



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلع (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

| المحور الإداري | | | |
|----------------|---|--|---------|
| ت | عنوان البحث | اسم الباحث | الصفحة |
| 21 | دور اليات الحاكمة في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات | م. د. حميد سالم غياض الكعبي | 467-490 |
| 22 | تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق | أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف | 491-514 |
| 23 | دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب | السيد باسم عبد الحسن جاسم | 515-531 |
| 24 | ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية | السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي | 532-561 |
| 25 | توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق | م. د. جاسم محمد شبيب | 562-579 |
| 26 | دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد | الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع | 580-597 |
| 27 | رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد | أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف | 598-622 |
| 28 | تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية | م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي | 623-645 |
| 29 | المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية | م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد | 646-668 |
| 30 | استخدام انموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج | أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله | 669-704 |

دور آليات الحاكمية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات
(دراسة تحليلية في عينة من رؤساء الأقسام والمقررين في كليتي الرافدين الجامعة
والمأمون الجامعة)

**The Role of Governance Mechanisms in Enhancing Ministrative
Innovation in organizations**

م. د. حميد سالم غياض الكعبي
كلية الرافدين الجامعة / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية آليات الحاكمية كمتغير مستقل بإبعادها الفرعية (آليات الحاكمية الداخلية، واليات الحاكمية الخارجية)، والإبداع الإداري في المنظمات ، وتم اختيار مجتمع الدراسة يتمثل في كلية الرافدين الجامعة ، وكلية المأمون الجامعة . وتكونت العينة من (65) فرداً ، وقد صيغت مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات أهمها هل ان الحاكمية التي تمارس في العينة المبحوثة تساهم في تشجيع الإبداع الإداري في ظل المنافسة بين الجامعات والكليات الأهلية (الخاصة)، وعلى أساس المشكلة تم صياغة أنموذجاً افتراضياً يعكس طبيعة علاقة (الارتباط والأثر) بين متغيرات الدراسة أعلاه ، وفي ضوء الأنموذج تم تحديد فرضيات الدراسة التي تم أثبات صحتها من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الجانب الميداني بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الأداة الرئيسة للدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات باعتماد برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة في المبحث الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها من الجهات ذات العلاقة .

Abstract

The present study dealt with the mechanisms of governance as an independent variable with its sub-dimensions (mechanisms of internal governance, external governing mechanisms) and administrative creativity in the organizations. The study society was chosen in Al-Rafidain University College and Al-Mamoun University College. The sample was composed of

(65) individuals. The problem of the study was formulated through a set of questions, the most important of which is whether the governance exercised in the sample investigated contributes to the encouragement of administrative creativity in light of the competition between the private universities and colleges. On the basis of the problem, (Correlation and effect) between the variables of the study above, and in light of the model was determined hypotheses of the study that was validated through the results of this study in the field after analyzing the data obtained through the main tool of the study (questionnaire) To collect data by adopting the statistical packages program (SPSS). The study in the last section reached a set of conclusions and recommendations that can be used by the relevant authorities.

المبحث الأول / المنهجية

أولاً : مشكلة الدراسة

تشير الدراسات المختلفة إلى أهمية تطبيق الحاكمية في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية (الحكومية والأهلية) بهدف تحسين أدائها ، وإصلاح مسارها التنظيمي لضمان مخرجات مناسبة ، وهنا تبرز الحاجة الماسة للإبداع باعتباره أمراً ضرورياً للمحافظة على الكليات وديمومة حصتها التنافسية في سوق العمل وهذا يتطلب بناء علاقة بين الحاكمية المعتمدة وجميع أنشطتها ومنها الإبداع الإداري ، ومن هنا تحاول الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها الرئيسة (آليات الحاكمة ، والإبداع الإداري) ، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة أدناه :

1. ما مستوى تطبيق الحاكمية في العينة المبحوثة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمقررين والتدريسيين أصحاب الخبرة.
2. مدى مساهمة الحاكمية التي تمارس في العينة المبحوثة لتشجيع الإبداع الإداري ؟
3. ما مستوى العلاقة ونوعها بين الحاكمة المتبعة في المنظمة المبحوثة ، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام والمقررين والتدريسيين أصحاب الخبرة ؟
4. ما مستوى الإبداع الإداري لدى المنظمة عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة من أجل الإجابة الصريحة على مشكلة الدراسة وتسؤلاتها ، فضلاً عن تقديم إطار نظري مناسب يوضح المفاهيم الإدارية الرئيسة من خلال النقاط أدناه :

1. تحديد طبيعة الحاكمية المتبعة داخل المنظمة عينة الدراسة بإبعادها آليات الحاكمية الخارجية " مجلس الإدارة ، التعويضات ، الإفصاح والشفافية ، التدقيق الداخلي " ، و آليات الحاكمية

الداخلية" ديوان الرقابة المالية ، ودائرة التعليم الجامعي الأهلي) من وجهة نظر القادة ، والتابعين.

2. الكشف عن الحاكمية المتبعة في المنظمة المبحوثة من أجل تحقيق مستوى عالي من الإبداع الإداري داخل الأقسام العلمية .

3. تحديد مستوى الإبداع الإداري في العينة المبحوثة .

4. تحسين أداء عينة الدراسة ومدخلاتها ، وضمان جودة مخرجاتها .

5. اختبار علاقة التأثير بين الحاكمية والإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة .

ثالثاً: أهمية الدراسة

يعد الإبداع الإداري واحد من أهم المقاييس التي تحدد تقدم المنظمات ونجاحها ، وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يأتي في أدناه :

1. تمثل الجامعات والكليات الأهلية (الخاصة) جزء مهم من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاستيعابها عدد كبير من طلبة الدراسات الأولية وفي مختلف الاختصاصات ، والمنتشرة في جميع محافظات العراق .

2. تعد الدراسة الحالية من بين الدراسات التي تسعى لتحديد العلاقة بين الحاكمية والإبداع الإداري في الجامعات والكليات الأهلية (الخاصة) .

3. تناول هذه الدراسة في كلية الرافدين الجامعة التي تعد أحد أقدم الكليات الأهلية في العراق والرصينة في تخصصاتها العلمية والإنسانية يسهم في تسليط الضوء على هذه الكلية ، وكلية المأمون الجامعة احد الكليات الأهلية المتميزة في جانب الكرخ .

4. تسعى الدراسة من خلال الإطار العملي والاستنتاجات والتوصيات أن تقدم ما هو مناسب للعينة المبحوثة لتعزيز الإبداع الإداري.

رابعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود البشرية :** أقتصر تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام والمقرر والتدريسين أصحاب الخبرة في كلية الرافدين الجامعة ، وكلية المأمون الجامعة وقد بلغت عينة الدراسة (65) فرداً ، وقد تمثلت العينة من خلال (23) رئيس قسم و(20) مقررراً للأقسام و(22) تدريسي مشمول بالدراسة .

2. **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة في كلية الرافدين الجامعة أحد أعرق الكليات الأهلية (الخاصة) ، التي أسست بتاريخ 1988/11/23. في جميع فروعها الثلاث (الموقع الرئيسي في شارع فلسطين ، والموقع الثاني حي القاهرة ، والموقع الثالث حي البنوك) ، وكلية المأمون الجامعة التي تأسست في 1990 /4/23.

خامساً : أدوات الدراسة

1. الجانب النظري: اعتمد الباحث في إنضاج الجانب المعرفي للدراسة بالاعتماد على المصادر والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ودراسات وبحوث ، فضلاً عن الرسائل والاطاريح ، والاطلاع على ما هو منشور في مواقع الانترنت للتعرف على ماله علاقة بموضوع الدراسة .
2. الاستبانة : اعتمد الباحث في تصميم مقياس الدراسة (الاستبانة) على بعض الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية بعد تعديلها حذفاً وإضافة بما ينسجم مع الدراسة وعينتها ، وقد تم تقسيم المقياس إلى جزئين الأول المعلومات الشخصية ، والثاني فقرات الاستبانة إذ تكونت من محورين الأول المتغير المستقل آليات الحاكمية التي تم توزيعها إلى آليات داخلية وخارجية بلغت فقراتها (24) فقرة ، بينما المتغير التابع الإبداع الإداري فقد تم توزيع فقراته إلى خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بعد ، وبذلك فإن مجموع فقرات الاستبانة (44) فقرة وكما يوضحها الجدول أدناه:

جدول (1)

الإبعاد الرئيسية والفرعية للدراسة وفقرات قياسها

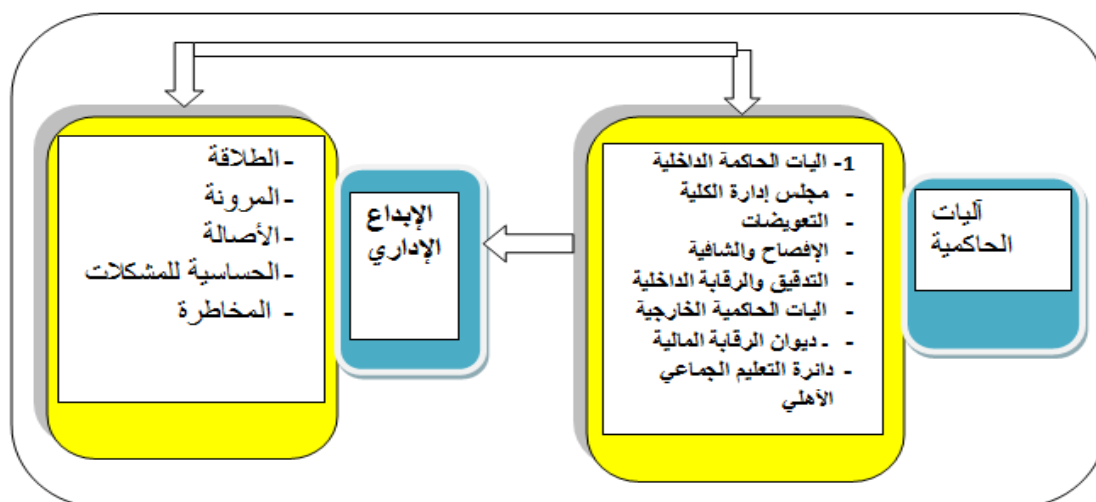
| المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | أرقام الفقرات | المصدر |
|-----------------|--------------------------------|---------------|---|
| آليات الحاكمية | آليات الحاكمية الداخلية | 1 - 16 | (Rrown&Caylor,2004) واستخدم من قبل (ناصرالدين 2012، |
| | - مجلس إدارة الكلية | 1 - 4 | |
| | - التعويضات | 5 - 8 | |
| | - الإفصاح والشفافية | 9 - 12 | |
| | - الرقابة الداخلية | 13 - 16 | |
| | آليات الحاكمية الخارجية | 17 - 24 | |
| | - ديوان الرقابة المالية | 17 - 20 | |
| | - دائرة التعليم الجامعي الأهلي | 21 - 24 | |
| الإبداع الإداري | - الطلاقة | 25 - 27 | (ألكليبي، صالح ، 2012)، (عموم، رمضان، 2014) |
| | - المرونة | 28 - 31 | |
| | - الأصالة | 32 - 35 | |
| | - الحساسية للمشكلات | 36 - 39 | |
| | - المخاطرة | 40 - 44 | |

سادساً: أنموذج الدراسة وفرضياتها

1. أنموذج الدراسة

يمكن تصميم أنموذج فرضي للدراسة يشير إلى طبيعة العلاقة والأثر بين إبعاد آليات الحاكمية، والإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة ، ويتضمن الأنموذج متغيرين رئيسيين الأول : آليات الحاكمية

بوصفها متغيراً مستقلاً ، أما المتغير الثاني هو الإبداع الإداري باعتباره متغير تابع.



الشكل (1)
أنموذج الدراسة الفرضي

2. فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية ، وإبعاد الإبداع الإداري ، ويتفرع منها الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية الداخلية (مجلس إدارة الكلية، و التعويضات، و الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية)، والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية الخارجية (ديوان الرقابة المالية ، و دائرة التعليم الجامعي الأهلي)، والإبداع الإداري.

ب- الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية ، وإبعاد الإبداع الإداري ويتفرع منها الآتي :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية الداخلية (مجلس إدارة الكلية ، والتعويضات ، والإفصاح والشفافية ، والتدقيق والرقابة الداخلية)، والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إبعاد آليات الحاكمية الخارجية (ديوان الرقابة المالية ، و دائرة التعليم الجامعي الأهلي)، والإبداع الإداري.

سابعاً : الأساليب الإحصائية

أستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية التي يحتاج إليها في تحليل البيانات ، واختبار

الفرضيات من خلال استخدام برنامج (SPSS) ومن أهمها الآتي :

- 1- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية .
- 2- الانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف .
- 3- تحليل التباين الأحادي ، و معامل الارتباط البسيط.
- 4- الانحدار الخطي البسيط ، تحليل المسار لقياس الأثر المباشر .

المبحث الثاني / الجانب النظري

الحاكمية والإبداع الإداري

المحور الأول : الحاكمية

أولاً: مفهوم الحاكمية

تتفق الكثير من البحوث والدراسات الى عدم وجود تعريف موحد لمصطلح (Covariance)، فقد قدم هذا المصطلح من قبل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والذي تم ترجمته الى اللغة العربية بمسميات عدة، فقد عرفها البعض بأنها الإدارة الرشيدة سواء أكانت للشركات تحديداً أم للاقتصاد بصورة عامة. ورأى آخرون ترجمتها (بالإجراءات الحاكمة أو التحكم في منظمات الأعمال، أو ممارسات الإدارة للسلطة الجيدة، أو التحكم المؤسسي، أو العقلانية، أو الحوكمة). إذ أشار (رباط) الى ان الحاكمية أصبحت (الإطار والقواعد العامة) التي يسري من خلالها فصل الحكم وعملياته، وهي تختلف عن الحكومة (Government) التي يمكن عدها نمطاً معيناً من الحاكمية وهو ما تلخصه عبارة "حاكمية بواسطة الحكومة" إذا أن الحكومة تشير الى المؤسسات المنتظمة في نظام تراتبي للمعايير ووضع القواعد والإشراف على الالتزام بالقواعد وفرضها، لكن الحاكمية اشمل وأكثر تنوعاً إذا تتضمن إشكال أخرى للحكم بمشاركة الحكومة أو بدونها، وهناك من يشير على ان الحكومة تتضمن معنى أضيق من الحاكمية، إذ أن الحكومة يشار من خلالها عادة الى السلطات الرسمية الثلاثة في الدولة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية)، ولكن عندما ننقل الى الحاكمية فأننا نكون بصدد منطق جديد يتسم بالاتساع وفلسفة جديدة لإعادة ترتيب العلاقة بين السلطة والحكومة (رباط، 2015: 8). عرفت الحاكمية على أنها مجموعة قواعد وضوابط والإجراءات الداخلية في الشركة أو المؤسسة التي توفر ضمانات تحقق حرص المدراء على الحقوق العامة والخاصة، كما أنها مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم المستفيدين من الخدمة وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين (عبد العال، 2007: 7).

كما عرفت الحاكمية من منظور استراتيجي بأنها إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين المنظمة وأصحاب المصالح نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية. فهو يتضمن العلاقات بين (حملة الأسهم، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، والموظفين، والنقابات، والمصارف، وكل من له مصلحة مع المنظمة)، وكل هذه العلاقات لها تأثير في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (الشبلي وآخرون، 2010: 141). من خلال ما تقدم يمكن تعريف الحاكمية على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تنظم عمل الشركات والمؤسسات العامة والخاصة وإدارتها بما يضمن ظهور هذه الشركات والمؤسسات

بالمستوى الذي يسهم في أداء أعمالها وعملياتها بمستوى عال ، وترسيخ العدالة في الإدارة الرشيدة اتجاه موظفيها وأصحاب المصالح من المساهمين والمتعاملين معها .

ومن المهم هنا الإشارة إلى نظرية الوكالة التي يعد من أوائل الكتاب الذين تحدثوا عنها آدم سميث الذي ذكر أهمية تقنين العلاقة التي تربط المساهمين أو الملاك مجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية (الوكيل) . والتي اعتبرت من أهم النظريات وأقدمها التي أسست لما يعرف الآن بعلم حاكمية الشركات وتعرف بأنها العقد الذي يتم بين ملاك الشركة ومد رائها التنفيذيين ، والذي ينتج عنه فوائد الطرفين ، وتعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية)، التي تحكم إطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل) ، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل وبذلك يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين ، وعلاقة الإدارة بالعاملين ، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي ... وغيرها (الشيرازي، 1990:104). ويمكن القول إن علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (padilla,2006:5).

عرفت نظرية الوكالة من قبل (حماد) على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية ، وأن وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية ، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامل لعقود التوظيف الخاصة بها (حماد ، 2006 : 69). ويشير (التميمي ، 2008 : 25) إلى أن الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الإطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل .

ثانياً : أهمية الحاكمية

تكمن أهمية الحاكمية في زيادة المقدرات الإبداعية للمنظمات التي تطمح بالوصول الى التفوق والنجاح في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير إذ أن وجود المعرفة وإدراك المنظمة لمدخل الحاكمية لا يمكن لها النجاح الذي تصبوا إليه ، وقد أشار (Momks,2001:117) في دراسة له عن التأثير الذي تحدثه الحاكمية في بقاء المنظمة واستمرارها وتفعيل دورها عند التطبيق الصحيح للحاكمية . وقد تعاضمت الأهمية لحاكمية المنظمات في العقود الأخيرة من القرن الماضي لما لها من دور مهم وحيوي في تنظيم عمل شركات الأعمال على وفق قواعد وضوابط واليات للعمل ، وان الغرض من منظمات الأعمال هو تعظيم العوائد للمالكين في الأمد البعيد، وبذلك فان حاكمية الشركة تمثل العلاقة بين اغلب المشاركين في تحديد توجه منظمات الأعمال وأدائها والمشاركين . ويمكن أجمال أهمية حاكمية الشركة من خلال مجموعة من النقاط التي حددها(السيد، 2009: 54 ،العبيدي، 2008:141، الدوري، 2009: 366 ، الفضل وآخرون ، 2010: 135) :

- أ- تعظيم قيمة منظمات الأعمال وتدعيم تنافسها في الأسواق.
- ب- تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المعرفية يؤدي الى تحقيق الكفاءة والقيمة الاقتصادية المطلوبة.
- ج- زيادة كفاءة تخصيص الموارد.
- د- العمل على تدعيم ثقة المستثمرين سواء كانوا أساسيين (كبار المساهمين)، أم أقلية (حاملين أسهم أقل).
- هـ- ضمان عوائد أفضل للإطراف المتعاملة مع المنظمة .
- و- تعزيز الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المحاسبية والإدارية .
- ز - إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات المالية التي تواجه أسواق المال .
- ح- وصول منظمات الأعمال الى الريادية من خلال الالتزام بالمبادئ ووضع الآليات التي تسهل وتنظم عمل المنظمات لتحقيق الصدارة في التنافس.
- ط- دورها في تعزيز التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية .
- ي- اهتمامها بالجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمحاسبية والإدارية.
- ك- العمل على تحديد الاتجاه للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للحفاظ على الموارد.
- ل- تعد عاملاً أساسياً في إيجاد المناخ الجيد للإعمال وزيادة قدرة المنظمة التنافسية.

ثالثاً : آليات الحاكمية

تتميز حاكمية الشركة بأنها توضح القواعد والإجراءات بخصوص إدارة منظمة الأعمال من اجل استعمال السلطة وضمان استقامة النتائج المالية ، ولكل نظام من الأنظمة آليات لتنفيذ هذه الأنظمة، وللحاكمية نوعان من آليات تنفيذ الرقابة الداخلية والخارجية ، وقد أشار (داود، 2011:130) إلى أن جودة الحاكمية هي دالة للآليات الداخلية والخارجية فكما كانت سياقات وإجراءات العمل والآليات المعمول بها بشكل جيد دل على جودة الحاكمية ، ومن أهم الآليات الداخلية والخارجية لحاكمية الشركة التي تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بما يحقق نجاحها في بيئة الأعمال هي :

1- آليات الداخلية للحاكمية

أ- **حجم مجلس الإدارة وتركيبه** : يعد مجلس الإدارة احد الآليات الحاكمة لأداء المديرين في الشركات من وجهة نظر حملة الأسهم ، وهم مجموعة من الأفراد المنتخبين من قبلهم الذين تكون مسؤوليتهم الأساسية العمل لصالح المالكين وأصحاب المصالح من خلال رقابة منفذي عمل منظمات الأعمال في المستوى الأعلى (الفضل وآخرون، 2010:138). ويضيف هؤلاء الأفراد ضمن ثلاثة مستويات (الداخليين)، المدراء العاميين في المستوى الأعلى للمنظمة ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية داخل المنظمة ، والخارجيين ذوي العلاقة

الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع منظمة الأعمال ، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية "والخارجيين" الذين يمثلون أفراداً ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمنظمة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى (Wheelan et al,2004:29). وتمتلك هذه المجالس سلطة توجيه شؤون منظمة الأعمال ومراقبة ومكافأة المدراء وحماية حقوق حملة الأسهم (Hitt et al,2007:333).

ب- **إلية التعويضات:** ويطلق عليها أحيانا (إلية الحاكمية المعدة A complicated Governance Mechanism)، في إشارة لخطورتها وتشعب قراراتها ، وإن إلية تعويض المدير التنفيذي تمثل إلية تسعى إلى دمج مصالح المدراء والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز بعيدة الأمد، ولا بد من تعويض المدير التنفيذي لقاء عمله ، وينبغي إن لا يسبب بأزمة مالية للمنظمة (Faril et al,2011:61).

ج- **آليات الإفصاح والشفافية:** يعد من بين الآليات المهمة والجوهرية لعمل منظمات الأعمال ، أذ أشار (choy,2007:15) إلى أن الإفصاح عن المعلومات للإطراف الخارجية والداخلية يتم من خلال إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار كل الحقائق المالية المهمة والتي تعتمد عليها الأطراف المهمة بالمشروع ، لذلك فإن الإفصاح ليس فقط توفير مجموعة من البيانات والمعلومات والسماح بالاطلاع عليها كما في الشفافية وإنما تتعهد منظمات الأعمال بتوصيل المعلومات بصيغة دورية الى المساهمين والجمهور التي يستفيد منها حتى المستثمرين المحتملين(عبد السلام،2006:8).

د- **لجان التدقيق والرقابة الداخلية:** تمارس لجان التدقيق والرقابة الداخلية دوراً كبيراً في تفعيل حاكمية الشركة والياتها، اذ يزيد معدل ثقة أصحاب المصالح وتمثل قاعدة أساسية ضرورية لأصحاب المصالح المتمثلين بـ(المستثمرين ، والعاملين، والدائنين، والإطراف المرتبطة بها) ، للاطمئنان الى دقة المعلومات الحسابية والتحقق من قدرتها على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للمحافظة على استثماراتهم وتساعد الإدارة في التطلع إلى المخاطر العمليات الرقابية والتأكد من دقة التقارير الإدارية الموجه لأصحاب المصالح (Desmet et al.,2011:184).

2- الآليات الخارجية للحاكمية

أ- **القدرة على التنافس وسوق العمل الإداري :** يساعد هذا العامل الإدارة على التركيز على الأداء، وهي إلية تمكن منظمات الأعمال التي لديها قدرة على تقديم منتجات (خدمات) مبدعة وفريدة ان تتقدم على منظمات الأعمال ذات القدرة الأقل . فإذا وجد عدم قدرة الادارة على القيام بالعمل الصحيح فعلى مجلس الإدارة ان يقوم باستبعاده (السامرائي، 2010:40). وعليه ان المسؤولية الأكبر تقع على عاتق مجلس الإدارة في المتابعة والإشراف على سير العمل او الفشل المتحقق من إستراتيجية منظمة الأعمال سينعكس سلباً على سمعة أعضاء مجلس الإدارة ، ولن يجدوا أنفسهم بالمواقع ذاتها كأعضاء في مجلس الإدارة ، ولا سيما عند إفلاس منظمات الأعمال او الاستحواذ

عليها من قبل شركات أخرى ، فلا بد بذل الجهود للمحافظة على بقاء منظمة الأعمال في السوق وجعلها قادرة على منافسة منظمات الأعمال الأخرى في مجال العمل ذاته ، وان تكون سباقاً في طرح منتجاتها في الأسواق ورائدة في مجال عملها من خلال تقديم منتجات مبتكرة ومبدعة وهذا بدوره يسهم في رفع قيمة منظمة الأعمال والحصول على ميزة تنافسية مستدامة(داود،2011:136).

ب- **آليات السوق لإغراض السيطرة:** هي آليات يتم اللجوء إليها اذا ما فشلت الآليات الداخلية في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويتألف السوق من الأفراد والمنظمات التي لها القدرة على شراء مراكز ملكية المنظمات ذات الأداء المنخفض أو الاندماج معها (Hitt,2003:327).

ج- **التدقيق الخارجي:** ديوان الرقابة المالية ، ودائرة التعليم الجامعي الأهلي: يؤدي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات وليس قبولها فقط ، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، وهذه اللجان مستقلة ونشطة تعمل على التدقيق بمستوى عال من النوعية وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في صقل العمل الذي تعمل فيه المنظمة (sheehan,2009:47) . علماً بأن الدراسة قد سلطت الضوء على جهتين رقابيتين هما ديوان الرقابة المالية ، ودائرة التعليم الجامعي الأهلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكونهما الجهات الخارجية التي لها صلاحية مراقبة وتدقيق لعمال الكليات الأهلية والتأكد من مدى انسجامها مع رؤيتها وتعليماتها.

د- **حملة الأسهم الأقلية:** يشير لهذه الإلية كل من (carpenter,2009:5) ، (Bai,2003:5) إلى حماية حقوق واستثمارات حملة الأسهم الذين يمتلكون أسهم قليلة لكن إعددهم أكثر من حملة الأسهم الكبار إذا يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد أكبر من المنظمات التي تدار بشكل جيد ، ومن ثم فأنهم مستعدون للدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع ، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب جشع وإهمال المدراء التنفيذيين.

المحور الثاني: الإبداع الإداري في المنظمات

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

تسعى اغلب المنظمات إلى الإتيان بما هو جديد من خلال الإبداع نتيجة المنافسة بين المنظمات ، وبالأخص الأعمال منها ، لذلك أصبح التميز النقطة الجوهرية والأساسية التي تبقى المنظمة في سوق المنافسة . وبذلك سعت المنظمات إلى الاهتمام بالمتزايد بالإبداع كونه من أهم السبل المؤدية إلى البقاء والتميز . تتناول المتخصصين في مجال الإبداع ، وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم متفق عليه من قبلهم ويعود ذلك الى طبيعة تعدد مجالات الإبداع . اذ عرف (لطي ،2010) الإبداع على انه التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة وانجاز أساليب وطرق توصل الى نتائج متفوقة ومتميزة(لطي ، 2010 :34). في عرفه آخرون انه القدرة على

المجي بشي جديد ذو قيمة للمجتمع قد يتعلق هذا الشيء بعمل أو فكرة أو أسلوب جديد (Jingyu & Others,2014:5). أو المتمثل بتقديم بعض الأشياء الجديدة أو الأهداف العملية ، فضلا عن مشاريع الإبداع التي ينبغي ان تتماشى مع الموارد، والأهداف، والاستفادة من الكفاءات الأساسية لتساعد بتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Schilling,2005:59). ويعد الإبداع الإداري احد أنواع الإبداع داخل المنظمات فقد عرفه (بشاوي ،2008:3) على انه فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد . بينما عرفة (Gupta,2008: 94) انه دعوة للتجديد والتطوير والإيعاز للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال الإدارة في مواقعهم التي يعملون فيها ، وتلمس للفرص المتوفرة للتطوير والتحسين ، وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الأشياء في نمط جديد وبمنظار شمولي وإعلان عن ربط الأشياء بعضها ببعض والتوفيق بينهما سعياً للتوصل لانجازات جديدة تنطلق بها المنظمات (النتيفات، 2006:18). أما آخرون عرفوه على انه التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج (العامري وآخرون ، 2007:180). وضمن السياق ذاته عرفه (عزيز،2011) انه مجموعة العمليات والسلوكيات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، والتي تؤدي إلى إحداث التغييرات على الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الإدارية من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل مشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر أصالة وبطريقة غير مألوفة (عزيز ، 2011: 74). أما (النشمي وآخرون) عرفا الإبداع الإداري بأنه مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي ان وجدت مناخ إبداعي فإنها تجعل الفرد يسلك سلوكاً إبداعياً فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة التفكير وإنتاجاً للأفكار متميز بتنفيذ إبداعي ينمي عن خبرة ودراية مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه (النشمي وآخرون ،2017:186). من خلال ما تقدم يمكن تعريفه على انه تلك التغييرات التي تقوم بها الإدارة في العمليات الإدارية والأساليب التنظيمية والتي تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات جديدة .

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري للمنظمات

تؤكد العديد من الدراسات على وجود حاجة ماسة للإبداع داخل المنظمات لمواكبة التغييرات ، وتلبية حاجات السوق المختلفة ، لذا فإن الإبداع الإداري يعد من بين العناصر والموارد المهمة ذات الأهمية البالغة للمنظمات المعاصرة ، ونتيجة المنافسة الكبيرة بين المنظمات والتحديات التي تواجهها أصبحت العملية الإبداعية من أساسيات العمل المنظماتية . ومن أهم النقاط التي اعطته أهمية الأتي:
1. إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد بشكل رئيسي على استفادة المنظمة من الإبداع وقدرتها على توليد أفكار جديدة والمعرفة بصورة أكثر كفاءة (Slavich,2009:27).

2. تكمن في انه وسيلة يمكن الاعتماد عليه لتوليد استقرار على المدى البعيد وتحقيق عائدات للمساهمين وتعظيم رضا العاملين والبقاء في المنظمة من خلال التوصل الى المواقف المستدامة (Khaledabadi,2008:19).

3. للإبداع الإداري أهمية بالنسبة للمنظمات فهو يقتضي النظر للقضايا او المسائل من زوايا مختلفة والابتعاد عن القواعد والممارسات القديمة التي تقيد المنظمة بالطرق التقليدية في انجاز المهام ، فالإبداع الإداري يتيح للمنظمة بان تكون مختلفة في إيجاد إجابات وحلول جديدة للمشاكل القديمة منها والجديدة على حد سواء (Certo,2006:454) .

4. يعمل على توسيع مداركات الأفراد من خلال التعليم والتدريب.

5. ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية وذلك من خلال تعلم التفكير الإبداعي .

ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري

سوف يتم اعتماد إبعاد الإبداع الإداري التي أشار إليها العديد من الباحثين وهي الآتي :

1- **الطلاقة** : يقصد بها إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة (الشبيني، 1997:91). أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار او المشكلات او الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات او مفاهيم سبق تعلمها وهي تتضمن الجانب الكمي للإبداع ، وتقاس الطلاقة على سبيل المثال : (العواد، 2005:17):

أ- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد.

ب- تطبيق الأفكار وفق متطلبات معينة .

2- **المرونة**: إي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف (الشبيني، 1997:91). أو قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره للمشكلة التي يعالجها من زوايا مختلفة ، اي النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الآخرون ، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها اليوم ، وهي نوعان المرونة التكيفية ، والمرونة التلقائية (الصيرفي ، 2006:69).

3- **الأصالة** : تعني ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة (الشبيني، 1997: 91) . أو ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار ، فالأصالة هي نتاج للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الامر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف (الصيرفي ، 2006:69).

4- **الحساسية للمشكلات** : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في جميع المواقف ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (الشبيني، 1997: 91). وتعد الحساسية اتجاه المشكلات من أهم إبعاد التفكير الإبداعي الإداري ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية

واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وإبعادها ، وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة (العريفي، 2006:33) .

5- **المخاطرة** : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (الشبيبي، 1997:91). ومن خلال تناول الداخل الرئيسية لمتغيرات الدراسة يمكن الاستدلال على طبيعة الدور التي تلعبه آليات الحاكمية في الإبداع الإداري الذي سوف يتم التوصل إليه من خلال نتائج الجانب العملي للدراسة.

المبحث الثالث / الإطار العملي للدراسة

الوصف الإحصائي ، واختبار الفرضيات

أولاً: مقياس الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار مقياس الدراسة من خلال مصادر ضمن منظومة الأدبيات الإدارية، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. اذ كان سلم الرتب (Likert) هو المعتمد في قياس ظواهر الدراسة لجدول رقم (2) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

1. ثبات مقياس الدراسة

استخدم الباحث معامل كرونباخ إلغا للتأكد من اتساق وثبات مقياس الدراسة، وكما موضح في الجدول (2). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ إلغا بين (0.71-0.92) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث والدراسات الإدارية لان قيمتها اكبر (0.60) ، وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (2)
ملخص مقياس الدراسة

| المقياس | معامل كرونباخ إلغا للبعد | معامل كرونباخ إلغا للمقياس |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| أولاً : آليات الحاكمية | | 0.88 |
| 1. آليات الحاكمية الداخلية | 0.92 | |
| أ- بعد مجلس إدارة الكلية | 0.83 | |
| ب- بعد التعويضات | 0.79 | |
| ج- بعد الإفصاح والشفافية | 0.79 | |
| د- التدقيق والرقابة الداخلية | 0.83 | |
| 2. آليات الحاكمية الخارجية | 0.83 | |
| أ- ديوان الرقابة المالية | 0.80 | |
| ب- دائرة التعليم الجامعي | 0.71 | |
| ثانياً : الإبداع الإداري | | 0.78 |
| أ- الطلاقة | 0.86 | |
| ب- المرونة | 0.74 | |
| ج- الأصالة | 0.89 | |
| د- الحساسية للمشكلات | 0.85 | |
| هـ- المخاطرة | 0.82 | |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات ومخرجات الحاسبة

ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات وإبعاد الدراسة

يوضح جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة وترتيب الإبعاد حسب المتوسط لمتغيري الدراسة آليات الحاكمية بإبعادها أعلاه والإبداع الإداري بإبعاده أعلاه. حُدد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولأن استبانته الدراسة تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15): (1-1.80: منخفض جداً، 1.81-2.60: منخفض، 2.61-3.40: معتدل، 3.41-4.20: مرتفع، 4.21-5.0: مرتفع جداً) وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS. V25) لأجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالدراسة ، إذ يعكس الجدول (3) اعلي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.60) لمتغير الإبداع الإداري وبانحراف معياري بلغ (0.898). مما يشير الى انسجام إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير ، إذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير آليات الحاكمية الذي بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.881) مما يعكس انسجام إجابات عينة الدراسة حول آليات الحاكمية والمتغيرين ضمن مستوى إجابة مرتفع ، اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للإبعاد كان من نصيب آليات الحاكمية الخارجية إذ بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.671) ، اما اقل وسط حسابي كان من نصيب بعد التعويضات إذ بلغ (3.29) وبانحراف معياري بلغ (0.984). وبمستوى إجابة معتدل ، في حين كانت بقية المتوسطات ضمن مستوى إجابة مرتفع ما عدا بعد مجلس إدارة الكلية وبعد الحساسية للمشكلات كانا ضمن مستوى معتدل مما يعكس إدراك عينة الدراسة لماهية آليات الحاكمية والإبداع الإداري في كليتي الرافدين الجامعة والمأمون الجامعة.

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة وإبعادهما

| ت | المتغير والبعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | ترتيب الإبعاد |
|----|-------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | آليات الحاكمية | 3.53 | .881 | مرتفع | |
| 2 | آليات الحاكمية الداخلية | 3.48 | .784 | مرتفع | 9 |
| 3 | بعد مجلس إدارة الكلية | 3.36 | .878 | معتدل | 11 |
| 4 | بعد التعويضات | 3.29 | .984 | معتدل | 13 |
| 5 | بعد الإفصاح والشفافية | 3.42 | .797 | مرتفع | 10 |
| 6 | بعد التدقيق والرقابة الداخلية | 3.56 | .742 | مرتفع | 5 |
| 7 | آليات الحاكمية الخارجية | 3.84 | .671 | مرتفع | 1 |
| 8 | ديوان الرقابة المالية | 3.70 | .655 | مرتفع | 3 |
| 9 | دائرة التعليم الجامعي | 3.56 | .691 | مرتفع | 4 |
| 10 | الإبداع الإداري | 3.60 | .898 | مرتفع | |
| 11 | بعد الطلاقة | 3.53 | .741 | مرتفع | 8 |
| 12 | المرونة | 3.71 | .796 | مرتفع | 2 |
| 13 | الأصالة | 3.55 | .944 | مرتفع | 7 |

| | | | | | |
|----|-------------------|------|------|-------|----|
| 14 | الحساسية للمشكلات | 3.33 | .839 | معتدل | 12 |
| 15 | المخاطرة | 3.55 | .617 | مرتفع | 6 |

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسبة

ثالثاً : الارتباطات بين المتغير المستقل بإبعاده والمتغير المعتمد

اعتمد في هذا الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين آليات الحاكمية بإبعاده (آليات الحاكمية الخارجية ، وآليات الحاكمية الداخلية)، والإبداع الإداري بإبعاده (مجلس التعليم الجامعي الأهلي) . إذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

1. علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

2. علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

3. علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلي من 0.30

إذ يظهر الجدول (4) مصفوفة الارتباط التي تشير إلى إن العلاقة بين آليات الحاكمية والإبداع الإداري كانت ايجابية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.854^{**}$, $p < 0.01$) وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين آليات الحاكمية والإبداع الإداري .إما عن علاقة إبعاد آليات الحاكمية مع متغير الإبداع الإداري فقد تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية وذات دلالة معنوية بين بعد مجلس الإدارة والإبداع الإداري يبلغ معامل الارتباط ($R=0.877^{**}$, $p < 0.01$)، كما وجد بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين بعد التعويضات والإبداع الإداري ($r=0.856^{**}$, $p < 0.01$) وتشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين بعد الإفصاح والإبداع الإداري بلغت ($r=0.654^{**}$, $p < 0.01$). وتشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين بعد التدقيق والإبداع الإداري بلغت ($r=0.711^{**}$, $p < 0.01$). وتشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين آليات الداخلية والإبداع الإداري بلغت ($r=0.853^{**}$, $p < 0.01$) . تشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين بعد ديوان الرقابة المالية والإبداع الإداري بلغت ($r=0.677^{**}$, $p < 0.01$). وتشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين بعد دائرة التعليم الأهلي والإبداع الإداري بلغت ($r=0.746^{**}$, $p < 0.01$). وتشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية بين بعد آليات خارجية والإبداع الإداري بلغت ($r=0.765^{**}$, $p < 0.01$).

وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنفرع منها الفرضية الفرعية الأولى والثانية، والتي تشير إلى ارتباط ايجابي عالي بين متغيري الدراسة، فضلا عن ارتباط الإبعاد للمتغير المستقل بالمتغير المعتمد.

جدول (4)
مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

| | | مجلس إدارة الكلية | التعويضات | الإفصاح والشفافية | التدقيق | آليات داخلية | ديوان الرقابة | دائرة التعليم الأهلي | آليات خارجية | آليات الحاكمية |
|--|---------------------|-------------------|-----------|-------------------|---------|--------------|---------------|----------------------|--------------|----------------|
| الإبداع الإداري | Pearson Correlation | .877** | .856** | .654** | .711** | .853** | .677** | .746** | .765** | .854** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | | |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.25

رابعاً: اختبار الفرضيات

أشارت مصفوفة الارتباطات بين متغيري الدراسة إثبات أولي عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة إلا إن الارتباط يحتاج إلى قياس مستوى التأثير بين متغيري الدراسة وبين إبعاد المستقل والمتغير المعتمد. ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها ، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. والجدول (5) يظهر تحليل الانحدار الخاص باختبار فرضية الدراسة الثانية. ويتضمن هذا الجدول قيم بيتا غير المعيارية (B)، وقيمة معامل التفسير (R²)، وقيمة (F) المحسوبة.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين آليات الحاكمية بإبعادها والإبداع الإداري) ويوضح الجدول (5) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر آليات الحاكمية والإبداع الإداري .

جدول (5)
قيم نموذج الانحدار لمتغيري الدراسة (N = 65)

| β | R ² | F calculated | الإبداع الإداري المتغير المستقل والإبعاد |
|-------|----------------|--------------|--|
| 0.757 | 0.728 | 166.334 | آليات الحاكمية |
| 0.657 | 0.727 | 165.099 | آليات الحاكمية الداخلية |
| 0.612 | 0.769 | 206.212 | مجلس إدارة الكلية |
| 0.671 | 0.733 | 169.777 | التعويضات |
| 0.457 | 0.427 | 46.265 | الإفصاح والشفافية |
| 0.433 | 0.506 | 63.475 | التدقيق الداخلي |
| 0.716 | 0.585 | 87.539 | آليات الحاكمية الخارجية |
| 0.559 | 0.459 | 52.590 | ديوان الرقابة المالية |
| 0.683 | 0.557 | 77.842 | دائرة التعليم الأهلي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

إذ يتضح من الجدول (5) ما يأتي :

أولاً : إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدّر بلغ (166.334) عند مستوى دلالة (0.01).

وكذلك لبقية الإبعاد بلغت على التوالي :

(165.099,206.212,169.777,46.265,63.475,87.539,52.590,77.842)

وبناءً عليه تقبل الفرضية بشكل كامل وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لارتفاع آليات الحاكمية في زيادة من ظاهرة الإبداع الإداري وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.728) يتضح بأن آليات الحاكمية قادرة على تفسير ما نسبته (72.8%) من التغيرات التي تطرأ على زيادة الإبداع الإداري في الكليات عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (27.2%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة كما لغت القدرة التفسيرية لبقية الإبعاد كما يأتي:

(0.72, 0.72, 0.76, 0.73, 0.42, 0.50, 0.58, 0.45, 0.55) مما يوضح ان هناك قدرة لإبعاد آليات الحاكمية في تفسير وتوضيح الارتفاع الذي يحصل في الإبداع الإداري. ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.75). بأن زيادة مستويات آليات الحاكمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري بنسبة (75%) من وحدة انحراف معياري واحد بينما حققت باقي الإبعاد النسب الآتية: (0.65, 0.61, 0.67, 0.45, 0.43, 0.71, 0.55, 0.68) مما يوضح قدرتها على التأثير بشكل طردي في ظاهرة الإبداع الإداري وهذا يعد مؤشراً إيجابياً وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة وجود حاكمية لدى العينة المبحوثة تتسجم مع التعليمات والضوابط والقرار الصادر من الجهات الرقابية الخارجية المتمثلة بديوان الرقابة المالية ، ودائرة التعليم الجامعي الأهلي في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
2. تعبر الحاكمية لدى العينة المبحوثة عن إرادة مجلس إدارة الكليتين ، وتتميز بالإفصاح والشفافية اتجاه الجهات الرقابية.
3. تتمتع القيادات الإدارية في العينة المبحوثة بسلوك إبداعي عال ، ودائماً ما يدعمون المقترحات الهادفة للآخرين.
4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عالية بين آليات الحاكمية الداخلية والخارجية مع إبعاد الإبداع الإداري.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية عالية بين آليات الحاكمة الداخلية والخارجية مع إبعاد الإبداع الإداري.
6. يتأثر الإبداع الإداري بشكل واضح بالتعليمات والقرارات والقواعد العامة والتي تمارس من قبل العينة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام المتزايد من قبل العينة المبحوثة لتعزيز حاكميتها وفق التعليمات التي تعمل على أساسها الجهات الرقابية الخارجية ، وبالأخص دائرة التعليم الجامعي الأهلي من أجل ديمومة العلاقة بين الطرفين دعماً للتعليم الجامعي الأهلي في العراق.
2. توثيق الإجراءات والتعليمات والضوابط في محاضر مجلس إدارة الكلية ورفعها إلى الجهات ذات العلاقة للمصادقة عليها لتكون منهاج عمل وحاكمية لها.
3. ضرورة توافر الحاكمية التي تتسم بالشفافية والمرونة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.
4. إمكانية استحداث قسم للإبداع يهتم بإبداعات الآخرين للاستفادة منها في العمل على سبيل المثال استحداث أقسام علمية جديدة تنسجم مع سوق العمل .
5. خلق مناخ إبداعي من خلال الحاكمية المتبعة في العينة المبحوثة من خلال تخصيص مبالغ مالية للبحث والتطوير ، ومنح الحوافز للمبدعين وإتاحة المرونة لهم.

المصادر العربية

1. بشاوي ، لمياء (2008) "الإبداع في المنظمات ، كيف ننمي الإبداع في منظماتنا، بحث منشور .
2. التميمي، عباس حميد يحيى، (2008) ، " اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية و الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. حماد، طارق عبد العال، (2008) ، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة.
4. داود، فضيلة ، (2011) "تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال " ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
5. الدوري ، زكريا ، احمد علي صالح ، (2009) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، اليازوردي للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الاردن .
6. الرازي، عباس مهدي، (1990) ، "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
7. رباط، محسن مهدي، (2015) " الحوكمة مسار لتطوير القطاع السياحي العراقي في ظل التنمية البيئية المستدامة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
8. السامرائي ، مها عبد الستار عبد الجبار ، (2010) ، " أسس علمية مقترحة لحساب الدخل السياحي وأثره في الدخل القومي العراقي " - دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير ، في العلوم السياحية وإدارة الفنادق، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
9. السيد، اسامة عبد المنعم ، (2009): "الحاكمية المؤسسية : مفهومها وأهدافها ومقوماتها ومشاكلها والتطورات الدولية الخاصة بها، "المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية: العدد الثالث والعشرين.

10. شبلي، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين ، (2010) : "بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 56.
11. الصيرفي ، محمد ، (2009) " إدارة العمل الجماعي " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر .
12. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (2006) " إدارة الأفكار " مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
13. عبد السلام، صفوت ، (2006):،_ الشفافية والإفصاح والأثر على كفاءة سوق راس المال :مع تطبيق على سوق الكويت للأوراق المالية "جامعة عين شمس- كلية الحقوق، دار النهضة العربية – القاهرة.
14. عبد العال، طارق ، (2007) ، حوكمة الشركات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ،.
15. العبيدي، صبيحة برزان، (2008) ، "دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الوكالة – دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة بغداد من 2001 – 2007" أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،.
16. العريفي، سعود بن محمد ، (2006) " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الملك عبد العزيز .
17. العزاوي ، نجم ، ونصير، طلال ، (2012) " اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 33/.
18. عزيز ، ديلمان احمد ، (2011) " التمكين ودوره في الإبداع " رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية .
19. العواد ، عبد الله بن محمد ، (2005) " واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة / السعودية/ رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا – جامعة نايف العربية .
20. الفضل، مؤيد محمد علي ، راضي، نوال حربي ، (2010) "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية المنظمة "،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد/12، العدد/4.

21. لطفي ، عاطف ، (2010) "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال " ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن.
22. ناصر الدين ، يعقوب ، (2012) " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة "، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة.
23. التنتيفات، محمد بن عامر ، (2006) " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الامنية "، دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية.

المصادر الأجنبية

1. Bai, Chong-En& Liu, Qiao& Lu, Joe & Song, M. & Zhang, Junxi, (2002) "Corporate Governance and Firm Valuations in China", Faculty of Business and Economics, The University of Hong Kong, pp.1-33.
2. Carpenter ,Mason ,A & Sanders ,Wm. Gerard, (2009) "Strategic Management :A dynamic Perspective Concepts "2Snd ed., Pearson International Edition ,Prentice Hall, New Jersey.
3. Certo, Samuel, C., Certo, S. Trevis, (2006), "Modern management", 10th Ed , pearson, prentice Hell, upper saddle River, New Jersey.
4. Choy, Samuel: (2007) "The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance : Acase Study based on an International Organisation",Australia.
5. Corcoran& Suzanne, (2004) " Duty, Discretion and conflict: University Governance and the Legal obligation of university Boards", Australian Universities review VOL. 46. NO.2.
6. Dobni, C.B., (2011) " The relationship between an innovation Orientation and Organizational performance", International Journal of innovation management ,VOL.14, NO 2 .
7. Faril , Mamdough& Conte, Vincent & Lazarus, Harold, (2011) "Toward a general Model for Executive Compensation", Journal of Management Development ,Vol.30, No.1.
8. Faril , Mamdough& Conte, Vincent & Lazarus, Harold, (2011) "Toward a general Model for Executive Compensation", Journal of Management Development ,Vol.30, No.1.
9. Gupta, Praveen,(2008) "Business Innovation , In The 21st century", First Edition, S. chant & company.LTD.
10. Hitt, M and Others, (2003)" Strategic Management: Competitiveness and Globalization",15th Ed, south – Western College Publishing. Ohio .
11. Hitt, Michael A.& Ireland ,R. Duane & Hokinson ,Robert ,E.:2007 "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed., South-Western Thomson.

12. Jingyu ,LI, (2014) “Encouraging creative Thinking in robots improves Their ability to solve challenging problems publication rights licensed to Acme, Canada .
13. Khalid Abadi, Hamed, Jafari, (2008) “Innovation Management: Technology Engineering and management, Stockholm, Sweden. Strategies for sustainable Vehicle Development master's thesis in production .
14. Monks, R. & Minnow, No., (2001) corporate governance, 2ed, Blackwell publishers, Malden a.
15. Nashui, M.& Zin , S. (2011) “variations in Communication Satisfaction of academic staff in Universities in Yemen depending on national culture” , cross cultural management : An international Journal,VOL.18 , NO(1.(
16. Padilla, Alexander, "Agency Theory, Evolution and Austrian Economics", 2006.www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6.pdf
17. Schilling , M . (2005) “Strategic Management of Technological Innovation”, McGraw –Hill Irwin.
18. Sheehan , T. Norman & Foss , J. Nicolai: (2009) "Exploring the root of Porter s activity –based view", Journal of Strategy and Management ,Vol.No.3, pp.240-260.
19. Slavich , Barbara ,(2009) “ Disciplining creativity: Social mechanisms and Human Resource management practices in creativity – Driven Organizations”, Doctoral THESIS Department Business policy, Human Resource management and information Systems.
20. Solomon "corporate Governance and Accountability "Edition Third, (2010)
21. Wheelen, T. & Hunger, J (2004) " Strategic Management and Business policy", 9th ed., Pearson, prentice Hall, New Jersey USA.

ملحق (1)

(الاستبانة)

الدكتور..... المحترم

تحية طيبة...

أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال دراستنا بعنوان (دور آليات الحاكمية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات). وهي دراسة علمية استطلاعية على عينة من الكليات الأهلية.. راجين مساهمتكم في إنضاج الدراسة من خلال الإجابة الدقيقة على فقراتها بدقة ، علماً إن المعلومات المدونة ستستخدم لإغراض الدراسة فقط .

شاكرين تعاونكم معنا ، وتمنياتنا لكم بالنجاح والتميز...

أولاً: المعلومات الشخصية

1. العمر: ☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51- فما فوق
2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. التحصيل الدراسي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير
- سنوات الخدمة: ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25

م. د. حميد سالم الكعبي
كلية الرافدين الجامعة
قسم إدارة الأعمال

المتغير المستقل: آليات الحاكمية

أولاً : آليات الحاكمية الداخلية: هي تلك الجهات الحاكمة داخل الكلية التي تسهم في صياغة أهدافها وتنفيذها ومراقبتها والتي تتكون من الآتي :

1- مجلس إدارة الكلية:

| ت | الفقرات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 1 | مجلس الكلية يتكون من أعضاء متنوعين يمارسون عملية الإشراف على الجوانب العلمية والإدارية والمالية . | | | | | |
| 2 | معظم القرارات تتخذ من قبل مجلس الكلية ، ولا ينفرد احد الأعضاء باتخاذ القرارات . | | | | | |
| 3 | يراجع مجلس الكلية باستمرار خططه التطويرية وبالأخص استحداث أفكار جديدة وسياسات توزيع الموارد . | | | | | |
| 4 | يتصف أعضاء مجلس الكلية بالخبرة والدراسة اللازمة لتحقيق أهداف الرقابة والإشراف الكفوء . . | | | | | |

2- التعويضات:

| ت | الفقرات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 5 | يوجد في الكلية نظام خاص بالحوافز والمكافآت . | | | | | |
| 6 | يحصل جميع العاملين بمختلف اختصاصاتهم ومهام عملهم على الرواتب المجزية التي تشجعهم على أداء الأعمال بمهنية عالية. | | | | | |
| 7 | تعمل الكلية على ربط الأداء بالحوافز والمكافآت . | | | | | |
| 8 | يوجد في الكلية سياسة واضحة لتوزيع الأرباح نهاية كل سنة مالية. | | | | | |

3- الإفصاح والشفافية:

| ت | الفقرات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا اتفق | لا أتفق بشدة |
|----|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 9 | تتبع الكلية سياسة واضحة في إظهار الحقائق المالية المهمة للجهات الرقابية الخارجية . | | | | | |
| 10 | لا تخفي الكلية المعلومات الخاصة بالجوانب المالية والإدارية عن الجهات الرقابية والإشرافية من خارج الكلية . | | | | | |
| 11 | تعرض الكلية بشكل دوري كافة التقارير التي تبين أنشطتها العلمية والإدارية في موقعها الرسمي الالكتروني . | | | | | |
| 12 | تفصح الكلية بشكل مستمر عن رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية إلى جميع العاملين فيها. | | | | | |

4- التدقيق والرقابة الداخلية :

| ت | الفقرات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا اتفق | لا أتفق بشدة |
|----|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 13 | توجد في الكلية وحدة تنظيمية متخصصة بتدقيق الأعمال والرقابة عليها . | | | | | |
| 14 | يتصف العاملون بالمهام الرقابية والإشرافية الداخلية بالخبرة والمهنية في مجال عملهم . | | | | | |
| 15 | تمارس الوحدة الرقابية في الكلية أنشطتها بشكل دوري وترفع التقارير اللازمة إلى مجلس الكلية . | | | | | |
| 16 | تشخص الوحدة الرقابية والتدقيقية داخل الكلية نقاط الخلل والأخطاء تصحيحها. | | | | | |

ثانياً : آليات الحاكمية الخارجية : هي تلك الآليات التي لها السلطة في متابعة ورقابة كافة الجوانب المالية والإدارية والعلمية ، وتتكون من الآتي :

أ- ديوان الرقابة المالية

| ت | الفقرات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا اتفق | لا أتفق بشدة |
|----|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 17 | يعمل ديوان الرقابة المالية على تدقيق كافة الأنشطة المالية والإدارية والعلمية بشكل دوري . | | | | | |
| 18 | يتعامل ديوان الرقابة المالية مع الكلية بموضوعية عالية وبمهنية. | | | | | |
| 19 | يناقش ديوان الرقابة المالية تقريره السنوي والملاحظات يتم تشخيصها مع مجلس الكلية . | | | | | |
| 20 | يتابع الديوان عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات التي لا تتسجم مع تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والأنظمة والإجراءات الأخرى . | | | | | |

ب- دائرة التعليم الجامعي الأهلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 21 | توجد في الوزارة جهة متخصصة بعملية الإشراف المباشر على قيام الكلية بتنفيذ التعليمات الصادرة من قبلها . | | | | | |
| 22 | تتصف دائرة التعليم الجامعي الأهلي بالكفاءة والجدية في العمل . | | | | | |
| 23 | تتابع الدائرة تقيد الكلية بخطة القبول السنوي المركزي للطلبة المقبولين فيها. | | | | | |
| 24 | تدقق الدائرة جميع القرارات الصادرة من مجلس الكلية والتأكد من مدى انسجامها مع تعليمات الوزارة وتوجيهاتها والمصادقة عليها . | | | | | |

المتغير التابع: الإبداع الإداري في المنظمات

1- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين.

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 25 | تتوفر القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و | | | | |
| 26 | أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه . | | | | |
| 27 | لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته . | | | | |
| 28 | لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. | | | | |

2- المرونة: يقصد بها تغيير الحالة الذهنية تبعاً للتغيير في الموقف .

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 29 | يستفيد الجميع من الانتقادات التي توجه لهم . | | | | |
| 30 | أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني | | | | |
| 31 | أشعر بالمتعة إثناء تعاملي مع مشكلات العمل . | | | | |
| 32 | أحترم وجهات النظر الجيدة حتى وأن اختلفت عن وجهة نظري . | | | | |

3- الأصالة: أي ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 33 | توفر القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل . | | | | |
| 34 | القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة . | | | | |
| 35 | القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة . | | | | |
| 36 | إمكانية التعبير عن الأفكار المبدعة . | | | | |

4- الحساسية للمشكلات: القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 37 | التركيز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر . | | | | |
| 38 | عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها | | | | |
| 39 | امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا . | | | | |
| 40 | لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها . | | | | |

5- المخاطرة : أي اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والذي يكون فيه الفرد

على استعداد لتحمل المخاطرة .

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 41 | أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك . | | | | |
| 42 | أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في حينها . | | | | |
| 43 | السعي لخلق قيم جديدة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار . | | | | |
| 44 | أحترم وجهات النظر الجيدة حتى وأن اختلفت عن وجهة نظري . | | | | |