

دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة كويه

م. د. برواسردار احمد / قسم ادارة الاعمال - فكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة كويه اقليم

كوردستان العراق و محاضر في المعهد التكنيكي هيبت سلطان الاهلي

م. زانا مجيد صادق / قسم ادارة الاعمال - فكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة كويه اقليم

كوردستان العراق و محاضر في الجامعة اللبنانية الفرنسية

م. شيروان عمر او مرقسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين / اربيل - اقليم

كوردستان العراق و محاضر في جامعة نولج

الملخص:

يهدف البحث بالتعرف على دور الدعم التنظيمي متمثلة بابعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، و دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) في التوجه الابداعي بابعاده (البيئة المناسبة للابداع، تأثير الابداع، تنفيذ الابداع)، و بالتطبيق على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويه باقليم كوردستان العراق. اذ تم تصميم و تطوير استمارة استبانة وزعت على مفردات عينة البحث و الذي بلغ عددهم (82) تدريسيا و ذلك للتحقق من الفرضيات الاساسية و الفرعية التي وضعت بهدف معالجة مشكلة البحث، و قد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوي موجب و ضعيف بين ابعاد الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي بابعاده الثلاث، و بناء على النتائج التي توصل اليها البحث وضعت عدة توصيات و من اهمها ضرورة ان تسعى ادارة الجامعة لتوفير جو مناسب للابداع، و تشجيع المرؤوسين لابداء ارائهم و افكارهم و تقدر القدرات الابداعية للمرؤوسين و تضعها في موضع تقدير.

الكلمات الدالة: الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم تأكيد الذات لدى العاملين، و التوجه الابداعي.

Abstract:

This study aims to identify the role of organizational support represented by its dimensions (organizational justice, behavior of the leaders in support of subordinates, and support and assertiveness among workers) on creative orientation represented by its dimensions (appropriate environment for innovation, the impact of innovation, implementation of innovation), from views a sample of lecturers at the Koya university in Kurdistan Region/Iraq.

A questionnaire has been designed and developed as well as it distributed to a sample of lecturers at the university which numbered (82) lecturers in order to verify the two main hypotheses and the sub- hypotheses that derived from them in order to address the study problem. The most important of the outcomes of this study was the exits of a weak correlation and a significant positive but weak impact between the organizational support and creative orientation. Based on the outcomes, this study recommends that necessitate for the university administration seeks to provide a suitable atmosphere for creativity, encourage subordinates to voice their opinions and ideas of creative abilities of subordinates and put it in appreciated and valued concern.

organizational support, organizational justice, **Keywords** behavior of the leaders in support of subordinates, support and assertiveness among workers, and creative orientation.

المبحث الاول: الاطار العام للبحث

مشكلة البحث:

على الرغم من المساهمات النظرية لكثير من العلماء و الاكاديميون في مجال ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي حول مفهوم الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي، إلا أن هناك اهتمام قليل حول دراسة العلاقة و الاثر بينهما في المنظمات و بالأخص في قطاع التعليم العالي. لذا جاء هذا البحث محاولة إلى دراسة العلاقة و الاثر بين الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما هو تصور افراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة عن مفاهيم كل من الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي؟
2. هل لدى الجامعة المبحوثة فكرة واضحة حول تعزيز مستوى التوجه الابداعي من خلال الدعم التنظيمي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي في الجامعة المبحوثة؟
4. هل هنالك تاثير للدعم التنظيمي في التوجه الابداعي؟

أهداف البحث:

وتتجلى في الآتي:

1. بناء أطار نظري لمتغيرات البحث من خلال الاستطلاع على المصادر ذات العلاقة.

2. تشخيص مستويات الدعم التنظيمي وابعاد التوجه الابداعي للكوادر التدريسية في المنظمة المبحوثة.

3. تحديد طبيعة العلاقة وتأثير بين متغيرات البحث.

أهمية البحث:

يمكن تلخيص اهمية البحث بالآتي:

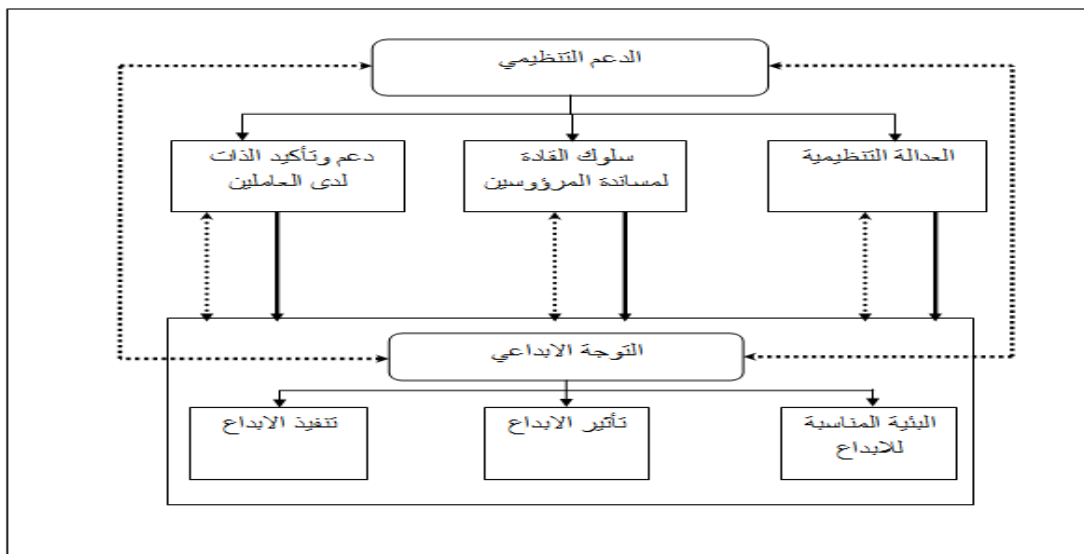
1. تعريف الكوادر التدريسية في المنظمة المبحوثة بأهمية الدعم التنظيمي والتوجه الابداعي .

2. يسهم البحث في تحديد العلاقات الارتباطية والتأثير به بين المتغيرات.

3. بناء أنموذج فرضي للدراسة ومحاولة اختبارها احصائياً.

4. التوصل إلى استنتاجات وتقديم مقترحات لخدمة الجامعة المبحوثة.

أنموذج البحث الافتراضي:



(المصدر من اعداد الباحثون)

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي و التوجه الابداعي. و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين (العدالة التنظيمية) و التوجه الابداعي.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) و التوجه الابداعي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين (دعم وتأکید الذات لدى العاملين) و التوجه الابداعي.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للدعم التنظيمي على التوجه الابداعي. و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير (العدالة التنظيمية) على التوجه الابداعي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) على التوجه الابداعي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير (دعم وتأکید الذات لدى العاملين) على التوجه الابداعي.
- مصادر جمع المعلومات:**

تم جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال:

- المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالدوريات العلمية و المجالات المحكمة.
 - استمارة الاستبيان: تم تصميم وتطوير استمارة استبيان الخاصة بالبحث استنادا إلى العديد من الدراسات على ضوء مقياس ليكرت الخماسي، وقد تضمنت الاستمارة ثلاث اجزاء :
 - 1. المعلومات العامة حول المستجيبين.
 - 2. يتضمن فقرات الدعم التنظيمي بأبعاد (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، و دعم وتأکید الذات لدى العاملين).
 - 3. يتضمن فقرات التوجه الابداعي بأبعاد (البئية المناسبة للابداع، تأثير الابداع، تنفيذ الابداع).
- اساليب التحليل الاحصائي:**

استنادا إلى أهداف البحث ومضامين فرضياته تم الاعتماد على عدد من الاساليب الإحصائية :

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لاستخدامها في وصف متغيرات البحث.
2. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
3. الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

معايير قياس الاستبيان:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، و التي تشمل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع ابعاد الدراسة المستقلة و التابعة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة , غير موافق , محايد , موافق , موافق بشدة) وقد خصص لها الأوزان (5,4,3,2,1) على التوالي.

و اعتمادا على ماتقدم فان قيم المتوسطات الحسابية التي سوف يتوصل اليها البحث يتم التعامل معها بالشكل التالي:

منخفض = 2.49 و اقل و يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات منخفضة.

متوسط = 2.5 - 3.49 و يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات متوسطة.

مرتفع = 3.5 و فما فوق يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات مرتفعة .

منهج البحث:

يعد هذه البحث من البحوث الوصفية والتطبيقية وعليه فإن البحث سوف يتبع المنهج الوصفي المسحي والذي يتناسب مع البحوث التطبيقية المسحية، والذي يعرف بأنه "أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا" (العمrani، 2009: 81).

عينة البحث

تمثلت عينة البحث في الكوادر التدريسية في فكلتيا جامعة كويه. اذ قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبيان على الكوادر التدريسية في الجامعة بشكل مباشر. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة اعيد منها (82) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة 82% من إجمالي حجم العينة.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي.
2. الحدود البشرية: الكوادر التدريسية في فكلتيا جامعة كويه.
3. الحدود المكانية: يقتصر تطبيق البحث على جامعة كويه بمحافظة اربيل - اقليم كوردستان/ العراق.
4. الحدود الزمنية: تقتصر البحث على الفترة الواقعة بين شهري كانون الثاني و اذار من عام (2017).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: الدعم التنظيمي

1. مفهوم الدعم التنظيمي

أثار الدعم التنظيمي قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة (ماضي، 2014، 10)، إذ ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) والمنفعة المتبادلة (Benefits Exchange) في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات (الشنتي، 2015، 38)، وقد تم تعريف الدعم التنظيمي بطرق مختلفة، وقد عرف Eisenberger (1986) الدعم التنظيمي بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم، (ماضي، 2014، 10). ويرى المغربي (2003، 3) على أن الدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم، أما أبو رمان وآخرون (2011، 7) فإشاروا للدعم التنظيمي على أنه انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيه وتنحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه إدارة المنظمة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم إدارة المنظمة بتوجيهها إلى العاملين فيه سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحسين الأداء، وأجراء تغييرات في أجواء العمل، والفرص المتاحة للترقية، والإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وإبعاد الدعم. وعرف العنزي (2014، 13) أيضاً الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورعاية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات ولإنصاف لشكواهم. وأشار كل من بوخلوة و قمو (2016، 5) للدعم التنظيمي على أنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وبناءً على التعريفات السابقة اعلاه يرى الباحثون بأنه عبارة عن كل أنواع الدعم المقدمة من قبل المنظمة للعاملين سواء كان المادية او المعنوية ومن خلال العدالة التنظيمية وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين ودعم وتأكيدهم الذات لدى العاملين مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد وتعزز التوجه الابداعي لديهم مقابل هذا التأييد والدعم.

2. أهمية الدعم التنظيمي:

يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن هذه الفوائد ما يلي:
(المغربي، 2003، 4-5):

1. يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندتهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

2. يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.

4. ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.

5- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.

6. زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .

7. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

8. تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه.

3. أبعاد الدعم التنظيمي

للدعم التنظيمي مجموعة ابعاد ومن أهمها ما يلي:

أ. **العدالة التنظيمية:** تعد العدالة التنظيمية من السمات الأساسية التي توصف بها المنظمات التي تسعى للتحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الديمقراطية، وهي تمثل إحدى القيم الجوهرية التي تسهم في تطوير سلوك الأفراد نحو الأفضل (Stephens & Cobb, 1999, 23). يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها تصف إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة من المنظمة واستجاباتهم السلوكية لهذا إدراكات، أو إنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها. (Fernandes & Awamleh, 2008, 2-3)، وعرف (Suliman, 2008, 2-3) أيضاً العدالة التنظيمية بأنه الدرجة التي عندها يدرك العاملون بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية ركز علماء الإدارة الحديثة اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف، والأجور المتكافئة وأدى بهم إلى اعتبار العدالة

التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادته (بوخلوة و قمو، 2016، 5).

ب. **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:** يمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم.

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة إلزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم. (المغربي، 2003، 6).

وفي هذا المجال أيضاً أوضح (نوح، 2013، 21) إلى وجود علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيء للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة وكل طرف ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة.

ج. **دعم وتأكيد الذات لدى العاملين :** يشير تقدير الذات إلى أي مدى يكون العامل راضياً عن نفسه وعن المهام المكلف بها داخل المنظمة. ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة (ماضي، 2014، 22)، (المغربي، 2003، 8).

ثانياً: التوجه الإبداعي

1. مفهوم التوجه الإبداعي:

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة وتطورها مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثاً طارئاً أو محفزاً لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو.

ولقد أصبحت حاجة المنظمات للأبداع متطلباً إجبارياً إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الاداء والمحافظة على أستمرايتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير

الابداعي من خلال ايمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر أبداعا يتمكن من مواكبه الظروف والمتغيرات المحيطة به.

ويعرف (المطيري،2011) الأبداع على أنه"تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت أستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة ،وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها".. كما عرفه (الجعبري،2005 : 16) الإبداع بأنه "واحدة من العمليات الانسانية لحل المشكلات وبالتالي فهو استعداد يتوافر لكل انسان، وهو استعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد ان تنمية او تهذبة او ان تعمل خنقه، وهناك تعريف آخر للإبداع (كاظم،2008) وهو "قدرة الفرد على أنتاجا يثمن بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأحاطه بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثيرأما (Marinus,2000:25) فإنه يرى الإبداع إيجاد شيء لم يكن موجودا سابقا، أما الإبداع عند (Cortese,2001:158) فهو إيجاد طرق جديدة في التفكير أو التعلم تهدف إلى تغيير في عمليات المنظمة ومخرجاتها .ويمكن القول إن الإبداع :هو التطبيق الناجح والعملي والفعلي لأفكار جديدة وغير مألوفة مبدعة ، ويرى عساف (1999:267) أن الإبداع مطلب أساسي من مطالب الإدارة وان أية منظمة أو قيادة، أو عملية إدارية، تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار، لان الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لاتستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفؤ في حاضرها(رضا،2005: 30). ويعرف حريم (2009:353) الإبداع بأنه "خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالا وأبعاد متعددة ومتنوعة وذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد".

2. أنواع الإبداع:

يشير حريم (2004:346) إلى الإبداع على مستوى المؤسسة يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:

- أ- **الإبداع المنظمي:** يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
- ب- **الإبداع الفني أو التقني:** يشمل تطور أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

3. خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية: (فلاق و بن ناقلة، 2011:8)

- أ- الإبداع هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- ب- لا بد أن يمثل شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع.
- ت- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا وليس عارضا.
- ث- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- ج- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثره وفوائده.

4. ابعاد الإبداع:

أ. **البيئة المناسبة للإبداع:** بيئة العمل الداعمة للإبداع، والتي توفر مناخ وظروف العمل المناسبة لدعم الطاقات الإبداعية لمنسوبيها وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة. فالإبداع لا يحدث بصورة عشوائية وإنما يعزّز من خلال عوامل ذات علاقة بالبيئة، ومتى ما عرفنا تلك العوامل أمكننا تبنيها في بيئة العمل.

تمثل بيئة العمل الداخلية وتحسينها إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها، في إطار تحديد الأهداف الكلية للمنظمة أو المنشأة، حيث تلعب البيئة والظروف التي تحيط بالمنشأة دوراً كبيراً في تحديد عوامل التميز والاختلاف للعاملين ونشاطهم ونتاجيتهم، وفقاً لمجموعة من العوامل البيئية التي تتظافر لتشكل سلوكيات وانطباعات معينة. (القحطاني، 2012:12). ويعرفها (العديلي، 1995:19) بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة، التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل.

ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدريج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، أو الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد، لذا تؤثر بيئة العمل بشكل واضح في التزام العاملين، خاصةً عند توافر مقومات البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك لا يشنت انتباههم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية، وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تحلل مناخ مناسب للإبداع والابتكار مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء (حمزاوي، 2008:105).

ب. **تأثير الإبداع:** يحدد توماس ودافيد تأثيرات الإبداع بالمتغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادةً ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها، حيث إن هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة، هي مجموعة النظم المتمثلة في القائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة". (البلوي، 2007:7).

ج. **تنفيذ الإبداع:** المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها. ويركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة. ويبدل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات وربطه وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء. ويتم إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها (حريم، 2003:306).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

1. توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر:

يتبين من نتائج جدول (1) أن معظم أفراد عينة البحث اعمارهم يقع بين الفئتين (31-40) سنة و (41-50) سنة و بنسبة (43.9%) و (42.7%) على التوالي.

2. توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:

تبين من نتائج جدول (1) ان التدريسين عينة البحث من حاملي لقب الماجستير بلغت نسبتهم (52.4%)، و حاملي شهادة الدكتورا بلغت نسبتهم (47.6%).

3. توزيع أفراد عينة البحث حسب اللقب العلمي:

تبين من نتائج جدول (1) ان غالبية التدريسين عينة البحث في جامعة كويه هم من حاملي لقب مدرس مساعد حيث بلغت النسبة (62.2%)، وبعدها حاملي لقب مدرس اذ بلغت النسبة (36.6%)، في حين بلغت نسبة حاملي لقب استاذ مساعد (1.2%).

4. توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

تم توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة الاجمالية ضمن اربع فئات، ويلاحظ في الجدول (1) ان نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (اقل من 10 سنة)، والذي بلغت نسبتها (42.7%) وهو أعلى معدل مقارنة بالفئات الاخرى، والفئة (10-20 سنوات) جاء بالمرتبة الثانية من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث بنسبة (40.2%)، وان الفئة (20-30 سنة) يأتي في المرتبة الثالثة وبنسبة (9.8%).

5. توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

يوضح جدول (1) وصف أفراد عينة البحث من حيث الجنس، اذ ان الذكور يشكلون نسبة (61.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين شكلت الاناث (39.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

النسبة	التكرار	الخصائص الديموغرافية
3.7	3	18-30 سنة
43.9	36	31-40 سنة
42.7	35	41-50 سنة
9.8	8	51-60 سنة
100.0	82	المجموع
52.4	43	ماجستير
47.6	39	دكتورا
100.0	82	المجموع
62.2	51	مدرس مساعد
36.6	30	مدرس
1.2	1	استاذ مساعد
0.0	0	استاذ
100.0	82	المجموع
42.7	35	اقل من 10 سنة
40.2	33	10-20 سنوات
9.8	8	20-30 سنة
7.3	6	اكثر من 30 سنة
100.0	82	المجموع
61.0	50	ذكر
39.0	32	مؤنث
100.0	82	المجموع

الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الكترونية

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

وصف و تشخيص ابعاد الدعم التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد (الدعم التنظيمي) من وجهة نظر الكوادر التدريسية في جامعة كويه باقليم كردستان العراق؛ اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.32) وهو وسط حسابي متوسط الاهمية و باهمية نسبية عاما بلغ (66.41%) و بلغ المعدل العام لقيمة T (3.35) و التي هي اكبر من (3) و بلغ الانحراف المعياري العام (976). وهذه النتائج تؤكد قيام الجامعة بعملية الدعم التنظيمي بمستوى متوسط.

ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للدعم التنظيمي و على النحو التالي:

- **العدالة التنظيمية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.348) وهو وسط حسابي متوسط الاهمية، بانحراف معياري عام بلغ (1.068)، و باهمية نسبية عاما بلغ (66.96%) و بلغ المتوسط العام لقيمة T (3.618) و عند مستوى المعنوية (0.034). وهذه النتائج تؤكد قيام

الجامعة بدعم هذا البعد (العدالة التنظيمية) وبمستوى متوسط. اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X1) اكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية و الذي ينص على ان "تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.68) (1.175) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية على الفقرة X5 اذ يرى (56.4%) من الكوادر التدريسية بان "بصفة عامة الحوافز المادية و المعنوية التي احصل عليها مناسبة جدا"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.82) (1.145) على التوالي.

- **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.41) وهو وسط حسابي متوسط المدى، بانحراف معياري عام بلغ (0.857)، و باهمية نسبية عاماً بلغ (68.2 %) و بلغ المتوسط العام لقيمة T (4.53) و التي هي اكبر من (3). وهذه النتائج تؤكد قيام الجامعة المبحوثة بدعم هذا البعد وبمستوى متوسط. اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X7) اكبر نسبة اتفاق بين التدريسين في الجامعة و الذي ينص على ان "يشجع القادة الاكاديميون في الجامعة روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.74) (0.843) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين التدريسين على الفقرة X6 اذ يرى (62.6 %) من التدريسين بان "يسمح القادة الاكاديميون في الجامعة باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.13) (0.857) على التوالي.
- **دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالياً بلغ (3.204) ، بانحراف معياري عام بلغ (1.004)، و باهمية نسبية عاماً بلغ (64.08%) و بلغ المتوسط العام لقيمة T (1.924) وهذه النتائج تؤكد قيام الجامعة بدعم هذا البعد وبمستوى متوسط. اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X15) اكبر نسبة اتفاق بين التدريسين و الذي ينص على ان "تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.30) (0.912) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة (X12) اذ يرى (61.2%) من التدريسين بان "أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.06) (1.115) على التوالي.

الجدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية
لمتغيرات الدعم التنظيمي (Test Value = 3, df=81)

ت	أبعاد وفقرات المتغيرات الفرعية الدعم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيم (T)	مستوى المعنوية	الترتيب
١. العدالة التنظيمية							
1	تتناسب ساعات العمل مع ضروفي الخاصة	3.68	1.175	73.6	5.265	.000	1
2	اعتقد ان عبء العمل الخاص بي مناسب جداً	3.52	.946	70.4	5.021	.000	2
3	يتخذ القادة الاكاديميون في الجامعة القرارات الوظيفية باسلوب غير متحيز	3.43	.982	68.6	3.937	.000	3
4	يتم تطبيق القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء	3.29	1.094	65.8	2.422	.018	4
5	بصفة عامة الحوافز المادية و المعنوية التي احصل عليها مناسبة جداً	2.82	1.145	56.4	1.446	.152	5
	المتوسط العام لفقرات العدالة التنظيمية	3.348	1.068	66.96	3.618	.034	
٢. سلوك القادة لمساعدة المرؤسين							
6	يسمح القادة الاكاديميون في الجامعة باستخدام القنرات الشخصية للمرؤسين في حل مشكلات العمل	3.13	.857	62.6	1.417	.160	5
7	يشجع القادة الاكاديميون في الجامعة روح المبادرة بين المرؤسين ويناقشهم أفكارهم	3.74	.843	74.8	7.987	.000	1
8	يترك القادة الاكاديميون في الجامعة المرؤسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	3.27	1.019	65.4	2.384	.019	4
9	لدى القادة الاكاديميون في الجامعة فترة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم	3.56	.704	71.2	7.211	.000	2
10	عندما يتحدث القادة الاكاديميون في الجامعة يشعر المرؤسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول	3.35	.866	67	3.698	.000	3
	المتوسط العام لفقرات سلوك القادة لمساعدة المرؤسين	3.41	.857	68.2	4.53	.035	
٣. دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين							
11	تقدر الجامعة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة	3.10	1.059	62.4	1.043	.300	4
12	أطلقى تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد	3.06	1.115	61.2	.495	.622	5
13	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار	3.26	1.028	65.2	2.256	.027	3
14	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر	3.28	.906	65.6	2.802	.006	2
15	تتم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أُرغب فيه في العمل	3.30	.912	66	3.027	.003	1
	المتوسط العام لفقرات دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين	3.204	1.004	64.08	1.924	.191	

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (3) ترتيب أبعاد الدعم التنظيمي

الترتيب	مستوى المعقوية	قيم (T)	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الدعم التنظيمي
2	.034	3.618	66.96	1.068	3.348	المتوسط العام لفقرات العدالة التنظيمية
1	.035	4.53	68.2	.857	3.41	المتوسط العام لفقرات سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين
3	.191	1.924	64.08	1.004	3.204	المتوسط العام لفقرات دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
	.086	3.35	66.41	.976	3.32	المعدل العام للدعم التنظيمي

1. وصف و تشخيص أبعاد التوجه الابداعي:

يوضح الجدول رقم (4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لابعاد (التوجه الابداعي) من وجهة نظر التدريسين عينة البحث؛ اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً و عالياً بلغ (3.640) و باهمية نسبية عاماً بلغ (72.81%) و بلغ المعدل العام لقيمة T (6.555) و بلغ الانحراف المعياري (0.997) .

ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للتوجه الابداعي و على النحو التالي:

- **البنية المناسبة للابداع:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالياً بلغ (3.184) ، بانحراف معياري عام بلغ (1.252)، و باهمية نسبية عاماً بلغ (63.68%) و بلغ المتوسط العام لقيمة T (1.355). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y1) اكبر نسبة اتفاق بين التدريسين و الذي ينص على ان "تشجع الجامعة المرؤوسين على الابداع." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.32) (1.185) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين التدريسين على الفقرة (Y3) اذ يرى (61.2%) من التدريسين بان "يسعى الجامعة الى توفير جو مناسب للابداع."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.06) (1.373) على التوالي.

- **تأثير الابداع :** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالياً بلغ (3.816) ، بانحراف معياري عام بلغ (0.805)، و باهمية نسبية عاماً بلغ (76.32%) و بلغ المتوسط العام لقيمة T (9.307). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y9) اكبر نسبة اتفاق بين التدريسين و الذي ينص على ان "اشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملي." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.01) (0.745). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين التدريسين على الفقرة (Y6) اذ يرى (72.2%) من التدريسين بان "روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة و مبدعة."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.61) (0.843) على التوالي.

- **تنفيذ الابداع:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالياً بلغ (3.922) ، بانحراف معياري عام بلغ (0.934)، و باهمية نسبية عاماً بلغ (78.44%) و بلغ المتوسط العام لقيمة T

(9.003). اما بالنسبة لل فقرات فقد حقق العبارة (Y11) اكبر نسبة اتفاق بين التدريسين و الذي ينص على ان "اسعى للعمل مع لجان او فرق عمل تكلف بحل المشكلات و اتخاذ القرارات المهمة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.09) (864). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين التدريسين على الفقرة (Y14) اذ يرى (75.4%) من التدريسين بان "تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث.", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) (1.010) على التوالي.

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لمتغيرات التوجه الابداعي (Test Value = 3, df=81)

ت	أبعاد وفقرات المتغيرات الفرعية الدعم التطبيقي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيم (T)	مستوى المعنوية	الترتيب
١. البنية المنسبة للإبداع							
1	تشجع الجامعة المرؤسين على الإبداع	3.32	1.185	66.4	2.423	.018	1
2	فقرات الإبداعية موضع تقدير من قبل قيادتنا الأكاديمية والإدارية في الجامعة	3.26	1.195	65.2	1.941	.056	2
3	يسعى الجامعة الى توفير جو مناسب للإبداع	3.06	1.373	61.2	.402	.689	5
4	يشجع الجامعة المرؤسين لإبداء آرائهم وأفكارهم	3.18	1.278	63.6	1.296	.199	3
5	يسعى الجامعة الى فتح النورث التدريبية لتأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية.	3.10	1.233	62	.716	.476	4
	المتوسط العام لفقرات البنية المنسبة للإبداع	3.184	1.252	63.68	1.355	.287	
٢. تأثير الإبداع							
6	روح المجازفة لدى شئز حملس لتقييم آراء جديدة و مبدعة.	3.61	.843	72.2	6.553	.000	5
7	لا ترد في احدث او تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الجامعة	3.84	.728	76.8	10.465	.000	3
8	أشارك في التعليقات و إبداء الرأي في اثناء الاجتماعات و السيناريات و النوات	3.74	.872	74.8	7.723	.000	4
9	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملي	4.01	.745	80.2	12.299	.000	1
10	أسعى لإيجاد طرائق جديدة لتغيير استعمال المعدات الحالية الموجودة في الجامعة	3.88	.837	77.6	9.497	.000	2
	المتوسط العام لفقرات تأثير الإبداع	3.816	.805	76.32	9.307	.000	
٣. تنفيذ الإبداع							
11	أسعى لعمل مع لجان و فرق عمل تكلف بحل المشكلات و اتخاذ القرارات المهمة	4.09	.864	81.8	11.381	.000	1
12	أحاول بنفسى اكتشاف المشكلات بهدف حلها و الاسهام في تجاوز الجامعة لها	3.96	.987	79.2	8.840	.000	2
13	أسعى لاشتراك في النوات و المؤتمرات داخل و خارج الجامعة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها	3.89	.889	77.8	9.068	.000	4
14	تفوض لي لصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث	3.77	1.010	75.4	6.890	.000	5
15	أقدم العون و المساعدة لأصحاب الأفكار و المقترحات الجديدة في العمل	3.90	.924	78	8.840	.000	3
	المتوسط العام لفقرات تنفيذ الإبداع	3.922	.934	78.44	9.003	.000	

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد التوجه الابداعي حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (5) ترتيب ابعاد التوجة الابداعي

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	الاهمية النسبية	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التوجة الابداعي
3	.287	1.355	63.68	1.252	3.184	المتوسط العام لفقرات البنية المناسبة للإبداع
2	.000	9.307	76.32	.805	3.816	المتوسط العام لفقرات تأثير الإبداع
1	.000	9.003	78.44	.934	3.922	المتوسط العام لفقرات تنفيذ الإبداع
	.095	6.555	72.81	.997	3.640	المعدل العام للتوجة الابداعي

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و عالية بين المتغيرين (الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي) و يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط الكلية و البالغة (0.461^{**}) و عند مستوى معنوية (0.05) و بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) و هذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي.

الجدول (6) معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي

التوجة الابداعي			
N.	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة معامل الارتباط	
82	.000	0.461^{**}	الدعم التنظيمي

أ- علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية و التوجة الابداعي:

يلاحظ من معطيات الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و مادون المتوسط بين بعد العدالة التنظيمية و التوجة الابداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.453^{**}) و التي تعتبر من اقوى العلاقات الارتباطية بين ابعاد العدالة التنظيمية و التوجة الابداعي و النتائج الانفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.

ب - علاقة الارتباط بين سلوك القادة لمساندة المرووسين و التوجة الابداعي

يستدل من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوك القادة لمساندة المرووسين و التوجة الابداعي و كانت اضعف علاقة مقارنة مع العلاقات الاخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.308^{**}) و بهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

ج - علاقة الارتباط بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين و التوجة الابداعي:

يتضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين و التوجة الابداعي و يدعم ذلك قيمة الارتباط (0.381^{**}) و هذه النتيجة تدعم صحة الفريضة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (7) قيم معامل الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية و التوجه الابداعي

التوجه الابداعي			
N.	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة معامل الارتباط	
82	.000	.453**	العدالة التنظيمية
82	.005	.308**	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
82	.000	.381**	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

رابعاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

يمثل مضمون الجدول (8) اختباراً للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للدعم التنظيمي في التوجه الابداعي)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في التوجه الابداعي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (21.553) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.913)، وفسرت قيمة الدعم التنظيمي التي بلغت (21.2%) من التباين الحاصل في التوجه الابداعي، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد (R^2)، أما النسبة المتبقية والبالغة (78.8%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.540) إلى أن التغيير في الدعم التنظيمي في المنظمة المبحوثة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التوجه الابداعي بمقدار (0.540) وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.642)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (1.846) إلى تحقيق التوجه الابداعي حتى لو كانت قيمة الدعم التنظيمي صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ويدل ذلك على أن هناك تأثيراً للدعم التنظيمي في التوجه الابداعي.

الجدول (8) تأثير الدعم التنظيمي في التوجه الابداعي (df1=1, df2=80)

التوجه الابداعي				
R ²	F	β	الثابت - C	
.212	21.553	.540	1.846	الدعم التنظيمي
	(.000)	t (4.642) (.000)	t (4.718) (.000)	

تتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية، تنص على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي والمتمثلة في (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) في التوجه الابداعي، فقد تم تحليل تأثير كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي منفردة في التوجه الابداعي ويشير الجدول (9) إلى ذلك وعلى النحو الآتي :

الجدول (9) تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في التوجه الابداعي منفردةً

التوجه الابداعي				
R ²	F	β	الثابت - C	
.206	20.706 (.000)	.473 t (4.550) (.000)	2.056 t (5.812) (.000)	العدالة التنظيمية
.095	8.398 (.005)	.331 t (4.550) (2.898)	2.511 t (6.356) (.000)	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
.145	13.568 (.000)	.317 t (3.683) (.000)	2.624 t (9.271) (.000)	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

أ- تأثير العدالة التنظيمية في التوجه الابداعي :

تشير معطيات الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد العدالة التنظيمية في التوجه الابداعي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.706) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.913)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (20.6%) من التباين الحاصل في التوجه الابداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.4%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (.473) إلى أن التغيير في بعد العدالة التنظيمية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التوجه الابداعي بمقدار (.473)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.550)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (2.056) إلى تحقيق التوجه الابداعي حتى لو كانت قيمة البعد العدالة التنظيمية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

ب- تأثير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في التوجه الابداعي:

تشير معطيات الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في التوجه الابداعي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.398) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.913)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (9.5%) من التباين الحاصل في التوجه الابداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (91.5%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (.331) إلى أن التغيير في بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التوجه الابداعي بمقدار (.331)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (2.898)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (2.511) إلى تحقيق التوجه الابداعي حتى لو كانت قيمة البعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

ت- تأثير دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين في التوجة الابداعي:

تشير معطيات الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعء دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين في التوجة الابداعي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.568) و التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.913)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (14.5%) من التباين الحاصل في التوجة الابداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (85.5%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.317) إلى أن التغيير في بعء دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التوجة الابداعي بمقدار (0.317)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.683)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (2.624) إلى تحقيق التوجة الابداعي حتى لو كانت قيمة البعء دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية.

نلحظ من النتائج السابقة بأن بعء العدالة التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً في التوجة الابداعي، ويليه بعء دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين أما بعء سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فهي أقل تأثيراً في التوجة الابداعي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة البحث الخاصة بفقرات الدعم التنظيمي تصورات متوسطة لجميع الفقرات و الابعاد مما يشير الى ان اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويه يرون بأن القيادات الاكاديمية في الجامعة تتبع بشكل متوسط الاهمية ممارسات صحيحة و علمية في مجال الدعم التنظيمي للكوادر التدريسية.
2. كشف نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة البحث الخاصة بفقرات التوجة الابداعي تصورات متوسطة وعالية لجميع الفقرات و الابعاد مما يشير الى ان التوجة الابداعي للتدريسين كان متوسط و عالي الاهمية.
3. بين نتائج التحليل الإحصائي ان التدريسين في الجامعة المبحوثة يرون بان ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة بالاضافة الى عبء العمل الخاص بهم مناسب جدا.
4. بين نتائج التحليل الإحصائي ان التدريسين في الجامعة المبحوثة يرون بان القادة الاكاديميون يشجعون روح المبادرة مع المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم، ولديهم قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.
5. بين نتائج التحليل الإحصائي ان التدريسين في الجامعة المبحوثة يرون بان وظائفهم تتسم بنوع من التحدي الذي يرغبون فيه في العمل، و بان القيام بوظائفهم تساعدهم على الإبداع بشكل مستمر في ظل وجود الدعم التنظيمي المناسب من الجامعة.

6. بين نتائج التحليل الإحصائي ان التدريسين في الجامعة المبحوثة يرون بان قدراتهم الابداعية موضع تقدير من قبل القيادات الاكاديمية و الادارية في الجامعة و يشجع الجامعة المرؤوسين لابداء ارائهم و افكارهم بهدف تحقيق اهداف الجامعة.
7. تدل نتائج التحليل الاحصائي ان هنالك علاقة ارتباط موجبة و مادون المتوسط وذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي. و على مستوى الابعاد اظهرت النتائج بوجود علاقات ارتباط موجبة و مادون المتوسط بين ابعاد الدعم التنظيمي و التوجة الابداعي. اذ كان العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوجة الابداعي من اقوى العلاقات الارتباطية، في حين جاء في المرتبة الخيرة العلاقة الارتباطية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين و التوجة الابداعي.
8. يؤكد نتائج التحليل الميداني إلى وجود تأثير ضعيف للدعم التنظيمي في التوجة الابداعي و قد كان تأثير بعد العدالة التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً في التوجة الابداعي، يليه بعد دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين أما بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فهي أقل تأثيراً في التوجة الابداعي.

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز التوجة الابداعي من خلال الدعم التنظيمي ومن اهمها:
1. ضرورة ان يسعى ادارة الجامعة بتوفير جو مناسب للابداع، و تشجيع المرؤوسين لابداء ارائهم و افكارهم وتقدر القدرات الابداعية للمرؤوسين و تضعها في موضع تقدير.
 2. ضرورة ان يسعى ادارة الجامعة بفتح الدورات التدريبية الداخلية و الخارجية لتاهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية، و التي بدورة يؤدي الى زيادة روح المجازفة لديهم و تثير حماسهم لتقديم اراء جديدة و مبدعة اثناء قيامهم بواجباتهم و اعمالهم.
 3. ضرورة ان تقوم ادارة الجامعة بتشجيع المرؤوسين بالمشاركة في الندوات و المؤتمرات داخل و خارج الجامعة لتبادل الاراء مع المشاركين فيها، و توفير جو ملائم للمشاركة في التعليقات و ابداء الرأي في اثناء الاجتماعات و السيمينارات و الندوات.
 4. ضرورة ان تقوم ادارة الجامعة بتقديم العون و المساعدة لاصحاب الافكار و المقترحات الجديدة في العمل، و تفويض الصلاحيات الكافية التي تمكن المرؤوسين من اداء واجباتهم و اعمالهم بشكل جيد.
 5. ضرورة ان تقدر الجامعة المجهودات الإضافية التي يبذلها التدريسين لأداء اعمالهم بكفاءة و التي بدورة يؤدي الى تعزيز توجههم نحو الابداع و في اتقان المهام و النشاطات الموكلة اليهم.
 6. ضرورة ان يترك القادة الاكاديميون في الجامعة المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل، اذ يشعر المرؤوسين أن لديهم اقتناع بان المهام و الاعمال التي يؤدوها بطريقتهم سوف تدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

7. ضرورة ان تعزز القادة الاكاديميون في الجامعة بتشجيع روح المبادرة بينهم و بين المرؤوسين و يناقشهم أفكارهم و السماح باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
8. ضرورة ان تقوم ادارة الجامعة بتطبيق القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء، و التأكد من ان المرؤوسين يحصلون على الحوافز المادية و المعنوية بأسلوب غير متحيز مما يشجعهم لبذل جهود اضافي و بالتالي اداء اكثر فاعلية للمنظمة.
- المصادر:**

- أبو رمان، اسعد حماد و الحوري، فالح عبد القادر و البوريني، فيصل عبد الرحمن، (2011)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، المجلة الاردنية لادارة الاعمال، المجلد (7)، العدد (2).
- بوخلوة، باديس و قمو، سهيلة، (2016)، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقريت، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد (5).
- العمراني، عبدالغني محمد اسماعيل (2009) دليل الدارس الى اعداد البحث العلمي، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
- العنزي، عامر قيران مسدح الشملاني، (2014)، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والاداية.
- ماضي، أحمد ديب محمد، (2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية – غزة، كلية التجارة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2003)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق (2)، العدد (2).
- نوح، علياء حسني علاء الدين، (2013)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال.
- سعد بن سعيد القحطاني، (2012)، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض"، رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- موسى سعد البلوي، (2007)، " الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

- ناصر محمد العديلي،(1995)، " السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن"، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- محمد سيد حمزاوي،(2008) " السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية"، الرياض، مكتبة الشقري.
- عساف، محمد عبد المعطي (1999) ، السلوك الداري التنظيمي في المنظم المعاصرة ط1 ، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.
- حريم، حسين،(2009)، " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- حريم ، حسين،(2004)، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال "، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (2003)، " إدارة المنظمات- منظور كلي"، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فلاق، محمد؛ بن ناقلة، قدور (2011)، " أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول.
- المطري، نواف بن بجاد (2005)، " التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- المطيري، فيصل غازي،(2011)، " أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رضا، حاتم حسن، (2005)، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية دراسات العلية قسم العلوم الإدارية الرياض، المملكة السعودية.
- الجعبري، عدنان ايوب، (2004) "دور الابداع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي"،دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل،رسالة ماجستير،غير منشورة،كلية الدراسات العليا ادارة الاعمال،الخليل،فلسطين.
- كاظم،عبد الله، (2008)"اثر راس المال في الابداع التنظيمي"،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد، (10)، العدد (3).

- Stephens, C.U., & Coob, A.T. (1999), A Habemasiam Approach to justice in Organizational change, Journal of Organizational changes Management, Vol. (12), No. (1).

- Fernandes, C., Awameleh, R. (2008) Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news, Vol. (31), No. (11).
- Suliman, A. M. T. (2008) Links between justice, Satisfaction and performance in the workplace, journal of management development, Vol. 26 No. (4).
- Marinos, Los., (2000), Creativity and Technology and Technological Innovation in the United States, Research Technology management, Nov/Dec, vol. 43, issue 6.
- Amy Cortese, (2001), Master of Innovation, Business Week, Spring, Issue 3726A, p. 158

جامعة كويه

قسم ادارة الاعمال

م / استثمار الاستبيان

سيدي المجيب / سيدي المجيبة

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم إستمارة الاستبانة للبحث الموسوم (الدعم التنظيمي ودورها في تعزيز التوجه الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة كويه) راجين الإجابة على فقراتها لكونكم الأجدر على التعامل مع الإستمارة لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة ، لذا نرجو وضع علامة (√) في المكان الملائم الذي يعكس رأيكم. ونود اعلامكم بأن أرائكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط . شاكرين مقدماً تعاونكم معنا

الباحثون

اولاً : المعلومات العامة :

فضلاً ضع علامة (√) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة					
2	اعتقد ان عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.					
3	يتخذ المدراء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					

						يتم تطبيق كا القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء.	4	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
						بصفة عامة الحوافز المادية و المعنوية التي احصل عليها مناسبة جدا.	5	
						يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	6	
						يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.	7	
						يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	8	
						لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	9	
						عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	10	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
						تقدر الجامعة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	11	
						أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	12	
						تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	13	
						أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	14	
						تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	15	

١ - الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

٢ - العمر :- السنة

٣ - التحصيل الدراسي : ماجستير ☐ دكتورا ☐

٤ - اللقب العلمي : مدرس مساعد ☐ مدرس ☐

استاذ مساعد ☐ استاذ ☐

٥ - عدد سنوات الخدمة كعضو هيئة تدريسية :- سنة

ثانياً :- الدعم التنظيمي

ثالثاً:- التوجه الابداعي

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تشجع الجامعة العاملين على الابداع					
17	قدرتنا الإبداعية موضع تقدير من قبل قيادتنا الإدارية					
18	يسعى الجامعة الى توفير جو مناسب للابداع					
19	يشجع الجامعة العاملين لابداء ارائهم و افكارهم					
20	يسعى الجامعة الى فتح الدورات التدريبية لتاهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية.					
21	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة و مبدعة.					
22	لا اتردد في احداث او تبني التغيير المطلوب لصالح انشطة الجامعة					
23	اشارك في التعليقات و ابداء الرأي في اثناء الاجتماعات و السيمينارات و الندوات					
24	اشجع المقترحات المقدمة من الاخرين في مكان عملي					
25	اسعى لايجاد طرائق جديدة لتسخير استعمال المعدات الحالية الموجودة في الجامعة.					
26	اسعى للعمل مع لجان او فرق عمل تكلف بحل المشكلات و اتخاذ القرارات المهمة.					
27	احاول بنفسي اكتشاف المشكلات بهدف حلها و الاسهام في تجاوز الجامعة لها.					
28	اسعى للاشتراك في الندوات و المؤتمرات داخل و خارج الجامعة لتبادل الاراء مع المشاركين فيها.					
29	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث.					
30	اقدم العون و المساعدة لاصحاب الافكار و المقترحات الجديدة في العمل.					

البنية المناسبة للابداع

تأثير الابداع

تفيذ الابداع

المجلد : 1

العدد : 2

لسنة 2017