا، وترجع الباحثة هذا الاختلاف في ترتيب بعض أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة في الجامعتين إلى اختلاف مدى تقبل العاملين لقبول هذه الفكرة والهدف من تطبيقها ومدى تأييد المسؤولين لهم.

٢- تحليل الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي.

- تم استخدام تحليل التباين ANOVA لقياس الفروق بين آراء العاملين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي، وذلك لاختبار الفرض الأول الذي ينص على لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين حول

أبعاد الإبداع التنظيمي بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٤).

جدول (٤) نتائج تحليل التباين بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي.



المعنوية	Sig	F	الأبعاد
معنوي	**٠,٠٠٠١	٦٧,٢	الإبداع التنظيمي
معنوي	**٠,٠٠٠١	٢٦,٠١	تبنى الأفكار الإبداعية
معنوي	**٠,٠٠٠	٩٦,٠٤	زمن الإبداعات المتنبأة
معنوي	**٠,٠٠٠١	٥٢,٩	إدامة الإبداع والمحافظة عليه
معنوي	**٠,٠٠٠١	٣١,٣	دعم الإبداع والمبدعين

مستوى معنوية ١%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن:

- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول الإبداع التنظيمي ككل وهذا ما تؤكدته قيمة Sig. بالجدول وقد ثبت معنوية هذه الفروق عند مستوى معنوية ١%. وترجع الباحثة ذلك لاختلاف رؤية المسؤولين في الجامعتين وانعكاس ذلك على الاهتمام بالإبداع التنظيمي فالمسؤولين بجامعة الدلتا -كجامعة خاصة- يدركون تماماً أهمية التميز في مجال المنافسة وأن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال الاهتمام بالإبداع التنظيمي، بينما تقل هذه الرؤية لدى المسؤولين في جامعة المنصورة - كجامعة حكومية- وبذلك ينعكس ذلك على اهتمامهم بالإبداع التنظيمي.

- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي وهذا ما تؤكدته قيم Sig. بالجدول، وقد ثبت معنوية هذه الفروق عند مستوى معنوية ١%. وتفسر الباحثة ذلك بأن كلتا الجامعتين تهتم بالأفكار الجديدة إلا أن جامعة الدلتا - كجامعة خاصة- تركز على عامل الوقت عند التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تعترض هذه الأفكار، كما أنها تهتم بالإبداع والمبدعين من خلال توفير الدعم المادي واحترام أفكار المبدعين وتقديرها الأمر الذي ينعكس على رغبة المبدعين في الاستمرار في تقديم الأفكار الإبداعية.

٣- تحليل الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الإيجابي.

- تم استخدام تحليل التباين ANOVA لقياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، وذلك لاختبار الفرض الثاني الذي ينص على لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين حول أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٥).

جدول (٥) نتائج تحليل التباين بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة

المعنوية	Sig	F	الأبعاد
معنوي	**٠,٠٠١	٥١,٢٦	الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة
معنوي	*٠,٠٢	٥,٣٨	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
غير معنوي	٠,١٢	٢,١٨	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
معنوي	**٠,٠٠٠	١٢٤,٣	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

\*\* مستوى معنوية ١%

\* مستوى معنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح:

- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة وهذا ما تؤكدته قيمة Sig. بالجدول وقد ثبت معنوية هذه الفروق عند مستوى معنوية ١%.

- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة فيما عدا (كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل) وهذا ما تؤكدته قيمة Sig. بالجدول وقد ثبت معنوية هذه الفروق عند مستوى معنوية ١% (بالنسبة لكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل)، ٥% (بالنسبة لكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل)، وترجع الباحثة ذلك إلى أن العاملين في جامعة الدلتا متفتحي التفكير فهم لا يرفضون فكرة الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة ولكنهم يقدمون عليها لزيادة كفاءة العمل، ولمساعدة الزملاء في العمل، ولتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل، إلى جانب تأييد المسؤولين لهم .

٥- تحليل الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا).

تم استخدام أسلوب ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، وذلك لاختبار الفرض الثالث الذي ينص على لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا

جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا				جامعة المنصورة				المتغيرات
كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة	
**٠,٦٠٦	**٠,٤٥١	**٠,٦١٠	**٠,٦٢٨	**٠,٢٩٩	**٠,١٧٨	**٠,٢٤٩	**٠,٣٢٧	الإبداع التنظيمي
**٠,٣٨٤	*٠,١٨٩	**٠,٣٦٤	**٠,٣٦٢	**٠,٣١٧	*٠,١٢٠	*٠,١٣٧	**٠,٢٦٢	تبنى الأفكار الإبداعية
**٠,٤٦٠	**٠,٢٧١	**٠,٤٤٤	**٠,٤٤٩	**٠,٢٩٤	**٠,١٥٦	*٠,١٣٩	**٠,٢٦٧	زمن الإبداعات المتبناة
**٠,٥٧٥	**٠,٤٣٦	**٠,٥٦٦	**٠,٥٩٤	**٠,٢٦٣	**٠,٢٠٥	**٠,٢٣٢	**٠,٣١٣	إدامة الإبداع والمحافظة عليه
**٠,٧٩٩	**٠,٦٨٨	**٠,٦٨٢	**٠,٧٨٢	٠,٠٧٨	٠,٠٩١	**٠,٢٩٥	**٠,٢٠٤	دعم الإبداع والمبدعين

\* معاملات ارتباط معنوية مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\* معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بلغت (٠,٣٢٧) وهى تعكس وجود ارتباط إيجابي طردي بين المتغيرين، وكان هذا الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١%، الأمر الذي يعني وجود ارتباط معنوي بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا (٠,٦٢٨)، وكان الارتباط معنوي عند ١% مما يعنى وجود ارتباط معنوي بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الإبداع التنظيمي ككل وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بين (٠,١٧٨ - ٠,٢٩٩) وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١% مما يعنى وجود ارتباط معنوي بين الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الإبداع التنظيمي ككل وأبعاد الانتهاك الإيجابي للقواعد في جامعة الدلتا بين (٠,٤٥١ - ٠,٦١٠) وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١% مما يعنى وجود ارتباط معنوي بين الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بين (٠,١٢٠ - ٠,٣١٧)، حيث كان أقل ارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأعلى ارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند (٥%، ١%) في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا بين (٠,١٨٩ - ٠,٣٨٤)، حيث كان أقل ارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأعلى ارتباط بين تبني الأفكار الإبداعية وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند (٥%، ١%).

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بين (٠,١٣٩ - ٠,٢٩٤)، حيث كان أقل ارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وأعلى ارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند (٥%، ١%) في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا بين (٠,٢٧١ - ٠,٤٦٠)، حيث كان أقل ارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأعلى ارتباط بين زمن الإبداعات المتبناة وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١%.

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بين (٠,٢٠٥ - ٠,٢٦٣)، حيث كان أقل ارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وكسر القواعد

لمساعدة الزملاء في العمل، وأعلى ارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١%، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا بين (٠,٤٣٦ - ٠,٥٧٥) حيث كان أقل ارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأعلى ارتباط بين إدامة الإبداع والمحافظة عليه وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١%.

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة بين (٠,٠٧٨ - ٠,٢٩٥)، حيث كان أقل ارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وأعلى ارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل وكانت هذه المعاملات غير معنوية فيما عدا كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل حيث كان معامل الارتباط معنويا عند ١%، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا بين (٠,٦٨٢ - ٠,٧٩٩)، حيث كان أقل ارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وأقوى ارتباط بين دعم الإبداع والمبدعين وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند ١%.

#### وتخلص الباحثة مما سبق إلى مايلي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي للقواعد في جامعة المنصورة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٢٧) وتبين معنوية هذا المعامل عند مستوى معنوية ١%، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٢٨) وتبين معنوية هذا المعامل عند مستوى معنوية ١%، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Applebaum & Matousek, 2007) بأن الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة يرتبط بالإبداع والابتكار التنظيمي الضروريان للمنظمة.

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وبعض أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة (فيما عدا بعد دعم الإبداع والمبدعين وبعدي كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، ولخدمة العميل بطريقة أفضل) في حين توجد علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الإبداع التنظيمي وجميع أبعاد الانتهاك الايجابي للقواعد في جامعة الدلتا، وترى الباحثة أن هذه العلاقة السابقة تعكس مدى اهتمام المسؤولين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) بأبعاد الإبداع التنظيمي ومدى إدراكهم للدور الذي يمكن أن تقوم به في التعامل مع القواعد المنظمة للعمل والكيفية التي يتم بها كسرها لزيادة كفاءة العمل ومصحة العاملين والعملاء.

- أعلى معاملات ارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعتي المنصورة والدلتا هي المتعلقة بكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وإن كانت هذه النتيجة تتفق مع ما أوضحه التحليل الوصفي في جامعة الدلتا من كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل هو أولى اهتمامات العاملين وبالتالي فإن الاهتمام بالإبداع التنظيمي يدعم ذلك في حين لا يتفق

ذلك ما أوضحه التحليل الوصفي في جامعة المنصورة من أن كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل هو أولى اهتمامات العاملين إلا أن ذلك يعكس أهمية دعم الإبداع التنظيمي لكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل.

#### ٤- تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج وذلك لقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة لاختبار الفرض الرابع الذي ينص على لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا). وفيما يلي نتائج تحليل تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة.

أ- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لتحقيق كفاءة العمل:  
لقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لتحقيق كفاءة العمل تم صياغة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٧).  
جدول (٧) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)

التقديرات			F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	فئتي الدراسة
Sig.	T	B			
٠,٤	٠,٨٣	١,٥٤	٢٢,٥ ٠,٠٠٠	٠,٢٨	جامعة المنصورة
٠,٠٠٠	٤,٧٤	٠,٩٢٤			
Sig.	T	B	٢٨,٣ ٠,٠٠٠	٠,٣٢	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا
٠,٠٠٠	٨,٣٨	١,٧٣			
٠,٠٠٠	٤,١٥	٠,٢٢٨			
٠,٠١	٢,٥١	٠,١٤٠			

مستوى معنوية ٥٠%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- بالنسبة لجامعة المنصورة بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٢٢,٥), وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠٠٠), وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيرا على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل هو دعم الإبداع والمبدعين.

- أن قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٢٨), مما يشير إلى أن دعم الإبداع والمبدعين يفسر (٢٨%) من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل, وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

- بالنسبة لجامعة الدلتا بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٢٨,٣), وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠٠٠), وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل, ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيرا على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل هما (دعم الإبداع والمبدعين, إدامة الإبداع والمحافظة عليه).

- أن قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٣٢), مما يشير إلى أن دعم الإبداع والمبدعين, إدامة الإبداع والمحافظة عليه يفسران ٣٢% من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل, وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

- إن إشارة معامل الانحدار موجبة مما يؤكد طرده العلاقة بين أبعاد الإبداع التنظيمي وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل.

ونفس الباحثة هذه النتيجة بأن اهتمام المسؤولين بالجامعتين بدعم الأفكار الإبداعية عن طريق توفير التسهيلات المادية إلى جانب الاحترام والتقدير لأفكار المبدعين يمكن أن يؤثر إيجابيا على رغبة العاملين في كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل, كما أن اهتمام المسؤولين في جامعة الدلتا باستمرارية تقديم الأفكار الإبداعية والمحافظة عليها يمكن أن يؤثر إيجابيا على رغبة العاملين في كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل.

ب- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل:

لقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل تم صياغة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا), وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٨).

جدول (٨) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)

التقديرات			F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	فتي الدراسة
Sig.	T	B			
٠,٠٠٠	١٤,٣٣	٢,٥٨	١٣,١ ٠,٠٠٠	٠,٢٠	جامعة المنصورة
٠,٠٠٠	٣,٦٢	٠,١٧٣			
Constant			٦٤,٣٧ ٠,٠٠٠	٠,٥٢	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا
Sig.	T	B			
٠,٠٠٠	٥,٧٥	١,٤٥			
٠,٠٠٠	٩,٢٠	٠,٨٢٩			
٠,٠٠٠	٤,٣٨	٠,٥٣٢	٠,٠٠٠	٠,٥٢	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا
٠,٠١	٢,٤١	٠,٣٥٨			

مستوى معنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- بالنسبة لجامعة المنصورة بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (١٣,١) وقيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠٠٠)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيراً على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل هو إدامة الإبداع والمحافظة عليه.

- أن قيمة معامل (R<sup>2</sup>) بلغت (٠,٢٠)، مما يشير إلى أن إدامة الإبداع والمحافظة عليه يفسر (٢٠%) من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

بالنسبة لجامعة الدلتا بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٦٤,٣٧). وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠٠٠)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل، أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيراً على كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل هي ( دعم الإبداع والمبدعين ، تبنى الأفكار الإبداعية، إدامة الإبداع والمحافظة عليه).

- أن قيمة معامل (R<sup>2</sup>) بلغت (٠,٥٢)، مما يشير إلى أن أبعاد الإبداع التنظيمي ( دعم الإبداع والمبدعين ، تبنى الأفكار الإبداعية، إدامة الإبداع والمحافظة عليه). تفسر مجتمعة (٥٢%) من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.



-إن إشارة معامل الانحدار موجبة مما يؤكد طرده العلاقة بين أبعاد الإبداع التنظيمي وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل في جامعة الدلتا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن اهتمام المسؤولين بالجامعتين باستمرارية تقديم الأفكار الإبداعية والمحافظة عليها يمكن أن يؤثر إيجابيا على رغبة العاملين في كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كما اهتمام المسؤولين بجامعة الدلتا بالأفكار الإبداعية وتوفير الدعم المادي اللازم لتطبيق هذه الأفكار، واحترام وتقدير الأفكار الإبداعية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على رغبة العاملين في كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل.

ج - النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل:

لقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضلتم صياغة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٩).

جدول (٩) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على كسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل بجامعة (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا)

التقديرات			F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	فئتي الدراسة	
Sig.	T	B				
٠,٠٠٠	١٠,٥٤	٢,١٧	٣٣,٢٨	٠,٣١	جامعة المنصورة	
٠,٠٠٠	٥,٧٦	٠,٣٠١	٠,٠٠٠			
٠,٠٠٤	١,٩٩	٠,٨٢٢	٤٥,٥٥ ٠,٠٠٠	٠,٥١	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	
٠,٠٠٠	٦,٤٤	٠,٩٦				دعم الإبداع والمبدعين
٠,٠٠٥	٢,٨٣	٠,٦٨				إدامة الإبداع والمحافظة عليه
٠,٠٠٧	٢,٧	٠,٥٨				تبنى الأفكار الإبداعية
٠,٠٠٣	٢,٠٨	٠,٢٦٦				زمن الإبداعات المتبناة

مستوى معنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

- بالنسبة لجامعة المنصورة بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٣٣,٢٨) وقيمة P.Value الخاصة بها (٠,٠٠٠)، وهى معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيراً على كسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل هو تبني الأفكار الإبداعية.

- أن قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٣١)، مما يشير إلى أن تبني الأفكار الإبداعية يفسر (٣١%) من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

- بالنسبة لجامعة الدلتا بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٤٥,٥٥)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠٠٠)، وهى معنوية عند مستوى معنوية ٥% مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل، ويتضح من الجدول أن أبعاد الإبداع التنظيمي (دعم الإبداع والمبدعين، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتنبأة) تؤثر على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل.

- أن قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٥١) مما يشير إلى أن أبعاد الإبداع التنظيمي تفسر مجتمعة (٥١%) من التغير الذي يحدث في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

- إن إشارة معامل الانحدار موجبة مما يؤكد طريديه العلاقة بين أبعاد الإبداع التنظيمي وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن اهتمام المسؤولين بالجامعتين بالأفكار الإبداعية يمكن أن يؤثر على كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، كما أن اهتمام المسؤولين بجامعة الدلتا بتوفير الدعم اللازم لتطبيق هذه الأفكار، واحترام وتقدير الأفكار الإبداعية بما يضمن استمراريتها والمحافظة عليها، إلى جانب الاهتمام بعامل الوقت من خلال التعجيل بحل المشكلات التي تعترض تطبيق هذه الأفكار يمكن أن يؤثر على كسر القواعد التي لخدمة العميل بطريقة أفضل.

#### ثامناً: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة الدلتا والمنصورة والعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، إلى جانب قياس الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، و قياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

٥- أن قيمة الوسط الحسابي للإبداع ككل جاءت تحت المتوسط العام في جامعة المنصورة بينما تجاوزت هذه القيمة المتوسط العام بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، وتفسر الباحثة ذلك بإدراك المسؤولين بجامعة الدلتا- جامعة خاصة- لأهمية الإبداع التنظيمي ودوره في نمو المنظمات

وتحقيقه للميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Caroli & Reenen, 2001) بأن حاجة المنظمات للإبداع التنظيمي ضرورية إذا ما أرادت المنظمات تحقيق ميزة تنافسية، كما تبين أن قيمة الوسط الحسابي للانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة ككل بالنسبة لجامعة المنصورة جاءت تحت المتوسط العام، بينما تجاوزت هذه القيمة في جامعة الدلتا المتوسط العام، وتفسر الباحثة ذلك بأن العاملين في جامعة الدلتا يميلون إلى قبول فكرة الانتهاك الايجابي للقواعد بشكل عام وأنهم يتفهمون مدى الفائدة المحققة للمنظمة والعاملين والعملاء من كسر هذه القواعد ، كما أن هناك تأييد من المسؤولين لهذه الفكرة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حشمت، ٢٠١٣) التي أوضحت أن العاملين منفتحي التفكير لا يعانون من الركون العقلي، وأنهم لا يرفضون فكرة الانتهاك الايجابي للقواعد بشكل عام، كما أنهم قد يميلون إلى تبني مفهوم كسر القواعد لان هذا يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحقيق مصلحة العاملين، وخدمة العميل بطريقة أفضل ، بينما يقل هذا الإدراك بالنسبة للعاملين بجامعة المنصورة - كجامعة حكومية- نظرا لطبيعة العاملين والمسؤولين ومناخ العمل وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Spreitzer & Sonenshein, 2004) التي أوضحت أن العاملين يرفضون فكرة كسر القواعد وأنهم يميلون إلى الالتزام بها حتى ولو كان ذلك في مصلحة العمل أو العاملين أو العملاء .

- ٦- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول الإبداع التنظيمي وأبعاده ككل وتفسر الباحثة ذلك بأن اختلاف طبيعة المسؤولين بالجامعتين والاختلاف في الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه ينعكس على درجة الاهتمام بالإبداع التنظيمي.
- ٧- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول الانتهاك الايجابي وأبعاده، وتفسر الباحثة ذلك بأن طبيعة العاملين في الجامعتين تنعكس على مدى اقتناعهم بتقبل فكرة كسر القواعد وعدم الالتزام بها لتحقيق مصلحة العمل أو العاملين أو المنظمة، كما أن دعم المسؤولين للعاملين عند انتهاكهم للقواعد المنظمة للعمل.
- ٨- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع التنظيمي ككل والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعتي المنصورة والدلتا وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه ( Applebaum & Matousek, 2007) بأن الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة يرتبط بالإبداع والابتكار التنظيمي الضروريان للمنظمة، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة فيما عدا دعم الإبداع والمبدعين مع بعدى كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل ، وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا.
- ٩- إن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيرا على كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، بجامعة المنصورة هو بعد (دعم الإبداع والمبدعين)، أما بجامعة الدلتا هما ( دعم الإبداع والمبدعين ، إدامة الإبداع والمحافظة

عليه)، أما بالنسبة لكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل فإن أهم الأبعاد تأثيراً في جامعة المنصورة هو (إدامة الإبداع والمحافظة عليه) أما في جامعة الدلتا هما (دعم الإبداع والمبدعين ، تبني الأفكار الإبداعية ، إدامة الإبداع والمحافظة عليه). وبالنسبة لكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل فإن أهم الأبعاد تأثيراً في جامعة المنصورة (تبني الأفكار الإبداعية) في أما في جامعة الدلتا هي (دعم الإبداع والمبدعين ، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، تبني الأفكار الإبداعية ، زمن الإبداعات المتبناة).

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة توصيات الدراسة فيما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام من جانب المسؤولين بجامعة المنصورة بالإبداع التنظيمي وأبعاده من خلال توفير الدعم المادي للمبدعين، واحترام أفكارهم وتقديرها والعمل على تذليل كافة المشكلات التي يمكن أن

- تعرض تطبيق الأفكار الإبداعية، والاهتمام بعامل الوقت والتكلفة الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الجامعة ويمكنها من التميز في مجالها.
- ٢- حث المسؤولين بجامعة الدلتا على زيادة الاهتمام بالإبداع التنظيمي وأبعاده من خلال بذل المزيد من الجهد والوقت لحل المشكلات التي تعوق تطبيق الأفكار الإبداعية وتقديم التسهيلات المادية بما يضمن استمرارية الإبداع التنظيمي الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تميز الجامعة في مجالها.
- ٣- ضرورة التوضيح للمسؤولين بجامعة المنصورة الفرق بين الكسر السلبي للقواعد الذي يضر بمصلحة المنظمة والكسر الايجابي للقواعد الذي يحقق مصلحة العمل والعاملين والعملاء، ودعمهم لمروسيهم في حالة الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.
- ٤- حث العاملين في جامعة المنصورة على قبول فكرة الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة من خلال التوضيح للمفهوم والمزايا التي يمكن أن تعود على العمل والعاملين والزملاء.
- ٥- توعية المسؤولين بالجامعتين بالدور الذي يمكن أن يقوم به الإبداع التنظيمي بالنسبة للانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة بما يساهم في حل المشكلات التي تعوق القيام بالعمل بكفاءة وتحقيق مصلحة العاملين، وتحقيق رضا العميل.
- ٦- توعية المسؤولين بالجامعتين بضرورة الحذر من التمادي في الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة حتى وإن كان ذلك يحقق مصلحة الجامعة والعاملين والعملاء.

#### مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- ١- دراسة تأثير اليقظة الذهنية على الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة.
- ٢- دراسة تأثير الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة على التميز التنظيمي.
- ٣- دراسة تأثير الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة على النجاح الوظيفي.
- ٤- دراسة تأثير الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة على الميزة التنافسية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

- ١- الجعبري، عدنان أيوب.(٢٠٠٤). دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، فلسطين، الخليل.

- ٢- حشمت، نسمة أحمد.(٢٠١٣). مدخل لدراسة الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة: دراسة ميدانية، مجلة البحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ٥٠ (١)، ٥٥-٨٠.
- ٣- العباسي، عبد الحميد.(١٩٩٩). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، جامعة القاهرة، معهد الإحصاء.
- ٤- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- النادي، نوال محمود. (٢٠١٥). الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ٦- نوري، أسماء محمد.(٢٠١٢). أثر أبعاد اليقظة الذهنية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، ٦٨ (١٨)، ٢٠٦-٢٣٩.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Applebaum, S.H., Iaconi, G.D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impact, and solution. **Corporate governance: The International Journal of Business in Society**, 7, 586-598.
- 2- Bryant, P.C., Davis, C.A., Hancock, J.I., & Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: employee level outcomes of managerial pro-social rule breaking, **employee Responsibilities and Rights Journal**, 10, 4-6.
- 3- Caroli, E. & Reenen, J. (2001). Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments, **The Quarterly Journal of Economics**, 116 (4), 1149-1192.
- 4- Chen, L, Zheng, W & Yang, B. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation, **Leadership & Organization Development Journal**,. 37 (7), 843-859.
- 5- Chen, S. & Chang, B. (2012). The effects of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation: A study of organizational structure as an antecedent variable, **Contemporary Management Research**,. 8 (1), 27-50.

- 6- Chuang, L.M. (2005). An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises, **The Journal of American Academy of Business**,9, (2), 299-304.
- 7- Daft, R. (2000). **Management**, 5th ed., Orlando, Florida: Hardcover, Inc.
- 8- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M. & Gregory, J. B. (2012), Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule,**Journal of Organizational Behavior**, 33, 12-42.
- 9- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, **Administrative Science Quarterly**,29(3). 329-409.
- 10-Damanpour, F.&Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the product and process innovations in organizations||, **Journal of Management Studies**, 38(1), 45-65.
- 11- Eskiler, E., Geri, S, Sertbas, K &Calik, F.(2016). The effects of organizational culture on organizational creativity and innovativeness in the sports businesses, **Anthropologist**, 23(3): 590-597.
- 12- Ghosh, K.(2015).Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation, **Management Research Review**, 38 (11), 1126-1148.
- 13-Huang, Y.,Lu, X., & Wang, X.(2014). The effects of transformational leadership on employee's Pro-social rule breaking, **Canadian Social Science**, 10 (1), 128-134.
- 14-Jane, H.(2015). Big data and ambulatory care breaking down legal barriers to support effective use,**Journalof Ambulatory CareManagement**, 38 (1), 29-38.
- 15-Judge, T. A., Scoot, B. A., &llies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. **Journal of Applied Psychology**, 91, 126-138.

- 16–Kibum, K, Daeyeon, C.(2016). How transitive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership, **Journal of Knowledge Management**, 20 (5), 1025–1044.
- 17–Leavy, B. (1998). The concept of learning in the strategy field: Review and outlook. **Management Learning**, 29(4), 447–466.
- 18–Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance, **European Journal of Marketing**, 39 (11), 1235–1263.
- 19–Mayer,D.M.,Caldwell,J.,Ford,R.C.,Uhl–Bien,M.,&Gresock,A.R. (2007). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro–social rule breaking. Paper presented at 67<sup>th</sup>**Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.**
- 20–Morrison,E.W.(2006).Doing the job well: An investigation of pro–social rule breaking.**Journal of Management**,32,5–28.
- 21–Patrick, C. & Janine, B.(2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? **Employee Relations**, 37 (2), 209 – 231.
- 22–Shieh, C.(2010). Supply chain management, organizational innovation and corporate culture: The impact of relatedness, African, **Journal of Business Management**, 4(9), 1736–1744.
- 23–Siegel, D., Phan, P.(2005). Analyzing the effectiveness of university technology transfer: implications for entrepreneurship education. Advances in the Study of Entrepreneurship, **Innovation & Economic Growth**, 16, 1–38.
- 24–Spreitzer, G.M.,& Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance, **American Behavioral Scientist**, 47 (6), 28–47.



- 25-Woodman, R., Sawyer, J& Griffin, R. (1993). Toward a Theory of organizational creativity,**The Academy of Management Review**, 18 (2), 293-321.
- 26-Wrzesniewski,A.,&Dutton,J.,.(2001).Crafitng a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, 26,179-201.

السيد الفاضل/السيدة الفاضلة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة دراسة مقارنة بين جامعتي المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا، أرجو من

سيادتكم وضع علامة صح أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن هذه البيانات لها طابع السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
قائمة الاستقصاء					
١- تشجعتني جامعتي على أن أكون الأول بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرق جديدة					

					للعمل.
					٢- تشجعي جامعتي على الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخريين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل.
					٣- تشجعي جامعتي على الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهيمين للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة في العمل.
					٤- تساند جامعتي المقترحات ذات الأفكار الجديدة التي تزيد الإبداعات المقدمة.
					٥- تحاول جامعتي اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي تواجهنا عند أداء العمل.
					٦- تسعى جامعتي إلى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع بتطوير اتصالاتنا الشخصية في ميدان العمل.
					٧- تضع جامعتي في الحسبان الموازنة بين الوقت والجهد والتكلفة لمتابعة الأفكار الجديدة.
					٨- ترى جامعتي أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالنسبة للمعايير التي تضعها الإدارة.
					٩- أحاول الاستفادة من مستلزمات جامعتي وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية.
					١٠- تشجعي جامعتي باستمرار للتفوق على زملائي في العمل بإيجاد طرق جديدة للأداء.
					١١- غالبا ما نقوى المقابلات الرسمية مع الإدارة من معنوياتي وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع.
					١٢- تكافئ جامعتي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل.
					١٣- إن التمويل لتقصى الأفكار الإبداعية في جامعتي كافيا.
					١٤- يتوافر لدى الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية.
					١٥- تحظى أفكارنا الإبداعية بتقدير واحترام جامعتي.
					١٦- تميز جامعتي المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع.
					١٧- تقدم جامعتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.
					١٨- أنا مستعد لكسر قواعد العمل لكي أؤدي عملي بصورة أكثر كفاءة.
					١٩- * أن أتبع قواعد العمل وإن كانت تجعلني أقل

					كفاءة في العمل.
					٢٠- قد أنتهك القواعد كي أحافظ على وقت المنظمة وأموالها.
					٢١- أنا أنتهك قواعد العمل وأتعدى الخطوط الحمراء لكي أكون أكثر فعالية في عملي.
					٢٢- إذا تضاربت قواعد العمل مع واجبات وظيفتي فسوف أكسر هذه القواعد.
					٢٣- لن ألتزم بقواعد العمل والتي تتسبب في عدم كفاءة في العمل.
					٢٤- *أنا أحترم قواعد العمل على الرغم من أنها تصعب على القيام بعملتي بشكل فعال.
					٢٥- إذا كان أحد زملائي بحاجة للمساعدة فلن ألتزم بالقواعد وسوف أساعده.
					٢٦- *سأتجنب انتهاك القواعد، حتى لو كان من شأنه أن أساعد زميل في العمل.
					٢٧- أنا مرن مع قواعد العمل لمساعدة أي زميل في مشكلة.
					٢٨- *أنا لا أنتهك القواعد حتى لو أحد الزملاء بحاجة لذلك.
					٢٩- أقدم خدمة متميزة للعملاء، وأتجاهل قواعد العمل التي تتعارض مع ذلك.
					٣٠- *لن أنتهك القواعد حتى لو تسببت هذه القواعد في خدمة سيئة للعملاء.
					٣١- أكسر قواعد العمل لأقدم خدمة أفضل للعملاء.
					٣٢- قد ألتف على القواعد حتى أتمكن من مساعدة العملاء بشكل أفضل.

### البيانات الشخصية:

العمر:	النوع:	مستوى التعليم:
( ) من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	( ) ذكر	( ) متوسط
( ) من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	( ) أنثى	( ) جامعي
( ) ٦٠ سنة فما فوق		( ) دراسات عليا
مدة الخدمة:	المستوى الوظيفي:	
( ) أقل من خمس سنوات	( ) موظف	

( ) من خمس إلى أقل من عشر سنوات  
( ) عشر سنوات فأكثر  
( ) رئيس قسم  
( ) مدير