

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر مركزية اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

"دراسة ميدانية لبلدية تقرت في الفترة الممتدة من 03/06 إلى 04/03
2019"

من إعداد الطالبة: لعمرات حورية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ عرابة الحاج (أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ بوغابة محمد الحافظ (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر مركزية اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

"دراسة ميدانية لبلدية تقرت في الفترة الممتدة من 03/06 إلى 04/03
2019"

من إعداد الطالبة: لعمرات حورية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ عرابة الحاج (أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ بوغابة محمد الحافظ (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

حديث نبوي

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَطْلُبُ فِيهِ عِلْمًا سَلَكَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا مِنْ طَرِيقِ الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِمَطْلَبِ الْعِلْمِ وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ وَالْحَيَاتَانِ فِي جَوْفِ الْمَاءِ وَإِنَّ فَضْلَ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ لَيْلَةَ الْبَدْرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ»

رواه الترمذي

قول مأثور

«إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتَسِبُ إِنْسَانٌ كِتَابًا فِيهِ يَوْمُهُ إِلَّا قَالَ فِيهِ خَدَاهُ لَوْ خَيْرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، لَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يَسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَ لَوْ تَرَكَ هَذَا أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعَبْرِ، وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيلاءِ النِّقْصِ عَلَى جَمَلَةِ الْبَشَرِ».

الإمام محمد بن الحسين الأصبهاني

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجوا من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

"والدي العزيز أطل الله عمرك"

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

"أمي الحبيبة أطل الله في عمرك"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهم معنى الحياة

"أخواتي صباح، سعاد، أحلام، سهام، نسرين، منار، سمر"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثرني على أنفسهم، إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم إخوتي الأعمام: "إسماعيل، عبد اللطيف، عبد الصمد، عبد المجيد"

إلى أولاد إخوتي الأعمام، إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وپرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

"صديقاتي: سليمة، جهاد،

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

حورية

شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمنه والاله وأصلي وأسلم على

صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، أتوجه بجزيل
شكري وامتناني

- إلى: أستاذي ومشرفي، عرابة الحاج على قبول الإشراف على هذه المذكرة، ومنحنا
الإرشاد والتشجيع، والدعم لإنجاز هذا العمل؛

- إلى: أستاذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق
العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة:
"الأستاذ مناصرية رشيد، الأستاذة أسماء يوسف، الأستاذ مزهودة نور الدين، الأستاذ
خالد رجم"

- عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في
دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلم
مني كل الشكر "طلبة إدارة أعمال 2019/2018"؛

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله؛

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي،
ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛

وأخيراً دعوانه أن الحمد لله رب العالمين.

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في عينة من عمال بلدية تقرت، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 57 عامل في بلدية تقرت، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم التحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: وجود مستوى متوسط من مركزية اتخاذ القرار ووجود مستوى عال من الإبداع التنظيمي لدى العاملين في البلدية، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، بحيث كلما زادت مركزية اتخاذ القرار يقل الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: مركزية، لامركزية، إبداع، إبداع تنظيمي، اتخاذ القرار، قرار

Résumé :

Notre étude vise à déterminer l'effet de la centralisation de la prise de décision sur la créativité organisationnelle d'un échantillon de employés municipaux à Tougourt, en nous appuyant sur une approche descriptive analytique. L'échantillon se compose de 57 employés de la municipalité de Tougourt, qui a été recueilli par le questionnaire et a été ensuite analysé par le programme SPSS. Les principales conclusions de l'étude sont : l'existence d'un niveau moyen de prise de centralisation du processus décisionnel, un niveau élevé de créativité organisationnelle chez les employés municipaux, En plus d'une relation inverse entre Prise de décision centrale et créativité organisationnelle, de sorte que quand la prise de décision est plus centralisée, la créativité organisationnelle est moins créative.

Mots clés: centralisation, décentralisation, créativité, créativité organisationnelle, prise de décision, décision.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي (الدراسات السابقة)
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت
42	تمهيد الفصل
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
56	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
101	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	الفرق بين المركزية واللامركزية	5
(2 - 1)	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	38
(1 - 2)	متغيرات الدراسة	43
(2 - 2)	توزيع عمال بلدية تقرت	46
(3 - 2)	إحصائيات الاستبيان الموزعة والمسترجعة على العينة	51
(4 - 2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(5 - 2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	53
(6 - 2)	مقياس ليكارت الثلاثي	54
(7 - 2)	مقياس ليكارت الثلاثي على حسب مجال المتوسط الحسابي	55
(8 - 2)	معامل الثبات لبلدية تقرت باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	56
(9 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت حول مركزية اتخاذ القرار	(57-56)
(10 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت لأبعاد مركزية اتخاذ القرار	59
(11 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت حول الإبداع التنظيمي	(60-59)
(12 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت لأبعاد الإبداع التنظيمي	62
(13 - 2)	العلاقات الارتباطية بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي	63
(14 - 2)	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	64
(15 - 2)	تحليل تباين خط الانحدار	64
(16 - 2)	قيم معاملات خط الانحدار لبلدية تقرت	65
(17 - 2)	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي	(67 - 66)
(18 - 2)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي	67
(19 - 2)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي	68
(20 - 2)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الخبرة المهنية بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي	68
(21 - 2)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي	69

قائمة الجداول

69	المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو تفويض السلطة	(22 - 2)
69	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(23 - 2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	د
(1 - 1)	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	13
(2 - 1)	العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة	14
(3 - 1)	تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد	14
(4 - 1)	مراحل عملية اتخاذ القرار	15
(5 - 1)	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	18
(6 - 1)	مستويات الإبداع التنظيمي	25
(7 - 1)	استراتيجيات الإبداع التنظيمي	26
(8 - 1)	العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي	29
(1 - 2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
(2 - 2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
(3 - 2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	53
(4 - 2)	مدى ملائمة خط الانحدار	65
(5 - 2)	معاملات خط الانحدار	66
(6 - 2)	الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت	84

قائمة الاختصارات و الرموز

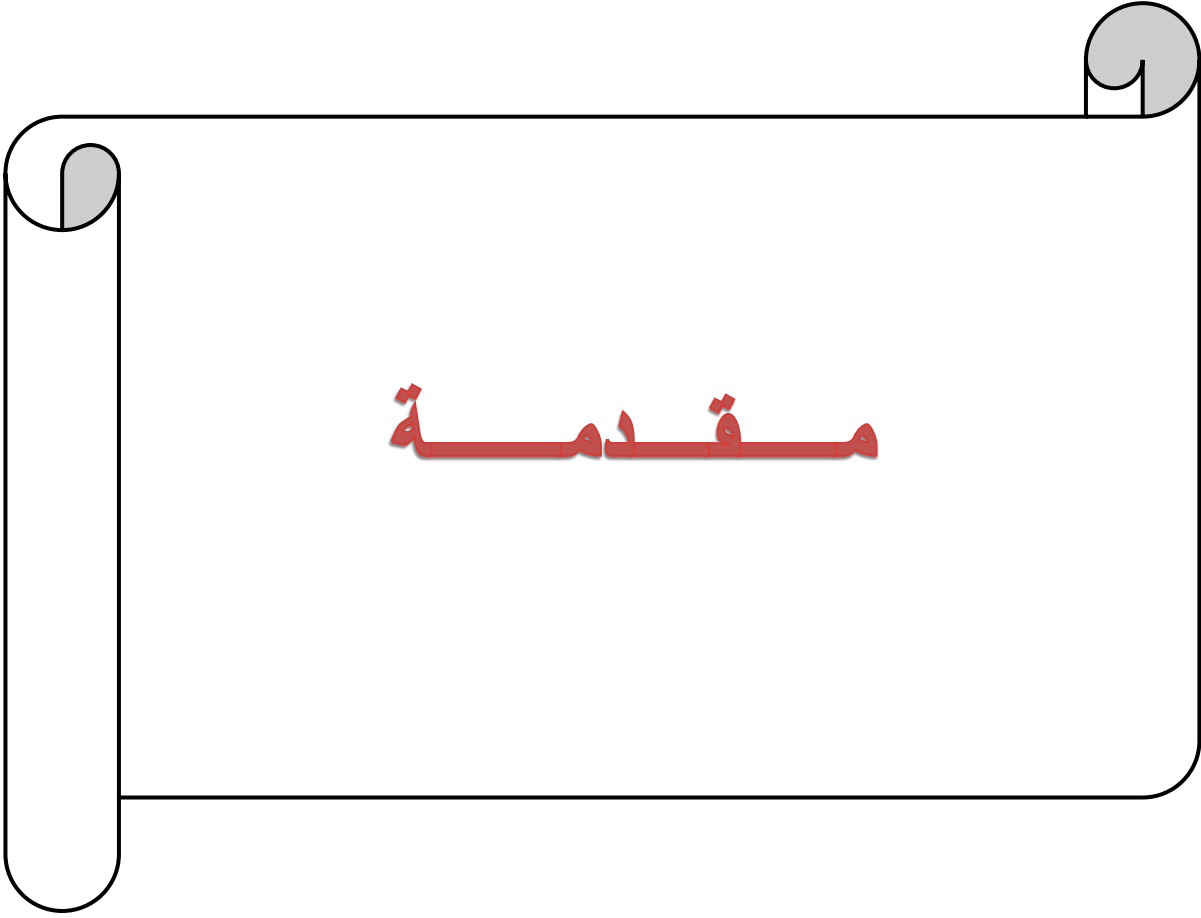
قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة	الاختصار / الرمز
برنامج معالج الجداول	Excel
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
معامل ارتباط سيغما	Sig

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
84	الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت	ملحق رقم (1)
85	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (2)
88	استمارة الأساتذة المحكمين	ملحق رقم (3)
89	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم (4)



مقدمة

أ- توطئة:

إن اتباع المؤسسة لأسلوب أو لآخر من أساليب الإدارة في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق الأهداف المرجوة يعتمد على منهجية المؤسسة ورؤيتها الخاصة بها وطبيعة أعمالها ومستوى العاملين لديها والعملاء المتعاملين معها، ومن هذه الأساليب الإدارية المركزية واللامركزية في تنفيذ أعمال المؤسسة، إذ يتمتع كل أسلوب بإيجابيات وسلبيات تقيمها المؤسسة حسب ظروفها الخاصة بها. لقد فرض التطور الحاصل على المؤسسات تطوير سياساتها العامة بما يتوافق ومتطلبات العصر وكذلك تطوير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة لمتابعة تنفيذ تلك السياسات، فهناك من يرى ضرورة التوجه إلى اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمديرين في المستويات الدنيا، ويتم التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال تبني مفهوم المشاركة وتفويض الصلاحيات، وذلك بافتراض أن اللامركزية أكثر فعالية من المركزية لأسباب متنوعة.

لقد تطرق العديد من العلماء والباحثين إلى موضوع اتخاذ القرار، على مستوى العملية الإدارية بأبعادها المختلفة في مختلف المؤسسات، وبالإضافة أيضا إلى عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتي توضح طبيعة النسق الإداري وطبيعة الخبرات الإيجابية والسلبية وتعكس عموما نوعية العمل التنظيمي، فقد أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرار جد مهمة وضرورية في جميع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاطات التي تزاولها، لما تحققه من دور كبير وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ف باعتبار أن المورد البشري جوهر العملية الإدارية في جميع المستويات، وبمشاركته في العملية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية يسهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف وذلك بفتح آفاق واسعة للعاملين بالمؤسسة لطرح أفكارهم وإبراز قدراتهم الفكرية ومهاراتهم، وهذا ما يحقق الإبداع لديهم، والإبداع التنظيمي يتجسد في حل المشاكل إبداعيا ومواجهة المواقف وإيجاد البدائل واختيار الحلول المناسبة في طابع جديد ومتطور وغير مألوف، وبذلك فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر وسيلة من الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة الإبداع التنظيمي، وخلق الجو التعاوني والعلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال نتيجة القرارات المشتركة بينهم.

تعد بلدية تقرت من المؤسسات العمومية الجزائرية، ولكي تصل هذه المؤسسة إلى أهدافها المسطرة وجب عليها توفير بيئة عمل ملائمة، وذلك من خلال تطبيق اللامركزية إلى جانب المركزية لتحقيق الإبداع التنظيمي والتحكم في القوى العاملة وتوجيهها وتحقيق طموحاتهم في العمل، وهذا ما سنعرفه من خلال هذه الدراسة.

ب- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

- ما مدى تأثير مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؟

وعليه تدرج من هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت؟
- 2- ما مستوى الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وحدة الأمر والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؟
- 5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؟

- هل هناك فروق في إجابات الأفراد حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية؟

ج- الفرضيات:

- 1- هناك مستوى مرتفع من مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت؛
- 2- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؛
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؛
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وحدة الأمر والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؛
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت؛
- 6- لا يوجد فروق في إجابات الأفراد حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

د- أهداف الدراسة: ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة معرفة الآثار التي تتركها المركزية في اتخاذ القرار على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم في العمل؛
- تسليط الضوء على صعوبة اتخاذ القرار في ظل تطبيق المركزية؛
- إبراز مكانة الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية محل الدراسة؛
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الإبداع التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

هـ- أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهمية علمية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية تمثلت في:
الأهمية النظرية: والتي ستكشف عن إجابات التساؤلات المطروحة التي تعد مدخلا نظريا لكل من مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي في المؤسسة، بما يكفل سد ولو جزء بسيط من حاجة المتبعين لهذا النوع من الدراسات؛
الأهمية الميدانية: تتمثل باختبار علاقتي الارتباط والآخر، القائميتين بين كل من مركزية اتخاذ القرار ودرجة الإبداع التنظيمي في المؤسسة، كما أن هذا البحث يعد محاولة لإبراز أهمية ضرورة تبني الإبداع التنظيمي، وماله من دور خاصة في ظل التقلبات التي يشهدها المحيط اليوم.

و- مبررات اختيار الموضوع:

- 1- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول موضوع مركزية اتخاذ القرار ومحاولة إثرائه؛
- 2- الرغبة في توسيع المعرفة والتعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح أهميته؛
- 3- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص إدارة الأعمال.

ز- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مستوى مصالح وأقسام بلدية تقرت؛
الحدود الزمانية: كانت فترة التبرص الميدانية من (2019/03/06 إلى 2019/04/03).

ح- منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختيار مدى صحة إثبات أو نفي الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي والتحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال الأدوات التالية: الوثائق الرسمية للمؤسسة، الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية مع المسؤولين وبعض المعنيين بالإضافة إلى الاستبيان.

ط- مرجع الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات والملتقيات ومذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة ومواقع الأنترنت، هذا بالنسبة للفصل النظري، أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والملاحظة العلمية، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

ك- صعوبة الدراسة:

- عدم وجود ثقافة الاهتمام بالاستبيان في مؤسسة بلدية تقرت؛
- تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية؛
- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا.

ل- هيكل الدراسة:

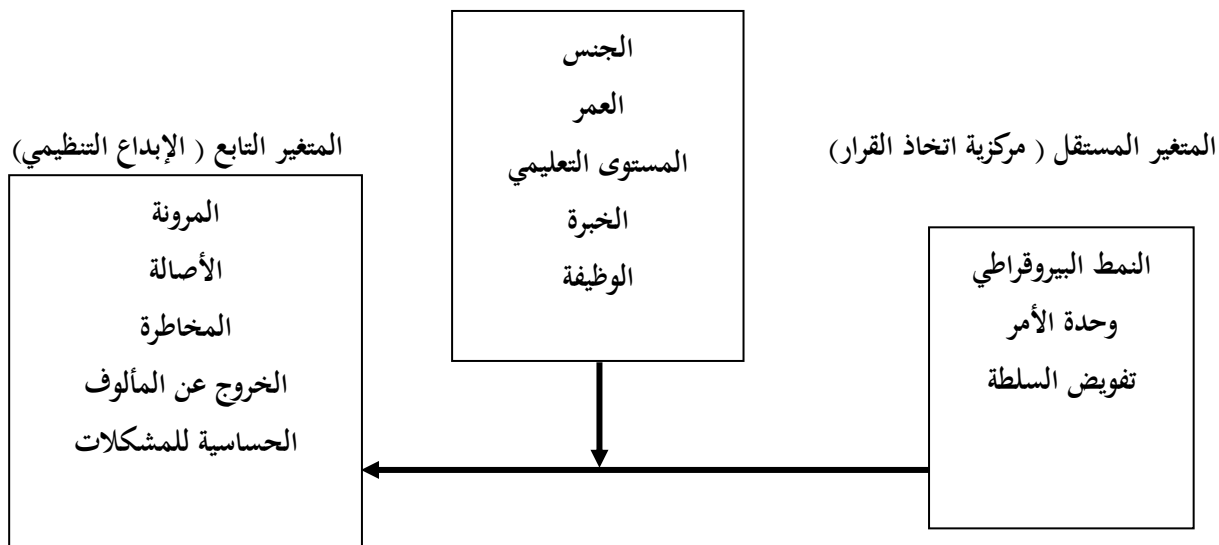
لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:
الفصل الأول: يتمثل في الجانب النظري بعنوان: "الأدبيات النظرية والتطبيقية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي"، وقسم بدوره إلى مبحثين، اهتم المبحث الأول بالأدبيات النظرية للمركزية واللامركزية واتخاذ القرار والإبداع التنظيمي في ثلاثة مطالب منفصلة كل على حدى، أما المبحث الثاني وهو الأدبيات التطبيقية والمتمثلة في بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع؛
الفصل الثاني: يتمثل في الجانب التطبيقي بعنوان: "دراسة ميدانية على مستوى بلدية تقرت"، حيث قسم بدوره إلى مبحثين، الأول يتعلق بالطريقة والأدوات، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن النتائج التي تم الوصول إليها ومناقشة هذه النتائج.

م- منهج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1 - 1): يوضح نموذج الدراسة

المتغيرات الوسيطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الشكل التالي يوضح كيفية تأثير المتغير المستقل "مركزية اتخاذ القرار" من خلال أبعاده (النمط البيروقراطي، وحدة الأمر، تفويض السلطة) في المتغير التابع "الإبداع التنظيمي" من خلال أبعاده (المرونة، الأصالة، المخاطرة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات) بواسطة المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي لمركزية اتخاذ القرار

والإبداع التنظيمي

تمهيد:

تتراوح أساليب التنظيم الإداري في المؤسسات باختلاف أنواعها بين المركزية واللامركزية الإدارية، وتعتبر المركزية هي الأقدم بينهما، إلا أن التطور الحاصل أظهر الحاجة إلى التخلي عنها، والانتقال إلى اللامركزية التي تهتم بتوزيع الوظائف الإدارية، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار ذات أهمية للمؤسسات، لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها في الآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ؛ فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه كما تؤثر أيضا على العاملين وإبداعاتهم وقدراتهم، كما تؤثر على عمل المؤسسة عامة، وسنحاول تقسيم هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية للمركزية واللامركزية والتفويض في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني الأسس النظرية للقرار واتخاذ القرار، أما المطلب الثالث فيخص المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي، وفي الأخير العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمركزية واللامركزية

الفرع الأول: تعريف المركزية

- **تعريف (1):** "المركزية تعني وجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عال يصرف الأمور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناء على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو الأقل بعد موافقته"¹؛
- **تعريف (2):** "المركزية تعني مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارية العليا"²؛
- **تعريف (3):** "يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين"³؛
- **التعريف الإجرائي:** المركزية تعني وجود سلطة واحدة في اتخاذ القرار من طرف شخص واحد في المؤسسة، ويكون في المستوى الإداري الأعلى، حيث له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات.

الفرع الثاني: مزايا وعيوب المركزية:

أولاً: مزايا المركزية

- 1- توفر المركزية الإدارية درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع وتحد من الازدواجية في العمل⁴؛
- 2- سهولة الرقابة واجراءاتها⁵؛
- 3- التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة؛
- 4- صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة؛
- 5- تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا؛
- 6- وحدة القرار⁶؛

- دقة النظام والعدالة في توزيع المنافع؛

¹ خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 6.

² أمجد قاسم، تعريف المركزية واللامركزية في الإدارة ومميزاتها، آفاق علمية وتربوية، 10/04/2019، <http://al3loom.com/?p=20234>

³ خالد بن فيحان المنديل، مرجع سابق، ص 11.

⁴ فرح يس فرح، ورشة عمل تطبيق لامركزية العمل الإداري والمالي "ورقة عمل محورية بعنوان مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية"، جامعة القضاة، السودان، 2015، ص 5.

⁵ خالد بن فيحان المنديل، مرجع سابق، ص 14.

⁶ المركزية واللامركزية، 09/04/2019، hazbane.asso-web.com/uploaded/markazya-lamarkazya-doc.doc

- 8- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق المساواة¹؛
- 9- تحديد المسؤولية بشكل دقيق، والمساعدة على الانضباط.

ثانيا: عيوب المركزية:

- 1- البطء والتعقيد في أداء الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين²؛
- 2- عدم ديمقراطية الأسلوب المركزي وابعاد الوطنية عن الإسهام بالمرافق العامة؛
- 3- تركيز المشروعات والمرافق العامة والصناعات في العاصمة والمدن الكبيرة؛
- 4- قد تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية أو الاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى، مما يؤدي إلى تعطيل الابتكارات وضياع الأفكار³؛
- 5- خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المنظمة بأكملها؛
- 6- قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعيشها المستويات الأقل؛
- 7- تؤدي المركزية إلى خفض الروح المعنوية لدى الرؤساء في المستويات الأدنى، كما تحد من تكوين مجموعة بديلة من متخذي القرار في المنظمة⁴؛
- 8- تتسبب المركزية في وجود مشاكل مالية وروتينية من شأنها تقليل فرص النجاح، كما تدعو إلى السلبية؛
- 9- لا تشجع المركزية على تحقيق الاستقلال الذاتي في الإدارة، ولا تساعد على تحقيق المشاركة الإيجابية بين الإدارات.

الفرع الثالث: تعريف اللامركزية والفرق بين المركزية واللامركزية:

أولا: تعريف اللامركزية:

- **تعريف (1):** "اللامركزية هي توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث الأفقية، والعمودية والجغرافية في المنظمة"⁵؛
- **تعريف (2):** "يقصد باللامركزية إسناد سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات إلى بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري"⁶؛
- **تعريف (3):** "اللامركزية تعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة ب

¹ إيمان الحيارى، مفهوم المركزية واللامركزية، 2019/04/10، <https://mawdoo3.com>

² فرح يس فرح، مرجع سابق، ص 5.

³ خالد بن فيحان المنديل، مرجع سابق، ص 18.

⁴ إيمان الحيارى، مرجع سابق.

⁵ فرح يس فرح، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁶ يوسف يعقوب شحادة، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، العدد 209، جامعة

بغداد، 2014، ص 362.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمركز اتخاذ القرار و الإبداع التنظيمي

○ **التعريف الإجرائي:** اللامركزية مصطلح ومدخل يجب إعطاؤه جانب من الأهمية في المنظمة لأنه يؤثر على أداء المؤسسة وأهدافها، وأن أي تنظيم إداري لمؤسسة ما، لابد أن يتضمن قدرا من المركزية وقدرا آخر من اللامركزية، أي الجمع بين المركزية واللامركزية.

ثانيا: الفرق بين المركزية واللامركزية:

يمكن شرح الاختلافات الكبيرة بين المركزية واللامركزية في المؤسسة في الجدول التالي كما يلي¹:

جدول (1 - 1): الفرق بين المركزية واللامركزية

اللامركزية	المركزية	أسس المقارنة
يعرف نشر السلطة والمسؤولية والمساءلة على مختلف مستويات الإدارة باللامركزية	الاحتفاظ بالصلاحيات والسلطة فيما يتعلق بالتخطيط والقرارات، مع الإدارة العليا، يعرف باسم المركزية	المعنى
التوزيع المنتظم للسلطة	التحفظ المنهجي والمتسق للسلطة	التضمين
مفتوح وحر	رأسى	تدفق الاتصالات
أسرع نسبياً	بطيء	صنع واتخاذ القرار
تقاسم العبء والمسؤولية	التنسيق والقيادة السليمة	المزايا
عدة أشخاص لديهم القدرة على اتخاذ القرار	تقوم بما الإدارة العليا	سلطة صنع واتخاذ القرار
سيطرة ورقابة كبيرة على المنظمة	عدم كفاية السيطرة والرقابة على المنظمة	الأسباب
منظمة كبيرة الحجم	منظمة صغيرة الحجم	تناسب للاستخدام في

Cite Visité Le <https://hrdiscussion.com/hr124751.html> المصدر:

الفرع الرابع: مزايا وعيوب اللامركزية:

أولاً: مزايا اللامركزية

- 1- تحقق اللامركزية مبدأ هاما من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات²؛
- 2- تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية؛
- 3- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات الأقل؛
- 4- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الايجابية؛
- 5- سرعة اتخاذ القرار وحل المشكلات؛

¹ الفرق بين المركزية واللامركزية بالتفصيل، منتدى الموارد البشرية، 10/04/2019، <https://hrdiscussion.com/hr124751.html>

² فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين "دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي"، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص ص 20، 21.

- 1- اتخاذ قرارات أفضل، لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها¹؛
- 2- تؤثر القرارات الضعيفة في قسم واحد، وليس في المنظمة كلها²؛
- 3- تحقق اللامركزية الديمقراطية، وتشجع على التنافس الإيجابي، والانتعاش الفكري، وتساهم في التقدم، والقضاء على الروتين؛
- 4- تنمي الجهود الذاتية وتتصف بالمرونة، كما تساهم في نمو الشخصية.

ثانياً: عيوب اللامركزية:

- 1- تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة³؛
- 2- صعوبة الرقابة، وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى؛
- 3- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات المختلفة تصبح "شبه مستقلة" وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات؛
- 4- ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف؛
- 5- هناك خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تتخذ قراراتها على حدى)، وعدم أخذ العوامل الأخرى المؤثرة في الحسبان؛
- 6- قد يحس المديرون بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المتخصصون، أو عدم الحاجة إليها؛
- 7- إن التماهي أو المبالغة في تطبيقها بشكل مطلق يمكن أن يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة وقوة وسلطة الإدارة المركزية عندما تعطى الأولوية للمصالح المحلية وتؤثر على مصلحة الدولة، وهذا ما يؤدي إلى زرع النزعة الجهوية وخلق الفرقة في البلد الواحد⁴؛
- 8- إنشاز البيروقراطية والمحسوبية؛
- 9- تنافس الهيئات اللامركزية تنافساً ضاراً يؤدي إلى التأثير على المصالح العامة⁵.

الفرع الخامس: تعريف التفويض وأهميته

أولاً: تعريف التفويض "Délégation"

- تعريف (1): "التفويض هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه"⁶؛
- تعريف (2): "التفويض هو عبارة عن عملية توكيل المهام والسلطات المتعلقة بالعمل إلى أشخاص معينين داخل المؤسسة"⁷؛

¹ خالد بن فيحان المنديل، مرجع سابق، ص 19.

² إيمان الحباري، مرجع سابق.

³ خالد بن فيحان المنديل، مرجع سابق، ص 22.

⁴ المركزية واللامركزية، 09/04/2019، hazbane.asso-web.com/uploaded/markazya-lamarkazya-doc.doc

⁵ فرح يس فرح، مرجع سابق، ص 8.

⁶ فريد لحنش، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية "دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2015، ص 26.

⁷ ضياء الحق محمود الخلي، نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية (دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010، ص 51.

- **تعريف (3):** يعتبر التفويض عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة¹؛
- **التعريف الإجرائي:** التفويض هو جزء من اللامركزية، وهو عملية نقل بعض الصلاحيات والمهام من المفوض إلى المفوض إليه، بهدف إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وتقوية العلاقة بين العاملين في المؤسسة وزيادة الثقة والقرارات السليمة وتنمية الولاء الوظيفي، والعمل بروح الفريق.

ثانياً: أهمية التفويض:

وتتجلى أهمية تفويض السلطة في ما يأتي²:

- إتاحة أسلوب التفويض الفرصة للتنمية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم، وتأهيلهم إلى مناصب أعلى، وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل؛
- تقوية شعور الانتماء إلى المنظمة والعمل بروح الفريق؛
- تقوية شعور المرؤوسين بالثقة بالذات والاعتراف بها، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع؛
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفريغ إلى الأمور الاستراتيجية والمهمة في المنظمة؛
- زيادة سرعة القرارات السليمة؛
- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛
- القضاء على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.

الفرع السادس: أنواع التفويض ومستوياته:

أولاً: أنواع التفويض:

يوجد نوعان من التفويض هما³:

- أ- **تفويض الصلاحية:** ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحيتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض؛
- ب- **تفويض الاختصاص:** يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

¹ حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات والإدارية "دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، مذكرة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 11.

² راتب السعود، نظيمة أحمد رحيم، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، المجلد 12، العدد 3، 2014، ص ص 39، 40.

³ حسام الدين خليل حرب، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

ثانيا: مستويات التفويض:

توجد ثلاثة مستويات للتفويض (هاينز، 1988م، ص 310 – 316) كالاتي¹:

- **المستوى الأول:** تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة؛
- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً؛
- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلتزم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

الفرع السابع: مزايا ومعوقات التفويض ومقومات التفويض الفعال:

أولاً: مزايا التفويض

- تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية، والتي يمكن ذكرها كالاتي²:
- أ- السرعة في اتخاذ القرارات: إذا كان للسرعة أهمية في نشاط المنظمة وخاصة في الحالات التي يكون فيها أصحاب السلطة الأصلية متغيبين عن مقار عملهم؛
 - ب- تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات؛
 - ت- تدريب عدد من المساعدين ليكونوا مديرين في المستقبل (تكون صف ثاني من القيادات)؛
 - ث- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى: الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها؛
 - ج- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين؛
 - ح- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية في أداء الأعمال؛
 - خ- التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم؛
 - د- التفويض يمنح التعددية في المستويات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الاتصالات وتدريب وتنمية المدراء.

ثانيا: المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض:

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتعدد أبعادها، وتنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات³:

¹ حسام الدين خليل حرب، مرجع سابق، ص 13.

² فرح يس فرح، مرجع سابق، ص 10.

³ 11/04/2019, https://www.alukah.net/Books/Files/Book_10543/BookFile/Delegation_%20Authority.docx

أ- العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري:

كما ذكرها (اللوزي - 2012 - ص 158) وهي:

- ❖ التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس، ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس، ولعدم وضوح الرؤية أمامه، حيث تشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة التفويض؛
 - ❖ عدم وجود ثقة من الرئيس بالمرؤوسين، أضف إلى ذلك أن هنالك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين؛
 - ❖ عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء؛
 - ❖ رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بظهور بمظهر القوة كي يرجع إليهم المرؤوسين في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات؛
- وذكر (أبو شيخة - 2009 - ص 284):
- ❖ ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه؛
 - ❖ الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بما مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض؛
 - ❖ نقص المهارات التنظيمية.

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

كما أوردها (اللوزي، 2012، ص 160):

- ❖ عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض؛
- ❖ عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على انجاح عملية التفويض؛
- ❖ عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه؛
- ❖ عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض؛
- ❖ ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية؛
- ❖ عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة، أو خوفه من المخاطرة والنقد وبخاصة النقد الهدام. (أبو شيخة، 2009، ص 284).

ت- عوامل تتعلق بالتنظيم:

كما أوردها (أبو شيخة، 2009، ص 285). وهي:

- ❖ سيطرة سياسة الرأي الواحد؛
- ❖ عدم القدرة على تحمل الأخطاء؛
- ❖ حساسية القرارات؛
- ❖ الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح؛
- ❖ قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز؛
- ❖ عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.

ثالثا: مقومات التفويض الفعال:

يشترط لكي يكون تفويض السلطة فعالا ويؤتي ثماره، أن تتوافر فيه العوامل الآتية¹:

- ❖ أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه؛
- ❖ أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه؛
- ❖ توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة؛
- ❖ ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً؛
- ❖ يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه وتمتشيّاً مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته؛
- ❖ تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات؛
- ❖ يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه؛
- ❖ توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل؛
- ❖ تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- ❖ قيام المدير - مفوض السلطة - بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تحتمل تحقيق الأهداف المكلف ببلوغه.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للقرار واتخاذ القرار

الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرار وأهميته

أولاً: تعاريف حول القرار واتخاذ القرار

- القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، كما عرف القرار على أنه "يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة"²...
- القرار اصطلاحاً: القرار **DECISION**: هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"³؛
- ويعرفه **HARRISON**: بأنه "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"⁴.
- **اتخاذ القرار**: يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار؛

¹ فرح يس فرح، مرجع سابق، ص 12.

² عباس فرحات، المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل 2009، ص 2.

³ إبراهيم عبد العزيز شبيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص 341.

⁴ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها¹؛

➤ تعريف **Barnard**: عملية إدارية ركزت على اختيار القرار (البديل) الأنسب من عدة بدائل، وذلك على ضوء معايير وأسس موضوعية لتحقيق الأهداف الموضوعية².

➤ التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين بدليلين أو عدة بدائل محتملة بناء على معلومات دقيقة، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، واعتمادا على معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بدليلين أو أكثر).

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات:

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية³.

أ- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم وغيرها؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة؛
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

ب- أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة؛
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي؛
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 219-221.

² فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية "المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص 26.

³ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 100-101.

الفرع الثاني: أنواع القرارات

يصادف متخذ القرار في أي موقف من مواقف العمل العديد من الموضوعات والمشكلات التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، تختلف نوعيته باختلاف المؤسسات التي يعمل بها متخذ القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها، وبهذا نجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: تصنف القرارات على أساس الهدف كما يلي:

- أ- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ و يحقق نتيجة فعالة؛
- ب- **القرارات غير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال¹.

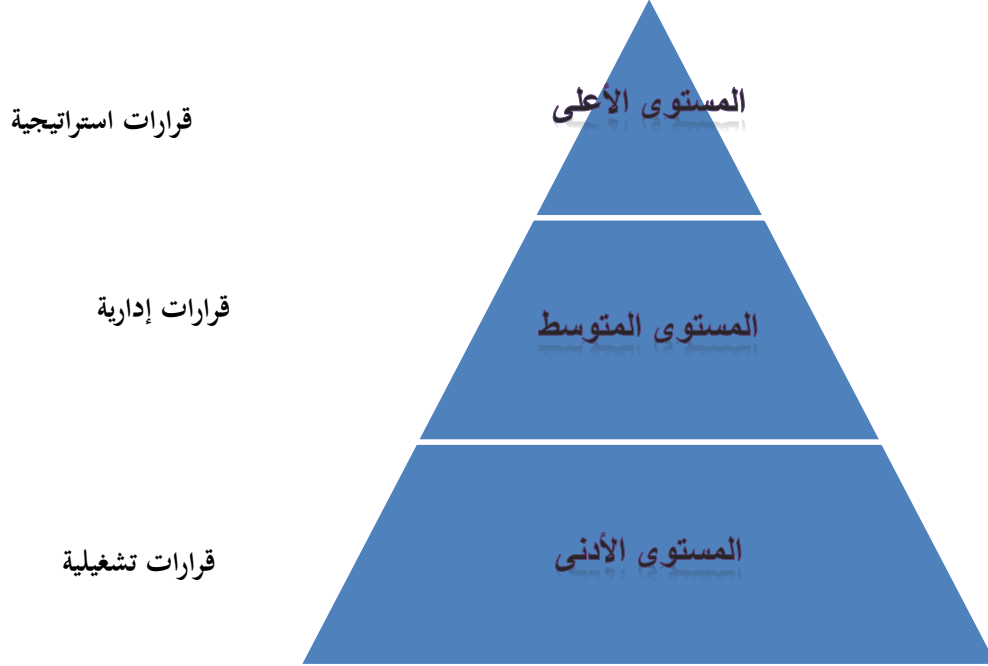
ثانياً: تصنف القرارات حسب المستوى الإداري كالتالي:

- أ- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل: الرقابة على المخزون، اختيار وسيلة الإنتاج؛
- ب- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات، إعداد الموازنات؛
- ت- **القرارات الاستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد².

¹ وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد عيضر، بسكرة، 2015، ص 178

² يوسف بن محمد بن موسى العمري، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخاوة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 17

الشكل رقم (1 - 1): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 104

ثالثا: تصنف حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

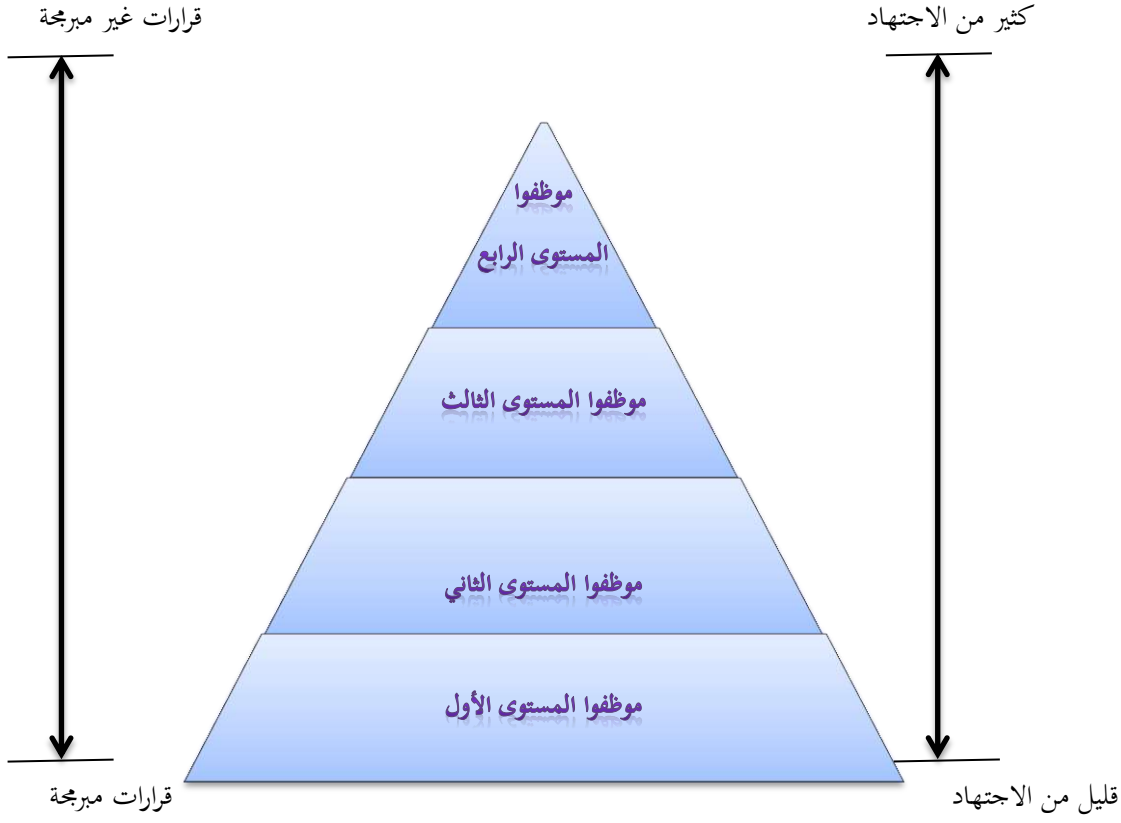
أ- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة¹؛

"والمصطلح المستخدم هنا (البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي، إذ عندنا نبرمج الحاسب لأننا نحدد له مجموعة من البدائل، فيقوم باختيار البديل من البدائل" ..

إن العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات تبدو واضحة، فلو أخذنا المستويات العليا في المؤسسة، نجد فيها قليل من البرمجة إذا ما قورنت بالمستويات الدنيا، ودرجة الاجتهاد تكون أكثر في المستويات العليا، وهذا يتضح من خلال الشكل التالي:

¹ فريد بوخللة، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري "دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال - بمدينة عنابة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 126

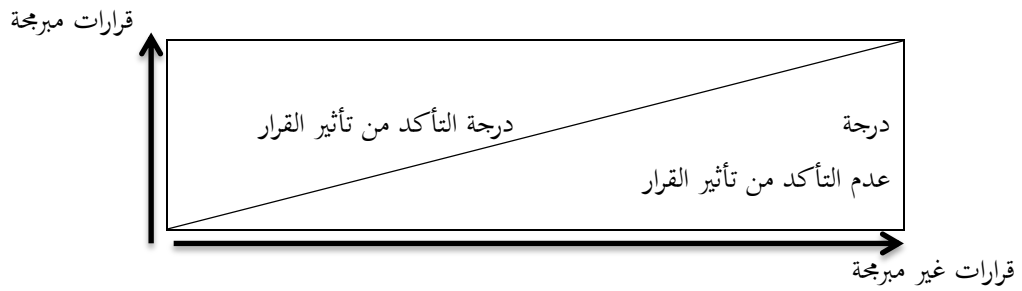
الشكل رقم (1 - 2): العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة



المصدر: جيري جراي، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، المكتبة العربية السورية، دمشق، 1984، ص 537

أ- **القرارات غير المبرمجة:** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً، كما انها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة، ويمكن تصوير نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1 - 3): تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 293.

¹ فريد بو نحلة، مرجع سابق، ص 127

ب-القرارات شبه المبرمجة: وهي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة و تتوافر قدر من المعلومات و البيانات بشأها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة و يتصف بعدم التأكد و من ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات¹.

رابعا: كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

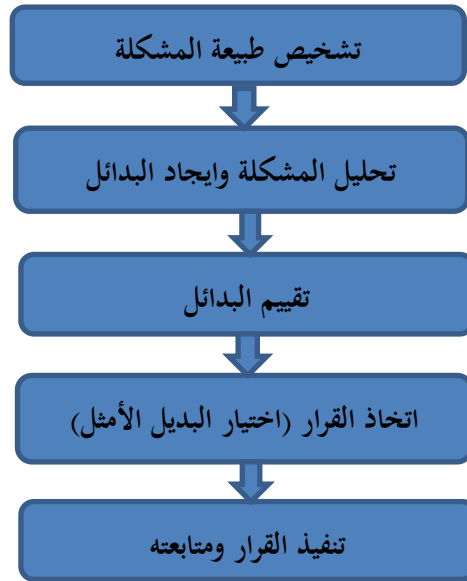
أ- القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري و بذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين؛

ب-القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، و يتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية و أحيانا قد يتوافق كل منهما و يسهل تحقيق أهداف أخرى، أحيانا لا يتوافق، و يعيق إحداها الأخرى².

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات و ذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، و يختلف عدد هذه الخطوات و طريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، و هناك تصنيفات مختلفة لمراحل و خطوات عملية اتخاذ القرار و كل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، و يمكن تبني وجهة النظر التالية³:

الشكل رقم (1 - 4): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص45.

¹ يوسف بن محمد بن موسى العمري، مرجع سابق، ص 18

² نفسه.

³ خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)

بالمسيلة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 17 - 20.

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

أولاً: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي؛

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها(الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- 1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين؛
- 2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط؛
- 3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد؛

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

ثانياً: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع

حسب مدى وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية؛
- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد؛
- مشكلات غير محددة البنية؛

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً؛

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها؛

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية غير المحددة وتصبح ذات بنية محددة.

ثالثا: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

رابعا: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل أهمها:

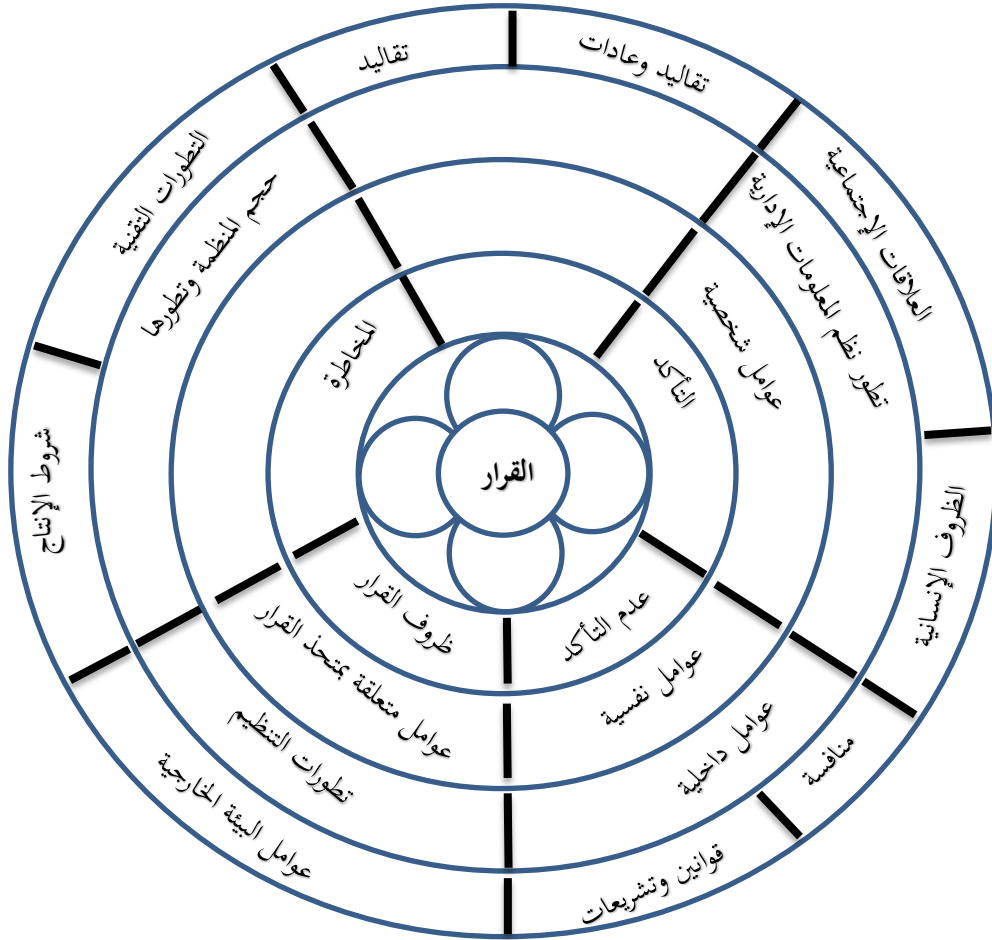
- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة؛
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة؛
- مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وليست المتعلقة بقسم أو إدارة فقط إذ يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف مهمة ينبغي تحقيقها وأهداف أقل أهمية يستحسن تحقيقها؛
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

خامسا: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيهم وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه؛
وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

الشكل (1 - 5): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية "مفاهيم وطرائق كمية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000

من خلال الشكل يمكن ذكر العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، وهي كالتالي¹:

أولاً: عوامل البيئة الداخلية:

- وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار، وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها:
- عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
 - عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
 - درجة المركزية وحجم المؤسسة؛
 - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛

¹ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 35.

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية:

- وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتمثل في ما يلي:
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السادة في المجتمع؛
 - التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
 - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
 - العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

ثالثا: عوامل شخصية ونفسية:

- تشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالحيث النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله إلى المؤسسة وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.

الفرع الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات وسبل تقليلها

أولا: معوقات عملية اتخاذ القرارات:

- هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم وصول إلى قرار رشيد، وهذه الأسباب متعددة في صورها، ومتباينة في آثارها، وتتركز أساسا حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ، وهناك عدة معوقات لعملية اتخاذ القرار وهي¹:
- عدم توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - عدم الوعي بأهمية المعلومات؛
 - عدم القدرة على الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة السليمة؛
 - عدم المشاركة في اتخاذ القرار ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما أن " قمر محمد بخيت" يلخص معوقات اتخاذ القرار في النقاط التالية:

أ. الخلط بين الظاهرة والمشكلة؛

ب. نقص المعلومات وعدم دقتها وشمولها وتوقيتها ووضوحها؛

ج. معوقات شخصية مرتبطة بمتخذ القرار بمن تردد، تناقض، وضغوط؛

¹ عبد الحميد داد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة مقارنة لكل من مؤسسة "موبيليس" و "روانج الورود")، مذكرة

ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 43

- د. معوقات شخصية مرتبطة بالعاملين من عدم اقتناع بالقرار ومقاومته؛
- هـ. تنظيمية من عدم وضوح السلطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية؛
- و. بيئية من حيث العوامل الاجتماعية والثقافية والسائدة.

ثانيا: طرق تفادي معوقات اتخاذ القرار:

هناك العديد من التوجيهات والإرشادات التي تساعد في تخطي العقبات السابق عرضها ومن أهمها ما يلي¹:

أ- **تحديد الهدف أو المشكلة بدقة:** فالهدف هو الغاية المراد تحقيقها، وفي اتخاذ القرارات يعني المشكلة المراد حلها، فمن الأهمية تحديد المشكلة تحديدا دقيقا والإطاحة بأسبابها؛

ب- **دراسة البدائل دراسة وافية:** البديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة، وعليه أن يقوم بدراستها دراسة وافية، مقيما نتائج كل بديل من جميع النواحي سلبية كانت أم إيجابية، ومن ثم ترجمة هذه النتائج إلى أرقام ملموسة، وبعدها يتم اختيار البديل الأنسب الذي تتوفر فيه العديد من الخيارات والبدائل؛

ت- **الاتصال الفعال:** يحتاج متخذ القرار إلى اتصال قوي لإحداث التفاعل والتعاون البناء بينه وبين أعضاء المؤسسة حتى يحصل على المعلومات التي يريدونها والتي تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة، وهنا على متخذ القرار أن يخلق هذا المناخ المساند حتى يستطيع جمع البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة؛

ث- **التفكير العلمي:** وهي أن يتخذ القرار على ضوء أفكار مرتبة ومؤسسة وأهداف واضحة ومدروسة ومنهجية مرسومة وموضحة سلفا و تخطيط بناء على معلومات كافية ودقيقة وشاملة وحيوية وغير متحيزة وفق تحليل منطقي لكل حالة ولكل مشكلة؛

ج- **التركيز على ضبط الوقت:** توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة أما الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة الماسة لاتخاذ القرار؛

ح- **دراسة الهيكل التنظيمي:** لا بد من دراسة الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية دراسة جيدة، ووضع الأهداف بطريقة واضحة وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية حتى لا تكون حجرة عثرة أمام متخذ القرار، ثم توفير الموارد المالية والبشرية والفنية المؤسسة؛

خ- **الاهتمام بدراسة البيئة المحيطة:** تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا، يحصل على موارده من البيئة ويصدر إليها سلعة وخدماته ويتكيف و يتفاعل مع الفرص والتحديات التي تتضمنها البيئة، وعليه لا بد من فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة ومعرفة تأثير متغيراتها على عملية اتخاذ القرار. ومنه لا بد من الاهتمام بالتغذية العكسية في اتخاذ القرار.

¹ عبد الحميد دادة، مرجع سابق، ص ص 43-44.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى (مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي، أهميته وخصائصه، أبعاده، أنواعه ومستوياته، واستراتيجياته ومعوقاته، تنميته ومؤثراته).

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته

أولاً: تعاريف حول الإبداع والإبداع التنظيمي

✚ الإبداع: لقد جاء الإبداع على لسان العرب "أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق"¹ وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه". ويعبر على أنه "خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة"²

✚ ويقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"³.

- ✓ الإبداع التنظيمي: هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع؛⁴
- ✓ عرفه (Hage, 1999): على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسات"⁵
- ✓ التعريف الإجرائي: من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه مختلف الممارسات النابعة من المناخ التنظيمي والقابلة للتطبيق في المؤسسة من خلال القدرة على توليد وخلق الأفكار مما يؤثر على مخرجات المؤسسة ويساهم في تطوير العمليات الإدارية.

¹ محمد فلاح ، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص178.

² فهيمة بديسي، وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، يومي 18 و19 ماي، ص 4.

³ نفسه.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005، ص25.

⁵ عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص33.

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي بالآتي¹:

- وجود تحولات وتغييرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على توقعات الزبائن؛
- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة؛
- تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة في التمييز والبقاء والنمو؛
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر؛
- تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام؛
- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي:

يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في²:

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمنظمات؛
- **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد:** فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين لذلك فإن من مهمات إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين وأن تفتح المجال أمام أي بوادر إبداعية يقوم بها الموظفون؛
- **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:** تؤكد الدراسات العلمية على أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية فهي الأصل ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية.

الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي:

تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي في الآتي:

- ❖ **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة³؛
- ❖ **المرونة:** هي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف أو القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوفة وتحويل مسار التفكير تماشيا مع متطلبات المثير أو الموقف بعيدا عن الجمود الذهني والنظر إلى الأشياء من زوايا متعددة⁴؛

¹ محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال "دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهبوك"، مجلة الدنانير، جامعة زاخو - إقليم كردستان العراق، العدد العاشر، 2017، ص 506.

² حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2017، ص 89.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 209.

⁴ حمزة بعلي، مرجع سابق، ص 89.

- ❖ **الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات؛¹
- ❖ **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً؛²
- ❖ **المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك؛³
- ❖ **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.⁴

الفرع الرابع: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته:

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي تصنيفات عدة تختلف باختلاف وجهات النظر للكاتب والباحثين، ومن بينها:

أ- حسب طبيعة الإبداع:

حيث صنف إلى نوعين هما:⁵

- **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معطل بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق؛
- **إبداع العملية:** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل أشياء؛

ب- حسب درجة الإبداع:

قدم نوعين وهما:⁶

- **الإبداع الجزئي:** الذي يتمثل في القيام بتعديلات جزئية ومستمرة في النظام (التنظيم) الحالي للمؤسسة؛
- **الإبداع الجذري:** ويشمل تغيرات عميقة (جذرية) في التكنولوجيا أو طريقة الاستخدام؛

¹ إسماعيل السويطي شبل، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011، ص 7.

² عاطف عوض، مرجع سابق، ص 209.

³ حمزة بعلي، مرجع سابق، ص 90.

⁴ عاطف عوض، مرجع سابق، ص 210.

⁵ إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص 54.

⁶ عبد الرؤوف حجاج، إدارة الإبداع والابتكار، مطبوعة محاضرات في مقياس الإبداع والابتكار، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 18.

ت- حسب مجالاته:

حيث صنف إلى:¹

- **الإبداع الإداري:** ويشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها؛
- **الإبداع التكنولوجي:** هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة، ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة؛

ث- حسب القرار المتخذ:

هناك نوعين هما:²

- **إبداع بقرارات فردية:** تكون صادرة عن الإدارة العليا؛
- **إبداع بقرارات جماعية:** تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها.

ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي: وتتمثل في:

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** بحيث يكون لدى العاملين قدرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خصائص مكتسبة لحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته؛³

ب- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها؛⁴

ت- **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.⁵

الشكل (1 - 6): مستويات الإبداع التنظيمي

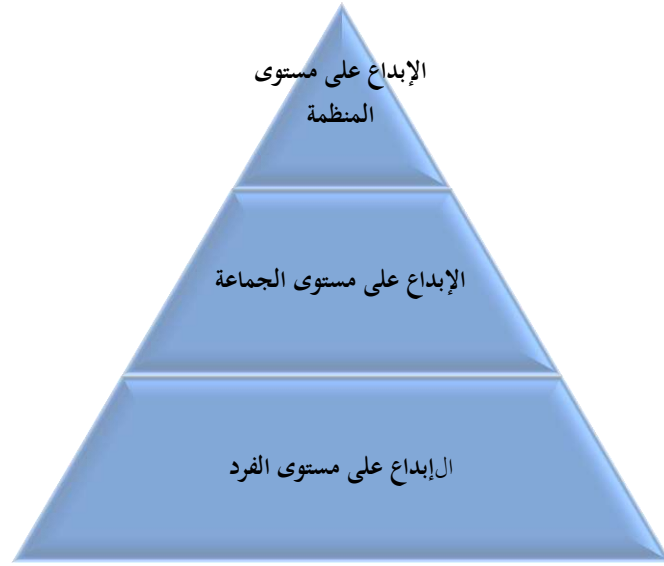
¹ صبيحة قاسم، علي أحمد حميد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 125

² بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، العدد 84، 2010، ص 219.

³ أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية /كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية بغداد، جامعة بابل العراق، المجلد 37، العدد 98، 2014، ص 126.

⁴ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص 7.

⁵ أثير حسو إسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص 105.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الخامس: استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومعوقاته:

أولاً: استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

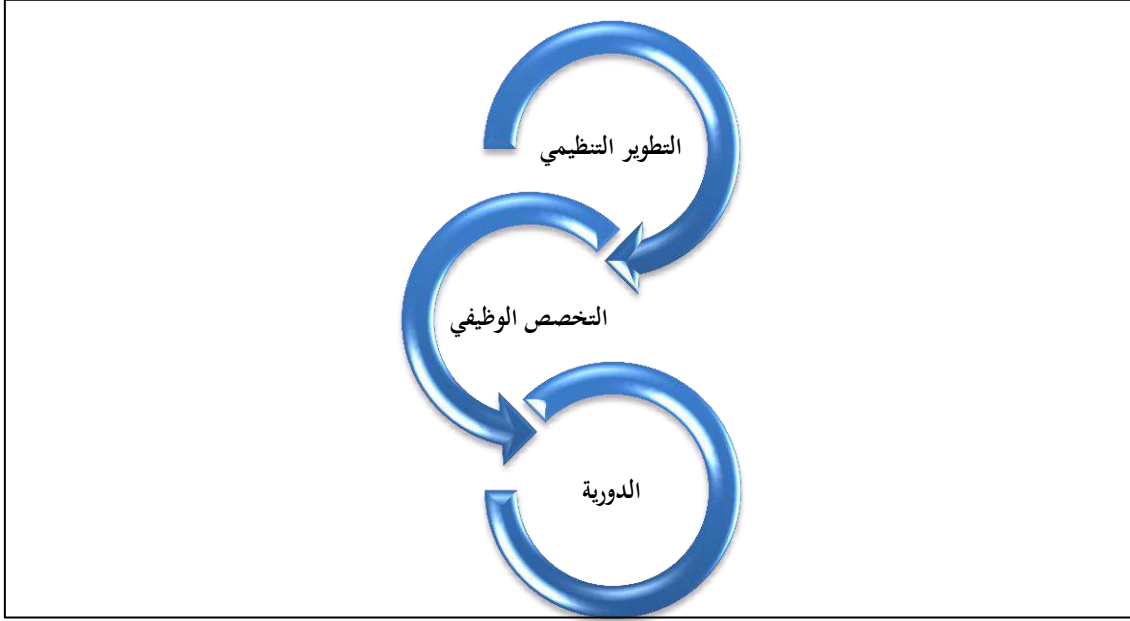
تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:¹

أ- **التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة أساساً من العلوم السلوكية والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها؛

ب- **التخصص الوظيفي:** ويعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العمل الإبداعي، كوحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط؛

ت- **الدورية:** وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يجل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

¹ باسم عبد الحسن جاسم، سحراء أنور حسين، القيادة التحولية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني-، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد الثامن عشر، ص 450.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي:

تعددت معوقات الإبداع في المنظمات الإدارية، فهناك معوقات تنظيمية متمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك معوقات بشرية وهو ما يمثل العنصر البشري نتيجة لقصور في المهارات والتفكير والعلاقات، وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع، ويمكن تحديد هذه المعوقات بالآتي:¹

أ- القيادة: إن نمط القيادة المتبع يشكل عقبة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات؛

ب- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية: تشكل هذه الضغوط حاجزا أمام الإبداع الإداري وتحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم آراء وحلول أو مقترحات جديدة؛

ت- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: ذلك يؤدي إلى عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد؛

ث- عدم توفر الاستقرار الوظيفي: يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي مثل التنقل بين الشعب والوحدات والتغيير بالمناصب الإدارية إلى ضعف القدرة على الإبداع؛

¹ أنثر حسو إسحق، مرجع سابق، ص 105.

ج- عدم وضوح الأهداف التنظيمية: يترتب على تشويش الأهداف تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعد عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

الفرع السادس: تنمية الإبداع التنظيمي ومؤشراته:

أولاً: تنمية الإبداع التنظيمي

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:¹

أ- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره؛

ب- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها؛

ت- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة؛

ث- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري؛

ج- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك؛

ح- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

ثانياً: مؤشرات الإبداع التنظيمي:

تتمثل هذه المؤشرات في:²

أ- وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين؛

ب- تكوين وانتشار (حلقات الإبداع)؛

ت- وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية؛

¹ إسماعيل السويطي شبلبي، مرجع سابق، ص 9.

² سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة "جمهورية مصر العربية"، 17-21 فبراير، 2008، ص 30.

ث- توافر الخدمات؛

ج- ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

الفرع السابع: العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي

أولاً: علاقة النمط البيروقراطي بالإبداع التنظيمي:

إن المؤسسات التي تعتمد على النمط البيروقراطي في اتخاذ القرارات لا تفسح المجال ولا تمنح الفرصة للأفراد العاملين بها من أجل تفجير طاقاتهم الإبداعية، لأن البيروقراطية تتميز بالجمود والسكون ولا تسمح بالإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذلك تتجه كل الأعمال المطلوبة إلى الروتينية والمعقدة، والمطلوب من كل عامل أن لا يخرج عن الإطار المرسوم له، فيشعر أنه مقيد في إنجاز الأعمال المطلوبة منه فقط ولا يجب أن يقدم مبادرات أو أفكار جديدة أو معلومات مهمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الإبداع وروح العمل وعدم الشعور بالانتماء والولاء الوظيفي، خاصة في ظل التطور العلمي الحاصل أصبح من الصعب التأقلم مع هذا النمط، لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: علاقة وحدة الأمر بالإبداع التنظيمي:

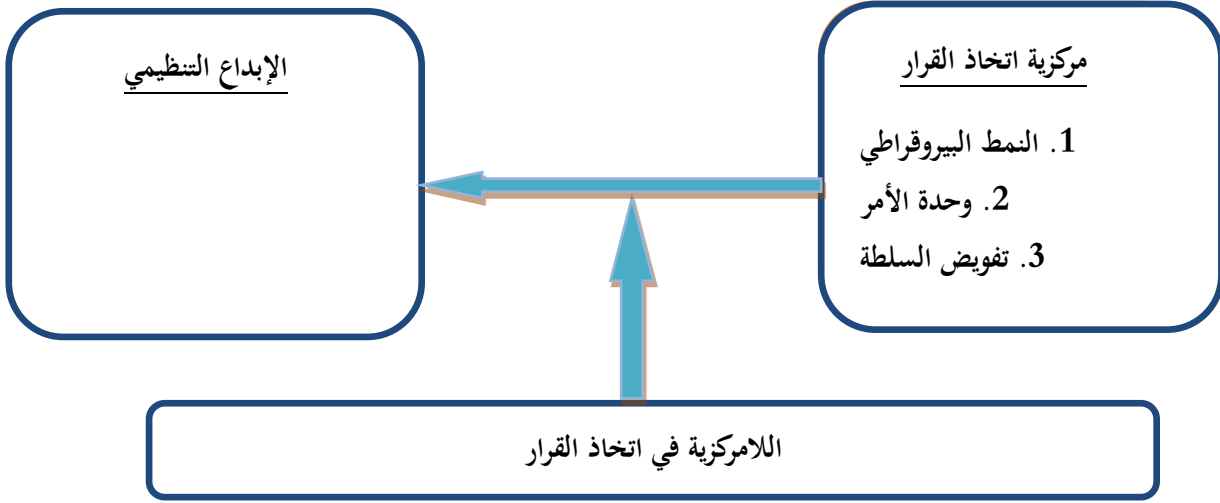
إن تركيز صنع واتخاذ القرار في المؤسسة في يد شخص واحد يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها، ويحافظ على وحدة الهدف وتآزر الجهود، وهذا من ناحية نظرية، أما من الناحية العلمية فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بوحدة الأمر والإشراف على اتخاذ القرار في كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، وحتى لو كان متفانياً، فإن وقته لا يسمح بذلك، خاصة إذا كان حجم المؤسسة كبيراً، فإنه من الصعب التفرغ لجميع المشاكل والقرارات، لذلك وجب عليه التخلي على جزء من اتخاذ القرار خاصة إذا كانت القرارات روتينية ولا تحتاج إلى استشارته أو أنها تؤثر على سير عمل المؤسسة، ويترك القرارات المهمة له ليضمن الوقت والمال، لأن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يولد لديهم الاتكالية وعدم الشعور بالمسؤولية، كما يقلل من اعتمادهم على أنفسهم والشعور بالمضايقة إضافة إلى هدر طاقاتهم الإبداعية والشعور بالملل، وعدم الشعور بالانتماء أو الدافعية للعمل.

ثالثاً: علاقة تفويض السلطة بالإبداع التنظيمي:

إن تفويض السلطة يعمل على إظهار القدرات الإبداعية للمفوض، وذلك في شكل أساليب عمل جديدة، ففي مقابل السلطة التي منحها القائد للمفوض في إنجاز المهام الموكلة إليه، هناك مسؤولية تحمل تبعات الإخفاق في إنجاز تلك المهام، وذلك يولد نوع من الدافعية والمخاطرة لدى المفوض من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أفضل، من هنا يتبادر لذهن المفوض أساليب عمل جديدة، حيث يعمل على استخدام أفضلها، كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض، وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

يوضح الشكل التالي أدناه العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، حيث وجدنا أنه بهدف تحقيق الإبداع التنظيمي يجب أن تسعى المؤسسات لتطبيق نظام إداري يتضمن قدراً من اللامركزية إلى جانب المركزية، أي الجمع بينهما، وذلك بغية تحقيق المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وإبداع فعال للعاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

الشكل (1 - 8): العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي

ستتطرق في هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة والمقالات والتي تناولت موضوع مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، وذلك بهدف معرفة النتائج التي توصلت إليها والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1- خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على

المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية، اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، وكذا التعرف على علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي للعينة وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واقتصرت عينة الدراسة على الضباط وضباط الصف (الأفراد) البالغ عددهم (350) فرد، (77) ضابط و(273) ضباط صف،

وتم استعادة (191) استبانة، كان الصالح منها للتحليل (170) استبانة موزعة كالتالي: (65) ضابط و(105) ضباط صف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

➤ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؛

¹ خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة 2004.

➤ ميل مفردات الدراسة إلى الانقسام بين الموافقة وعدم الموافقة على لامركزية اتخاذ القرارات في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- أن يترك أمر اتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس بعد الاتفاق عليه؛
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه؛
- أن يتم اتخاذ القرارات من المستويات الإدارية الأدنى تفويض لهم صلاحية ذلك داخل المؤسسات الإصلاحية.

2- رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات

المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية

حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات، وهذه المتغيرات هي: المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، ومستوى المدرسة، والمديرية، وقد تمت صياغتها على شكل فرضيات صفرية؛

قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من (300) مدير ومديرة مدارس حكومية تابعة لمديريات: نابلس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغت أعداد الاستبانات الصالحة المسترجعة (277)، منها (153) لمديرين و(124) لمديرات مدارس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وبرنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- إن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي؛
- إن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية اختاروا مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربع مجالات إدارية هي: الشؤون المالية، المرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، الشؤون الطلابية، كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، وتتعزز هذه الاختيارات لنمط الإدارة التربوية اللامركزية عند اعتبارهما معاً؛
- بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية، أي إن توجههم كان مركزياً بالنسبة له.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- أوصى الباحث بضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم في دعم توجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين؛
- إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول الموضوع.

¹ رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس فلسطين، 2004

3- فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الحرس الوطني

الكويتي)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق اللامركزية باختلاف العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استبيان بهدف جمع البيانات وتحليلها واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الحرس الوطني الكويتي، واقتصرت الدراسة على عينة مقدارها (100) شخص من رتبة رائد فما فوق مرتبين على النحو التالي: (3) رتبة عميد، (15) رتبة عقيد، (35) رتبة مقدم، (47) رتبة رائد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)؛
- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الاهتمام بمنهج اللامركزية لما له من تأثير على سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وتقليل نسبة الأخطاء المحتملة الحدوث؛
- على القيادة العليا للحرس الوطني العمل على تثقيف العاملين بمدخل اللامركزية الإدارية وذلك من خلال الدورات وإعطاء الفرصة الكافية للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات.

4- يوسف يعقوب شحادة، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام

العلمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع البحث بمعاوئي ورؤساء الأقسام في كليات

جامعة بغداد تخصص إنساني، وقد بلغت عينة الدراسة (72) فرداً بواقع (25) معاون عميد و(47) رئيس قسم. ولتحقيق نتائج البحث تم إعداد استبانة واستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية²:

- ضعف واقع الإدارة اللامركزية داخل كليات جامعة بغداد؛
- عدم إتباع نظام لا مركزي يؤدي إلى هدر الوقت في طول السلم الإداري، ويحد من إمكانية وقدرات العاملين؛
- إتباع نظام مركزي داخل الكلية يخلق بيئة بيروقراطية تنعكس سلباً على خدمات الكلية.

¹ فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2010.

² يوسف يعقوب شحادة، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، العدد 209، جامعة بغداد، السنة 2014.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد نظام لامركزي في العمل الإداري وخاصة داخل الكليات لما له من أثر كبير في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية؛
- جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة بما يتناسب مع نهج الإدارة اللامركزية، واعتماد الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المركزية في العمل الإداري؛
- القضاء على التدخل والازدواجية في العمل، والعمل على تعزيز مفهوم الثقة ما بين الإدارة والعاملين لما له من أثر كبير في تحمل المسؤولية.

5- شداد الناصر، مزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت -TEXALGE-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع التنظيمي من خلال مكوناته (البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، مهارات التفكير الإبداعي، خصائص الناتج الإبداعي) على تنمية أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (التكلفة الأقل، الجودة، الاستجابة، الأسبقية، المعارف)، وذلك من خلال دراسة ميدانية في المركب الصناعي للأغطية النسيجية تكسالج - TEXALGE - بولاية تيسمسيلت، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة والمتثلة في إطارات وأعوان التأطير بالمركب، فتم توزيع (60) استبانة من مجتمع بلغ (224) مفردة، حيث تم استعادة (51) استبانة صالحة للتحليل لفهم العلاقة بين المتغيرات، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- من خلال القدرة على الإبداع يمكن أن يحول القيد أو المشكلة إلى ميزة تنافسية يتم استثمارها لتحقيق الهدف؛
- ضعف اهتمام المركب الصناعي قيد الدراسة بالأساليب والطرق الحديثة لدعم الإبداع بها، لذلك نلاحظ عجز في تحسين الإنتاج وتطوير طرقه وضعف السلوك الإبداعي للعاملين؛
- عدم اهتمام المركب بتبني التكنولوجيات الحديثة في عملها، وخصوصا تكنولوجيات المعلومات والاتصال لأن الإبداع التكنولوجي مدخل قوي لتنمية مختلف المزايا التنافسية من تكلفة أقل إلى جودة في المنتجات إلى استجابة سريعة لتطلعات العملاء، وأخيرا تنمية رصيدها المعرفي.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الإبداع عملية هادفة نافعة يجب أن تحرص إدارة المركب الصناعي على التعرف عليها والاستفادة منها إما من خلال اكتشافها وتنميتها داخل المنظمة أو الاستعانة بمعاونة خارجية لتدركها؛
- الاهتمام بتنمية الإبداع والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له، حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حتى تتمكن المؤسسة من السير في ركب المنافسة والبقاء والتكيف مع الواقع وتحقيق التميز والنجاح.

¹ شداد الناصر، مزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت - TEXALGE -، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، السنة 2017.

6- بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف

المحمول موبيليس)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر العاملين حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة والمساندة لعملية إدارة المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة وبرنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض وكالات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول (موبيليس)، موزعين حسب الفئات الوظيفية، حيث تم توزيع (98) استمارة استبيان كعينة عشوائية، استرجع منها (89) أي بنسبة (90.81%)، وتم استبعاد (11) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وتم الاعتماد على (78) استمارة استبيان أي بنسبة (79.59%)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى، نستنتج تأييد المستجوبين من مؤسسة موبيليس للدور الإيجابي ومساهمة تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي؛
- من خلال النتائج المتوصل إليها يبرز بشكل جلي الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة في المساهمة في دعم الإبداع التنظيمي، وهي تدعم كل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة إعطاء أهمية بالغة للتكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة من قبل المؤسسات العاملة في الجزائر، وذلك عن طريق توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التأكيد على أن العنصر الأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهو المورد البشري الأمر الذي يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة على جذب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع والابتكار وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

- شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة

سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج -ناحية حاسي الرمل-)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية -حاسي الرمل-، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات مؤسسة سوناطراك ناحية حاسي الرمل، حيث مجتمع الدراسة متكون من مديريات ومصالح مؤسسة سوناطراك، ونظرا لضخامة المهام التي تقوم بها المديرية تم اختيار عينة لتطبيق الدراسة شملت كل من مديرية الإنتاج ومديرية الاستغلال ومديرية الموارد البشرية وشكلت (70) فردا من مجتمع الدراسة البالغ عدده (100) فرد، وتم توزيع استمارة استبيان والاعتماد على برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية²:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات على أبعاد الإبداع التنظيمي، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)؛

¹ بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2017.

² شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج -ناحية حاسي الرمل-)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة بسكرة، السنة 2018.

➤ وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على الإبداع التنظيمي المتحقق في مؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية (0.05).

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الربط بين نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما على الإبداع عند تقييم كلفة بناء وتطوير نظم المعلومات والمعرفة، وذلك بالنظر لما يمكن أن تحققه من أثر إيجابي على الإبداع مما يسهم في تصميم منتجات وعمليات جديدة وتحسينهما وزيادة رضا الزبائن والمرونة بالإضافة إلى تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة؛
- تشجيع الإبداعات والإنجازات المحققة مع تقديم مكافآت مادية لذلك؛
- تشجيع توليد المعرفة باتباع أسلوب العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1- Hiromitsu Muta, DEREGULATION AND DECENTRALIZATION OF EDUCATION IN JAPAN

"هيروميتسو ميوتا، لانظامية ولا مركزية التعليم في اليابان"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الوضع الحالي، والتوقع لمستقبل اللانظامية واللامركزية في النظام التعليمي الياباني، حيث بين الباحث أن اليابان في القرن التاسع عشر ركزت مؤسساتها بما فيها التربية لتحلق بركب الأمم الصناعية الغربية، ولكن في القرن العشرين، وللحفاظ على دورها التنافسي كقائد للعالم في عملية العولمة الاقتصادية، فإن القيادة الوطنية قامت بسلسلة من الإصلاحات باتجاه لامركزية النظام التربوي، والهدف من ذلك هو توفير مرونة كافية وسيطرة محلية على مستوى المدرسة بحيث تصبح مفاهيم الإبداع والمبادرة الفردية وروح الالتزام جزء من العملية التعليمية لكل جيل جديد من التلاميذ اليابانيين، ومن الغريب أن اللانظامية واللامركزية تم تنفيذها بطريقة رسمية بنقل تعليمات الحكومة، وحاليا فإن اللانظامية واللامركزية أخذت طريقها إلى جميع مناحي التربية¹.

2- Jef C. Verhoeven, From centralization to decentralization in Chinese higher Education XiaohongQian Zhejiang University (China)"education

"جيف فيرهوفن، من المركزية إلى اللامركزية في التعليم العالي الصيني "في جامعة شياو هونغ تشيان للتعليم العالي"، هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هيكلة نظام إدارة التعليم العالي الصيني وتعزيز الإصلاح التعليمي الحالي، وتحسين جودة هذه المؤسسات والتنافس مع الجامعات الأجنبية في جميع أنحاء العالم، حيث غيّرت الحكومة الصينية تدريجياً سياستها التقليدية لتوفير التعليم العالي وبدأت في التأكيد على شمولية الجامعات، ويجري تعزيز التعاون متعدد التخصصات وتضافر الموارد، والاستقلال المؤسسي أخذ في الازدياد تدريجياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية²:

¹ Hiromitsu Muta, DEREGULATION AND DECENTRALIZATION OF EDUCATION IN JAPAN, Journal of Educational Administration, Vol. 38 Issue: 5, 2000

² Jef C. Verhoeven, From centralization to decentralization in Chinese higher education "Education XiaohongQian Zhejiang University (China)", A peer-reviewed scholarly journal, V12, N67, College of Education, Arizona State University, 2004

- تم ترميم المدارس والكليات في الجامعات، وتم إنشاء مؤسسات بحثية جديدة ومدارس بحثية ومراكز بحث وما شابه، من نموذج موحد من ثلاثة مستويات: الجامعة / القسم / مجموعة التدريس والبحث - قبل الإصلاح؛
- طورت الهياكل التنظيمية للجامعات هيكلًا تنظيميًا جديدًا أكثر مرونة وانفتاحًا، يهدف هذا الهيكل الأكثر قابلية للتكيف إلى تلبية المطالب التنموية للجامعات الحديثة مع إقامة روابط وثيقة بين عملها والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية؛
- لقد انتقلت الصين من نظام تعليمي مركزي للغاية حيث اتخذت القرارات المركزية من قبل الحكومة المركزية إلى نظام تعليمي لامركزي، حيث تم إصلاح إدارة التعليم العالي على 3 مستويات:
- أولاً: على المستوى الوطني: وضعت الحكومة إطارًا يتم بموجبه إدارة معظم مؤسسات التعليم العالي من قبل حكومات المقاطعات وتديرها بشكل مشترك الحكومات المحلية والمركزية؛
- ثانياً: على المستوى المؤسسي: حصلت مؤسسات التعليم العالي تدريجيًا على المسؤولية الكاملة عن عملياتها؛
- ثالثاً: على مستوى الإدارة الداخلية: حيث تم إلغاء النموذج التقليدي الجامد والموحد لمؤسسات التعليم العالي الصينية، واستعوض عنه بأشكال أكثر تنوعًا ومرونة من التنظيم.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- التخلص الكلي من النظام المركزي في التعليم، واعتماد اللامركزية لزيادة المرونة والانفتاح على العالم؛
- الحفاظ على دمج الجامعات والكليات لظهور عدد كبير من التخصصات الجديدة، والاستمرار بتطوير العلم الحديث.

- Lale Gumusluoğlu and Arzu Ilsev, **Transformational Leadership and Organizational Innovation**

- "لالي جوموسوغلو وأرزو إلسيف، القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي: أدوار الدعم الداخلي والخارجي للابتكار"
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتم جمع البيانات من 163 موظفًا في مجال البحث والتطوير ومديري 43 شركة تركية صغيرة الحجم لتطوير البرمجيات في تركيا، وتم استخدام استبيانين منفصلين لجمع البيانات، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الآثار المفترضة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:
- هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي على المستويين الفردي والمؤسسي، بل أن القيادة التحويلية هي من العوامل الهامة المؤثرة على الإبداع التنظيمي؛
 - تشجع هذه الدراسة المديرين على الانخراط في سلوكيات القيادة التحويلية لتشجيع الإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:
 - يجب على المديرين، وخاصة ذوي الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، لعب أدوار خارجية مثل امتداد الحدود وبناء علاقات مع المؤسسات الخارجية التي تقدم الدعم الفني والمالي؛
 - إن نتائج هذه الدراسة مهمة بشكل خاص لمديري الشركات التي تخطط أو تعمل حاليًا في البلدان ذات الاقتصاديات النامية.

The analysis of organizational creativity in schools regarding - Ercan Yilmaz,4 principals' ethical leadership characteristics

"إركان يلماز، تحليل الإبداع التنظيمي في المدارس فيما يتعلق بخصائص مديري القيادة الأخلاقية"

¹ Lale Gumusluoğlu and Arzu Ilsev, **Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation**. Article in Journal of Product Innovation Management, May 2009

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس، حيث أجريت الدراسة بين عامي 2008 و 2009 على عينة تكونت من (527) مديرا يعملون في المدارس الابتدائية في منطقة كونيا بتركيا، تم اختيارهم عشوائيا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

➤ هناك علاقة كبيرة بين الإبداع التنظيمي وسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين؛

➤ الأبعاد السلوكية لدى المديرين تؤثر بشكل كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي والتنظيمي للعاملين في المدارس بشكل ملحوظ.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- تمكين المدرسين على المشاركة في صنع القرار والعمل جنبا إلى جنب مع مديري المدارس لتعزيز الإبداع؛
- تدريب المديرين لاستعدادهم لتهيئة بيئة من الاحترام والسلام والحرية لبيئة عمل قيادية وإبداعية، وإظهار هذه القيم الأخلاقية.

هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال حول دور الإبداع في المنظمات، أي توليد أفكار جديدة ومفيدة تزيد من مستوى ريادة الأعمال التنظيمية ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي، تم الاعتماد على عينة عشوائية من الشركات الفردية والصغيرة والمتوسطة الحجم من منطقة سيليزيا العليا، حيث تم توزيع 158 استبانة والاعتماد على مقياس ليكارت السباعي، وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط، وتحليل العوامل وتحليل الانحدار من أجل اختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية²:

- أن الإبداع التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، علاوة على ذلك، هذه العلاقة أقوى من العلاقة بين ريادة الشركات والأداء، أي أن الإبداع هو محرك مهم لأداء الشركة، بغض النظر عن نوع البيئة، ووجود ريادة الأعمال للشركات؛
- ترتبط ريادة الأعمال في الشركات بشكل إيجابي بأداء الشركة؛
- أوضح البحث دور البيئة المهمة الموصوفة بالديناميكية والتعقيد والتي لا تعمل كمسؤول عن العلاقات بين الإبداع التنظيمي وأداء الشركة.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، لزيادة مستوى الإبداع التنظيمي لديها؛
- المحافظة على مستوى الأداء التنظيمي الجيد لضمان الإبداع والريادة وتحقيق أهداف الشركة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالتالي:

¹ Ercan Yilmaz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, https://www.researchgate.net/publication/248607216_The_analysis_of_organizational_creativity_in_schools_regarding_principals'_ethical_leadership_characteristics, Elsevier, Science Direct, Amsterdam, Philadelphia, 2009

² Katarzyna Bratnicka, **Organizational creativity**, The doctoral dissertation summary, Katowice, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/Streszczenie_rozprawy_w_jezyku_angielskim_Katarzyna_Bratnicka.pdf, 2013

الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي لاحظنا ما يلي:
أ- عدم توفر دراسات سابقة تناولت موضوع مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي معا، وهذا ما تختلف به الدراسة عن الدراسات السابقة؛

ب- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة؛

ج- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

كما أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها:

- أ- تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية -على حد علم الباحثة- التي تتناول أثر العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي وطبيعتها في المؤسسة محل الدراسة باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة في المجال نفسه؛
- ب- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ حاولت الربط بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، لهذا تعد من الدراسات النادرة في هذا المجال، فقد كانت الدراسة الوحيدة -بحسب علم الباحثة- التي ستربط بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي لدى المؤسسة، وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

جدول (1 - 2): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2004 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الرياض، غزة، الكويت، بغداد، الجزائر، اليابان، الصين، تركيا، بولندا	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في بلدية تقرت ولاية ورقلة (الجزائر).	من حيث الزمان والمكان
ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى فئة معينة من مجتمع الدراسة، كما أن عدد العينة كان أكبر من عينة الدراسة الحالية	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 57 عامل في بلدية تقرت بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، في حين اعتمدت دراستين باللغة الأجنبية على منهج المقابلة والملاحظة فقط	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية)	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: "وهي: بلدية تقرت"	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - الأداء الوظيفي؛ - نظم المعلومات الإدارية المحوسبة؛ - تنمية الميزة التنافسية المستدامة؛ - القيادة التحويلية.	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، ثم تقييم أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي	من حيث المتغيرات
لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على مركزية اتخاذ القرار و ثم ربطها بمتغيرات مختلفة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة الإبداع التنظيمي	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مركزية اتخاذ القرار، وأثرها على الإبداع التنظيمي، وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرض فيها إما للمركزية في اتخاذ القرار أو الإبداع التنظيمي ولم يتم الجمع بين الاثنين	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات

الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل مركزية اتخاذ القرار والمتغير التابع الإبداع التنظيمي؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت بمحمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

- Kataryna Bratnicka, **Organizational creativity**

"كاترينا براتنيكا، الإبداع التنظيمي"

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تغطية الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، موضحين أهم المفاهيم النظرية لكل من المركزية واللامركزية واتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، ثم العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، حيث أن أي تنظيم إداري لمؤسسة ما، يجب أن يتضمن قدرا من المركزية وقدرا آخرا من اللامركزية، أي الجمع بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة وإبداع العاملين فيها، كذلك تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات؛ وهذا ما سنحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من عمال بلدية تفرت.

**الفصل الثاني: دراسة أثر مركزية
اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي
في بلدية تقرت**

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية، وذلك باختيار بلدية تقرت كمؤسسة لتطبيق الدراسة، ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه لعينة عشوائية من عمال بلدية تقرت، وقد احتوى هذا الفصل على مبحثين يحددان على التساؤلات الدراسية التطبيقية كالتالي:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

➤ المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم مؤسسة الدراسة وتقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستعمل في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: **المنهج الوصفي التحليلي**: والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وكذلك المقابلة؛

ثانياً: **المنهج الإحصائي**: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: **المتغير المستقل**: وهو مركزية اتخاذ القرار ويشتمل على الأبعاد التالية: النمط البيروقراطي، وحدة الأمر، تفويض السلطة؛

ثانياً: **المتغير التابع**: وهو الإبداع التنظيمي ويشتمل على الأبعاد التالية: المرونة، الأصالة، المخاطرة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات.

جدول رقم (2 - 1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	الإبداع التنظيمي
المتغير المستقل:	مركزية اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: تقديم بلدية تقرت ودراسة هيكلها التنظيمي

أولاً: **التعريف ببلدية تقرت**:

تعتبر بلدية تقرت من أكبر بلديات الولاية المنتدبة تقرت بعدما كانت تابعة لولاية ورقلة، وقد تمت ترقية دائرة تقرت إلى ولاية منتدبة بناء على القرار الرئاسي الصادر عن رئاسة الجمهورية في الجريدة الرسمية بتاريخ 2015/05/21؛

نشأة بلدية تقرت: أنشئت بلدية تقرت سنة 1959 م، وهي تعتبر أكبر وأقدم بلديات ولاية ورقلة سابقا وقد كانت تشمل سبع بلديات (بلدية النزلة، تماسين، بلدية بلدة عمر، المقارين، تبسبت، سيدي سليمان الزاوية العابدية) ولقد انفصلت

أ- عنها طبقا لتقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 بمقتضى القانون رقم 09/184 المؤرخ في 1984/02/04 وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 215، 81 كلم² يقطنها 50671 نسمة حسب إحصائية لسنة 2015.

ب- الموقع الإداري: تقع بلدية تقرت في الجنوب الشرقي، شمال ولاية ورقلة، حيث يقدر ارتفاعها عن سطح البحر بـ 70م، وتبعد عن العاصمة بـ 620 كلم.

ت- الموقع الجغرافي: تقع بلدية تقرت غرب منطقة وادي ريغ الذي يقع بالجنوب الشرق من القطر الجزائري يحدها من: الشمال: إقليم الزيبان (بسكرة)؛

- الجنوب: إقليم وآدمية (ورقلة)؛
- الشرق: إقليم سوف؛
- الغرب: بني ميزاب؛
- الجنوب: بلدية النزلة.

ث- حدود البلدية:

- الشمال: تبسبست وبلدية الزاوية العابدية؛
 - الشرق: بلدية تبسبست والنزلة؛
 - الغرب: بلدية العالية وبلدية مسعد وبلدية الجلفة؛
 - الجنوب: بلدية النزلة؛
- وتعتبر حلقة وصل بين وادي سوف والجلفة وغرداية.

ثانيا: مهام بلدية تقرت:

- إن التنظيم الإداري لبلدية تقرت يتطلب منها العديد من المهام وهي:
- ✓ تساهم البلدية في خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلدية والدائرة والولاية؛
- ✓ منح شهادات والوثائق لاستغلالها في الأغراض المطلوبة لها؛
- ✓ التوظيف عن طريق الشؤون الاجتماعية والمسابقات؛
- ✓ القيام بإقامة الحفلات للأعياد الدينية والوطنية؛
- ✓ الإحصائيات والإعلانات؛
- ✓ تسيير شؤون العاملين (العطل والإجازات)؛
- ✓ السهر على تطبيق القوانين؛
- ✓ التوعية التحسيسية في مجال البيئة؛
- ✓ السماح بالمعارض الخاصة بالجمعيات والمثقفات؛
- ✓ إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء؛
- ✓ تعتبر همزة وصل بين المواطن والدولة؛

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

✓ مساعدة الفقراء والمحتاجين (من خلال الهلال الأحمر الجزائري).

ثالثا: أهداف بلدية تقرت: تتمثل أهداف بلدية تقرت في العمل الدائم والمستمر لخدمة المواطنين وذلك بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية، ومن أهدافها:

- تحسين المظهر الجمالي العام للبلدية، وإعداد اللوائح والأوامر المتعلقة بالمرافق العامة؛
 - حماية مصادر المياه، ومعالجة المياه الصالحة للشرب؛
 - مكافحة التلوث، والوقاية من الأمراض الوبائية؛
 - المحافظة على المظهر ونظافة المدينة؛
 - تأمين كافة المشاريع اللازمة للإئتماء في مختلف المجالات التي تمه جميع ونذكر منها:
 - إنجاز الطرقات وتعييدها،
 - الإنارة العمومية؛
 - إنشاء المشاريع، بناء المراكز الصحية والمستشفيات، وبناء المدارس؛
 - مساعدة المعوزين، وتأمين المساعدات والمنح المدرسية؛
 - توفير مناصب شغل دائمة، وتوفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين؛
 - إعطاء فرص للشباب العاطل عن العمل في الإدماج ضمن المشاريع الإنمائية؛
- تعتبر هذه الأهداف العامة لبلدية تقرت وسوف نشرح أكثر هذه الأهداف من خلال شرح الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت وتحديد مهام كل مصلحة.

رابعا: مجتمع الدراسة ووضعية الموارد البشرية في بلدية تقرت:

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع العاملين في بلدية تقرت سواء الدائمين أو المؤقتين والبالغ عددهم 424 عامل؛

ب- وضعية الموارد البشرية في بلدية تقرت

يبلغ العدد الإجمالي لعمال بلدية تقرت 424 عامل وهذا حسب إحصائيات شهر ديسمبر 2018 وهم مصنفيين على الشكل التالي: 243 دائمين 181 مؤقتين. بالإضافة إلى 20 متمهن يتوزع هؤلاء العمال على مقر البلدية، والفرعيين البلديين بحي الرمال 03 وحي المستقبل ومكتبة البلدية ثم حضيرة البلدية وحراس المدارس الابتدائية على مستوى تراب البلدية والبالغ عددهم 21 مدرسة ابتدائية، ويوضح الجدول التالي عملية توزيع عمال البلدية:

جدول (2 - 2): توزيع عمال بلدية تقرت

مناطق التوزيع	مقر البلدية	الفرع البلدي حي الرمال 03	الفرع البلدي حي المستقبل	مكتبة البلدية	حضيرة البلدية والمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية	المدارس الابتدائية
عدد العمال	119	09	06	03	209	78

المصدر: مصلحة المستخدمين

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

خامسا: الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت وشرحه

يحتوي الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت على مختلف المصالح الموجودة به، والشكل في الملحق رقم (01) (أنظر الصفحة)
يبين ذلك:

I/ مهام مصالح البلدية:

تسير البلدية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتنسيق مع مصالح إدارية وأخرى تقنية حيث أن كل مصلحة يتوزع منها عدة مكاتب وفروع:

1- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر السلطة العليا في البلدية وهو المشرف الأول على جميع المصالح ينتخب من طرف الشعب، يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة، ومن مهامه:

- تمثيل البلدية في جميع الأعمال المدنية والإدارية وفقا للقوانين والأنظمة؛
- يمكن لرئيس البلدية أن يتلقى من رئيس الدائرة زيادة على ذلك تفويضا منها، من أجل القيام بأعمال أخرى أو بمهام أخرى يراها مفيدة؛
- يسعى باسم البلدية ولحسابها بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة وإدارة الأموال وحقوق البلدية؛
- تمثيل الدولة من خلال:

أ- نشر وتنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة في دائرة البلدية؛

ب- التصديق على التوقيعات، ومراجعة قوائم الانتخابات؛

رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بأداء مهامه المذكورة بالاستعانة بمصالح البلدية.

- الأمانة العامة (الأمين العام): يعتبر بمثابة المسؤول الأول في البلدية حيث يعمل تحت سلطة رئيس البلدية، فله المسؤولية الإدارية ويملك كامل الصلاحيات المخولة له في تسيير مصالح البلدية عند غياب رئيس البلدية ومن مهامه:

- تمثيل رئيس البلدية في المصالح؛
- التنسيق بين المصالح ومتابعتها وتنشيطها؛
- يعتبر المسؤول على البريد الصادر والوارد ومعالجته؛
- السهر على احترام وتطبيق التشريع والنصوص القانونية؛

3- مصلحة الكتابة العامة: تتكون من مكتبين:

أ- مكتب التنسيق وتنشيط المصالح المشتركة: ينقسم إلى فرعين:

➤ فرع المحفوظات والأرشيف؛

➤ فرع التنظيم والتوثيق والإعلام الآلي.

ومن مهام مكتب التنسيق:

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية؛
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين؛
- ضمان عملية الاطلاع على الأرشيف وضمان استرجاع الوثائق والملفات بعد الاطلاع عليها؛
- رفع تقارير سنوية بصورة منظمة أو حسب طلب الهيئة الوصية عن وضعية الأرشيف.

ب - مكتب كتابة المجلس: ومن مهامه

- التحضير لاجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- إرسال الدعوات وجداول الأعمال لأعضاء المجلس الشعبي البلدي؛
- تحرير وإعداد محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي وإرسالها للجهات المختصة؛
- السهر على التحضير المادي والبشري لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛

4- مصلحة المستخدمين: وهي المصلحة محل الدراسة تتكون من مكتب وفرع هما:

❖ مكتب تسيير الموارد البشرية؛

❖ فرع تسيير المستخدمين.

ومن مهام هذه المصلحة:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين؛
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين من التوظيف حتى التقاعد؛
- التخطيط والتنظيم والإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا اختبارات التوظيف؛
- ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- تقوم مصلحة المستخدمين بالتنسيق مع جميع المصالح الأخرى لأنها هي المسؤولة عن العامل المشترك بين المصالح ألا وهو الموظف فهي على علاقة مع جميع المصالح.

5- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية: تتكون من مكاتبين:

- مكتب الميزانية والشؤون الاقتصادية: ويتكون من فروع:

❖ فرع التسيير والتجهيز؛

❖ فرع الأجور والتأمينات الاجتماعية؛

❖ فرع التحصيل ومسك السجلات.

ومن مهام هذا المكتب:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري؛
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقباض البلدي؛
- إعداد وضبط الكشف السنوي للأجور وضمان تحيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجور؛
- إعداد وتسليم بطاقات الأجر وشهادات عناصر الأجر، وكشوفات مؤخرات الأجور؛

ب- مكتب الصفقات والشؤون الاقتصادية: وتتكون من:

فرع متابعة الصفقات والوضعيات المالية: تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وترم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية ومن مهامه:

- المتابعة الإدارية والمالية للصفقات بما فيها تحرير شهادات رفع اليد على كفالات الضمان وحسن التنفيذ بعد استشارة المصالح المكلفة بمتابعة تنفيذ الصفقات؛
- إعداد المذكرات التحليلية والتقارير التقديمية لمشاريع الصفقات والاتفاقيات وتبليغها لأعضاء لجنة الصفقات؛

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

- متابعة رفع التحفظات المحتملة الصادرة من لجنة الصفقات؛
- إعداد جداول أعمال اللجان المختلفة واستدعاء أعضائها والسعي لإرسال الملفات إلى المقررين والمصالح التقنية.

6- مصلحة التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية: وتتكون من 05 مكاتب

أ- مكتب التنظيم والشؤون العامة: يتكون من فرعين:

❖ فرع التنظيم والمنازعات؛

❖ فرع الوقاية والمراقبة والفلاحة.

ومن مهام هذا المكتب:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية؛
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط؛
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب؛
- إعداد القوائم للفلاحين والمواطنين من أجل الدعم.

ب- مكتب الحالة المدنية: ويتكون من فرعين:

❖ فرع التسجيلات والإحصائيات؛

❖ فرع الحالة المدنية.

ومن مهام هذا المكتب:

- المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالة المدنية؛
- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية؛
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية؛
- تسجيل المواليد والوفيات، وإبرام عقود الزواج وتسجيلها.

ج- مكتب الشؤون الاجتماعية: ومن مهامه:

- شطب وتسجيل السيارات في البطاقة الرمادية؛
- المصادقة على الوثائق؛
- استخراج شهادات عدم العمل، واستخراج التصاريح بكل أنواعها (شرفية، أبوية، ... الخ).

د- مكتب الإحصاء والانتخابات: ومن مهامه:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18 سنة)؛
- تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية؛
- شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى البلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية؛
- يقوم بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يقطنون عبر التراب البلدية؛

هـ- مكتب النشاط الاجتماعي: ويتكون من فرعين:

❖ فرع التشغيل والتمهين؛

❖ فرع النشاط الثقافي والجمعيات.

ومن مهام هذا المكتب:

- محاربة كل أشكال التهميش والإقصاء الاجتماعي للفئات المحرومة عن طريق برامج استدرابية للإدماج الاجتماعي؛
- ضمان الحماية الاجتماعية وحقوق اجتماعية أساسية للفئات المحرومة؛
- استعادة البعد الاجتماعي للدولة على مستوى القاعدة؛
- ترقية النشاطات الثقافية والرياضية.

7- مصلحة العمران والمتابعة التقنية: تتكون من مكتبين:

أ- مكتب العمران والمتابعة التقنية: ويتكون من:

❖ فرع الدراسات العمرانية والمتابعة التقنية

ومن مهام هذا المكتب:

- متابعة ومسك ملفات مخططات شغل الأراضي ومخططات التعمير وملحقاتها؛
- متابعة المشاريع الجديدة ومناقشة الدراسات ودفاتر الشروط الخاصة بالبناء والتعمير؛
- متابعة المشاريع الجديدة (الأشغال الجديدة) بالتنسيق مع جميع المصالح المختصة؛
- إجراء الدراسات والتخطيط وإعداد البطاقات التقنية والتفويضات المالية.

ب- مكتب الطرق والشبكات: ويتكون من:

❖ فرع الطرق والشبكات وحماية البيئة

ومن مهام هذا المكتب:

- وضع لوحات التعريف بأحياء المدينة وبمقرات مؤسساتها؛
- مراقبة الشبكات وتنظيمها وصيانتها؛
- متابعة مخطط المرور والإشارات الضوئية وغيرها؛
- متابعة كل مشاريع البلدية.

8- مصلحة التجهيز والممتلكات والتسيير العقاري: تتكون من مكتبين:

أ- مكتب الممتلكات والتسيير العقاري: ويتكون من:

❖ فرع الممتلكات القارة والمنقولة

ومن مهام هذا المكتب:

- متابعة إيرادات الممتلكات؛
- صيانة حل الممتلكات تحت تصرف البلدية؛
- إحصاء جميع الممتلكات، وترقيم العتاد والتجهيزات؛
- تموين المصالح لمختلف التجهيزات.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

ب- مكتب تسيير الحضيرة والأشغال الجديدة: ويتكون من فرعين:

❖ فرع صيانة العتاد: القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية

❖ فرع تسيير المخزون: ويقوم ب:

- إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد ومسك بطاقيته؛
- ضبط دفتر الجرد اليومي؛
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

الفرع الرابع: عينة الدراسة وخصائصها:

أولاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت العمال في مقر البلدية والبالغ عددهم 119 عامل وتم اختيار هذه العينة بسبب تواجد أكبر عدد من العمال في مقر البلدية، حيث تم اختيار منها 75 عامل نظراً لأن العمال المتبقين هم: منتدبين في مقر الدائرة،

وحراس ليليين، وحراس العطل، ومنهم من يتواجدون في الحضيرة، كذلك من هم في عطلة إجازة وعطلة أمومة وعطلة بدون أجر، بالإضافة إلى عمال النظافة، وتم توزيع 75 استبانة على عمال بلدية تقرت، وقد تم استرجاع 61 استبيان، أي ما يعادل 81 %، وتم استبعاد 04 استبيانات بنسبة 5 % نظراً لعد صلاحيتها للتحليل، حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 57 استبانة أي بنسبة 76 %، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 14 استبيان أي بنسبة 19 %، وصرحت بأنها ضائعة، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2 - 3): إحصائيات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة %
عدد الاستثمارات الموزعة	75	100 %
عدد الاستثمارات المسترجعة	61	81 %
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	14	19 %
عدد الاستثمارات الصالحة	57	76 %
عدد الاستثمارات الملغاة	4	5 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

ثانياً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة".

أ- الجنس:

يبين الجدول رقم (2 - 7) أن 63 % من عينة الدراسة هم "إناث"، وهم أكبر من نسبة الذكور التي أخذت نسبة (37 %)، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيه المؤسسة الذي يتميز بالطابع العمومي الخدماتي وهو ما يلائم

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

صنف النساء أكثر من الرجال خاصة عمل الإدارة، كذلك يعبر عن دخول المرأة بشكل كبير وملحوظ في عالم الشغل، وهذا ما نلمسه فعلا في الواقع المعاش.

جدول رقم (2 - 4): توزيع العينة حسب الجنس

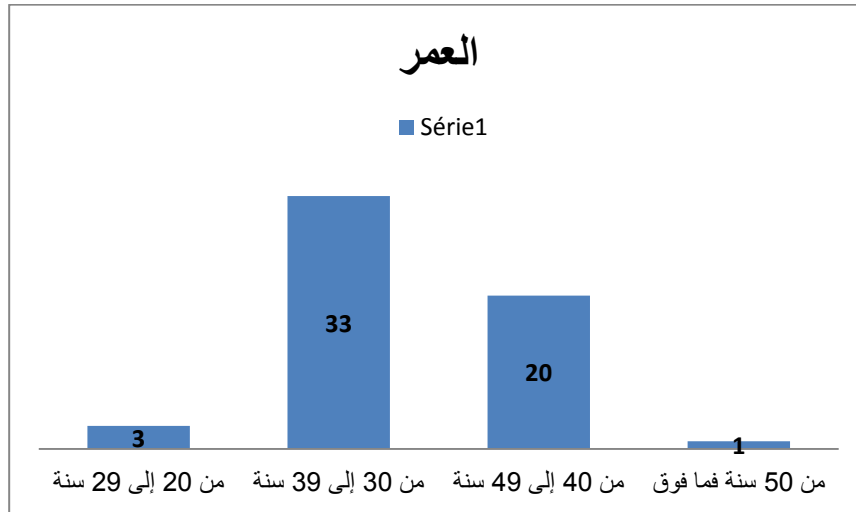
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	37 %
أنثى	36	63 %
المجموع	57	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

ب- العمر:

من خلال الشكل رقم (2 - 3) نلاحظ توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة، حيث نجد أعلى نسبة هي 58 % والخاصة بالفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين "30 - 39 سنة"، تليها نسبة 35 % والخاصة بالفئة التي تتراوح أعمارهم من "40 - 49 سنة"، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم فئة "شباب"، وهذه نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للإبداع والتعامل مع أساليب اتخاذ القرار، وهذه الفئة قادرة على تحمل أعباء العمل في المؤسسة وتقديم أداء جيد.

شكل رقم (2 - 1): توزيع أفراد العينة حسب العمر

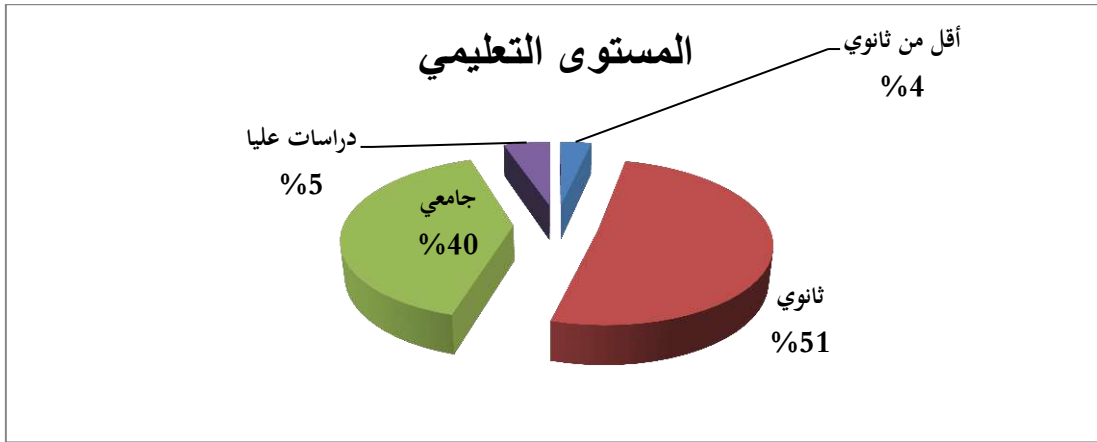


المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

ج- المستوى التعليمي:

تشير النتائج من خلال الشكل رقم (2 - 4) أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى ثانوي وذلك بنسبة 51 % ونسبة 40 % متحصلين على مستوى جامعي، ونسبة 5 % من المتحصلين على مستوى دراسات عليا، أما أقل من ثانوي فقد حصلت على أقل نسبة وهي 4 %، مما يعني أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد، والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وخبرة الفرد في عمله، وبعدها تسعى للاهتمام بالحاصلين على الشهادات الجامعية، وهذا راجع لسياسة المؤسسة وطبيعة نشاطها.

شكل رقم (2 - 2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

د- الخبرة المهنية:

من خلال الجدول رقم (2 - 10) تشير النتائج إلى أن فئة "أكثر من 10 سنوات" تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 42 % وهم عمال من ذوي خبرة طويلة، وتليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 33 %، أما فئة "أقل من 5 سنوات" بلغت خبرتهم المهنية 25 %، وهذا يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودهم في تقديم الأفضل للمؤسسة، كما أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة الطويلة وتحافظ عليهم كونها تستثمر في هذه الطاقات.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

جدول رقم (2 - 5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

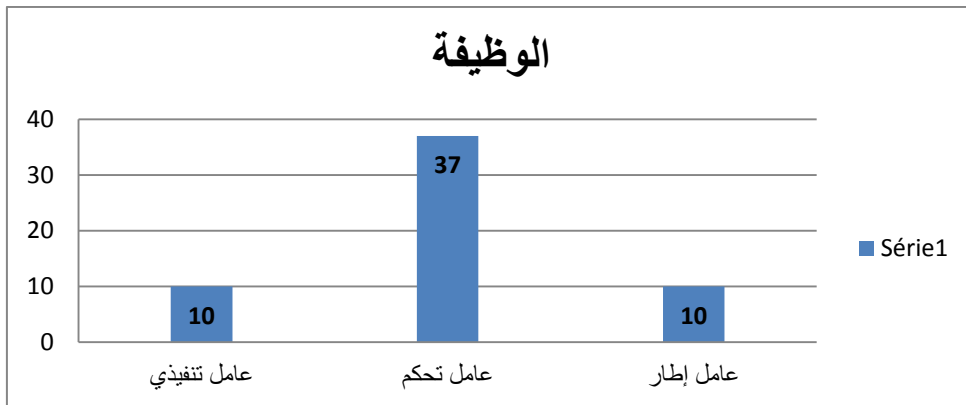
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	25 %
من 5 إلى 10 سنوات	19	33 %
أكثر من 10 سنوات	24	42 %
المجموع	57	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

هـ - الوظيفة:

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغير الوظيفة في الشكل (2 - 6) بأن أغلب العمال لديهم رتبة "عامل تحكم" والتي تقدر بـ 65 %، بينما تمثل نسبة رتبة "عامل تنفيذي" و"عامل إطار" نفس النسبة والتي تقدر بـ 17,5 %، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة وقطاع النشاط العمومي بحيث يحتاج إلى موظفين أكثر في هذا المجال.

شكل رقم (2 - 3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك سيتم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

➤ الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة اتجاه الإجابات لدى العمال لمفهوم الإبداع التنظيمي ومركزية اتخاذ القرار بالنسبة للبلدية محل الدراسة؛

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال بلدية تقرت مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)؛

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم مركزية اتخاذ القرار، متضمنا ثلاث أبعاد هي "النمط البيروقراطي، وحدة الأمر، تفويض السلطة"، ويحتوي على 15 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الإبداع التنظيمي، متضمنا خمسة أبعاد هي "المرونة، الأصالة، المخاطرة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات"، ويحتوي على 25 عبارة؛

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات ، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

جدول (2 - 6): مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث موضوعات مختارة، ص

538

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد

المحالات = 2، وعدد الخيارات = 3، وعليه $0.66 = 3/2$ إذا

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

جدول (2 - 7): مقياس ليكارت الثلاثي على حسب مجال المتوسط الحسابي

المستوى الموافق له		مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	منخفض	من 1 إلى 1.66
محايد	متوسط	من 1.67 إلى 2.33
موافق	مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 538

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 منخفض ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

➤ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها، بالإضافة إلى عدد العمال وتوزيعهم.

➤ الملاحظة العلمية:

بجيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى حساب ما يلي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- ✓ مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، من خلال إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة للتنبؤ بقيم مستقبلية، أي التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، أي لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

➤ صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

➤ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول أدناه لحساب ثبات المقياس فلوحة أن معامل الثبات لبلدية تقرت نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول (2-8): معامل الثبات لبلدية تقرت باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	بلدية تقرت
معامل ألفا كرونباخ	80.3%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 80.3%، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرضاً لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

الفرع الأول: تحليل محور مركزية اتخاذ القرار:

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت حول مركزية اتخاذ القرار

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	الرقم
المصالح والمكاتب كافية وضرورية لسير المهام والوظائف في البلدية	1,60	0,923	3	منخفض	1
هناك تدرج واضح ومحترم في المسؤوليات والسلطات في البلدية	1,44	0,824	4	منخفض	2

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

مرتفع	1	0,876	2,35	يحكم عمل البلدية قوانين ولوائح الكثيرة جدا	3
متوسط	2	0,932	2,33	العمل في البلدية معقد وروتيني	4
منخفض	5	0,69	1,33	هناك اتصال فعال بين المصالح والأقسام والأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة	5
متوسط	--	0,75510	1,81	المتوسط العام لبعده النمط البيروقراطي	
منخفض	5	0,825	1,46	مصدر القرارات واحد، وهو من رئيس المجلس الشعبي البلدي فقط	6
منخفض	4	0,884	1,60	يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي	7
متوسط	1	0,966	2,18	ينبغي استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل إنجاز أي مهمة	8
متوسط	2	0,95	2,09	يصنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القرار ثم يبلغه للمرؤوسين	9
متوسط	3	0,931	2,09	يتم إصدار القرار بعد مناقشة رئيس المجلس الشعبي البلدي مع المرؤوسين	10
متوسط	--	0,77385	1,88	المتوسط العام لبعده وحدة الأمر	
مرتفع	1	0,802	2,56	ضغوط العمل تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تفويض بعض صلاحيته إلى الأمين العام	11
متوسط	3	0,893	1,67	تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في البلدية بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين وكذا النواب والأعضاء	12
منخفض	4	0,601	1,47	يتم اتخاذ القرار في إنجاز المهام في المستويات الدنيا	13
متوسط	2	0,959	2,21	غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يؤثر في سير العمل	14
منخفض	5	0,778	1,42	يتم تشجيع الموظفين العاملين في البلدية على الأخذ بالمبادرات المختلفة	15
متوسط	--	0,63732	1,87	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	
متوسط	--	0,81554	1,85	المتوسط العام لبعده مركزية اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لمركزية اتخاذ القرار، نلاحظ أن كل اتجاهات الإجابة كانت بدرجة متوسطة، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (1,85) وانحراف معياري (0,81554) وهي قيمة متوسطة تعكس الحيادية على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

- المتوسط الحسابي لعبارات النمط البيروقراطي في المؤسسة قد بلغ (1,81)، بانحراف معياري (0,75510)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 03 (يحكم عمل البلدية قوانين ولوائح الكثيرة جدا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,35)، بانحراف معياري (0,876)، تليها العبارة رقم 04 (العمل في البلدية معقد وروتيني) بمتوسط حسابي (2,33)، بانحراف معياري (0,932)، وهذا يدل على وجود درجة متوسطة من البيروقراطية في العمل في المؤسسة، ولقد جاءت العبارة رقم 05 (هناك اتصال فعال بين المصالح والأقسام والأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,33) بانحراف معياري

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

(0,690)، أي على الرغم من أن لديهم بيروقراطية متوسطة إلا أن الأعمال تحكمها قوانين ولوائح كثيرة بالإضافة إلى أن المؤسسة تفتقر للاتصال الفعال بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، أي أن توزيع المسؤوليات لا يتم دائما بطريقة هرمية منتظمة.

● المتوسط الحسابي لعبارات وحدة الأمر قد بلغت (1,88) بانحراف معياري (0,77385) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة الموافقة المتوسطة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة 08 التي تقيس إنجاز المهام (ينبغي استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل إنجاز أي مهمة) بمتوسط (2,18) بانحراف معياري (0,966) ثم جاءت العبارة 09 التي تقيس صنع القرار (يصنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القرار ثم يبلغه للمرؤوسين) بمتوسط (2,09)، تليها العبارة 10 التي تقيس إصدار القرار (يتم إصدار القرار بعد مناقشة رئيس المجلس الشعبي البلدي مع المرؤوسين) بنفس المتوسط (2,09)، أما العبارة 07 التي تقيس اتخاذ القرار (يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي) جاءت بمتوسط (1,60)، أما العبارة الأخيرة 06 فتقيس مصدر القرار (مصدر القرارات واحد، وهو من رئيس المجلس الشعبي البلدي فقط) بمتوسط (2,66)، وقد كانت المتوسطات الحسابية متوسطة تبين أن هناك مشاركة معتبرة في اتخاذ القرار وموجهة لشخص معين فقط وهو الأمين العام الذي تخول له الصلاحية في إصدار القرار في حالة غياب أو ظرف طارئ لرئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث ينوبه ويمثله في بعض المهام، وإجمالا كانت نظرة الباحثين إلى محتوى العبارات التي تقيس وحدة الأمر متوسطة وهذا يدل على أن هناك أعمال كثيرة في البلدية ومن الصعب التفرغ إليها جميعها خاصة بعض المهام الروتينية التي لا تحتاج الرجوع لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

● المتوسط الحسابي لعبارات تفويض السلطة كان (1,87) بانحراف معياري (0,63732) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة تفويض متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى تفويض متوسط، حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 11 (ضغوط العمل التي تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تفويض بعض صلاحيته إلى الأمين العام) بمتوسط حسابي (2,56) تليها العبارة رقم 14 (غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يؤثر في سير العمل) بمتوسط حسابي (2,21)، ثم جاءت بعدها العبارة 12 (تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في البلدية بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين وكذا النواب والأعضاء) بمتوسط حسابي (1,67)، تليها العبارة 13 (يتم اتخاذ القرار في إنجاز المهام في المستويات الدنيا) بمتوسط حسابي (1,47)، ثم جاءت أخيرا العبارة 15 (يتم تشجيع الموظفين العاملين في البلدية على الأخذ بالمبادرات المختلفة) بمتوسط حسابي (1,42)، إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع عبارات التفويض نجد أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يفوض جزء من مهامه إلى الأمين العام نتيجة ضغوط العمل في حين أنه يتفرغ إلى الأمور المهمة فقط، لكنه لا يشجع الموظفين العاملين على الأخذ بالمبادرات المختلفة، والمشاركة في اتخاذ القرار خصوصا العاملين في المستويات الدنيا.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت لأبعاد مركزية اتخاذ القرار

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام لبعء النمط البيروقراطي	1,81	0,75510	3	متوسط
2	المتوسط العام لبعء وحدة الأمر	1,88	0,77385	1	متوسط
3	المتوسط العام لبعء تفويض السلطة	1,87	0,63732	2	متوسط

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

4	المتوسط العام	1,85	0,81554	--	متوسط
---	---------------	------	---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وأعلى متوسط حسابي كان لبعد وحدة الأمر وهو (1,88) بانحراف معياري (0,77385) وهذا يدل على أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو صاحب القرار، ولا يفوض الأعمال، إلا بعض الأعمال الروتينية فقط، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (1,87) بانحراف معياري (0,63732) وبمستوى متوسط دلالة على أن التفويض يكون في الأعمال الروتينية فقط والتفويض للأمين العام دون غيره أما الموظفين وخاصة في المستويات الدنيا فهم ينفذون الأعمال فقط وغير مطالبين بالمبادرات والمشاركة في اتخاذ القرار، وأخيرا بعد النمط البيروقراطي بمتوسط حسابي (1,81) بانحراف معياري (0,75510)، وهذا يثبت وجود مستوى متوسط من حيث تنظيم وتقسيم العمل، كما أن الأعمال تتسم بأنها معقدة وروتينية وتحكمها قوانين ولوائح كثيرة مما تشعر العامل بالملل وعدم الرضى في إنجاز المهام، كما أنها لا توفر مزايا قد يوفرها لهم عمل آخر.

عموما توجد نظرة متوسطة، ومستوى وعي وفهم متوسط لمفهوم مركزية اتخاذ القرار من طرف المبحوثين، ودرجة موافقة متوسطة ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات في مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل محور الإبداع التنظيمي:

جدول رقم (2 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت حول الإبداع التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	تحاول إنجاز عملك بأسلوب متجدد	2,63	0,723	3	مرتفع
2	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	2,53	0,804	4	مرتفع
3	ترفض الحلول القديمة لحل المشكلة	2,40	0,842	5	مرتفع
4	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	2,68	0,686	2	مرتفع
5	تغير موقفك عندما لا تراه صائبا	2,79	0,559	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المرونة	2,61	0,49953	--	مرتفع
6	تحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	2,89	0,409	1	مرتفع
7	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع	2,56	0,708	5	مرتفع
8	تحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من عمل	2,72	0,62	2	مرتفع
9	تحرص على تقديم أفكار قيمة	2,70	0,654	3	مرتفع
10	تحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى	2,68	0,686	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الأصالة	2,71	0,44267	--	مرتفع
11	تبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	2,42	0,844	4	مرتفع
12	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال	2,89	0,409	1	مرتفع

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

مرتفع	3	0,504	2,82	تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار	13
مرتفع	2	0,466	2,88	لديك الاستعداد لمواجهة النتائج	14
متوسط	5	0,861	2,28	تميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب	15
مرتفع	--	0,64756	2,66	المتوسط الحسابي لبعء المخاطرة	
مرتفع	5	0,861	2,39	عادة ما تفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	16
متوسط	3	0,89	1,68	عندما تواجهك مشكلة ما فإنك تقدم نفس الأفكار السابقة لحلها	17
متوسط	2	0,865	1,70	يعتمد أسلوب أدائكم للعمل على نفس أساليب العمل بالبلديات الأخرى	18
مرتفع	4	0,826	2,51	عند استخدامك للمعدات الحالية أو تنفيذك للعمل فإنك تسعى لطرق وأساليب جديدة	19
مرتفع	1	0,381	2,88	لديك القدرة على التعامل مع أساليب العمل الجديدة	20
متوسط	--	0,52207	2,23	المتوسط العام لبعء الخروج عن المألوف	
مرتفع	4	0,846	2,44	تمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	21
مرتفع	5	0,863	2,40	لديك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	22
مرتفع	1	0,491	2,79	لديك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	23
مرتفع	2	0,606	2,75	لديك القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهك	24
مرتفع	3	0,848	2,49	تستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة	25
مرتفع	--	0,47839	2,57	المتوسط العام لبعء الحساسية للمشكلات	
مرتفع	--	0,57531	2,56	المتوسط العام لبعء الإبداع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2,56) وانحرافه المعياري (0,57531) وهو ذو قيمة مرتفعة، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، ويدل على وجود نظرة إيجابية تجاه أبعاد المتغير في المؤسسة.

✓ المتوسط الحسابي لعبارات بعد المرونة، قد بلغ (2,61) بانحراف معياري (0,49953)، وقد احتلت العبارة رقم 05 (تغير موقفك عندما لا تراه صائبا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,79)، بانحراف معياري (0,559) ومستوى مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 04 (تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى) بمتوسط حسابي (2,68) بانحراف معياري (0,686) ومستوى مرتفع، كما جاءت العبارة رقم 03 (ترفض الحلول القديمة لحل المشكلة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,40) بانحراف معياري (0,842) ومستوى مرتفع، كما لوحظ أن أغلب فقرات البعد في جدول المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على وجود بعد المرونة بشكل مرتفع، كذلك العاملين في المؤسسة لديهم مرونة عمل عالية.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

✓ المتوسط الحسابي لبعده الأصالة، قد بلغ (2,71) بانحراف معياري (0,44267)، وقد احتلت العبارة رقم 06 (تحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,89)، بانحراف معياري (0,409)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 08 (تحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من عمل) بمتوسط حسابي (2,72) بانحراف معياري (0,62)، كما جاءت العبارة رقم 07 (تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,56) بانحراف معياري (0,708)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على أنه هناك فهم جيد لمفهوم هذا البعد من طرف عمال البلدية، كما أنهم يعتمدون على الأساليب والطرق الحديثة ويحرصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.

✓ المتوسط الحسابي لبعده المخاطرة، قد بلغ (2,66) بانحراف معياري (0,64756)، وقد احتلت العبارة رقم 12 (تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,89)، بانحراف معياري (0,409)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 14 (لديك الاستعداد لمواجهة النتائج) بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (0,466)، كما جاءت العبارة رقم 15 (تميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,28) بانحراف معياري (0,861)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على أن العمال لديهم ثقة بالنفس وخبرة في شتى الأفكار والأساليب الجديدة.

✓ المتوسط الحسابي لبعده الخروج عن المألوف، قد بلغ (2,23) بانحراف معياري (0,52207)، وقد احتلت العبارة رقم 20 (لديك القدرة على التعامل مع أساليب العمل الجديدة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,88)، بانحراف معياري (0,381)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 18 (يعتمد أسلوب أداءكم للعمل على نفس أساليب العمل بالبلديات الأخرى) بمتوسط حسابي (1,70) بانحراف معياري (0,865)، كما جاءت العبارة رقم 16 (عادة ما تفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,39) بانحراف معياري (0,861)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء متوسط مما يدل على الإدراك المتوسط لأهمية بعد الخروج عن المألوف وأن المؤسسة اهتمامها بهذا البعد غير كافي رغم أنه مهم في عملية الإبداع التنظيمي، كما أن العاملين لديهم القدرة على التعامل مع الأعمال الجديدة لكن قانون المؤسسة يفرض عليهم التقيد بما هو مطلوب، لذلك يرون أن الأعمال روتينية وليست متجددة وصعبة.

✓ المتوسط الحسابي لبعده الحساسية للمشكلات، قد بلغ (2,57) بانحراف معياري (0,47839)، وقد احتلت العبارة رقم 23 (لديك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,79)، بانحراف معياري (0,491)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 24 (لديك القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهك) بمتوسط حسابي (2,75) بانحراف معياري (0,606)، كما جاءت العبارة رقم 22 (لديك رؤية دقيقة لمشكلات العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,40) بانحراف معياري (0,863)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على أن عمال البلدية لديهم نظرة عميقة في حل مشاكل العمل والتخفيف من حدتها، لكنها ليست دقيقة دائما.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

من خلال ما تم طرحه من أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير كانت بدرجة مرتفعة، ما عدا المتوسط العام لبعد الخروج عن المألوف الذي كان متوسطا، وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع، أي أن بلدية تقرت يهتم عمالها بالإبداع التنظيمي ويشعرون به وبممارسته في العمل.

جدول رقم (2 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بلدية تقرت لأبعاد الإبداع التنظيمي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام لبعد المرونة	2,61	0,49953	3	مرتفع
2	المتوسط العام لبعد الأصالة	2,71	0,44267	1	مرتفع
3	المتوسط العام لبعد المخاطرة	2,66	0,64756	2	مرتفع
4	المتوسط العام لبعد الخروج عن المألوف	2,23	0,52207	5	متوسط
5	البعد العام لبعد الحساسية للمشكلات	2,57	0,47839	4	مرتفع
6	البعد العام لبعد الإبداع التنظيمي	2,56	0,57531	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، ما عدا بعد الخروج عن المألوف، ومنه نستنتج ما يلي: جاء بعد الأصالة بمستوى مرتفع وأخذ أكبر متوسط حسابي (2,71) وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة لهذا البعد، فهم يمتلكون مهارات وأفكار قيمة ومتجددة بالإضافة إلى القدرة على الإقناع، ومعرفة نقاط القوة والضعف في عملهم، يليها بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (2,66) وجاء هذا البعد بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم حب المخاطرة والسعي وراء تحقيق الأهداف والطموح لتولي مناصب وظيفية عليا بغض النظر عن قلة تشجيعهم على المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرار من طرف المستويات العليا، ثم بعد المرونة بمتوسط حسابي (2,61)، بقيمة مرتفعة، أي وجود نظرة إيجابية لأفراد العينة لهذا البعد، وهذا يدل على أن العاملين في البلدية يمتلكون ثقافة تتقبل التغيير والانتقاد والتجديد، كما يتكيفون مع ظروف العمل بالرغم من الضغوطات، ثم يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (2,57)، بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد العينة لهم القدرة أحيانا على الملاحظة الدقيقة في إيجاد مواطن الضعف عند ممارسة العمل والتوقع للمشكلة قبل حدوثها ومحاولة حلها والتخفيف منها بالإضافة إلى الرؤية بعيدة المدى، وأخيرا بعد الخروج عن المألوف بأقل متوسط حسابي (2,23)، ومستوى متوسط، وهذا يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما لأفراد العينة تجاه هذا البعد، فبالرغم من أن عمال البلدية يمتلكون الأصالة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات إلا أنهم لا يستطيعون أن يخرجوا عن الإطار العام للعمل لأنه تحكمه قوانين ولوائح كثيرة خاصة وأن البلدية مؤسسة عمومية خدمتية فهي لا تشجع مثل هذه الأمور في العمل، ويجب التقييد بما هو مطلوب فقط، فمعظم الأعمال لا تتميز بالتغيير والتجديد بالرغم من قدرة العاملين على التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل.

عموما لدى الباحثين في البلدية درجة موافقة مرتفعة حول عبارات الإبداع التنظيمي، ونظرة إيجابية حول واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2 - 13): العلاقات الارتباطية بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي

		المتغير التابع الإبداع التنظيمي	
Spearman's rho	النمط البيروقراطي	Correlation Coefficient	-,051
		Sig. (2-tailed)	,708
		N	57
	وحدة الأمر	Correlation Coefficient	-,121
		Sig. (2-tailed)	,371
		N	57
	تفويض السلطة	Correlation Coefficient	-,266*
		Sig. (2-tailed)	,045
		N	57
	المتغير المستقل مركزية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	-,178
		Sig. (2-tailed)	,185
		N	57

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائياً عدا بعد تفويض السلطة، وعند مستوى سلمي بين المتغير المستقل بعد تفويض التفويض، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد تفويض السلطة والمتغير التابع 26,6% -، كما اتضح عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل مركزية اتخاذ القرار والمتغير التابع الإبداع التنظيمي.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (النمط البيروقراطي، وحدة الأمر، تفويض السلطة) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

جدول رقم (2 - 14): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199 ^a	,040	,022	5,58123

a. المتغير المستقل: مركزية اتخاذ القرار M1 (constantes), Valeurs prédites :

b. المتغير التابع: الإبداع التنظيمي M2 Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع هو (9,19%) أي هناك ارتباط ضعيف أقل من المتوسط، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (4%)، بمعنى (4%) من الإبداع التنظيمي يعود لأبعاد مركزية اتخاذ القرار، والنسبة المتبقية (96%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2 - 15): تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	70,459	1	70,459	2,262	,138 ^b
1 Résidu	1 713,260	55	31,150		
Total	1 783,719	56			

a. المتغير التابع: الإبداع التنظيمي M2 Variable dépendante :

b. المتغير المستقل: مركزية اتخاذ القرار M1 (constantes), Valeurs prédites :

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 70,459 ومجموع مربعات البواقي هو 1713,260 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1783,419؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 55؛

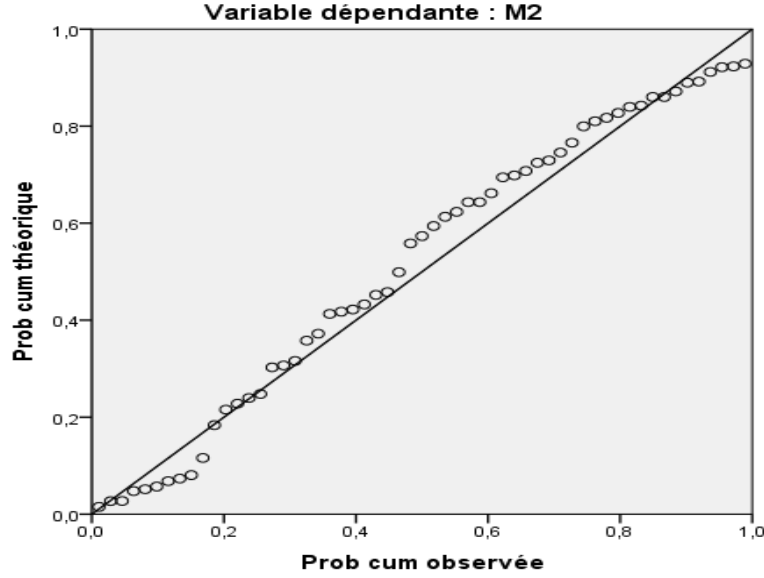
- معدل مربعات الانحدار هو 70,459 ومعدل مربعات البواقي 31,150؛

- قيمة اختبار تحليل التبين لخط الانحدار هو 2,262؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,138 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2 - 4): مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

رابعا: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لبلدية تقرت جدول رقم (2 - 16): قيم معاملات خط الانحدار لبلدية تقرت

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	69,848	4,004		17,445	,000
M1 المتغير المستقل: 1 مركزية اتخاذ القرار	-,213	,142	-,199	-1,504	,138

a. Variable dépendante : M2 المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

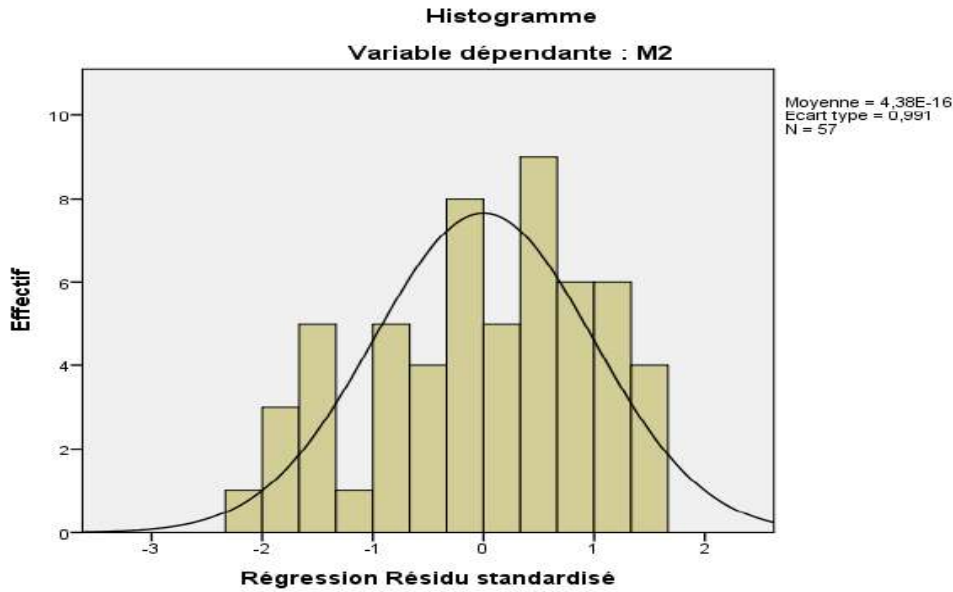
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 69,848 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $Bêta$ هي سالبة للدلالة على العلاقة العكسية بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لمركزية اتخاذ القرار كلما نقص الإبداع التنظيمي.

معادلة خط الانحدار هي: $Y = 69,848 - 0,213x$

شكل رقم (2 - 5): معاملات خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

الفرع الثاني: اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي

1- متغير الجنس:

جدول (2 - 17): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في

تحقيق الإبداع التنظيمي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		T-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	Equal variances assumed	.268	.607	-.267	55	.791	-.417	1.563	-3.548	2.715
	Equal variances not assumed			-.267	41.940	.791	-.417	1.563	-3.571	2.738

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (ذكور - إناث) قد بلغ 0.607 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.791 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي.

2- متغير العمر:

جدول رقم (2 - 18): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.841	3	5.614	.168	.917
Within Groups	1766.879	53	33.337		
Total	1783.719	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للإبداع التنظيمي كانت قيمة $Sig = 0.917$ وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (2 - 19): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	208.025	3	69.342	2.332	.085
Within Groups	1575.694	53	29.730		
Total	1783.719	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للإبداع التنظيمي كانت قيمة $Sig = 0.085$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق وعلاقة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

4- الخبرة المهنية:

جدول رقم (2 - 20): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	85.397	2	42.699	1.358	.266
Within Groups	1698.322	54	31.450		
Total	1783.719	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية للإبداع التنظيمي كانت قيمة $Sig = 0.266$ وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

5- الوظيفة:

جدول رقم (2 - 21): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	68.776	2	34.388	1.083	.346
Within Groups	1714.943	54	31.758		
Total	1783.719	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2 - 24) نلاحظ أن مستوى المعنوية لاختبار Anova لمتغير الوظيفة بلغ $Sig = 0.346$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وعليه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد مركزية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو تفويض السلطة.

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

جدول رقم (2 - 22): المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو تفويض السلطة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداعي التنظيمي

b. All requested variables entered.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

جدول رقم (2 - 23): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	70.725	3.535		20.008	.000
تفويض السلطة	-.728	.371	-.256	-1.965	.055

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداعي التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعده تفويض السلطة وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \text{ ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y = 70.725 - 0.728 x_3$$

حيث x_3 هو المتغير المستقل المتبقي: تفويض السلطة

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي النمط البيروقراطي، وحدة الأمر، تفويض السلطة كمتغيرات مستقلة والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

❖ مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام لمركزية اتخاذ القرار كان متوسطا مما يدل على النظرة السلبية للعاملين لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم:

✓ فيما يخص بُعد النمط البيروقراطي في البلدية يوجد لدى العاملين شعور بعدم الارتياح والرضى في إنجاز المهام، وذلك بسبب كثرة اللوائح والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة، لأنها تقتل الطموح ولا تقبل المرونة ولا نقل الأدوار والصلاحيات أو المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المهمة والخاصة بالمؤسسة، كما أنها تلغي فكرة التغيير والتطوير والإبداع على الرغم من أن لدى العاملين مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي وقادرين على التعامل والتأقلم مع الأعمال والمهام المتجددة؛

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

كذلك يرى العاملین أنه لا يوجد اتصال فعال فيما بينهم ولا يتم تقسيم وتنظيم العمل بالشكل المطلوب، كما أنه في ظل التطور العلمي الحاصل أصبح من الصعب التأقلم مع هذا النمط لتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ فيما يخص بُعد وحدة الأمر جاء المتوسط الحسابي لهذا البُعد بقيمة متوسطة تعكس وجود مشاركة في اتخاذ بعض القرارات الروتينية والموجهة للأمين العام دون غيره، مع إهمال المستويات الإدارية الأخرى في المشاركة في اتخاذ القرارات مما جعل العاملين يشعرون بالملل والمضايقة مع هدر طاقاتهم الإبداعية؛

ضف إلى ذلك عدم الخروج عن الإطار العام للعمل والالتزام التام بما هو مطلوب فقط، وليس عليهم تقديم أفكار جديدة ومبدعة، وهذا يولد الاتكالية لدى الأفراد العاملين على الرغم من أن لديهم القدرة على التكيف مع الأعمال الجديدة وتقديم حلول للمشكلات وتقبل التغيير.

✓ فيما يخص بُعد تفويض السلطة يوجد مستوى متوسط للتفويض لدى أفراد العينة، ويعود سببه إلى تفويض بعض المهام الروتينية للأمين العام الذي ينوب رئيس المجلس الشعبي البلدي عند الضرورة، وذلك بهدف تفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي للأمور الأكثر أهمية، لكن باقي الأفراد العاملين لا تحوّل لهم سلطة التفويض على الرغم من أنه توفر فيهم شروط التفويض ولديهم القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة، والتفويض يعزز من روح المسؤولية لديهم والشعور بالانتماء وتقديم أفضل ما لديهم، والاستفادة من أفكارهم وآرائهم في العمل؛

عموماً على الرغم من وجود الإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة، فإن طبيعة العمل في المؤسسات العمومية وخاصة الخدماتية منها تفرض على العامل التقيد والالتزام بما هو مطلوب، ولا تسعى للتغيير أو التجديد في أساليب وطرق العمل، لذا نجد أن هناك شعور بالملل والروتين بين العاملين ونوع من الاتكالية في العمل.

الفرع الخامس: مناقشة النتائج الإحصائية

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائياً عدا بعد تفويض السلطة وعند مستوى سلمي بين المتغير المستقل بعد تفويض السلطة والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد تفويض السلطة والمتغير التابع 26,6- %، كما اتضح عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل مركزية اتخاذ القرار والمتغير التابع الإبداع التنظيمي.

2- دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 70,459 ومجموع مربعات البواقي هو 1713,260 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1783,419؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 55؛

- معدل مربعات الانحدار هو 70,459 ومعدل مربعات البواقي 31,150؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2,262؛

الفصل الثاني دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار الإبداعي التنظيمي في بلدية تقرت

- مستوى دلالة الاختبار 0,138 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

- من خلال تحليل قيم معامل الارتباط الخطي بين أبعاد مركزية اتخاذ القرار كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع هو (19,9%) أي هناك ارتباط ضعيف أقل من المتوسط، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (4%)، بمعنى (4%) من الإبداع التنظيمي يعود لأبعاد مركزية اتخاذ القرار، والنسبة المتبقية (96%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

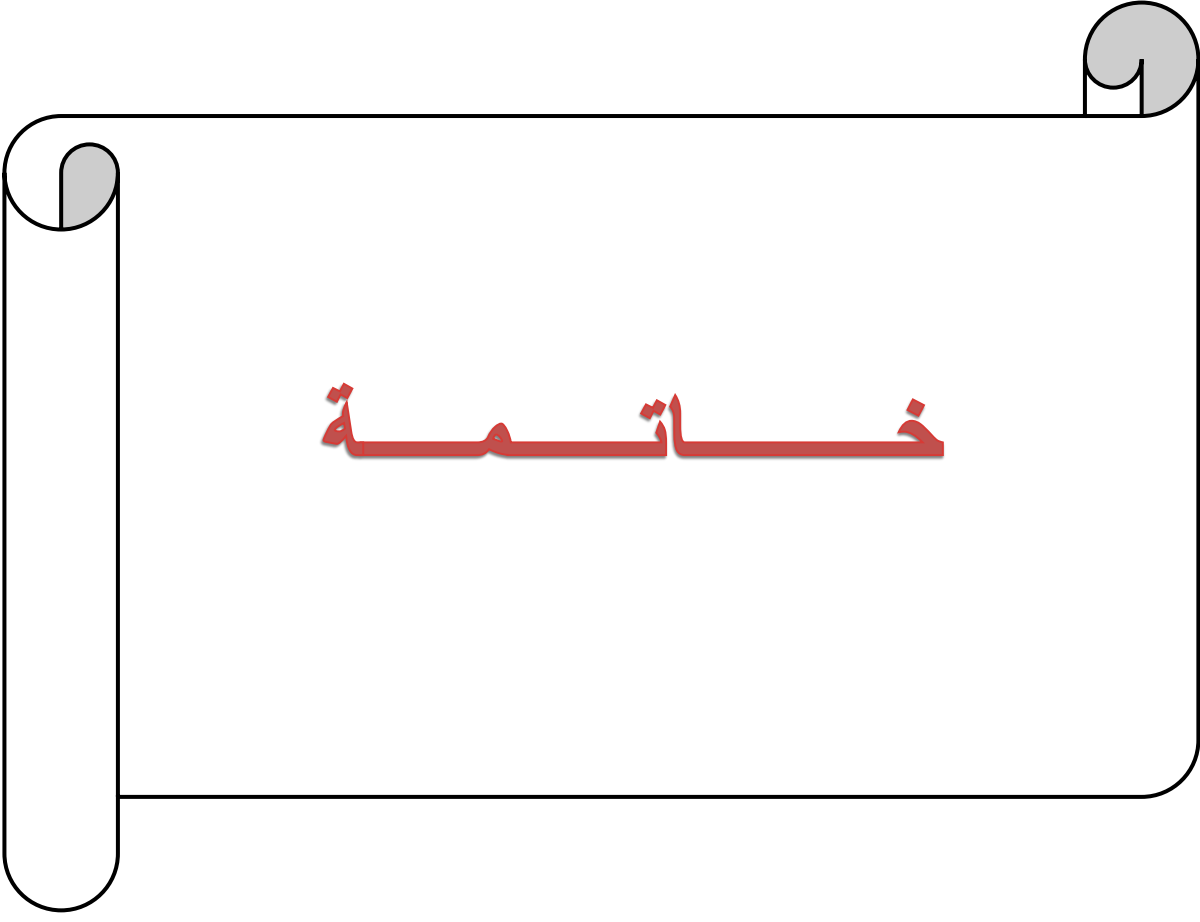
يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعده تفويض السلطة وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي:} \quad y= 70.725 - 0.728 x_3$$

حيث x_3 هو المتغير المستقل المتبقي: تفويض السلطة.

خلاصة الفصل:

- تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية تقرت حول "أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي"، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 57 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام برنامج SPSS، وبعدها تم عرض نتائج الاستبيان ومناقشتها، وذلك بغية الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت، والإجابة على فرضيات الدراسة، ولخصت فيما يلي:
- اتضح أن هناك مستوى متوسط من مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت، وهذا راجع إلى عدم الكفاءة في تقسيم وتنظيم العمل، بالإضافة إلى كثرة الأعمال في البلدية؛
 - هناك مستوى عال للإبداع التنظيمي لدى العاملين في بلدية تقرت، وهذا راجع لحرص العاملين على أداء العمل بتميز وإبداع باستمرار، كما أنهم يحرصون على تقديم أفكار جديدة وقيمة ولديهم ثقافة التغيير؛
 - اهتمام بلدية تقرت بالمركزية في اتخاذ القرار اهتمام متوسط.
 - اهتمام بلدية تقرت بتشجيع العاملين على الإبداع التنظيمي اهتمام متوسط وغير كاف.
 - العلاقة الارتباطية بين مركزية اتخاذ القرار كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع علاقة عكسية ضعيفة؛
 - أهم بُعد في أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي هو: تفويض السلطة.



خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر مركزية اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها. ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات العمومية وهي بلدية تقرت، ولمعرفة مدى أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لمركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لدعم مضمون هذه الدراسة والتعمق في إشكالياتها والإحاطة بها من جوانبها المختلفة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي:

لقد قامت دراستنا على ستة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

✓ الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع من مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت.

ومنه تم إثبات الفرضية الأولى جزئياً بعد تسجيل مستوى متوسط من مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت.

✓ الفرضية الثانية: هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

ومنه تم نفي الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

ومنه تم نفي الفرضية الثالثة بعدم تسجيل أي علاقة بين النمط البيروقراطي والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

✓ الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وحدة الأمر والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

ومنه تم نفي الفرضية الرابعة بعدم تسجيل أي علاقة بين وحدة الأمر والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

✓ الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

ومنه تم إثبات الفرضية الخامسة بتسجيل علاقة عكسية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي في بلدية تقرت.

✓ الفرضية السادسة: لا يوجد فروق في إجابات الأفراد حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة تعزى إلى أحد أو كل

المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

ومنه تم إثبات الفرضية السادسة بعدم وجود فروق في إجابات الأفراد حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة تعزى إلى

أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

2- نتائج الدراسة:

○ اتضح أن هناك مستوى متوسط من مركزية اتخاذ القرار في بلدية تقرت، وهذا راجع لتفويض بعض المهام الروتينية؛

○ اتضح أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت، وهذا راجع لإبداع العاملين وحرصهم على تقديم أفكار جديدة؛

○ اهتمام البلدية بإبداعات العاملين وتنميتها غير كاف؛

○ تفويض المهام للعاملين غير كاف وغير فعال في البلدية، ويتم تفويض بعض المهام الروتينية فقط وموجهة لشخص واحد دون غيره وهو الأمين العام؛

- هناك إهمال من طرف البلدية بأفكار العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرار وإبداء رأيهم بكل موضوعية؛
- لا تسعى البلدية لتشجيع العاملين على الأخذ بالمبادرات المختلفة؛
- هناك علاقة عكسية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي؛
- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية؛
- هناك علاقة عكسية بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي، حيث كلما زادت المركزية في اتخاذ القرار قل الإبداع التنظيمي والعكس؛
- يتوفر لدى عمال البلدية مستوى وعي مرتفع ونظرة إيجابية حول مفهوم الإبداع التنظيمي؛
- هناك نظرة سلبية لعمال البلدية حول مركزية اتخاذ القرار، بسبب جمود وسكون هذا الأسلوب الإداري، وإحباطه لهم؛
- يتميز العمل في البلدية بالثقة والروتينية؛
- يحكم عمل البلدية قوانين ولوائح كثيرة، مما يشعر العاملين بالملل في العمل؛
- لا يتم تقسيم العمل في البلدية بطريقة منتظمة؛
- هناك مرونة عالية في العمل لدى عمال البلدية؛
- يحرص عمال البلدية على تقديم أفكار واقتراحات جديدة، كما أن لديهم خبرة جيدة وثقة بالنفس عالية؛
- هناك نظرة إيجابية لدى العمال في تقبل التغيير في أساليب العمل.

3- التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة تطبيق اللامركزية إلى جانب المركزية لضمان نجاح العمل في المؤسسات العمومية وخاصة البلدية والقضاء على الروتين والبيروقراطية؛
- ضرورة تشجيع العاملين على الأخذ بالمبادرات المختلفة في العمل؛
- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- ضرورة اهتمام رئيس المجلس الشعبي البلدي بأفكار العاملين وخبراتهم في العمل؛
- ضرورة تفويض المهام للعمال ذوي الخبرة والكفاءة والاستفادة منهم؛
- ضرورة الاهتمام بالعاملين أكثر من العمل بجد ذاته، لأن العاملين سبب نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- ضرورة تنمية الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؛
- ضرورة اهتمام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، ومشاركة الأفكار فيما بينهم؛
- ضرورة مكافأة العاملين الأكفاء، واستغلال مواهبهم وصقلها وعدم تضييعها لكي لا يشعر العاملين بالملل والروتين في العمل ويصابون بالإحباط ويتوقفون عن الإبداع.

- آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- أثر مركزية اتخاذ القرار على إدارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- 2- أثر التشارك المعرفي على مركزية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؛
- 3- علاقة الإبداع التنظيمي بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية؛
- 4- أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العمومية؛
- 5- أثر بيئة العمل المادية على الإبداع التنظيمي في الجامعة الجزائرية؛
- 6- أثر التوافق المهني على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب:

- 1- الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 2- الخصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 3- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005.
- 4- المنصور كاسر نصر، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5- بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 7- شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993.

✓ الملتقيات:

- 1- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011.
- 2- عباس فرحات، المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل 2009.
- 3- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

✓ المجالات العلمية

- 1- أثير حسو إسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 26، 2012.
- 2- أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات² الألبان والمواد الغذائية /كربلاء)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية بغداد، جامعة بابل العراق، العدد 98، 2014.
- 3- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.

- 4- باسم عبد الحسن جاسم، سحراء أنور حسين، القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة العراق، العدد الثامن عشر، بدون سنة نشر.
- 5- بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، العدد 84، 2010.
- 6- بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2017.
- 7- راتب السعود، نظيمة أحمد رحيم، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، المجلد 12، العدد 3، 2014.
- 8- شداد الناصر، مزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت -TEXALGE-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، 2017.
- 9- شنشونة محمد، بريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج -ناحية حاسي الرمل-)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة بسكرة، 2018.
- 10- صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 7، العدد 21، 2011.
- 11- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
- 12- فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بدون سنة نشر.
- 13- فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية "المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013.
- 14- محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال "دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهوك"، مجلة الدنانير، جامعة زاخو - إقليم كردستان العراق، العدد العاشر، 2017.
- 15- يوسف يعقوب شحادة، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، جامعة بغداد، العدد 209، 2014.

✓ البحوث الجامعية

▪ مذكرة ماجستير:

- 1- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 2- بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 3- بوخلعة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري "دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فرمال- بمدينة عنابة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 4- حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات والإدارية "دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 5- خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 6- دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة مقارنة لكل من مؤسسة "موبيليس" و "روائح الورد")، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 7- رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس فلسطين، 2004.
- 8- شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة / فلسطين، 2011.
- 9- ضياء الحق محمود الحلبي، نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية (دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010.
- 10- فريد لخنش، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية "دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2015.
- 11- فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي)، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 12- يوسف بن محمد بن موسى العمري، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوارة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

▪ مذكرة دكتوراه:

1- وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

✓ محاضرات وندوات:

1- حجاج عبد الرؤوف، إدارة الإبداع والابتكار، مطبوعة محاضرات في مقياس الإبداع والابتكار، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

2- سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية -، 17-21 فبراير، 2008.

3- فرح يس فرح، ورشة عمل تطبيق لامركزية العمل الإداري والمالي بجامعة القضايف "ورقة عمل محورية بعنوان مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية"، جامعة القضايف، السودان، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ercan Yilmaz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, https://www.researchgate.net/publication/248607216_The_analysis_of_organizational_creativity_in_schools_regarding_principals'_ethical_leadership_characteristics, Elsevier, Science Direct, Amsterdam, Philadelphia, 2009.
- 2- Hiromitsu Muta, **DEREGULATION AND DECENTRALIZATION OF EDUCATION IN JAPAN**, Journal of Educational Administration, Vol. 38 Issue: 5, 2000.
- 3- Jef C. Verhoeven, **From centralization to decentralization in Chinese higher education**"Education XiaohongQian Zhejiang University (China)", A peer-reviewed scholarly journal, V12, N67, College of Education, Arizona State University, 2004.
- 4- Katarzyna Bratnicka, **Organizational creativity**, The doctoral dissertation summary, Katowice, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/Streszczenie_rozprawy_w_jezyku_angielskim_Katarzyna_Bratnicka.pdf, 2013.
- 5- Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev, **Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation**, Article in Journal of Product Innovation Management, May 2009.

✓ مواقع الأنترنت:

1- المركزية واللامركزية، 09/04/2019،

hazbane.asso-web.com/uploaded/markazya-lamarkazya-doc.doc

2- الفرق بين المركزية واللامركزية بالتفصيل، منتدى الموارد البشرية، 10/04/2019

<https://hrdiscussion.com/hr124751.html>

3- أمجد قاسم، تعريف المركزية واللامركزية في الإدارة ومميزاتها، آفاق علمية وتربوية، 10/04/2019،

<http://al3loom.com/?p=20234>

4- إيمان الخياري، مفهوم المركزية واللامركزية، 2019/04/10،

<https://mawdoo3.com>

5- 11/04/2019،

[https://www.alukah.net/Books/Files/Book_10543/BookFile/Delegation %20Authority.docx](https://www.alukah.net/Books/Files/Book_10543/BookFile/Delegation_%20Authority.docx)

6- 10/04/2019،

[/https://www.google.dz](https://www.google.dz)

الملاحق

رقم ملحق: (01) الشكل رقم (2 - 6): الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت

المصدر: مصلحة المستخدمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على " أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت" وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة قاصدي مرباح-ورقلة آمله منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب

- أ- الجنس: ذكر أنثى
- ب- العمر: 20 - 29 سنة 30 - 39 سنة 40 - 49 سنة 50 سنة فما فوق
- ت- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا
- ث- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- ج- الوظيفة (المهنة): عامل تنفيذي عامل تحكم عامل إطار

المحور الثاني: مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1- النمط البيروقراطي				
1	المصالح والمكاتب كافية وضروية لسير المهام والوظائف في البلدية			
2	هناك تدرج واضح ومحترم في المسؤوليات والسلطات في البلدية			
3	يحكم عمل البلدية قوانين ولوائح كثيرة جدا			
4	العمل في البلدية معقد وروتيني			
5	هناك اتصال فعال بين المصالح والأقسام والأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة			
2- وحدة الأمر				
6	مصدر القرارات واحد، وهو من رئيس المجلس الشعبي البلدي فقط			
7	يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي			
8	ينبغي استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل إنجاز أي مهمة			
9	يصنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القرار ثم يبلغه للمرؤوسين			
10	يتم إصدار القرار بعد مناقشة رئيس المجلس الشعبي البلدي مع المرؤوسين			
3- تفويض السلطة				
11	ضغوط العمل تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تفويض بعض صلاحيته إلى الأمين العام			
12	تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في البلدية بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين وكذا النواب والأعضاء			
13	يتم اتخاذ القرار في إنجاز المهام في المستويات الدنيا			
14	غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يؤثر في سير العمل			
15	يتم تشجيع الموظفين العاملين في البلدية على الأخذ بالمبادرات المختلفة			

المحور الثالث: عبارات حول الإبداع التنظيمي:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1- المرونة				
1	تحاول إنجاز أعمالك بأسلوب متجدد			
2	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل			

			3	ترفض الحلول القديمة لحل المشكلة
			4	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
			5	تغير موقفك عندما لا تراه صائبا
2- الأصالة				
			6	تحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل
			7	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع
			8	تحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من عمل
			9	تحرص على تقديم أفكار قيمة
			10	تحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى
3- المخاطرة				
			11	تبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات
			12	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال
			13	تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار
			14	لديك الاستعداد لمواجهة النتائج
			15	تميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب
4- الخروج عن المألوف				
			16	عادة ما تفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة
			17	عندما تواجهك مشكلة ما فإنك تقدم نفس الأفكار السابقة لحلها
			18	يعتمد أسلوب أدائك للعمل على نفس أساليب العمل بالبلديات الأخرى
			19	عند استخدامك للمعدات الحالية أو تنفيذك للعمل فإنك تسعى لطرق وأساليب جديدة
			20	لديك القدرة على التعامل مع أساليب العمل الجديدة
	موافق	محايد	غير موافق	الرقم العبارة
1- الحساسية للمشكلات				
			21	تمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
			22	لديك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
			23	لديك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة

			لديك القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهك	24
			تستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة	25

الملحق رقم: (03)

استمارة صدق المحكمين

الرقم	المحكم	الدرجة	الجامعة
01	مزهودة نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
03	أسماء يوسف	أستاذة محاضرة	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
04	رجم خالد	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرياح ورقلة

نتائج تحليل استبيان أثر مركزية اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت

معامل اتساق ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	57	100,0
Observation Exclues ^a	0	,0
Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	40

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديمغرافية

SEX

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	36,8	36,8	36,8
Valide أنثى	36	63,2	63,2	100,0
Total	57	100,0	100,0	

AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 29 سنة	3	5,3	5,3	5,3
من 30 إلى 39 سنة	33	57,9	57,9	63,2
من 40 إلى 49 سنة Valide	20	35,1	35,1	98,2
50 سنة فما فوق	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

NIV

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	2	3,5	3,5	3,5
ثانوي	29	50,9	50,9	54,4
جامعي Valide	23	40,4	40,4	94,7
دراسات عليا	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

EXP

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من خمس سنوات	14	24,6	24,6	24,6
من 5 إلى 10 سنوات Valide	19	33,3	33,3	57,9
أكثر من 10 سنوات	24	42,1	42,1	100,0
Total	57	100,0	100,0	

FONC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل تنفيذي	10	17,5	17,5	17,5
عامل تحكم Valide	37	64,9	64,9	82,5
عامل اطار	10	17,5	17,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Ecart type	Moyenne	العبارات	N
0,923	1,6	المصالح والمكاتب كافية وضرورة لسير المهام والوظائف في البلدية	1
0,824	1,44	هناك تدرج واضح ومحترم في المسؤوليات والسلطات في البلدية	2
0,876	2,35	يحكم عمل البلدية قوانين ولوائح كثيرة جدا	3
0,932	2,33	العمل في البلدية معقد وروتيني	4
0,69	1,33	هناك اتصال فعال بين المصالح والأقسام والأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة	5
0,825	1,46	مصدر القرارات واحد، وهو من رئيس المجلس الشعبي البلدي فقط	6
0,884	1,6	يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي	7
0,966	2,18	ينبغي استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل إنجاز أي مهمة	8
0,95	2,09	يصنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القرار ثم يبلغه للمرؤوسين	9
0,931	2,09	يتم إصدار القرار بعد مناقشة رئيس المجلس الشعبي البلدي مع المرؤوسين	10
0,802	2,56	ضغوط العمل تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تفويض بعض صلاحيته إلى الأمين العام	11
0,893	1,67	تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في البلدية بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين وكذا النواب والأعضاء	12
0,601	1,47	يتم اتخاذ القرار في إنجاز المهام في المستويات الدنيا	13
0,959	2,21	غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يؤثر في سير العمل	14
0,778	1,42	يتم تشجيع الموظفين العاملين في البلدية على الأخذ بالمبادرات المختلفة	15
0,723	2,63	تحاول إنجاز أعمالك بأسلوب متجدد	16
0,804	2,53	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	17
0,842	2,4	ترفض الحلول القديمة لحل المشكلة	18
0,686	2,68	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	19
0,559	2,79	تغير موقفك عندما لا تراه صائبا	20
0,409	2,89	تحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	21
0,708	2,56	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع	22
0,62	2,72	تحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من عمل	23
0,654	2,7	تحرص على تقديم أفكار قيمة	24
0,686	2,68	تحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى	25
0,844	2,42	تبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	26
0,409	2,89	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال	27
0,504	2,82	تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار	28
0,466	2,88	لديك الاستعداد لمواجهة النتائج	29
0,861	2,28	تميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب	30
0,861	2,39	عادة ما تفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	31
0,89	1,68	عندما تواجهك مشكلة ما فإنك تقدم نفس الأفكار السابقة لحلها	32
0,865	1,7	يعتمد أسلوب أداءكم للعمل على نفس أساليب العمل بالبلديات الأخرى	33
0,826	2,51	عند استخدامك للمعدات الحالية أو تنفيذك للعمل فإنك تسعى لطرق وأساليب جديدة	34

0,381	2,88	لديك القدرة على التعامل مع أساليب العمل الجديدة	35
0,846	2,44	تمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	36
0,863	2,4	لديك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	37
0,491	2,79	لديك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	38
0,606	2,75	لديك القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهك	39
0,848	2,49	تستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة	40

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي

(أثر مركزية اتخاذ القرار) والمتغير التابع هو (الإبداع التنظيمي)، حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^a

	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	M1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes variables requises saisies.

Corrélations

		M2	M1
Pearson	M2	1,000	-,199
	M1	-,199	1,000
Sig. (1-tailed)	M2	.	,069
	M1	,069	.
N	M2	57	57
	M1	57	57

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
M2	63,9298	5,64377	57
M1	27,7895	5,26693	57

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199 ^a	,040	,022	5,58123

Valeurs prédites : (constantes), M1 المتغير المستقل: مركزية اتخاذ القرار

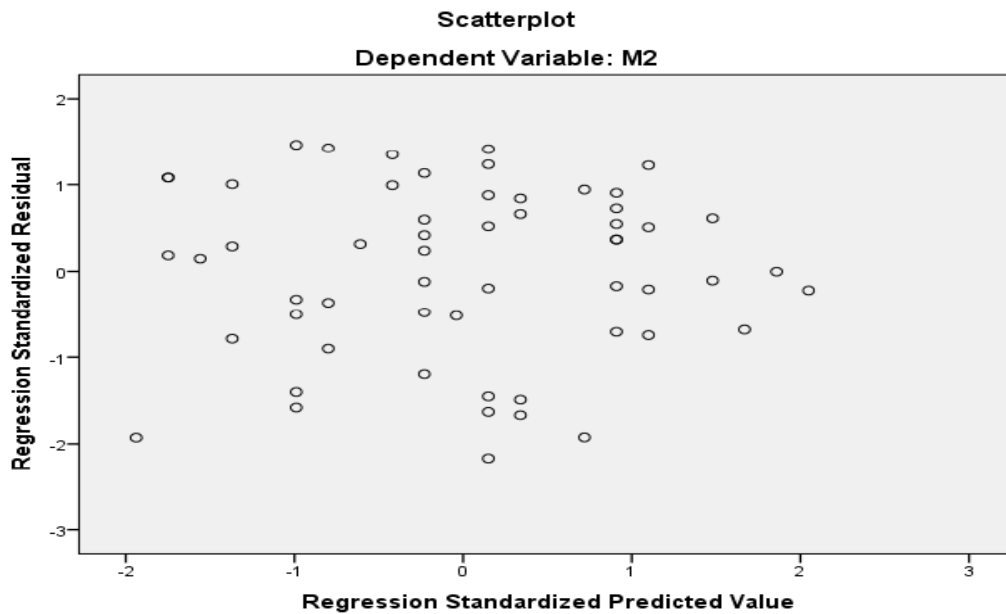
Variable dépendante : M2 المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	70,459	1	70,459	2,262	,138 ^b
1 Résidu	1 713,260	55	31,150		
Total	1 783,719	56			

Variable dépendante : M2 المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

Valeurs prédites : (constantes), M1 المتغير المستقل: مركزية اتخاذ القرار

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	61,7553	66,2277	63,9298	1,12170	57
Résidu	-12,09796	8,17986	,00000	5,53118	57
Erreur Prévision	-1,939	2,049	,000	1,000	57
Erreur Résidu	-2,168	1,466	,000	,991	57

a. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	69,848	4,004		17,445	,000
1 M1 المتغير المستقل: مركزية اتخاذ القرار	-,213	,142	-,199	-1,504	,138

b. Variable dépendante : M2 المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

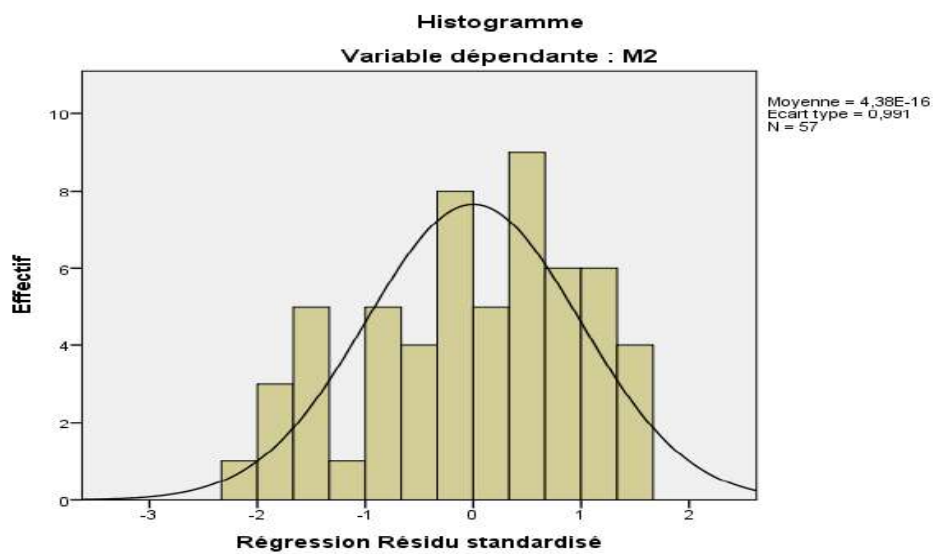
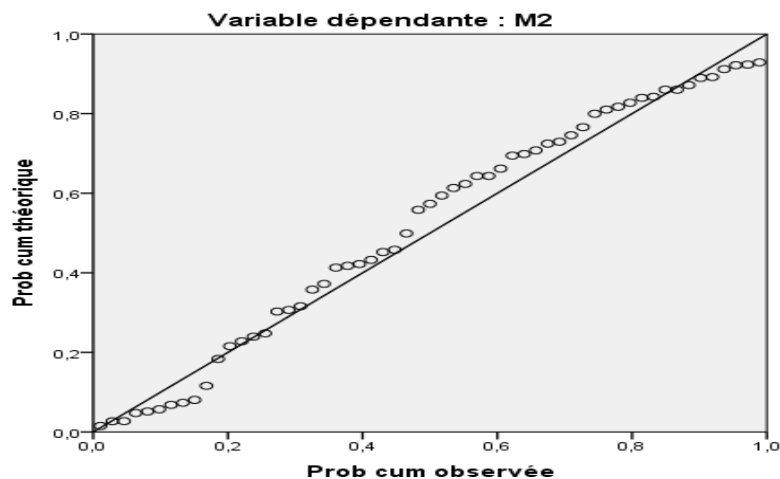


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الإبداع التنظيمي	
Spearman's rho	النمط البيروقراطي	Correlation Coefficient	-,051
		Sig. (2-tailed)	,708
		N	57
	وحدة الأمر	Correlation Coefficient	-,121
		Sig. (2-tailed)	,371
		N	57
	تفويض السلطة	Correlation Coefficient	-,266*
		Sig. (2-tailed)	,045
		N	57
	المتغير المستقل مركزية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	-,178
		Sig. (2-tailed)	,185
		N	57

العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Corrélations

		M1	M2
M1	Corrélation de Pearson	1	-,199
	Sig. (bilatérale)		,138
	N	57	57
M2	Corrélation de Pearson	-,199	1
	Sig. (bilatérale)	,138	
	N	57	57

علاقة الارتباط بين أبعاد المحور الأول

Correlations

		النمط البيروقراطي	وحدة الأمر	تفويض السلطة
النمط البيروقراطي	Pearson Correlation	1	,263*	,246
	Sig. (2-tailed)		,048	,065
	N	57	57	57
وحدة الأمر	Pearson Correlation	,263*	1	,321*
	Sig. (2-tailed)	,048		,015

	N	57	57	57
	Pearson Correlation	,246	,321*	1
تفويض السلطة	Sig. (2-tailed)	,065	,015	
	N	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). هناك ارتباط عند القيمة Sig تساوي 0.05

علاقة الارتباط بين أبعاد المحور الثاني

		المرونة	الأصالة	المخاطرة	الخروج عن المألوف	الحساسية للمشكلات
المرونة	Pearson Correlation	1	,136	,200	-,146	-,022
	Sig. (2-tailed)		,313	,135	,279	,873
	N	57	57	57	57	57
الأصالة	Pearson Correlation	,136	1	,226	,052	,250
	Sig. (2-tailed)	,313		,091	,703	,060
	N	57	57	57	57	57
المخاطرة	Pearson Correlation	,200	,226	1	,239	,289*
	Sig. (2-tailed)	,135	,091		,073	,029
	N	57	57	57	57	57
الخروج عن المألوف	Pearson Correlation	-,146	,052	,239	1	,103
	Sig. (2-tailed)	,279	,703	,073		,446
	N	57	57	57	57	57
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	-,022	,250	,289*	,103	1
	Sig. (2-tailed)	,873	,060	,029	,446	
	N	57	57	57	57	57

.. * هناك ارتباط عند القيمة Sig تساوي 0.05 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

انحرافات المحاور الثاني والثالث

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مركزية اتخاذ القرار	57	1,5088	,81554
الإبداع التنظيمي	57	2,5614	,57531
N valide (liste)	57		

انحرافات الأبعاد كاملة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مركزية اتخاذ القرار مع النمط البيروقراطي	57	1,4649	,75510
مركزية اتخاذ القرار مع وحدة الأمر	57	1,7719	,77385
مركزية اتخاذ القرار مع تفويض السلطة	57	1,9912	,63732
الإبداع التنظيمي مع المرونة	57	2,7105	,49953
الإبداع التنظيمي مع الأصالة	57	2,7895	,44267
الإبداع التنظيمي مع المخاطرة	57	2,3509	,64756
الإبداع التنظيمي مع الخروج عن المألوف	57	2,6316	,52207
الإبداع التنظيمي مع الحساسية للمشكلات	57	2,6842	,47839
N valide (liste)	57		

اختبار T Test الخاص بالجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		T-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	Equal variances assumed	.268	.607	-.267	55	.791	-.417	1.563	-3.548	2.715
	Equal variances not assumed			-.267	41.940	.791	-.417	1.563	-3.571	2.738

علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

متغير الجنس

Group Statistics

	SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع M2	ذكر	21	63.67	5.695	1.243
الإبداع التنظيمي	أنثى	36	64.08	5.689	.948

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

M2 المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.841	3	5.614	.168	.917
Within Groups	1766.879	53	33.337		
Total	1783.719	56			

ثانيا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي
متغير المستوى التعليمي:

ANOVA

M2 المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	208.025	3	69.342	2.332	.085
Within Groups	1575.694	53	29.730		
Total	1783.719	56			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للخبرة

متغير الخبرة

ANOVA

M2 المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	85.397	2	42.699	1.358	.266
Within Groups	1698.322	54	31.450		
Total	1783.719	56			

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للوظيفة

متغير الوظيفة

ANOVA

M2 المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	68.776	2	34.388	1.083	.346
Within Groups	1714.943	54	31.758		
Total	1783.719	56			

الانحدار المتعدد التدريجي

Variables Entered/Removed^a

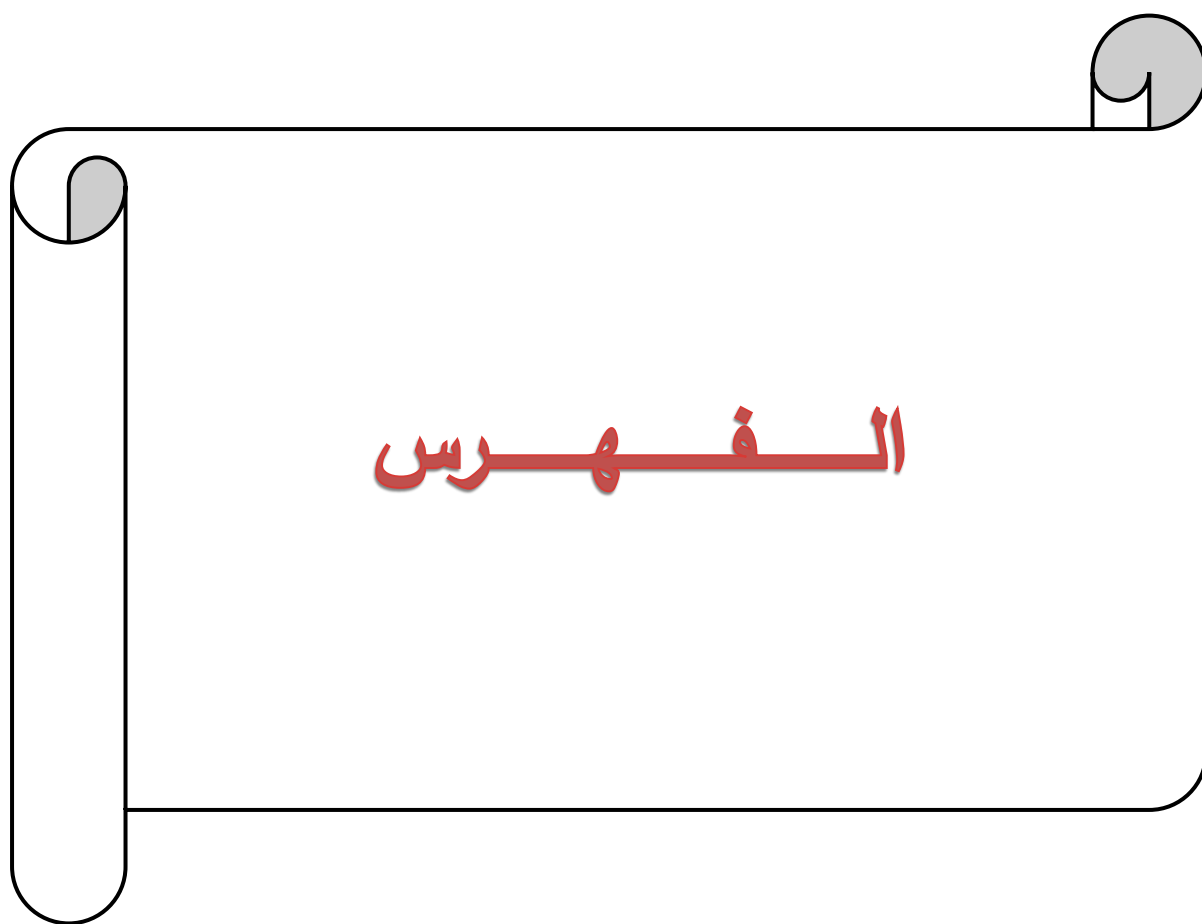
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	A	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	70.725	3.535		20.008	.000
تفويض السلطة	-.728	.371	-.256	-1.965	.055

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي



الفهرس

الفهرس

الصفحة	البيان
III	الإهداء
VI	الشكر
V	الملخص
IV	قائمة المحتويات
IIV	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمركزية واللامركزية
3	الفرع الأول: تعريف المركزية
3	الفرع الثاني: مزايا وعيوب المركزية
4	الفرع الثالث: تعريف اللامركزية والفرق بين المركزية واللامركزية
5	الفرع الرابع: مزايا وعيوب اللامركزية
6	الفرع الخامس: تعريف التفويض وأهميته
7	الفرع السادس: أنواع التفويض ومستوياته
8	الفرع السابع: مزايا ومعوقات التفويض ومقومات التفويض الفعال
10	المطلب الثاني: الأسس النظرية للقرار واتخاذ القرار
10	الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرار وأهميته
12	الفرع الثاني: أنواع القرارات
15	الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات
18	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
19	الفرع الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات وسبل تذليلها
21	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي

21	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.....
22	الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي.....
22	الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.....
23	الفرع الرابع: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.....
25	الفرع الخامس: استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومعوقاته.....
27	الفرع السادس: تنمية الإبداع التنظيمي ومؤثراته.....
28	الفرع السابع: العلاقة بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي.....
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي (الدراسات السابقة).....
29	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية.....
34	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية.....
37	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
37	الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة.....
38	الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
39	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
40	خلاصة الفصل.....
41	الفصل الثاني: دراسة أثر مركزية اتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي في بلدية تقرت
42	تمهيد الفصل.....
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
43	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
43	الفرع الأول: المنهج المستعمل في الدراسة.....
43	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
43	الفرع الثالث: تقسيم بلدية تقرت ودراسة هيكلها التنظيمي.....
50	الفرع الرابع: عينة الدراسة وخصائصها.....
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
54	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
55	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
56	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
56	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
56	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة.....
56	الفرع الأول: تحليل محور مركزية اتخاذ القرار.....
59	الفرع الثاني: تحليل محور الإبداع التنظيمي.....
63	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.....

63	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.....
66	الفرع الثاني: اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين مركزية اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي.
69	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....
70	الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.....
71	الفرع الخامس: مناقشة النتائج الإحصائية.....
72	خلاصة الفصل.....
74	الخاتمة.....
78	قائمة المراجع.....
84	الملاحق.....
84	الملحق الأول: الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت.....
85	الملحق الثاني: استمارة الاستبيان.....
88	الملحق الثالث: استمارة الأساتذة المحكمين.....
89	الملحق الرابع: مخرجات نظام SPSS.....
101	الفهرس.....