

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Commercial and Faculty of Economic
Management Sciences
Department of : sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم: التسيير



العنوان

أثر طبيعة اتخاذ القرارات على عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية "مطاحن الحضنة ولاية المسيلة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

روابي ميمونة

صالح أمني

لجنة المناقشة

رئيسا	أ.جامعة المسيلة	د.مهدي نزيه
مقررا ومشرفا	أ.جامعة المسيلة	د. الوافي رابح
ممتحنا	أ.جامعة المسيلة	د.نوي نور الدين

السنة الجامعية 2023/2022م



الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم
نتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمة كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء
هذه المرحلة من التحصيل العلمي، نشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله
تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"
وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم
بجزيل الشكر
إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح؛ كما
نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه الأستاذ الدكتور: "لوافي رابح" لإيفائه حقه
بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في
إتمام واستكمال هذا العمل؛ كما نشكر الأستاذ: حسين ألعدي على حسن المعاملة والعمل
المتقن؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وشكر
خاص لكل أساتذة قسم علوم التسيير؛ كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

ميمونة



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الإنسان الذي أمتلك
الإنسانية بكل قوة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره،
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان،
إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حقا لرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت
دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها
في وجهي نبع الحنان أمي أعز ما أملك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في
الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى
إخواني (عمر، يوسف، أيمن) وأخواتي (زوليخة، أم لخير، نصيرة، الهام) وزوجة أخي
(ساعد كريمة) الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛
إلى أختي التي لم تلدها أمي ابنة عمي "روابي كنوز"
إلى ابنة خالتي العزيزة "صغيري سميرة"
إلى صاحبة القلب الطيب والحنون التي كانت عونني فهذا العمل الأستاذة ذوادي سهام
إلى رفيقة عمري إلى من كانت سندي قولا وفعلًا إلى الطيبة الحنونة التي كانت أكثر من
أخت "أية بوعمار"
إلى صديقتي ورفيقتي مشواري الجامعي "محشوش خولة، بن صالح أية، بوقره أحلام،
سايب شهيناز، بن لعمرى هاجر"
إلى زميلتي التي شاركتني العمل "صالحى أماني"
كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: الوافي رابح
إلى كل فرد من عائلة "روابي وسعيدان" إلى كل من أعرفهم ويعرفوني، خاصة زملائي
في مشواري الجامعي
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في ذاكرتي أهدي لكل هؤلاء عملي هذا

ميمونة

الإهداء

الحمد لله الغيوب، والحمد لله الذي بذكره تطمئن القلوب ،
فهو أعز مطلوب وأشرف مرغوب، وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.

إهدائي

إلى من أوصاني ربي بهما خيرا،

إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكتبت العناء من أجل
إسعادي، "أمي الغالية"

إلى من سهر على تربيّتي وتعليمي حتى وصلت إلى ما أنا عليه "والدي الكريم"
رحمه الله وجعله من أهل الجنة

إلى من يعيش في ظل وجودهم أُملي، إلى من جمعتني بهم ظلمة الرحم إختوتي
وأختي كل واحد باسمه.

إلى ابني العزيز والغالي "يزن"

إلي زوجي الكريم وأهله كل واحد باسمه.

إلي كل زملائي _طلبة إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم
التسيير بجامعة المسيلة.

إلى زميلتي التي شاركتني العمل : "روابي ميمونة".

إلى أساتذتي بجامعتي عامة و أستاذنا ومشرفنا رابح الوافي خاصة مع تحية وإكبار
وتقدير لهم جميعا.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

وفي الأخير أحمد الله الذي وفقني في هذا العمل

ونسأله تبارك وتعالى أن يكون علما

ينتفع به لوجهه

أُماني



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الطبيعة اتخاذ القرار على عملية الإبداع الاداري وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على لاستبيان كأداة في جمع المعلومة والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ،اختيرت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 42 موظف ؛أظهرت هذه الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد طبيعة اتخاذ القرارات (بعد اللامركزية، بعد المثالية،) على تحسين عملية الإبداع الإداري باستثناء بعد المركزية الذي لم يكن له دلالة إحصائية وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

الكلمات المفتاحية : طبيعة اتخاذ القرارات، الإبداع الإداري، عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

Study Summary:

The aim of the study was to investigate the impact of decision-making style on the process of administrative creativity. A case study was conducted to examine this impact based on the opinions of a sample of employees from the "Moulin Alhadna" institution in M'sila.

In this field study, a questionnaire was used as a tool to collect information and address the research problem and hypotheses. The study population consisted of employees from the "Moulin Alhadna" institution in M'sila, and a random sample of 42 employees was selected. The study revealed a statistically significant impact of decision-making styles (decentralization, idealization) on improving the process of administrative creativity, except for centralization, which did not show statistical significance. A case study was conducted to examine this impact based on the opinions of a sample of employees from the "Moulin Alhadna" institution in M'sila.

Keywords: Decision-making style, administrative creativity, sample of employees, Moulin Alhadna institution, M'sila.

A decorative rectangular border with floral motifs at the corners and midpoints of the sides. The top-left corner features a flower and leaves. The top-right corner has a flower and leaves. The bottom-left corner has a flower and leaves. The bottom-right corner has a flower and leaves. The left side has a flower and leaves at the top and a small cross-like symbol at the bottom. The right side has a small cross-like symbol at the top and a flower and leaves at the bottom. The border is composed of thin black lines.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرافان

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد 9

المبحث الأول: أساسيات حول اتخاذ القرار 10

المطلب الأول: مفهوم طبيعة اتخاذ القرار 10

المطلب الثاني: عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار 14

المطلب الثالث: أنماط عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهم العوامل المؤثرة فيه 15

المطلب الرابع: مقومات وأساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها 18

المبحث الثاني: الإبداع الإداري 20

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري 20

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري 24

المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للإبداع الإداري 25

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري وأهم معوقاته 26

المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري على عملية اتخاذ القرار 28

المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري 28

المطلب الثاني: نماذج عملية اتخاذ القرار 29

المطلب الثالث: علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري 30

خلاصة 34

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد 36

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....	37
المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....	37
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.....	41
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	42
المطلب الأول: تجهيز البيانات.....	42
المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة.....	45
المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....	49
المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات ...	54
المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة.....	54
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (TEST OF HYPOTHESES)	60
خلاصة.....	72
الخاتمة.....	74
قائمة المراجع.....	78
الملاحق.....	82



فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ترميز إجابات عينة الدراسة	42
02	تكوين متغيرات الدراسة	43
03	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	44
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
05	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	47
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	47
07	المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط	50
08	الاتساق الداخلي لعبارات محور طبيعة اتخاذ القرارات	50
09	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الإبداع الإداري	51
10	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	53
11	العبارات المتعلقة ببعد اللامركزية	54
12	العبارات المتعلقة ببعد المركزية	55
13	العبارات المتعلقة ببعد المثالية	56
14	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور طبيعة اتخاذ القرارات	57
15	العبارات المتعلقة بالمحور التابع الإبداع الإداري	58
16	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	61
17	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	61
18	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	62
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	63
20	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	64
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	65

22	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	66
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	66
24	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	68
25	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	68

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	40
03	توزيع بيانات المحور التابع الإبداع الإداري	44
04	النموذج الميداني للدراسة	70

مقدمة

في عالم الأعمال المتنامي والتنافسي، يعد اتخاذ القرار والإبداع الإداري جوهرين لنجاح المؤسسات وتحقيق التميز في السوق. إن القرارات الجيدة والإبداع الإداري يتكاملان معاً لدعم نمو المؤسسات وتحقيق النجاح المستدام.

عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار، فإنها تشكل الركيزة الأساسية لعملية الإدارة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، يحتاج قادة ومديرو المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة لتحقيق المزايا التنافسية ومواجهة التحديات، إن قراراتهم الجيدة تؤثر على توجه المؤسسة وتعزز قدرتها على الابتكار والتطور.

من جهة أخرى، يعد الإبداع الإداري عنصراً حاسماً لتفوق المؤسسات واستمرارها في سوق الأعمال المتغير يشير الإبداع الإداري إلى القدرة على تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة في عمليات الإدارة، يعتبر التفكير الإبداعي والابتكار واحداً من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين العمليات وتحقيق التميز في الأداء.

اتخاذ القرار الجيد على تعزيز التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للمشاكل المعقدة بالإضافة الى ذلك، يحث الإبداع الإداري على اتخاذ قرارات مبتكرة وجريئة، مما يدفع المؤسسة إلى التطور والتحسين المستمر، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير انماط اتخاذ القرارات الادارية على عملية الابداع الاداري داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة حالة المركب الصناعي مطاحن الحضنة بالمسيلة.

1-إشكالية الدراسة:

ما أثر طبيعة اتخاذ القرار على عملية الإبداع الاداري داخل المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة من عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الحضنة لولاية المسيلة؟ ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

2-الأسئلة الفرعية:

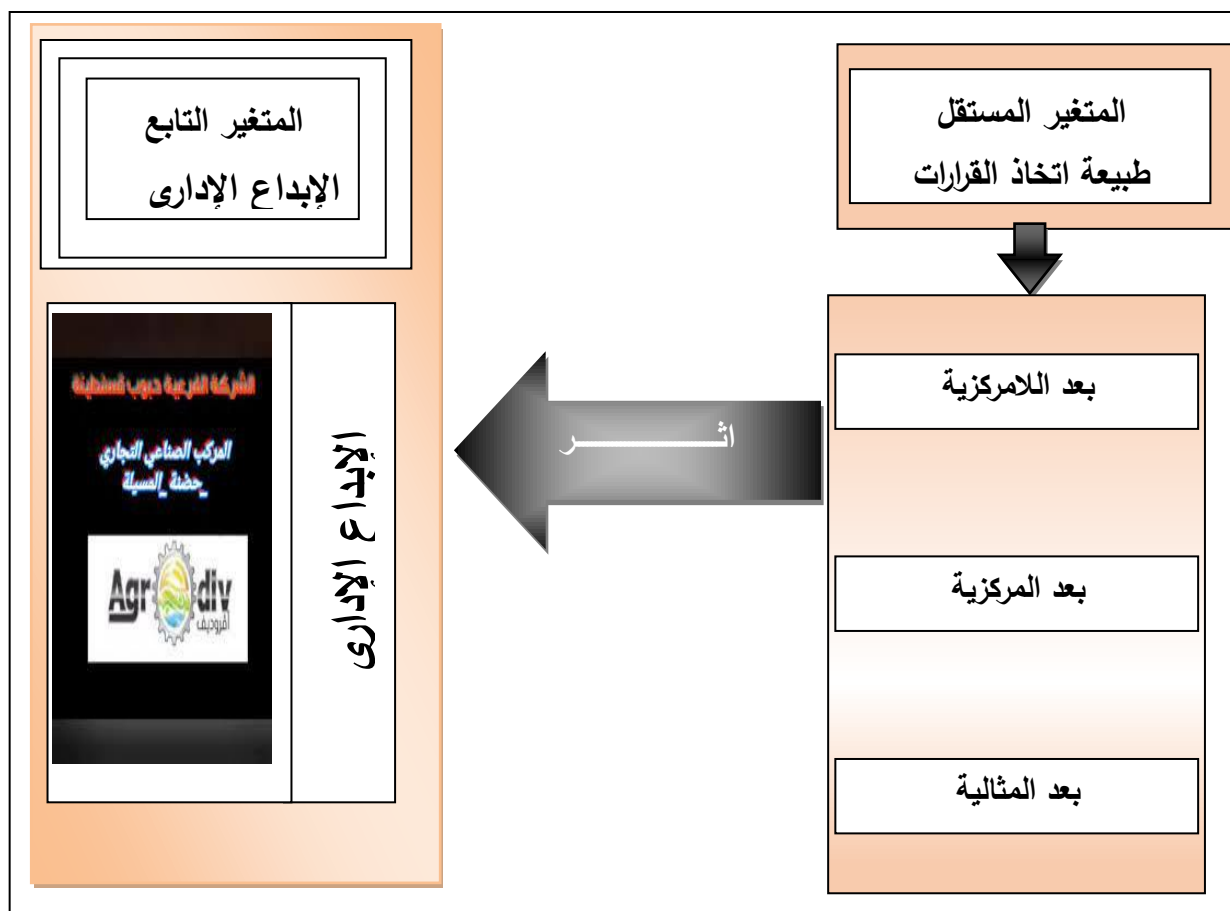
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد للمركزية على عملية الإبداع الاداري من وجهة نظر عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد المركزية على عملية الإبداع الاداري من وجهة نظر عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد المثالية على عملية الإبداع الاداري من وجهة نظر عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

3-فرضية الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية يتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد اللامركزية على الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحـضنة بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المثالية على الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحـضنة بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المركزية على الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحـضنة بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مفاهيم الدراسة

5. دراسة السابقة:

سيتم في ما يلي عرض للدراسات التي أجريت سابقا حول موضوع دراستنا، حيث قام الطلبة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، وتمت الاستعانة والاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم المتغيرات المستخدمة فيها حسب الدراسات كما يلي:

جدول رقم(01): الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

عنوان الدراسة	سنة التخرج	نتائج الدراسة
عادل الشقحاء دراسة بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض.	2003	- تمارس عناصر الإبداع بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. - لا توجد فروق ذات دلالي إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.
سعد حرب قاسم دراسة بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على المدراء غزة الإقليمية	2011	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة.
محمد أمين شخي دراسة بعنوان: فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري دراسة ميدانية لمؤسسة " تيندال " للأقمشة الصناعية – المسيلة-	2014	فعالية السلوك القيادي تؤثر على عملية الإبداع الإداري وقد أثبتت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين سلوك القائد المتبني لحرية المرؤوسين في العمل والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار لهم، فنجاح القائد في المؤسسة يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي الملائم والمؤثر على العاملين تحت إشرافه مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل

يعيد الإبداع نشاطا من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة، فالإبداع أصبح ضروريا فهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك الثروة الحقيقية التي تملكها المؤسسة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين فيها والاعتراف بمعارفهم ومهاراتهم وأفكارهم حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح.	2015	وسيلة واعر دراسة بعنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال.
وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها أن الشركات العراقية تزداد فاعليتها قوة باتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية	2016	سعد علي الريحان المحمدي بعنوان: "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال
- إن تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير علمية، تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوزيع الأرباح بشكل عادل، يزيد المبدع إبداعا ويشجع غيره على الإبداع. - تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم، لتطبيق معارفهم وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني قد يرفع من روحهم المعنوية ويحسن من مستوى أدائهم.	2017	خالد علي دراسة بعنوان: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)
الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية وذلك بفعل واعي وبصورة إرادية، فالإبداع في المؤسسة العمومية مطلب ضروري يجب إن يتوفر في كل موظف، إلا إن الإبداع	2017	لبوز إلياس دراسة بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية

الإداري في تلك المؤسسات يعاني العديد من العراقيل؛ حيث يفتقد لبعض العناصر أو يغفل بعض الجوانب التي تزيد من مردودية الإبداع في تحقيق التطوير لتلك المؤسسات، ولهذا يبقى الإبداع محصور ببعض المظاهر التنظيمي وحسب.	بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة).
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مفاهيم الدراسة

6. دوافع اختبار الدراسة:

كن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة اعتبارات موضوعية وذاتية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع في بيئة الأعمال الدولية ومحاولة التعريف به في بيئة الأعمال الجزائرية (ولاية المسيلة).
- ملائمة هذا الموضوع مع التخصص
- محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

ثانياً: الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- الفضول في الفهم الجيد للدراسة.
- يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي والقرار الاستراتيجي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبير في ميدان إدارة الأعمال.

7. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية واختبار مدى صحة الفرضيات.
- محاولة إبراز مفاهيم الإبداع الإداري بجميع جوانبه.
- التعرف على اتخاذ القرار ومراحل والعوامل المؤثرة في عملية صنعه.
- محاولة إيجاد صلة بين الإبداع الإداري وعملية اتخاذ القرار.
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تطوير ورفع مستويات الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

8-أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية هذه الدراسة حول فهم دور وعلاقة اتخاذ القرار والإبداع الإداري في سياق المؤسسات الاقتصادية.

- تحسين أداء المؤسسات: فهم دور اتخاذ القرار والإبداع الإداري يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح. من خلال دراسة عملية اتخاذ القرار وكيفية تطبيق الإبداع في الإدارة، يمكن تحديد الأولويات وتحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار.
- تطوير مهارات القيادة: دراسة دور اتخاذ القرار والإبداع الإداري تعزز فهم القادة والمدراء لعملية القرارات وكيفية تحفيز الإبداع وتطوير الأفكار الجديدة. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تنمية مهارات القيادة والتفكير الإبداعي وتحفيز الابتكار في المؤسسات.
- تعزيز التنافسية: بفهم العلاقة بين اتخاذ القرار والإبداع الإداري، يمكن للمؤسسات تحسين تنافسيتها في سوق الأعمال. بالاستثمار في عملية اتخاذ القرار الجيدة وتعزيز الابتكار، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
- تحسين استخدام الموارد: عملية اتخاذ القرار الجيدة والإبداع الإداري يمكن أن تساعد في تحسين استخدام الموارد المتاحة في المؤسسات. بواسطة اتخاذ قرارات فعالة وابتكاريه، يمكن تحقيق أقصى استفادة من الموارد وتحسين كفاءة العمليات.

9. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

الحدود الزمانية: الفصل الثاني 2023.

الحدود المكانية: المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة.

10. منهج الدراسة:

وللإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لكونه مناسباً وموافقاً للموضوع لأنه يساعد على جمع وتحليل الحقائق من مختلف المراجع. كما اعتمدنا في الدراسة على أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً ببرنامج مع حزمة إحصائية spss.

11. هيكل الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين.

الفصل النظري مكون من 3 مباحث

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري

المبحث الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: علاقة عملية اتخاذ القرار بالإبداع الإداري

إما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية حول المركب الصناعي والتجاري مطاحن الحضنة بولاية المسيلة مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى ذكر النتائج وتفسيرها.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكيد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من الاقتراحات وأخيرا أفاق البحث.

A decorative rectangular border with floral motifs at the corners and midpoints of the sides. The top-left corner features a flower with five petals and a central dot, surrounded by leaves and a scroll. The top-right corner has a similar floral design. The bottom-left corner shows a flower with five petals and a central dot, with leaves and a scroll. The bottom-right corner has a flower with five petals and a central dot, with leaves and a scroll. The border is composed of thin black lines.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

لقد أرسلت ثورة المعلومات والتكنولوجيا قيم الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ثقافة المؤسسات الذي أضحي من أهم الأدوات الحديثة لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف النواحي، لذا لا بد من إيجاد الوسيلة التي تسرع من تحقيقه في ظل الصعوبات التي تواجهه.

ومن خلال هذه الدراسة التي تتدرج ضمن المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال سنحاول معالجة إشكالية هامة تتعلق بأثر طبيعة اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال مجموعة من التساؤلات تتمحور حول علاقة اتخاذ القرار بالإبداع داخل الإدارة الجزائرية عموما باعتبارها نموذج عن الإدارة الخاصة في الجزائر، كما أنها تستمد منها خصائصها وتكيفها مع محيطها. وللوقوف على هذا سنتطرق إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: أساسيات حول اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري.
- المبحث الثالث: علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري.

المبحث الأول: أساسيات حول اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العمل الإداري في مختلف المؤسسات، غير أن هذه العملية شابها نوع من التعقيد، وتحتاج لمعرفة إدارية ومهارات خاصة، هذا ما أوجب ضرورة سعي متخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لإدراك ماهية عملية اتخاذ القرار، لتنمية معارفهم مهاراتهم، وتوظيف المعلومات المتوفرة لهم أحسن توظيف.

المطلب الأول: مفهوم طبيعة اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى ماهية وطبيعة عملية اتخاذ القرار من خلال:

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

أ. تعريف العملية:

يعرفها أحمد زكي بدوي العملية حسب المفهوم الشائع من الخطوات المترابطة ومتشابكة يتبع بعضها البعض في النظام يؤدي إلى غاية محدودة.¹

كما تعرف العملية بأنها: سلسلة من التغيرات المترابطة خلال فترة زمنية معينة.²

ب. تعريف القرار:

اصطلاحاً: عرف بار نرد القرار على أنه: "تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة وإن يؤثر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار".³

- عرفه معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير".⁴
- يعرفه مجدي عزيز إبراهيم بأنه "صياغة استثنائية لها طابع تطبيقي يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات أو العمليات أو الأدوات التي تيسر عمل نحو الأهداف المرسومة له".⁵

ج. تعريف اتخاذ القرار:

- عرفه إبراهيم جابر السيد بأنه: "عملية دينامية تسود كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة".⁶

¹ أحمد زكي البدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة الرياض الصلح، بيروت، ص 328.

² عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002، ص 209.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 227.

⁴ أحمد زكي البدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، المرجع نفسه، ص 98.

⁵ مجدي عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص 781.

⁶ إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البادية الناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 38.

- يعرف أيضا بأنه: " قدرة الفرد على اتخاذ القرار عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة تحتاج إلى اتخاذ القرار وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية".¹
- كما عرف بأنه: "عملية تفكير مركبة، تهدف إلى صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا والتحليل والتقييم وبناء النماذج".²
- يعرف أيضا بأنه: "مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود في المنظمة بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة للتسيير والتنظيم".³
- من خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل لاتخاذ القرار بأنه: "أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، وإعطاء حلول بديلة واختيار البديل المناسب منها، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التركيز على عملية صنع القرار أكثر لخدمة متخذي القرارات".

ثانيا: خصائص وصفات عملية اتخاذ القرارات:

أ. خصائص عملية اتخاذ القرارات:

يمكن النظر لهذه العملية من خلال مجموعة من الخصائص التي تتسع بها وهي:

- العمومية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المؤسسات كذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.⁴

- الشمولية:

تنظر إلى عملية اتخاذ القرار من جانبين هما أنها تتضمن بحثا موسعا عن البدائل الممكنة لحل المشكلة التي سيتبع تحليلها واختيار البديل من بينها بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية.⁵

¹ أحمد حسين القاني، علي أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط2، علم الكتب، القاهرة، 2003، ص 8.

² حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية، ص 16، 17.

³ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص 24.

⁴ حسين أحمد؛ محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 45.

⁵ حسين أحمد؛ محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، المرجع نفسه ص 45.

- الاستمرارية: ¹

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة لأخرى بدءاً من تحديد مشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها.

- المشاركة:

يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار حيث أن شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات الاستراتيجية والأفعال بالإضافة إلى العدالة في ممارسة اتخاذ القرارات وضمان فاعليتها.

- التفكير والتحليل:

عملية اتخاذ القرارات عملية ذهنية وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء، البحث، الاستطلاع من حيث تحديد المشكلة والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضوع التنفيذ وتقييمه.

- الصعوبة والتقييد:

تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشمل عليها والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير ممكنة واختيار البديل الأفضل هي كذلك عملية مفيدة وليست مطلقة حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحقيقها لتفضيل بديل على آخر.

ثانياً: صفات عملية اتخاذ القرارات:

تتصف عملية اتخاذ القرارات بأنها:

- عملية قابلة لترشيد، ويمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد في القرار.
- تتأثر بعوامل ذات صفة إنسانية واجتماعية وهذه الصبغة تابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرار أو يتأثرون به. كما تتأثر بعوامل اجتماعية تابعة من بيئة القرار سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- امتداد واستمرار لقرارات أخرى ولا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات فهو حلقة من سلسلة القرارات.
- تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرار إذ ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية المختلفة.

¹ حسين أحمد؛ محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، المرجع سابق، ص 46، 48

- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة فهي نتاج جهد مشترك من خلال ما يتطلبه القرار خلال مراحله المختلفة من إعداد وتحفيز وجمع المعلومات وتحليل وتقييم وتنفيذ من جهود مشتركة.
 - عملية ديناميكية مستمرة إذ تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى حل المشكلة.
 - مقيدة وتتصف بالبطء أحياناً بسبب تعقد المشاكل أو ما يتطلب الحل من جميع المعلومات وتحليل.
- ثالثاً: أهمية اتخاذ القرار:¹

- إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فاعلية كبيرة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:
- إن اتخاذ القرار له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ القرار وكذلك في المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.
- إن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للنجاح في القيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه واستخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى هذا القرار هو القرار الناجح
- تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الاستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب.²

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 122، 123.

² كاسر نصر المدهور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص31.

المطلب الثاني: عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار

تشتمل عملية اتخاذ القرارات على عناصر ومكونات أساسية تدخل في بنائها، وسوف نستعرضها فيما يلي:

أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار:¹

أ. الدراسة:

يعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير مناسب منها وهي عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار ننتفع به.

ب. الاستشارة:

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث عن الموضوع وباتخاذ القرار وتنفيذ الحل، وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة إذ أن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرها في الحوارات والاجتماعات كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة.

ج. الالتزام:

وهو عامل أساسي في اتخاذ القرار، وتعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار.

د. النقل (التواصل):

ونقصد بذلك شرح ما قرره ولماذا وتنفيذ القرار بتوليد الالتزام به لدى الآخرين وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض وتخطيط.

هـ. التفقد:

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين لمواجهة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعليم والإعداد للقرار التالي.

¹ علي أحمد وآخرون، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 42، 43.

ثانيا: مكونات عملية اتخاذ القرار:¹

تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر التي تحتكم إليها وهي:

أ. المدخلات:

وهي يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة أما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب. قنوات الاتصال:

وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري

ج. مركز النظام الإداري سلطة القرار:

وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ القرار حولها

د. المخرجات:

وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

هـ. نتائج القرار:²

وهي التي تترتب على اتخاذه بعيد عن الإعلان عنه أو تنفيذه.

و. التغذية العكسية أو المرتدة:

وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود أفعال المرتبة على نتائج القرار.

المطلب الثالث: أنماط عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهم العوامل المؤثرة فيه

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية متقدمة في العملية الإدارية وهي مقومات أساسية للقرار السليم، وتقوم على أنماط وعوامل نذكرها فيما يلي:

أولاً: أنماط عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

أ. النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

إن في ذلك النمط ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها. ويعاب على ذلك نمط ما يلي:

- التركيز على استخدام السلطة في تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة واقتناع.
- القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العمليات وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال.
- ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير رسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد.

¹ بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 359.

² أسام خيرى، المرجع سابق، ص 359.

- تفشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دورات العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المسألة.

- عدم القدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها.¹

ب. النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

يتم اتخاذ القرار الإداري في هذا النمط حسب الأغلبية وليس بالضرورة أن يكون المدير هو مصدر القرار بل يمكن أن يكون مصدر القرار أي فرد من العاملين في المؤسسة.²

ج. النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري:³

في هذا النمط يعتبر القائد نفسه من المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل لاتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة.

د. المثالي لاتخاذ القرار الإداري:

لا شك أن النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب. هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل.

ثانيا: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وتكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير عدد من العوامل مختلفة تأثير على القرار بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو أنساني بالإضافة إلى عوامل أخرى.....الخ.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار:⁴

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1 دار، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 190، 191.

² ملاح محمود ذياب، إدارة الخدمات الرعاية الصحية، ط1، دار الفكر عمان، 2010، ص 14.

³ أسام خيرين، المرجع سابق، ص 192.

⁴ محمد الصيرفي، القرار الإداري وتطور دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص 142.

أ. أهداف المؤسسة:

مما لاشك فيه إن أي قرار يتخذ أو ينفذ لا بد وان يؤدي إلى نهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية والاستراتيجية.¹

ب. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم في الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.²

ج. العوامل الإنسانية السلوكية:

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.
- التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة أو تقييم جيد لهذه الحلول.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس الأسباب.
- عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة لتغيير من جانب العاملين.³

د. العوامل المتعلقة بالمشكلة:

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها والأطراف المتأثرة بها علاقتها بغيرها من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.⁴ كما يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعها في مجمل الدوافع والاتجاهات والخيارات المتراكمة لديه ويمكن التفصيل مصادر تلك العوامل إلى الأتي:⁵

¹ إبراهيم أبو الغاز عبد الهادي الجوهري إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي المكتب الجامعي الإسكندرية 2001 ص 85.

² إبراهيم أبو الغاز عبد الهادي الجوهري المرجع نفسه ص 85.

³ محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال ، ط2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 116.

⁴ عبد السلام أبو قصف وآخرون نظم الإدارة الحديثة للمديرين، المنظمات التخطيطية الاستراتيجي القرارات، الاتصالات، إدارة التعليم الجامعي الإسكندرية 2011 ص 151، 152.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نظم المعلومات الإدارية مدخل الإداري وظيفي، ص 134.

- الفرد ذاته: أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ونظراته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.¹
- الخبرات وظروف غير مباشرة: أي كل ما يتصل تأثيره بالإنسان بشكل مباشر من المعلومات وثقافات وتوجهات العلمية وسياسية وحضارية المحلية والخارجية.²
- الظروف المباشرة المحيطة: أي مجمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها ويتعامل ويتفاعل مع عناصرها يأخذ عنها ويعطيها (يؤثر ويتأثر).³

المطلب الرابع: مقومات وأساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها

تعتمد عملية اتخاذ القرار على مقومات أساسية تركز عليها وعلى أساليب تساعد في تحسينها وجعلها أكثر فاعلية.

أولاً: مقومات وأساليب تحسين عملية اتخاذ القرار:

أ. مقومات عملية اتخاذ القرار:

يقوم اتخاذ القرار الفعال أساساً على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين. وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارته تتطلب حلاً معيناً وأن يكون حلول أو مسالك متعددة لمواجهة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة الحل الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.⁴

يعتمد القرار الإداري على أربعة مقومات أساسية يمكن توضيحها في ما يلي:

- **المقوم الأول:** القرار الإداري أساسه الإرادة الجماعة ويقصد بذلك أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره في موقف ما ليكون قرارهم الإداري مرتبطاً بهذا الموقف.⁵

- **الموقف الثاني:** يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر فالاختيار العفوي مبني على فكرة سابقة لا يعد اختيار سليماً إذ لا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ومزايا كل منهما وعيوب ووسائل تنفيذه.

¹ فتحي أحمد دياب، السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 208.

² فتحي أحمد دياب، المرجع نفسه، ص 208.

³ فتحي أحمد دياب، المرجع نفسه، ص 208.

⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 389.

⁵ محمود إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جماعة القدس المفتوحة، القاهرة،

2014، ص 151.

- **المقوم الثالث:** القرار المراد اتخاذه يكون هدفاً أي أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفاً أي أن يكون له الدافع لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة.
- **المقوم الرابع:** تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار حيث أن القرار الذي يغفل الإشارة إلى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه وطريقة التنفيذ لا يعد قراراً سليماً.¹
- ثانياً: أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:**
- يستطيع متخذ القرار والمدراء تحسين وتطوير قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب التالية:
- فهم المشكلة الإدارية على النحو التام مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له وعدم معارضته.
- تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار مما يزيد من الموضوعية.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام مما يساعد على المدراء التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات وعدم الاعتماد قدر الإمكان على الحلول الجاهزة أو سبق في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد الأمور تقتضي ذلك.
- إيجاد نظام معلومات إداري محسوب يساعد على إمداد بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- الاستفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.
- الشورى في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلا في حالات الطارئة.
- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين فهم ليسوا آلات تدار حسب الرغبة.²

¹ محمود أحمد الفياضي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المرجع سابق، ص 152.

² محمود أحمد الفياضي وآخرون، المرجع نفسه، ص 88.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري الشغل الشاغل بالنسبة للمنظمات الحديثة ومطلب من مطالب التنمية على مختلف الأصعدة التي تشكل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ومن أجل تحقيق الإبداع في المجال الإداري وجب معرفته،

إذ نجد هذا المبحث سيضم 4 مطالب مهمة في الدراسة:

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري.

المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للإبداع الإداري.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري وأهم معوقاته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.

في هذا المطلب سنحاول التعريف بمصطلح " الإبداع " وبيان أهم خصائصه، ثم التطرق إلى تعريف المركب " الإبداع الإداري " مع ذكر أهم خصائص وأهمية.

أولاً- تعريف الإبداع وخصائصه:

1- تعريف الإبداع:

أ- تعريف الإبداع لغة:

كما جاء في لسان العرب لابن منظور هو مشتق من " بدع الشيء أو ابتدعه " يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف¹.

وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء ما على أن يكون جديد في صياغته، وإن كانت عناصره موجودة من قبل، كإبداع عمل من الأعمال العليمة أو الفنية أو الأدبية².

ب- تعريف الإبداع اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فقد تعددت وتباينت التعريفات لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتتوعد الآراء عند العلماء والباحثين، ويمكن حصر مفاهيم الإبداع كالاتي:

- هو تغيير وتعظيم حصيلة نتاج الموارد والإمكانات علماً بان التغيير هو الذي ينتج دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية³.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط6، دار صادر، بيروت لبنان، 2005، ص 6.

² - معهد الإنماء العربي، الموسوعة الفلسفية العربية، مكتبة مؤمن قريش ط1، د د ن، 1986، ص 15.

³ - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص18.

- هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة بأسلوب أكثر إبداع وبطريقة غير مألوفة في التفكير¹.
- هو مجموعة مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة لها يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم².
- عملية تتضمن لنظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جليده غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جليد وأصيل وذو قيمة للمجتمع³.
- استنادا على ما تقدم يمكن القول بأن الإبداع عبارة عن اكتشاف أو إنتاج أو إيجاد فكرة أو مسألة جديدة غير مسبوقة من قبل، وتكون مفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع ويمكن أن تعال مشكلة ما لم تتضمنها الحلول الأخرى⁴.

2- خصائص الإبداع:

- إن الأعمال المبدعة التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملا دون آخر ولهذا سنحاول توضيح الخصائص التي تميز الإبداع فيما يلي:
- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة
 - القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها⁵.
 - الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
 - توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة
 - الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه⁶.

¹ - عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، العدد 3، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013م، ص29.

² - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص19.

³ - زيد منير عبودي وسليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، د ط، 2006، ص24.

⁴ - فارس يونس شمس الدين، أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق، دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل، العدد 1، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 11، 2022، ص594.

⁵ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص18.

⁶ - طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص26.

ثانيا: ماهية الإبداع الإداري

نتطرق في هذا العنصر لتعريف المصطلح "الإبداع الإداري"، بالإضافة إلى ذكر لجملة من عناصره.

1- تعريف الإبداع الإداري.

لم يتفق العلماء والباحثون على إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري، وهذا يعود إلى أن الإبداع في حد ذاته هو مفهوم متشعب، غير أن التعاريف الموالية وإن اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى، نذكر منها:

- يعرف على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطو الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ من التنظيمي من جهة أخرى؛ باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداع، كما يعرف أيضا بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة¹.
- الإبداع الإداري هو عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير. ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال².
- وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية³.

ثالثا: خصائص وأهمية الإبداع الإداري.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما تمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، لذا سنذكر في هذا العنصر أهم خصائص الإبداع الإداري بالإضافة إلى أهميته.

1- خصائص الإبداع الإداري.

- خصائص الإبداع الإداري كثيرة ومتنوعة، نلخصها في النقاط التالية:
- التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم؛ حيث الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع⁴.

¹ - سيد عيد، الإدارة والإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة مصر، 2008، ص20

² - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص19، 18.

³ - زيد منير عبودي وسليم بطرس جلد، إدارة الإبداع والابتكار، المرجع سابق، ص52.

⁴ - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المرجع نفسه، ص 20.

- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة¹.
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، والإبداع الجماعي يكون ممكنا ومتاحا بصورة أكبر؛ فالظواهر والمتغيرات بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة للتعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها².
- الإبداع ظاهرة إنسانية أي أن وجودها عام لدى البشر لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.
- الإبداع ظاهرة صحية؛ فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته بنفسه مما يساعده على الإنتاج والايجابية.
- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة؛ فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها، والعكس صحيح³.

2- أهمية الإبداع الإداري.

- إنّ نجاح المنظّمات في الوقت الحاضر يتطلب الإبداع باعتبار أنو أضحي ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية، يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة نذكر منها:
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكلف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاته وسلوكهم⁴.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدي لمشكلات قائمة⁵.
- المساهمة في القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.

¹ - ولاء بنت حسين الغامدي، فاعلية تطبيق أساليب الإبداع في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، العدد 10، مجلة البحث العملي في التربية، 2018، ص 326.

² - لبوز اليأس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2017، ص 47.

³ - سعد مجيد عبد علي وعلي محمود علي ومؤيد الساعدي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 4، المجلد 15، ص 45.

⁴ - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، المرجع سابق، ص 19، 20.

⁵ - ولاء بنت حسين الغامدي، فاعلية تطبيق أساليب الإبداع في مواجهة ضغوط العمل، المرجع سابق، ص 325.

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والمحيط، وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة¹.
- المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري.**
- توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافية والتعليم والخلفيات، ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية، ويحدد الإبداع الإداري لدى الموظفين في الإدارات بمجموعة من العناصر المهمة؛ نذكر منها:
- **المرونة:** وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما هو معتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف².
- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها³.
- **الأصالة:** تعني أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية؛ فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف⁴.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلان التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات⁵.
- **التحليل:** تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر⁶.

¹ - علي صالح جوهر وهبة الله محمد على ضيف، معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، العدد 78، 2021، ص 10، 11.

² - محمد الصرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

³ - عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص 43.

⁴ - محمد الصرفي، الإدارة الرائدة، المرجع سابق، ص 19.

⁵ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 85.

⁶ - عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 44.

- **التفكير الابتكاري:** هو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة، ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض عناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة، وتلعب دورا في تحقيق أهدافها هذا النمط من التفكير غالبا ما يكون خيالي وغير متوقع، ويسعى لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط¹.

- **الخروج على المألوف:** وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد (التغيير) المستمر².

المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للإبداع الإداري.

الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، يقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:

1 - العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي تصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة³.

2- البناء التنظيمي: توجد علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار كيفية معالجة المشكلات التي تواجهه في عمله، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت، أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية، ومن ثم العمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها⁴.

3- العامل البيئي: إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين⁵.

4- الإجراءات ونظم العمل: إن لتبسيط الإجراءات التنظيمية دور فعال في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات وسائل، ولا تعتبر غاية في حد ذاتها. إلا أنه في

¹ - محمد الصرفي، الإدارة الرائدة، المرجع سابق، ص 21.

² - عادل الشقراء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 45.

³ - بلال خلف سكارنيه، الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 54.

⁴ - خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة باتنة، ص 66.

⁵ - خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، 2017، العدد 17، المجلد 2، ص 20.

الكثير من المؤسسات يكون معيار التقييم لموظفيها، مدى انضباطهم والتزامهم بالإجراءات المعمول بها، لكن ترك التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد، بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها، والحصول على مخرجات ناجحة يستلزم التنسيق ما بين الأفراد والإجراءات والأدوات، ويعتبر التركيز على هذه العناصر بواسطة معظم التطبيقات متناسبا عكسيا مع أهميتها¹.

5- العامل السيكولوجي (النفسي): ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في التنظيم إلى الإبداع الإداري منها الحاجة إلى الإنجاز والاجتهاد مع الحاجة إلى الجودة في الأداء والحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى النظام².

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري وأهم معوقاته.

نرجع في هذا المطلب مراحل عملية الإبداع، بالإضافة إلى ذكر أهم المعوقات التي تواجهها هذه العملية.

أولاً- مراحل الإبداع الإداري:

مازال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الأخلاقية، ولا بد أن تتم العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة، تسبب له نوعا من حالة الاتزان، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد حل لها لإعادة حالة التوازن، وهنالك أقوال عديدة لبعض العلماء والمهتمين في المجال وكلها تتحدث عن المراحل العلمية الإبداعية، ولكن أكثر النماذج شهرة وتداولاً هو نموذج "والأس" عالم النفس الذي يقول إن الإبداع على مستوى الفرد يحتاج إلى مراحل³ وهي:

1 - مرحلة الإعداد (التحضير): يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة وتفحصها من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخوضون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

2- مرحلة الاحتضان (الكمون والاختمار): في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً؛ فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي من مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أذك مراحل الإبداع وأهمها، إذ تمثل أدق

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 314 .

² - بلال خلف سكارنيه، الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 54، 55.

³ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، ص 104، نقلاً عن:

Camille Carrier, De la créativité à l'intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, Canda, 2001,

عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3- مرحلة الإشراف (الإلهام): وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلات، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

4- مرحلة التحقيق: هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، وفيها يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أم تتطلب شيئاً من التغيير والصلق، فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

ثانياً- معوقات الإبداع في المنظمات.

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:
- انشغال بعض المدراء بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة، واعتبارها مضيعة للوقت، وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية مما يجعل العاملين منشغلين بالأمور الحياتية¹.
 - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها، بالإضافة إلى عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية².
 - غياب المساندة والدعم، وعدم توفر بيئة ملائمة للإبداع³.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة نظراً لأهمية الإدارة التي تعتبر الحافز الأساسي والموجه للعاملين وإيجاد بيئة مناسبة للإبداع، ونبذ الزملاء حيث أن التفوق يشعروهم بالخطر والتهديد مما يدفعهم للنيل من المبدع⁴.

¹ - هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ص 39.

² - خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، المرجع سابق، ص 22.

³ - بلال خلف سكارنيه، الإبداع الإداري، المرجع سابق ص 59.

⁴ - هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 39.

المبحث الثالث : علاقة الإبداع الإداري على عملية اتخاذ القرار.

تُعتبر عملية اتخاذ القرار دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية ومن هو سنتطرق في هذا المبحث إلى ثالث مطالب وهي:

المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري.

المطلب الثاني: نماذج عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: دور والعلاقة الخاصة باتخاذ القرارات في الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري مفهوم متخصص يهتم بمجال الإدارة ولكن مصطلح الإدارة مفهوم شامل يحتوي على العديد من الأنماط والمستويات، ومن ثم فالإبداع لا بد أن يتماشى والمستوى الإداري الذي يمارس فيه. ويختلف مستوى عن الآخر من حيث الشكل والتطبيق، ويرجع ذلك التمايز إلى الأدوار المختلف فكل مستوى أدوار ووظائف يمارسها في المحيط التنظيمي¹،

وقد روعيت هذه المسألة ومن ثم انقسمت مستويات الإبداع الإداري إلى عدة أقسام وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد؛ بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة وغيرها، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها².

2- الإبداع على مستوى الجماعة: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة؛ حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عملية جديدة وحل المشكلات المختلفة³.

العمل الإبداعي الجماعي هو الذي تكون الجماعة أصلا فيه أكثر من أعضاء فيكون الإبداعي نتيجة جهد ووعي جماعي وليس نتائج أعضاء معينين من الجامعة، وإبداعي الجماعة أكثر من إبداعي أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداد وحماسا ونشاطا للعمل الإبداع ي من الجماعة الأقل تماسكا، وأفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للعمل الإبداعي من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى العمل

¹ - لبوز اليأس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، ص 62، 63.

² - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المرجع سابق، ص 125.

³ - النجار فايز وملكاي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2010، العدد 2، المجلد 26، ص 257-279.

الإبداعي أكثر من الجامعة القديمة، وأن العمل الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجامعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو العمل الإبداعي الذي يكون نتائج جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها، فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها وحسب، والمستوى الاجتماعي لأنه يتشكل من خلال أفراد المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الميل نحو التجريب والممارسة.
- وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.
- احترام القيم وتطبيقات تطوير مبادئ وأخلاقيات العمل.

المطلب الثاني: نماذج عملية اتخاذ القرار.¹

يمكن وصف نماذج عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال وجهات نظر متعددة ويعتبر النموذج الكلاسيكي والنموذج الإداري من أبرز الرؤى الموجودة في هذا المجال.

أولاً- النموذج الكلاسيكي:

ويقوم هذا النموذج على إخبار المديرين بما يجب عليهم عمله من أجل اتخاذ القرارات وعلى افتراض أن المديرين يستعملون المنطق والرشد بشكل يمكنهم من اتخاذ القرارات تحقق أفضل النتائج لمؤسساتهم.

إن النموذج الكلاسيكي يقوم على مجموعة من الافتراضات التي تحكم اتخاذ القرارات في ظلها ومن أهمها:

- إن متخذي القرارات تتوافر لديهم معلومات الكاملة من موقف القرار والبدائل الممكنة.
- إن متخذي القرارات يستطيعون استبعاد عدم التأكد المرتبط بالقرارات إن متخذي القرارات يقيمون كل الجوانب المرتبطة بالقرار بمنطق رشيد.

وبالتالي فإن هذا نموذج يقوم على أنه ينبغي على المدير أن يعرض ويفهم كل البدائل الممكنة كي يستطيع أن يحقق هدفا معينا ومن هنا فإنه من المفترض أن المدير سيختار أكثر البدائل فائدة. أي الذي من شأنه زيادة بعض القسم الاقتصادية مثل الربح الأكبر زيادة ممكنة.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، أداة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 174، 175.

ثانيا - النموذج الإداري:

يعتبر هيربرت سيمون من أوائل الناس الذين أدركوا أن عمليات اتخاذ القرار لا تتسم دائما بالرشد والموضوعية وقد أطلق على أولية لعملية اتخاذ القرار النموذج الإداري. وبديل من التركيز على الوصف المسبق للكيفية التي يجب من خلالها اتخاذ القرار فإن النموذج الإداري يصف الكيفية التي يتم بها فعلا في اتخاذ القرار. وبالتالي فإن النموذج الواقعي لهيربرت سيمون المسمى أيضا ب الرجل الإداري يقوم على أن المدير لا يمكن أن يلم كل البدائل لا يستطيع او يمكنه استخدامها ولا كل الأهداف التي يستطيع او يمكنه تحقيقها ولكن المدير يعمل على تضيق درجة عدم التأكد وتقليل درجة التعقيد في المشكلة حتى يستطيع أن يتخذ قرار يعتبره مناسباً وقد ذكر "سيمون" من خلال دراسته انه وجد المدير عادة ما يقوم بدراسة أربعة أو خمسة بدائل يمكن قبولها ثم يختار واحدا منها ومن ثم فإن المدير يسعى إلى الاكتفاء وليس التوسع، بمعنى انه يكتفي بعدد من البدائل يراه مناسباً ثم يختار الحل الذي يعتقد انه كافي بدلا من تكديس الكثير من الوقت والجهد الإضافيين من أجل التوصل إلى أحسن الحلول الممكنة وهذا يعني المدير (الرجل الإداري) يتجه إلى الواقعية عندما يقلل نسبيا من عدد البدائل التي يجب ان تعرض والى ما يجب أن يدرسها لكي يتخذ قرارا معقولا.¹

المطلب الثالث: علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري

الإبداع الإداري له علاقة مباشرة بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، فعملية اتخاذ القرار تتطلب القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة. عندما يكون هناك رؤية إبداعية داخل المؤسسة، يتم تشجيع المديرين والفرق الإدارية على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة في عملية اتخاذ القرار. يتم التفكير بطرق جديدة ومختلفة للتعامل مع التحديات والمشكلات المطروحة أمام المؤسسة.

باستخدام الإبداع الإداري في عملية اتخاذ القرار، يمكن تحقيق العديد من الفوائد. يمكن أن يؤدي الإبداع الإداري إلى اكتشاف فرص جديدة وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق المزيد من النجاح والتفوق التنافسي. كما يمكن تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف من خلال الابتكار في عملية اتخاذ القرار. علاوة على ذلك، الإبداع الإداري يساعد في تحقيق التغيير والتحسين المستمر في المؤسسة. بواسطة توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، يمكن تطوير الممارسات والسياسات والعمليات الداخلية لتحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها. بشكل عام، الإبداع الإداري يعزز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة وتطبيقها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحسين أدائها وتفوقها على المنافسي.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود ،المرجع سابق، ص 176.

المطلب الثالث :موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتناول في هذا المطلب أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية،بالإضافة الى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

دراسة (عادل بن صالح الشقحاء2003)	
عنوان الدراسة	علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري
نقاط الاختلاف مع الدراسة	- تختلف في كون دراسة ركزت على عينة الدراسة والحدود البشرية والموضوعية لدراسة. - تختلف الدراسة في نوع المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية
نقاط التشابه مع الدراسة	- للدراسة نفس المتغير التابع وهو الإبداع الإداري . - تشابه في إجراء نوع دراسة . - تم الاعتماد في هذه الدراسة على اداة الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج spss .
الفائدة من الدراسة	- الاستفادة منها الوصول لمراجع. - لها دور في مساعدتنا في بناء الجانب النظري للدراسة.
سعد حرب قاسم (2011)	
عنوان الدراسة	أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
نقاط الاختلاف مع الدراسة	- تختلف الدراسة في اثر المستخدم (عدد المرؤسين) - اختلاف إجراء الدراسة
نقاط التشابه مع الدراسة	- تشابه في متغير الأول. - تشابه في دراسة الاثر(الجنس ،العمر،سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) - تشابه في أدوات الدراسة لاعتمادهما على الاستبانة.
الفائدة من الدراسة	- الاستفادة منها من ناحية المادة العلمية والوصول لمراجع. - لها دور في مساعدتنا في بناء الجانب النظري للدراسة.
دراسة (محمد أمين شيخي؛ 2014)	
عنوان الدراسة	فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري

نقاط الاختلاف مع الدراسة	- اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية وأيضا اختلاف من ناحية نوع وطبيعة الدراسة. - اختلاف في نوع الدراسة تم تطبيقها على العينة الطبقية .
نقاط التشابه مع الدراسة	- تشابه في أدوات الدراسة حيث تم استعمال الاستبانة. - دراسة مفهوم الإبداع الاداري الفكري وأهميته في تحقيق تفوق والتميز
الفائدة من الدراسة	- بناء الخلفية النظرية للدراسة.
دراسة (وسيلة واعر ، 2015)	
عنوان الدراسة	دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الداري
نقاط الاختلاف مع الدراسة	- الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية. - دراسة كانت عبارة عن دراسة حالة تقييميه للموضوع إما دراستنا فهي ميدانية.
نقاط التشابه مع الدراسة	- وجود تأثير جيد الإبداع الاداري. - الاعتماد على الاستبانة. - تشابه في متغيرات الدراسة.
الفائدة من الدراسة	- توسع المعرفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة إضافة إلى بناء الخلفية النظرية. - ساعدتنا في الحصول على مراجع للدراسة .
دراسة (سعد علي الريحان المحمدي 2016)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية
نقاط الاختلاف مع الدراسة	- الاختلاف في العينة والحدود المكانية والزمنية. - الاختلاف في الدراسة، المقابلة
نقاط التشابه مع الدراسة	- ركزت أيضا على دور رأس المال الفكري في تحقيق متطلبات التميز . - الاعتماد على الاستبانة. - تشابه دراستنا مع أحد المتغير التابع
الفائدة من الدراسة	- الاستفادة منها في بناء استمارة الاستبانة وسيرورة منهجية البحث. - الحصول على المادة العلمية والاستعانة بها كمرجع للدراسة.

دراسة (خالد علي 2017)	
عنوان الدراسة	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال
نقاط الاختلاف مع الدراسة	- الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية. - الاعتماد على المقارنة
نقاط التشابه مع الدراسة	- الاعتماد على الاستبانة. - تشابه في متغيرات الدراسة.
الفائدة من الدراسة	- توسع المعرفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة إضافة إلى بناء الخلفية النظرية.

خلاصة:

إذا كان الإبداع الإداري هو اتخاذ القرار الصحيح، فإنه من المفروض أن يكون القرار بمثابة أفضل الخيارات المطروحة، وأحسن البدائل الممكنة وذلك بعد إجراء الدراسات استخلصنا أن الإبداع الإداري يعزز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة وتحسين أدائها.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظرياً، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانياً والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول أثر طبيعة اتخاذ القرارات على عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، أعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد العينة للدراسة، واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
أولاً: نشأة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

إن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر المتعلقة بالنشاط الإنتاجي بمختلف أنواعه من المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 2 كلم عن وسط المدينة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982 وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقاً، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

سنعرض أهم دوائر هذه المؤسسة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا أهم ما جاء فيه:

1- رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بالحالة اليومية للمؤسسة، وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكل" للوحدة وتتنوع مهامه إلى النواحي التالية:

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وكذا طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الوحدة.
- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.
- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1- مديرية الاستغلال: تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:
- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج
- زويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج
- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذهما محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.
- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن والإنتاج.
- فرع الشحن والتوزيع.

يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

- **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.
- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:
- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2- **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية، مديرية الإدارة والمالية.

3- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.

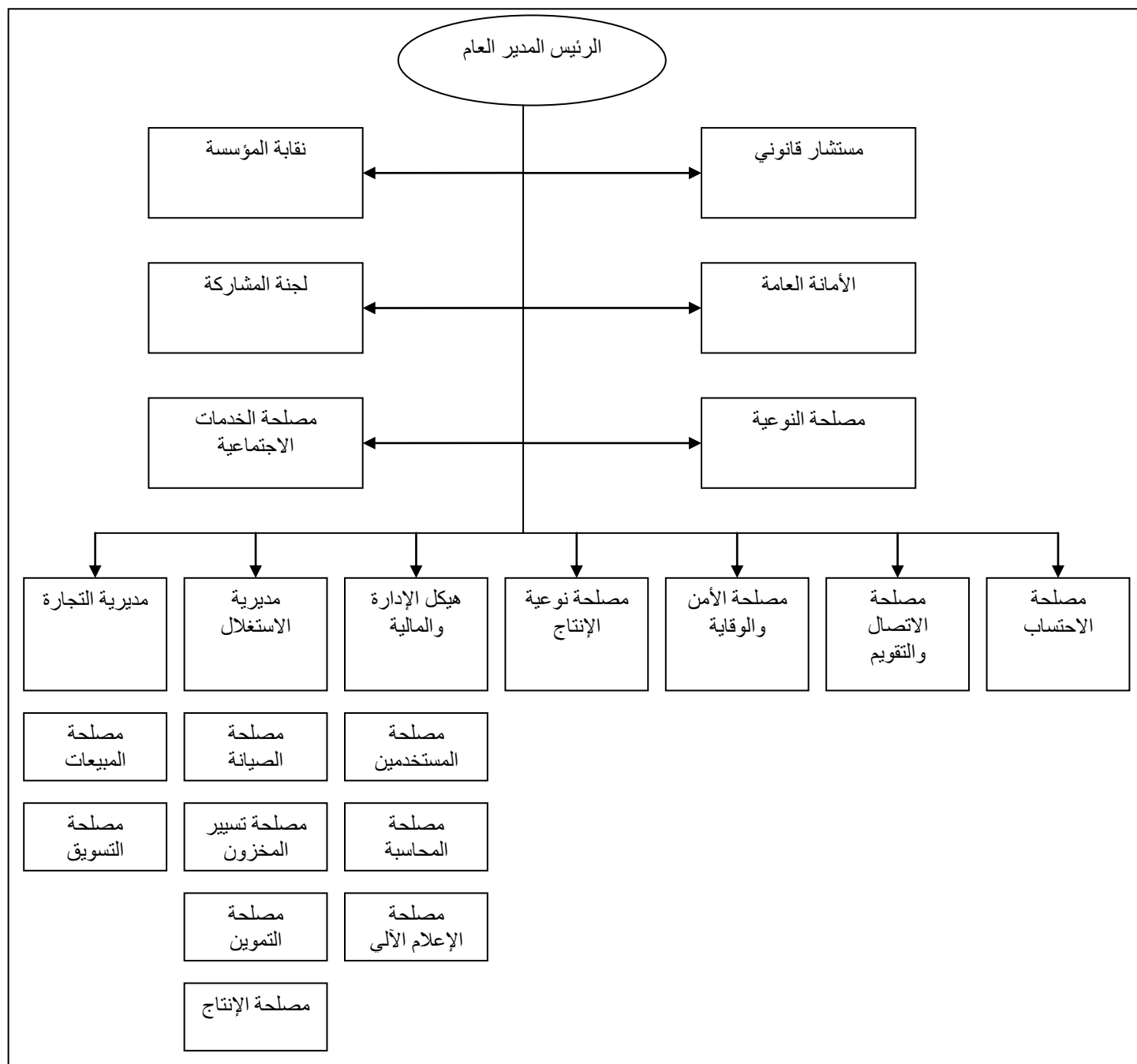
- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات.

للتوضيح أكثر نقدم الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- تدريب العمال لرفع كفاءة أدائهم.
 - عظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
 - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
 - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
 - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
 - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
 - المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
 - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
 - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
 - محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
 - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
 - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تجهيز البيانات

أولاً: تفريغ البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جداً من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جداً من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

الجدول رقم (2): تكوين متغيرات الدراسة

طبيعة المتغيرات	الأبعاد	ترميز الأبعاد
المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات X	اللامركزية	X ₁
	المركزية	X ₂
	المثالية	X ₃
المتغير التابع الإبداع الإداري Y	/	Y

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين؛ المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات يحوي على 03 أبعاد و 15 عبارة، والمتغير التابع الإبداع الإداري يشمل 24 عبارة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1- اختبار Shapiro-Wilk:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

¹ - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المتغير التابع الإبداع الإداري	0.081	42	0.200*	0.984	42	0.797
a. Lilliefors Significance Correction						

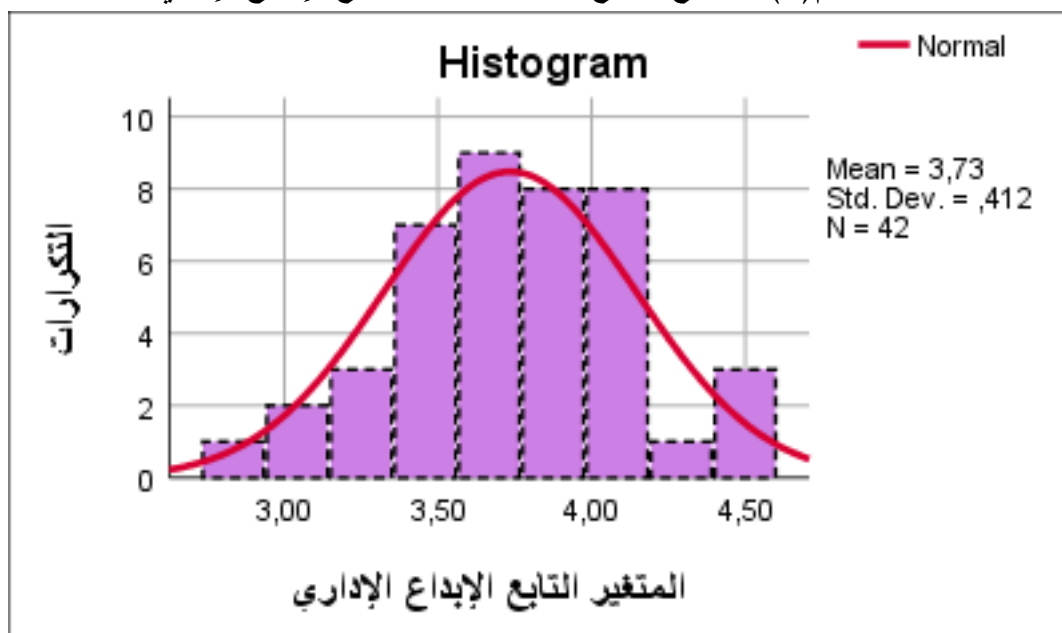
المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk للمتغير التابع الإبداع الإداري تساوي 0.797 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2- المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (3): يوضح توزيع بيانات المحور التابع الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه لتوزيع بيانات المتغير التابع وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبمنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أنها تتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد (3) وموافق (4).

رابعاً: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1).
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.
- 7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع

الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراساتها وتعميم النتائج.

2- **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات الموزعة 50 استمارة استبيان، في حين المسترجعة والصالحة للتحليل 42 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 42 مفردة.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66.66	28	ذكر
33.34	14	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه تضمنت عينة الدراسة كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 66.66% ونسبة مشاركة الإناث 33.34%.

¹ جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 107.

2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 إلى 30 سنة	08	19.04
من 31 إلى 40 سنة	19	45.26
من 41 إلى 45 سنة	07	16.66
أكثر من 45 سنة	08	19.04
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 45.26%، وتلتها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة والفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة المشاركة 19.04% لكلا منهما، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 41 إلى 45 سنة بنسبة مشاركة 16.66%.

3- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	09	21.42
من 5 إلى 10 سنوات	17	40.47
أكثر من 10 سنوات	16	38.09
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 40.47%، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 38.09%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 21.42%، ومن الملاحظ أن عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

4- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	12	28.57
ليسانس	11	26.19
ماستر	15	35.72
دراسات عليا	02	04.76
مهني	02	04.76
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية 35.72%، ثم تليها فئة ثانوي بنسبة مئوية 28.57%، وفي الترتيب الأخير الفئتين دراسات عليا ومهني بنسبة مئوية 04.76% لكل منهما.

5- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الصفة الوظيفية

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية

الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	01	02.38
إطار إداري	04	09.52
تقني	12	28.57
وظيفة أخرى	25	59.53
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الوظائف الأخرى بنسبة مئوية 59.83%، ثم تليها فئة وظيفة تقني بنسبة مئوية 28.57%، وفي الترتيب الأخير فئة مدير بنسبة مئوية 02.38%.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

أ- **الصدق الظاهري:** نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- **صدق المحتوى:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة المهنية في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 39 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

¹ مؤيد الساعدي، قياس الالاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1- 0.9- 0.7- 0.5- 0.3- 0					0.3 0.5 0.7 0.9 1				
تام تام									

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لعبارات محور طبيعة اتخاذ القرارات

50

		القرارات المراد اتخاذها	
0.566**	0.652**	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في البيئة المحيطة	13
0.547**	0.822**	يوفر القائد في المؤسسة روح المبادرة التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة	14
0.326*	0.713**	تمتاز طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستكم بالمثالية	15
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها طبيعة اتخاذ القرارات، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع للإبداع الإداري

رقم العبارة	عبارات المحور التابع للإبداع الإداري	الاتساق مع المحور
16	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها	0.616**
17	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	0.509**
18	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	0.415**
19	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات	0.530**
20	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل	0.433**
21	لدي الحرية الكاملة في مناقشة المشاكل واقتراح الحلول لها	0.427**
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	0.329*
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة	0.454**
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية	0.368*
25	أشجع من أعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية	0.440**
26	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة	0.467**
27	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	0.798**

28	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	0.545**
29	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طرق العمل عن طريق استشارة الآخرين في العمل.	0.699**
30	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة	0.581**
31	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	0.572**
32	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن أتعامل معها بمرونة	0.650**
33	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى داخل المنظمة	0.587**
34	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	0.475**
35	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	0.482**
36	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	0.485**
37	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	0.366*
38	أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل	0.307*
39	أحرص على تحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن المشكلة	0.559**
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ *الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها الإبداع الإداري، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه

في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ	رقم العبارة	الاستبيان ككل
0.891	من 1 إلى العبارة 39	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 89.10%.

¹محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات
المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولاً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور المستقل طبيعة اتخاذ القرارات وأبعاده

1- تحليل العبارات المتعلقة بالمحور المستقل طبيعة اتخاذ القرارات

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور طبيعة اتخاذ القرارات بلغ متوسطه الحسابي (3.654) أكبر من القيمة المعيارية (3)، وبانحراف معياري (0.516) أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور طبيعة اتخاذ القرارات، وبلغ وزنه النسبي (73.00) منتبهاً بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور طبيعة اتخاذ القرارات في رفع كفاءة الإبداع الإداري في مطاحن الحضنة مسيلة.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعد اللامركزية

الجدول رقم (11): العبارات المتعلقة ببعد اللامركزية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	يشارك العامل في تحديد متطلبات إنجاز العمل	3,64	0,821	72,80	4	عال
02	تنسيق الإدارة العليا مع العامل ومسؤوله المباشر	4,21	0,813	84,20	1	عال جدا
03	يتم إشراك العامل في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	3,81	0,917	76,20	3	عال
04	يكون العامل صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	03,5	0,834	70,00	5	عال
05	تتم مشاركة العامل ومسؤوله المباشر قبل عملية التدوير	3,93	0,867	78,60	2	عال
	بعد اللامركزية	3.819	0, 518	76.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد اللامركزية، فقد جاءت العبارة رقم 02 (تنسيق الداري العليا مع العامل ومسؤوله المباشر) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد

اللامركزية، بوزن نسبي (84.20) ومتوسط حسابي (4.21) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال جدا من الموافقة والقبول [4.20 - 5] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.813)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 05 و 03 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 04 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، على أنه يكون للعامل صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.834)، وبوزن نسبي (70.00)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد اللامركزية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة باستثناء العبارة رقم 02 وقعت ضمن الاتجاه عال جدا، بلغ متوسطه حسابي (3.819)، بوزن نسبي (76.20%) وانحراف معياري (0.518) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقارب وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد اللامركزية، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعد اللامركزية.

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعد المركزية

الجدول رقم (12): العبارات المتعلقة ببعد المركزية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط	3,55	1,273	71,00	2	عال
07	إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	3,36	1,186	67,20	3	متوسط
08	يشارك العمال في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3,12	1,131	62,40	5	متوسط
09	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3,24	1,078	64,80	4	متوسط
10	هناك مرجعية إدارية واضحة للعمال	3,69	1,070	73,80	1	عال
	بعد المركزية	3.390	0,989	67.80	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد المركزية، فقد جاءت العبارة رقم 10 (هناك مرجعية إدارية واضحة للعمال) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد المركزية، بوزن نسبي

(73.80) ومتوسط حسابي (3.69) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (1.070).

وقعت العبارة رقم 06 في الترتيب الثاني وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 08 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تشارك العمال في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.12) وانحراف معياري (1.131)، وبوزن نسبي (62.40%)؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعد المركزية فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة، بمتوسط حسابي (3.390)، بوزن نسبي (67.80%) وانحراف معياري (0.989) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المركزية، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة ببعد المركزية.

4- تحليل العبارات المتعلقة ببعد المثالية

الجدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعد المثالية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	طبيعة اتخاذ القرارات تتناسب مع طبيعة أنشطة مؤسستكم	3,67	0,786	73,40	4	عال
12	يقسم القائد في المؤسسة المهام بطريقة تتسجم ومتطلبات القرارات المراد اتخاذه	3,83	0,660	76,60	1	عال
13	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في البيئة المحيطة	3,67	0,954	73,40	5	عال
14	يوفر القائد في المؤسسة روح المبادرة التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة	3,81	0,740	76,20	2	عال
15	تمتاز طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستكم بالمثالية	3,79	0,717	75,80	3	عال
	بعد المثالية	3.752	0,561	75.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد المثالية، فقد جاءت العبارة رقم 12 (يقسم القائد في المؤسسة المهام بطريقة تتسجم ومتطلبات القرارات المراد اتخاذه) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد المثالية، بوزن نسبي (76.60) ومتوسط حسابي (3.83) حسب المحك المعتمد في

الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.660) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 14 و 15 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 13 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن العاملون في المؤسسة محل الدراسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في البيئة المحيطة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.954)، وبوزن نسبي (73.40)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد المثالية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.752)، بوزن نسبي (75.00%) وانحراف معياري (0.561) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المثالية، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعد المثالية.

5- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور طبيعة اتخاذ القرارات

الجدول رقم (14): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور طبيعة اتخاذ القرارات

أبعاد طبيعة اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
بعد اللامركزية	3,819	0,518	76,20	1	عال
بعد المركزية	3,390	0,989	67,80	3	متوسط
بعد المثالية	3,752	0,561	75,00	2	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور طبيعة اتخاذ القرارات، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد اللامركزية مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد محور طبيعة اتخاذ القرارات، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.819)، بوزن نسبي (76.20%) وانحراف معياري (0.518) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد المثالية الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.752)، بوزن نسبي (75.00%) وانحراف معياري (0.561) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد المركزية والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال

المتوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.390)، بوزن نسبي (67.80%) وانحراف معياري (0.989) أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور التابع الإبداع الإداري

الجدول رقم (15): العبارات المتعلقة بالمحور التابع الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها	3,98	0,715	79,60	5	عال
17	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3,62	0,882	72,40	16	عال
18	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	3,81	1,065	76,20	10	عال
19	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات	3,64	0,821	72,80	15	عال
20	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل	4,02	0,604	80,40	4	عال
21	لدي الحرية الكاملة في مناقشة المشاكل واقتراح الحلول لها	4,14	0,683	82,80	1	عال
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	4,05	0,764	81,00	3	عال
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة	3,88	0,832	77,60	6	عال
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية	3,69	1,024	73,80	13	عال
25	أشجع من أعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية	3,74	0,627	74,80	12	عال
26	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة	3,67	0,786	73,40	14	عال
27	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	03,6	0,627	72,00	18	عال

28	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	3,81	0,833	76,20	9	عال
29	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة الآخرين في العمل.	04,1	0,656	82,00	2	عال
30	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة	3,81	0,773	76,20	8	عال
31	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	3,36	0,879	67,20	24	متوسط
32	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن أتعامل معها بمرونة	03,5	1,018	70,00	20	عال
33	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى داخل المنظمة	03,6	0,885	72,00	19	عال
34	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	3,43	0,966	68,60	23	عال
35	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	3,62	0,936	72,40	17	عال
36	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	3,79	0,813	75,80	11	عال
37	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	3,48	01,11	69,60	21	عال
38	أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل	3,45	0,942	69,00	22	عال
39	أحرص على تحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن المشكلة	3,86	0,952	77,20	7	عال
محور الإبداع الإداري		3.734	0,411	74.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الإبداع الإداري، فقد جاءت العبارة رقم 21 (لدي الحرية الكاملة في مناقشة المشاكل واقتراح الحلول لها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور الإبداع الإداري، بوزن نسبي (82.80) ومتوسط حسابي (4.14) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة

بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.683) هي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 29 و 22 في المرتبتين الثانية والثالثة على ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 31 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من الموافقة والقبول، على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم الرغبة ويكونون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.879)، وبوزن نسبي (67.20)؛

كما حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، باستثناء العبارة رقم 31 جاءت ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من القبول والموافقة؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الإبداع الإداري، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه الحسابي (3.734)، بوزن نسبي (74.60%) وانحراف معياري (0.411) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بالإبداع الإداري.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد اللامركزية	بعد المركزية	بعد المثالية
بعد اللامركزية	1	*0.327	**0.422
بعد المركزية	*0.327	1	*0.320
بعد المثالية	**0.422	*0.320	1

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1 $\alpha \leq 0.05$. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (17): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	النتيجة
بعد اللامركزية	1.230	0.813	لا يوجد تداخل
بعد المركزية	1.127	0.887	لا يوجد تداخل
بعد المثالية	1.300	0.769	لا يوجد تداخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين **(Variance Inflation Factor)** للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

¹ محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات على عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.518	3	1.173	12.981	0.000 ^b
	Residual	3.433	38	0.090		
	Total	6.951	41			
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						
b. Predictors: (Constant), بعد اللامركزية، بعد المركزية، بعد المثالية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 12.981$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الإبداع الإداري من خلال تأثير المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.090$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

للتقدير = 0.300 المعيارى = 0.711 الخطأ R الارتباط معامل					
المعدل = 0.467 التحديد معامل = 0.506 قيمة R ² التحديد معامل					
المستقلة المتغيرات	الانحدار معامل b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
a الانحدار ثابت	1.432	0.397	/	3.609	0.001
بعد اللامركزية	0.241	0.100	0.304	2.403	0.021
بعد المركزية	-0.047	0.050	-0.112	-0.928	0.359
بعد المثالية	0.410	0.095	0.560	4.306	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات والمتغير التابع الإبداع الإداري قدرت $R = 0.711$ أي ما يعادل نسبة 71.10%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.506$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 50.60% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري يفسره المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات، وأن الباقي 49.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات والتابع الإبداع الإداري، باستثناء قيمة بعد المركزية قيمة معلمة الميل $b = -0.047$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر سلبي بين المتغيرين فإن أي زيادة في المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها نقصان في عملية الإبداع الإداري بمقدار -0.047 ومستوى معنوية (0.359) غير دالة إحصائياً وأكبر من المعنوية المعتمدة في الاختبار 0.05. من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للتدريب على المتغير التابع الإبداع الإداري على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد المثالية بقوة تأثير طردية (0.560).

- المرتبة الثانية بعد اللامركزية بقوة تأثير طردية (0.304).

- المرتبة الثالثة بعد المركزية بقوة تأثير عكسية (-0.112).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لعملية الإبداع الإداري المتوقعة الذي نرمز له بالرمز

Y ونرمز لبعد اللامركزية بالرمز x_1 ، بعد المركزية بالرمز x_2 ، بعد المثالية بالرمز x_3

$$Y = 1.432 + 0.241x_1 - 0.047x_2 + 0.410x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة بشكل جزئي التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات (بعد اللامركزية، بعد المثالية) على تحسين عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء بعد المركزية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد اللامركزية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.840	1	1.840	14.403	0.000 ^b
	Residual	5.111	40	0.128		
	Total	6.951	41			
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						
b. Predictors: (Constant), بعد اللامركزية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F=14.403$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الإبداع الإداري من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل

بعد اللامركزية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.128$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.515$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.357$					
معامل التحديد $R^2 = 0.265$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.246$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.174	0.415	/	5.240	0.000
بعد اللامركزية	0.409	0.108	0.515	3.795	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد اللامركزية وعملية الإبداع الإداري قدرت $R = 0.515$ أي ما يعادل نسبة 51.50 %، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.265$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 26.50 %، من التباين الحاصل في عملية الإبداع الإداري يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية، وأن الباقي 73.50 %، ترجع إلى عوامل أخرى؛ قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.357 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.409$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في عملية الإبداع الإداري بمقدار 0.409، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية في التأثير الإيجابي على عملية الإبداع الإداري.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لعملية الإبداع الإداري الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير

الفرعي المستقل بعد اللامركزية بالرمز x_1

$$Y = 2.174 + 0.409x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد اللامركزية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد المركزية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.128	1	0.128	0.751	0.391 ^b
	Residual	6.823	40	0.171		
	Total	6.951	41			
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						
b. Predictors: (Constant), البعد المركزية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 0.751$ وهي قيمة صغيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي لا يفسر بيانات المتغير التابع عملية الإبداع الإداري عند معنوية الاختبار 0.05 حيث؛ بلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.391$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد عدم وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج غير مناسب.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.136$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.413$					
معامل التحديد $R^2 = 0.018$ قيمة معامل التحديد المعدل $= -0.006$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	3.543	0.230	/	15.404	0.000
بعد المركزية	0.056	0.065	0.136	0.867	0.391

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد المركزية وعملية الإبداع الإداري قدرت $R = 0.136$ أي ما يعادل 13.60%، ارتباط طردي ضعيف جداً، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.018$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 01.80%، من التباين الحاصل في عملية الإبداع الإداري يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية وهي قيمة تفسيرية ضعيفة جداً، وأن الباقي 98.20%، ترجع إلى عوامل أخرى؛ كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.056$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي لكنه ضعيف جداً بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في عملية الإبداع الإداري بمقدار 0.056، وللمعلمة مستوى معنوية (0.391) وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لعملية الإبداع الإداري الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بالرمز x_2

$$Y = 3.543 + 0.056x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه نرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة ونقبل الفرض الصفري التالي:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد المركزية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد المثالية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.955	1	2.955	29.580	0.000 ^b
	Residual	3.996	40	0.100		
	Total	6.951	41			
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						
b. Predictors: (Constant), بعد المثالية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 29.580$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الإبداع الإداري من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد المثالية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.100$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.652$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.316$					
معامل التحديد $R^2 = 0.425$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.411$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.941	0.333	/	5.826	0.000
بعد المثالية	0.478	0.088	0.652	5.439	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد المثالية والمحور التابع عملية الإبداع الإداري قدرت $R = 0.652$ أي ما يعادل 65.20% ، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.425$ حيث؛ يشير إلى 42.50% ، من التباين الحاصل في عملية الإبداع الإداري يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد المثالية، وأن الباقي 57.50% ، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.316 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.478$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد المثالية، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع عملية الإبداع الإداري بمقدار 0.478 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لعملية الإبداع الإداري الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المثالية، بالرمز x_3

$$Y = 1.941 + 0.478x_3$$

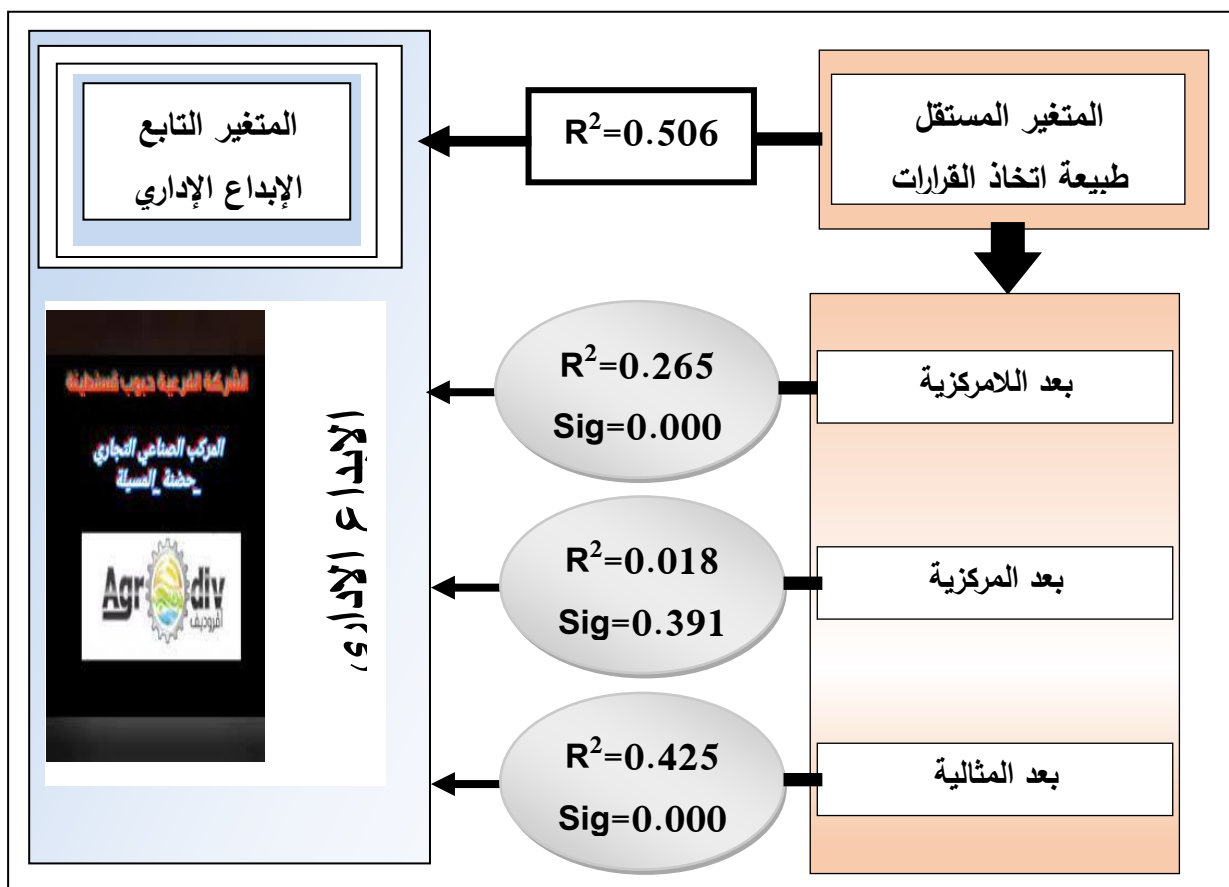
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات من خلال بعد المثالية على عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (4): يوضح النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل المتمثل في طبيعة اتخاذ القرارات بأبعاده (بعد اللامركزية، بعد المركزية، بعد المثالية)، المتغير التابع الإبداع الإداري، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات بأبعاده يؤثر على المتغير التابع الإبداع الإداري كما هو موضح كالتالي:

1- نسبة تفسير وتأثير المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات بأبعاده (الانحدار الخطي المتعدد) على المتغير التابع الإبداع الإداري 50.60%، بمستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند المعنوية المعتمدة في الاختبار 0.05، باستثناء قيمة بعد المركزية الذي كانت نتائجه سابقاً في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة سالبة وغير دال إحصائياً حيث؛ كانت قيمة معلمة الميل $b = -0.047$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر سلبي بين المتغيرين فإن أي زيادة في المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها نقصان في عملية الإبداع الإداري بمقدار -0.047 وبمستوى معنوية (0.359) غير دالة إحصائياً وأكبر من المعنوية المعتمدة في الاختبار 0.05؛

2- نسبة تفسير وتأثير المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية (الانحدار الخطي البسيط) على المتغير التابع الإبداع الإداري 26.50%، بمستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند المعنوية المعتمدة في الاختبار 0.05؛

3- نسبة تفسير وتأثير المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية (الانحدار الخطي البسيط) يؤثر إيجابياً على المتغير التابع الإبداع الإداري 01.80%، وهو تأثير ضعيف جداً وغير دال إحصائياً حيث؛ بلغت قيمته معنويته 0.391 وهي أكبر من عند مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛

4- نسبة تفسير وتأثير المتغير الفرعي المستقل بعد المثالية (الانحدار الخطي البسيط) على المتغير التابع الإبداع الإداري 42.50%، بمستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند المعنوية المعتمدة في الاختبار 0.05.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي يساهم به طبيعة اتخاذ القرارات في تحسين عملية الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد طبيعة اتخاذ القرارات، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد اللامركزية، بعد المركزية، بعد المثالية) في تحسين عملية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في تحسين الإبداع الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حسب قيم بيتا β في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد المثالية بقوة تأثير طردية (0.560).
- المرتبة الثانية بعد اللامركزية بقوة تأثير طردية (0.304).
- المرتبة الثالثة بعد المركزية بقوة تأثير عكسية (-0.112).

الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كل محاور الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لهم، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

- تسعى المؤسسات إلى تطوير هيكلها التنظيمي مما يساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تساهم عملية اتخاذ القرار في تحقيق فرص الإبداع الإداري، وتسهيل عملية البحث وتطوير.
- تساعد أبعاد اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية على تحقيق الكفاءة والجودة والاستخدام الأمثل للمواد المتاحة.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية:

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور المستقل طبيعة اتخاذ القرارات، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.654)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بطبيعة اتخاذ القرارات بشكل عال.
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور التابع الإبداع الإداري، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.734)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية الإبداع الإداري بشكل عال.
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل طبيعة اتخاذ القرارات، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد اللامركزية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.819).
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور طبيعة اتخاذ القرارات والمحور التابع عملية الإبداع الإداري حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.711 أي ما يعادل نسبة 71.10% ارتباط طردي قوي.
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد اللامركزية والمتغير التابع عملية الإبداع الإداري حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.515 أي ما يعادل نسبة 51.50% ارتباط طردي متوسط.
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين المتغير المستقل الفرعي بعد المركزية والمتغير التابع عملية الإبداع الإداري حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.136 أي ما يعادل نسبة 13.60% ارتباط طردي ضعيف جداً.

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد المثالية والمتغير التابع عملية الإبداع الإداري حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.652 أي ما يعادل نسبة 65.20% ارتباط طردي متوسط.
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور طبيعة اتخاذ القرارات والمتغير التابع عملية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، باستثناء بعد المركزية غير دال إحصائياً.
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد طبيعة اتخاذ القرارات (بعد اللامركزية، بعد المثالية)، على تحسين عملية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، باستثناء بعد المركزية غير دال إحصائياً.

ثالثاً: الاقتراحات

إن تحسين عملية الإبداع الإداري عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة والمفاضلة بين القرارات المركزية واللامركزية وتارة اختيار القرارات بين ذا وذلك، فالقرارات المثلى أمر صعب التطبيق ويعتبر تحدي هاماً للمؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي بعض الاقتراحات التي نراها صائبة لتحقيق تحسن في العملية الإدارية:

- 1- تعزيز الشفافية والتواصل في اتخاذ القرارات: وذلك بتبادل المعلومات بشكل شفاف وواضح، واستخدام الأدوات التكنولوجية مثل منصات الاتصال الداخلي والمشاركة المستندة إلى السحابة لتعزيز التواصل والتعاون بين العاملين.
- 2- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: ينبغي أن تشجع المؤسسات العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن ذلك بإنشاء آليات لجمع آراء ومقترحات العاملين واستخدامها في صنع القرارات المستقبلية، ويجب أيضاً أن تقدم المؤسسة المكافآت والتشجيع للعاملين الذين يساهمون بأفكار مبتكرة ويتعاونون بنشاط.
- 3- تطوير هيكل تنظيمي مرن للمؤسسة: ينبغي تصميم هيكل تنظيمي مرن وقائمة على مبدأ الفرق، بحيث يتم توفير المرونة في اتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات البيئية والفرص الجديدة، ويمكن استخدام نماذج مثل التنظيم الشبكي أو التنظيم الأفضل للفرق لتعزيز القرارات اللامركزية والمثلى.
- 4- توفير التدريب والتطوير للعاملين: يجب أن تستثمر المؤسسة في توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، بما في ذلك تعزيز مهارات اتخاذ القرارات والإبداع الإداري.

رابعاً: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع

التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- أهمية القرارات اللامركزية والمثلى في الابتكار الإداري.
- دور الثقافة المؤسسية في تعزيز القرارات الإدارية.
- أدوات وتقنيات التحليل اللامركزي والمثلى لاتخاذ القرارات.

A decorative rectangular border with floral motifs at the corners and midpoints of the sides. The top-left corner features a flower with five petals and a central dot, surrounded by leaves and a scroll. The top-right corner has a similar floral design. The bottom-left corner features a flower with five petals and a central dot, surrounded by leaves and a scroll. The bottom-right corner has a similar floral design. The left side of the border has a small cross-like symbol at the top and a series of four parallel diagonal lines near the bottom. The right side of the border has a series of four parallel diagonal lines near the top and a small cross-like symbol at the bottom.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب.

1. إبراهيم أبو الغاز، عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الإسكندرية، 2001.
2. إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية الناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013.
3. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت لبنان، ط6، 2005، ج8.
4. أحمد حسين القاني وعلي أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، دار علم الكتب، القاهرة، ط2، 2003.
5. أحمد زكي البدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة الرياض الصلح، بيروت.
6. أسامة خير، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
7. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
8. بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
9. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015.
10. حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية.
11. حسين أحمدو محمد وياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
12. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5. 2014.
13. زيد منير عبودي وسليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، د ط، 2006.
14. سيد عيد، الإدارة والإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 2008.
15. طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2004.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية مدخل الإداري وظيفي.
17. عبد السلام أبو قصف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة للمديرين، المنظمات والتخطيط الاستراتيجي والقرارات والاتصالات، إدارة التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.

18. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ط1.
19. عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط1، 2002.
20. علي أحمد وآخرون، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
22. فتحي أحمد دياب، السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
23. كاسر نصر المذهور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
24. مجدي عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2009.
25. محمد الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
26. محمد الصيرفي، القرار الإداري وتطور دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
27. محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط2، 2013.
28. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
29. محمود، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جماعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2014.
30. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
31. معهد الإنماء العربي، الموسوعة الفلسفية العربية، مكتبة مؤمن قريش، د د ن، ط1، 1986.
32. ملاح محمود ذياب، إدارة الخدمات الرعاية الصحية، دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
33. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
34. هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

ثانياً - المقالات.

1. خلود زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 2، 2017.
2. سعد مجيد عبد علي وعلي محمود علي ومؤيد الساعدي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 4، المجلد 15.
3. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 30، 2013.
4. علي صالح جوهر وهبة الله محمد علي ضيف، معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، العدد 78، 2021.
5. فارس يونس شمس الدين، أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 11، العدد 1، 2022.
6. النجار فايز وملكوي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 2، المجلد 26، 2010.
7. ولاء بنت حسين الغامدي، فاعلية تطبيق أساليب الإبداع في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، مجلة البحث العملي في التربية، العدد 10، 2018.

ثالثاً - البحوث الأكاديمية.

1. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة.
2. عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.
3. لبوز اليأس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016-2017.
4. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملاحق

الملحق رقم: (1-1) الاستبيان



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

*السنة الثانية ماستر * تخصص: إدارة أعمال

*تحت إشراف الدكتور: لوافي رابح *من إعداد الطالبتين: رواجي ميمونة/صالحي أماني.

أثر طبيعة اتخاذ القرارات على عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية: مطاحن الحضنة بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل صداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا

أولاً- البيانات العامة.

اسم المنظمة (مكان العمل):

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

01. السن:

من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 ☐

02. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

03. المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا مهني ☐

04. الصفة الوظيفية:

مدير ☐ محاسب ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: طبيعة اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية:

1- اللامركزية:

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يشارك العامل في تحديد متطلبات انجاز العمل					
2	تنسيق الادارة العليا مع العامل ومسئوله المباشر					
3	يتم إشراك العامل في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية					
4	يكون للعامل صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة					
5	تتم مشاركة العامل ومسئوله المباشر قبل عملية التدوير					

2-المركزية:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
6	كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط					
7	إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة					
8	يشارك العمال في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة					
9	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا					
10	هناك مرجعية إدارية واضحة للعمال					

3-المثالية:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
11	طبيعة اتخاذ القرارات تتناسب مع طبيعة أنشطة مؤسستكم					
12	يقسم القائد في المؤسسة المهام بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد اتخاذها					
13	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في البيئة المحيطة					
14	يوفر القائد في المؤسسة روح المبادرة التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة					
15	تمتاز طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستكم بالمثالية					

المحور الثاني: واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية:

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
16	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها					
17	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
18	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل					
19	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات					
20	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل					
21	لدي الحرية الكاملة في مناقشة المشاكل واقتراح الحلول لها					
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها					
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة					
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية					
25	أشجع من أعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية					
26	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة					
27	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة					
28	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
29	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طرق العمل عن طريق استشارة الآخرين في العمل.					
30	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة					
31	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
32	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن أتعامل معها بمرونة					
33	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى داخل المنظمة					
34	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
35	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين					
36	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل					
37	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					
38	أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل					
39	أحرص على تحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن المشكلة					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم (1-2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	د. رايح الوافي	01
جامعة المسيلة	د.نوى نور الدين	02
جامعة المسيلة	د.ححو مصطفى	03

الملحق رقم: (3-1) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

- نتائج صدق الاستبيان
- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور طبيعة اتخاذ القرارات
- بعد اللامركزية

Correlations								
		q1	q2	q3	q4	q5	Ind1	Independent
q1	Pearson Correlation	1	,227	,069	,125	,169	,509**	,342*
	Sig. (2-tailed)		,148	,662	,431	,285	,001	,027
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2	Pearson Correlation	,227	1	,318*	,342*	-,047	,592**	,425**
	Sig. (2-tailed)	,148		,040	,027	,768	,000	,005
	N	42	42	42	42	42	42	42
q3	Pearson Correlation	,069	,318*	1	,351*	,105	,623**	,376*
	Sig. (2-tailed)	,662	,040		,023	,507	,000	,014
	N	42	42	42	42	42	42	42
q4	Pearson Correlation	,125	,342*	,351*	1	,490**	,756**	,385*
	Sig. (2-tailed)	,431	,027	,023		,001	,000	,012
	N	42	42	42	42	42	42	42
q5	Pearson Correlation	,169	-,047	,105	,490**	1	,568**	,401**
	Sig. (2-tailed)	,285	,768	,507	,001		,000	,008
	N	42	42	42	42	42	42	42
Ind1	Pearson Correlation	,509**	,592**	,623**	,756**	,568**	1	,633**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Independent	Pearson Correlation	,342*	,425**	,376*	,385*	,401**	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,027	,005	,014	,012	,008	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations								
		q6	q7	q8	q9	q10	Ind2	Independent
q6	Pearson Correlation	1	,740**	,649**	,650**	,575**	,849**	,630**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q7	Pearson Correlation	,740**	1	,713**	,676**	,589**	,868**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q8	Pearson Correlation	,649**	,713**	1	,917**	,636**	,904**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q9	Pearson Correlation	,650**	,676**	,917**	1	,657**	,899**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q10	Pearson Correlation	,575**	,589**	,636**	,657**	1	,794**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Ind2	Pearson Correlation	,849**	,868**	,904**	,899**	,794**	1	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Independent	Pearson Correlation	,630**	,741**	,819**	,789**	,614**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

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

- بعد المثالية

Correlations								
		q11	q12	q13	q14	q15	Ind3	Independent
q11	Pearson Correlation	1	,502**	,173	,517**	,519**	,725**	,450**
	Sig. (2-tailed)		,001	,272	,000	,000	,000	,003
	N	42	42	42	42	42	42	42
q12	Pearson Correlation	,502**	1	,530**	,483**	,284	,755**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,001	,069	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q13	Pearson Correlation	,173	,530**	1	,357*	,178	,652**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,272	,000		,020	,259	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q14	Pearson Correlation	,517**	,483**	,357*	1	,702**	,822**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,020		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q15	Pearson Correlation	,519**	,284	,178	,702**	1	,713**	,326*
	Sig. (2-tailed)	,000	,069	,259	,000		,000	,035
	N	42	42	42	42	42	42	42
Ind3	Pearson Correlation	,725**	,755**	,652**	,822**	,713**	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Independent	Pearson Correlation	,450**	,696**	,566**	,547**	,326*	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,035	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري

	dependent		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
q16	,616**	0	42
q17	,509**	0,001	42
q18	,415**	0,006	42
q19	,530**	0	42
q20	,443**	0,003	42
q21	,427**	0,005	42
q22	,329*	0,033	42
q23	,454**	0,003	42
q24	,386*	0,012	42
q25	,440**	0,004	42
q26	,467**	0,002	42
q27	,498**	0,001	42
q28	,545**	0	42
q29	,699**	0	42
q30	,581**	0	42
q31	,572**	0	42
q32	,650**	0	42
q33	,587**	0	42
q34	,475**	0,001	42
q35	,485**	0	42



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: التسويق والتجارة



رقم:

المسيلة في: 2023/05/11

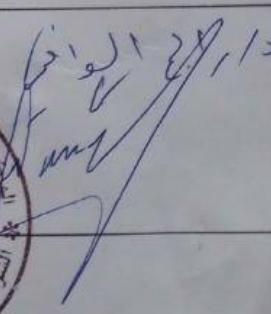
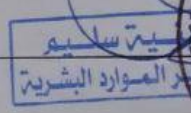
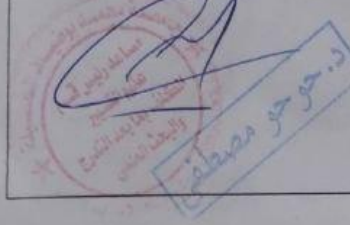
إلى السيد: الدكتور عبد الحليم الهادي
رئيس جامعة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: التسويق والتجارة، تخصص: إدارة الأعمال، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	هيمو تة، واحة	1836076238	202323389	
02				
عنوان المذكرة: أثر سياسة التسويق على عملية الإنتاج الإداري في المؤسسة الاقتصادية				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 		 		 

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المسيلة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

تصريح شرفي
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): رواحي همام المولود(ة) بتاريخ: 1996/08/14 بـ: حمام المسيلة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 202383389 الصادرة بتاريخ: 2018/01/29 عن: بلدية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر طبيعة اتخاذ القرار على عملية الابتاع
الإداري في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: الحرب التجارية والصناعية الحديثة
المسيلة

أصرح بشرفي أنني إنضمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/05

التوقيع و البصمة



*بحر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد
**يخرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
Université Mohamed Boudiaf à M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) هـ. المولود (ة) بتاريخ: 1998/02/09 ب. أولاد تيموتة لينة سطيف
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2025696 الصادرة بتاريخ: 2018/03/01 م. مدينة المسيلة ولاية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023/2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "تأثير طبيعة انخراط القراءات على الإنتاج الإداري في المؤسسات الاقتصادية في ظل حالة"

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/01

التوقيع والبصمة



*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة