

الاحتواء العالي وتأثيره في الابداع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية العراقية في محافظات الفرات الاوسط

High Involvement And Its Impact On Organizational Innovation An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of Teaching Staff In Iraqi Private Universities In The Middle Euphrates Provinces

ايناس عبد الحسين كاطع
Enas Abdul Hussein Katea Al- Khafaji
admin.mang21.12@qu.edu.iq
Al-Qadisiyah University / College of
Administration and Economics

أ.م. د باسم عباس كريدي الجاسمي
Dr.Basim Abbas Kraidy Al-Jassmy
basim.jassmy@qu.edu.iq
Al-Qadisiyah University / College of
Administration and Economics

المستخلص :

يهدف البحث إلى بيان أثر الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي وذلك من خلال آراء عينة من التدريسيين في (الجامعات والكليات الاهلية العراقية في محافظات الفرات الاوسط). بناءً على ذلك فإن نموذج البحث الحالي يتألف من جانبين ، الأول منها يمثل متغير الاحتواء العالي (High-Involvement HIIN) (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الأداء المعتمد على المكافأة ، التدريب). والثاني يمثل المتغير التابع وهو الابداع التنظيمي (Organizational innovation ORIN) بأبعاده (الابداع الاداري ، ابداع العملية). وقد جرى تجميع بيانات البحث من (20) (جامعة وكلية اهلية في محافظات الفرات الاوسط) عبر أداة المقياس (الاستبانة) ووفقاً لمقاييس معدة ومكيفة ، فقد كان عدد الاستبانات الموزعة (445) في حين ان عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (397) منها (375) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي و (22) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي. عبر استخدام الأساليب الإحصائية ، التحليل العاملي (Factor Analysis) ، التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistical Analysis) ، باستخدام برامج احصائية مثل (SPSS V.24 , Amos V.24) ، وبرنامج معالجة الجداول والبيانات (Excel) . وقد توصلت النتائج إلى أن الاحتواء له تأثير إيجابي في الابداع التنظيمي.. وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث ، لذا يوصي البحث الحالي بضرورة تعزيز الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث اهتمامها بالاحتواء العالي بما لها من اسهام ايجابي كبير على الابداع التنظيمي.

الكلمات الرئيسية : الاحتواء العالي، الابداع التنظيمي.

Abstract :

This study aims at demonstrating the impact of high Involvement on Organizational Innovation through the opinions of a sample of the teachers in the Iraqi universities and civil colleges in the central Euphrates governorates. Accordingly, the current study model consists of two aspects, the first of which represents the high Involvement HIIN variable and its dimensions (participation in decision-making, information sharing, reward-based performance, training). The second is the dependent variable, which is organizational innovation ORIN (administrative innovation, process innovation). The study data were collected from (20) (university and civil college in the central Euphrates governorates) through the measurement tool (resolution) and according to the prepared and air-conditioned standards, the number of resolutions distributed (445) while the number of resolutions retrieved (397) (375) is valid for statistical analysis and (22) Invalid resolution for Statistical Analysis. By using statistical methods, factor Analysis, descriptive statistical analysis, structured equation modeling, using statistical programs such as 24. AMOS (SPSS v 24.V), and Table and Data Wizard (Excel). The results found that high Involvement has a positive effect on organizational innovation. This supports the statistical formulation of the study's hypotheses, and the current study recommends that universities and non-governmental colleges should strengthen their interest in high Involvement.

Keywords: High Involvement, Organizational Innovation.

1- المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي ، في ظل بيئة ديناميكية تتأثر بشكل كبير بالتغيرات والتطورات البيئية المختلفة. ولمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها ، تحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى التفاعل معها ايجابياً من خلال تشجيع الإبداع وتعزيزه ، حيث يعد ذلك أحد الموضوعات المهمة والمتعددة الأوجه حيث تتفاعل فيها العديد من المتغيرات لاستيعاب الظروف الجديدة والتكيف معها. لذا، فإن حاجة المنظمات للأبداع التنظيمي ضرورة ملحة إذا كانت هذه المنظمات ترغب في الارتقاء بأدائها والحفاظ على استمراريتها في البقاء ونموها في بيئة شديدة التنافس ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إيجاد وتوفير الوسائل المناسبة للمساعدة في إيجاد طرق واساليب جديدة وحلول سريعة وافراد وقادة مبدعين .

ولكي نفهم بشكل أفضل تأثير الاحتواء العالي وسلوكياته في الابداع التنظيمي، في ظل التحديات التي تواجهها بيئة الاعمال اليوم، عبر تلك السلوكيات للقيادة الرشيدة كونها تمثل عاملاً مكملاً لاستراتيجية المنظمة.

ومن اجل مواجهة هذه التحديات ، لذا فقد أصبح لزاماً على القادة ، وخاصة أولئك الذين يعملون في التعليم الجامعي الأهلي العراقي، اعتماد ممارسات الاحتواء العالي والتي تعد من أهم النظم والاساليب التي يتم اعتمادها لمواجهة المشاكل والتحديات ، التي تركز على فعل الشيء الصحيح لزيادة الأرباح وتحقيق المنفعة ، وخفض التكاليف عن طريق القضاء على جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى الخدمات المقدمة. وقد سعى البحث الحالي لتسليط الضوء على الاحتواء العالي في الجامعات والكليات الاهلية والكشف عن وطبيعة علاقتها وارتباطها بالابداع التنظيمي. فالمنظمات التي تمتلك مستوى عالي من الاحتواء العالي هي ذات المنظمات التي تؤدي فيها بعض من ممارسات الاحتواء العالي الى الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن المتغيرة ، وتحديد أدوار الموظفين بوضوح ، وتركيز الجهود الذي بدورها تؤدي الى النجاح المستدام ، وتمكنها من التحول الى منظمات ذات مستوى عالي من الابداع التنظيمي.

2 - المنهجية البحث:

2-1 مشكلة البحث:

ان المشكلة التي يطرحها البحث تتمحور حول مدى تأثير الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط فضلاً عن معرفة هل يوجد إدراك كافٍ للأبداع التنظيمي وأهميته في الجامعات قيد البحث في ظل نظام العالمي يتميز بحركته السريعة ، والبيئة التنافسية الشديدة ، والتطور التكنولوجي الكبير . وفي ضوء الدراسة الحالية ودوافعها سوف يتم التطرق الى مجموعة من أسئلة تم صياغتها بما يعبر عن مشكلة الدراسة وهي وكالاتي:

1. ما هو مدى توفر أبعاد الاحتواء العالي المتمثلة بـ (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الأداء المعتمد على المكافأة ، التدريب) في سلوك القيادات الجامعية مع التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط؟.
2. ما مدى تأثير الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط ؟ .
3. هل يوجد الابداع التنظيمي في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط ؟ .
4. هل يوجد إدراك كافٍ للأبداع التنظيمي وأهميته في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط؟.
5. ما هي العلاقة بين الاحتواء العالي و الابداع التنظيمي ؟.

2-2 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأهمية النظرية وكذلك الأهمية التطبيقية ، وكما يأتي :

2-2-1. الأهمية النظرية : والمتمثلة بالآتي :

- أ. ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث الحالي وأبعاده والعلاقة بينها ، ووفق اطلاع الباحثة هناك ندرة في الدراسات العربية أو الأجنبية التي تجمع بين متغيرات البحث الحالي وأبعاده في مخطط فرضي واحد ، ولاسيما فيما يتعلق بتأثير الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي.
- ب. يساهم البحث الحالي بشكل كبير في إظهار الأسس الفكرية والمعرفية وإيجادها للمتغيرات التالية : (الاحتواء العالي، الابداع التنظيمي) .

2-2-2. الأهمية التطبيقية : وتتمثل بالآتي:

- أ. يعد التعليم الجامعي الاهلي الذي ينتمي إليه مجتمع البحث و عينته من القطاعات التي تتميز بأهمية كبيرة سواء على المستوى المحلي وكذلك العالمي ، وان اجراء مثل هكذا دراسة يساهم في مساعد الجامعات الاهلية على تحسين و تطوير ادائها بشكل عام ، مما ينعكس ايجاباً على حياة الافراد في المجتمع .
- ب. يساهم البحث الحالي في إمكانية التقليل من الكلف الباهظة التي تنتج من خلال تقديم الخدمات التعليمية، خاصة في ظل التخصيصات المالية القليلة وذلك من خلال التركيز على الاحتواء العالي وممارساتها.
- ج. أن البحث الحالي يحاول المساهمة في تحسين الخدمات التي يقدمها التعليم الجامعي الاهلي وجودتها وذلك من خلال ترسيخ ثقافة الاحتواء العالي في عمل هذه الجامعات .

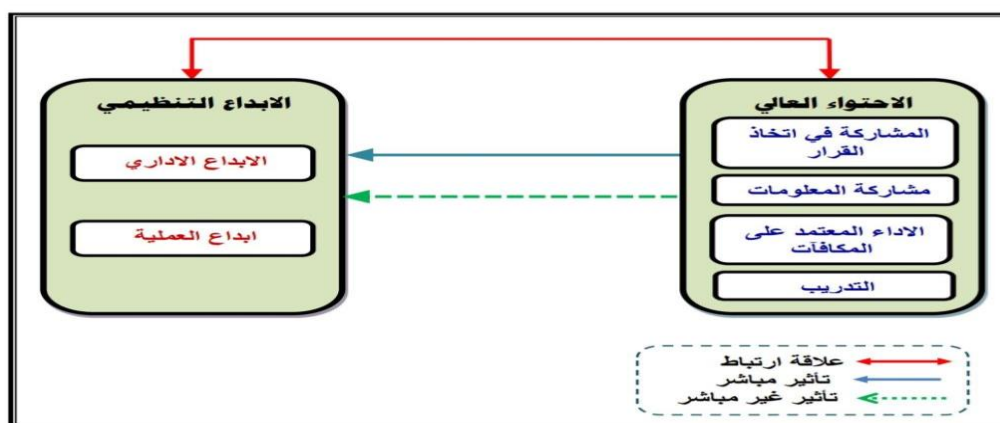
2-3 أهداف البحث:

بناءً على ما جاء في مشكلة البحث والاسئلة التي تم استعراضها ، يسعى البحث الحالي الى تحقيق هدف اساسي يتمثل بتشخيص الطبيعة الخاصة للعلاقة بين الاحتواء العالي والابداع التنظيمي وتحليلها ، وعليه يمكن اشتقاق مجموعة من الاهداف الفرعية متمثلة بما يلي :

- أ- التعرف على المستوى الذي تتوفر فيه ابعاد الاحتواء العالي في الجامعات المبحوثة .
- ب- التعرف على المستوى الذي تتوفر فيه ابعاد الابداع التنظيمي في الجامعات المبحوثة .
- ت- التعرف على أثر الاحتواء العالي في تحقيق الابداع التنظيمي.

2-4 المخطط الفرضي للبحث:

بناءً على نتائج العديد من الدراسات السابقة ، تم وصف العلاقة بين متغيرات البحث كأحد أسس وضرورات البحث لأهميتها في بناء المخطط الفرضي لكل دراسة. واستناداً إلى بعض الدراسات السابقة وبعض النظريات المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة بينها ، قام الباحث ببناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة ، كما هو موضح بالشكل (1) حيث تم الاعتماد على دراسة كل من دراسة (Riordan et al., 2005) ، (Afahan et al., 2020) لتحديد الابعاد الخاصة بالاحتواء العالي فيمثل (المتغير المستقل Moderator Variable) ، الذي سيتم قياسه عبر أربعة أبعاد هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الاداء المعتمد على المكافآت، التدريب) ، وان الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي لمتغيرات البحث الحالي .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-5 فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي، واستكمال متطلباتها، واختبار مخططها الفرضي ، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تتلخص في الجدول الآتي :

الجدول (1) الفرضيات الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث

الفرضية الرئيسية	الفرضية الفرعية	الفرضية
ف 1	الارتباط	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير الاحتواء العالي HIIN ومتغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 1 1	يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرار PIDM ومتغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 1 2	يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد مشاركة المعلومات SIN ومتغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 1 3	يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأداء المعتمد على المكافأة PBR ومتغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 1 4	يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التدريب TRA ومتغير الإبداع التنظيمي . ORIN
ف 2	تأثير مباشر	يوجد تأثير لمتغير الاحتواء العالي HIIN في متغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 2 1	يوجد تأثير لبعد المشاركة في اتخاذ القرار PIDM في متغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 2 2	يوجد تأثير لبعد مشاركة المعلومات SIN في متغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 2 3	يوجد تأثير لبعد الأداء المعتمد على المكافأة PBR في متغير الإبداع التنظيمي . ORIN
	ف 2 4	يوجد تأثير لبعد التدريب TRA في متغير الإبداع التنظيمي . ORIN

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-6 منهج البحث:

للإجابة على الأسئلة المنبثقة عن مشكلة البحث الحالي فضلاً عن تحقيق أهدافها الموضوعية ، استخدمت الباحثة (المنهج الوصفي التحليلي) ، بدءاً من وصف الظاهرة ووضع الأسئلة والفرضيات الخاصة بها ثم جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي عليها للوصول لتحقيق النتائج الواقعية. ولذلك تم الاعتماد على آراء عدد من الهيئات التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط والمتمثلة بـ (الديوانية، النجف الأشرف، كربلاء المقدسة ، بابل، المثنى) وللوصول إلى نتائج دقيقة تم بناء (أنموذج إحصائي) يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات (الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي).

2-7 وصف مجتمع وعينة البحث:

يعتبر التعريف بمجتمع البحث وعينته ومعرفة خصائصها ضرورة مهمة وأساسية حيث تمثل مرتكز يستند عليه البحث الميداني ، تحديداً إذا ما علمنا أن طبيعة التوافق والانسجام بين خصائصها يمكن أن يؤدي إلى إمكانية تعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع التي سحبت منه ، وهذا ما يستدعي تحديد الدقيق لمجتمع البحث الحالي وعينته ، ونظراً للتطورات الكبيرة الحاصلة في قطاع التعليم الأهلي وأهميته المتنامية سواء كان ذلك على مستوى العراق أو العالم ، لذا فقد تم اختياره كمدى لتطبيق هذه الدراسة ، إذ تنتشر هذه الجامعات والكليات في جميع المحافظات العراقية ويرتادها عدد كبير من الطلبة حيث أصبحت منافس حقيقي لجامعات القطاع التعليم الحكومي ، فضلاً عن كونها تمثل أحد الحلول الاستيعابية التي يلجأ لها الطلبة في مختلف التخصصات ، إضافة لأهميتها في خدمة المجتمع . أما اختيار الهيئات التدريسية للجامعات والكليات المبحوثة فقد جاء لما يتمتعون به من معرفة وخبرة إدارية وفنية إضافة إلى مؤهلاتهم الأكاديمية والمهنية العالية ، وبالتالي معرفتهم الواسعة بأنشطة التي تقوم بها جامعاتهم وكلياتهم ومستوى الأداء الذي تقدمه وكذلك توجهاتها المستقبلية ، لتحقيق التميز على المنظمات التعليمية الأخرى .

أما بالنسبة لميدان البحث الحالي فقد تم تحديده في إطار الجامعات والكليات الأهلية العراقية في محافظات الفرات الأوسط ، والبالغ عددها (20) كلية وجامعة ، حيث عمل هذا البحث على تغطية هذا العدد كاملاً. فتوزعت بواقع (9) جامعات في محافظة كربلاء المقدسة ، و (5) جامعات في محافظة النجف ، و (3) جامعات في محافظة بابل ، و (2) في محافظة المثنى ، وجامعة واحدة فقط متواجدة في محافظة الديوانية .

فقد شملت عينة البحث عدد من التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط. حيث كان مجتمع البحث يتألف من (2619) تدريسياً ، اما بالنسبة للاستبانات الموزعة فقد كان عددها (445) في حين ان عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (397) منها (375) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي و (22) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي ، اما نسبة الاستجابات الصحيحة على الاستبانات فقد بلغت ما يقارب (84.26%). وهي متطابقة لما هو مطلوب في جدول الخاص بحجم العينة للباحثين (Krejcie & Morgan, 1970 : 608) الذي يحدد أن يكون العدد مساوياً أو أكبر من (335) فرداً.

2-8 حدود الدراسة:

تقف الحدود المفاهيمية للدراسة الحالية عند تحليل العلاقة والأثر بين الاحتواء العالي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الأداء المعتمد على المكافآت، التدريب) الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة (الإبداع الإداري، إبداع العملية) ، وإن حصر هذه الحدود وفق نطاقات واضحة المعالم يمثل ضرورة مهمة للدراسات الأكاديمية ولأي اختصاص علمي ؛ ولذلك أصبح لزاماً التشخيص المناسب للحدود الخاصة في الدراسة الحالية سواء كانت هذه الحدود حدود بشرية أو مكانية ، وعلى النحو الآتي :

1. الحدود المكانية: تم اختيار الجامعات والكليات الأهلية بوصفها (الحدود المكانية) للدراسة ، والتي تنتشر في كل أنحاء العراق وعليه تم تحديد محافظات الفرات الأوسط والمتمثلة بـ (الديوانية، النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، بابل ، المثنى) كميدان لتطبيق الدراسة .

2. الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من أواخر شهر أيلول سنة 2021 وحتى أواخر شهر آذار 2022 .

2-9 أدوات البحث ومقاييسه:

لتحقيق الأهداف التي يسعى اليها البحث الحالي لتحقيقها، وتغطية موضوعاتها النظرية وكذلك الميدانية ، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات لتحقيق هذه الغاية والتي تعد الركيزة الأساسية في اظهار نتائج البحث ، وهي على النحو الآتي :

1. مراجع التي ترتبط الجانب النظري : لأجل اثراء الجانب النظري لهذه الدراسة فقد اعتمدنا على مساهمات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من الكتب والمجلات والأوراق والمصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث العلمي باللغتين العربية والإنجليزية. فضلاً عن الاستعانة بخدمات شبكة الويب العالمية (الإنترنت).

2. أدوات الجانب العملي : اعتمد البحث الحالية إلى فقرات الاستبانة الموزعة على عينة من التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات البحث ، حيث تم استخدام لغة البساطة في تصميمها والوضوح في صياغة أسئلتها مع مراعاة قدراتها على تشخيص متغيرات البحث الرئيسية وكذلك الفرعية وقياسها ، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها للاستبانة وتحديدتها على عدد من المقاييس العالمية المناسبة المتوفرة ضمن الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث ، وتراكمها المعرفي ، فضلاً عن الاستفادة من آراء المحكمين وذوي الاختصاص في هذا المجال، لإخراج استبانة الاستبيان بشكلها النهائي، وفق الآتي :

أ. تصميم الاستبانة : تتضمن الاستبانة أربعة أجزاء رئيسية لجمع المعلومات اللازمة واختبار فرضيات الخاصة بالبحث ، وفق الآتي

الجدول (2) متغيرات البحث وأبعادها ومقاييسها

ت	ابعاد أداة القياس	الاختصار	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
اولا	الاحتواء العالي	HIIN	16	Riordan et al., 2005; Afshan et al., 2020
1	المشاركة في اتخاذ القرار	PIDM	3	
2	مشاركة المعلومات	SIN	5	
3	الأداء المعتمد على المكافأة	PBR	4	
4	التدريب	TRA	4	
ثانيا	الابداع التنظيمي	ORIN	9	Ameen et al.,2021
1	الابداع الإداري	AIN	5	
2	ابداع العملية	PIN	4	

المصدر: من إعداد الباحثة .

3. التأطير المفاهيمي للبحث :

3-1 مفهوم الاحتواء العالي

ان مدخل الاحتواء يمكن الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة حول كيف انجاز المهام المطلوبة منهم . وفي اواخر التسعينات استعملت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مصطلح (انظمة عمل الاداء العالي) للإشارة الى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية (Ibrahim and Saad , 563 : 2015). و أضاف : (Leffakis , 2009: 24) ، ان التطور في مضامين و مفاهيم إدارة الموارد البشرية أدى إلى ظهور مدخل الاحتواء العالي ، الذي يعتبر مدخلاً لمجموعة من السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية ، والتي تؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء من خلال الانسجام بين هذه السياسات والممارسات. فضلاً عن امتلاكه تأثير ايجابي على الأداء ، وزيادة انتاجية العمل ، وانخفاض معدلات الدوران لدى الموظفين.

ويرى (Miller , 2015 : 22) ان الاحتواء العالي يتمثل في القدرة على وضع الخطط والبرامج وصياغتها مسبقاً. حيث ان الارتباط ما بين الاحتواء والتمكين يساهم في تمكين الأفراد العاملين من تقديم مساهمات بإمكانها ان تخدم المجتمع بشكل عام ، فضلاً عن التأثير الكبير للاحتواء العالي على المنظمة والعاملين على حد سواء وخصوصاً على الفترات الطويلة (Bockerman,2015:2). اما (Wood & Bryson,2008:3) وجد أن ممارسات الاحتواء العالي في جميع المنظمات تكون مترابطة لأنها تواجه منافسة شرسة. وما هو مؤكد أن إدارة الاحتواء العالي تتضمن المزيد من الأساليب التعاونية بين الإدارة والعاملين أو ممثليهم. وتستند هذه الأساليب على الموصفات الوظيفية وأعمال أو هياكل العمل التي تعتمد على أساس الوحدة الواحدة تم تطويرها على أساس نظام الدفع ، والاسواق الاحتكارية للمنتجات (Lawler et al., 1995:124) .

ومن هذا المنطلق فإن المنظمات التي تستمر في تبني الأساليب التقليدية وبالمقارنة مع المنظمات التي تتبنى الاحتواء العالي ستحقق أداءً فائقاً ، لأن ممارسات الاحتواء العالي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة العالمية الشرسة بشكل متزايد ، فضلاً عن تزويد الموظفين بمزايا وعائدات مالية أكبر وتكون أساسية للسلامة ، فضلاً عن انها تمكن المديرين من مواجهة المنافسة الشرسة والمكلفة وتوفر للموظفين العديد من الفرص المتعلقة بالأمن الوظيفي ، لذلك من الضروري تعزيز مصادرها وتطويرها (Wood & Bryson,2008:4) .

كما تناول (Konrad ,2006: 3) مفهوم الاحتواء العالي من خلال مكوناته المتمثلة فيما يلي :

- أ. الجوانب المعرفية : يقصد به معتقدات الموظف حول المنظمة والقيادات وظروف العمل.
 - ب. الجوانب السلوكية: وهو الجزء ذو القيمة المضافة في المنظمة ويتمثل في الجهد الذي يبذله الموظفون المشاركون في عملهم سواء كان على شكل وقت إضافي أو قوة ذهنية أو طاقة مكرسة للمهمة والتنظيم.
 - ج. الجوانب العاطفية: التركيز على شعور الموظفين تجاه العوامل المذكورة أعلاه والتي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة وقياداتها.
- وفي ضوء على ما تم تقدمه يمكننا القول ان الاحتواء العالي هو مجموعة من ممارسات العمل المتكاملة والتي تساهم بشكل كبير في تحسين اداء الافراد والمنظمات على حد سواء وتعزيز المهارات والتحفيز ، فضلاً عن كونها أحد اهم عوامل نجاح المنظمات اليوم في ظل بيئة متغيرة وشديدة التنافس .

3-2 أهمية الاحتواء العالي:

ان للاحتواء العالي وممارساته أهمية كبيرة تتمثل في مساهمة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار حيث وجدت المنظمات مزايا عديدة لمساهمات الموظفين بالمشاركة في الأنشطة الأساسية للمنظمة وعلى جميع المستويات . ووجد أيضاً أن احتواء الموظفين يساعد المنظمات على انجاز مهامها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وذلك من خلال السماح بتطبيق الموظفين لأفكارهم ، وخبراتهم، اضافة للجهود التي تبذل لحل المشكلات واتخاذ القرارات. ووضح عدد من الباحثين أهمية ومزايا الاحتواء بما يلي : (Armstrong , 2009:122) ; (Ahmad et al., 2014: 230) .

أ. ان الاحتواء العالي هو الاساس الذي يساهم في توليد الأفكار والإبداع وحل المشكلات. فضلا عن انه يسرع العمل الجماعي ويساهم بشكل غير مباشر في توليد الأفكار في المجموعات ، ويزيد من التنشئة الاجتماعية بين الموظفين ، ويشير إلى رضا الموظفين.

ب. في ظل استخدام الاحتواء العالي ، يتم تبادل المعلومات بين الموظفين ، وهذا يساعد الموظفون في فهم المنظمة وثقافتها ، والعمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة في جعل البيئة مستقرة والتكيف بنجاح مع بيئة المنظمة مما يساعد في تحقيق النتائج الايجابية ، ويمكن الموظفين من الشعور بالأمان ، ومستقبل مشرق وتقديمي.

ت. يساعد الاحتواء العالي الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات ، ورعاية الموظفين واحترامهم ، واندماجهم في المنظمة ، وزيادة حافزهم ورضاهم ، وتعزيز احترام الفرد لذاته. هذا يعني أن الموظفين هم الأكثر تحفيزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ث. ان الغاية الأساسية بالنسبة للأقسام في ظل استخدام الاحتواء العالي وعلى مختلف المستويات هي ان يكون هناك خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمات وبين الموظفين ، يجب ان يكونوا مدركين لأهدافهم ومسؤولياتهم ولما هو مطلوب منهم. ج. اشعار الموظفون ان كل ما يقومون به هو عمل جدير بالاحترام إضافة الى ايجاد مواءمة بين العمل الذي يكلفون به وقدراتهم . وإعطاء الصلاحية للموظفين لزيادة مشاركتهم .

ح. الإدارة تدرك ان ما تحتاجه يهدف تحسين الأداء ووضع الأهداف للنجاح ومراقبة الأداء لتأمين تحقيق الأهداف . فضلا عن ان تواجد القيادة القوية في القمة يولد رأي مشترك عند جميع أعضاء المنظمة عن أهمية التحسين و التدأوب في العمل .

3-3 ابعاد الاحتواء العالي:

ان الاحتواء العالي يتركز في اربعة ابعاد رئيسية هي (المشاركة في اتخاذ القرار ، مشاركة المعلومات ، الأداء المعتمد على المكافأة ، التدريب). وهي التي تم اعتمادها في هذا البحث والتي سيتم توضيحها على فيما يلي :

3-3-1 المشاركة في اتخاذ القرار:

في السنوات الأخيرة ، كان هناك الاهتمام متجدد بأشكال مختلفة من احتواء الموظفين ومشاركتهم (Frost,2000:268) واحتفظت هذه المشاركة بمكانتها في جدول أعمال الإدارة. ويُقال إن الاهتمام يكون متجدد بهذا النوع من المشاركة في صنع القرار ، والظاهر في أدبيات الإدارة والعلاقات التشاركية ، ان المشاركة في اتخاذ القرارات جزء من عدد من التغييرات التنظيمية التي تجري تجربتها من قبل المنظمات استجابة للضغوط التنافسية المتزايدة والناشئة على الصعيدين المحلي والعالمي. حيث يمكن اعتباره مكونا رئيسيا لأفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية (Pfeffer,1998:74) أو الاحتواء العالي (Wood,1999: 22).

3-3-2 مشاركة المعلومات:

تتمثل في كيفية بيان مشاركة المعلومات المهمة المتعلقة بـ (كمية وجودة المخرجات ، وحدات العمل ونقلها وتكاليفها ،وعائداتها ، وربحياتها ، وردود فعل الزبائن) . وتمثل الشفافية أكبر تحدي يواجه المديرين الذين يقومون بتطوير نظام المعلومات الذي يمد الافراد العاملين بالبيانات الدقيقة والانية والتي تتلاءم مع عملهم الخاص، فكلما كان المديرين أكثر شفافية في تسير العمليات في المنظمة كلما كانت المساهمة التي يقدمها الموظفون تمتاز بفاعلية أكبر في نجاح المنظمة (Alison, 2006:1).

3-3-3 الأداء المعتمد على المكافأة:

الأداء هو نتيجة مزيج من الجهد والقدرة الشخصية والمهارة ومستوى الخبرة. ووفقاً لـ (Ivancevich,2007) يتم تقييم نتائج الأداء الفردي رسمياً وغير رسمي من قبل الإدارة ، ثم يتم تقييم المكافأة من قبل الفرد، وإذا كانت المكافأة مرضية وعادلة ، فإن الفرد يصل إلى مستوى من الرضا. اما نظام المكافأة هو أحد العوامل المهمة التي تؤثر على الأخلاقيات المهنية للأفراد في المنظمة، فضلا عن كونه أحد الدوافع التي غالباً ما يغفلها المدبرون لبناء تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية في مقابل الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين ، والمكافأة ليست مجرد حقوق والتزامات ولكن الشيء الأكثر أهمية هو التحفيز والحماس للعمل (Saputri & Hidayat,2021:7).

3-3-4 التدريب:

هو كل الجهود المخطط لها مسبقاً من قبل المنظمة لتطوير القدرات ، والمهارات على جميع المستويات الوظيفية لتعريف الموارد البشرية بالطبيعة الخاصة لكل نوع من أنواع العمل (Sharma & Goyal, 2010:293) . ويعد تدريب التابعين تجربة تعليمية تسعى إلى تغيير دائم نسبيا في التابعين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (Khan, 2012:87) .

4. الابداع التنظيمي Organizational innovation

4-1 مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعد العصر الحالي هو عصر الابداع ، أصبح الابداع اليوم أكثر وضوحاً. ومن الملاحظ على المنظمات العالمية اليوم انها تواجه منافسة عالية بسبب العولمة الكبيرة والتطور المتسارع وديناميكية وتنافسية البيئة الاقتصادية ، والتقنيات الجديدة المستخدمة، والنماذج التنظيمية المتغيرة بسرعة ، وسرعة وصول الزبائن إلى المعلومات والموردين تضع ضغط كبير على الاسواق خصوصا من ناحية تحديد الوقت المناسب ، وتنوع المنتجات ، ونسب الجودة والتكلفة (Reuvers et al ., 2008:227).

ولقد تباينت المفاهيم المقدمة حول الإبداع التنظيمي ، ومن أجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق ، وجدت الباحثة أنه من الضروري أولاً تحديد معنى كلمة "الإبداع" لغة واصطلاحاً. فمعنى الابداع لغوياً مأخوذ من الفعل "بدع" بدع الشيء هو انشائه او البدء به بطريقة تختلف عن ما كان موجود سابقاً (Al-Dulaimi, 2009: 26).

وبطبيعة الحال فإن المنظمات يمكنها رؤية قيمة الابداع في اشكال مختلفة. بغض النظر عن حجم المنظمة، فإن المنظمات الحديثة دائماً ما تسعى للبقاء والنمو. وإن مفتاح بقاء المنظمات هو الابداع الفعال في إيجاد حل لسرعة التغير في الاسواق. ولكن قد ينقطع تسلسل العملية الإبداعية ، لأن الابداع نفسه ينطوي على المغامرة من حيث العوامل المجهولة ، ويمكن للمنظمات أن تجعل هذه العوامل أكثر صعوبة في إدراكها أو تحديدها خصوصاً إذا كانت المنظمة تحاول تحديد هذه العوامل المجهولة بسرعة كبيرة (Kim, 2014:1).

وقد وصف قاموس (Oxford) الابداع بأنه "شيء جديد يتم إنتاجه" (Oxford English Dictionary, 2002: 396-409). بينما يرى (Ivancevich, 1997: 545) ان الابداع كمصطلح هو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة .

واتفق عدد كبير من الباحثين والأكاديميين على ان معنى الإبداع هو القدرة على تطوير وتعزيز الابداع داخل الموظفين ، ويمثل القوة الدافعة الحاسمة وراء الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة (Drazin & Schoonhoven, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Axtell et al., 2000; Dess & Pickens, 2000). وقد ينظر إلى الابداع أيضاً على أنه حافز حاسم للسلوك التنافسي الفعال في البيئة العالمية اليوم ، وهي رؤية أقرتها الحكومات والمنظمات على حد سواء. ومن هذا المنطلق عرف (Daft, 2001:38) الإبداع على انه تبني سلوكيات جديدة على المنظمة والسوق والبيئة العامة .

واضاف (West & Farr, 1990:9) ان السلوك الابداعي هو القبول والتطبيق المتعمد للأفكار أو العمليات أو الإجراءات او المنتجات داخل مجموعة معينة أو داخل المنظمات. بينما يرى (Janssen, 2000:288) أن هذا التعريف يقيد السلوك الابداعي ، وكذلك الجهود التي تبذل لتقديم نتائج جديدة ومفيدة. ويمكن ادراج مفاهيم الابداع التي تناولها الباحثون بالجدول رقم (3) .

الجدول (3) مفاهيم الابداع التنظيمي حسب توجيهات عدد من الباحثين والكتاب

الرقم	المصدر	المفهوم
1	Griffin, 2002: 125	يتمثل الابداع التنظيمي في ما تبذله إدارة المنظمة من جهود تستخدم لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة أو استخدام المنتجات و الخدمات الحالية بطرق جديدة .
2	Fregger, 2007: 33	هو العملية التي يتم من خلالها اقتراح ، وتبني ، وإنشاء ، وتنفيذ أفكار مستقلة وجديدة تتعلق بالمنتجات ، أو السياسات ، أو الممارسات ، أو السلوكيات ، أو الخطط ، أو الخدمات ، وقد تأتي هذه الأفكار من داخل المنظمة أو خارجها.
3	Shieh, 2010: 1748	العملية التي تستخدم بها المنظمات ما تمتلكه من مهارات وموارد لتطوير الخدمات والسلع الجديدة ، أو لتحسين العمليات وأنظمة الإنتاج للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبائن .
4	Wong et al., 2011:3	عملية معقدة تتألف من مجموعة ديناميكية من المراحل ، وليس مجرد توليد للأفكار الجديدة.
5	Mäkimattila et al., 2014:138	مجموعة القدرات الإبداعية التي تعد ضرورية ومطلوبة داخل المنظمة وبين الموظفين.
6	Iqbal et al., 2021:422	الابداع التنظيمي هو الكفاءة الابداعية الكاملة التي تستخدمها المنظمة لتقديم طرق و مواضيع مختلفة من خلال جهود الموظفين والأنشطة والممارسات .

المصدر: من إعداد الباحثة .

4-2 ابعاد الابداع التنظيمي:

للأبعاد التنظيمي أبعاد متعددة ، يذكر الباحثون هذه الأبعاد حسب معرفتهم وتوجههم البحثي .

4-2-1 الابداع الإداري administrative innovation : تناول الباحثون مفهوم الابداع الإداري من وجهات نظر متعددة ، فقد أكد (Kim et al., 2012 : 296) ان الابداع الإداري يتمثل في الفاعلية في تطبيق الأفكار الجديدة. وكذلك توليد الأفكار لتحسين الهيكل التنظيمي وايضاً الأنظمة والعمليات التنظيمية فضلاً عن انه ينتج من حاجة الى الهياكل الداخلية. من ناحية أخرى، اشار (الشعار، ٢٠١٤ : ٢٢٧) أن الابداع الإداري يتمثل في مجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات التي تعمل على تحفيز الموظفين ، وبالتالي تحسين المناخ التنظيمي العام في المنظمة ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بأساليب ابداعية وبطرق تفكير غير مألوفة ، وهو مرتبط بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية وبالنشاطات الأساسية للمنظمة.

4-2-2 ابداع العملية Process Innovation : يقصد بها الوسيلة التي يتم من خلالها إنتاج منتج ما من خلال تكامل عناصر الإنتاج مع بعضها البعض ، مثل الآلات والعاملين وأساليب العمل والأدوات وما إلى ذلك ، حيث تقوم جميعها على تحول المدخلات إلى مخرجات في شكل منتجات أو خدمات. من أجل تحقيق الهدف المراد تحقيقه وخلق القيمة للزبون (الرحيم وحسن ، ٢٠١٠ : ٦٨) . اما بالنسبة لقاموس (Webster) فقد عرف العملية بأنها مجموعة من الإجراءات أو الأفعال الممنهجة والمنظمة للوصول لنهاية معينة او تحقيق هدف معين (Thunem, 1997:11) . وعرفها (Polder, 2010) بأنها العملية التي يتم من خلالها تحسن الإنتاج واللوجستيات والأساليب بشكل كبير من خلال إدخال تحسينات على مستوى الأنشطة الساندة مثل (الشراء والصيانة والمحاسبة والحوسبة) (Shaukat et al., 2013 :245) .

5. عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

5-1 ترميز متغيرات البحث :

اعتمد البحث الحالي متغيرين ، فالمتغير المستقل تمثل الاحتواء العالي الذي تضمن أربعة ابعاد (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الأداء المعتمد على المكافآت ، التدريب) اما المتغير التابع فهو الابداع التنظيمي الذي تضمن بُعدين (الابداع الإداري، وابداع العملية). ومن أجل تحديد طبيعة العلاقات الساندة بين المتغيرات الخاصة بالبحث ونوعها ومدى تأثيرها في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط مع دقة البيانات المسترجعة فقد تم ترميز المتغيرات الرئيسة والفرعية الخاصة بالبحث وكما في الجدول(4).

الجدول (4) ترميز متغيرات البحث

ت	ابعد أداة القياس	الرمز المتغير	عدد الفقرات
اولا	الاحتواء العالي	HIIN	16
1	المشاركة في اتخاذ القرار	PIDM	3
2	مشاركة المعلومات	SIN	5
3	الأداء المعتمد على المكافآت	PBR	4
4	التدريب	TRA	4
ثانياً	الابداع التنظيمي	ORIN	9
1	الابداع الإداري	AIN	5
2	ابداع العملية	PIN	4

المصدر: من إعداد الباحثة .

5-2 اختبار طبيعية البيانات :

يعد معرفة التوزيع الاحتمالي الذي تتبعه بيانات العينة (متغير الاستجابة او المعتمد) من المتطلبات المهمة لتحليل الانحدار الخطي ويمكن استخدام بعض الاختبارات لهذا الغرض مثل اختبار كولمكروف- سميرنوف لحسن المطابقة goodness of fit وهذا الاختبار مخصص للإجابة على التساؤل التالي: هل ان توزيع بيانات العينة يطابق أحد التوزيعات النظرية المستمرة (التوزيع الطبيعي هنا). ويتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يكون توزيع البيانات لا يطابق التوزيع الطبيعي او قبولها وبالتالي يكون توزيع البيانات يطابق التوزيع الطبيعي. يتضمن الجدول التالي نتائج الاختبار الذي يتضح من خلاله ان جميع القيم الحسابية للاختبار هي قيم غير معنوية كون قيم sig لها اكبر من مستوى الدلالة 5% اي اننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 وان العينة مسحوبة من مجتمع ذي توزيع طبيعي بوسط حسابي وانحراف معياري مساوي الى القيم المقابلة لكل متغير في الجدول التالي.

جدول رقم (5) كولمكروف – سميرنوف لاختبار حسن المطابقة لبيانات العينة

		PIN	ORIN
حجم العينة		375	375
Normal Parameters ^a	الوسط الحسابي	3.8807	3.8282
	الانحراف المعياري	.66062	.62060
Kolmogorov-Smirnov Z		.147	.093
Sig. (2-tailed)		.522	.778

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos.V24 .

5-3 صدق وثبات الاستبيان :

ينبغي علينا التحقق هنا من صدق وثبات الاستبيان لغرض تحقيق إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة من عينة البحث. هناك العديد من الطرق والأساليب لتحقيق هذا الهدف أهمها معامل الفا كرونباخ حيث ان القيمة القريبة من الواحد الصحيح تدل على صدق وثبات أكبر للاستبيان المستخدم وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج. ان نتائج وقيم معامل الفا كرونباخ وضعت في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور او البعد	عدد الفقرات	الفا-كرونباخ
AGLE	20	0.95
PIDM	3	0.80
SIN	5	0.91
PBR	4	0.81
TRA	4	0.93
HIIN	16	0.94
AIN	5	0.84
PIN	4	0.76
ORIN	9	0.87

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos.V24 .

تشير النتائج الى وجود صدق وثبات للاستبيان حيث كانت قيم معاملات الفا كرونباخ عالية والشكل البياني التالي يوضح هذه القيم .

5-4 الوصف الاحصائي:

5-4-1 المتغير الأول : الاحتواء العالي HIIN

البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار PIDM: لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار PIDM وضعت في الجدول الاتي:

الجدول رقم (7) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار PIDM

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PIDM1	3.92	0.860	22	78
PIDM2	3.87	0.786	20	77
PIDM3	3.71	0.897	24	74
PIDM	3.83	0.716	19	77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة PIDM1 بلغ 3.92 بانحراف معياري مقداره 0.860 ومعامل الاختلاف 22% والأهمية النسبية للفقرة 78% . اما الوسط الحسابي للفقرة PIDM2 بلغ 3.87 بانحراف معياري مقداره 0.786 ومعامل الاختلاف 20% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وان الوسط الحسابي للفقرة PIDM3 بلغ 3.71 بانحراف معياري

مقداره 0.897 ومعامل الاختلاف 24% والأهمية النسبية للفقرة 74%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.83 بانحراف المعياري مقداره 0.716 ومعامل الاختلاف 19% والأهمية النسبية 77%.

البعد الثاني : مشاركة المعلومات SIN:

لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد مشاركة المعلومات SIN ووضعت في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد مشاركة المعلومات SIN

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
SIN1	3.90	0.895	23	78
SIN2	3.84	0.812	21	77
SIN3	3.86	0.808	21	77
SIN4	3.93	0.885	23	79
SIN5	3.79	0.876	23	76
SIN	3.87	0.732	19	77

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة SIN1 بلغ 3.90 بانحراف المعياري مقداره 0.895 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 78%. اما الوسط الحسابي للفقرة SIN2 بلغ 3.84 بانحراف المعياري مقداره 0.812 ومعامل الاختلاف 21% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وان الوسط الحسابي للفقرة SIN3 بلغ 3.86 بانحراف المعياري مقداره 0.808 ومعامل الاختلاف 21% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وان الوسط الحسابي للفقرة SIN4 بلغ 3.93 بانحراف المعياري مقداره 0.885 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 79%. وان الوسط الحسابي للفقرة SIN5 بلغ 3.79 بانحراف المعياري مقداره 0.876 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 76%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.87 بانحراف المعياري مقداره 0.732 ومعامل الاختلاف 19% والأهمية النسبية 77%.

البعد الثالث : الأداء المعتمد على المكافأة PBR:

لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد الأداء المعتمد على المكافأة PBR ووضعت في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد الأداء المعتمد على المكافأة PBR

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PBR1	3.82	0.943	25	76
PBR2	3.83	0.922	24	77
PBR3	3.92	0.849	22	78
PBR4	3.85	0.885	23	77
PBR	3.86	0.718	19	77

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة PBR1 بلغ 3.82 بانحراف المعياري مقداره 0.943 ومعامل الاختلاف 25% والأهمية النسبية للفقرة 76%. اما الوسط الحسابي للفقرة PBR2 بلغ 3.83 بانحراف المعياري مقداره 0.922 ومعامل الاختلاف 24% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وان الوسط الحسابي للفقرة PBR3 بلغ 3.92 بانحراف المعياري مقداره 0.849 ومعامل الاختلاف 22% والأهمية النسبية للفقرة 78%. وان الوسط الحسابي للفقرة PBR4 بلغ 3.85 بانحراف المعياري مقداره 0.885 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.86 بانحراف المعياري مقداره 0.718 ومعامل الاختلاف 19% والأهمية النسبية 77%. وتم رسم الشكل البياني التالي الذي يوضح الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات البعد:

البعد الرابع : التدريب TRA: لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد التدريب TRA ووضعت في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التدريب TRA

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
TRA1	3.86	0.909	24	77
TRA2	3.69	0.918	25	74
TRA3	3.65	0.942	26	73
TRA4	3.73	1.017	27	75
TRA	3.73	0.861	23	75

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TRA1 بلغ 3.86 بانحراف المعياري مقداره 0.909 ومعامل الاختلاف 24% والأهمية النسبية للفقرة 77%. اما الوسط الحسابي للفقرة TRA2 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.918 ومعامل الاختلاف 25% والأهمية النسبية للفقرة 74%. وان الوسط الحسابي للفقرة TRA3 بلغ 3.65 بانحراف المعياري مقداره 0.942 ومعامل الاختلاف 26% والأهمية النسبية للفقرة 73%. وان الوسط الحسابي للفقرة TRA4 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 1.017 ومعامل الاختلاف 27% والأهمية النسبية للفقرة 75%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.861 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية 75%.

5-4-2 المتغير الثاني : الابداع التنظيمي

البعد الأول : البعد الاداري AIN: لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد الابداع الاداري AIN ووضعت في الجدول الاتي:

جدول رقم (11) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد الابداع الاداري AIN

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
AIN1	3.81	0.894	23	76
AIN2	3.77	0.852	23	75
AIN3	3.76	0.945	25	75
AIN4	3.73	0.949	25	75
AIN5	3.79	0.998	26	76
AIN	3.77	0.729	19	75

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة AIN1 بلغ 3.81 بانحراف المعياري مقداره 0.894 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 76%. اما الوسط الحسابي للفقرة AIN2 بلغ 3.77 بانحراف المعياري مقداره 0.852 ومعامل الاختلاف 23% والأهمية النسبية للفقرة 75%. وان الوسط الحسابي للفقرة AIN3 بلغ 3.76 بانحراف المعياري مقداره 0.945 ومعامل الاختلاف 25% والأهمية النسبية للفقرة 75%. وان الوسط الحسابي للفقرة AIN4 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.949 ومعامل الاختلاف 25% والأهمية النسبية للفقرة 75%. وان الوسط الحسابي للفقرة AIN5 بلغ 3.79 بانحراف المعياري مقداره 0.998 ومعامل الاختلاف 26% والأهمية النسبية للفقرة 76%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.77 بانحراف المعياري مقداره 0.729 ومعامل الاختلاف 19% والأهمية النسبية 75%.

البعد الثاني : ابداع العملية PIN: لقد تم إيجاد نتائج الإحصاءات العامة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لفقرات بُعد ابداع العملية PIN ووضعت في الجدول الاتي:

جدول رقم (12) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد ابداع العملية PIN

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PIN1	3.83	0.942	25	77
PIN2	3.89	0.811	21	78
PIN3	3.85	0.864	22	77
PIN4	3.95	0.831	21	79
PIN	3.88	0.661	17	78

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

من خلال النتائج أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة PIN1 بلغ 3.83 بانحراف المعياري مقداره 0.942 ومعامل الاختلاف 25% والأهمية النسبية للفقرة 77%. اما الوسط الحسابي للفقرة PIN2 بلغ 3.89 بانحراف المعياري مقداره 0.811 ومعامل الاختلاف 21% والأهمية النسبية للفقرة 78%. وان الوسط الحسابي للفقرة PIN3 بلغ 3.85 بانحراف المعياري مقداره 0.864 ومعامل الاختلاف 22% والأهمية النسبية للفقرة 77%. وان الوسط الحسابي للفقرة PIN4 بلغ 3.95 بانحراف المعياري مقداره 0.831 ومعامل الاختلاف 21% والأهمية النسبية للفقرة 79%. وفيما يتعلق بالبعد بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي له 3.88 بانحراف المعياري مقداره 0.661 ومعامل الاختلاف 17% والأهمية النسبية 78%.

6. اختبار الفرضيات :

6-1 اختبار فرضيات الارتباط : قامت الباحثة هنا باختبار الفرضيات التي تتعلق بالارتباط بين محاور الاستبانة وابعادها وكالاتي :

6-1-1 اختبار الارتباطات بين متغير الاحتواء العالي HIIN وابعاده ومتغير الابداع التنظيمي ORIN

لقد اوجدت الباحثة قيم الارتباطات ومعنويتها بين المتغيرين الاحتواء العالي HIIN والابداع التنظيمي ORIN باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS vr. 24, ووضعت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (13) معاملات الارتباطات بين المتغيرين الاحتواء العالي ومتغير الابداع التنظيمي

	PIDM	SIN	PBR	TRA	HIIN
AIN	.407**	.374**	.451**	.441**	.504**
PIN	.343**	.379**	.473**	.457**	.499**
ORIN	.422**	.421**	.516**	.502**	.561**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24.

وقسمت ايضاً هذه الفرضيات الى قسمين :

- القسم الأول : الفرضية الرئيسية تختبر معنوية الارتباط بين المتغيرين الاحتواء العالي HIIN والابداع التنظيمي ORIN اذ تم صياغة الفرضية الصفرية لها بالآتي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير الاحتواء العالي HIIN ومتغير الابداع التنظيمي ORIN.

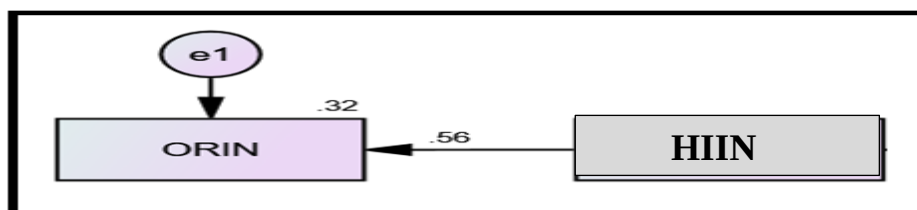
تشير النتائج أعلاه الى ان الارتباط بين المحورين بلغ 0.50 بقيمة معنوية sig. مساوية الى الصفر وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المستخدمة وهو 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتواء العالي HIIN ومتغير الابداع التنظيمي ORIN.

6-1-2 اختبار فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية : اختبار اثر متغير الاحتواء العالي في متغير الابداع التنظيمي ORIN عن طريق المتغير الوسيط HIIN. وقد شكل الباحثين باستخدام البرنامج الاحصائي Amos.V24 نموذج هيكللي لاختبار الفرضية الصفرية التالية:

وجود اثر لمتغير الاحتواء العالي HIIN في متغير الابداع التنظيمي ORIN.

والنموذج الهيكللي المقترح من قبل الباحثة موضح بالمخطط التالي:



شكل رقم (2) النموذج المقترح لمخطط معادلة النمذجة الهيكلية للآثر مباشر

لقد وجدت الباحثة مؤشرات نموذج الآثر الغير مباشر وكما مبينة في الجدول التالي:

جدول 17 قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للآثر المباشر لمتغير الاحتواء العالي في متغير الابداع التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ORIN	<---	HIIN	.561	.042	13.120	***

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos.V24 .

يوجد اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لمتغير الاحتواء العالي في متغير الابداع التنظيمي ORIN اذ بلغت قيمة الأثر 0.56 بنسبة حرجة مقدارها 13.120 وهي قيمة معنوية بسبب ان p-value المقابلة لها كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% وبذلك نجد هناك علاقة اثر طردية تشير الى ان ارتفاع قيمة متغير الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير الابداع التنظيمي ORIN بمقدار 0.56.

7. الاستنتاجات والتوصيات :

7-1 الاستنتاجات :

1. اشارت نتائج التحليل الى تركيز الجامعات والكليات الأهلية مجتمع البحث على احتواء القادة ذوي المواهب ، والقدرات العالية بهدف توليد قادة يتمتعون بطابع رشيق، وقادرين على العمل بفاعلية عالية في أوقات التغيير ، وعدم التأكد ، والتعقيد العالي، وهذا الأمر يتطلب من المنظمة إن تكون أكثر التزاما بهيكلها التنظيمي ، وأكثر مرونة وقوة.
2. اهتمام الجامعات والكليات الأهلية التي تم بحثها على تركيز الجهود التي تهدف إلى تشجيع، ودعم الإبداع للعمليات ، والنشاطات التي يتم تأديتها من قبل والتدريسيين داخل الكلية.
3. أظهرت الدراسة تركيز الجامعات والكليات الأهلية المدروسة على احتواء الأساليب ، والافكار التي تستثمرها الجامعات والكليات الاهلية من أجل تشجيع التدريسيين على جمع معلومات وافية عن متطلبات العمل بشكل عام، وزبائنها بشكل خاص بغية تلبية قدر الامكان .
4. اظهرت النتائج ان الجامعات والكليات الأهلية مجتمع الدراسة اهتمام بتحسين قدرتها على استثمار الأساليب ، والإجراءات ، والافكار الإبداعية المختلفة من أجل تحسين اداءها ، واستثمار اكبر قدر من الفرص المتاحة أمامها من أجل تحقيق النجاح في اعمالها .
5. كشفت الدراسة اهتمام الجامعات والكليات الأهلية المدروسة بتوفير قنوات اتصال فاعلة للتدريسيين مع الإدارة العليا بهدف إبلاغ التدريسيين بسياسات الكلية ، وإجراءاتها.

7-2 التوصيات :

1. وضع برامج تختص بتدريب الملاكات البشرية موضوع البحث ضمن برامج التطوير في الجامعة، ترسيخاً لمبدأ إتاحة فرص التدريب والتطوير للجميع، وتعزيز قدراتها للارتقاء بأدائها كونها ترتبط بالابداع التنظيمي على المدى الطويل. فالجامعات والكليات الأهلية المبحوثة بحاجة إلى عمل تخطيط ودراسة للقوة العاملة لديها في المجال التدريسي. فأصبح هناك ضرورة ملحة لوضع استراتيجيات تختص بتوظيف رأس المال البشري لترتقي بمستواها التعليمي بما يوازي الجامعات والكليات ذات التصنيف العالي.
2. اعتماد معايير دقيقة لتطبيق ممارسة التعويضات (المكافآت) ، وتكون واضحة بالنسبة لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، إضافة الى تعزيزها مبدأ العدالة في توزيع هذه الحوافز والمكافآت بأشكالها ، والاعتماد على النموذج الخاص بتقييم الأداء لتحقيق ذلك.

3. من المهم والضروري أن تقوم وحدات التعليم والتدريب في المنظمات بشكل عام و الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة بشكل خاص للتعريف بمفهوم الابداع و بالأخص المستوى التنظيمي منه وما يترتب عليه من مزايا على المستوى الفردي و المنظمات أيضا ، لتعزيز وتشجيع ثقافة الإبداع.

4. حاجة الادارات العليا في المنظمات قيد البحث وقياداتها لتشجيع المبادرة وعدم التردد والخوف للملاكات في الحدود المعقولة من حيث النتائج ، أو المخاطر التي تنتج من المجازفة او الغموض والتي يكون هدفها مصلحة المنظمة .
5. تشجيع أعضاء الهيئات التدريسية عينة البحث للتحرك نحو التغيير من خلال البحث عن كل ما هو جديد من أفكار وأساليب وطرق لمواجهة المعوقات والتحديات وكيفية التعامل معها فيما يتعلق بالخدمات التعليمية المقدمة وتطويرها .
6. تشجيع العمل الجماعي وتبادل معلومات وخبرات التدريسيين مع بعضهم البعض داخل المنظمات .

References

1. Alison, K. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. Ivey Business Journal, 1-4.
2. Bockerman, P. (2015). High involvement management and employee well-being. IZA World of Labor, pp.1-10.
3. Wood, S. J., & Bryson, A. (2008). The Rise of High Involvement Management in Britain. National Institute of Economic and Social Research, Discussion Paper, (321), pp.1-42.
4. Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. Journal of Management Development, pp.1-23
5. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. European Journal of Business and Management, 6(31), 230-243.
6. Al-Shaar, Ishaq Mahmoud, 2014, The effect of applying quality management on creativity: an applied study on. Jordanian Industrial Organizations, Administrative Sciences Studies, Volume (21), Number (3), pp. 329-333.
7. Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of inspirational motivation on organizational innovation (Administrative innovation, process innovation, and product innovation). In Advances on smart and soft computing (pp. 613-623). Springer, Singapore.
8. Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of inspirational motivation on organizational innovation (Administrative innovation, process innovation, and product innovation). In Advances on smart and soft computing (pp. 613-623). Springer, Singapore.
9. Armstrong, Michael , (2009) , Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines , Clays Ltd, Ives Plc, British .
10. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. Journal of occupational and organizational psychology, 73(3), 265-285.
11. Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. Academy of management journal, 21(2), 193-210.
12. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
13. Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational dynamics, 28(3), 18-34.
14. Drazin, R., & Schoonhoven, C. B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective. Academy of management journal, 39(5), 1065-1083.
15. Dulaimi, Arak (2009). The impact of the capabilities of strategic innovation and social capital in building a sustainable competitive advantage, an analytical study in a sample of Iraqi private banks. College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Baghdad.
16. Fregger, Brab, (2007), Winning with innovation , American Creativity Association .
17. Frost, A. C. (2000). Union involvement in workplace decision making: Implications for union democracy. Journal of Labor Research, 21(2), 265-286.

18. Griffin, D. (2002), "The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics", Routledge: London & New York.
19. Iqbal, A., Shah, M., Ali, M. S., & Shahzadi, S. (2021). The Indicators of Organizational Learning and their Correlation with Organizational Innovation Strategies. *Ilkogretim Online*, 20(2), pp. 420-427
20. Ivancevich J., Olekalns M., & Matteson M. 1997, "Organizational Behavior and Management", Irwin, Sydney.
21. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
22. Khan, M. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business review*, 7(2), 84-95.
23. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
24. Kim, S. K. (2014). Explicit design of innovation performance metrics by using analytic hierarchy process expansion. *International Journal of Mathematics and Mathematical Sciences*, 2014, pp.1-7
25. Lawler III, E. E. , Ledford Jr, G. E., & Mohrman, S. A. (1995). Reward innovations in Fortune 1000 companies. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 76-80.
26. Leffakis, Z. M. (2009). The effects of high performance work systems on operational performance in different manufacturing environments: improving the "fit" of HRM practices in mass customization (Doctoral dissertation, University of Toledo).
27. I-Rahim, Iyad Mahmoud. Hassan, Donia. (2010), the impact of process innovation on product design, a case study in (The General Company for Electrical Industries), *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Volume (7), Number (37), p. (55-86).
28. Mäkimattila, M., Saunila, M., & Salminen, J. (2014). Interaction and innovation-reframing innovation activities for a matrix organization. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 9, 131-152.
29. Miller, M. L. (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerments (Doctoral dissertation, Walden University).
30. Nour, Khalil Ibrahim. Saad, Khaled Salman. (2015). Requirements for Talent Management in High-Involvement: A Field Study in the Ministry of Science and Technology, pp. 543-576.
31. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
32. Oxford English Dictionary, (2002).
33. Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press.
34. Polder, M., Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects. *CIRANO-scientific publications* 2010s-28.
35. Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
36. Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 471-488.
37. Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 471-488.
38. Saputri, B. Y., & Hidayat, S. A. (2021). Development of a Performance-Based Reward System Model for Job Satisfaction of Nurse. *fundamental & manajemen nursing journal*, 4(01), 7-11.
39. Sharma, D. K., & Goyal, R. C. (2010). *Hospital Administration And Human Resource Management* 5Th Ed. PHI Learning Pvt.
40. Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(2), 243-262.

41. Shieh, C.,(2010), "Supply chain management, organizational innovation and corporate culture: The impact of relatedness", African Journal of Business Management, Vol. 4(9), 1736-1744.
42. Thunem, S. (1997). Process Modeling for Process Improvement-A Process Conformance Approach.
43. west, m.a. & farr, j.l. (1990) Innovation at work: Psychological perspectives.
44. Wong, T. C., Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2011). A neural network-based approach of quantifying relative importance among various determinants toward organizational innovation. Expert systems with Applications, 38(10), 13064-13072.
45. Wood, S. (1999). Human resource management and performance. International journal of management reviews, 1(4), 367-413.