



تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة

إعداد

أ.د/ حميدة محمد البدوي النجار

أ/ عمر عبدالله عبدالله عبدالله حمودة

أستاذ إدارة الأعمال

باحث ماجستير إدارة الأعمال

كلية التجارة . جامعة المنصورة

كلية التجارة . جامعة المنصورة

د/ سارة السيد عبدالله الدريني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة . جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة

إعداد

أ.د/ حميدة محمد البدوي النجار / أ. عمر عبدالله عبدالله حمودة

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة. جامعة المنصورة

باحث ماجستير إدارة الأعمال

كلية التجارة. جامعة المنصورة

د/ سارة السيد عبدالله الدريني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة. جامعة المنصورة

يستهدف هذا البحث اختبار تأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة،

المستخلص

وقد تم إجراء البحث على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ٣٦٧ مفردة من الأطباء وهيئة التمريض، وبلغت نسبة الاستجابة (٨٣٪).

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف، كما تبين أيضاً وجود تأثير معنوي لبُعدين من أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) على ثلاثة أبعاد للسلوك الابتكاري للموظف (الحساسية للمشكلات، والطلاقة والمرونة)، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة زملاء العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل)، على (الأصالة) كأحد أبعاد السلوك الابتكاري للموظف، وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

الكلمات المفتاحية: الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة. السلوك الابتكاري للموظف. مستشفيات جامعة المنصورة.

تمهيد:

يشهد القطاع الصحي على المشهد العالمي بشكل عام وفي البيئة المصرية بشكل خاص تحديات كبيرة رغم الجهود المبذولة لتطوير القطاع الصحي، ومن بين هذه التحديات البيروقراطية والقواعد الصارمة، فرغم أهمية القواعد في الحفاظ على جودة العمل إلا أنها تفرض قيودًا تمنع المرونة والابتكار اللازمين لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال الرعاية الصحية.

وهنا تتجلى أهمية الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، ففي الآونة الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة لكونه سلوكًا اجتماعيًا إيجابيًا، فأظهرت الدراسات أن قيام الموظفين بالكسر الإيجابي لقواعد المنظمة يحقق ولاء العملاء ورضاهم وامتنانهم (Kim & Zhan., 2023)، ويعزز الابتكار والإبداع والمبادرة، والتي تُعدّ ضرورية لنمو المنظمات وقدرتها التنافسية، وهو ما يرتبط بدوره بتحقيق النتائج المرجوة (Ahmed & Ishfaq, 2024).

إن القواعد في بعض الأحيان قد تُعيق الفعالية التنظيمية لأنها تفشل في تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب المصلحة (Vardaman et al., 2014) فالقواعد بطبيعتها غير مرنة، ونتيجة لذلك، يكسر الموظفون أحيانًا القواعد التنظيمية لتلبية متطلبات العملاء أو مساعدة زملاء العمل أو تحقيق مصلحة المنظمة (John&Shafi, 2020) فالممارسات الفعلية في الواقع العملي للوظيفة تؤكد أن العاملين يواجهون الكثير من المواقف في عملهم والتي تفرض عليهم انتهاج سلوك مخالف للقواعد المنظمة للعمل (Kim & Zhan., 2023) وبذلك يكون على هؤلاء الموظفين أن يختاروا بين الالتزام بهذه القواعد التنظيمية مهما كانت النتيجة، أو كسر هذه القواعد لتحقيق مصلحة المنظمة وعملائها (Dahling et al., 2012)، وأشارت نتائج الأبحاث الإدارية الحديثة أن الموظفين قد يخالفون القواعد بسبب النوايا الاجتماعية الإيجابية (Malik & Mishra., 2023).

ومع ازدياد المنافسة والديناميكية في بيئة الأعمال، تظهر المؤسسات اهتمامًا أكبر بالابتكار والإبداع، وأصبحت حاجتها للابتكار ضرورة حتمية (Fateh et al., 2023)، وهنا تتجلى أهمية السلوك الابتكاري للموظف، حيث يُعدّ الابتكار قوة لا غنى عنها لتطوير المنظمة والحفاظ

على قدرتها التنافسية، خاصةً في سياق ديناميكيات السوق المتقلبة وكثرة متطلبات العملاء (Zheng, 2024)، بالإضافة لذلك فهو يساعد المنظمات ويُمكنّها من اقتناص الفرص وتحقيق الاستمرارية والنمو (Alnidawi et al., 2018)، لذا تحتاج المنظمات إلى موظفين على استعداد وقادرين على تطوير حلول ابتكارية (Pundt, 2023)، هذا ويُعرف السلوك الابتكاري للموظف بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الممارسات أو العمليات في المنظمات (Wang et al., 2020) وهذا الأمر بالغ الأهمية لبقاءها وضمّان فعاليتها في بيئة الأعمال المعاصرة (Sung & Choi, 2021) ويمكن للمنظمات تحقيق ذلك من خلال تطوير الابتكار لدى موظفيها (Sujatha et al., 2023).

وفيما يتعلق بمستشفيات جامعة المنصورة، والتي تُعد محور هذه الدراسة، وهي إحدى أكبر القطاعات الطبية والتعليمية الرائدة بجمهورية مصر العربية التابعة لكلية طب جامعة المنصورة، ونظرًا لدورها الجوهرية في خدمة قطاع كبير من الأفراد لذا يجب إعطاء المزيد من الاهتمام لها بإظهار المشاكل التي تواجهها والمساهمة في حلها بالتعاون مع القيادات الحالية (hospitals.mans.edu.eg).

وفي ضوء ما سبق يسعى هذا البحث إلى اختبار تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف وذلك بالتطبيق على العاملين (الأطباء وهيئة التمريض) بمستشفيات جامعة المنصورة.

أولاً: الإطار النظري، والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري:

نتناول فيه متغيري الدراسة من حيث المفهوم، والأبعاد، وذلك استناداً إلى الدراسات

السابقة، وذلك على النحو التالي:

١- الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة

١/١ مفهوم الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

ترجع جذور كسر القواعد إلى العلوم السلوكية، حيث عُرِفَ من قِبَل عالم النفس السلوكي (Andrai) عام 1986 بأنه تجاوز الأفراد في معظم الأحيان المسؤوليات المحددة لهم في واجباتهم الوظيفية من أجل مساعدة الآخرين.

وقدّم Morrison (2006) أول تعريف للكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في العلوم الإدارية، حيث أشارت إلى أن الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بأنه حالة يكسر فيها الموظف عمداً سياسة

تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

تنظيمية رسمية أو لائحة تنظيمية بهدف تعزيز رفاهية المنظمة أو عملائها بحيث لا يكون الهدف من وراء كسر هذه القواعد تحقيق مصلحة ذاتية أو شخصية لكي يتم وصف هذا السلوك بأنه سلوك إيجابي.

كما عرفه النجار (٢٠١٦) بأنه سلوك إيجابي يتم بهدف تحقيق مصلحة المنظمة وأصحاب المصلحة فيها وعمالها، بشرط ألا يقصد من وراء انتهاك هذه القواعد تحقيق أي منفعة شخصية لكي يتم وصف هذا الانتهاك للقواعد واللوائح بأنه سلوك إيجابي.

ويرى (Chandak et al, 2020) بأنه نوع من السلوك الإيجابي الذي يتم اتخاذه لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة فيها أو عملائها.

ويشير (Lv et al (2020 إلى أنه سلوك مُصمَّم لتحسين رفاهية المنظمة أو أصحاب المصلحة، حيث ينتهك المديرين على جميع مستويات المنظمة عمدًا السياسات واللوائح الرسمية التي تمت صياغتها داخل المنظمة، فيما يتعلق بالإدارة الداخلية، ودون عواقب وخيمة.

ويرى (Kim and Zhan (2023 أن الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة هو كسر الموظفين للقواعد التنظيمية بهدف أساسي يتمثل في مساعدة العملاء أو تقديم خدمة أفضل للعملاء، على الرغم من طبيعته الاجتماعية الإيجابية.

٢/١ أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

تناولت الدراسات السابقة أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة كما يوضحها الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة

الأبعاد	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	كسر القواعد لمساعدة زملاء العمل	كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل
(Morrison, 2006)	√	√	√
(Dahling et al., 2012)	√	√	√
(النجار, ٢٠١٦)	√	√	√
(John& Shafi, 2020)	√	√	√
(Wang et al., 2020)	√	√	√
(Kim et al., 2022)	√	√	√
(Weißmüller et al., 2022)	√	√	√
(Kim & Zhan., 2023)	-	-	√
(Malik & Mishra., 2023)	√	√	√

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (١) يتضح اتفاق معظم الباحثين في تناول أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وهي (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة زملاء العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل)، والتي تعود إلى (Dahling et al., 2012) فقد اعتمدت في ذلك على دراسة (Morrison, 2006) واتفقت بعد ذلك العديد من الدراسات على نفس الأبعاد، لذلك اعتمد الباحثون على هذه الأبعاد نظراً لأنها تتناسب مع طبيعة الدراسة كما أنها الأكثر شيوعاً واعتماداً من قبل العديد من الدراسات (النجار، ٢٠١٦، John & Shafi, e.g ; Wang et al., 2020 ; Kim et al., 2022; Weißmüller et al., 2022 ; Malik & Mishra., 2023)

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/١ كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل:

الكفاءة في العمل تُعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الفعالة التي تؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد الحالية والمستقبلية وذلك عن طريق رفع قدرات الأفراد الخاصة بإنجاز الأعمال المُسندة إليهم وذلك بتحسين قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم (Johan & Shafi., 2020)، فاللوائح والقواعد في المنظمات تهدف إلى تنظيم سير العمل بما يحقق الكفاءة عند القيام به، ويتوقع أن يؤدي الموظف الأعمال المُسندة إليه بناءً على القواعد التنظيمية للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكن إذا ما شعر الموظف بأن هذه اللوائح تُعيق وتُقيد تحقيق الهدف الذي وُجدت أصلاً لتحقيقه فإن الموظف قد يقدم على كسر هذه القواعد سعياً لتحقيق الهدف (النجار، ٢٠١٦).

٢/٢/١ كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل:

يشير كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل إلى تخطي الأفراد للقواعد الثابتة أو الإجراءات الروتينية بهدف تقديم الدعم والمساعدة لزملاء العمل في مواقف معينة (Morrison, 2006)، لذا يجب أن يعمل الموظفون كوحدة واحدة وأن يعملوا معاً بروح الفريق وأن تكون عندهم رغبة في مساعدة بعضهم البعض وأن يسعوا معاً وراء تحقيق أهداف المنظمة، فلا يمكن إنجاز أي عمل إذا كان هناك مُشاحنات وسوء فهم بين العاملين، فالأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت العلاقات طيبة بين الموظفين ومن الممكن أن تكون هذه العلاقات الطيبة دافعاً لكسر اللوائح التنظيمية تتم بغرض مساعدة الزملاء في العمل (March et al., 2000).

٣/٢/١ كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل:

يشير كسر القواعد لخدمة العملاء بطريقة أفضل إلى قيام الموظفين عن طيب خاطر ببذل جهد إضافي أو تحمل مخاطر إضافية لتقديم المساعدة، ويتم كسر القواعد من أجل مساعدة العملاء في المواقف الصعبة حيث يحاول الموظفون المساعدة في تلبية طلبات العملاء التي يصعب معالجتها ضمن حدود القواعد التنظيمية (Kim & Zhan., 2023).

٢- السلوك الابتكاري للموظف

١/٢ مفهوم السلوك الابتكاري للموظف:

يُعرف (Chang et al (2014) السلوك الابتكاري بأنه عبارة عن توليد أفكار جديدة تُوصف بأنها جديدة ومفيدة علاوة على ذلك، فهو يساعد المؤسسات بشكل أساسي على الإبداع وخلق ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية.

كذلك يرى (Zaitouni & Ouakouak (2018) بأنه عبارة عن توليد أفكار جديدة ومفيدة كما يستلزم أيضًا القدرة على إنتاج عمل جديد ومفيد في نفس الوقت لأن الابتكار يدفع إلى الإبداع والنمو والقدرة التنافسية.

وعرّفه (Abdelmotalieb et al. (2018) بأنه عبارة عن إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معًا في نظام اجتماعي مُعقد.

بينما عرّفه (Kim, (2020) بأنه عبارة عن قدرة الموظفين على إنتاج أفكار أو منتجات أو إجراءات جديدة والذي من المحتمل أن يؤدي إلى مخرجات مفيدة للمنظمة.

كما عرّفه (Kim et al (2022) بأنه عبارة عن إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين في مكان العمل.

٢/٢ أبعاد السلوك الابتكاري للموظف تتمثل فيما يلي:

تناولت الدراسات السابقة أبعاد السلوك الابتكاري للموظف كما يوضحها الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)
أبعاد السلوك الابتكاري للموظف

التحليل والربط	تشجيع الإبداع	سعة الاتصال	القابلية للتغيير	الأصالة	المرونة	الطلاقة	روح المجازفة	الحساسية للمشكلات	الأبعاد
									الدراسة
-	-	-	-	√	√	√	-	-	(Torrance, 1966)
-	√	√	√	-	-	-	√	√	(Ettlie&Okeefe,1982)
-	-	-	-	√	√	√	-	√	(Lamb et al., 2015)
√	-	-	-	√	√	-	√	√	(Gozukara et al., 2016)
-	-	-	-	√	√	√	√	√	(Kriemeen & Hajaia, 2017)
-	-	-	-	√	√	√	-	-	(Dere & Ömeroglu, 2018)
-	-	-	-	-	√	√	-	-	(Alkabi & Al-Qaisi, 2018)
-	-	-	-	√	√	√	-	√	(Elnagar et al., 2019)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

يظهر من الجدول رقم (٢) التباين في الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثون لقياس السلوك الابتكاري للموظف، ولكن يتفق معظم الباحثين منهم (e.g; Lamb et al., 2015 ; Kriemeen & Hajaia, 2017 ; Elnagar et al., 2019) على أبعاد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)، واعتمد الباحثون على هذه الأبعاد لكونها الأكثر شيوعاً، وقبولاً من العديد من الدراسات، وأيضاً لتوافقها مع أهداف البحث.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/٢ الحساسية للمشكلات:

تشير إلى قدرة الفرد على رؤية المشكلات بشكل مختلف عن الآخرين، فالفرد المبتكر لديه القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء وجوانب النقص والقصور، ويشعر بالمشكلات إحساساً مُرهقاً (Huang & Chou, 2020).

٢/٢/٢ الطلاقة:

تُعرف الطلاقة على أنها القدرة على إنتاج كمية كبيرة من البدائل أو الأفكار أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، بمعنى السرعة في توليد الأفكار، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لخبرات أو معلومات أو مفاهيم سبق تعلمها (Alosani et al., 2020).

٣/٢/٢ المرونة:

تُعرف المرونة على أنها اختلاف وتنوع الأفكار التي يقدمها الفرد المُبتكر، وذلك بقدرته على تحويل أو تغيير نمط تفكيره أو وجهة نظره وفقاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس التصلب أو الجمود الذهني والذي يعني تبني أنماط محددة وغير قابلة للتغيير، فالفرد المُبتكر يجب أن يتسم بالمرونة الذهنية، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف (Fields & Atiku, 2019).

٤/٢/٢ الأصالة:

ويقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالفرد المُبتكر يتسم بالتفكير الأصيل، ويبتعد عن التفكير المألوف أو الشائع، فهو لا يقلد أو يكرر أفكار الآخرين، وتكون أفكاره التي ينتجها أو يقدمها جديدة وغير مألوفاً إذا قمنا بمقارنتها بأفكار الآخرين، فالأصالة من أهم العوامل المكونة للقدرة على تفكير الفرد بشكل ابتكاري، وتعني التميز في التفكير والخروج عن التفكير الشائع أو المألوف (Huang & Chou, 2020).

ب- الدراسات السابقة:

قام الباحثون بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات:

- المجموعة الأولى التي تناولت الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.
 - المجموعة الثانية التي تناولت السلوك الابتكاري.
 - المجموعة الثالثة التي تناولت العلاقة بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات وذلك على النحو التالي:
- ١- الدراسات السابقة التي تناولت الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

استهدفت دراسة (النجار، ٢٠١٦) قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعة المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، وقياس تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة فيما عدا كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بجامعة المنصورة والدلتا، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة فيما عدا دعم الإبداع والمُبدعين وُبعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل وكسر القواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة

أفضل ووجود تأثير معنوي لأبعاد الإبداع التنظيمي، أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا.

أما دراسة (Liu et al., 2019) تناولت تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على كسر القواعد الاجتماعية من الناحية الأخلاقية على عينة قوامها ٤٣٣ موظفًا صينيًا، يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، وهو الشكل النموذجي للسلوك الأخلاقي داخل المنظمات، يتنبأ بـ (PSRB) وأن هذه العلاقة تتوسطها الصورة الذاتية الأخلاقية ويديرها الدافع الجوهرية لـ (OCB)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على كسر القواعد الاجتماعية من خلال وساطة الصورة الذاتية الأخلاقية، بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون الدافع الجوهرية تجاه المواطنة التنظيمية (OCB) مرتفعًا، يتم تعزيز العلاقة بين (OCB) والصورة الذاتية الأخلاقية، كما يمنح المزيد من الثقة للموظفين لممارسة PSRB.

كما قامت دراسة (John & Shafi, 2020) بالتركيز على كسر القواعد المؤيدة للمجتمع في الخطوط الأمامية وفحص تأثير عنصرين من عناصر البيئة التنظيمية وهي (الهيكل التنظيمي، والدعم الاجتماعي) على ثلاثة أنواع من كسر القواعد المؤيدة للمجتمع، وذلك باستخدام بيانات المسح المقطعي لموظفي الخطوط الأمامية في اثنين من البنوك التجارية الهندية، وأظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي والدعم الاجتماعي لهما تأثيرات تفاضلية على كسر القواعد الاجتماعية الموجهة نحو الوظيفة، والموجهة نحو العملاء والموجهة نحو زملاء العمل.

في حين استهدفت دراسة (Lv et al., 2020) التعرف على كسر القواعد الاجتماعية وأثرها على الهوية التنظيمية المستدامة للموظفين بتوسيط إدراك العدالة الإجرائية، استخدمت استبانات لمسح (٣٨٠) موظفًا من قطاعات خدمية مختلفة في الصين، وأظهرت النتائج أن الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية بأبعاده الثلاثة له تأثير إيجابي مباشر على الهوية التنظيمية المستدامة للموظفين، وفي الوقت نفسه له تأثير سلبي من خلال الدور الوسيط لإدراك العدالة الإجرائية.

كما استهدفت دراسة (Wang & Shi, 2021) قياس تأثير القيادة الشاملة على كسر القواعد الاجتماعية بتوسيط السلامة النفسية وتحديد القادة، استخدمت الدراسة استبانات لمسح (٣٠٣) من الموظفين بالمنظمات الخدمية والمستشفيات في الصين، وأظهرت النتائج أن القيادة الشاملة لها تأثير إيجابي كبير على كسر القواعد الاجتماعية للموظفين وأن السلامة النفسية وتحديد القادة يلعبان أدوارًا وسيطة في هذه العلاقة.

كما قامت دراسة (Ji & Yan, 2022) باختبار تأثير سلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية على الجهات الفاعلة المؤيدة لكسر القواعد الاجتماعية من خلال توسيع نظرية التطهير الأخلاقي، تم إجراء مسح ثلاثي الموجات مع عينة مكونة من (٣٧٤) موظفًا، (١١٨) مُشرَّفًا لاختبار فروض الدراسة، وأظهرت النتائج أن سلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية له تأثير إيجابي على دوافع إدارة الانطباع لدى الممثلين، ومن ثمَّ يعزَّز بشكل غير مباشر كسر القواعد المؤيدة للمجتمع، وعلاوة على ذلك فإن حب القائد يخفف من العلاقة بين سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية لدى الموظفين ودوافع إدارة الانطباع لديهم، بحيث تكون هذه العلاقة أقوى بالنسبة للموظفين الذين يحبهم القائد.

وقامت دراسة (Kim & Zhan, 2023) بفحص رفاهية الموظفين وصوتهم في العمل كنتائج لكسر القواعد المؤيدة للعمالء، توصَّلوا إلى أن كسر القواعد المؤيدة للعمالء كان مرتبطًا بشكل إيجابي بإشباع الاحتياجات النفسية للموظفين، علاوة على ذلك، أدى التعارض المعياري مع القاعدة التنظيمية إلى تلطيف العلاقة الإيجابية بين كسر القواعد المؤيدة للعمالء وإشباع الاحتياجات النفسية، بحيث يكون الموظفون الذين لديهم تعارض معياري مرتفع مع القاعدة التنظيمية أي إدراك الموظف أن قواعدهم التنظيمية الحالية تؤدي إلى عدم الكفاءة وأن مُنظمتهم يمكن أن تكون أفضل بكثير إذا غيرت ممارساتها واستفادت أكثر من كسر القواعد المؤيدة للعمالء.

٢- الدراسات التي تناولت السلوك الابتكاري للموظف:

استهدفت دراسة (Aldabbas et al., 2023) قياس تأثير الدعم التنظيمي المُدرك على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط للمشاركة في العمل بالتطبيق على (٤٩٢) موظفًا محترفًا يعملون في صناعيتين رئيسيتين في المملكة المتحدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المُدرك على السلوك الابتكاري للموظفين وأن المشاركة في العمل تتوسط هذه العلاقة.

أما دراسة (Ali et al., 2024) استهدفت اختبار تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل على تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين بالتطبيق على (٣٢٥) موظفًا صينيًا في قطاعات مختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل على السلوك الابتكاري للموظفين.

وسعى (Devi, 2024) إلى دراسة العلاقة بين القيادة المتناقضة والسلوك الابتكاري للعاملين من خلال الدور الوسيط لتبادل المعرفة وإخفاء المعرفة بالتطبيق على (٢٧٦) موظفًا يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة المتناقضة والسلوك الابتكاري للعاملين، كما تبين أن تبادل المعرفة يفسر العلاقة بين القيادة المتناقضة وابتكار العاملين في حين لم يكن إخفاء المعرفة وسيطاً لتفسير العلاقة.

بينما استهدفت دراسة (Islam & Asad, 2024) دراسة تبادل المعرفة كمتغير تفسيري بين القيادة الريادية وابتكار الموظفين، كما قامت بفحص الدور المعتدل للكفاءة الذاتية الابتكارية بين تبادل المعرفة وابتكار الموظفين، بالتطبيق على (٣٠٧) موظفًا ورؤسائهم المباشرين العاملين في المنظمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة الرياديين يؤثرون بشكل إيجابي على ابتكار الموظفين، وأن مشاركة المعرفة تفسر هذا الارتباط بشكل إيجابي، وتوصلت أيضًا إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية الابتكارية يعززون الارتباط بين مشاركة المعرفة وابتكار الموظفين.

واستهدفت دراسة (Ullah et al., 2024) قياس تأثير الشخصية الاستباقية ورأس المال النفسي على الأداء الابتكاري للعاملين بالتطبيق على (٣٠٩) مفردة من العاملين في شركات البرمجيات في باكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشخصية الاستباقية والقدرة العقلية لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء الابتكاري للعاملين.

وسعت دراسة (Wang et al., 2024) إلى استكشاف العلاقات بين التفكير الإيجابي والسلبي في العمل أثناء وقت الفراغ، ورأس المال النفسي، والابتكار الجذري والتدريجي، بالتطبيق على (٥٠٠) مفردة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين، وتوصلت نتائج الدراسة أن التفكير الإيجابي في العمل أثناء وقت الفراغ يرتبط بشكل إيجابي بالابتكار الجذري والتدريجي، في حين أن التفكير السلبي في العمل أثناء وقت الفراغ يرتبط بشكل سلبي بنوعي الابتكار، تشير النتائج أيضًا إلى أن رأس المال النفسي يتوسط تأثيرات التفكير الإيجابي والسلبي في العمل أثناء وقت الفراغ على الابتكار الجذري والتدريجي.

٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري:

قامت دراسة (Evan, 2013) بدراسة الابتكار كأحد جوانب ريادة الأعمال، وذلك من خلال قياس تأثير تشجيع الابتكار داخل المنظمات على الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بالتطبيق على (٤٧٩) موظف يعملون في القطاع الخاص في إسطنبول، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للابتكار على الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار والكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

وسعت دراسة (Petro et al., 2020) لاستكشاف الدور الوسيط لمتطلبات حل المشكلات الابتكارية، والقيود التنظيمية بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري بالتطبيق (١٢٨) موظف يعملون في قطاعات مختلفة وشملت عدة قطاعات منها التعليم والصناعة والتجارة والمالية والصحة والأعمال والحكومة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري من خلال الدور الذي يلعبه كلاً من متطلبات حل المشكلات الابتكارية والقيود التنظيمية، كما توصلت إلى أن الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة يرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري.

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثون يتضح ما يلي:

- نجد أن الدراسات التي تناولت الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تناولت علاقته مع العديد من المتغيرات منها: الإبداع التنظيمي (النجار، ٢٠١٦)، البيئة التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والدعم الاجتماعي (John & Shafi, 2020)، الهوية التنظيمية (Lv et al., 2020)، ورفاهية الموظفين وإشباع احتياجاتهم النفسية (Kim & Zhan, 2023) وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أظهرت انتشار الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وتأثيره الإيجابي في قطاعات متنوعة، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بينه وبين السلوك الابتكاري مما يعزز من أهمية هذا البحث في سد الفجوة البحثية القائمة.
- كما نجد أن الدراسات أن الدراسات التي تناولت السلوك الابتكاري للموظف تناولت علاقته مع العديد من المتغيرات منها: الدعم التنظيمي المدرك (Aldabbas et al., 2023)، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل (Ali et al., 2024)، القيادة المتناقضة (Devi, 2024)، القيادة الريادية (Islam & Asad, 2024)، والشخصية الاستباقية ورأس

المال النفسي,, (Ullah et al., 2024) ، والتفكير الايجابي والسلبي في مكان العمل (2024 Wang et al.,)، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أظهرت انتشار السلوك الابتكاري وتأثيره الإيجابي في قطاعات متنوعة، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بينه وبين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة مما يعزز من أهمية هذا البحث في سد الفجوة البحثية القائمة.

- تناولت معظم الدراسات السابقة الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في ثلاثة أبعاد تمثلت في (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة زملاء العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) مما دفع الباحثون إلى التركيز عليها.
- تباينت آراء الباحثين حول أبعاد السلوك الابتكاري للموظف وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على أربعة أبعاد تمثلت فيما يلي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) لكونها الأكثر شمولاً ولتوافقها مع أهداف الدراسة.
- لم يجد الباحثون دراسات تحققت من تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف سوى دراسة (Petrou et al., 2020) وإن كانت تحققت من الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة إجمالياً على السلوك الابتكاري للموظف إجمالياً. أما الدراسة الحالية تستهدف اختبار تأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف.
- كما لم يجد الباحثون أي دراسة عربية أو أجنبية استخدمت نفس الأبعاد المستخدمة في الدراسة في الربط بين المتغيرين.
- رغم أهمية مجال التطبيق المتمثل في (الأطباء وهيئة التمريض) بمستشفيات جامعة المنصورة والذي يمثل ركيزة أساسية من ركائز تحقيق رسالة الجامعة، وندرة الدراسات العربية التي طبقت على هذا المجال لذا سعى هذا البحث للربط بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وبيان تأثيره على السلوك الابتكاري في هذا القطاع لأنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات الأكاديمية.

ثانياً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلة الشخصية، والتي أُجريت مع عينة مُيسرة قوامها (٣٠) مُفردة من (الأطباء وهيئة التمريض) بواقع (١٩) طبيب/ة ما بين مقيم وغير مقيم وإكلينيكي، و(١١) ممرض/ة بمستشفيات جامعة المنصورة وعلى وجه الخصوص (مستشفى الأطفال الجامعي، المستشفى الجامعي) في الفترة من

(٢٠٢٣/٩/٢٤) إلى (٢٠٢٣/٩/٢٨)، وذلك لمعرفة مدى إدراكهم وفهمهم لمتغيرات الدراسة (الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، والسلوك الابتكاري للموظف). وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثل أهمها فيما يلي:

أ- بالنسبة للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

- ٤٨٪ من أفراد العينة قد يكسرون قواعد العمل التي تتعارض مع تحقيق كفاءة وفعالية العمل.
- ٤٠٪ من أفراد العينة قد يكسرون قواعد العمل لمساعدة زميل في العمل على حل مشكلة ما أو مساعدته في أداء واجباته.
- ٣٥٪ من أفراد العينة قد يكسرون القواعد لخدمة عملائهم (المرضى) بشكل أفضل.

ب- بالنسبة للسلوك الابتكاري للموظف:

- ٤٥٪ من أفراد العينة عندما تواجههم مشكلة في العمل يسعون وراء حلها ومعرفة جوانب النقص والقصور التي أدت لذلك واتخاذ القرار المناسب لحلها.
- ٣٥٪ من أفراد العينة يقومون بالتعبير عن أفكارهم بطريقة يفهمها الجميع ويعتبرون عنها بثقة ويفكرون بطلاقة في مختلف ظروف العمل لكن دون التعارض مع أفكار رؤسائهم في العمل.
- ٤٠٪ من أفراد العينة يحاولون التميز في أداء عملهم ويشجعون الأفكار والممارسات الجديدة ويرون أن مكان العمل في حاجة إلى التغيير المستمر في أساليبه وطرقه لمواكبة التطورات المعاصرة، وأبدى أفراد مجتمع الدراسة أنه في بعض الأحيان لا تتوفر الظروف التي تشجع السلوك الابتكاري لهم بمستشفيات جامعة المنصورة.
- ٤٨٪ من أفراد العينة يحاولون التميز في التفكير وأبدى بعض أفراد مجتمع الدراسة أنه في حالة تقديمه لفكرة معينة يحرص على أن تكون جديدة وغير مألوقة أو شائعة. وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية توصل الباحثون إلى انخفاض سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بشكل كبير مع انخفاض مستوى السلوك الابتكاري للموظف في (مستشفيات جامعة المنصورة) محل الدراسة، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة زملاء العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل)، وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) بمجتمع الدراسة؟
- ٢- هل تؤثر أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف بمجتمع الدراسة؟ وما نوع هذا التأثير؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف أمكن صياغتها على النحو التالي:
١. التحقق من طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف لدى الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة.
 ٢. قياس تأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف لدى الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة.
- رابعاً: فروض ونموذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه يسعى هذا البحث إلى التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

- الفرض الأول: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف بمستشفيات جامعة المنصورة.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف بمستشفيات جامعة المنصورة.
- وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

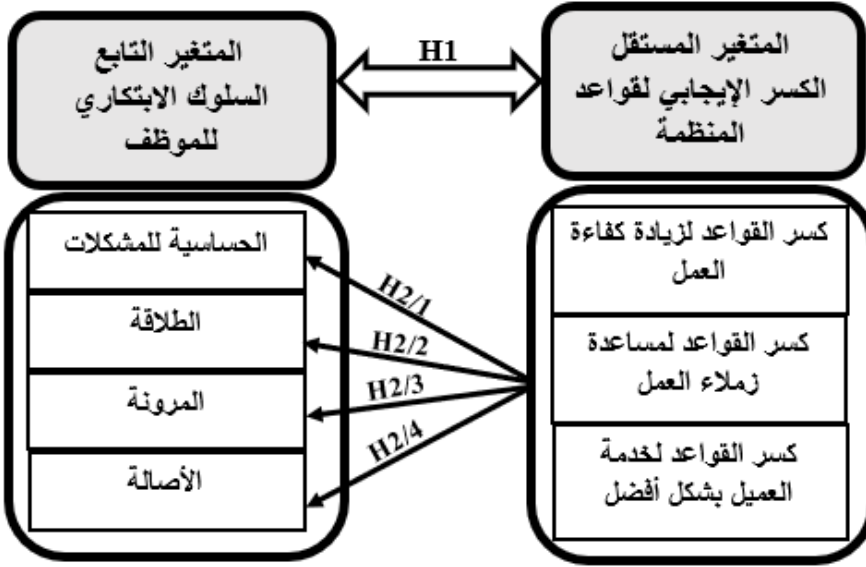
١/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات.

٢/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة.

٣/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة.

٤/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة.

ويُظهر الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (١)

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

- المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

خامسًا: أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية:

وتتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث فيما يلي:

١. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وعلاقته بالسلوك الابتكاري للموظف بمجتمع الدراسة في "حدود علم الباحث" هناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري للموظف مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية، وخصوصًا في البيئة المصرية واتضح أن معظم الفكر الإداري الحالي لديه رؤية محدودة عن الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

٢. المساهمة في معرفة مدى تأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف.
 ٣. فتح آفاق جديدة أمام الباحثين المستقبليين وفقاً لنتائج وتوصيات هذا البحث.
- ب- الأهمية العملية:
١. تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في مستشفيات جامعة المنصورة، حيث يمثل ذلك ركيزة أساسية من ركائز تحقيق رسالة الجامعة، ونظراً لدورها الجوهري في خدمة قطاع كبير من الأفراد لذا يجب إعطاء المزيد من الاهتمام لها بإظهار المشاكل التي تواجهها والمساهمة في حلها بالتعاون مع القيادات الحالية.
 ٢. مساعدة المسؤولين، والقائمين على إدارة المستشفى بجامعة المنصورة على فهم سلوك الكسر الإيجابي للقواعد ودوره في جذب العملاء (المرضى) بل وزيادة ولائهم لها دون غيرها من المستشفيات وبيان أنه ليس بالضرورة ذا أثر سلبي يضر بمصلحة المستشفيات وإنما يكون كسراً إيجابياً يحقق مصلحة المستشفيات بصفة عامة.
 ٣. توجيه سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بالشكل الذي يدعم السلوك الابتكاري للموظف بمستشفيات جامعة المنصورة لإضفاء مكان عمل يسوده الإبداع والابتكار بين العاملين بها.

سادساً: منهجية الدراسة:

أ- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

اعتمد الباحثون في إجراء الدراسة على نوعين من البيانات وهما:

١- النوع الأول: البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها وكذلك التقارير والإحصائيات، مما مكنت الباحثون من إعداد الدراسات السابقة، وتأصيل المفاهيم الخاصة بالدراسة، وإعداد الإطار النظري.

٢- النوع الثاني: البيانات الأولية:

وتتمثل في قائمة الاستقصاء التي تم جمعها لأول مرة من الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما يمكن الباحثون من اختبار مدى صحة فروض الدراسة من عدمها والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

ويتمثل مجتمع الدراسة في الأطباء، وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة والبالغ عددهم وفقاً لنظام الفاروق وأحدث التقارير الإحصائية بالإدارة المركزية لمستشفيات جامعة المنصورة، وإدارة الموارد البشرية بكلية الطب (٧٧٧٤) مفردة بواقع (٢٤٨٣) طبيب ما بين مقيم وغير مقيم وأعضاء هيئة التدريس العاملين بالقطاع الإكلينيكي، (٥٢٩١) هيئة تمريض ما بين ممرض/ة ومشرف/ة وذلك حتى ٢٥/٥/٢٠٢٤.

٢- عينة الدراسة:

اعتمد الباحثون على العينة العشوائية الطبقية نظراً لتوافر شروطها والمتمثلة في: وجود إطار مُحدد لمجتمع البحث، وعدم تماثل مفردات المجتمع من حيث الأطباء وهيئة التمريض، كذلك اختلاف نوعية الخدمة الطبية المُقدمة، وبالاعتماد على برنامج Calculator Size Sample لحساب حجم العينة وذلك بمعلومية حجم العينة عند نسبة ثقة (٩٥٪) وحدود خطأ ($\pm ٥\%$) وخصائص المجتمع (٥٠٪)، وبإدخال البيانات إلى البرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٦٧) مفردة مُوزعة على مجتمع الدراسة (الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة)، كما يوضحها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة

بيان	حجم المجتمع	نسبة كل فئة	حجم العينة
الأطباء	2483	32%	117
هيئة التمريض	5291	68%	250
الإجمالي	7774	100%	367

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لأحدث التقارير الإحصائية بالإدارة المركزية لمستشفيات جامعة المنصورة، وإدارة الموارد البشرية بكلية الطب جامعة المنصورة بتاريخ ٢٥/٥/٢٠٢٤ م.

ج- قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على مُتغيرين يتمثلن في:

١- المتغير المستقل (الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد وهي (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل) والتي تعود إلى (Dahling et al., 2012)، واستخدمه كلاً من (النجار، ٢٠١٦؛ John&Shafi, 2020؛ Wang et al., 2020؛ Weißmüller et al., 2022؛ Kim et Malik & Mishra., 2023).

ويشتمل المقياس على (١٣) عبارة، وتم تقسيمهم كما يلي:

البُعد الأول (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل) وتم قياسه من خلال (٥) عبارات، كما تم وضع (٤) عبارات لقياس البُعد الثاني (كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل)، أما البُعد الثالث وهو (كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل) تم قياسه بوضع (٤) عبارات.

٢- المتغير التابع (السلوك الابتكاري للموظف):

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد مُتمثلة في (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) اعتماداً على دراسة (Kriemeen & Hajaia, 2017).

ويشتمل المقياس (١٧) عبارة، وتم تقسيمهم كما يلي:

البُعد الأول (الحساسية للمشكلات) وتم قياسه من خلال (٤) عبارات، كما تم وضع (٤) عبارات للبُعد الثاني وهو (الطلاقة)، أما البُعد الثالث وهو (المرونة) وتم قياسه بوضع (٤) عبارات، وأخيراً (الأصالة) وتم قياسه بوضع (٥) عبارات.

د - اختبارات الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء اختباري الصدق والثبات Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة، وذلك على النحو التالي:

١- اختبار الصدق:

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها تقيس المفهوم الذي خُطِّطَ لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تُعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحثون، وقد تم الاعتماد في إجراء اختبار الصدق على أسلوب صدق المحتوى حيث تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المُحكِّمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال * وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المُحكِّمين مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقد قام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات حتى تم الوصول إلى الشكل النهائي للقائمة النهائية.

٢- اختبار الثبات:

يُستخدم الثبات في التعرف على مدى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في بيانات تتصف بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الاستبيان على تقديم نفس النتائج في حالة تكرارها بعد فترة زمنية محددة ولكن في ظل ظروف مماثلة، والجدول التالي رقم (٤) يوضح نتائج الصدق والثبات.

جدول (٤)

مُعاملات الثبات لمتغيرات البحث

البُعد	عدد العبارات	مُعامل الثبات	معامل الصدق
كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	5	**0.925	0.962
كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	4	**0.920	0.959
كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	4	**0.936	0.967
الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة	13	**0.991	0.995
الحساسية للمشكلات	4	**0.885	0.941
الطلاقة	4	**0.895	0.946
المرونة	4	**0.925	0.962
الأصالة	5	**0.833	0.913
السلوك الابتكاري للموظف	17	**0.965	0.982

****** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

* تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماءهم:

- أ.د/ منى سامي محمود مصطفى - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 - د/ تامر إبراهيم عشري - أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 - د/ ندى حسام الدين شعبان الديب - مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 - د/ أسامة محمود النقراشي - مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- ويتضح من نتائج الاختبار والموضحة بالجدول (٤) أن جميع قيم مُعامل ألفا تتجاوز القيمة (0.6)، والتي تُمثّل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al.,

2010)، حيث تتراوح قيم مُعاملات ألفا كرونباخ للأبعاد (0.833) و(0.991) وتشير تلك النتائج إلى تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات، كما يوضحها الجدول رقم (٤). هـ. الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحثون في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- حساب الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

٢- معامل ارتباط بيرسون وذلك لتحديد نوع وقوة ومعنوية علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.

٣- الانحدار الخطي المتعدد وذلك لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

أ- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

بلغ العدد الإجمالي لمفردات العينة التي استجابت لقائمة الاستقصاء بعد استبعاد الإجابات غير السليمة (٣٠٥) مفردة، ويشمل الإحصاء الوصفي للخصائص الديمغرافية كلاً من (النوع، وسنوات الخبرة، وفئة العمر، والدرجة الوظيفية) كما هو موضح في الجدول رقم (٥) وفيما يلي توضيح للخصائص الديمغرافية لمفردات العينة:

جدول رقم (٥)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
أولاً: النوع		
ذكر	140	45.9%
أنثى	165	54.1%
الإجمالي	305	100.0%
ثانياً: سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	115	37.7%
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	95	31.1%
من 10 سنوات فأكثر	95	31.1%
الإجمالي	305	100.0%
ثالثاً: فئة العمر		
أقل من 25 سنة	72	23.6%

تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

الخصائص الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى أقل من 40 سنة	168	55.1%
من 40 سنة فأكثر	65	21.3%
الإجمالي	305	100.0%
رابعاً: الدرجة الوظيفية		
طبيب مقيم	74	24.3%
طبيب غير مقيم	33	10.8%
طبيب إكلينيكي	59	19.3%
ممرض / ة	113	37.0%
مشرف / ة	26	8.5%
الإجمالي	305	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- اشتملت مفردات الاستجابة داخل عينة الدراسة على ١٤٠ ذكر (٤٥,٩٪)، و ١٦٥ أنثى (٥٤,١٪).
- بالنسبة لسنوات الخبرة فقد تبين أن من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات ١١٥ مفردة (٣٧,٧٪)، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ٩٥ مفردة (٣١,١٪)، ومن ١٠ سنوات فأكثر ٩٥ مفردة (٣١,١٪).
- أما بالنسبة لفئة العمر تبين أن عدد مفردات العينة الأقل من ٢٥ سنة ٧٢ مفردة (٢٣,٦٪)، ومن ٢٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ١٦٨ مفردة (٥٥,١٪)، ومن ٤٠ سنة فأكثر ٦٥ مفردة (٢١,٣٪).
- وفيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فقد بلغ عدد الأطباء المقيمين ٧٤ (٢٤,٣٪)، والأطباء غير المقيمين ٣٣ (١٠,٨٪)، والأطباء الإكلينكيين ٥٩ (١٩,٣٪)، والممرضين ١١٣ (٣٧٪)، والمشرفين ٢٦ (٨,٥٪).

ب- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل ما يلي:

قام الباحثون بالاعتماد على (SPSS V24) وذلك لتوصيف متغيرات البحث حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول رقم (٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مجتمع البحث.

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة)	2.9463	.92082
كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	2.647	1.0142
كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	2.6779	1.07401
كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	3.5139	1.02217
المتغير التابع (السلوك الابتكاري للموظف)	4.0837	.59228
الحساسية للمشكلات	3.9926	.73906
الطلاقة	4.1730	.73435
المرونة	4.1352	.65169
الأصالة	4.034	.6830

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة: بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (2.9463) بدرجة تقترب من القيمة (٣) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (.92082)، وفيما يتعلق بأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة كان ترتيبها كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل يليه كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل ثم كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل وفقًا للمتوسطات الحسابية (3.5139)، (2.6779)، (2.647) بالترتيب.
- السلوك الابتكاري للموظف: بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع السلوك الابتكاري للموظف (4.0837) وهو أكبر من القيمة (٣) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (.59228)، وفيما يتعلق بأبعاد السلوك الابتكاري للموظف كان ترتيبها الطلاقة يليها المرونة ثم الأصالة واحتلت الحساسية للمشكلات المرتبة الأخيرة وفقًا للمتوسطات الحسابية (4.1730)، (4.1352)، (4.034)، (3.9926) بالترتيب.

ج - نتائج اختبار الفروض:

١ - اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

لدراسة العلاقة بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري للموظف قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه "يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل)، وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) بمستشفيات جامعة المنصورة، وتم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، والسلوك الابتكاري للموظف

بيان	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	السلوك الابتكاري للموظف
كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	1								
كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	.747**	1							
كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل	.662**	.705**	1						
الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة	.895**	.916**	.877**	1					
الحساسية للمشكلات	.684**	.637**	.731**	.762**	1				
الطلاقة	.582**	.553**	.575**	.635**	.805**	1			
المرونة	.585**	.564**	.589**	.646**	.790**	.894**	1		
الأصالة	.513**	.536**	.560**	.599**	.736**	.802**	.815**	1	
السلوك الابتكاري للموظف	.642**	.620**	.666**	.716**	.904**	.947**	.944**	.903**	1

**** معنوي عند مستوى (٠,٠١)**، ومعنوي عند مستوى (٠,٠٥)*.**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن بيانات الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

- الارتباط بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة أعلى ارتباط كان بين كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل حيث بلغت قيمة الارتباط (٧٤٧,**) وأقل ارتباط كان بين كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل حيث بلغت قيمة الارتباط (٦٦٢,**) وذلك عند مستوى معنوية ١٪.
 - الارتباط بين أبعاد السلوك الابتكاري للموظف أعلى ارتباط كان بين المرونة والطلاقة حيث بلغت قيمة الارتباط (٨٩٤,**) وأقل ارتباط كان بين الأصالة والحساسية للمشكلات حيث بلغت قيمة الارتباط (٧٣٦,**) وذلك عند مستوى معنوية ١٪.
 - فيما يتعلق بالارتباط بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف كان أعلى ارتباط بين كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل والحساسية للمشكلات حيث بلغت قيمة الارتباط (٧٣١,**) وأقل ارتباط كان بين كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل والأصالة حيث بلغت قيمة الارتباط (٥١٣,**) وذلك عند مستوى معنوية ١٪.
- ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل)، وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة).
- ٢- اختبار تأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف:**

لدراسة هذا التأثير قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف" بمستشفيات جامعة المنصورة محل التطبيق، وتم اختبار هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية:

تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

١/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات: ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج هذا التأثير

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات

R ²	F. test		T – test		المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
60.7%	.000***	155.023	.000	16.865	1.614	الجزء الثابت
			.000***	5.758	.228	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
			.329	.977	.039	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
			.000***	8.905	.335	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٨) أن:

- أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث قيمة (F) المحسوبة (155.023) وذلك عند مستوى معنوية (0,001).
- ثبوت معنوية معاملات انحدار أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، في حين تبين عدم معنوية معامل الانحدار لبُعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل على الحساسية للمشكلات وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات، وهم على الترتيب من حيث قوة تأثيرهم كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل بمعامل انحدار

بلغت قيمته ($\beta = .335$)، يليه كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = .228$).

- وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل تُفسر (٧٠,٦٪) من التغير في بُعد الحساسية للمشكلات أحد أبعاد السلوك الابتكاري وباقي النسبة (٣٩,٣٪)، فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات، وذلك عند مستوى معنوية 0,001.

٢/٢ - يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة:

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج هذا التأثير

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة

R2	F. test		T - test		المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
40.9%	.000***	69.356	.000	18.914	2.178	الجزء الثابت
			.000***	4.235	.202	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
			.081	1.752	.083	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
			.000***	4.423	.200	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٩) أن:

- أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (69.356) وذلك عند مستوى معنوية (0,001).

تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف

- ثبوت معنوية معاملات انحدار أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، في حين تبين عدم معنوية معامل الانحدار لبُعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل على الطلاقة لعدم معنويته وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة، وهم على الترتيب من حيث قوة تأثيرهم كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0.202$)، يليه كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0.200$).
- وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل تُفسر (٩٠,٤٪) من التغير في بُعد الطلاقة أحد أبعاد السلوك الابتكاري وباقي النسبة (١,٥٩٪)، فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة، وذلك عند مستوى معنوية 0,001.

٣/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة:

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (١٠) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة

R^2	F. test		T - test		المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
42.2%	.000***	73.236	.000	20.965	2.228	الجزء الثابت
			.000***	4.010	.176	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
			.052	1.950	.085	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
			.000***	4.749	.198	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) أن:

- أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (73.236) وذلك عند مستوى معنوية (0,001).
 - ثبوت معنوية معاملات انحدار أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، في حين تبين عدم معنوية معامل الانحدار لبُعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل على المرونة لعدم معنويته وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة، وهم على الترتيب من حيث قوة تأثيرهم كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0.198$)، يليه كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0.176$).
 - وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل تُفسر (٤٢,٢٪) من التغير في بُعد المرونة أحد أبعاد السلوك الابتكاري وباقي النسبة (٥٧,٨٪)، فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ويتضح مما سبق قبول الفرض جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة، وذلك عند مستوى معنوية 0,001.
- ٤/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة:
- ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة

R ²	F. test		T – test		المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المنعوية	القيمة	مستوى المنعوية	القيمة		
36.4%	.000***	57.374	.000	21.936	2.411	الجزء الثابت
			.031*	2.170	.099	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
			.012*	2.536	.115	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
			.000***	4.734	.204	كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن:

- أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.374) وذلك عند مستوى معنوية (0,001).
- ثبوت معنوية معاملات انحدار أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وكسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، على الأصالة وذلك عند مستوى معنوية 0,05، وكسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل عند مستوى معنوية 0,001، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة، وهم على الترتيب من حيث قوة تأثيرهم كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.204)، يليه كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.115)، وأخيراً كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.099).
- وفقاً لمعامل التحديد R² فإن أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة المتمثلة في كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل، وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وكسر

القواعد لزيادة كفاءة العمل تُفسر (٣٦,٤٪) من التغير في بُعد الأصالة وباقي النسبة (٦٣,٦٪)، فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض كلياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة، وذلك عند مستوى معنوية 0,05 , 0,001. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على "وجود تأثير معنوي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على أبعاد السلوك الابتكاري للموظف بمجتمع الدراسة".

ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات

أ- مناقشة النتائج:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد السلوك الابتكاري للموظف وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Evan, 2013; Petrou et al., 2020)، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى أن مخالفة القواعد بشكل إيجابي يحفز الأطباء وهيئة التمريض على التفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات المسبقة، وهذا التحفيز يدفعهم للبحث عن طرق جديدة وأكثر كفاءة لحل المشكلات، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وهذه الثقة تؤدي إلى تقليل خوفهم من الفشل وتشجعهم على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة وفريدة من نوعها، ويعزز التعاون والتواصل فيما بينهم، مما يساهم في تبادل الأفكار وتطوير حلول مبتكرة في مختلف ظروف العمل.

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحساسية للمشكلات وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Petrou et al., 2020)، ويرى الباحثون منطقية هذه النتيجة فالأطباء وهيئة التمريض أكثر تركيزاً على المريض بشكل فردي، وعلى تحقيق كفاءة العمل وسرعة الاستجابة للمرضى، مما يجعلهم أكثر استجابة للمشكلات التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمريض، وقد يرون أن كسر القواعد لخدمة المريض بأفضل الطرق هو جزء لا يتجزأ من عملهم ومسئولياتهم المهنية.

٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الطلاقة وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Petrou et al., 2020)، ويرى الباحثون منطقية هذه النتيجة فالأطباء وهيئة التمريض في معظم الأحيان تواجههم حالات

- طارئة والتي بدورها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة خارجة عن الإجراءات الروتينية في وقت قصير مما يجعلهم يقدمون على كسر القواعد التي تقف عائقاً أمام تحقيق ذلك.
- ٤- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على المرونة وذلك عند مستوى معنوية 0,001، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Petrou et al., 2020)، ويرى الباحثون منطقية هذه النتيجة فعندما يرى الأطباء وهيئة التمريض أنهم مدعومون لتجربة أفكارهم ومقترحاتهم حتى لو كانت مخالفةً للقواعد يجعلهم يبحثون عن أفضل الطرق وأكثرها كفاءة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وإدراكها وهذا الأمر يتطلب درجة عالية من المرونة والابتكار.
- ٥- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الأصالة وذلك عند مستوى معنوية 0,05 , 0,01، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Petrou et al., 2020)، ويرى الباحثون منطقية هذه النتيجة فالأطباء وهيئة التمريض أكثر تركيزاً على كسر القواعد من أجل تحقيق كفاءة العمل وسرعة الاستجابة للمرضى، مما يدفعهم إلى البحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء، ويمكن أن يكون الدافع أيضاً أن هناك آليات لتقييم الأداء تركز على نتائج العمل وليس على اتباع القواعد بشكل صارم.
- ب- توصيات الدراسة:
- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
- ١- رفع مستويات الوعي لدى مجتمع الدراسة بإيجابيات سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وتعزيز تطبيقها، وذلك من خلال ما يلي:
- عقد مؤتمرات وبرامج تدريبية للقيادات من الفئات المختلفة للعاملين لتوضيح الدوافع المختلفة للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، وأهميتها ودورها بالنسبة للمستشفيات من خلال توضيح ضرورتها لزيادة كفاءة العمل ومساعدة زملاء العمل وخدمة العملاء (المرضى).
 - دعم الإدارة العليا سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة طالما تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين وكذلك العملاء (المرضى)
 - نشر ثقافة تنظيمية تعمل على تدعيم سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد العمل ومدى مساهمتها في حل المشكلات التي تطرأ على العمل.

- اعتماد سياسة تدريبية تتضمن تدريب العاملين على كيفية تخطي اللوائح والقوانين في بعض المواقف التي يضطر فيها بعدم الالتزام بالقواعد التي تكون في بعض الأحيان تقف أمام تحقيق كفاءة العمل أو تقديم خدمة جيدة للمرضى أو مساعدة زملاء العمل.
- توعية المسؤولين بمستشفيات جامعة المنصورة بضرورة الحذر من التماهي في سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة حتى وإن كان ذلك يعني تحقيق مصلحة المستشفيات والعاملين والعملاء (المرضى).
- ضرورة التوضيح للمسؤولين بمستشفيات جامعة المنصورة الفرق بين الكسر السلبي للقواعد الذي يضر بمصلحتها، والكسر الإيجابي للقواعد الذي يحقق مصلحة المستشفيات والعاملين بها وعملائها (المرضى) ودعمهم لمروؤوسهم في حالة الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، وحثهم على قبول فكرة الكسر الإيجابي للقواعد من خلال التوضيح للمفهوم والمزايا التي يمكن أن تعود على العمل والعاملين والعملاء (المرضى).
- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى لكافة أقسامها يكون لديه السلطة على اتخاذ قرارات طارئة لمواجهة المشاكل المحتملة.
- ٢- بناء برامج تدريبية متخصصة، وذلك من خلال ما يلي:
 - تنظيم برامج تدريب لتعليم العاملين مهارات التفكير الابتكاري وحل المشكلات.
 - تدريب العاملين على إدارة المخاطر من خلال تمكينهم من اتخاذ قرارات مدروسة ومخاطر محسوبة
 - تزويد القادة بالمهارات اللازمة لتحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الابتكار.
- ٣- تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وذلك من خلال ما يلي:
 - تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة من خلال إنشاء قنوات آمنة للموظفين لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم.
 - التقدير والاحتراف بالابتكار من خلال مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة تساهم في تحسين الأداء.
 - توفير بيئة عمل تعزز التعاون والتواصل بين العاملين وتشجعهم على تبادل المعرفة.
- ٤- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، وذلك من خلال ما يلي:
 - تشكيل فرق عمل تضم ممثلين من مختلف التخصصات لتبادل الأفكار والخبرات.

- منح هذه الفرق صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
 - ٥- توفير الموارد اللازمة للابتكار، وذلك من خلال ما يلي:
 - تخصيص جزء من الميزانية لدعم وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
 - تزويد العاملين بالأجهزة والتكنولوجيا الحديثة لتنفيذ أفكارهم الابتكارية.
 - ٦- تطبيق نظام مقترحات مفتوح، وذلك من خلال ما يلي:
 - تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وذلك من خلال إنشاء نظام إلكتروني أو ورقي لتقديم الاقتراحات.
 - متابعة الاقتراحات والرد عليها في أسرع وقت ممكن.
 - ٧- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، وذلك من خلال ما يلي:
 - إقامة كلية الطب بجامعة المنصورة شراكات مع غيرها من المؤسسات الأكاديمية.
 - تنظيم ورش عمل مشتركة للبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه القطاع الصحي.
 - ٨- مقترحات بشأن البحوث المستقبلية:
 - يقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات البحث، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- ❖ تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على التكيف التنظيمي.
 - ❖ تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على النجاح التنظيمي.
 - ❖ تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الإبداعي للموظف.
 - ❖ تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على الحد من السلوكيات المناوئة للأداء.
 - ❖ الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والسلوك الابتكاري للموظف.
 - ❖ تأثير الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على السلوك الابتكاري للموظف: بالتطبيق على العاملين في قطاعات أخرى مثل القطاعات الصناعية أو القطاعات التعليمية أو القطاعات الخدمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

النجار، حميدة محمد البدوي. (٢٠١٦). تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة: دراسة مقارنة. مجلة التجارة والتمويل، (٣)، ٢٦٦. ٢٣٠.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed, M., & Ishfaq Khan, M. (2024). Unpacking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' pro-social rule-breaking behavior: The interplay of employees' psychological capital and moral identity. *PloS one*, 19(8), e0306912.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current psychology*, 42(8), 6501-6515.
- Ali, A., Khan, N. A., Wang, H., & Wang, N. (2024). Investigating the influence of social media on employee creativity: a perspective from social network ties. *Creativity Research Journal*, 36(1), 70-88.
- Alkabi, M. K. B., & Al-Qaisi, D. T. A. S. (2018). Transformational Leadership and its Impact on Creative Behavior: A Study of the Opinion of a Sample of Decision Makers in the General Traffic Directorate. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.36), 1145-1148.
- Alnidawi, A. B., & Omran, F. M. (2018). The impact of thinking strategies on the employees' creative behavior in insurance companies in Jordan. *IJER*, 9(6), 10-22.
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of applied psychology*, 99(4), 665.
- Colton, D., & Covert, R. W. (2007). *Designing and Constructing Instruments for Social Research and Evaluation*. John Wiley & Sons.
- Curwin, J., & Slater, R. (2007). *Quantitative Methods for Business Decisions*. Thomson Learning.
- 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 breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 21-42.
- Dere, Z., & Ömeroglu, E. (2018). Development of Creative Behavior Observation Form: A Study on Validity and Reliability. *Universal Journal of Educational Research*, 6(3), 562-570.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.
- Dewett, T. (2004). Creativity and strategic management: Individual and group considerations concerning decision alternatives in the top management teams. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 156-169.
- Elnagar, A. K., Ramadan, I., & Wakil, N. (2019). Quality of Work Life and its Effect on the Creative Behavior of Employees in Egyptian Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 16(1), 194-204.
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D. (1982). Innovative attitudes, values, and intentions in organizations [1]. *Journal of Management studies*, 19(2), 163-182.

- Evan, D. (2013). Culture and Leader Effectiveness: The Globe Study. *journal of leadership*.
- Fateh, A., Aslam, M. Z., & Shahzad, F. (2023). Does personal mastery lead to creativity for complex jobs: a moderated mediation model. *Kybernetes*.
- Fields, Z., & Atiku, S. O. (2019). Collective green creativity and eco-innovation as key drivers of sustainable business solutions in organizations. In *Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 415-439). IGI Global.
- Fleming, C. J. (2020). Prosocial rule breaking at the street level: The roles of leaders, peers, and bureaucracy. *Public Management Review*, 22(8), 1191-1216.
- Gozukara, I., Yildirim, O., & Yildiz, B. (2016). Innovative behavior: Relations with developmental culture, Psychological empowerment, Distributive justice and organizational learning capacity. *International Business Research*, 9(10), 186-200.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Huang, N. T., Chang, Y. S., & Chou, C. H. (2020). Effects of creative thinking, psychomotor skills, and creative self-efficacy on engineering design creativity. *Thinking skills and creativity*, 37, 100695.
- Islam, T., & Asad, M. (2024). Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 59-73.
- Ji, H., & Yan, J. (2022). Why does counterproductive work behavior lead to pro-social rule breaking? The roles of impression management motives and leader-like. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-17.
- John, L. M., & Shafi, M. (2020). Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: a frontline perspective. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1781994.

- Kim, J., Park, E. H., Park, Y. S., Chun, K. H., & Wiles, L. L. (2022). Prosocial rule breaking on health information security at healthcare organisations in South Korea. *Information Systems Journal*, 32(1), 164-191.
- Kim, S. K., & Zhan, Y. (2023). Breaking rules yet helpful for all: Beneficial effects of pro-customer rule breaking on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kim, S. L., Lee, D., & Yun, S. (2022). Leader boundary-spanning behavior and creative behavior: The role of need for status and creative self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 835-846.
- Kriemeen, H., & Hajaia, S. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education*, 7(3), 84-91.
- Lamb, R., Annetta, L., & Vallet, D. (2015). The interface of creativity, fluency, lateral thinking and technology while designing Serious Educational Games in a science classroom.
- Liu, T., Liu, C. E., & Zhou, E. (2019). Influence of organizational citizenship behavior on prosocial rule breaking: Moral licensing perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-9.
- Lv, Y., Liu, X., Li, G., & Choi, Y. (2020). Managerial pro-social rule breaking in the chinese organizational context: conceptualization, scale development, and double-edged sword effect on employees' sustainable organizational identification. *Sustainability*, 12(17), 67-86.
- Mackinnon, A. J., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A., & Rodgers, B. (1999). A short form of the Positive and Negative Affect Scale: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences*, 405 - 416.
- Malik, L. R., & Mishra, M. (2023). Prosocial rule-breaking: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.

- March, J. G., Schulz, M., Zhou, X. (2000). The dynamics of rules. *Stanford, CA: Stanford Press*.
- Medhi, J. (1992). *Statistical Methods: An Introductory Text*.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of management*, 32(1), 5-28.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19, 129 - 132.
- Petrou, P., van der Linden, D., & Salcescu, O. C. (2020). When breaking the rules relates to creativity: The role of creative problem-solving demands and organizational constraints. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 184-195.
- Pundt, A. (2023). Humor in leadership and employee creative and innovative behavior. *Current Opinion in Psychology*, 101723.
- Sujatha, M., Mukherjee, U., Singh, N., & Bamel, U. (2023). Improving creativity among SME employees: exploring the role of organization-based self-esteem and psychological capital. *Employee Relations: The International Journal*.
- Sung, S.Y. & Choi, J.N. (2021). Do you value or worry about feedback? Tradeoffs between cost and value perceptions and dual feedback-seeking strategies toward creativity. *Journal of Organizational Behavior*.
- Torrance, E. P. (1966). Torrance tests of creative thinking. *Educational and Psychological Measurement*.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155-2179.

- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R.M. and Yang, F. (2020). Role stressors, job satisfaction, and employee creativity: the cross-level moderating role of social media use within teams. *Information and Management*.
- Wang, Z., Meng, L., Cai, S., & Jiang, L. A. (2024). Work reflection during leisure time and employee creativity: The role of psychological capital. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 318-330.
- Weißmüller, K. S., De Waele, L., & van Witteloostuijn, A. (2022). Public service motivation and prosocial rule-breaking: An international vignettes study in Belgium, Germany, and The Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 258-286.
- Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745-1763.
- Zheng, S., Wu, W., Liao, C., Li, S., Li, Z., & Zhang, Z. (2024). How does perceived overqualification promote employees' creative deviance: The role of leadership emergence and job autonomy. *Acta Psychologica*, 248, 104382.
- Abdelmotaleb, M., Mohamed Metwally, A. B. E., & Saha, S. K. (2018). Exploring the impact of being perceived as a socially responsible organization on employee creativity. *Management Decision*, 56(11), 2325-2340.
- Kim, S. S. (2020). Exploitation of shared knowledge and creative behavior: the role of social context. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 279-300.
- Chandak, S., Sao, R., Bhadade, P., & Soni, N. (2020). Prosocial rule breaking behaviour in banking and financial sector in central India. *International Journal of Technology and Globalisation*, 8(3-4), 226-239.

Lv, Y., Liu, X., Li, G., & Choi, Y. (2020). Managerial pro-social rule breaking in the chinese organizational context: conceptualization, scale development, and double-edged sword effect on employees' sustainable organizational identification. *Sustainability*, 12(17), 67-86.