

## محددات الأداء الابتكاري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

م.د. جواد محسن راضي  
جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

### المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ستة من محددات الأداء الابتكاري تضمنت: التشجيع التنظيمي، التشجيع الإشرافي، التشجيع الفرقي، خلق التحدي في العمل، توفير الموارد، الحرية في التصرف. ومتغير الأداء الابتكاري الذي يشتمل على: الحصول على براءة اختراع، تقديم أفكار جديدة وأصيلة، نشر أو تعضيد بحث بتقدير أصيل، ابتكار طريقة تدريس جديدة، وتقديم حلول جديدة وسريعة لمشاكل قائمة.

وقد تم اختيار (٢٩) تدريسيًا في كلية الإدارة والاقتصاد كعينة للبحث، وجرى تحليل البيانات إحصائياً وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الأوساط الحسابية ومعامل الارتباط. وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها انخفاض معدل الأداء الابتكاري وقد بلغ (٣٠%)، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام عمادة الكلية بالأساتذة ذوو القدرات الابتكارية وتنمية روح المجازفة لدى التدريسيين.

### **Determiners of Creative performance of the Teaching Staff Members of the Collage of Administration and economics/ University of Al-Qadisiya**

The paper aims at investigating the relationship between six determiners of the creative performance of teaching staff, ie, organization encouragement, work group encouragement, supervisory encouragement, creating challenge in work, freedom, allocation of resources, on the one hand and the creative performance variable on the other hand. The later includes getting patents, presenting new original ideas, publishing original papers, inveating new methods of teaching and presenting new quick solutions of current problems.

The sample included twenty-nine instructors from the college of administration and Economics and results were analysed statistically via mean and correlations.

### المقدمة:

إن الابتكار أصبح شيئاً اعتيادياً وقادماً سريعاً من دون انتظار وبعد فواصل زمنية صغيرة، وإن كل الإبداعات في كل المجالات تبدأ بأفكار ابتكارية. إذ أن التنفيذ الناجح للبرامج الجديدة، أو تقديم المنتجات الجديدة، أو الخدمات الجديدة تعتمد على الشخص أو الفريق الذي يمتلك الأفكار الابتكارية ومن ثم تطور تلك الفكرة إلى أبعد من الحالة المبدئية. وقد تبنى البحث مدخل البيئة الملائمة للابتكار، إذ يفترض بأن البيئة المحفزة للابتكار يمكن أن تؤثر في كلا المستويين على معدل وتكرار الأداء الابتكاري.

يحاول البحث دراسة السياق التنظيمي (المحددات) التي يمكن أن تؤثر على الأداء الابتكاري على وفق أبعاد بيئة العمل المحفزة للابتكار المقترحة من قبل الباحثة (Amabile et al., 1996) وفق مقياس يسمى تقييم بيئة العمل الابتكارية. ومن أجل إنجاز المضامين أعلاه، قسم البحث إلى أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وكرس المبحث الثاني لمناقشة الأفكار النظرية، وخصص المبحث الثالث للجانب التحليلي للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

إن الابتكار من المفاهيم الإدارية التي لم تحظى كمثيلاتها إلى تطرق الباحثين والمؤلفين العراقيين، ولم تسهم الدراسات الميدانية والبحوث التطبيقية في كشف علاقاته الترابطية مع المتغيرات الأخرى، فضلاً عن ضعف الاهتمام بالابتكار من قبل المديرين وسعيهم نحو تطبيق ممارسات روتينية في أعمالهم اليومية وتقليد وتطبيق برامج مطبقة في بيئات أجنبية. ومن ثم يمكن تشخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما مدى توافر البيئة الملائمة للابتكار في كلية الإدارة والاقتصاد؟
- ٢- ما مستوى الأداء الابتكاري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد؟
- ٣- هل توجد علاقة مابين البيئة الملائمة للابتكار والأداء الابتكاري؟

### ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- ١- يكتسب البحث أهميته من أهمية الابتكار نفسه، ففي ظل التغير المتسارع في بيئة الأعمال، يعد الابتكار عاملاً حيوياً لضمان استمرارية التفوق في جميع المجالات.
- ٢- تحديد مفهوم الابتكار والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة به، بالإضافة إلى توضيح مداخل الابتكار مما يساهم في توضيح الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتاحة أمام المنظمة من أجل تحسين مستوى الأداء الابتكاري.

### ثالثاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البيئة الملائمة للابتكار والأداء الابتكاري، وتشق من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع التنظيمي والأداء الابتكاري.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع من قبل المشرف المباشر والأداء الابتكاري.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع من قبل فرق العمل والأداء الابتكاري.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الموارد الكافية والأداء الابتكاري.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديات العمل والأداء الابتكاري.
- ٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحرية في العمل والأداء الابتكاري.

### رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١- دراسة البيئة الملائمة للابتكار في كلية الإدارة والاقتصاد من خلال المتغيرات التنظيمية التي اعتمدها دراسة (Amabile et al., 1996).
- ٢- اختبار الأداء الابتكاري لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد على وفق مقياس سلوكي وتحديد مستوى الأداء الابتكاري.
- ٣- تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تمثل البيئة الملائمة للابتكار (التشجيع التنظيمي، والتشجيع من قبل المشرف المباشر، والتشجيع من قبل فرق العمل، والموارد الكافية، وتحديات العمل، والحرية في العمل) مع الأداء الابتكاري.

#### خامسا: أداة البحث:

- لقد صممت الاستبانة التي اعتمدت للجانب التحليلي للبحث على وفق التصورات التي أوردتها المصادر التي سنشير إليها لاحقا، وعلى النحو الآتي:
- ١- صممت الاستبانة الخاصة بالبيئة الملائمة للابتكار بالاعتماد على مقياس Amabile (et al., 1996) للحصول على المعلومات الخاصة ببيئة العمل ومدى ملائمتها للابتكار. وقد استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لتحديد درجة الإجابة.
  - ٢- تقييم الأداء الابتكاري لأعضاء الهيئة التدريسية، وذلك باستخدام مقياس (Carmeli & Spreitzer, 2009). وقد تم استخدام مقياس ثنائي (نعم/كلا) للإجابة على فقرات المقياس، علما انه تم تخصيص الرقم (١) عند الإجابة بنعم، و(٠) عند الإجابة بكلا.

#### سادسا: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية من حملة الألقاب العلمية: أستاذ (٣) وأستاذ مساعد (٢١) ومدرس (٣٣). وقد تم اختيار (٣٠) تدريسي من التدريسيين في أقسام كلية الإدارة والاقتصاد كعينة للبحث، وتشكل نسبة العينة (٥٣%) من مجتمع البحث. ومن ثم تم توزيع الاستبانة على التدريسيين واسترجعت (٢٩) استمارة وفقدت استمارة واحدة أثناء عملية التوزيع والجمع.

### المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

#### أولا: مفهوم الابتكار:

إن مفهوم الابتكار لازال حديثا في المؤلفات العربية التي تعنى بإدارة الأعمال وفي حقل الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي منها على وجه الخصوص. وإن مايلمسه المتصفح لأدبيات هذا العلم تناول العديد من المؤلفات دراسة الإبداع والابتكار بوصفهما مفهوما واحدا وتحت عنوان الإبداع (Innovation) على الرغم من التباين بينهما.

يعرف الابتكار بأنه "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة" (Carmel & Spreitzer, 2009:170); (Scott & Bruce, 1994:581). أما (Madjar et al., 2002:757) فيعرفوا الابتكار بأنه "تقديم أفكار، أو منتجات، أو إجراءات جديدة أو أصيلة ومفيدة للمنظمة، وهذه الأفكار ربما تتبع من إعادة توحيد الموارد الموجودة في المنظمة أو من خلال إدخال موارد جديدة".

أما جوهر الابتكار لدى (Amabile et al., 1996:1155) هو "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال من المجالات". كما بين (Woodman et al., 1993:293) بأنه "خلق منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ومفيدة وذات قيمة". ووصفته (Amabile, 1997:40) بأنه "إنتاج أفكار جديدة وملائمة في أي حقل من حقول النشاط البشري، من العلوم، إلى الفنون، إلى التعليم، إلى الأعمال. وهذه الأفكار ينبغي إن تكون جديدة-تختلف عما سبقتها من الأفكار- ولكن لا تستوجب إن تكون غريبة كما ينبغي إن تكون ملائمة للمشكلة أو

الفرصة المتاحة". وعبر (Unsworth, 2001:289) عن الابتكار بأنه "إنتاج أفكار جديدة مفيدة وملائمة للمنظمة".

إن التصور الأولي عن الابتكار يعني عند (Smith&Shalley, 2003:89) "مدخل لتوليد الأفكار، أو العمليات، أو الحلول الجديدة والملائمة". وبذا فإن الابتكار وفق تصورات الباحثان يمكن أن يتضمن استراتيجيات أعمال ابتكارية، أو حلول ابتكارية للمشاكل، أو تغييرات ابتكارية في العمليات. ويرى (Kreitner&Kinicki, 2007:393) بأنه "عملية يستخدم فيها الخيال والمهارة لتطوير منتج، أو عملية، أو فكرة جديدة أو فريدة". وهذا التعريف يسلط الضوء على ثلاثة أنواع من الابتكار. الأول يتضمن خلق شيء جديد (الخلق)، والثاني يتضمن توحيد أو توليف الأشياء (التوليف)، والثالث يتضمن تحسين أو تغيير الأشياء (تعديل). ويمثل من وجهة نظر (Daft, 2004:404) "توليد أفكار جديدة التي ربما تفي بالحاجات المدركة أو تستجيب للفرص المتاحة".

كما رأت (Shalley et al., 2000:215) إن الابتكار "إنتاج، أو تطوير، أو تخيل أفكار أو عمليات أو إجراءات مفيدة من قبل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعملون سوياً". ويرى (Zhou&George, 2001:682) بان الابتكار "توليد أفكار قيمة تتعلق بمنتجات جديدة، وخدمات جديدة، وطرق جديدة، وعمليات تصنيع جديدة، وعمليات إدارية جديدة تسهم في إعادة تجديد المنظمة، وبقائها، ونموها في ظل بيئة الأعمال التنافسية والمضطربة". ووصفه (Tierney&Farmer, 2002:1138) بأنه "توليد نتائج جديدة ومفيدة في مجال محدد".

استناداً إلى ماتقدم نرى أن الدراسات والبحوث التي حاولت توضيح مفهوم الابتكار قد ركزت على أن الابتكار فكرة جديدة نتاج خيال فرد واحد أو مجموعة من الأفراد في مجال محدد، وأن هذه الفكرة يمكن أن تجسد على شكل نموذج لمنتج جديد ذو خصائص جديدة أو استخدامات جديدة تجعله يمتاز بالأصالة أو قد تكون عمليات أو إجراءات إدارية جديدة أو طرق تصنيع جديدة.

### ثانياً: الابتكار والإبداع Creativity and Innovation :

إن من الملاحظ عند دراسة مفهوم الابتكار يرى الباحث بان هناك مصطلحات ومفاهيم مرتبطة قريبة منه قد تختلط مع مفهوم الابتكار. ويعد الإبداع من المفاهيم الأكثر اقتراباً من مفهوم الابتكار في العديد من أدبيات إدارة الأعمال، على وجه الخصوص العربية منها، إذ يترجم المصطلحان (Innovation) والذي يعني الإبداع و (Creativity) والذي يعني الابتكار إلى الإبداع أينما وجداً. بينما يميز بعض الباحثين بين المفهومين.

ومن وجهة النظر التي يتبناها البحث فإن هناك تميزاً واضحاً بين الابتكار والإبداع، وسيجري في هذا الجزء من البحث استعراض البحوث والدراسات التي وقعت تحت يد الباحث والتي ميزت بين الابتكار والإبداع.

عرض (Gibson et al., 2003:114) رأيهم في أن الابتكار يختلف عن الإبداع، إذ أن الابتكار هو الخطوة الأولى في عملية الإبداع. ويعني هذا إن الإبداع كعملية ذات مدى أوسع من الابتكار.

ويرى (Daft, 2004:404) بان الإبداع هو "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، أو السوق الذي تتنافس فيه، أو بيئتها العامة". وبذا فهو يميز بين الإبداع والابتكار من خلال مفهوم تبني المنظمة للفكرة أو السلوك المبتكر. وميز (Coveney, 2008:39) بين المصطلحين، إذ يشير إلى الابتكار بأنه "توليد الأفكار"، والإبداع "تنفيذ هذه الأفكار". وأن الابتكار يمثل الخطوة الأولى (توليد الأفكار) من عملية الإبداع.

ويرى (Damanapour, 1991:556) بان الإبداع يشتمل على توليد وتطوير وتنفيذ السلوكيات والأفكار الجديدة. وبهذا التعريف فإنه يميز الإبداع عن الابتكار بكونه يتضمن خطوتين إضافيتين هما التطوير والتنفيذ، بينما يقتصر الابتكار على عملية التوليد ليشكل نقطة البداية في عملية الإبداع.

ووصف (Gilson et al., 2005:521) الابتكار بأنه الأساس للإبداع. وميز (Baucus et al., 2008:102) بين الابتكار والإبداع. فالابتكار من وجهة نظرهم يتضمن "إنتاج أفكار جديدة وملائمة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد". بينما يشير الإبداع إلى "التنفيذ الناجح للأفكار الابتكارية من قبل المنظمة".

وفي مجال تحديد العلاقة بين المصطلحين، قدم (Woodman et al., 1993:293) توضيحاً للفرق بين الابتكار والإبداع. إذ يروا بان الابتكار مجموعة فرعية من مجال واسع وهو الإبداع. والابتكار يتضمن تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. بينما الإبداع هو تنفيذ هذه الابتكارات، كما أن الإبداع يتضمن تبني عمليات أو منتجات موجودة مسبقاً، أو تلك التي تبتكر خارج حدود المنظمة.

وفي السياق نفسه أشارت (Amabile, 1997:40) بان الابتكار هو الخطوة الأولى في عملية الإبداع. والإبداع يتضمن التنفيذ الناجح لتلك الأفكار الجديدة والملائمة. وحددت (Amabile et al., 1996:1154) أن كل الإبداعات تبدأ بالأفكار الابتكارية. والتنفيذ الناجح للبرامج الجديدة، أو المنتجات الجديدة، أو الخدمات الجديدة يعتمد على الأفكار الجيدة المتأتية من الأفراد أو الفرق.

ويصف (Madjar et al., 2002:758) الابتكار بأنه يشير إلى الأفكار المقدمة في مستوى الأفراد. بينما يشير الإبداع إلى تنفيذ هذه الأفكار على مستوى المنظمة.

ويرى (Scott & Bruce, 1994:581) بان المصطلحين يستخدمان بشكل متبادل في البحوث والدراسات، وان التمييز بين المفهومين ربما يكون مسألة تأكيد أكثر مما هي مسألة جوهر. وبغض النظر عن ذلك، فان هناك اتفاقاً حول تعريف المفهومين برزا مؤخرًا. الابتكار يتعلق بتقديم أفكار جديدة ومفيدة، والإبداع يختص بتبني وتنفيذ الأفكار المفيدة. الابتكار يعني القيام بأشياء لأول مرة في أي مكان، أو خلق معرفة جديدة. والإبداع يتضمن تبني منتجات أو عمليات من خارج المنظمة أيضاً.

### ثالثاً: مداخل دراسة الابتكار:

#### ١- مدخل السمات الشخصية للمبتكرين Personal Characteristics:

ركزت مجموعة كبيرة من الأدبيات التي تناولت دراسة الابتكار على تحديد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية للمبتكرين. وفي هذا المجال فقد حاول العديد من الباحثين تحديد مجموعة من السمات الشخصية الجوهرية للشخص المبتكر تضمنت ما يأتي: اهتمامات واسعة، جاذبية نحو التعقيد، سرعة البديهة، حساسية جمالية، يسمح أو يتقبل الغموض، والثقة العالية بالنفس (Oldham & Cummings, 1996:608).

وقد تم تطوير مقياس من قبل (Gough, 1979) لقياس السمات الشخصية للمبتكرين اشتمل على (٣٠) صفة، (١٨) منها تصف الأشخاص ذوو القدرات الابتكارية العالية وهذه الصفات هي: بارع، ماهر، واثق من نفسه، مغرور، هزلي، غير رسمي، يمتاز بالفردية، ذو بصيرة، ذكي، ذو اهتمامات واسعة، مبدع، أصيل (غير مقلد)، تأملي، واسع التفكير، جذاب، مبتكر، غير تقليدي، ذو موهبة علمية (Oldham & Cummings, 1996:608).

وبهذا الصدد تشير (Amabile, 1997:42) بان الابتكار دالة لثلاث مكونات أساسية ينبغي أن يتميز بها الشخص المبتكر وهي:

أ- الخبرة Expertise:

تمثل الخبرة التي يتمتع بها الفرد الأساس لكل الأعمال الابتكارية، ويمكن أن ينظر للخبرة بأنها مجموعة من المسارات المعرفية التي تتبع لأجل حل مشكلة معينة أو أداء مهمة محددة.

وتتضمن الخبرة: المعرفة الحقيقية، والمهارة التقنية، والموهبة الخاصة في مجال عمل مستهدف- على سبيل المثال: الخبرة في مجال تركيب الجينات، أو المحاكاة بالحاسوب، أو الخبرة في الإدارة الإستراتيجية (Amabile, 1997:42). وفي المسار نفسه أشارت (Amabile, 1998:77) بأن الخبرة هي المعرفة التقنية والإجرائية والفكرية.

ب- التفكير الابتكاري Creative Thinking:

وهذا المكون يحدد المرونة وسعة الخيال التي يتميز بها الشخص المبتكر أثناء معالجة المشاكل (Amabile, 1998:77). وهذه المهارة تتضمن: النمط المعرفي الذي يفضل تبني مداخل جديدة لمعالجة المشاكل، وتطبيق أساليب جديدة لاستكشاف مسارات معرفية جديدة، والنمط العملي الذي يبعث على الإصرار والمتابعة النشطة للعمل. ويعتمد التفكير الابتكاري على السمات الشخصية للفرد وهي: الاستقلالية والانضباط العالي، تحمل المخاطر، السماح بالغموض، المثابرة في مواجهة الإحباط، لا يحتاج إلى القبول الاجتماعي. ولكن مهارات التفكير الابتكاري يمكن أن تتحسن من خلال التعلم (Amabile, 1997:43).

ج- الدافعية الذاتية Intrinsic Motivation:

تشير (Amabile, 1998:77) بأنها ولع داخلي لأجل حل المشكلة القائمة بطريقة تقود إلى إيجاد حلول ابتكارية للمشكلة أكثر مما لو استخدمت المكافآت الخارجية- المكافآت النقدية- للتشجيع على حلها. وهي المكون الذي يتأثر مباشرة ببيئة العمل.

أما (Kreitner&Kinicki, 2007:395) فقد طوروا نموذجاً يتضمن مجموعة من السمات الشخصية للأشخاص المبتكرين تضمنت: القدرة على رؤية المشاكل بطريقة جديدة والتخلص من التفكير التقليدي، القدرة على إدراك الأفكار التي تستحق المتابعة، القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم، رغبة عالية في التغلب على العوائق والرغبة في تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، الرغبة في التجريب.

## 2- مدخل السياق التنظيمي (بيئة العمل) (The Work Environment):

على الرغم من هيمنة مدخل السمات الشخصية في البحوث التي عالجت الابتكار لعدة عقود، فقد برز مؤخراً مدخل آخر لاختبار تأثير العوامل السياقية على الأداء الابتكاري للأفراد. وعلى وفق هذا المدخل فإن السياق (البيئة) التي ينجز فيها الفرد المهمة تؤثر على دافعيته الذاتية، والتي تؤثر بدورها على القدرة على الابتكار. فالفرد يتوقع أن يكون أكثر ابتكاراً عندما يشعر بمستوى عالٍ من الدافعية الذاتية، وفي ظل هذه الظروف سيُشعر بأنه يمتلك الحرية في توجيه اهتماماته نحو الحالات الاستثنائية، وتحمل المخاطر، واستكشاف مسارات معرفية جديدة، وتقديم أفكار ومعلومات جديدة (Oldham&cummings, 1996:609).

وتشير (Amabile, 1997:46) بأن هناك دراسات متعددة حاولت أن تختبر كيفية تأثير البيئة التنظيمية على الابتكار، وقد طورت مقياساً يحتوي على ستة عوامل تمثل عوامل البيئة المحفزة على الابتكار وفق مقياس يسمى (KEYS) الذي يطلق على تقييم مناخ الابتكار. وقد تبني الباحث هذا المدخل في مجال البحث الحالي، وفيما يأتي أهم تلك العوامل:

### أ- التشجيع التنظيمي Organizational Encouragement:

يمثل الدعم من قبل المنظمة أحد أهم العوامل التي تسهم في زيادة معدل الابتكار، ويعد تقديم مثل هذا الدعم أحد المهام الرئيسة لقائد المنظمة، إذ ينبغي أن يضع الأنظمة الملائمة للابتكار أو الإجراءات والقيم التي تشجع الجهود الابتكارية وتعتبرها الأسبقية الأولى (Amabile, 1998:82). وهناك جوانب متعددة يمكن أن يدركها الأفراد على

أنها مظاهر التشجيع الذي تقدمه المنظمة تتجسد تلك الممارسات بالتشجيع على تحمل المخاطر وتوليد الأفكار، وتقييم الأفكار الجديدة بشكل عادل وبناء سواء كانت تلك الأفكار من المستوى الأعلى في المنظمة أو من المستوى الأدنى، والتقليل من اللوم والتوبيخ والتهديد في حالة فشل الأفكار، ومكافأة وتقدير المبتكرين، إذ أن الابتكار يمكن أن يعزز من خلال المكافآت لإثبات كفاءة الشخص المبتكر، أو أنها تصبح وسيلة لجعله ينجح العمل بشكل أفضل، أو أن تجعله أكثر استمتاعا بالعمل في المستقبل، كما أن التدفق الفاعل للأفكار داخل المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار تمثل احد ابرز جوانب التشجيع التنظيمي (Amabile et al., 1996:1160).

وفي المسار نفسه تشير (Amabile, 1998:82) بأن قائد المنظمة يمكن أن يوفر الدعم للابتكار من خلال المشاركة بالمعلومات وتقليل المشاكل السياسية، إذ أن المشاركة بالمعلومات والتعاون يمكن أن يوفر الدعم للمكونات الأساسية الثلاث للإبداع، فتبادل المعلومات والبيانات من خلال التعاون الفعال يؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة لدى الأفراد، والدينامكية نفسها يمكن أن تنطبق على التفكير الابتكاري، إذ يمكن تحسين التفكير الابتكاري من خلال تعرضهم لمداخل متنوعة لحل المشكلة.

أن تشجيع الابتكار داخل المنظمة وإثارته من خلال الاعتراف الصادق بما جرى أو يجري التوصل إليه، وقد يكون ذلك من خلال بعض الرموز المادية والمعنوية التي يمكن تقديمها، كما أن استعداد المنظمة لإجراء بعض التعديلات على هيكلها التنظيمي يمثل مواقف تشجيعية أخرى لإثارة الابتكار، كما أن فكرة العمل داخل المنظمات بأسلوب الهياكل المرنة التي أخذ العمل بها يتزايد، تعد من الأساليب السليمة في تسيير أمور المنظمة وتحقيق أهدافها، لاسيما أنها تعتمد التعامل المدروس جيدا والتحليل الدقيق والحساس بعوامل وأسباب التغيير المقترح كافة في بعض أو كل أجزاء المنظمة (الجنابي، ٢٠٠٠: ٣٧).

#### ب- التشجيع الإشرافي Supervisory Encouragement:

أن التشجيع الذي يقدمه المدراء المشرفون من الأمور الضرورية جدا في توفير المناخ الملائم للابتكار. وان وظيفة التشجيع الإشرافي من العوامل الحيوية في تنمية الابتكارات والأفكار الجديدة من خلال استثمار الطاقات الفريدة وتوفير فرص لاختبار الأفكار وإثبات صحتها أو فشلها والاعتراف بكل فخر بالنتائج الجيدة التي يتوصل إليها رؤوسه لاسيما الأصيلة منها مما يشير إلى إشاعة أجواء الثقة والسعي نحو انجازات أفضل (الجنابي، ٢٠٠٠: ٣٨).

وتشير (Amabile et al., 1996:1160) إلى الدور الحاسم الذي يلعبه التشجيع الإشرافي من خلال قيام المدير بممارسة مجموعة من المواقف التشجيعية المتمثلة بتوضيح الأهداف للمرؤوسين، والتقييم العادل والبناء للأفكار الجديدة والابتكارات، والتفاعل مع المرؤوسين بشكل صادق وصريح، وفي ظل هذه الظروف، فإن الأفراد نادرا ما يشعرون بالخوف من الانتقادات السلبية التي يمكن أن تقلل الدافعية الذاتية التي تعد احد العوامل الضرورية للابتكار. أما (Oldham&Cummings, 1996:611) فقد أشاروا إلى مجموعة أخرى من الأفعال التشجيعية التي يمكن أن يمارسها المشرف المباشر تضمنت: الاهتمام بحاجات ومشاعر المرؤوسين، تشجيعهم على التعبير عن اهتماماتهم، توفير تغذية عكسية ايجابية وغنية بالمعلومات، ويعمل على تطوير مهارات العاملين.

وقد أوردت (Amabile, 1997:48) عدة ممارسات تمثل ابرز معالم التشجيع الإشرافي تمثلت بسلوك المشرف كنموذج للدور في العمل، وقدرته في وضع الأهداف الملائمة للعاملين، وتشجيعه للعمل أفرقي، وتقييمه للمساهمات الفردية، وإبراز ثقته العالية في فريق العمل.

وعلى وفق رؤية (Amabile, 1998:80) فإن العديد من المدراء يقتلون الابتكار من خلال استقبالهم للابتكارات بنوع من التشكيك بدلا من التعبير عن شكرهم وتقديرهم للجهود

الابتكارية، أو أنهم يستقبلون هذه الأفكار بمراحل متعددة من التقييمات المستنزفة للوقت بدلا من استقبالها بعقول مفتوحة، أو في بعض الأحيان بانتقادات قاسية ومؤلمة. وتشير في موضع آخر بان التشجيع الإشرافي يمكن أن يبطئ أخرى، فالمدير يمكن أن يوفر الدعم للابتكار من خلال عمله كنموذج للدور، والمثابرة والإصرار في مواجهة المشاكل العسيرة، وتشجيع التعاون والاتصال بين فرق العمل.

#### ج-تشجيع فرق العمل Work Group Encouragement:

أن التشجيع الذي يحصل عليه الفرد من جماعة العمل التي ينتسب إليها يقع في الانفتاح المتبادل للأفكار والناقشات الهادفة بالشكل الذي يضمن بناء أفكار جديدة من خلال الحس الإيجابي للمنافسة والتركيز على العمل المطلوب (الجنابي، ٢٠٠٠: ٣٨).

أما بالنسبة ل (Amabile, 1996: 1160) فإن التشجيع من قبل فرق العمل يتم من خلال تنويع خلفيات أعضاء الفريق، الصراحة المتبادلة فيما يتعلق بالأفكار، الاختبار البناء للأفكار، الالتزام المشترك والجماعي بأهداف الفريق.

وأشارت (Amabile, 1998: 83) إلى إن المنظمة التي ترغب في خلق المناخ الابتكاري يجب أن تهتم بتصميم فريق العمل. إذ ينبغي أن تقوم بتصميم فريق عمل ذو دعم متبادل، ومن أعضاء ذوو خلفيات ومنظورات متنوعة. كما ينبغي أن يتوفر في فرق العمل ثلاث صفات هي: ينبغي أن يشترك جميع الأعضاء بالاهتمام والإثارة نحو هدف الفريق، وأن يبدوا رغبتهم في مساعدة زملائهم خلال الفترات الصعبة والأزمات، وينبغي أن يتعرف كل أعضاء الفريق ويفقدوا المعرفة الفريدة التي يحملها الأعضاء الآخرون.

#### د-الحرية Freedom:

استنتج العديد من الباحثين بان الابتكار يتحسن عندما يمتلك الأفراد أو الفرق استقلالية عالية نسبيا أثناء تنفيذهم لأعمالهم اليومية. إذ أن الأفراد يقدموا أعمالا ابتكارية أكثر عندما يشعروا بأنهم يمتلكوا الاختيار في انجاز المهام الموكلة إليهم (Amabile, 1996: 1161). وتشير (Amabile, 1997: 48) بان الحرية تتضمن الإحساس بالسيطرة على العمل من قبل الأفراد والحرية في اختيار العمل الذي يرغبوا بانجازه والحرية في اختيار طريقة أو أسلوب انجاز العمل.

وترى (Amabile, 1998: 79) بان العامل الأساس في الابتكار هو منح الحرية والاستقلالية للأفراد لاختيار وسائل انجاز الأعمال وليس من الضروري أن تتوفر لهم الحرية في اختيار النهايات. فالأفراد يكونوا أكثر ابتكارا لو تم إعطائهم الحرية في اختيار طريقة تسلق جبل معين مثلا، وليس لهم حاجة في إعطائهم الحرية في اختيار الجبل الذي يتسلقونه. وتعزى ذلك إلى أن هذه الحرية تقوي الدافعية الذاتية للأفراد والإحساس بالملكية، ويجعلهم يكرسون خبراتهم ومهاراتهم لمعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل. وتقول الباحثة بان بعض المدراء لا يحسنوا استخدام الحرية وذلك لسببين هما: الأول بسبب تغييراتهم المتكررة للأهداف أو فشلهم في تحديدها بوضوح، أما الثاني فان فشل بعض المدراء في هذا البعد يأتي من منح الحرية بالاسم فقط، إذ أنهم يدعون بان العاملين مكنين في استكشاف المتاهة من خلال بحثهم عن الحلول، ولكن في الحقيقة أن هذه العملية محرمة.

#### هـ- الموارد الكافية:

هنالك موردان رئيسان يؤثران على الابتكار هما الوقت والأموال. ولذلك ينبغي على المدراء تخصيص هذين الموردين بعناية، إذ أن القرار الخاص بتحديد مقدار الوقت والأموال الممنوحة إلى الفرد أو الفريق هو من القرارات المعقدة التي يمكن أن تدعم أو تقتل الابتكار. عندما نأخذ الوقت بالاعتبار-في ظل بعض الظروف- فان ضغط الوقت يقوي الابتكار. على سبيل المثال، عندما ترد المنظمة معلومات بان المنافس بصدد إطلاق منتج كبير بأسعار أقل من منتج المنظمة، ولكن في بعض الأحيان يقتل الابتكار من قبل المنظمات من خلال المواعيد المميته والمزيفة مما يخلق عدم الثقة لدى الأفراد، وفي حالات أخرى تضيق الوقت على



الأفراد أو الفرق مما يجعلهم يحترقون بعامل الوقت وبالتالي يشعروا بأنهم تحت السيطرة وأنهم غير قادرين على الانجاز مما يؤدي إلى تدمير دافعيتهم. فالابتكار يحتاج إلى وقت لاستكشاف المفاهيم الجديدة، وضع الحلول الابتكارية، التجوال في المناهضة (Amabile, 1998:82). وأشارت (Amabile, 1997:48) بأن سهولة الحصول على الموارد المالية، والمادية، والتسهيلات، والمعلومات من العوامل التي تشجع على الابتكار. وأوردت (Amabile et al., 1996:1161) أن إدراك الكفاية في الموارد يؤثر على الأفراد من الناحية النفسية ويقود إلى اعتقادات حول القيمة الحقيقية للمشروع الذي يحاولوا انجازه.

وأشار (Scott&Bruce, 1994:583) بأن توفير الموارد الكافية مثل المعدات والتسهيلات والوقت يعد عاملاً حيوياً للابتكار ويمثل مظهراً من مظاهر الدعم التنظيمي. وتحديات العمل : Work Challenge

حددت (Amabile, 1998:81) أن ما يحتاج إليه المدراء هو عملية المقابلة للأفراد مع المهام والوظائف المناسبة (مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، إذ يستطيع المدراء أن يضعوا الأفراد في المهام والأعمال التي تلعب دوراً مهماً في إثارة خبراتهم ومهارات التفكير الابتكاري لديهم، وتشعل الدافعية الذاتية لديهم. وتشير إلى مسألة غاية في الأهمية وهي مسألة مقدار الامتداد في الأعمال: الأعمال القليلة تجعل الفرد يشعر بأنه يكره العمل، والأعمال الكثيرة تجعله يشعر بأنه مهتد ولا يتمتع بالسيطرة عليها. ولكي ينجح المدراء في ذلك ينبغي أن يمتلكوا معلومات غنية وتفصيلية حول العاملين والوظائف المتوافرة والتي قد تطلب وقتاً طويلاً وعملية جمعها فيها نوع من الصعوبة، مما يجعل عملية تحقيق المقابلة الجيدة أمراً نادراً.

3- المدخل التفاعلي: Joint contribution of personal and contextual characteristics approach

وهو المدخل الذي يختبر تأثير العوامل السياقية والشخصية بشكل تفاعلي وموحد على الابتكار. إذ اقترحت العديد من الدراسات بأن العوامل السياقية والشخصية تتفاعل فيما بينها وتؤثر بشكل مشترك على الابتكار.

رابعاً: الأداء الابتكاري: Creative Performance

يعرف الأداء الابتكاري بأنه: المنتجات أو الأفكار، أو الإجراءات التي تحقق الشرطين الآتيين (Oldham&cummings, 1996:608):

- 1- أنها جديدة وأصلية.

- 2- من المحتمل أن تكون مفيدة أو ملائمة للمنظمة.

أما (Scott&Bruce, 1994:607) فقد أشاروا إلى أن الأداء الابتكاري يتضمن:

- 1- تقديم أفكار ابتكارية.

- 2- تقديم تكنولوجيا، أو عمليات، أو أساليب، أو منتجات، أو أفكار جديدة.
- 3- ترويج الأفكار للآخرين.

وحدد (Farmer et al., 2003:603) بأن الأداء الابتكاري يتضمن:

- 1- تقديم أفكار جديدة.

- 2- البحث عن طرق وأفكار جديدة لحل المشاكل القائمة.

وأشار (Zhou&George, 2001:696) بأنه يشمل على:

- 1- اقتراح طرق جديدة لانجاز الأهداف.
- 2- ابتكار أفكار جديدة لتحسين الأداء.

أما (Jiang&Li, 2009:363) فقد حددوا في مقياسهما الأداء الابتكاري ب:

- 1- عدد براءات الاختراع.

- ٢- تطوير منتجات جديدة.  
٣- نفقات البحث والتطوير.

### المبحث الثالث الجانب التحليلي للبحث

#### أولاً: الإحصاء الوصفي:

يخصص هذا الجزء من البحث للإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث وكالاتي:

١- متغيرات البيئة الملائمة للابتكار:

أ- التشجيع التنظيمي:

يعرض الجدول (١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على مدى توافر التشجيع التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد.

جدول (١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على مدى توافر التشجيع التنظيمي (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تؤكد قيم الكلية على تشجيع الجهود الابتكارية وتعتبرها الأسبقية الأولى.	٣,٠٧	١,٢٢
2	يجري تقييم الأفكار الجديدة والابتكارات بشكل خاص بأسلوب	2.69	١,١٦

		علمي عادل.	
٣	٢.83	١,١٦	تكافأ الكلية الأعمال الابتكارية وتقدرها.
٤	٢.83	٠,٩٠	تتوافر في الكلية آليات واضحة لاختبار وفحص الأفكار الجديدة.
٥	٢,٨٦	١,٢١	تشجع الكلية على التدفق الفاعل للأفكار بين الأقسام.
٦	٣,١٠	٠,٩٠	تتوافر في الكلية رؤية مشتركة لما تحاول انجازه من أعمال.
٧	٢.83	١,١٦	تشجع الكلية التدريسيين على حل المشاكل بطريقة ابتكاريه.
	٢.83	٠,٨٩	الوسط الحسابي العام.

ومن خلال دراسة المعطيات في الجدول أعلاه يمكن توضيح المؤشرات الآتية:

\* هنالك تأكيداً بدرجة متوسطة على القيم التي تشجع الجهود الابتكارية من قبل عمادة الكلية، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٠٧) وبانحراف معياري (١,٢٢) ويشير إلى تشتت ضئيل في إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي.

\* سجلت آراء التدريسيين انخفاضاً في مستوى التشجيع من قبل الكلية في مجالات: تقييم الأفكار الجديدة بأسلوب علمي وعادل، ومكافأة الأعمال الابتكارية، وعدم توفر آليات واضحة لاختبار وفحص الأفكار الجديدة، والتدفق الفاعل للأفكار بين الأقسام، وحل المشاكل بطريقة ابتكارية.

\* بينت آراء التدريسيين توافر رؤية مشتركة للأعمال التي تحاول الكلية انجازها وبدرجة متوسطة، وبلغ الوسط الحسابي (٣,١٠) وبانحراف معياري (٠,٩٠) ليشير إلى تشتت ضئيل في البيانات.

\* بلغ الوسط الحسابي العام للتشجيع التنظيمي (٢,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، ويدل هذا على إن مستوى التشجيع التنظيمي بصورة عامة كان دون الوسط ومنخفضاً.

ب- التشجيع من قبل المشرف المباشر (رئيس القسم):

يوضح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المتعلقة بمدى توافر التشجيع من قبل المشرف المباشر (رئيس القسم).

جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على مدى توافر التشجيع من قبل المشرف المباشر (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	إن رئيس القسم يمثل أنموذجاً يحتذى به في العمل داخل القسم.	٣,١٧	١,٢٥
2	تمتاز الأهداف التي يضعها رئيس القسم بملائمتها ومناسبتها للتدريسي وتحقق أهداف الكلية في الوقت نفسه.	3.00	1.13
٣	يشجع رئيس القسم العمل الفرقي.	3.14	٠,٩٩
٤	يقدر رئيس القسم مساهمات التدريسيين الفردية ويعتبرها مهمة جداً.	3.28	١,١٦
٥	يمتاز جو العمل في الكلية بإشاعة الثقة والاطمئنان.	٣,٠٧	١,١٤
	الوسط الحسابي العام	٣,١٣	١,٠٢

ومن الجدول أعلاه يمكن تحديد الآتي:

\* سجلت آراء التدريسيين توافر التشجيع من قبل رئيس القسم العلمي ولكن بدرجة متوسطة، فقد أشرت إجابات التدريسيين ملائمة الأهداف التي يضعها رئيس القسم للتدريسيين، وتشجيع بدرجة متوسطة على العمل بروح الفريق داخل القسم، وتقدير بمستوى متوسط للمساهمات الفردية من قبل التدريسيين، وتوافر مستوى متوسط من الثقة والاطمئنان في العلاقات داخل القسم، فضلا عن أن هناك اتفاقا بدرجة متوسطة بين التدريسيين على إن رئيس القسم يمثل أنموذجا يحتذى به في العمل.

\* بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التشجيع من قبل المشرف المباشر (رئيس القسم) (3,31) وبانحراف معياري (1.02)، ويؤشر هذا توافر مستوى متوسط من التشجيع من قبل المشرف المباشر.

ج- التشجيع من قبل فرق العمل ( الزملاء التدريسيين):  
يعرض الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث حول مدى توافر التشجيع من قبل فريق العمل.

### جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المتعلقة بالتشجيع من قبل فريق العمل (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتوافر في الكلية تدريسيين ذوو اختصاصات متنوعة ومهارات مختلفة.	٣,٩٧	١,٠٩
2	تسود أجواء التعاون والثقة بين تدريسيين الكلية.	3.38	٠,٩٧
٣	أن أسلوب العمل الجماعي داخل الكلية يفتح الأفاق لطرح أفكار جديدة.	٣,٤٥	١,١٥
٤	إن العمل الجماعي داخل الكلية مدعاة لتجاوز معوقات وتحديات العمل.	٣,٤٥	١,١٢
٥	يشعر التدريسيون بالالتزام الجماعي نحو الأعمال المطلوب إنجازها من قبل الكلية لتحقيق الأهداف،	٣,٤٥	١,٠٢
	الوسط الحسابي العام	٣,٤٥	٠,٩٣٣

ومن خلال دراسة الجدول (3) يمكن تحديد النتائج الآتية:  
\* أكدت آراء التدريسيين على توافر تدريسيين ذوو اختصاصات متنوعة ومهارات مختلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3,٩٧) وبانحراف معياري (١,٠٩) ليشير إلى تشتت ضئيل.

\*أشرت آراء التدريسيين وجود مستوى متوسط من الثقة والتعاون بين التدريسيين داخل الكلية إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٩٧) ليشير إلى تشتت ضئيل.

\*سجلت آراء التدريسيين اتفاقاً وبدرجة متوسطة حول الفكرة التي تؤكد على إن الأسلوب الجماعي داخل الكلية يفتح الأفاق لطرح أفكار جديدة وتجاوز معوقات وتحديات العمل.

\*يشعر التدريسيين بتوافر مستوى متوسط من الالتزام الجماعي نحو الأعمال المطلوب إنجازها من قبل الكلية.

\*بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التشجيع من قبل فرق العمل (٣,٥٤) وبانحراف معياري (٠,٩٣٣) ليشير إلى تشتت ضئيل في الإجابات. ويدل هذا على توافر درجة متوسطة من التشجيع من قبل فرق العمل (الزملاء التدريسيين).

د- الموارد الكافية:

يعرض الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث حول الفقرات المتعلقة بتوافر الموارد الكافية.

#### جدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول توافر الموارد الكافية (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتوافر في الكلية الموارد المادية كافة والمطلوبة في إنجاز الأعمال.	٣,٦٦	١,٠٧
2	تمتاز الكلية بوجود نظام معلوماتي فاعل لزيادة المعرفة ويجري تحديثه باستمرار.	2.89	٠,٩٠
٣	هنالك كفاية في الوقت المحدد للعمل وتقديم النتائج.	2.79	١,١٤
٤	هنالك تخفيض في إجراءات الرقابة واختصار الروتين عند صرف الأموال.	2.31	١,١٣
٥	تسعى الكلية إلى تأمين وزيادة المعرفة للتدريسيين واستقطاب ذوي الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة.	2.96	1.23
	الوسط الحسابي العام	2.92	0.677

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن تحديد المؤشرات الآتية:

\*سجلت آراء التدريسيين توافر الموارد المادية وبدرجة متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٦) وبانحراف معياري (١,٠٧) ويشير إلى تشتت كبير في إجابات عينة البحث.

\* عبرت آراء التدريسيين عن عدم وجود نظام معلوماتي فاعل ليعزز المعرفة لدى التدريسيين ويجري تحديثه باستمرار، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.89) وبانحراف معياري (٠,٩٠) ليشير إلى تشتت ضئيل في الإجابات.

\* سجلت آراء التدريسيين عدم كفاية الوقت المحدد للعمل وتقديم النتائج، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.79) وبانحراف معياري (١,١٤) ويشير إلى تشتت كبير في الإجابات.

\* أشرت آراء التدريسيين وجود إجراءات رقابية مشددة عند صرف الأموال لأغراض البحث العلمي وأنها غير ميسورة دائماً، وتبقى بيد عمادة الكلية وهي صاحبة الإذن في التصريح بطلبات الصرف، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.31) وبانحراف معياري (١,١٣).

\* عبرت آراء التدريسيين عن انخفاض مستوى الجهود المبذولة من قبل الكلية في مجال تأمين المعرفة للتدريسيين ومحاولة استقطاب ذوي الاختصاصات المهنية والعلمية المتقدمة، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.96) وبانحراف معياري (١,٢٣) ليشير إلى تشتت كبير في إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي.

\* بلغ الوسط الحسابي العام للموارد (2.92) وبانحراف معياري (٠,٦٧). ويدل هذا على انخفاض مستوى الموارد المقدمة من قبل الكلية لتشجيع الابتكار.

#### هـ- تحديات العمل:

يعرض الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بتحديات العمل.

#### جدول (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المتعلقة بتحديات العمل (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اشعر بان الأعمال التي أنجزها ذات تحد كبير.	٣,٥٨	٠,٨٦٦
2	إن الأعمال والمهام التي أقوم بها تمثل جزءاً مهماً من الأعمال التي تؤثر في أهداف الكلية بشكل كبير.	٣,٧٢	٠,٨٨
٣	تسعى الكلية إلى أغناء الوظائف وتعزيزها.	٣,٠٣	٠,٩٤
٤	اشعر بالذهول والتحير أمام المشاكل القوية والأزمات التي تعصف بالكلية.	٣,٠٠	١,٢٨
٥	اشعر بان هناك زيادة في المهام والأعمال من دون زيادة في الموارد.	3.55	١,١٥
	الوسط الحسابي العام	٣,٣٧	0.78

ومن خلال الجدول (٥) يمكن وضع المؤشرات الآتية:

- سجلت آراء التدريسيين وجود مستوى متوسط من التحدي في العمل، إذ إن الأوساط الحسابية للفقرات المعبرة عن تحديات العمل تراوحت بين (٣,٠٠) كأدنى وسط حسابي و(٣,٧٢) كأعلى وسط حسابي، وتجسد ذلك التحدي من خلال الشعور بالتحدي في الأعمال المنجزة، وإن الأعمال التي يقوم بها التدريسيين تمثل جزءاً مهماً من الأعمال

التي تؤثر على نجاح الكلية وتحقيق أهدافها، ويشعر اغلب التدريسيين بان وظائفهم ذات قيمة عالية، ويشعر معظم التدريسيين أيضا بان هناك مشاكل وأزمات تواجههم في عملهم، وزيادة في المهام والأعمال الملقاة على عاتقهم.

- بلغ الوسط الحسابي العام للتحديات في العمل (٣,٣٧) وبانحراف معياري (٠,٧٨٦) ليشير إلى تشتت ضئيل في إجابات عينة البحث، ويؤشر هذا مستوى متوسط من التحدي في الأعمال التي ينجزها التدريسيين في الكلية.

و- الحرية:

يعرض الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المرتبطة بمدى توافر الحرية في العمل.

#### جدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على متغير الحرية في العمل (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحدد التدريسي أعماله داخل الكلية بحسب الاختيار الذي يفضله.	2.65	٠,٩٧
2	يختار التدريسي الأسلوب الذي ينجز به العمل.	٣,١٧	١,١٠٤
٣	اشعر بالاستقلالية أثناء تنفيذ الأعمال ولا اخضع لجهة أخرى.	٣,٢٧	١,١٣
٤	يحدد التدريسي بحرية وقت الحضور والانصراف ووقت تنفيذ العمل.	2.82	١,٢٥
	الوسط الحسابي العام.	2.98	٠,٨٨

ومن خلال دراسة معطيات الجدول (٦) نلاحظ الآتي:

\* سجلت آراء التدريسيين انخفاضا في مستوى الحرية الممنوحة للتدريسيين في مجال اختيار الأعمال التي يفضلونها، ويعزى ذلك إلى خضوع الجامعات والكليات إلى التوجيهات المركزية التي تحدد من الصلاحيات الممنوحة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.65) وبانحراف معياري (٠,٩٧).

\* عبرت آراء التدريسيين عن وجود مستوى متوسط من الحرية في مجال اختيار الأسلوب الذي ينفذ به العمل، والاستقلالية في تنفيذ الأعمال، إذ بلغت الأوساط الحسابية لهاتين الفئتين (٣,١٧) و (٣,٢٧).

\* بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الحرية في العمل (٢,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨٣) ليشير إلى تشتت ضئيل في إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي. ويدل هذا على إن هناك انخفاضا في مستوى الحرية الممنوحة للتدريسيين في العمل.

#### 2- الأداء الأبتكاري:

يعرض الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المرتبطة بالأداء الأبتكاري.

جدول (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات المتعلقة بالأداء الابتكاري (N=29)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	خلال السنوات الثلاث الأخيرة قمت بتسجيل براءة اختراع.	٠,٠٠	٠,٠٠
2	قدمت خلال الثلاث سنوات الأخيرة فكرة جديدة وأصيلة.	٠,٢٤	٠,٠٠
٣	قمت بنشر بحثا بتقدير أصيل خلال السنوات الثلاث الأخيرة.	٠,٤٨	٠,٥٠
٤	تمكنت من ابتكار طريقة تدريس جديدة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.	٠,٣١	٠,٤٧
٥	ابتكرت حولا جديدة وسريعة لمشاكل قديمة.	٠,٤٨	٠,٥٠
	الوسط الحسابي العام	٠,٣٠	٠,٢٧

ومن خلال الجدول (٧) يمكن ملاحظة الآتي:

أ- لم يسجل التدريسيين أي براءة اختراع في حقل الاختصاص خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ب- أشرت إجابات التدريسيين انخفاضاً في عدد البحوث العلمية الحاصلة على تقدير أصيل والمنشورة من قبل التدريسيين، حيث بلغ الوسط الحسابي (٠,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٠).

ت- هنالك انخفاضاً في مستوى تقديم الأفكار الجديدة والأصيلة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٠,٢٤).

ث- انخفاض مستوى الأداء الابتكاري في مجال طرق التدريس، إذ بلغ المعدل (٣١%) وانحراف معياري (٠,٤٧).

ج- انخفاض مستوى الابتكار في مجال تقديم حلول جديدة وسريعة لمشاكل قديمة، إذ كان معدل الأداء الابتكاري لهذه الفقرة (٤٨%).

ح- انخفاض مستوى الأداء الابتكاري لدى التدريسيين بصورة عامة، إذ بلغ معدل الأداء الابتكاري (٣٠%).

ثانياً اختبار الفرضيات:

يوضح الجدول (٨) قيم معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث.

جدول (٨)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث (N=29)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١- التشجيع التنظيمي.	١						
2- التشجيع من قبل المشرف المباشر.	٠,٠٠٦ (٠,٩٧٦)	١					
٣- التشجيع من قبل فرق العمل.	٠,٥٩** (٠,٠٠١)	٠,٦٣** (٠,٠٠٠)	١				



٤- الموارد الكافية.	٠,٤٥*	٠,٣٣	٠,١٢	١			
	(٠,٠١٢)	(٠,٠٧)	(٠,٥٠٨)				
٥- تحديات العمل.	٠,٤٥*	٠,٢٧	٠,٣٤	٠,١٧	١		
	(٠,٠١٢)	(٠,١٥٧)	(٠,٠٧١)	(٠,٣٥)			
٦- الحرية.	٠,١٥	٠,٠٧	0.38*	٠,١٦	٠,١٢	١	
	(٠,٤١)	(٠,٧١٣)	(0.039)	(٠,٤٠)	(٠,٥٠٨)		
٧- الأداء الابتكاري.	٠,٤٧**	٠,٦١**	٠,٤٩**	٠,٥٢**	٠,١٠	٠,٥٩**	١
	(٠,٠٠٩)	(٠,٠٠)	(٠,٠٠٧)	(٠,٠٠٤)	(٠,٥٩)	(٠,٠٠١)	

\*\*p≤0.01 \*p≤0.05

ومن خلال الجدول (٨) يمكن وضع المؤشرات الآتية:

١- وجود علاقة معنوية ايجابية ضعيفة بين التشجيع التنظيمي والأداء الابتكاري، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r=0.47$ ) وبمستوى معنوية ( $p \leq 0.01$ ). ويؤشر هذا بأن زيادة مستوى التشجيع التنظيمي يؤدي إلى زيادة الأداء الابتكاري لدى أعضاء الهيئة التدريسية، علاوة على ذلك فإن التشجيع التنظيمي يرتبط بعلاقة معنوية مع التشجيع من قبل فرق العمل والموارد الكافية وتحديات العمل. وهذا يشير إلى إن الشعور بالتشجيع التنظيمي يجعل التدريسيين يشعرون بأن هناك دعماً من قبل فرق العمل وتوفر الموارد. ويؤشر هذا دعماً للفرضية الفرعية الأولى.

٢- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية الاتجاه ومتوسطة القوة بين التشجيع من قبل المشرف المباشر والأداء الابتكاري، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r=0.61$ ) وبمستوى معنوية ( $p \leq 0.01$ )، كما إن هذا المتغير يرتبط بعلاقة معنوية مع التشجيع من قبل فرق العمل مما يؤشر بأن إدراك لتدريسيين لوجود التشجيع من قبل رئيس القسم يجعلهم يشعرون بوجود دعم من قبل الزملاء على وجه الخصوص عندما يؤكد رئيس القسم على العمل الفرقي. ويستدل من ذلك على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣- وجود علاقة ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $p \leq 0.01$ ) بين التشجيع من قبل فرق العمل والأداء الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.49$ )، علاوة على ذلك فإن هذا المتغير يرتبط بعلاقة معنوية مع متغير الحرية في العمل، وهذا يعني إن التشجيع من قبل فرق العمل يجعل التدريسي يشعور بحرية في العمل. وهذا يوفر دعماً للفرضية الفرعية الثالثة.

٤- أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ايجابية بين الموارد الكافية والأداء الابتكاري، وبلغ معامل الارتباط ( $r=0.52$ ). وهذا يقدم دليلاً على صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

٥- أشرت النتائج عدم وجود علاقة بين تحديات العمل والأداء الابتكاري، إذ إن العلاقة بين المتغيرين كانت ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية. ويدل هذا على إن إدراك التدريسيين لوجود تحديات في العمل يقلل من أدائهم الابتكاري، ويستدل من ذلك على رفض مضمون النظرية الفرعية الخامسة.

٦- وجود علاقة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $p \leq 0.01$ ) بين الحرية في العمل والأداء الابتكاري. ويدل هذا على إن توفير مستوى عال من الحرية في العمل يؤدي إلى زيادة درجة الأداء الابتكاري. ويشير هذا إلى وجود دعماً للفرضية الفرعية السادسة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

### أولاً: الاستنتاجات:

من خلال النتائج الواردة في البحث تم وضع الاستنتاجات الآتية:

١- انخفاض مستوى الأداء الابتكاري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد، إذ كان الأداء الابتكاري بمعدل (٣٠%) وتركز في مجالين هما: نشر بحوث أصيلة وتقديم حلول جديدة لمشاكل قائمة.

٢- إن أعلى تشجيع يحصل عليه أعضاء الهيئة التدريسية من قبل فرق العمل (يعني الزملاء التدريسيين في القسم) ويعبر هذا عن حالة التالف والتعاون التي تسود بين التدريسيين ثم يأتي بعد ذلك التشجيع من قبل رئيس القسم العلمي، بينما كان التشجيع التنظيمي منخفضاً.

٣- إن الحرية الممنوحة للتدريسيين كانت دون الوسط ويعزى ذلك إلى التعليمات والقوانين التي تنظم عمل الجامعات والكليات ووجود التوجيهات المركزية التي تحدد من الصلاحيات الممنوحة.

٤- وجود رقابة مشددة على الموارد المطلوبة وأنها تخضع لإجراءات روتينية مملة، ومحصورة بيد جهة واحدة هي صاحبة الحق في التصريح بطلبات الصرف.

٥- إن تحديات العمل كانت بحدود الوسط، مما يؤثر وجود تحديات في الأعمال المنجزة من قبل التدريسيين في الكلية.

٦- أظهرت نتائج البحث وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التي تمثل بيئة العمل الملائمة للابتكار والأداء الابتكاري باستثناء متغير تحديات العمل، وكان التأثير الأقوى لمتغيري التشجيع من قبل رئيس القسم والحرية في العمل.

### ثانياً: التوصيات:

من خلال الاستنتاجات الواردة في الفقرة السابقة يمكن وضع التوصيات الآتية:

١- ينبغي على عمادة الكلية احتضان الأساتذة ذوي القدرات الابتكارية والاهتمام بهم بشكل خاص.

٢- زيادة الاهتمام بالتدريب وتخصيص برنامج تدريبي للتدريسيين في مجال تطوير المقدرات الابتكارية للتدريسيين ومكافأة المتفوقين منهم.

٣- تنمية روح المجازفة لدى التدريسيين والابتعاد عن حالات اللوم والتوبيخ في حالة فشل الأفكار المقدمة.

٤- زيادة مستوى الاهتمام بتوفير الحرية في العمل وتوفير الوقت الكافي للتدريسيين لتشجيع الحالات الابتكارية.

٥- توفير الموارد المطلوبة لإغراض فحص واختبار الأفكار الابتكارية وتنفيذها وتقليل الإجراءات الروتينية المعقدة في مجال صرف الأموال لإغراض البحث العلمي.

## المصادر:

### أولاً: العربية:

١- الجنابي، محمد حسين علي، (٢٠٠٠)، تحليل علاقة بيئة العمل مع الابتكار: دراسة استطلاعية في بعض كليات الهندسة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

### ثانياً: الأجنبية:

- 2- Amabile, T., (1998), How to Kill Creativity, Harvard Business Review, September: 7-87.
- 3-Amabile, Teresa m., (1997), Motivating Creativity in Organizations: on doing What You love and Loving What You do, California Management Review, Vol.40, No.1:39-58.
- 4- Amabile, Teresa m., Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, Michael, (1996), Assessing the Work Environment for Creativity , Academy of Management Journal, Vol.39, No.5:1154-1184.
- 5- Baucus, Melissa S., Norton, William I., Baucus, David A. & Human, Sherrie E., (2007), Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior, Journal of Business Ethicxal, 81:97-115.
- 6- Carmeli, Abraham & Spreitzer, Gretchen M., (2009), Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovations Behavior at Work, Journal of creative behavior, Vol.43, No.3:169-191.
- 7- Coveney, Beatrice, (2008), Assessing the Organizational Climate for Creativity in a UK Public Library Service: a Case Study, Library and Information Research, Vol.32, No.12:38-56.
- 8- Daft, Richard I., (2004), Organization theory and Design, Thomson South-Western, 8<sup>th</sup> ed., USA.
- 9- Damanpour, Faribrz, (1994), Organizational Innovation: A Meat-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, academy of Management Journal, Vol.34, No.33:555-590.
- 10- Farmer, Steven M., Tierney, Pamela &Kung-McIntyre, (2003), Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory, Academy of Management Journal, Vol.46, No.5:618-630.
- 11- Gibson, James L. ,Donnelly, James H. , Ivancevich , John M. & Konopaske ,Robert,(2003),Organizations : Behavior ,Structure ,Processes , McGraw-hill Inc.,11<sup>th</sup> ed.,USA.
- 12- Gilson, Lucy L. ,Mathieu ,John E. ,Shlley ,Christina E. & Ruddy ,Thomas,(2005),Creativity and Standardization: Complementary or

- Conflicting Drivers of Team Effectiveness ?, *Academy of Management Journal*, Vol.48., No.3:521-531.
- 13- Jiang, Xu&Li, Yuan, (2009), an Empirical Investigation of Knowledge Management and Innovation Performance: The Case of Alliance, *Research Policy*, 38:358-368.
- 14-Kreitner, Robert&Kinicki, Angelo, (2007), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., 7<sup>th</sup> ed., China.
- 15- Madjar, Nora, Oldham, Greg R. & Pratt, and Michael G., (2002), there is No Place like Home. The Contributions of Work and Nonworking Creativity Support to Employees' creativity Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4:757-767.
- 16- Perry-Smith, Jill E. & Shelley, Christina E., (2003), the social Side for Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective, *Academy of Management Review*, Vol.28, No.1: 89-106.
- 17- Oldham, Greg R. & Cummings, Anne, Anne, (1996), Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3:607-634.
- 18-Scott, Susanne G. & Bruce, Reginald a, (1994), Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the workplace, *Academy of management Journal*, Vol.37, No.3:580-607.
- 19- Shalley, Christina E. , Gilson , Lucy L .& Blum , Terry C. ,(2000), Matching Creativity Requirement and The work Environment: Effects On Satisfaction and Intention to Leave, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2:215-223.
- 20- Tierney, Pamela & Farmer, Steven, (2002), Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.6: 1137-1148.
- 21- Unsworth, Kerrie, (2001), Unpacking Creativity, *Academy of Management Review*, Vol.26, and No.2:289-297.
- 22-Woodman , Richard W , Sawyer , John E. Griffin , Ricky W. ,(1993), Toward a theory of Organizational Creativity , *Academy Of Management Journal*, Vol.18, No.2:293-321.
- 23-Zhou, Jing & George, Jennifer M., (2001), When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encourage The Expression of Voice, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4:682-696.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م/استبانة

الأستاذ الفاضل.....

نضع بين يديك الاستبانة المرفقة طياً والخاصة بالبحث الموسوم ((محددات الأداء الابتكاري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد))، بغية استخدامها لإغراض البحث العلمي، يرجى الإجابة على فقراتها بدقة وعناية وبكل علمية وموضوعية.

م.د. جواد محسن راضي  
الباحث

أولاً: الدعم التنظيمي:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تؤكد القيم التي تعتقها الكلية على تشجيع الجهود الابتكارية وتعتبرها الأسبقية الأولى.					
٢	يجري تقييم الأفكار الجديدة والابتكارات بشكل خاص بأسلوب علمي وعادل من دون تحيز.					
٣	تكافئ الكلية الأعمال الابتكارية وتقدرها.					
٤	تتوافر في الكلية آليات واضحة لاختبار وفحص الأفكار الجديدة.					
٥	تشجع الكلية على التدفق الفاعل للأفكار بين الأقسام.					
٦	تتوافر في الكلية رؤية مشتركة لما تحاول انجازه من أعمال.					
٧	تشجع الكلية التدريسيين على حل المشاكل بطريقة ابتكارية.					

ثانياً: الدعم من قبل المشرف المباشر:

يرجى وضع علامة(✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	إن رئيس القسم يمثل أنموذجاً يحتذى به في العمل داخل القسم.					
٢	تمتاز الأهداف التي يضعها رئيس القسم بملائمتها ومناسبتها للتدريسي وتحقق أهداف الكلية في الوقت نفسه.					
٣	يشجع رئيس القسم العمل الفرقي.					
٤	يقدر رئيس القسم مساهمات التدريسيين الفردية ويعتبرها مهمة جداً.					
٥	يمتاز جو العمل في الكلية بإشاعة الثقة والاطمئنان.					

ثالثاً: فرق العمل:

يرجى وضع علامة(✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يتوافر في الكلية تدريسيين ذوو اختصاصات متنوعة ومهارات مختلفة.					
٢	تسود أجواء التعاون والثقة بين تدريسيين الكلية.					
٣	إن أسلوب العمل الجماعي داخل الكلية يفتح الآفاق لطرح أفكار جديدة.					
٤	إن العمل الجماعي داخل الكلية مدعاة لتجاوز معوقات وتحديات العمل.					
٥	يشعر التدريسيون بالالتزام الجماعي نحو الأعمال المطلوب إنجازها من قبل الكلية لتحقيق الأهداف،					

رابعاً: الموارد الكافية:

يرجى وضع علامة(✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تتوافر في الكلية الموارد المادية كافة والمطلوبة في إنجاز الأعمال.					
٢	تمتاز الكلية بوجود نظام معلوماتي فاعل لزيادة المعرفة ويجري تحديثه باستمرار.					
٣	هنالك كفاية في الوقت المحدد للعمل وتقديم النتائج.					
٤	هنالك تخفيض في إجراءات الرقابة واختصار الروتين عند صرف الأموال.					
٥	تسعى الكلية إلى تأمين وزيادة المعرفة للتدريسيين واستقطاب ذوي الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة.					

خامساً: تحديات العمل:

يرجى وضع علامة(✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	اشعر بأن الأعمال التي أنجزها ذات تحد كبير.					
٢	إن الأعمال والمهام التي أقوم بها تمثل جزءاً مهماً من الأعمال التي تؤثر في أهداف الكلية بشكل كبير.					
٣	تسعى الكلية إلى أغناء الوظائف وتعزيزها.					
٤	اشعر بالذهول والتحير أمام المشاكل القوية والازمات التي					

					تعصف بالكلية.	
					اشعر بان هناك زيادة في المهام والأعمال من دون زيادة في الموارد.	٥

سادسا: الحرية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يحدد التدريسي أعماله داخل الكلية بحسب الاختيار الذي يفضل.					
٢	يختار التدريسي الأسلوب الذي ينجز به العمل.					
٣	اشعر بالاستقلالية أثناء تنفيذ الأعمال ولا الخضع لجهة أخرى.					
٤	يحدد التدريسي بحرية وقت الحضور والانصراف ووقت تنفيذ العمل.					

سابعا: الأداء الابتكاري:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	نعم	كلا
١	خلال السنوات الثلاث الأخيرة قمت بتسجيل براءة اختراع.		
٢	قدمت خلال الثلاث سنوات الأخيرة فكرة جديدة وأصيلة.		
٣	قمت بنشر بحثاً بتقدير أصيل خلال السنوات الثلاث الأخيرة.		
٤	تمكنت من ابتكار طريقة تدريس جديدة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.		
٥	ابتكرت حلولاً جديدة وسريعة لمشاكل قديمة.		