

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية  
- دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية -

تحت إشراف:

د. إيمان بوقرة

من إعداد الطالبين:

❖ عبدالوهاب دحام

❖ عبدالقادر زيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	محاضر - أ -	د. طالب أحمد نور الدين
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	محاضر - أ -	د. إيمان بوقرة
مناقشنا	جامعة غرداية	مساعد - أ -	أ. برهان نور الدين

السنة الجامعية : 2021 - 2022 م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية  
- دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية -

تحت إشراف:

د. إيمان بوقرة

من إعداد الطالبين:

❖ عبدالوهاب دحام

❖ عبدالقادر زيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	محاضر - أ -	د. طالب أحمد نور الدين
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	محاضر - أ -	د. إيمان بوقرة
مناقشنا	جامعة غرداية	مساعد - أ -	أ. برهان نور الدين

السنة الجامعية : 2021 - 2022 م

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد

إلى من تكبد عناء الحياة ومشاقها لكي يلبسني ثوب الراحة والوفاء

أبي العزيز

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني التفاؤل والأمل

أمي الغالية

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إخواني وأخواتي

إلى زادي ومتاعي في رحلة الحياة إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

أصدقائي ورفقاء دربي

إلى الدكتورة المخلصة

إيمان بوقرة

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي أهدىكم خلاصة جهدي العلمي

حماة محمد الوهاب

## الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أكرم المرسلين أما بعد

إلى الذي رباني صغيرا وانا ر شمعة أستتير بها في دروب الحياة

**والدي الحبيب**

إلى الغالية التي لا أرى الأمل إلى من عينيها

**أمي العزيزة**

إلى من يشدني لهم حنين الأيام فعشت دفعهم في بيت الطفولة الخالد

**إخواني وأخواتي**

إلى الاستاذة المخلصة

**بوقرة إيمان**

إلى أساتذتي الكرام وكل رفاق الدراسة

إلى كل الاصدقاء والاحباء دون إستثناء

أهدي لكم عملي وأتمنى أن يحوز على رضاكم

وفي الأخير أرجو ا من الله أن يجعل هذا العمل ذو نفعا يستفيد منه

جميع الطلبة المقبلين عن التخرج

**زيان محمد القادر**

## شكر و عرفان

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع والذي ألهمنا الصحة والعافية

والعزيمة لإستكمال مشوارنا الدراسي

نتقدم بخالص الشكروعظيم الإمتنان إلي الدكتورة المخلصة إيمان بوقرة على كل ما قدمته لنا

من نصح وتوجيه وإرشاد

حرصا منها على إنجاز هذه الدراسة بالصورة المطلوبة فجزاها الله عنا خيرا

وشكر خاص للأهل الذين قدموا لنا يد المساعدة وساندونا في كل خطوة فتحدينا الصعاب

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى الأساتذة الأجلاء محكموا الإستبيان

والسادة المناقشين وكل أساتذنا الكرام

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأخوة العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه

بغرداية

والأسرة مكتبة جامعة غرداية

وكل التحية والإحترام إلى من ساعدنا في إنجاز هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد

**الملخص:** سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل): في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الجزائرية للمياه وحدة غرداية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من 85 عامل في المؤسسة المدروسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: ارتفاع مستوى كل من الإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل) في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، وأيضا كشفت عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة) في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول كل من الإبداع الإداري و فاعلية القرارات الادارية، تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** أثر، ابداع الإداري، فاعلية، قرارات إدارية، مؤسسة جزائرية للمياه، غرداية.

**Abstract:** The current study aimed to reveal the effect of administrative creativity' dimensions in achieving the effectiveness of administrative decisions in the Algerian Water Corporation in Ghardaia. The study reached several results, most important are: the high level of both administrative creativity and the effectiveness of administrative decisions in the studied corporation , and the absence of a statistically significant impact of the dimensions of administrative creativity (fluency, flexibility, risk-taking) in achieving the effectiveness of administrative decisions in the studied Corporation, and the study also revealed the absence of statistically significant differences in employees' attitudes about Both administrative creativity and the effectiveness of administrative decisions are attributed to the demographic characteristics of the study sample.

**Keywords:** Effect, Administrative Creativity, Effectiveness, Edministrative Decisions, Algerian Water Corporation, Ghardaia.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
7	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية</b>
7	تمهيد
8	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية</b>
8	المطلب الأول : ماهية الإبداع الإداري
16	المطلب الثاني: ماهية فاعلية القرارات الإدارية
23	<b>المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية</b>
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث:التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية
37	خلاصة الفصل الأول
39	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>
39	تمهيد
40	<b>المبحث الأول : منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات )</b>
40	المطلب الأول:أسلوب ومتغيرات الدراسة



41	المطلب الثاني: أداة الدراسة
42	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
44	<b>المبحث الثاني: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة</b>
44	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
56	<b>المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج</b>
56	المطلب الأول إختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
59	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
60	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق
82	الفهرس

قائمة الجدول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
33	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(1-1)
41	تصنيف درجة لموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	(1-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية	(2-2)
47	درجة الموافقة حول أبعاد الإبداع الإداري مرتبة حسب متوسط موافقتها	(3-2)
48	درجة الموافقة حول بعد الحساسية للمشكلات مرتبة حسب متوسط موافقتها	(4-2)
49	درجة الموافقة حول بعد الطلاقة مرتبة حسب متوسط موافقتها	(5-2)
50	درجة الموافقة حول بعد الأصالة مرتبة حسب متوسط موافقتها	(6-2)
51	درجة الموافقة حول بعد المرونة مرتبة حسب متوسط موافقتها	(7-2)
52	درجة الموافقة حول بعد روح المخاطرة مرتبة حسب متوسط موافقتها	(8-2)
53	درجة الموافقة حول بعد القدرة على التحليل مرتبة حسب متوسط موافقتها	(9-2)
54	درجة الموافقة حول فاعلية القرارات الإدارية مرتبة حسب متوسط موافقتها	(10-2)
56	نتائج إختبار كولمو جروف سمرنوف في توزيع البيانات	(11-2)
57	يبين معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات الإرتباط متغيرات الدراسة	(12- 2)
58	يبين نتائج تحليل الإنحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع	(13-2)
60	نتائج تطبيق إختبار (Independent T-test) و (Anova) للفرضية الثانية	(14-2)
61	نتائج تطبيق إختبار (Independent T-test) و (Anova) للفرضية الثالثة	(15-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
د	النموذج المقترح للدراسة الحالية	(1- 1)
18	تصنيف القرارات حسب أهميتها	(2-1)
21	مراحل عملية إتخاذ القرارات الادارية.	(3- 1)

قائمة الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
74	الإستبيان	01
80	أسماء الأساتذة المحكمين	02

# المقدمة العامة

### 1. توطئة:

يعد الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة ، التي جذبت اهتمام العديد من الباحثين والإداريين خاصة في الدول المتقدمة . إذ لم يعد كافيا أداء الأعمال في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها بطرائق الروتينية التقليدية ، لأن الاستمرار بهذا المنوال سيؤدي حتما إلى فشلها في ظل متغيرات العصر المتلاحقة،<sup>1</sup> وهذا ما يقتضي الاهتمام بالتنمية والإصلاح الإداري لإحداث تغيير نوعي في العملية الإدارية ولن يتحقق هذا إلا من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية للموارد البشرية في المنظمات .<sup>2</sup>

كما تحظى القرارات بالاهتمام من قبل المنظمات، فالقرارات هي المحرك لكافة الأنشطة والأعمال في المنظمة والمغذي الرئيسي للحياة الإدارية فيها ذلك أن السياسات والإجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها ماهي إلا سلسلة من القرارات الإدارية الهدف من وراء اتخاذها وتنفيذها هو السير بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها ، وعلى هذا فإن أهمية القرار تتبع من خلال النتائج المتحصل عليها جراء تطبيقه وتنفيذه، ذلك أن القرار الجيد والسليم يفتح باب تحقيق الأهداف والمصالح وبخلاف ذلك فالقرار الخاطئ يؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية قد تكون كبيرة أحيانا.<sup>3</sup>

وتواجه هيئة إدارة الموارد المائية في الجزائر ، ومنها مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية العديد من المشكلات للوصول إلى تحقيق الأمن المائي من المياه الصالحة للاستعمال والشرب ، لذلك فإنها تسعى جاهدة إلى تطوير وتحسين أدائها.<sup>4</sup>

ومن هذه المنطلقات لقد ارتأت الدراسة الحالية الوقوف على موضوع أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية و الاطلاع على واقعه في مؤسسة جزائرية للمياه بغرداية ومحاولة التحسين من خلال ما نتواصل إليه من نتائج.

### 2. مشكلة الدراسة: بناء على ما تقدم ذكره يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

<sup>1</sup> عمومن رمضان ، 2013م ،"معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة"،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 12، الجزائر، ص: 8.

<sup>2</sup> غراز الطاهر ، 2021م ،"دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات"،مجلة الرصيد العلمي ، المجلد 8 ، الجزائر، ص 156.

<sup>3</sup> عناب أوس محمد ، 2015 م ، أثر التمكين على فاعلية القرارات الإدارية في البنوك الأردنية،رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن ، ص 22

<sup>4</sup> عبدالحميد الحمزة ، 2017 م ،"التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي: دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة"،مجلة العلوم والعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، الجزائر، ص424.

وبهدف الإلمام بكل نواحي الدراسة، تم تجزئة السؤال الرئيسي السابق إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1) ماهو تأثير أبعاد الإبداع الإداري التالية: الحساسية للمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة و روح المخاطرة والقدرة على التحليل، مجتمعة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، تعزى للخصائص الديموغرافية لهم؟

3) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، تعزى للخصائص الديموغرافية لهم؟

### 3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1) تحليل مفهوم الإبداع الإداري باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومعرفة مدى توافر أبعاده التالية: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية .

2) تحليل مفهوم فاعلية القرارات الإدارية ومعرفة مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية .

3) تحليل أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

4) تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي تساعد الإداريين والعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية على تبني هذا المفهوم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### 4. فرضيات الدراسة : تختبر الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الإبداع الإداري: الحساسية للمشكلات والطلاقة و الأصالة والمرونة وروح المخاطرة والقدرة على التحليل، مجتمعة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية.

2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول الإبداع الإداري تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الاقدمية، المسمى الوظيفي.

3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول فاعلية القرارات الادارية تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الاقدمية، المسمى الوظيفي.

5. أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة مدخلا للباحثين الراغبين في إكمال ما توصلنا إليه من نتائج.
- إثراء المكتبة الجامعية عن طريق تقديم معلومات كافية حول موضوع الدراسة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تهدف إلى إظهار أثر الإبداع في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة جزائرية للمياه - غرداية .
- تقدم هذه الدراسة جملة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها.

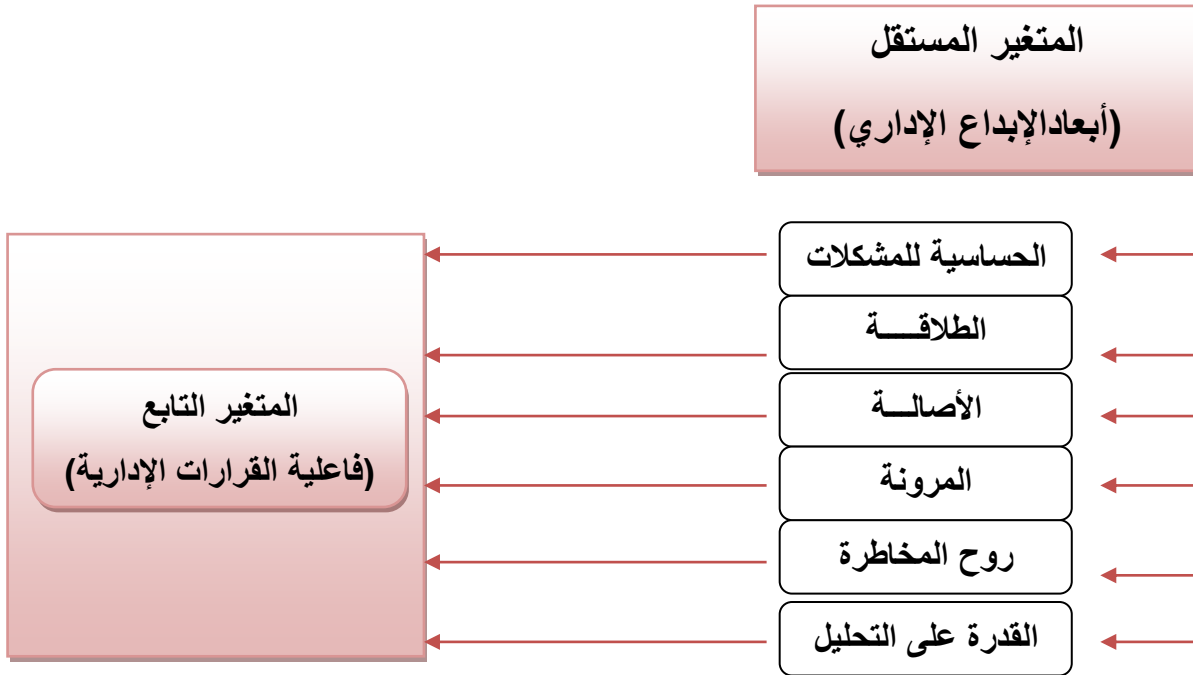
6 مبررات اختيار الموضوع: يرجع السبب وراء اختيار الموضوع الحالي، إلى:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص مما يساعد على التوسع فيه.
- الرغبة في سد الفجوة البحثية حول موضوع الدراسة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة جزائرية للمياه - بغرداية
- الاهتمام الشخصي بمعرفة كل جديد في الممارسات الإدارية مما يدفعنا إلى البحث في الجانب الإداري للمؤسسة الجزائرية للمياه - بغرداية.

7. منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة، والذي يقوم

بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد في أرض الواقع، وتحليل بيانات الاستبيان، واختبار الفرضيات بحيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري الذي يشمل مراجعة المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، والجانب الميداني الذي يتم استخدام فيه الاستبيان بهدف جمع البيانات الأولية والضرورية لإجراء الدراسة، حيث وزع على العاملين في مؤسسة جزائرية للمياه - بغرداية في سنة 2022 وتم معالجة مخرجات الدراسة بالاعتماد على عدة اختبارات إحصائية باستخدام برنامج SPSS، وذلك لمعرفة تأثير المتغير المستقل ( الإبداع الإداري) على المتغير التابع ( فاعلية القرارات الإدارية) وذلك ما يبينه النموذج الموضح في الشكل رقم (1- 1).

الشكل رقم (1-1) النموذج المقترح للدراسة الحالية:



المصدر : من إعداد الطالبين.

8. التعريفات الإجرائية:

1.8 الإبداع الإداري: هو الحالة التي يستطيع فيها الفرد داخل المنظمة القيام بتحسينات وتجديدات على العملية الإدارية تكون ذات آثار إيجابية وتساهم في تخفيف من ضغط العمل، و ينقسم الابداع الاداري إلى الأبعاد التالية:

1.1.8 الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على شعور بالمشكلات في محيط عملية وإثارة تساؤلات حولها.

2.1.8 الطلاقة: هي قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار بصورة تلقائية حول موضوع معين.

3.1.8 الأصالة: هي قدرة الفرد على إبتان بأفكار جديدة ونادرة ومفيدة وغير مرتبطة بالأفكار السابقة.

3.1.8 المرونة: هي قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئة المحيطة به.

5.1.8 روح المخاطرة: هي مبادرة الفرد في تبني أفكار جديدة مع استعداده لتحمل هو النتائج عنها.

6.1.8 القدرة على التحليل: هي قدرة الفرد على اكتشاف تفاصيل عمل أو موقف ما وتفكيكه إلى وحدات يستعمل التعامل معها.



**2.8 فاعلية القرارات الإدارية:** يقصد بها إمكانية القرارات الإدارية التي اتخذها المنظمة على تحقيق الغرض الذي صدرت من أجله في الوقت المناسب بحيث تلقى قبول من طرف العاملين وتكون سهلة التنفيذ.

**9. حدود الدراسة:**

**1.9 الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على معرفة أثر الإبداع الإداري المتمثل في الأبعاد التالية: الحساسية للمشكلات و الطلاقة و الأصالة ، المرونة و روح المخاطرة و القدرة على التحليل، في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية .

**2.9 الحدود البشرية :** اقتصرنا الدراسة الحالية على عينة عشوائية بسيطة من المديرين و الإداريين والعاملين في مؤسسة جزائرية للمياه بغرداية .

**3.9 الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية.

**4.9 الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2021 - 2022).

**10. صعوبات الدراسة:** تمثلت المشكلة التي واجهت هذه الدراسة في صعوبة التحكم في الأدوات الإحصائية للدراسة وتحليل بيانات الاستبيان والحصول على نتائج دقيقة مما تطلب أخذ وقت أطول في البحث والتكوين الذاتي.

**11. هيكل الدراسة:** بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك اختبار صحة الفرضيات ، تم تقسيم الدراسة إلى المقدمة عامة و الخاتمة العامة يتوسطهما فصلين هما :

❖ **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع الإداري و فاعلية القرارات الإدارية:

حيث يتكون هذا الفصل من مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للإبداع الإداري و فاعلية القرارات الإدارية، أما بنسبة للمبحث الثاني فقد تضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

❖ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة: حيث يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث

هي: منهجية الدراسة، الوصف الإحصائي للمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية

### تمهيد :

لقد أصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على مستوى المنظمات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، نظرا لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام، لذلك لابد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية في تطورها وتقدمها وازدهارها.<sup>5</sup>

ويندرج كلا من مصطلح الابداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية ضمن المفاهيم المهمة التي تعني بالإدارة أعمال المنظمات المعاصرة، ذلك لما لهما تأثير مباشر وملاموس على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد.

وضمن هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من متغيري الدراسة، وذلك من ناحية المفهوم والأبعاد والأهمية وغيرها، بالإضافة إلى الحديث عن مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بنفس موضوع الدراسة الحالية وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين هما:

#### ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية .

#### ❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

<sup>5</sup> عمر محمد دره. 2009م. مدخل إلى الإدارة ، دار الباسل للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص12.

### المبحث الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري وفاعليةالقرارات الإدارية.

سنتطرق في هذا المبحث الى الاطار النظري لكل من الإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية،لذا فقد تم تقسيم المبحث الحالي الى مطلبين،المطلب الأول يختص بماهية الابداع الإداري والمطلب الثاني تحت عنوان ماهية فاعلية القرارات الإدارية.

#### المطلب الأول: ماهية الابداع الإداري.

يؤدي الابداع الإداري دورا مهما في مختلف مجالات الحياة وفي كافة دول العالم دون استثناء ولقد ازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة والتطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليتمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية.<sup>6</sup>

وفي هذاالمطلب سنبين جملة من العناصر وهي كالآتي: نشأة الإبداع ومفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومختلف أنواعه ومراحله وخصائصه وأبعاده بالإضافة إلى أهم دوافعه ومعوقاته والعوامل التي تساعد على تنميته في المنظمات.

#### الفرع الأول: نشأة ومفهوم وأهمية الإبداع الإداري :

##### أولا : نشأة الإبداع :

يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسية تبين التطورات الحاصلة لمفهوم الإبداع خلال العصور السابقة:  
**المرحلة الأولى:** تمتد منذ أقدم العصور،وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الصعبة التي تقترن بالغموض وضعف القدرة على التفسير ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة هو الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع،إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> العرادة. جراح عبد العزيز، 2021م،أثر استخدام الانظمة الالكترونية في الابداع الإداري في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،رسالة ماجستير ،جامعة آل البيت ،الأردن،ص40.

<sup>7</sup> عطية. توفيق و العجلة توفيق، 2009م ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،جامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين، ص 10 .

١٤ المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية، حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين والغيبيات والخورق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية .

١٥ المرحلة الثالثة: بدأت مع منتصف القرن العشرين وامتدت حتى الوقت الحاضر، وأصبح ينظر لمفهوم الإبداع فيها على أنه توليفة تجمع العمليات والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أهم الأسباب ذلك هو أن الحرب العالمية الثانية قد استدعت بذل جهود عظيمة في اختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عمر الفضاء وتصاعد التسابق فيه أكد على أهمية هذا المطلب بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذلك ظهر في بدايات سنة 1950م اهتمام كبير بدراسة الإبداع وذلك عندما ألقى "جيلفورد" خطابه رئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطلب فيها الاهتمام بموضوع الإبداع ونتج عن ذلك تكثيف البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس لتعرف على الأشخاص المبدعين.<sup>8</sup>

### ثانيا : مفهوم الإبداع الإداري :

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، ولذلك قبل عرض تعاريف عن الإبداع الإداري سنلقي أولاً نظرة على الإبداع بصفة عامة :

### 1-الإبداع:

١٦ **الابداع لغة:** إن أصل كلمة "الإبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه.<sup>9</sup>

١٧ **الابداع اصطلاحاً:**و نستعرض هنا الآتي:

- تعريف شومبتر: الإبداع هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق منتجات جديدة.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> عطية، توفيق و العجلة توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص :10.

<sup>9</sup> العراده جراح عبدالعزيز، مرجع سبق ذكره ، ص، 37.

<sup>10</sup> بويعة عبدالوهاب ، " دور الإبداع في تحقيق زيادة المنظمات :دراسة حالة مجمع صيدال "، مجلة البشائر، المجلد الرابع، العدد 3 ، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر ، ص، 479 .

- تعريف حريم حسين: الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو نظام أو عملية أو برنامج أو خدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.<sup>11</sup>

### 2 - الإبداع الإداري:

- تعريف جمال خيرالله: هو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفنر إلى الإبداع والمبدعين.<sup>12</sup>
- تعريف سعد يس عامر: القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتدقيق الأهداف التنظيمية.<sup>13</sup>
- تعريف القاسمي أميمة: هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة المجتمع.<sup>14</sup>

بناء على ما تقدم ذكره يستنتج الطالبين أن الإبداع الإداري: هو القدرة على إنتاج طرق وأساليب إدارية جديدة وأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمات من خلال استخدام الذكي والأمثل للموارد المتاحة.

### ثالثا : أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- يساعد الإبداع الإداري في خلق المناخ الملائم الذي من خلاله تكون المنظمة قادرة على خلق وتطوير منتجات جديدة وإشباع حاجة العملاء.
- الإبداع الإداري هو جزء من ثقافة المنظمة التي تسعى للميزة التنافسية.
- يلعب الإبداع دورا وسيطا في الأداء النفسي لرواد الأعمال.

<sup>11</sup> حريم. حسين ، 1979 م ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ص، 345.

<sup>12</sup> خير الله. جمال، 2009م، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ص، 209.

<sup>13</sup> عامر. سعد يس ، 2004م ، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز wide service ، مصر القاهرة ، ص، 598.

<sup>14</sup> القاسمي. أميمة ، 2002م، "مفهوم الإبداع الإداري وتنمية" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، المنعقدة في بيروت ، ص : 551.

- الإبداع الإداري يساهم في إيجاد حلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات ويعمل على إحداث تغييرات إيجابية في عمل المنظمة.
- الإبداع الإداري له تأثير إيجابي في الإبداع التكنولوجي وفي الأداء.
- يساعد الإبداع الإداري على صياغة الاستراتيجية ففي المنظمة.
- يساعد الإبداع الإداري في تنمية وتطوير المهارات الأساسية للأفراد العاملين<sup>15</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع ومراحل وخصائص الإبداع الإداري :

#### أولاً: أنواع الإبداع الإداري:

بالإمكان تصنيف عملية الإبداعية داخل المنظمة إلى صنفين رئيسين هما:

**1- الإبداع الفني :** يتمثل في ابتكار واختراع وتطوير أليات وتقنيات جديدة في الأدوات والمعدات وطرق وسير العمل التي تحتاجها وتنتهجها المنظمة .

**2- الإبداع الإداري:** والذي يهتم فقط بكيفية إتمام الإجراءات والمهام والأدوار المختلفة كذلك سبل النهوض بالبناء التنظيمي للمنظمة وتحسين العلاقات بين الأفراد وينقسم الإبداع الإداري إلى قسمين هما:

**2 - 1 الإبداع الإداري العلمي:** ويعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة بالقواعد والنظريات العلمية المختلفة.

**2 - 2 الإبداع الإداري العملي:** يعتمد على وضع حلول فورية للمشكلات والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط سريعة لمواجهة أي قصور.<sup>16</sup>

#### ثانياً: مراحل الإبداع الإداري:

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية، لكن اخترنا التصنيف الأكثر شيوعاً والمقسم إلى أربعة مراحل وهي كالاتي:

<sup>15</sup> علي هيفاء محمد ، 2021 م ، أثر رأسمال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان ، دار المنظومة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، ص،37-38.

<sup>16</sup> صحراويوفاتيةوزروتيا أسماء ، 2021 م ، "الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المعوقات وممارسة المراحل" ، مجلة البحوث التربوية والتعليمية ، المجلد 10، العدد01، جامعة الجزائر ، ص ، 149.

1. المرحلة التحضيرية: هي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على تنشيط والتحفيز الأفراد على تجميع وتطوير قابليتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع، وهناك لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وتوفير المصادر التي يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي .

2. مرحلة الحضنة: هي مرحلة التفاعل المعلومات والبيانات مع بعضها البعض في العقل الباطن ونتيجة لذلك التفاعل تظهر الإبداعات ومن تم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار إبداعي آخر.

3. مرحلة الإيحاء والالهام: هنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان، تنبه الفرد يجعله في حالة استكشافات جديدة بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء جديد.

4. مرحلة تحقيق والمصادقية: هنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد من نوعه.<sup>17</sup>

### ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري: تتمثل في ما يلي:

➤ الإبداع ظاهرة إنسانية: أي أن وجودها عام لدى كل البشر لكن بنسب متفاوتة وليست مقتصرة على ذوي المواهب أو ذكاء العالي وحدهم.

➤ الإبداع ظاهر مركبة: هناك العديد من العوامل التي تتحكم فيها لذلك ظهرت عدة نظريات تحاول فهمه وتفسيره.

➤ الإبداع ظاهرة صحية: إذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته بنفسه مما يساعده على الإنتاج والإنتاجية.

➤ الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: كلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة أدى ذلك إلى قبولها وتشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح .

➤ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> الشمري، مشعل عواد غازي، 2019 م، أثر الإغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري دور الوسيط للتمكين: دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص: 50.

<sup>18</sup> الساعدي، مؤيد 2013 م، "دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 4، ص: 33.



➤ الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تمييزه وتطويره.<sup>19</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد ودوافع الإبداع الإداري:

#### أولا: أبعاد الإبداع الإداري.

تبين للباحثين من مراجعة أدبيات الإبداع الإداري وجود شبه اتفاق بين الباحثين حول العناصر والأبعاد الأساسية للقدرات الإبداعية والتي يتم من خلالها قياس مستوى الإبداع ولهذا سيركز الباحثات على الأبعاد التالية.

1. **الحساسية للمشكلات:** هي القدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية نحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبيين ذلك.
2. **الطلاقة:** هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمتغير معين والسرعة والسهولة في توليدها.
3. **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين بهولا يلجأ إلى حلول تقليدية للمشكلات.
4. **المرونة:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى مشكلة معينة.
5. **المخاطرة:** هي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها.
6. **القدرة على التحليل:** هي القدرة على الوصول إلى التفاصيل وتجزئة الكل إلى الأجزاء، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على تفصيل بأنه ذو قدرة على استكشاف التفاصيل سواء أكان عملا أو فكرة.<sup>20</sup>

### ثانيا: دوافع الإبداع الإداري: تصنف هذه الدوافع إلى:

#### 1/ دوافع الذاتية : نذكر منها مايلي :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة .
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات .

<sup>19</sup> الساعدي. مؤيد، 2013م، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

<sup>20</sup> لبيوز. إلياس ، 2017، دور إبداع في تحقيق التطوير التنظيمي : دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة ( اتصالات الجزائر ، شركة سونلغاز ، مديرية شباب والرياضة ، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر الجزائر ، ص: 39-44

2/ :الدوافع البيئية :

- الإبداع في المجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان وصفة الإبداع
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب إبداع
- إننا في عالم سريع التغيير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية
- التقدم والإزدهار مرتبطان بقدرتنا على الإبداع

3/ دوافع المادية والمعنوية:

- الحصول على مكافئات مالية.
  - الحصول على تقدير وثناء وسمعة جيدة.<sup>21</sup>
- الفرع الرابع : معوقات وعوامل تنمية الإبداع الإداري:

أولاً : معوقات الإبداع الاداري:

- يعد موضوع معوقات الإبداع الإداري واحد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد او على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع الإداري :
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين.
  - المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين.
  - غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
  - الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين.
  - المعوقات المادية التي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية .
  - غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
  - قلة المعلومات عن الاوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات.<sup>22</sup>

<sup>21</sup>مسالم، عبدالله حسن، 2015، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 01، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص: 21-

22.

<sup>22</sup>البرناوي، هارون بن داوود بكر، 2012م، أثر القيادة التحولية في الإبداع الإداري : دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك فيالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ص: 29.

ثانيا: عوامل تنمية الإبداع الإداري:

- حسب بيتر دركار هناك ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي كالآتي :
1. **التحدي:** يجب على المدير أن يكون واعيا بكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
  2. **الحرية:** تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بطريقة التي تروق لهم.
  3. **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف الشديد تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
  4. **سمات وصفات مجموعة العمل:** يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤية جديدة وتفكير الإبداعي .
  5. **التشجيع التوجيهي والإشراف:** هناك الكثير من المديرين الذين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، حيث أن الأفراد يحتاجون مثل هذا التحفيز للإبداع أكثر .
  6. **الدعم التنظيمي:** يقصد به الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.<sup>23</sup>

<sup>23</sup>مام عواطف وحلاب خضرة، 2016م ، "الإبداع الإداري ومعوقاته وإستراتيجيات التعامل معه في الادارة المدرسية"،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، ص :33.

### المطلب الثاني: ماهية فاعلية القرارات الإدارية

تعتبر القرارات الإدارية الشريان النابض لأجزاء الهيكل التنظيمي لأي منظمة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، وبدونها فإن المنظمات تقف عاجزة عن تحقيق أبسط أهدافها، فالنجاح الذي تحققه تلك المنظمات إنما هو نتيجة لقرارات إدارية فاعلة التي انبثقت عن إطارات إدارية على مستوى عال من الثقافة والكفاءة التنظيمية.<sup>24</sup>

وفي هذا المطلب سنوضح مجموعة من العناصر وهي كالاتي : مفهوم وأبعاد فاعلية القرارات الإدارية، وأهمية القرارات الإدارية ومختلف أنواعها بالإضافة إلى مفهوم ومراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمقترحات التي تؤدي إلى زيادة فاعليتها، وذلك من خلال الفروع التالية :

### الفرع الأول : مفهوم وأبعاد فاعلية القرارات الإدارية

لكي نبين مختلف الجوانب المتعلقة بفاعلية القرارات الإدارية يجب أولاً التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية لهذا المصطلح:

**أولاً: مفهوم القرار الإداري:** لقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء بالقرار الإداري، نظراً لأهمية في حياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات صغيرة وكبيرة، مما جعلهم يقدمون عدة تعريفات لهذا المصطلح نذكر منها الآتي:

**القرار لغة:** جاء القرار في اللغة بمعنى سكن وأطمأن، وقرار الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقرا، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر.<sup>25</sup>

**القرار اصطلاحاً:** عرف المؤمني خالد والقضاة محمد : بأنه مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، و يرى باركر **barker** : بأنه أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاه.<sup>26</sup>

بناء على ما سبق ذكره يرى الطالبين أن القرار الإداري: هو البديل المختار من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و بالإمكان تعديله أو تغييره أو إلغاه إذا اقتضى الأمر ذلك.

<sup>24</sup>هادي مرلون، أحمد العيساوي، 2020م ، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية إتخاذ القرار الإداري : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين"،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 12، العدد28، جامعة التقنية الشمالية ، معهد الدور التقني ، العراق ، ص:314 .

<sup>25</sup>رايح، سايح عبدالله، 2012م ،القرار الإداري، الطبعة 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص:22

<sup>26</sup>أويختي، نصيرة و عيسى،نبوية ، 2020م ، "الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة : دراسة حالة المؤسسة تافنة مغنية"،مجلة البحوث الاقتصاديةوالمناجمنت، المجلد 01 ، العدد 02 ،الجزائر ، ص:287.

### ثانياً: مفهوم فاعلية القرار الإدارية:

يعتبر مصطلح الفاعلية من المصطلحات الهامة والدارجة في عالم الإدارة، وحتى نتمكن من فهم مصطلح فاعلية القرارات الإدارية لابد من توضيح مفهوم الفاعلية:

الفاعلية لغة: هي وصف كل ما هو فاعل، يقال مثلاً هذا الدواء ذو فاعلية أي له تأثير، ويقال أيضاً فاعلية المخ أي نشاط.

الفاعلية اصطلاحاً: تعني إمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>27</sup> وتعتبر القرارات ذات فاعلية إذا اتخذت في الوقت المناسب، وامتازت بسهولة التنفيذ ولاقت القبول لدى العاملين لدى المنظمة.<sup>28</sup> ويرى بيتر دراكر (1954): بأن القرار الفاعل هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة وليس مخاطرة طائشة، ومن هنا كان على متخذ القرار اعتبار جميع المتغيرات والعوامل داخل المنظمة وفي محيطها وبيئتها الخارجية.<sup>29</sup>

ومن خلال ما سبق يستنتج الطالبان أن: بأن القرارات الإدارية ذات الفاعلية هي تلك القرارات التي تدفع المنظمة نحو التقدم والنجاح وبلوغ أهدافها، ذلك الأمر الذي لن يتحقق إلا إذا اتخذت في الوقت المناسب وامتازت بسهولة التنفيذ وانسجمت مع ظروف المنظمة وامكانياتها.

### ثالثاً : أبعاد فاعلية القرارات الإدارية: تتمثل أبعاد فاعلية القرارات الإدارية فيما يلي :

1) **جودة القرار:** تعتبر جودة الإدارة عن اتخاذ قرارات إدارية جيدة بناء على معلومات صحية ودقيقة أي أنها تتمتع بصفات محددة تتمثل في قدرتها على حل المشاكل وقابلية للتنفيذ والتنبؤ بالنتائج والأحداث المستقبلية لتطبيقه.

2) **سهولة تنفيذ القرار:** إن القرار المتخذ قد يكون صائباً من الناحية النظرية، إلا أن الفشل في تطبيقه يحول دون الوصول إلى الغاية المرجوة منه.

3) **وقت اتخاذ القرار:** تتحقق الفاعلية في القرارات إذا تم اتخاذها في الوقت المناسب دون تأخير وأفضل وقت لاتخاذ القرار هو ذلك الوقت الذي تزداد فيه قيمة المعرفة وتتمكن المنظمة من تقبل المزيد من النجاحات وتحقق الفائدة وتقليل مقدار الخسارة.

<sup>27</sup> عناب أوس محمد ، المرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>28</sup> ياغي محمد عبدالفتاح ،إتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة 03 ، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية ، عمان ، الأردن ، ص:22.

<sup>29</sup> عمر علي الرفايعة، 2019 م ، "العوامل المؤثرة على صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني"،مجلة كلية التربية ،العدد 43 ، الجزء 4 ، جامعة الإمام محمد بن مسعود ، الأردن ، ص :12.

4) قبول القرار: إن تقبل القرار المتخذ من قبل الأفراد العاملين في المنظمة يحقق الفاعلية في تطبيقه وتنفيذه مما يترتب عليه قدرته على تحقيق الأهداف.<sup>30</sup>

### الفرع الثاني: أنواع وأهمية القرارات الإدارية:

#### أولاً: أنواع القرارات الإدارية:

تعددت تصنيفات القرارات الإدارية لكن ما يهمننا هو تصنيف القرارات الإدارية بحسب أهميتها (انظر

الشكل رقم (1-2) ) وهي:

1. **القرارات الاستراتيجية** : وهي القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة والبيئة المحيطة بها، وتتصف

هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، واختصاص هذه القرارات يكون مرتبطاً بالإدارة العليا

نظراً لأهميتها

2. **القرارات التكتيكية**: وهي القرارات التي يتخذها غالباً رؤساء الأقسام أو ما يسمى بالإدارة الوسطى

وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بين العاملين وتفويض

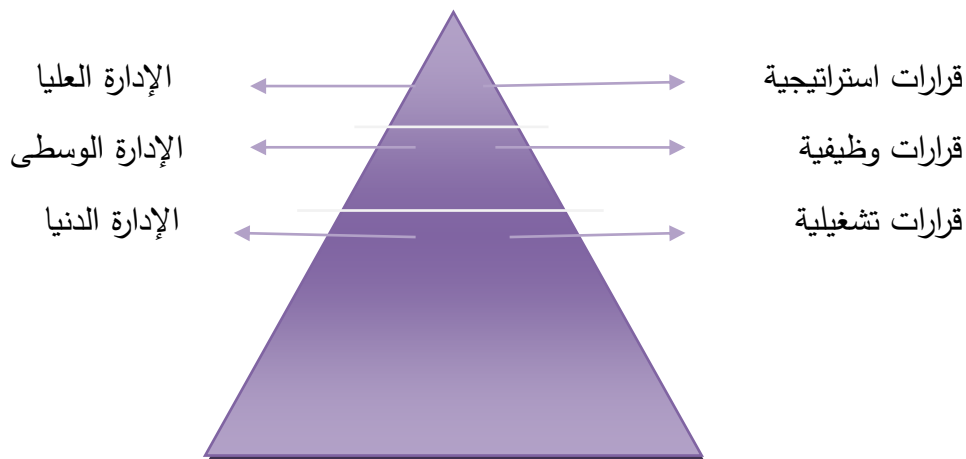
الصلاحيات.

**القرارات التنفيذية**: وهي القرارات التي تتعلق بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه، وتعتبر هذه القرارات من

اختصاص الإدارة التنفيذية، كما أنها من القرارات التي لا تتطلب المزيد من الجهد والبحث من طرف

متخذها.<sup>31</sup>

#### الشكل رقم (1-2): تصنيف القرارات حسب أهميتها



المصدر : عناب، أوس محمد، مرجع سابق، ص 26.

<sup>30</sup> عناب أوس محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 40-42.

<sup>31</sup> جلدة. سليم بطرس ، 2008 م ، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة 01 ، الجامعة الأردنية ، ص: 16.

### ثانيا: أهمية القرارات الإدارية:

- تعد القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والعاملين بها نظرا لتأثيرها عليهم من حيث :
- إن القرارات الإدارية التي يتخذها المدراء تؤثر كثيرا على وضعهم الوظيفي وتقدمهم، كما لها تأثير على الأفراد الذين يشرف عليهم، ولها تأثير على عمل المنظمة.
  - تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بعمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق.
  - تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف الرؤساء كما تكشف عن العوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وعملي رشيد.<sup>32</sup>

### الفرع الثالث: عملية إتخاذ القرارات الإدارية .

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية التي تحدد مدى كفاءة وقدرة إدارة المنظمات في تسيير نشاطها الاقتصادي، فجميع المسؤولين بمختلف مستوياتهم الإدارية يتخذون العديد من القرارات، بل يمكن القول بأن الأفراد العاديين يتخذون مجموعة من القرارات التي توجه حياتهم وتقودها نحو النجاح، و فيمايلي شرح و توضيح لهذه العملية الإدارية:

### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية: و نستعرض فيما يلي بعض التعاريف لها:

-تعريف غبيان عمر محمود: هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يتخذه الأفراد يجب أن يكون مسند إلى قواعد ذهنية تتمثل في المعلومات الكافية وتحديد الأهداف وتخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة.<sup>33</sup>

-تعريف ياغي محمد عبدالفتاح : بأنها أساس العملية الإدارية والمحور الرئيسي الفعال لدراسة الإدارة و نشاطها كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه .<sup>34</sup>

ومن خلال ما سبق يستنتج الطالبان بأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي :عملية ذهنية بعيدة كل البعد عن العواطف، يتم من خلالها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بناء على ما جمعه من معلومات عن كل بديل وتأثيره دراسة في تحقيق الهدف المنشود.

<sup>32</sup>بيطاحين غانية، 2014م، " أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة البليدة، الجزائر، ص: 32.

<sup>33</sup>غبیان .عمر محمود، 2009م، القيادة الفاعلة والقاعدة الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 109.

<sup>34</sup>ياغي. محمد عبدالفتاح، 1997م، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ص: 83.

ثانياً : مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمجموعة من المراحل (انظر الشكل رقم (1-3) ) التي تعتبر من الأعمال الضرورية التي يقوم بها متخذ القرار سواء كانت هذه العملية صريحة أو ضمنية أو دارجة أو غير ذلك، وفيما يلي شرح وتوضيح لكل مرحلة من تلك المراحل:

1. **تحديد المشكلة:** يعد تحديد المشكلة من النقاط الأساسية في سبيل الوصول لحلها، كما تعد من المراحل الهامة في عملية اتخاذ القرار، فلا يكون هناك قرار إلا إذا كانت هناك مشكلة حقيقية، لأنه بتحديد وفهم المشكلة بشكل دقيق يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب.

2. **جمع البيانات والمعلومات (تحليل المشكلة):** يمثل جمع البيانات و المعلومات المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات، حيث لا يمكن الوصول إلى حل للمشكلة دون التعرف عليها عن طريق جمع الحقائق والمعلومات عنها، كما يعد تحديد البيانات والمعلومات اللازمة تحديدا دقيقا من الأسباب المهمة لنجاح اتخاذ القرار المتعلق بالمشكلة.

3. **وضع بدائل الحل:** تأتي هذه المرحلة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها ومعرفة أسبابها، فالبديل هو عبارة عن الحلول المقترحة لدى متخذ القرار لحل المشكلة، حيث يمكنه اختيار أحد البدائل ليصبح هو القرار الأخير.

4. **تقييم البدائل:** في هذه المرحلة متخذ القرار بتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل مما يتطلب تحديد المعايير التي على أساسها يتم المفاضلة بين البدائل من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تقييم البدائل مايلي: ( إمكانية تنفيذ البديل، الجدوى، التكاليف، الواقعية، الوقت).

5. **اختيار أفضل البدائل:** تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من تقييم البدائل المطروحة، ففيها يقوم المدير استجماع كل قدراته الفكرية والذهنية عن طريق مستشاريه لكي يختار البديل الامثل فهذه المرحلة تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ظل نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الاهداف والمعايير المنبثقة عنها، ويجب أن يتصف القرار المتعلق باختيار أحد البدائل بالصفات التالية:

- تحديد الاهداف الجوهرية الصادرة من اجله .

- ان يحل البديل المشكلة باقل ما يمكن من المخاطر .

- ان يكون البديل واقعيًا مع تقليل الاخطاء السلبية عند التطبيق.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> أحمد. محمد البشير إبراهيم، 2022م، أساليب المحاسبة الادارية الحديثة ودورها في إتخاذ القرارات الادارية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية السودان"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد4، العدد8، جامعة الجلفة ، الجزائر ، ص 147.146 .



6. تنفيذ القرار ومتابعته: يعد تنفيذ القرار آخر مرحلة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فالمدير يتخذ القرار ولكن تنفيذه يتم بواسطة جهود الآخرين، حيث يتوقف نجاح التنفيذ إلى حد كبير على فهم الآخرين للقرار وتقبلهم واستعدادهم لتنفيذه، وبعد تطبيق القرار يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها.<sup>36</sup>

**الشكل رقم (3-1) تصنيف القرارات الإدارية حسب أهميتها**



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>36</sup> أحمد محمد البشير إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية :**

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها :

- 1) **أهداف المنظمة :** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها تحقق أهداف المنظمة .
- 2) **الثقافة السائدة في المجتمع :** تعتبر ثقافة المجتمع من الأمور المهمة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع .
- 3) **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

4) **العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار من جانبين هما:

➤ **الجانب الأول:** يتعلق بالبواعت النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ القرار

➤ **الجانب الثاني:** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد وحيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه .<sup>37</sup>

**رابعاً: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية :**

قدم بعض الباحثين المختصين مجموعة من المقترحات والإرشادات لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، نذكر منها ما يلي:

- تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي لا يملكون فيها الخبرة الكافية للوصول إلى قرارات فعالة.
- منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من شأن المشكلة.
- التمهل في إصدار القرار حتى بالنسبة للمشاكل التي تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة.
- عدم الخوف من التغييرات المحتملة التي يحدثها اتخاذ القرار .<sup>38</sup>

<sup>37</sup> الأشهب نوالعبدالكريم ، 2014م ،اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، ص: 25-26.  
<sup>38</sup> الذنبيات. سمير طه ، 2010م ،أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية : دراسة ميدانية في مؤسسة المدنالصناعية الاردنية ومؤسسة المناطق الحرة، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الاردن، ص: 33-34.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية:

سننتظر في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ، التي تناولت نفس موضوع دراستنا، بحيث اعتمدنا على عشرة دراسات بالنسبة لكل متغير، وهي كثيرة بالنسبة للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) وكذلك المتغير التابع (القرارات الإدارية)، لكنها نادرة فيما يتعلق بالدراسات التي جمعت بين المتغيرين ، وفي ما يلي عرض لتلك الدراسات حسب حدوثها ومن تم التعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية:

و نذكر من بين الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

**1) دراسة (برزوق، 2021):** سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة "نفضال" وحدة الغاز المميع بولاية "البليدة" ، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها بشكل قصدي حيث بلغ عددها (46) عامل، ولقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيتها، تم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع المعلومات ، كما تم تحليل البيانات بالاستناد على الأسلوب الإحصائي حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة "نفضال" للغاز المميع المتواجدة بولاية "البليدة".<sup>39</sup>

**2) دراسة (ابراهيم، 2021):** هدفت هذه الدراسة إلى أبرز أثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة لدى الموظفين في مديرية الحبانية، العراق . و انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات واتخاذ القرار الإداري ) كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 100 موظف ، وقد تم استخدام في الدراسة مقياس ليكرت الخماسي مع مجموعة من الطرق الإحصائية ( المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ) لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن الأنظمة واللوائح والقوانين تعد من المصادر ذات الأهمية القصوى في جمع المعلومات المطلوبة في التوصل إلى القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.<sup>40</sup>

<sup>39</sup>برزوق عبد الرفيق ، 2021م ، "فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بوحدة الغاز المميع بولاية البليدة"، مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 06 والعدد 01، جامعة البليدة 02 الجزائر ، ص14.

<sup>40</sup> إبراهيم، خالد و كاظم، فائق. 2021م ، "ما مدى تأثير المعلومات في اتخاذ القرار الإداري : دراسة حالة في مديرية بلدية الحبانية" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 13 والعدد 04، العراق ، ص 81.

**3) دراسة (دلفين و ولي، 2020):** بحثت هذه الدراسة في تحليل ارتباط وأثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية في مدينة "أربيل" إقليم كردستان\_ العراق ، وقد تطرقت الدراسة إلى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة المعاملات) في الإبداع الإداري بأبعاده (التحفيز ، القيادة المبدعة ، التدريب )، انطلاقاً من الفرضية الرئيسية التالية : يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغير العدالة التنظيمية وبين الإبداع الإداري، ومن أجل الحصول على البيانات، استخدمت الباحثة الاستبيان ، وقامت بتوزيعه على عينة من رؤساء الأقسام قوامها (85) رئيساً ، واستردتها كلها و كانت جميعها صالحة للاستعمال ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي كما استملت برنامج الإحصائي (SPSS.V.23) ، وقد توصلت الباحثة إلى عدت استنتاجات أهمها وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري واقترحت ضرورة استثمار في العلاقات القوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري على مستوى الكلي.<sup>41</sup>

**4) دراسة (عبد الحفيظ و آخرون، 2020):** اهتمت هذه الدراسة بتعريف أثر اتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار "ليبيا" وانطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية، ( تؤثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس للتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار " ليبيا" ) وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق أهدافها ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة كما تم استخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" في تحليل البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة بشكل العام أنه يوجد تأثير لأبعاد اتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاستطلاعية في المدارس قيد الدراسة.<sup>42</sup>

**5) دراسة (الشمرى، 2019):** ناقشت هذه الدراسة أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري من خلال الوسيط للتمكين بالتطبيق على المصارف الكويتية، بحيث تكونت عينة الدراسة من (292) مديراً من (10) بنوك، وقد تم استرداد (254) إستبانة صالحة للاستعمال ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الاتية: يوجد أثر للاغتراب الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (عدم القدرة اللامعنى، الاغتراب الذاتي ) في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية ، ويوجد أثر للاغتراب الوظيفي بأبعاده على التمكين في المصارف الكويتية ، ويوجد أثر للتمكين في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية ،

<sup>41</sup>دلفين، شيرزاد محمد و ولي، أحلام إبراهيم. 2020. " دور مستويات العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري : دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 52 ، جامعة صلاح الدين العراق ، ص414.

<sup>42</sup>عبدالحفيظ ، عبدالسلام محمد و آخرون، 2020م، "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية : دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية ببلدية الأبيار" ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، المجلد 03 العدد03 ، جامعة بغازي ، ليبيا، ص 15.

ويوجد أثر للتمكين في تفسير أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده في الابداع الإداري في المصارف الكويتية وكما أوصت الدراسة بالاهتمام بتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الاداريين في المصارف الكويتية من خلال عقد جلسات توعوية حول مضار الشعور بالاغتراب الوظيفي ، وضرورة عقد دورات تدريبية مميزة حول كيفية تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي لما له أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف.<sup>43</sup>

**(6 دراسة (بلال، 2018):** ناقشت هذه الدراسة دور الإبداع الإداري على أداء العاملين بالمدارس العامة بدولة قطر، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لاستخراج النتائج الدراسية الميدانية ، انطلاقا من الفرضية الرئيسية التي ترى عدم وجود دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بدولة قطر عند مستوى دلالة (5 بالمئة) حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها نفي الفرضية الرئيسية وإثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بالمدارس العامة بدولة قطر، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها، أنه على إدارات المدارس بدولة قطر تبني سياسة المكافآت المادية لأصحاب الأفكار الإبداعية كما أوصى الباحث المدارس بتبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي لاسيما في مجال تحويل الإبداعات الجديدة إلى منتجات.<sup>44</sup>

**(7 دراسة ( يحيوي و فوكراش، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الرياضية في رفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف الرياضي بالجزائر ، وتوضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأداء المسيرين ومدى تأثيرها على أداء اللاعبين من خلال اتخاذ القرارات الايجابية عن طريق التشاور وابتعاد عن التردد والتسرع، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تكونت عينة الدراسة من 10 مسيرين ، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان من إعداد الباحث وتوصلت الدراسة إلى أن المسيرين بالأندية الرياضية يتخذون القرارات عن طريق التشاور وهذا له دور في الرفع من مستوى اللاعبين في ظل الاحتراف الرياضي ، وأن الخبرة والكفاءة في التسيير لها دور في صنع القرار الايجابي وبالتالي دور في الرفع من مستوى الرياضي.<sup>45</sup>

<sup>43</sup>الشمري، مشعل عواد الغازي.مرجع سبق ذكره، ص 2- 3.

<sup>44</sup>بلال أحمد صلاح الدين . 2018م، اثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمدارس العامة بدولة قطر : رؤية إستراتيجية رسالة ماجستير ، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان ، ص"د"

<sup>45</sup> يحيوي محمد و فوكراش زبيدة ، 2016م ، "إتخاذ القرارات الادارية بالأندية الرياضية ودوره في رفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف الرياضي"، مجلة العلمية المحكمة العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، العدد(10) ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ص 286.

8) دراسة (عناّب , 2015): بحثت هذه الدراسة في معرفة اثر التمكين على فاعلية القرارات الادارية في البنوك الأردنية ، بحيث تمت الدراسة على (16) بنك تحتوي جميعها على (8757) موظف، ووزع عليهم (400) استبانة ، تم استرجاع منها (347) استبانة ، كما تم تحليل البيانات لاستخدام أدوات الاحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات ، وتحليل الانحدار الخطي المتدرج لتحديد أي من المتغيرات المستقلة لها أثر أكبر على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية: هناك مستوى مرتفع للتمكين الاداري وأبعاده ( التدريب ، إعطاء المعلومات ، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات ) في البنوك الاردنية ، تتصف القرارات الادارية وأبعاده ( جودة الأداء المنجز ، تحقيق الأهداف ،استخدام الموارد المتاحة) بالفاعلية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التمكين الإداري مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد العينة حول فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية ، تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية في القطاع البنكي). و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين لعملية وضع الخطط المستقبلية والاشراف على تنفيذها، وكذلك تشجيعهم على تحمل مسؤولية قراراتهم التي يتخذونها وتنفيذها بشكل سليم وأن تسمح لهم بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها ضمن صلاحيات الممنوحة لهم.<sup>46</sup>

9) دراسة (البرناوى ، 2012): سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى الإدارات الحكومية بمدينة "تبوك" في المملكة العربية السعودية ، ولغرض جمع البيانات تم تطوير إستبانة ، ووزعت على عينة تكونت من (210) فردان ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : ان التصورات العاملين في الدارات الحكومية بمدينة "تبوك" للقيادة التحويلية والإبداع الاداري جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر لإبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (63.3) من التباين في الإبداع الاداري،وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر . المؤهل العلمي. الخبرة الوظيفية) .أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التشجيع وتحفيز الموظفين على التجديد بروح المبادرة والمجازفة بعد تحديد أهداف الإدارات وترسيخها في قناعة الموظفين وذلك بعد إعطاء فرص وتشجيع على الحصول على الدراسات العليا لاستغلال هذه المؤهلات العلمية في خلق مقيدات إدارية عن طريق خلق بيئة تنظيمية صحيحة لتعزيز الإبداع الإداري.<sup>47</sup>

<sup>46</sup>عناّب، أوس محمد .مرجع سبق ذكره ، ص 02-03

<sup>47</sup>برناوى، هارون .مرجع سبق ذكره ،ص"ل".

10) دراسة (الجهني، 2011): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الادارية في الوزارات الخدمية في الأردن ، ومعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة وفاعلية للقرارات الإدارية تعزى لمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة ) بحيث تم تطوير الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (395) فردا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفاعلية القرارات الادارية في وزارات الخدمية في الأردن قد جاءت بدرجة متوسطة ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المجتمعة ( البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي) على فاعلية القرارات الإدارية(الاستراتيجية - التكتيكية- التنفيذية ). عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية:

( النوع الاجتماعي، المنصب الإداري ، سنوات الخبرة )، و وجود فروق تعود لمتغير العمر والمؤهل العلمي. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تبني فلسفة إدارية واساليب تنظيمية حديثة لتدعم وتطور نظم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في مراكز الوزارات الخدمية الأردنية مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.<sup>48</sup>

<sup>48</sup>الجهمي، خالد نوران ، 2011 م ، أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة الاردن ، ص 13.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

و نذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:  
**(1) دراسة (Gaoet.al, 2020):** بحثت هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين رأس المال النفسي لرائد الأعمال، وسلوك الإبداع الإداري، وأداء المؤسسة بناء على الوضع الفعلي لمؤسسات الصينية حيث تم اختيار رواد الأعمال في (517) مؤسسة تعمل في مجالات مختلفة في منطقة "أنهوي" ، وقد تم تطوير استبيان من أجل جمع بيانات الدراسة، واستخدم في تحليل نتائجها نموذج الانحدار المتعدد ونموذج المعادلة الهيكلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين سلوك الإبداع في الأعمال (معامل الانحدار  $p=0.000/0.562$ ) وأداء المؤسسة ، وهناك ارتباط إيجابي مهم بين سلوك العلاقة الريادية (معامل الانحدار  $p= 0.0004. 0.632$ ) وأداء المؤسسة، كما أوضحت أن الإبداع الإداري لرائد الأعمال يلعب تأثيرا وسيطا في التأثير الإيجابي لرأس المال النفسي لرائد الأعمال على أداء المؤسسة<sup>49</sup>.

**(2) دراسة (Chang, 2019):** استكشفت هذه الدراسة إلى استكشاف طرق التدريس التفكير الإبداعي التي من شأنها أن تساعد في تعزيز الإبداع لدى الطلاب الجدد في كلية السياحة في منطقة "هسينشو" ، حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين ، واحدة كمجموعة تجريبية و الثانية كمجموعة ضابطة ، وقد طبق على المجموعة التجريبية برنامجا لتدريس التفكير الإبداعي مدته (16) أسبوع ، بينما طبق على المجموعة الضابطة برنامجا تدريسيا تقليديا مدته (16) أسبوع ، ومن ثم طلب تصوير أفلام تسويقية كأساس للتقييم ، كما تم تحديد الموضوع الفيلم للمجموعة التجريبية ، ومن جهة أخرى لم تطبق أي قيود على المجموعة الضابطة ، ومن خلال جمع البيانات النوعية تبين أن هناك استجابة تعليمية للطلاب لبرنامج التدريس التفكير الإبداعي<sup>50</sup>.

**(3) دراسة (hart, 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل والعمليات التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفوا المدارس في منطقة الجنوبية الشرقية بالولايات المتحدة الأمريكية عند مواجهتهم للمعضلات المهنية ، وهل تكون هذه القرارات عقلانية أم حدسية ، واستخدم في الدراسة منهج البحث الكيفي النوعي ، واعتمدت الدراسة على المقابلة، بحيث أجريت المقابلات مع 13 مديرا وكان

<sup>49</sup>Gao.Q.Wu.C.Wang.L.&Zhano.X. (2020) . "TheEntrepreneursPsychologica Capital, Creative, Innovation, behavior and Enterprise Performance". **Frontiers in Psychology**. 11. 1651

<sup>50</sup>chang .I .Y . (2019) . "Effect of Creative Thinking Teaching on the Creativity of Mice College Students" . In 2019 International Conference on Organizational Innovation (icoi 19) Atlantis press.



من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب كما كانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات تتأثر برأي المستشارين الذين يتقون فيهم.<sup>51</sup>

**4)دراسة (Gonzalez and botela , 2018):** سعت الدراسة إلى التعرف عن ممارسات إدارة الجودة كمحرك للإبداع في مؤسسات صناعة الخدمات الاسبانية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما قد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (100) فردا ، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات الدراسة ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة الجودة الشاملة على الإبداع في مؤسسات صناعة الخدمات الاسبانية .<sup>52</sup>

**5)دراسة (Fagan, 2016):**اهتمت هذه الدراسة باستكشاف تأثير التفكير المتبع من قبل أفراد فرق العمل والمناخ السائد على الإبداع في شركات تصنيع المواد الكيميائية تعمل على إعادة هندسة عملياتها في "تكساس الولايات المتحدة الأمريكية" ، وقد تشكلت عينة الدراسة من (60) فردا وتوصلت نتائج الدراسة على أن أسلوب التفكير المتبع من فرق العمل وحوافز المناخ الإبداعي (التحدي في العمل ، الحرية، تشجيع التنظيمي، كفاية الموارد ، تشجيع المشرفين ) لها تأثير على الإبداع.<sup>53</sup>

**6)دراسة (AjayiandOminin, 2013):** سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار لدى الجامعات في غرب نيجيريا ، بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (600) فرد ، (400) منهم اعضاء في هيئة التدريس ويشغلون مناصب إدارية ، و(200) منهم رؤساء أقسام ، حيث كشف البحث عن جملة من النتائج في مقدمتها أن نظم المعلومات لا تستخدم بشكل كافي في عملية صنع القرار في التخطيط طويل الاجل أو التخطيط قصير الاجل، ولم يكن هناك فرق كبير بين الجامعات الخاصة والحكومية من حيث استخدام نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات ، بينما كان هناك فرق كبير في استخدام نظم

<sup>51</sup>Hart , Walter H .(2018). "Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents Decisions When Facing Professional Dilemmas **Educational leadership and Administration:Teaching and Program Development**, 29 (1), p14-25.

<sup>52</sup>Gnzalez.C. Roig and botela . (2018). "Quality Management as a driver of Innovation in the Service Industry Service Business Quality Management , **journal of Management** . Decision 12(3):505-524.

<sup>53</sup>Fagan , H,(2016). " TheInfluence of Creative Style and Climate on Software Development team Creativity :An Exploratory Study", **journal of Computer Information Systems** , Decision p:73-80

المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية بين الجامعات الخاصة والحكومية لصالح الجامعات الخاصة.<sup>54</sup>

(7) دراسة (Wadesango.2011): بحثت هذه الدراسات في استراتيجيات التدريس ومشاركة المعلمين في صناعة القرار لدى المدارس الثانوية في منطقة زيمبابوي ، واستعملت في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات من عينة قدرت ب (20) معلما تم اختيارهم عشوائيا من (5) مدارس ثانوية ، ولقد اتبعت الدراسة الأساليب التالية (المقابلة، الملاحظة ، جمع الوثائق) في عملية جمع البيانات والمعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن للمعلمين دورا في صناعة القرار بالمدارس ، فلا يمكن للمديرين وحدهم انجاز كل المهام.<sup>55</sup>

(8) دراسة (Lizgrraga et al , 2007) : هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار لدى العاملين في المنظمات الصناعية في "برشلونة" ، بحيث تمت الدراسة اعتمادا على المتغيرات التالية (درجة وضوح القرار والعمر الوظيفي والجنس) ، وتكونت عينة الدراسة من (589) فرادا منهم (294) ذكور ، (295) إناث ، وقد أوضحت الدراسة أنه لدرجة وضوح القرار تأثير على فاعلية القرار ، كما أنه كلما تقدم العمر الوظيفي للعاملين أصبح لديهم قدرة على اتخاذ القرار الرشيد في حين لم يكن هناك أي تأثير لمتغير الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.<sup>56</sup>

(9) دراسة (Camelo et al, 2006): حللت هذه الدراسة رؤية فرق الادارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي لشركات الإسبانية بحيث تكونت عينة الدراسة من (690) شركة التي لديها (50) موظفا فأكثر والحاصلة على براءات اختراع حسب السجلات المكتب الإحصائي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارة العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتيا ووجود حاجة فعلية لفريق محترف يعملون فيه ، لكي يكون أكثر تكيفا ومرونة في الأداء فضلا عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة للمشاركة

<sup>54</sup>Ajayi , I , A, Ominin,F,F, (2013) .”The use of management information system (Mis) in decision making in the South –West Nigerian universities”, **Educational Research and Reviews**, 2(5),p. 109–116

<sup>55</sup>Wadesango.Newman, (2011). “Strategies of teacher Participation in Decision making in schcols: A Case study of Gweru District Secondary Schools Zimbabwe”. **Journal of Social** , 27(2):85–94.

<sup>56</sup>Lizgrrage , m& Maria , J, (2007), "Factors That Affect Decision Making : gender and Age Differences" , **International Journal Of Psychology and Psychology Therapy** , 7 (3) ,p381–391.

مع الآخرين ، وتضمنت آراء المشاركين إزاء وجود اتصال فاعل بينهم بشكل ملحوظ وأنهم يشعرون بالقدرة على تقديم أداء متميز وبأساليب إبداعية منفردة.<sup>57</sup>

**10) دراسة ( Lade and marshall, 2004):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال مشاركة الموظفين في مختلف القطاعات العامة والخاصة في استراليا الغربية ، بحيث تكونت عينة الدراسة من مجموعتين، المجموعة الاولى ضمت (248) فردا من العاملين للمؤسسات الخاصة ، في حين ضمت المجموعة الثانية (247) فردا من العاملين بالمؤسسات الحكومية ، حيث توصلت الدراسة على أن مشاركة العاملين في صنع القرار لها اثر واضح على خصائص العمل وعلى تصورات الموظفين للأداء وفاعليته والمكاسب التي سيجنيها كل واحد منهم والمؤسسة التي يعمل بها ، كما كان لها أثر على مدى الرضا الوظيفي لكن لم تظهر أي تأثير واضح على الالتزام في العمل.<sup>58</sup>

<sup>57</sup>Camelo , G Huang. Jia-Chi &Farh . Jing-Lih . (2006) . “The impact of highlevel management teams and worke force characteristice on the innovation; the Spanish case” , **European journal of innovation management** , 9(2). p179-201

<sup>58</sup>Lade ,b.s Marshall, v. (2004), “Participation in decision making:A matter of context ?”, **Leadership and organization development Journal**.37(8) .

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

تبين لنا من خلال الدراسات الواردة في المطلبين السابقين مايلي :

1. بالنسبة للإبداع الإداري : هناك العديد من المراجع والدراسات التي تناولت هذا المصطلح بالرغم من حداثة، ولعل هذا راجع لأهميته بالنسبة للدول والمنظمات التي فرضتها متطلبات هذا العصر، كما لوحظ أن المراجع والدراسات الاجنبية كانت هي سبابة في هذه الدراسات ومعالجة هذا المصطلح.
2. بالنسبة لفاعلية القرارات الادارية : هناك دراسات ومراجع متعددة ومتنوعة، باختلاف وتنوع وجهات نظر الباحثين وفلسفاتهم وميادين تخصصاتهم، ولكن أغلب الدراسات كانت تتجه للبحث عن علاقة فاعلية القرارات الادارية بمصطلحات ومتغيرات أخرى مثل(الاتصالات الادارية، جودة المعلومات، إدارة المعرفة ....) .

3. بالنسبة للمتغيرين معاً: (الإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية): بناء على ما انتهت عليه عملية بحثنا المستفيضة تبين لنا عدم وجود دراسات ضمت المتغيرين معاً- على حد علم الطالبين- وهذا مايعطي لدراسة الحالية نوعاً من الحداثة والقيمة العلمية، بخلاف الدراسات التي يمكن أن تتوفر على دراسات مشابهة أو مطابقة لها.

ويتضمن الجدول الموالي رقم (1-1) أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، التي تم ذكرها في المطلبين السابقين، وذلك من حيث نوع الدراسة (أكاديمية أو غير ذلك) والمنهج المتبع والادوات والاساليب المستخدمة وغيرها .

الجدول رقم (1-1) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وصف الدراسة الحالية		
<p>دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة الإبداع الإداري و فاعلية القرارات الإدارية معاً -درست على حالة المؤسسة الجزائرية للمياه في ولاية غرداية - اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات.</p>		
الدراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة برزوق	- تناولت الإبداع الإداري. - أجريت الدراسة في الجزائر. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	- طبقت على مؤسسة نفضال . - تناولت التغيير التنظيمي . - أجريت الدراسة (2021م)
- دراسة إبراهيم	- تناولت فاعلية القرارات الإدارية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- تناولت المعلومات - طبقت على مديرية الحابنية. - أجريت الدراسة في العراق. - أجريت الدراسة في (2021م).
- دراسة دلفين وولى.	- تناولت الإبداع.	- تناولت العدالة التنظيمية . - طبقت على الجامعات الأهلية. - أجريت الدراسة في العراق. - أجريت الدراسة (2020م).
- دراسة عبدالحفيظ وآخرون .	- تناولت فاعلية القرارات الإدارية. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	- تناولت الاتصالات الإدارية . - طبقت على المدارس التعليم الأساسي والثانوي. - أجريت الدراسة في ليبيا . - أجريت الدراسة (2020م)
- دراسة الشمري	- تناولت الإبداع الإداري.	- تناولت الاعتراب الوظيفي. - طبقت على المصارف . - أجريت الدراسة في الكويت . - أجريت الدراسة (2019م)

<p>- دراسة بلال.</p>	<p>- تناولت الإبداع الاداري .</p>	<p>- طبقت على المدارس . - تناولت أداء العاملين . - أجريت الدراسة في قطر . - أجريت الدراسة (2018م).</p>
<p>- دراسة يحياوي وفوكراش.</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية . - أجريت الدراسة في الجزائر . - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي .</p>	<p>- طبقت على الاندية الرياضية . - أجريت الدراسة (2016م) .</p>
<p>- دراسة عناب.</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p>- طبقت على البنوك . - تناولت التمكين . - أجريت الدراسة في الاردن . - أجريت الدراسة (2015م).</p>
<p>- دراسة البرناوي.</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري .</p>	<p>- تناولت القيادة التحويلية . - طبقت على الإدارات الحكومية . - أجريت الدراسة في السعودية . - أجريت الدراسة (2012م).</p>
<p>- دراسة الجهمي.</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p>- تناولت إدارة المعرفة . - طبقت على الوزارات الخدمية . - أجريت الدراسة في الأردن . - أجريت الدراسة (2011م).</p>

<p>- تناولت الرأس المال النفسي . - طبقت على رواد الأعمال. - أجريت الدراسة في الصين. - أجريت الدراسة (2020م).</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري.</p>	<p>دراسة <b>Gaoet.al</b></p>
<p>- طبقت على الجامعات. - أجريت الدراسة في تايوان. - أجريت الدراسة (2019م)</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري.</p>	<p>دراسة <b>Chang</b></p>
<p>- طبقت على المدارس. - أجريت الدراسة في ولايات المتحدة الامريكية. - أجريت الدراسة (2018م)</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p>دراسة <b>Hart</b></p>
<p>- تناولت إدارة الجودة . - طبقت على مؤسسات صناعة الخدمات . - أجريت الدراسة في إسبانيا . - أجريت الدراسة (2018م).</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري . - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>دراسة <b>Gonzalez and botela</b></p>
<p>- طبقت على شركات تصنيع الموالد الكيميائية. - أجريت الدراسة في ولايات المتحدة الامريكية. - أجريت الدراسة (2016م).</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري.</p>	<p>دراسة <b>Fagan</b></p>

<p>- تناولت نظم المعلومات الادارية . - طبقت علنالجامعات. - أجريت الدراسة في نيجيريا - أجريت الدراسة (2013م).</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p><b>دراسة - Ajayi and Ominin</b></p>
<p>- تناولت استراتيجيات التدريس . - طبقت الدراسة على المدارس الثانوية. - اجريت الدراسة في زيمبابوي . - اجريت الدراسة (2011م).</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>دراسة - Wadesango</b></p>
<p>- طبقت على منظمات الصناعية. - أجريت الدراسة في إسبانيا - أجريت الدراسة (2007م)</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p><b>دراسة - Lizrraga et al</b></p>
<p>- تناولت فرق العمل. - أجريت الدراسة في اسبانيا. - أجريت الدراسة (2006م).</p>	<p>- تناولت الإبداع الإداري.</p>	<p><b>دراسة - Camelo</b></p>
<p>- طبقت على القطاعات العامة والخاصة . - أجريت الدراسة في استراليا. - أجريت الدراسة (2004م).</p>	<p>- تناولت فاعلية القرارات الإدارية</p>	<p><b>دراسة - Lade and marshall</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبين.



الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة الحالية وذلك من خلال مبحثين، كان الأول فيهما بعنوان : الإطار النظري للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية، وأما الثاني فقد اختص بعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية وكذا التعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، لقد ابرزنا من خلال المطلب الأول من المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في الإبداع الإداري، فقد تطرقنا إلى نشأته وتطوره ومفهومه والذي عرفناه على أنه القدرة على إنتاج طرق وأساليب إدارية جديدة وأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الذكي والأمثل للموارد المتاحة، وبعدها ذكرنا أهميته وأنواعه ومراحله وخصائصه ودوافع التي تدعوا الأفراد للإبداع، وأهم معوقات عملية الإبداعية والعوامل التي تساعد على تتميتها، أما بالنسبة للمطلب الثاني من المبحث الأول فقد اختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير التابع في الدراسة والمتمثل في فاعلية القرارات الإدارية والذي ذكرنا فيه مفهوم القرار الإداري وعرفناه على أنه البديل المختار من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، وبالإمكان تعديله وتغييره أو إلغاءه إذا اقتضى الأمر ذلك، كما اعتبرنا بأن القرارات الإدارية ذات الفاعلية هي تلك القرارات التي تدفع المنظمة نحو التقدم والنجاح وبلوغ أهدافها ، ذلك الأمر الذي لن يتحقق إلا اتخذت في الوقت المناسب، وامتازت بسهولة التنفيذ وانسجمت مع ظروف المنظمة وإمكانيتها، كما وضحنا أهم أبعاد فاعلية القرارات الإدارية، وبعدها أشرنا إلى مختلف أنواع القرارات الإدارية وأهميتها، وكذا مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي عرفناها على أنها : عملية ذهنية بعيدة كل البعد عن العواطف، يتم من خلالها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بناء على ما جمعه من معلومات عن كل بديل وتأثيره دراسة في تحقيق الهدف المنشود.

أما بالنسبة للمبحث الثاني الخاص بالدراسات السابقة فقد استعرضنا فيه عشر دراسات عربية و مثلها دراسات أجنبية كلها بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، كما وضحنا أوجه الشبه و الاختلاف بين كل دراسة من الدراسات السابقة وبين دراستنا الحالية، ونشير في هذا الصدد إلى عدم وجود أي دراسة بين الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية تطرقت إلى أحد المتغيرين المدروسين (المستقل و التابع)،لذا تعتبر دراستنا الحالية إضافة جيدة للمكتبة الجامعية لأنها ربطت بين الإبداع الإداري وفاعلية القرارات الادارية في ظل عدم وجود دراسة اختبرت العلاقة بينهما - على حد علم الطالبين- وفي الفصل الثاني سوف نتطرق إلى الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

تبحث الدراسة الحالية في أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الجزائرية للمياه في ولاية غرداية، ويهتم هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تتضمنه من عناصر مثل : طبيعة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى أداء الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها ، وأخيرا الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات.

كما يقدم هذا الفصل الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة وكذا الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصاءات الوصفية المناسبة لبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وأبعاد الإبداع الإداري وأيضا فيما يرتبط بفاعلية القرارات الإدارية بالنسبة للعاملين في مؤسسة محل الدراسة.

وأخيرا فقد تم إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها ، وبناء على ما تقدم ذكره قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي :

❖ **المبحث الأول :** منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

❖ **المبحث الثاني :** الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة .

❖ **المبحث الثالث :** إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة ( الطريقة والأدوات)

يهتم المبحث بتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات وأداة الدراسة بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها وذلك من خلال الفروع التالية.

#### الفرع الأول: أسلوب الدراسة ومصادرها

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة ويساعد في الحصول على البيانات والمعلومات أكثر واقعية، و من ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات التي تخدم أهداف هذه الدراسة، بالإعتماد على مصدرين لجمع المعلومات هما:

❖ أولاً: المصادر الثانوية: تتمثل في المعلومات والبيانات التي تم الإعتماد عليها من كتب ومجلات واطروحات جامعية ودراسات منشورة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

❖ ثانياً: المصادر الأولية: تتمثل في تصميم الإستبيان، الذي وزع على العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية.

#### الفرع الثاني: طبيعة الدراسة:

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية لأنها إعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان التي تم تطويره وتوزيعه على العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية لتحديد مستوى الإبداع الإداري فيها و اكتشاف تأثيره على فاعلية القرارات الإدارية.

#### الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها

حيث تضم هذه الدراسة متغيرين هما:

❖ أولاً: المتغير المستقل: يتمثل في (الإبداع الإداري): حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة، وذلك في الجزء الثاني من الإستبيان من خلال الاجابة على 30 سؤال، تندرج ضمن ستة ابعاد للإبداع الإداري وهي:

(بعد الحساسية للمشكلات ، بعد الطلاقة ، بعد الأصالة، بعد المرونة، بعد روح المخاطرة، بعد القدرة على التحليل).

إثانياً: المتغير التابع: يتمثل في (فاعلية القرارات الإدارية): حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة ، وذلك في الجزء الثالث من الإستبيان من خلال الإجابة على عشرة أسئلة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية للدراسة ، وذلك من خلال ثلاثة فروع كالتالي :

#### الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

لبلوغ غايات الدراسة الميدانية تم تصميم الإستبيان يتألف من أجزاء تتمثل فيما يلي :

❖ **الجزء الأول:** يتضمن أسئلة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي).

❖ **الجزء الثاني:** يتضمن (30) عبارة متعلقة بأبعاد الإبداع الإداري داخل المؤسسة المدروسة، حيث يتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقدمة حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وذلك ما يوضحه الجدول الموالي حيث يتكون كل بعد من عدة عبارات.

#### الجدول رقم (2-1): تصنيف درجة موافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

❖ **الجزء الثالث:** يتضمن (10) عبارات متعلقة بفاعلية القرارات الإدارية داخل المؤسسة المدروسة حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

لتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس قام الطالبان بعرض الإستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية (أنظر الملحق 2). وذلك من أجل معرفة مدى وضوح وإتساق العبارات من ناحية الصياغة والتصميم ومدى إنسجامها مع معايير الشمولية والموضوعية والملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد استجيب لأراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم .

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لمعرفة درجة مصداقية الإجابات على عبارات الإستبيان تم إستخدام معامل المصدقية (ألفا) لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة معامل ألفا بين (0-1) وتكون مقبولة إحصائيا إذا زادت عن (60%) وتكون مصداقية الأداة جيدة.<sup>59</sup>

ولقد بلغت نتائج إختبار معامل ألفا لكل عبارات الإستبيان (الأداة ككل) 0.879 أي 87.9% وهي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك مصداقية في إجابات الأفراد المبحوثين، وهو مؤشر واضح يدل على وجود إتساق قوي ومتين، وعليه يمكن الإعتماد على مصداقية أداة الدراسة وتعميم نتائج الدراسة الحالية .

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الإحصائية المستخدمة:

يهتم هذا المطلب بتعين مجتمع الدراسة ونوع العينة المستمدة منه، بالإضافة إلى توضيح الأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها بهدف إختبار صحة الفرضيات واستخراج النتائج .

الفرع الأول : نبذة عن مؤسسة الجزائري للمياه وحدة غرداية

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 01- 101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أبريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة لوحدة غرداية بحي الثنية.

وتقدم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية خدمات تزويد بالمياه الصالحة للاستعمال للمواطنين القاطنين في ولاية غرداية، وذلك بالسهر على متابعة عمليات الإنتاج إلى غاية التوزيع مرورا بالتخزين

<sup>59</sup> جودة، محفوظ. 2008 م. التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

والمعالجة عبرة مخابرها المتواجدة على مستوى الوحدة، حيث تضم حوالي 600 عامل على مستوى كامل الولاية وحوالي 130 عامل على مستوى مديريتها<sup>60</sup>

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الجزائرية للمياه في ولاية غرداية خلال العام (2022م) حيث يبلغ إجمالي العاملين في المؤسسة (130) عاملا، ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 85 عامل في المؤسسة أُسُرد منها (71) إستان كانت جميعها صالحة للإستعمال، حيث بلغت نسبة الإستجابة (83.5%) وهي نسبة جيدة.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SSPS) للقيام بعملية التحليل الإحصائي، واعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى دقة (95%) لتفسير نتائج الإختبارات المتحصل عليها، حيث تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

- 1- معامل الارتباط بيرسون لتحليل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المدروسة.
- 2- تحليل الإنحدار المتعدد (MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS): لتوضيح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .
- 3- إختبار (Independent– samples T–Test): لمعرفة إذا ما كان هناك فروق في إجابات الأفراد المبحوثين تبعا للمتغير النوع الإجتماعي.
- 4- إختبار التحليل التباين الأحادي (anova): للمقارنة بين المتوسطات الخصائص الديمغرافية (الفئة العمرية والمؤهل العلمي والأقدمية والمسمى الوظيفي)، ولمعرفة إذا ما كان هناك فروق بين المتوسطات الدالة الإحصائية.

<sup>60</sup>مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية، 2022 م، المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، الجزائر.

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث بعرض الإحصاءات الوصفية للأفراد المبحوثين، وذلك باعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يتناسب طبيعة كل متغير، وذلك من خلال مطلبين.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

توطئة لتحليل نتائج الدراسة المرتبطة بالبيانات الديمغرافية، سيتم وصف هذه الأخيرة بالتفصيل إستنادا إلى الاجابات الافراد المبحوثين الواردة في الاستبيان ضمن عبارات الخصائص الديمغرافية على النحو التالي: الجدول رقم (2 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية

المتغير (الخاصية)	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	42	59.2
	أنثى	29	40.8
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>%100</b>
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	11	15.5
	من 31 إلى 39 سنة	28	39.4
	من 40 سنة إلى 49	26	36.6
	50 سنة فأكثر	6	8.5
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	21	29.6
	جامعي	33	46.5
	دراسات عليا	16	22.5
	شهادات اخرى	1	1.4
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>%100</b>
الأقدمية (الخبرة)	أقل من 5 سنوات	11	15.5
	من 6 إلى 10 سنوات	24	33.8
	من 11 إلى 15 سنة	14	19.7
	أكثر من 15 سنة	22	31.0
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>%100</b>



8.5	6	رئيس دائرة	المسمى الوظيفي
19.7	14	رئيس مصلحة	
39.5	17	إطار تقني	
15.5	11	ملحق إداري	
5.6	4	مسير مخزونات	
5.6	4	السكرتاريا	
1.4	1	مراقب التسيير	
2.8	2	عون إداري	
1.4	1	أمين مخزن	
<b>%100</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من نتائج الجدول السابق مايلي:

- أن أغلب الأفراد المبحوثين من ناحية الجنس هم الذكور بنسبة 59.2% وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 40.8 من عينة الدراسة ، ويفسر ذلك بطبيعة العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه الذي يحتاج لتواجد لجنس الذكور بما يتلائم ومتطلبات الأعمال البدنية.
- أن النسبة الأعلى لأعمار العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه تمثلت في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 39 سنة والتي بلغت نسبتهم 39.4% من عينة الدراسة وهذا راجع إلى خصوصية وطبيعة العمل في المؤسسة المدروسة التي تحتاج إلى كوادر إدارية شابة ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 36.6 % في حين بلغ أصحاب الفئة العمرية 30 سنة فأقل نسبة 15.5 وتذيلت فئة 50 سنة فأكثر الفئة العمرية بنسبة 8.5% والتي من الممكن أن تتمثل في العاملين أصحاب الخبرة الطويلة في المؤسسة أو رؤساء المصالح أو رؤساء الدوائر، وتدل النتائج عوما أن أغلب الكوادر هم من متوسطي الأعمار.
- أن النسبة الأعلى من ناحية المؤهل العلمي لأفراد المبحوثين كانت لمؤهل العلمي الجامعي بنسبة 46.5%، تليها نسبة 29.6 للمؤهل العلمي ثانوي فأقل، في حين بلغت فئة الدراسات العليا 22.5% من عينة الدراسة واما بنسبة للفئة شهادات أخرى فقد بلغت نسبة 1.4% وهذا يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة المدروسة لديهم مؤهلات جامعية .
- أن النسبة الأعلى لتوزيع الأفراد المبحوثين وفقا للاقدمية بلغت 33.8 للعاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 6 سنوات إلى 10سنوات، تليها نسبة 31% بالنسبة للمبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 15

سنة، تم نسبة 19.7% للعاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم عن 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 15.5% وتعتبر هذه نسب جيدة ذلك لإرتفاع عدد الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات مما يضيف على المبحوثين بخبرة لا بأس بها.

• أن النسبة الأعلى للتوزيع الأفراد المبحوثين وفقا للمسمى الوظيفي لهم كانت (39.5%) والتي تمثلت في الإطارات التقنية، تليها نسبة (19.7%) لرؤساء المصالح ثم نسبة (15.5%) للملاحق الإداريين، ثم نسبة (8.5%) لرؤساء الدوائر، ثم نسبة (5.6%) للمسييرين المخزونات والسكرتاريا، ثم نسبة (2.8%) للأعوان الإداريين، ثم نسبة (1.4%) لمراقبة التسيير وأمين المخزن، وتدل النتائج على تعدد الوظائف وتنوع المصالح في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

وبناء على ما سبق تحليله يمكننا القول من خلال النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرات إيجابية في أن العينة متنوعة من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمؤهل العلمي والاقدمية (الخبرة) والمسمى الوظيفي .

#### المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح الوصف الإحصائي لكل من المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري و المتغير التابع وهو فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، وذلك من خلال الفرعين المواليين

#### الفرع الأول: المتغير المستقل (الإبداع الإداري)

يهتم بعرض المقاييس الإحصائية الملائمة، والتي تمت وفق مرحلتين :

1. المرحلة الأولى: حيث تم إستعمال فيها مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة

الخاصة بقرارات الاستبيان وفق ما تم توضيحه في الجدول رقم (2-1):

2. المرحلة الثانية: حيث تم تقدير فيها الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي:

$$\text{❖ أولاً: المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{❖ ثانياً: طول الفئة: المدى} / \text{عدد التكرارات} = 5/4 = 0.8$$

❖ ثالثاً: نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالاتي:

- س 1] 1.8 - [ مستوى موافقة منخفض جدا.

- س 1] 2.6 - [1.81 يكون مستوى موافقة منخفض.

- س 1] 3.4 - [2.61 يكون مستوى موافقة متوسط نوعا ما.

- س 1] 4.2 - [3.41 يكون مستوى موافقة مرتفع.

- س 1] 5 - [4.21 يكون مستوى موافقة مرتفع جدا.

الجدول رقم (2-3):

درجة الموافقة حول أبعاد الإبداع الإداري مرتبة حسب متوسط موافقتها:

البعـد	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المرونة	1	4.104	0.535	مرتفعة
الحساسية للمشكلات	2	4.034	0.496	مرتفعة
الإصالة	3	4.004	0.522	مرتفعة
القدرة على التحليل	4	3.956	0.510	مرتفعة
الطلاقة	5	3.944	0.593	مرتفعة
روح المخاطرة	6	3.746	0.715	مرتفعة
كل الأبعاد	-	3.964	0.339	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه، وذلك بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام لأبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغ (3.964). كما أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد الستة المدروسة كانت مرتفعة من ناحية درجة الموافقة حيث تراوحت ما بين (3.746 - 4.104). احتل بعد المرونة البداية يليه بعد الحساسية للمشكلات ثم الإصالة ثم القدرة على التحليل ثم الطلاقة ثم روح المخاطرة في المركز الأخير، ونلاحظ أن مؤسسة الجزائرية للمياه تستعمل كل أبعاد الإبداع الإداري بين عاملين لديها بدرجات متقاربة وفقا لتقارب المتوسطات الحسابية لأبعاد الستة ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول موافقتهم على مدى الإبداع في مؤسسة الجزائرية للمياه، سيتم إستعراض المقاييس الإحصائية الوصفية لعبارات كل بعد على حدا من خلال الجداول الموالية :

الجدول رقم (4-2)

درجة الموافقة حول بعد الحساسية للمشكلات مرتبة حسب متوسط موافقتها:

العبارات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها	1	4.2	0.683	مرتفعة جدا
أمتلك قدرات كافية لتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2	4.08	0.824	مرتفعة
أستخدم الاساليب والافكار الجديدة لحل مشكلات العمل	3	4.06	0.715	مرتفعة
أستطيع حل المشاكل في العمل بطريقة علمية	4	3.93	0.851	مرتفعة
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	5	3.92	0.858	مرتفعة
البعد ككل	-	4.034	0.496	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى بعد الحساسية للمشكلات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت ما بين (3.92 - 4.2) احتلت العبارة أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وإنحراف (0.683) وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة ذو مهارة عالية، بينما احتلت العبارة أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات التي يعاني منها الأخرين في العمل المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وإنحراف 0.858. وهذا مايدل على حرص الأفراد المبحوثين على متابعة سير الأعمال ومواجهة نقاط الضعف وهذا ما يحقق الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم (2 - 5):

درجة الموافقة حول بعد الطلاقة مرتبة حسب متوسط موافقتها :

العبارات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
أمتلك القدرة على تغيير أسلوب في أداء عملي	1	4.10	0.679	مرتفعة
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	2	4.06	0.876	مرتفعة
أستطيع إسترجاع أي معلومة سابقة بسهولة	3	3.92	0.824	مرتفعة
أحرص على توفر عدد من البدائل عند التعامل مع مشكلات مختلفة	4	3.92	0.806	مرتفعة
أطلع على اتجاهات المستقبل المتعلقة بالعمل الإداري للاستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري	5	3.72	0.881	مرتفعة
البعد ككل	-	3.944	0.593	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى الطلاقة في مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفرد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.72 - 4.10). إحتلت العبارة أمتلك القدرة على تغيير أسلوب في أداء عملي الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وإنحراف (0.679) . في حين إحتلت العبارة أطلع على اتجاهات المستقبل المتعلقة بالعمل الإداري للاستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف (0.858). وهذا يعني أن هناك إهتمام لدى الأفراد المبحوثين بتوظيف واستثمار مهاراتهم وخبراتهم التي اكتسبوها، وهد ما يحقق الطلاقة.

## الجدول رقم (2 - 6):

درجة الموافقة حول بعد الأصالة مرتبة حسب متوسط موافقتها.

العبارة	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أتجنب حلول سابقة ثبت عدم ملائمتها للموقف الحاصل	1	4.06	0.791	مرتفعة
أتأني في قبول أو رفض الأفكار الجديدة	2	4.01	0.819	مرتفعة
أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	3	4.01	0.643	مرتفعة
أحث زملائي على إنجاز الأعمال بأساليب جديدة	4	4.00	0.775	مرتفعة
أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في إنجاز الأعمال الموكلة إلي	5	3.94	0.791	مرتفعة
البعد ككل	-	4.004	0.522	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى بعد الأصالة في مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات للعبارة المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.94 - 4.06). احتلت العبارة أتجنب حلول سابقة ثبت عدم ملائمتها للموقف الحاصل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف (0.791). في حين احتلت العبارة أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في إنجاز الأعمال الموكلة إلي المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف (0.791) وهذا يعني سعي الأفراد المبحوثين لتوسيع إهتماماتهم وهذا ما يحقق الأصالة .

الجدول رقم (2 - 7):

درجة الموافقة حول بعد المرونة مرتبة حسب متوسط موافقتها.

العبارات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أسارع في تغيير موقفي عندما أقتنع بعد صحتها	1	4.42	0.552	مرتفعة جدا
أثناء أداء عملي أنظر للأمور من عدة زوايا	2	4.23	0.721	مرتفعة جدا
أستمع لأي مقترح يؤدي إلى التغيير	3	4.11	0.919	مرتفعة
أستطيع التكيف مع المشكلات في عملي	4	3.94	0.809	مرتفعة
يمكنني التخلي عن أساليب العمل التي تعودت عليها بسهولة	5	3.82	1.004	مرتفعة
البعد ككل	-	4.104	0.535	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى بعد المرونة في مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.82 - 4.42). إحتلت العبارة أسارع في تغيير موقفي عندما أقتنع بعد صحتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف المعياري (0.552). في حين إحتلت العبارة يمكنني التخلي عن أساليب العمل التي تعودت عليها بسهولة المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف (1.004) وهذا يعني قدرة الافراد المبحوثين على رؤية المهام بعدة طرق وزوايا مختلفة وهذا ما يحقق المرونة .

الجدول رقم (2-8):

درجة الموافقة حول بعد روح المخاطرة مرتبة حسب متوسط موافقتها.

العبارات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق أفكار جديدة	1	3.90	0.813	مرتفعة
أرغب دوما في خلق وضع جديد مختلف داخل المنظمة	2	3.83	0.845	مرتفعة
روح المخاطرة لدى تأثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة	3	3.72	0.944	مرتفعة
أرغب في العمل ضمن فرق تسوده روح المجازفة	4	3.66	1.068	متوسطة نوعا ما
أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة	5	3.62	1.100	متوسطة
البعد ككل	-	3.746	0.715	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى بعد روح المخاطرة في مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.62 - 3.90). إحتلت العبارة **أتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق أفكار جديدة** الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.813). في حين إحتلت العبارة **أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة**. المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف (1.100) وهذا ما يدل على وجود رغبة لدى أفراد المبحوثين في العمل ضمن فرق العمل وتحسين ظروف العمل وبنفس الوقت القلق والخوف من المجهول وهذا ما يحقق روح المخاطرة



## الجدول رقم (2-9):

درجة الموافقة حول بعد القدرة على التحليل مرتبة حسب متوسط موافقتها.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	العبارات
مرتفعة جدا	0.593	4.18	1	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه
مرتفعة جدا	0.609	4.03	2	لدى القدرة على تنظيم أفكارى
مرتفعة جدا	0.686	4.01	3	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة
مرتفعة	0.894	3.83	4	أستعين بأحدث الوسائل التكنولوجية لتحليل البيانات الخاصة بعملى
مرتفعة	0.773	3.73	5	أمتلك القدرة على تحليل ردود كل فعل مختلف فى العمل
مرتفع	0.510	3.956	-	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق إلى إرتفاع مستوى بعد القدرة على التحليل فى مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات للعبارات المستعملة فى قياس هذا البعد من ناحية درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.73- 4.18)، إحتلت العبارة **أحدد تفاصيل العمل قبل البدء فى تنفيذه** الرتبة الأولى بمتوسط حسابى (4.18) وانحراف معيارى (0.593). فى حين إحتلت العبارة **أمتلك القدرة على تحليل ردود كل فعل مختلف فى العمل**. المركز الأخير بمتوسط حسابى (3.73) وانحراف معيارى (0.773) وهذا ما يدل على سعي الأفراد المبحوثين لممارسة المهام الموكلة إليهم بطرق أكثر تخصصية على خلاف ما كان سابقا حيث كان العمل يتم بصورة إجمالية وهذا ما يحقق القدرة على التحليل.

**الفرع الثاني: المتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية)**

يختص بالوصف الإحصائي لفاعلية القرارات الإدارية ( المتغير التابع) في مؤسسة جزائرية للمياه وحدة غرداية كما هو مبين في الجدول (2 - 9): والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا درجة الموافقة لكل عبارة من الإستبيان.

**الجدول رقم (2-10):**

**درجة الموافقة حول فاعلية القرارات الإدارية مرتبة حسب متوسط موافقتها.**

العبارة	ترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يساهم الإبداع في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية	1	4.30	0.725	مرتفعة جدا
أرجع إلى لوائح والقوانين لأسترشد بيها عند اتخاذ القرار	2	4.23	0.721	مرتفعة جدا
أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات الفعالة في وقتها لضمان سير العمل في المنظمة	3	4.15	0.768	مرتفعة
أقوم باتخاذ القرارات الفعالة بعد التنسيق على الأقسام المختلفة لإيجاد الحلول المناسبة	4	4.10	0.796	مرتفعة
أحاول تحديد كفاءة كل بديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار	5	3.89	.0785	مرتفعة
تؤخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على المهام التي أقوم بها	6	3.68	0.922	مرتفع
تهتم الإدارة بتطوير الموارد البشرية والحرص على الرفع من معنوياتهم	7	3.66	1.108	مرتفع
تحرص الإدارة على تقييم القرار وتقويمه	8	3.51	1.206	مرتفع
تحرص الإدارة على الوضوح والدقة في صياغة القرارات الإدارية	9	3.51	1.081	مرتفع
يشارك العاملون في إتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق عملهم مما يساهم في تطبيقها	10	3.48	0.9.69	مرتفع
جميع العبارات	-	3.849	0.525	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المحور الثاني من الإستبيان والمتعلق بمدى فاعلية القرارات الإدارية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية يساوي (3.84)، وهو يعكس مستوى مرتفع من فاعلية القرارات الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، وذلك ما تؤكده المستويات المرتفعة من إجابات الأفراد المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور والتي تراوحت ما بين (3.48 - 4.30)، إحتلت العبارة يساهم الإبداع في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف (0.725)، في حين إحتلت العبارة يشارك العاملون في إتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق عملهم مما يساهم في تطبيقها المركز الأخير بمتوسط (3.48) وانحراف (0.969)، وبناء عليه يمكن القول أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تحقق مستوى مرتفع من فاعلية القرارات الإدارية فيها.

**المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

يهدف هذا المبحث إلى إختبار صحة الفرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق برنامج (SPSS) الإحصائي، وكذا باستعمال العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة لكل فرضية.

**المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:**

تم في البداية إجراء إختبار كولمو جروف سمرنوفو ذلك لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الفرضيات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد كلا من الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي :

● **الفرضية الصفرية H0:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

● **الفرضية البديلة H1:**البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول الموالي يبين النتائج :

**الجدول رقم (2-11): نتائج إختبار كولمو جروف سمرنوف في توزيع البيانات:**

القسم	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور الإبداع الإداري	30	0.698	0.715
الثاني	عبارات محور فاعلية القرارات الإدارية	10	1.205	0.089
	جميع العبارات	40	0.951	0.402

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة z للمحور الأول تساوي (0.698) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.715) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) كما يتبين أن قيمة z للمحور الثاني تساوي (1.205) وأن مستوى دلالة (0.089)، أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ويتبين من خلال الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع العبارات أكبر من (0.05) أي ( $sig < 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، و بناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتوجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

✻ وتتص الفرضية الأولى في الدراسة على ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل ، مجتمعة على تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه في ولاية غرداية،

بهدف التحقق من هذه الفرضية تم إستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة وذلك من أجل التأكد من عدم وجود درجة عالية من الارتباط المتعدد بينها، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) .

**1- معامل الارتباط بيرسون:**

نوضح في الجدول رقم (2 - 11) نتائج المرتبطة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإبداع الإداري ( الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل) وبين فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية من أجل التحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء إختبار إرتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم ( 2 - 12 )**

**معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات الارتباط متغيرات الدراسة**

المتغير	فاعلية القرارات الإدارية	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	الأصالة	المرونة	روح المخاطرة	القدرة على التحليل
فاعلية القرارات الادارية	1	-	-	-	-	-	-
الحساسية للمشكلات	0.6**	1	-	-	-	-	-
الطلاقة	0.694**	0.5**	1	-	-	-	-
الأصالة	0.4**	0.138	0.092	1	-	-	-
المرونة	0.6**	0.244	0.222	0.004	1	-	-
روح المخاطرة	0.727**	0.129	0.365	0.215	0.316	1	-
القدرة على التحليل	0.637**	0.181	0.351	0.003	0.4**	0.422*	1

\*\* ذات دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05\alpha$ )

يتبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

$\alpha$  وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مهمة وموجبة بين أبعاد الإبداع الإداري: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل) وبين المتغير التابع في الدراسة: فاعلية القرارات الإدارية، وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05).  
 $\alpha$  حيث كانت العلاقة قوية مع كل من الطلاقة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المرونة والتي قد بلغت معاملات الارتباط فيهم (0.694) و (0.727) و (0.637) و (0.6) و (0.6) على التوالي.  
 $\alpha$  بينما كانت العلاقة ضعيفة مع الأصالة والذي بلغ معامل الارتباط فيها (0.4).  
 $\alpha$  وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الإبداع فيما بينهما (المتغيرات المستقلة) حيث كانت العلاقة متوسطة بين الحساسية للمشكلات والطلاقة والتي بلغت معامل الارتباط فيه (0.5).  
 $\alpha$  وأخيراً كان معامل الارتباط ضعيف بين بعد القدرة على التحليل و بين كل من بعدي المرونة و روح المخاطرة بمعامل ارتباط (0.4) و (0.422) على الترتيب.

## 2- تحليل الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول رقم (2 - 13) نتائج الانحدار المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع:

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل الانحدار

F Change	Adjusted Square R2	** sig	Standardized Coefficients (Beta)	أبعاد الإبداع الإداري
0.000	0.5	0.024	0.527	الحساسية للمشكلات
		0.070	0.390	الطلاقة
		0.004	0.570	الأصالة
		0.811	0.022	المرونة
		0.793	0.042	روح المخاطرة
		0.004	0.651	القدرة على التحليل

\*\* ذات دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )

يتضح من الجدول أعلاه رقم (2 - 12) أن نموذج الدراسة دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (FChange) 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغت القوة التفسيرية (Adjusted Square R2) 50% وتعني أن 50% من التغيرات في المتغير التابع تعزى التغيرات التي تحصل في المتغيرات المستقلة، كما يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يبين كلا من التغيرات المستقلة التالية: الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل والمتغير التابع فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، حيث بلغ مستوى دلالة للمتغيرات المستقلة المذكورة سابقاً (0.024) (0.004) (0.004) على التوالي، وكل هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما بينت أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كلا من المتغيرات المستقلة التالية: الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، والمتغير التابع فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، حيث بلغ مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة المذكورة سابقاً (0.070) (0.811) (0.793) على التوالي، وكل هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

✻ تتنص الفرضية الثانية لهذه الدراسة على مايلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول الإبداع الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي.

بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:

(1) إختبار (Independent T-test): لإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول الإبداع الإداري تعزى لخاصية النوع الإجتماعي.

(2) إختبار (Anova): لإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول الإبداع الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي.

والجدول رقم (2 - 13) يبين نتائج تطبيق هذين الإختبارين :

**الجدول رقم (2 - 14):**

**نتائج تطبيق إختبار (Independent T-test) و (Anova) للفرضية الثانية:**

الإبداع الإداري		الخصائص الديمغرافية
sig	F	
1.132	0.342	الفئة العمرية
0.324	0.808	المؤهل العلمي
0.788	0.505	الأقدمية (الأقدمية)
0.006	0.584	المسمى الوظيفي
Sig	T	النوع الإجتماعي
0.974	0.032	نكر
0.974	0.032	أنثى

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2 - 13) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى (a=0.05) أي أنها عند مستوى الثقة (95%) مما يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول الإبداع الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي، وبناء عليه نقبل صحة الفرضية الثانية.

**المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها**

✦ تتص الفرضية الثانية لهذه الدراسة على مايلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي.



بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق نفس الخطوات الواردة في المطلب الثاني ( نفس الاختبارات الإحصائية):

**الجدول رقم (2 - 15):**

**نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (Anova) للفرضية الثالثة:**

فاعلية القرارات الإدارية		الخصائص الديمغرافية
Sig	F	
2.770	0.048	الفئة العمرية
0.726	0.540	المؤهل العلمي
1.508	0.221	الأقدمية (الأقدمية)
0.711	0.617	المسمى الوظيفي
Sig	T	النوع الإجتماعي
0.189	1.327	ذكر
0.188	1.332	أنثى

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2 - 14) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى (a=0.05) أي أنها عند مستوى الثقة (95%) مما يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي، وبناء عليه نقبل صحة الفرضية الثالثة.

## الخلاصة:

يحتوي هذا الفصل الموسوم بالدراسة الميدانية أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية دراسة حالة المؤسسة وحدة غرداية ثلاثة مباحث أساسية، اختص المبحث الأول ضمن هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك تبين الأسلوب المستعمل في هذه الدراسة وهو الوصف التحليلي، بالإضافة إلى الاعتماد على استبيان كأداة للدراسة والذي قسم إلى ثلاثة محاور هي: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والإبداع الإداري (المتغير المستقل في الدراسة) وفاعلية القرارات الإدارية (المتغير التابع في الدراسة)، حيث تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك بهدف اختبار الصدق الظاهري للأداة الاستبيان، أما بالنسبة للاختبار ثبات أداة الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ والذي قدر نسبته بـ 87.9%، وهي نسبة مرتفعة جدا من المصدقية في الإجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة، كما تضمن هذا المبحث تعريف بمجتمع وعينة الدراسة بحيث بلغت 85 عامل، وفي الأخير تم الكشف عن أهم الإحصاءات الوصفية التي أستخدمت في الدراسة إما في الوصف الإحصائي (كالتركزات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وإما إختبار صحة الفرضيات: كإختبار (Independent T-test) .

في حين أختص المبحث الثاني في هذا الفصل بالوصف الإحصائي لعبارات وأسئلة محاور الإستبيان، فبالنسبة للخصائص الديمغرافية التي تم دراستها كانت: النوع الإجتماعي الذي تميز بارتفاع عدد الذكور على عدد الإناث، والفئة العمرية التي تميزت بارتفاع في عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 39 سنة ، والمؤهل العلمي الذي أرتفع فيه عدد العاملين الجامعيين وخاصة الأقدمية التي تميزت بارتفاع العاملين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، والمسمى الوظيفي حيث تميزت المؤسسة محل الدراسة بارتفاع عدد الإطارات التقنية فيها، أما فيما يتعلق بالوصف الإحصائي للمتغيرين التابع والمستقل لهذه الدراسة، فقد شمل المحور الثاني للاستبيان الخاص بالأبعاد الإبداع الإداري وأيضا المحور الثالث المتمثل في فاعلية القرارات الإدارية حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على إرتفاع مستوى الإبداع الإداري كذا فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية والذي تقدم فيه بعد المرونة عن باقي أبعاد الإبداع الإداري .

وفي الأخير تم إختبار صحة فرضيات الدراسة الثلاثة ضمن المبحث الثالث، حيث تم الكشف عن عدم صحة الفرضية الأولى عن طريق إجراء إختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما تم الكشف عن صحة الفرضيتين الثانية والثالثة عن طريق إجراء إختباري كاختبار (Independent T-test) و Anova) وفي الخاتمة العامة سنقوم بتلخيص أبرز النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية.

الختامة العامة

### الخاتمة:

تحتوي الخاتمة العامة لهذه الدراسة على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها تم وضع جملة من التوصيات، وكذا اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية للبحث فيها، و تم توضيح كل ذلك على النحو الموالي:

### أولاً: النتائج:

بناء على الوصف الإحصائي للمتغيرين المستقل والتابع ضمن هذه الدراسة وكذا إختبار صحة فرضياتها فقد تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- 1) حققت المؤسسة الجزائرية للمياه في ولاية غرداية مستوى مرتفع من الإبداع الإداري فيها، وذلك بدلالة إرتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة والذي بلغ (3.964) .
- 2) حققت المؤسسة الجزائرية للمياه في ولاية غرداية مستوى مرتفع من فاعلية القرارات الإدارية فيها، وذلك بدلالة إرتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة والذي بلغ (3.849)
- 3) إحتل بعد المرونة المركز الأول بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.104)، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.034)، ثم بعد الأصالة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.004)، ثم بعد القدرة على التحليل بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.956)، ثم بعد الطلاقة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.944)، ثم بعد روح المخاطرة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.746).
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.
- 5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.
- 6) لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي)، في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.
- 7) لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي)، في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

### ثانيا: التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة،توصي الدراسة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية بما يلي:

- 1) العمل على توفير مناخ إبداعي ملائم من خلال إنشاء مصلحة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع الموارد البشرية عن طريق الأخذ بأفكارهم ودراسة إمكانية تحقيقها على أرض الواقع.
- 2) تنمية روح المبادرة والابتكار لدى العاملين من خلال وضع استراتيجية مبنية على أسس دقيقة للكشف عن الأفراد الموهوبين.
- 3) توفير كافة الوسائل والمعدات التي تستعمل في عمليات الإبداعية للإداريين.
- 4) عمل إستقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 5) الحرص الدائم على السعي لمواكبة التطورات الحاصلة في نظم وتكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرارات.
- 6) الاعتماد على الطرق العلمية الصحيحة في عملية تنظيم وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى المعلومات الأكثر دقة التي تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

### ثالثا: أفاق البحث:

توصي الدراسة الحالية بإجراء دراسات مستقبلية ترتبط بموضوعي الابداع الاداري و فاعلية القرارات الادارية على مؤسسات أخرى صناعية أو تجارية أو خدمية، عمومية أو الخاصة في إطارين زمني و مكاني مختلفين عن الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم، خالد و كاظم، فائق. 2021م، "ما مدى تأثير المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في مديرية بلدية الحبانية"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 والعدد 04، العراق، ص: 81.
2. أحمد. محمد البشير إبراهيم، 2022م، أساليب المحاسبة الادارية الحديثة ودورها في إتخاذ القرارات الادارية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية السودان"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الجلفة ، الجزائر، ص: 146-147 .
3. الأشهب نوال عبدالكريم، 2014م، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ص: 25-26.
4. أوبختي، نصيرة و عيسى، نبوية، 2020م، "الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة : دراسة حالة المؤسسة تافنة مغنية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ص: 287.
5. أيبطاحين غانية، 2014م، " أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 02 ، العدد 04، جامعة البليدة، الجزائر ص: 32.
6. برزوق عبد الرفيق، 2021م، "فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع بولاية البليدة"، مجلة المشكاة في الإقتصاد التنمية والقانون، المجلد 06 والعدد 01، جامعة البليدة 02 الجزائر، ص: 14.
7. بلال أحمد صلاح الدين. 2018م، اثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمدارس العامة بدولة قطر: رؤية إستراتيجية رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان ، ص: "د"
8. لبويعة عبدالوهاب ، " دور الإبداع في تحقيق زيادة المنظمات :دراسة حالة مجمع صيدال، "مجلة البشائر، المجلد الرابع، العدد 3 ، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر ، ص: 479 .
9. جلدة. سليم بطرس، 2008 م ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة 01 ، الجامعة الأردنية ، ص: 16.
10. الجهمي، خالد نوران، 2011 م، أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الاردن ، ص: 13.

11. حريم. حسين ، 1979 م، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،ص: 345.
12. حريم. حسين، 1979 م ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،ص: 345.
13. خير الله. جمال، 2009م، الإبداع الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص: 209.
14. خير الله. جمال، 2009م، الإبداع الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ص، 209.
15. دلفين، شيرزاد محمد و ولى، أحلام إبراهيم. 2020م. " دور مستويات العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 16، العدد 52، جامعة صلاح الدين العراق، ص: 414.
16. الذنبيات. سمير طه، 2010م، أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية: دراسة ميدانية في مؤسسة المدنالصناعية الاردنية ومؤسسة المناطق الحرة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، ص: 33-34.
17. رابح، سايح عبدالله، 2012م،القرار الإداري، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ص:22
18. الساعدي، مؤيد 2013 م ، "دور إستراتيجيات الإبداع الأداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة"،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية،المجلد 15، العدد 4،ص:33
19. الشمري، مشعل عواد غازي، 2019 م، أثرالإغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري دور الوسيط للتمكين: دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية،رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ،الأردن،ص: 50.
20. صحراوي.وافيةتوزروتى.أسماء، 2021 م،"الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المعوقات وممارسة المراحل"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية ، المجلد 10، العدد01،جامعة الجزائر، ص: 149.
21. عامر. سعد يس ، 2004 م ، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز wide service ، مصر القاهرة، ص، 598.
22. عامر. سعد يس، 2004م، الإدارة وتحديات التغيير، مركز wideservice ، مصر القاهرة ، ص: 598.



23. عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد و آخرون، 2020م، "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية : دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية بلدية الأبيار" ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03 العدد03، جامعة بغازي، ليبيا، ص: 15.
24. عبدالحليم الحمزة ، 2017 م ،"التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي: دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة"،مجلة العلوم العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، الجزائر، ص: 424
25. العرادة. جراح عبد العزيز، 2021م،أثر استخدام الانظمة الالكترونية في الابداع الإداري في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،رسالة ماجستير ،جامعة آل البيت ،الأردن،ص:40.
26. عطية. توفيق و العجلة توفيق ،2009م ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ماجستير،جامعة الإسلامية بغزة،فلسطين، ص: 10 .
27. علي هيفاء محمد ، 2021 م ، أثر رأسمال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان ، دار المنظومة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن، ص: 37-38.
28. عمر محمد دره. 2009م. مدخل إلى الإدارة ، دار الباسل للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص: 12
29. عمومن رمضان ،2013م،"معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة"،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 12، الجزائر، ص: 8.
30. عناب أوس محمد ، 2015 م ، أثر التمكين على فاعلية القرارات الإدارية في البنوك الأردنية،رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن، ص: 22
31. غبيان. عمر محمود، 2009م،القيادة الفاعلة والقاعدة الفعال، إثراء للنشر والتوزيع،الأردن ، ص: 109 .
32. غراز الطاهر ، 2021م ،"دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات"،مجلة الرصيد العلمي ، المجلد 8 ، الجزائر، ص: 156.
33. القاسمي. أميمة، 2002م،"مفهوم الإبداع الإداري وتنمية" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقدة في بيروت ص:551.
34. لبوز. إلياس، 2017، دور إبداع في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة ( اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية شباب والرياضة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر الجزائر، ص: 39-44

35. مام عواطف وحلاب خضرة، 2016م ، "الإبداع الإداري ومعوقاته وإستراتيجيات التعامل معه في الادارة المدرسية"،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف،مسيلة، الجزائر، ص:33.
36. هادي مراون، أحمد العيساوي، 2020م، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية إتخاذ القرار الإداري: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين"،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد28، جامعة التقنية الشمالية ، معهد الدور التقني، العراق، ص:314 .
37. ياغي محمد عبدالفتاح، إتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة 03، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن، ص:22
38. ياغي. محمد عبدالفتاح، 1997م، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ص:83.
39. يحيوي محمد وفوكراش زبيدة، 2016م، "إتخاذ القرارات الادارية بالأندية الرياضية ودوره في رفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف الرياضي"، مجلة العلمية المحكمة العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، العدد(10)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر ص: 286.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

40. Ajayi , I , A, Ominin,F,F, (2013) .”The use of management information system (Mis) in decision making in the South –West Nigerian universities”, **Educational Research and Reviews**, 2(5),p. 109–116
41. Camelo , G Huang. Jia–Chi &Farh . Jing–Lih . (2006) . “The impact of highlevel management teams and worke force characteristice on the innovation; the Spanish case” , **European journal of innovation management** , 9(2). p179–201
42. chang .I .Y . (2019) . “Effect of Creative Thinking Teaching on the Creativity of Mice College Students” . In 2019 International Conference on Organizational Innovation (icoi 19) Atlantis press.
43. **Fagan** , H,(2016). “ TheInfluence of Creative Style and Climate on Software Development team Creativity :An Exploratory Study”, **journal of Computer Information Systems** , Decision p:73–80
44. Gao.Q.Wu.C.Wang.L.&Zhano.X.(2020).”TheEntrepreneursPsychological Capital, Creative, Innovation, behavior and Enterprise Performance”. **Frontiers in Psychology**. 11. 1651.
45. Gnzalez.C. Roig and botela . (2018). “Quality Management as a driver of Innovation in the Service Industry Service Business Quality Management , **journal of Management** . Decision 12(3):505–524.
46. Hart , Walter H .(2018). “Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents Decisions When Facing Professional Dilemmas**Educationalleadership and Administration:Teaching and Program Development**, 29 (1), p14–25.
47. Lade ,b.s Marshall, v. (2004), “Participation in decision making:A matter of context ?”, **Leadership and organization development Journal**.37(8)

48. Lizgrage , m& Maria , J, (2007), "Factors That Affect Decision Making : gender and Age Differences" , **International Journal Of Psychology and Psychology Therapy** , 7 (3) ,p381-391.
49. Wadesango.Newman, (2011). "Strategies of teacher Participation in Decision making in schols: A Case study of Gweru District Secondary Schools Zimbabwe". **Journal of Social** , 27(2):85-94.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غرداية // كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير // قسم علوم التسيير // إدارة الأعمال

الاستبيان حول موضوع: "أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"  
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لانجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية": دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري جزائرية للمياه وحدة غرداية، نرجو منكم أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية بوضع العلامة (X) في الخانة التي تتناسب و وجهة نظركم، علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية...شكرا عل حسن تعاونكم .

من إعداد الطالبين: عبدالوهاب دحام و عبدالقادر زيان \*\*\*\*\* إشراف: د.إيمان بوقرة

المتغير المستقل

المتغير التابع

الإبداع الإداري:  
هو إيجاد أفكار وأساليب إدارية جديدة تساعد في حل مشاكل الإدارية أو تحسين عمليات الإدارة بهدف إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة

?

فاعلية القرار الإداري:  
هي الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار في موقف معين بعد دراسة النتائج المرتبطة عن كل بديل وتأثيرها على الهدف المراد تحقيقه

الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية

1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل  31 - 39 سنة

40-49 سن  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  جامعي

دراسات عليا

شهادات أخرى (يرجى ذكرها) : .....

4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات

من 11-15 سنوات  أكثر من 15 سنوات

5- المسمى الوظيفي:

رئيس الدائرة  رئيس المصلحة

إطار تقني  ملحق إداري

مسير المخزونات

وظائف أخرى.....

## الجزء الثاني: أبعاد الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5		
<b>البعد الأول: الحساسية للمشكلات:</b> هي القدرة على رؤية المشكلة في موقف معين لا يستطيع الآخرين رؤيتها						
					أمتلك قدرات كافية لتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	01
					أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها.	02
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	03
					أستخدم الأساليب والأفكار الجديدة لحل مشكلات العمل.	04
					أستطيع حل المشاكل في العمل بطريقة علمية مدروسة.	05
<b>البعد الثاني: الطلاقة:</b> هي القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل بسهولة عند الإستجابة لضرر معين						
					أحرص على توفير عدد من البدائل عند التعامل مع مشكلات مختلفة.	06
					أمتلك القدرة على تغيير أسلوب في أداء عملي.	07
					أستطيع إسترجاع أي معلومة سابقة بسهولة .	08
					أطلع على اتجاهات المستقبل المتعلقة بالعمل الإداري للإستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري.	09
					أحرص على إحداث تغييرات في اساليب العمل بين فترة وأخرى	10



البعد الثالث : الأصالة : هي القدرة على توليد افكار جديدة و نادرة تختلف عما يفكر به الآخرون						
					11	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في إنجاز الأعمال الموكلة إلي.
					12	أتجنب حلول سابقة ثبت عدم ملائمتها للموقف الحاصل .
					13	أمتلك الحجة و القدرة على الإقناع .
					14	أحث زملائي على إنجاز الأعمال بأساليب جديدة .
					15	أتأني في قبول أو رفض الأفكار الجديدة .
البعد الرابع: المرونة: هي القدرة على التكيف والإستجابة لظروف البيئة المحيطة.						
					16	أسارع في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته .
					17	أثناء أداء عملي أنظر للأمور من عدة زوايا.
					18	يمكنني التخلي عن أساليب العمل التي تعودت عليها بسهولة .
					19	أستمع لأي مقترح يؤدي إلى تطوير .
					20	أستطيع التكيف مع المشكلات في عملي.
البعد الخامس:روح المخاطرة: هي أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار جديدة مع الاستعداد لتحمل المخاط الناتجة عنها.						
					21	روح المخاطرة لدي تثيرحماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة.
					22	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .
					23	أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة
					24	أرغب دوما في خلق وضع جديد مختلف داخل المنظمة
					25	أتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق أفكار جديدة

البيدالسادس: القدرة على التحليل: هي القدرة على معرفة تفاصيل الشيء مهما كان فكرة أو عملا.					
				أستعين بأحدث الوسائل التكنولوجية لتحليل البيانات الخاصة بعلمي .	26
				أمتلك القدرة على تحليل ردود كل فعل مختلف في العمل.	27
				لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	28
				أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	29
				أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	30

## الجزء الثالث: فاعلية القرارات الإدارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	يساهم الإبداع في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية.					
32	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة في وقتها لضمان سير العمل في المنظمة.					
33	أقوم باتخاذ القرارات الفعالة بعد التنسيق مع الاقسام المختلفة لإيجاد الحلول المناسبة.					
34	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار.					
35	أحاول تحديد كفاءة كل بديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.					
36	تحرص الإدارة على الوضوح والدقة في صياغة القرارات الإدارية .					
37	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق عملهم مما يساهم في تسهيل تطبيقها .					
38	تاخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على المهام التي أقوم بها .					
39	تهتم الإدارة بتطوير الموارد البشرية والحرص على الرفع معنوياتهم .					
40	تحرص الإدارة على تقييم القرار وتقويمه.					

الملحق رقم (2)أسماء الأساتذة المحكمين

القسم والجامعة	اسماء الأساتذة
قسم علوم التسيير - جامعة غرداية	أ. د/ رميلة لعمور
قسم علوم التسيير - جامعة غرداية	أ. د/ سليمان بلعور
قسم علوم التسيير - جامعة غرداية	د/ فريد سعداوي
قسم علوم التسيير - جامعة غرداية	د/ عبد الرؤوف قمبر
قسم علوم التسيير - جامعة غرداية	د/ عائشة بوقليمنة

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري فاعلية القرارات الإدارية
8	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
8	الفرع الأول: نشأة ومفهوم وأهمية الإبداع الإداري :
11	الفرع الثاني: أنواع ومراحل وخصائص الإبداع الإداري :
13	الفرع الثالث: أبعاد ودوافع الإبداع الإداري
14	الفرع الرابع: معوقات وعوامل تنمية الإبداع الإداري
16	المطلب الثاني : ماهية فاعلية القرارات الإدارية
16	الفرع الأول :مفهوم وأبعاد فاعلية القرارات الإدارية
18	الفرع الثاني: أنواع وأهمية القرارات الإدارية
19	الفرع الثالث :عملية إتخاذ القرارات الادارية
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

23	المطلب الأول: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالداراسات الحالية
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
40	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
40	الفرع الأول: أسلوب الدراسة ومصادرها
40	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
41	الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها
41	المطلب الثاني: أداة الدراسة
41	الفرع الأول: وصف أداة الدراسة
42	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
42	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية
43	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
44	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
44	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع

46	الفرع الأول: المتغير المستقل (أبعاد الابداع الاداري)
54	الفرع الثاني: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)
56	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:
59	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
60	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق
82	الفهرس