

أثر المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرهما في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة بغداد)

أليسار ياسين حداد^٢

استاذ مساعد دكتور

Alissar.haddad@jinan.edu.lb²

أسومر جابر عاصي^١

ماجستير ادارة اعمال

Students.jinan.edu.lb@10212348¹

المخلص: يهدف البحث إلى دراسة أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لجامعة بغداد، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (٣٨٤) مبحوثاً، واعتمدت على التحليل الوصفي والتحليل القياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي لدراسة اثر مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعة مازالت لا تمنح الإدارات الدنيا الصلاحيات الكبيرة في اتخاذ القرارات ، ومازال الفكر التشاركي في اتخاذ القرارات محدوداً، كما أن مستويات الإبداع التنظيمي متوسطة لدى الجامعة ، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي مرتفع وموجب وصل إلى ٨٢٪ بين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي في الجامعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ان تعطي الجامعة اهتماماً أوسع للإدارات الدنيا والتي يوجد فيها بعض القدرات التي تتمتع بفكر مبدع ومبتكر وقادرة على تطوير الأداء لدى الجامعة، وتعزيز قنوات الاتصال والمشاركة بين مختلف الإدارات وبين الكادر العامل لديها وضرورة تعزيز وتحفيز ذوي الأفكار المبدعة والمبتكرة ورواد الأعمال لديها، تعزيز الفكر التشاركي في اتخاذ القرارات والذي من شأنه أن يحث نقلة نوعية في أداء الجامعة نظراً لتأثيره الواسع على كل من الكادر الوظيفي وعلى الإدارات بمختلف مستوياتها.

الكلمات المفتاحية: مشاركة العاملين، اتخاذ القرار، الإبداع التنظيمي.

١. المقدمة

في بيئة الأعمال اليوم هناك منافسة شديدة، تضطر المنظمات إلى البحث عن طرق لتكون أكثر مرونةً وتكيفاً وتنافسية لأنها تواجه المنافسة والتغير السريع في الأسواق. تكتشف المنظمات أن الموظف هو أهم الأصول، يعتمد النجاح على إشراك القوى العاملة في توليد أفكار جديدة والابتكار الجديد لتمكينهم من التمتع بميزة تنافسية على المنافسين، هذا ويعد قطاع التعليم من القطاعات التي توسع الاهتمام بها وتم لفت النظر وتزايد الاهتمام بجودة العملية التعليمية ومخرجاتها وأهمية مشاركة جميع مستويات إدارة في اتخاذ القرارات بعيداً عن سيطرة الإدارة العليا وتفردتها في اتخاذ القرارات التي تساهم في تعظيم جودة التعليم وتعزيز روح الابتكار والإبداع لدى فرق العمل بمختلف مستوياتهم.

لقد سلط هذا البحث الضوء على أهمية إشراك كافة العاملين والإدارات بمستوياتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات ومدى مساهمة ذلك في تحفيز الإبداع التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة، حيث أن عملية اتخاذ

القرار من المهام اليومية في أي تنظيم، فهي تلعب دوراً حاسماً داخل المؤسسة، إذ بواسطتها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل، ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم. فاتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها، و الاقتراحات المقدمة التي يصادق عليها صاحب السلطة (القائد)، بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي، كي تتحقق فعالية و نجاعة التنظيم خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير برشاده ، كما يجب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة ، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه مادياً و معنوياً، إضافة إلى توفير جو عمل يساعد على الرضا الوظيفي، ويحفز روح الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

٢. المبحث الأول: منهجية البحث

٢,١ مشكلة البحث:

تعد المشاركة من قبل الإدارات بمختلف مستوياتها من الدعائم الأساسية لاتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة ، وتكتسب أهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال والمؤسسات نظراً لدورها في تعزيز روح العمل والمبادرة ، كما تؤدي الي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتساعد في تحريك عجلة الإنتاج واستغلال الطاقات والموارد في القطاعات الإنتاجية المختلفة، والذي بدوره يساهم في تعزيز الإنتاجية والرضا لدى العاملين، ولكن تعاني العديد من منظمات الأعمال من الخلل في التواصل والمشاركة ،ومركزية القرارات والبيروقراطية الإدارية لديها مما يضعف أدائها ويخلق فجوة بين الإدارات والعاملين الأمر الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء العاملين ، واختلاف مستويات المشاركة من قبل الكوادر لديها ومن هنا تبرز مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية:

ما هو تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل هناك إشراك لكافة مستويات الإدارة في اتخاذ القرارات في جامعة بغداد؟
٢. ما هو مدى تطبيق التشاركية من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات مع الموظفين والعاملين في جامعة بغداد؟
٣. هل يوجد أثر لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد؟
- ٤.

٢,٢ أهمية البحث:

تعد مشاركة الموظفين في صنع القرار تساهم في زيادة التزام العمال وتعزيز الإبداع والابتكار في المنظمة كما تجعل الموظفين وكأنهم جزء من المنظمة، يضاف على أن إشراك العاملين يساهم في تسهيل تدفق المعلومات والبيانات بين عناصر المؤسسة او المنظمة ، لذلك فإن هذا البحث من شأنه أن يساهم في تعريف الإدارات في جامعة بغداد على مدى أهمية تطبيق التشاركية في اتخاذ القرارات وأهميتها بالنسبة للعاملين لديها وتحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم ، وذلك من خلال النتائج التي ستوصل إليها هذا البحث، حيث سيركز هذا البحث على التواصل ومنح الصلاحيات من قبل الإدارات لموظفيها في المستويات الأدنى ومن خلاله سيتمكن من التعرف على النقاط الإيجابية وتعزيزها ، والنقاط السلبية التي يمكن ان تؤثر على نجاح أو فشل الإبداع والابتكار في المؤسسة التعليمية ممثلةً بجامعة بغداد.

٢,٣ أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى:

١. تقييم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة بغداد.
٢. تقييم أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد.
٣. التوصل إلى النتائج والمقترحات بناء على النتائج التي سوف يتم الحصول عليها.

٢,٤ فرضيات البحث: ملاحظة :

الفرضية الأولى: ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد عند مستوى معنوية ٥٪.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد عند مستوى معنوية ٥٪.

٢,٥ مجتمع البحث وعينته:

تم تطبيق البحث في جامعة بغداد حيث تم اختيار عينة البحث وفق قانون ريتشرد والذي يستخدم لتحديد العينة الطبقية حيث تم اختيار العينة من مختلف مستويات الادارات في جامعة بغداد (العليا، والوسطى، والدنيا). وقد تم اختيار مجتمع البحث من العاملين الإداريين في جامعة بغداد، وحيث ان هذا المجتمع غير متجانس بمكوناته وبالتالي فإن العينة تكونت من عدة طبقات عند تطبيق الاستبيان، فمن المعلوم إنه حتى يتم تحديد نوع العينة ينظر للمجتمع إذا كان معلوماً من حيث العدد ومن ثم تجانس أفرادها، وفي حالتنا اتصف المجتمع البحثي بكونه معلوم من الجانب الكمي في حين لا يتوافر تجانس بين المستجيبين وعليه فإن العينة الطبقية هي الواجب اختيارها في البحث.

يحدد حجم العينة وفق القانون الآتي: (بشمانى، ٢٠١٤: ٩٠)

$$n_1 = z \cdot p \cdot q / d^2$$

$$n_1 = (1.96)^2 \cdot (50\%) \cdot (50\%) / (0.05)^2 = 384$$

٣. المبحث الثاني: الإطار النظري :

سوف يتناول الجزء النظري ثلاثة محاور وهي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإبداع التنظيمي، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالنسبة للإبداع التنظيمي:

المحور الأول: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

تعريف المشاركة في اتخاذ القرار: تعد مشاركة الموظفين إحدى المبادرات الإدارية والعملية التي تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات ومنح الموظفين بعض الاستقلالية لإكمال عملهم وبالتالي يصبح الموظفون أكثر إنتاجية وتحفيزاً والتزاماً، ومن خلاله يمنح الموظفون حرية واستقلالية أكبر على العمل مما يعني التمكين والمسؤولية عن صنع القرار وفرصة العمل ومناقشة القضايا التي قد تؤثر على القرار الإداري (الجندي، ٢٠٢٠: ١٨٣٩).

أشكال إشراك الموظفين

هناك ثلاثة أشكال رئيسية لإشراك الموظفين: المشاركة التمثيلية، ودوائر الجودة، وإدارة المشاركة (Singh, 2019: 14)

أ. المشاركة التمثيلية:

هذا تمثيل لمجموعة صغيرة من الموظفين الذين يشاركون بالفعل، حيث يعد تمثيل على نطاق واسع نوع من مشاركة الموظفين.

ب. دوائر الجودة:

دوائر الجودة هي مجموعة من الموظفين الذين يجتمعون بانتظام للنظر في طرق حل وتحسين الإنتاجية في منظماتهم وكذلك لمناقشة المنظمة المشاكل، والتحقق في أسباب المشاكل والتوصية بالحلول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ج. إدارة المشاركة:

الخصائص المتميزة المشتركة بين جميع برامج إدارة المشاركة أو أي منها هي استخدام القرار المشترك. أي أن المرؤوسين يشاركون في الواقع درجة كبيرة من القرار السلطة مع رؤسائهم المباشرين. كانت إدارة

المشاركة، في بعض الأحيان، الترويج كعلاج سحري لضعف الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية. لكن لكي يتضح ذلك، يجب أن تكون المشاكل التي يشارك فيها الموظفون ذات صلة بمصالحهم، لذلك، سيكون لديهم الدافع، يجب أن يكون لدى الموظفين الكفاءة والمعرفة لتشكيل مفيد، ويجب أن تكون هناك ثقة بين جميع الأطراف المعنية (Khattak,2013:224).

أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار:

تسعى العديد من المنظمات والمؤسسات إلى تعزيز مشاركة كافة افرادها في عملية اتخاذ القرار وهنا بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها من مشاركة في اتخاذ القرارات (Chekole,2021) :

- يتيح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار الفرصة للاستمرار تحسين العمليات التنظيمية.
- تحسن مشاركة الموظفين الجودة وزيادة الإنتاجية، وخلق روح الابتكار والإبداع.
- تحسين التزامات الموظفين بتغيير ما يلزم لبقاء المنظمة والنمو.
- تحفيز الموظفين وزيادة مساهمتهم إلى أقصى حد في المنظمة.
- بناء العلاقة بين الموظفين على أساس ثقافة الانفتاح والثقة.
- يتخذ الموظفون قرارات أفضل باستخدام معرفتهم المتخصصة بالعملية.
- من المرجح أن يدعم الموظفون القرارات التي كان لهم دور في اتخاذها.
- سيتمكن الموظفون من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- تشجع مشاركة الموظفين على زيادة فعالية الاتصالات والتعاون.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

تم تعريف الإبداع التنظيمي بأنه «إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة قيمة ومفيدة من قبل الأفراد الذين يعملون معًا في نظام اجتماعي معقد»، هذا وتلخص مراجعة الأدبيات خمسة عوامل رئيسية تؤثر على الإبداع التنظيمي، وهي المناخ التنظيمي، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد والمهارات، وهيكل وأنظمة المنظمة (Puccio& Cabara, 2012: 146)

يعد الإبداع التنظيمي من المحاور الهامة لدى المنظمات والمؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص حيث أنه يساعد على التجديد والابتكار وتنمية وتطوير الأداء لدى المنظمة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الإدارات ، فالمنظمات تحتاج إلى تطوير وسائلها وادواتها بشكل مستمر وذلك من أجل الوصول إلى أفضل اداء لها (عرفة، ٢٠١٩: ٢٥)، والإبداع التنظيمي هو ما يضمن لها هذا التطوير الدائم ، هذا ويساعد الإبداع التنظيمي في تشجيع فرق العمل على الرقابة الذاتية وتشجيعهم على طرح الأفكار المبتكرة وتعزيز المبادرة الفردية والجماعية لدى الأفراد وفريق العمل (حامد، ٢٠١٨: ١١٠، ١١١).

المحور الثالث: أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي:

تتم مشاركة العاملين بهدف دفع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من اقتراحات وأفكار، وتحفيز قدراتهم الإبداعية وحثهم على التغيير لاكتشاف الأخطاء والمشكلات مسبقاً والوصول لحلول مناسبة ومنطقية لها. إضافة إلى السماح لهم بالقيام بالإجراءات والتغييرات الملائمة مما يحسن الجودة، ومنحهم الفرصة للإبداع واتخاذ ما يلزم من قرارات وتشجيعهم للتجديد والبحث عن طرق عصرية مبتكرة من خبراتهم العملية السابقة. (أبو زيادة، ٢٠١١، : ٨٨٥). وهي تعتبر مسؤولية كل شخص في المؤسسة، تبعاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بدايةً من المدير انتقالاتاً إلى أدنى المستويات الإدارية. كما يعد الأفراد مسؤولون عن خلق الأفكار الجديدة والإبداع، حيث يجب عليهم التعاون واستغلال الخبرات والمعارف لتطبيق هذه الأفكار.

تتمثل الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة باقناع كل فرد من المؤسسة بدوره في إدارة الجودة الشاملة. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا، فإن دافعية العاملين نحو الجودة تتحدد بدرجة الالتزام والحماس من قبل الإدارة العليا.

فإن عمل الأفراد بروح الفريق يحثهم ويشجعهم ويجعلهم قادرين على الابتكار والإبداع وإيجاد الحلول الجيدة للمشكلات مع تحمل كافة الاخطار والمسؤوليات تحمل الاخطار المحسوبة مما يزيد من ولائهم للمؤسسة وتطويرهم والتحسين من أداء العمل. (بن حمزة، ٢٠٢٠: ٤١). وللحصول على أفضل أداء للعاملين يكمن في إيجاد الوسائل الملائمة لإبقاء الموظفين في جو من المشاركة الفعالة، وهذا ما يدركه المدير الجيد، حيث يجب التركيز على حاجة الموظف للاستمتاع بعمله، ومعرفته الجيدة بالمحيط.

وبالتالي فلا بد من التركيز على النمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، باعتباره من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي لأن قدرات الأفراد تتأثر بنمط القيادة، فإما تشجعه بفتح المجال أمامهم لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، أو تعمل على كبح تلك القدرات بتقييدهم بالأعمال الروتينية، وعدم مشاركتهم لأفكارهم وآرائهم مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والتجديد، وتوفير نظام الحوافز يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على إظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة، فالحوافز من العوامل المهمة في البيئة التنظيمية، التي تساهم في تفجير طاقات الأفراد الإبداعية، كما أن الاتصال في جميع الاتجاهات يعمل على تنمية الإبداع، وذلك بتوفير المعلومات وفتح باب النقاش والتحاور من أجل تبادل الآراء والأفكار التي قد تطرح أفكار إبداعية تطور من أسلوب العمل، والامتثال للقيم التنظيمية كقيم الانضباط، الولاء، الانتماء والمشاركة تساهم في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي (الشافعي، ٢٠١٨: ٨)

٤. المبحث الثالث: عرض نتائج البحث واختبار فرضياته

٤,١ التحليل الوصفي لعينة البحث

من خلال تحليل عينة البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم التوصل إلى ما يلي:

١. جنس العينة المبحوثة:

لقد بين تحليل عينة البحث أن نسبة المبحوثين الذكور كانت أعلى من الإناث حيث شكلت نسبة الذكور حوالي ٧٠٪ من العينة في حين شكلت نسبة الإناث ما يقارب ٣٠٪ من إجمالي العينة وهذا يدل على سيادة الذكور في مكان العمل على الإناث لكن تعد هذه النسبة منطقية مقارنة بأماكن العمل الأخرى التي قد تتجاوز نسبة تواجد العنصر الذكري ٨٦٪ مقارنة بالنساء وفق (مركز الإحصاء في العراق، ٢٠٢١)، والجدول التالي يوضح نسبة توزع الذكور والإناث في عينة البحث وتكراريتها.

الجدول (١): نسبة توزع العينة المبحوثة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة التوزع %
الذكور	٢٧٠	٧٠,٣١
الإناث	١١٤	٢٩,٦٩
المجموع	٣٨٤	١٠٠

المصدر: بناء على نتائج التحليل الوصفي من قبل الباحث باستخدام برنامج spss.

٢. المؤهل التعليمي للعينة المبحوثة:

من خلال التحليل الوصفي للعينة المبحوثة فقد تبين أن العينة قد شملت ثلاثة مستويات للتعليم لأفراد العينة وهي التعليم الثانوي والذي شكل حوالي حوالي ٣٣٪ من إجمالي المبحوثين، في حين شكل حملة الشهادة الجامعية حوالي نصف العين بنسبة تجاوزت ٥٠٪، وقد شكل حملة الشهادات العليا حوالي ١٪ من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، مما نلاحظه أنه حملة الشهادات الجامعية فقط هم المنتشرون في الإدارات بشكل أكبر من حملة الهادات العليا، والجدول التالي يوضح نسبة توزع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

الجدول (٢): نسبة توزع العينة المبحوثة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار	نسبة التوزع %
تعليم ثانوي	١٢٥	٣٢,٥٥
شهادة جامعية	١٩٤	٥٠,٥٢

دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)	٦٥	١٦,٩٣
المجموع	٣٨٤	١٠٠

المصدر: بناء على نتائج التحليل الوصفي من قبل الباحث باستخدام برنامج spss.

٣. عدد سنوات الخبرة لعينة البحث:

يتمثل عدد سنوات الخبرة للعينة المبحوثة بعدد السنوات التي مضت على وجودهم في العمل الذي يمارسونه منذ بدء التعيين والترقيات التي حصلوا عليها ونوع العمل الذي يمارسونه في العمل الإداري وقد تبين لدينا من التحليل أن نسبة المبحوثين الذين يتمتعون بخمس سنوات خبرة أو أقل بلغت ٢٤,٧٤، وهنا نجد أنه من الممكن التركيز على هذه الفئة والعمل على تدريبها وتمكينها وزيادة خبرتها، في حين بلغت نسبة من يتمتعون بخبرة تزيد عن خمس سنوات وتقل عن ١٥ سنة حوالي ٦٠٪ ومن يتمتعون بعدد سنوات خبرة عالية من ١٥ سنة وما فوق قد بلغت حوالي ١٥٪، وهنا نجد أنه يمكن الاستفادة من هذه الخبرات المتركمة والتواصل معها في اتخاذ القرارات، حيث تتمتع بسوية خبرة عمل واسعة بناء وتوزع النسب وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٣): نسبة توزع العينة المبحوثة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	نسبة التوزع %
أقل من ٥ سنة	٩٥	٢٤,٧٤
٥-١٠ سنة	١٠١	٢٨,٦٥
١١-١٥ سنة	١٢٠	٣١,٢٥
أكثر من ١٥ سنة	٥٩	١٥,٣٦
المجموع	٣٨٤	١٠٠

المصدر: بناء على نتائج التحليل الوصفي من قبل الباحث باستخدام برنامج spss.

٤. المستوى الإداري لعينة البحث:

من خلال تحليل العينة وجدنا أن الأفراد الذين يعملون في الإدارات الأدنى يمثلون الأكثرية في العينة ويشكلون أكثر من ٥٠٪ من إجمالي العينة وهذا يدل على وجود نسبة عالية من تعمل في الإدارة الأدنى ولديها خبرة تعليمية وعملية ويمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار وتطوير العمل الإداري وتعزيز الأداء في جامعة بغداد والجدول التالي يوضح نسبة العينة حسب مستوى العمل الإداري.

الجدول (٤): نسبة توزع العينة المبحوثة حسب مستوى العمل الإداري.

نسبة التوزع %	التكرار	مستوى العمل الإداري
٥٢,٠٨	٢٠٠	المستوى الإداري الأدنى
٢٣,٤٤	٩٠	المستوى الإداري الأوسط
٢٤,٤٨	٩٤	المستوى الإداري الأعلى
١٠٠	٣٨٤	المجموع

المصدر: بناء على نتائج التحليل الوصفي من قبل الباحث باستخدام برنامج spss.

اختبار ثبات الاسئلة:

الاتساق الداخلي: يعبر الاتساق الداخلي عن مدى قوة الترابط بين العبارات التي تقيس اسئلة الاستبيان:

أ. الاتساق الداخلي لعبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

الجدول (٥): الاتساق الداخلي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

مستوى المعنوية	مستوى الترابط	العبرة	البيان
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	تقوم إدارة الجامعة بالسماح لجميع العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات TP
٠,٠٠٠	٠,٨٧٤	تقوم إدارة الجامعة بالاستماع إلى آراء الموظفين في مختلف الإدارات	
٠,٠٠٠	٠,٨٣١	تقوم إدارة الجامعة بالتواصل مع جميع العاملين واستطلاع المشاكل التي يعانون منها	
٠,٠٠٠	٠,٩٠٧	تقوم إدارة الجامعة بالتواصل مع الإدارات الأدنى ومنحها الصلاحيات الإدارية	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسطات لجميع العبارات التي تم اعتبارها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تدل على أن الترابط قوي كما ان مستوى المعنوية جيد التمثيل عند مستوى المعنوية ٥٪ حيث أن جميع العبارات كانت معنوية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وبالتالي فإن العبارات متسقة وصالحة لاستقصاء مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع التنظيمي:

الجدول (٦) الاتساق الداخلي للإبداع التنظيمي

مستوى المعنوية	مستوى الترابط	العبرة	البيان
٠,٠٠٠	٠,٩٢٢	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين	الإبداع التنظيمي OC
٠,٠٠٠	٠,٨٤٥	تقوم إدارة الجامعة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	
٠,٠٠٠	٠,٩٠٢	تقوم إدارة الجامعة بدعم الكوادر الشابة وتقبل التغييرات التي يتم اقتراحها من قبلهم	
٠,٠٠٠	٠,٨٦٤	تقوم إدارة الجامعة بتحفيز البحث العملي ودعمه وتطويره لدى الكوادر التدريسية لديها	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نرى أن متوسطات الأسئلة المتعلقة بالإبداع التنظيمي مترابطة بشكل قوي ومعنوية عند مستوى المعنوية ٥٪ وجميعها حققت معنوية مرتفعة (٠,٠٠٠)، مما يدل على الاتساق الداخلي والترابط وتمثيلها بشكل جيد لمحور الإبداع التنظيمي.

الصدق البنائي: من خلاله يمكن تبيان قوة الارتباط ودرجته بين محاور المتغير التابع ومحاور المتغير المستقل:

الجدول (٧): الصدق البنائي بين المتغير التابع والمستقل

المتغير التابع	المتغير المستقل	البيان
٠,٩٥٨	٠,٨٧٠	الارتباط
0.000	0.000	المعنوية
٤	٤	عدد

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نجد وجود ترابط قوي ومعنوي بين محاور المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ومحاور التابع المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، وبالتالي فإن الأداة تتمتع بقوة بنائية جيدة.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار سميرنوف من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ومن خلال الجدول التالي نجد مستوى المعنوية ٠,٠٠٠، وبالتالي فإن البيانات معنوية عند مستوى المعنوية ٥٪، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار الفرضيات وفق نموذج الانحدار الخطي.

الجدول (٨): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير التابع	المتغير المستقل	البيان	
١,٥٩٠	١,٧٤٢	سميرنوف	المتبدلات والأبعاد
0.000	0.000	المعنوية	
٤	٤	عدد	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات التي تم ذكرها سابقاً من خلال تطبيق نموذج الانحدار الخطي لقياس أثر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$OC = a_0 + a_1 TP$$

حيث: OC الإبداع التنظيمي.

a_0 : الثابت

TP مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

توصيف عبارات المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات):

الجدول (٩): توصيف عبارات المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)

مستوى	الشدة	اختبار t	الانحراف	المتوسط	العبرة
-------	-------	----------	----------	---------	--------

المعنوية			المعياري	الحسابي	
٠,٠٠٠	متوسط	13.99	1.45	3.44	تقوم إدارة الجامعة بالسماح لجميع العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار
٠,٠٠٠	متوسط	23.93	1.03	2.35	تقوم إدارة الجامعة بالاستماع إلى آراء الموظفين في مختلف الإدارات
٠,٠٠٠	متوسط	25.06	1.55	3.42	تقوم إدارة الجامعة بالتواصل مع جميع العاملين واستطلاع المشاكل التي يعانون منها
٠,٠٠٠	متوسط	22.42	1.21	2.68	تقوم إدارة الجامعة بالتواصل مع الإدارات الأدنى ومنحها الصلاحيات الإدارية
٠,٠٠٠	-	-	-	2.97	الوسط الإجمالي

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن شدة الإجابة على محور إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة مما يدل على أن الإدارات العليا للجامعة مازالت لا تعطي الصلاحيات الواسعة للإدارات التي هي أدنى منها كمان ان اهتمام إدارة الجامعة بآراء الموظفين العاملين لديها والتواصل معهم والاطلاع على مشاكلهم ما يزال دون المستويات المطلوبة ويجب على الجامعة إيلاء هذا الجانب الاهتمام الأكبر في خططها المستقبلية.

توصيف عبارات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي):

الجدول (١٠): توصيف عبارات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي):

مستوى المعنوية	الشدة	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٠,٠٠٠	متوسط	١٥,٧٩	١,٠٦	٣,٠٩	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين
٠,٠٠٠	متوسط	٢٦,٤٨	١,٢٢	٣,٨٢	تقوم إدارة الجامعة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين
٠,٠٠٠	متوسط	٢٣,٠٢	١,٢٧	٣,٤٩	تقوم إدارة الجامعة بدعم الكوادر الشابة وتقبل التغييرات التي يتم اقتراحها من قبلهم

٠,٠٠٠	متوسط	١٤,٣٣	١,٥٦	٣,٢٣	تقوم إدارة الجامعة بتحفيز البحث العملي ودعمه وتطويره لدى الكوادر التدريسية لديها
٠,٠٠٠	-	-	-	٣,٤٠	الوسط الإجمالي

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن شدة الإجابات على محور الإبداع التنظيمي كانت متوسطة وهذا يدل بدوره على أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الجامعة يحتاج إلى تحسين، وعلى الرغم من أن غدارة الجامعة تقوم بتقديم الحوافز ودعم الكوادر الشابة والعمل على محور البحث العلمي لكن الجهود التي تبذل غير كافية وتحتاج إلى تطوير ادواتها وإدارتها لمواكبة التغيير وتشجيع الكوادر لديها لمزيد من الإبداع والعتاء وتنمية روح المبادرة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي في جامعة بغداد عند مستوى المعنوية (٥ %):

الجدول (١١): نموذج الانحدار الخطي بين التابع والمتغير المدروس

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.74015	.607	.608	.780 ^a	1

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

الجدول (١٢): جدول تحليل التباين ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	592.576	324.625	1	324.625	Regression
		.548	382	209.267	Residual
			383	533.892	Total

المصدر: بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدولين السابقين وباختبار معنوية النموذج نرى ان مستوى المعنوية هو (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) وبالتالي هذا يدلنا أن النموذج الذي تم استخدامه معنوي عند مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن هذا النموذج يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (إشراك العاملين في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بشكل صحيح، ومن خلال النموذج نجد ان $R=0.780$ أي ان علاقة الارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين التابع والمستقل، كما أن $R^2=0.607$ وهذا يدل على أن ٦٠٪ من التغيرات التي تطرأ على الإبداع التنظيمي تعود إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، في حين ان ٤٠٪ يعود لعوامل أخرى لم تتم دراستها ضمن النموذج، والجدول التالي يوضح معنوية المتغير المستقل الذي تمت دراسة تأثيره على الإبداع التنظيمي:

الجدول (١٣): معنوية المتغير المدروس ومقدار تأثيره على الإبداع التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	6.174		.111	.684	(Constant)
.000	24.343	.780	.034	.829	مشاركة العاملين

المصدر: بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كان موجباً ومعنوياً، حيث ان مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وقد شكل تأثيراً بمقدار ٨٢٪ على مستويات الإبداع التنظيمي وهذا يتوافق مع ما أتى به (Abdul Hamid et al, 2020)، و (Francis & Oaya,2021)، حيث أكد كل منهما على وجود أثر إيجابي ومعنوي للإشراك العاملين في اتخاذ القرارات على كل من إبداع الموظفين العاملين، وعلى إنتاجية المنظمات والمؤسسات.

٥. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً الاستنتاجات:

- على الرغم من أن الجامعة تولي اهتماماً بكوادرها إلا انها مازالت لا تمنح الإدارات الدنيا الصلاحيات الكبيرة في اتخاذ القرارات وتطلب منها إلى الإدارة العليا في حال اتخاذ القرارات.

- تقوم إدارة الجامعة بشكل محدود بالاتصال والتواصل مع العاملين لديها من أجل تقصي المشاكل ووضع الحلول لها بشكل تشاركي فيما بينها وبين العاملين لديها.
- تعد مستويات الإبداع التنظيمي متوسطة لدى الجامعة فهي ما زالت لا تأخذ برأي الشباب والأفكار الإبداعية بشكل كبير.
- ماتزال جهود إدارة الجامعة محدودة من ناحية منح التحفيزات المادية والمعنوية لذوي الأفكار المبتكرة والمبادرين.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي مرتفع وموجب وصل إلى ٨٢٪ بين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي في الجامعة.

ثانياً التوصيات:

- من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل نتج لدينا التوصيات التالية:
- يتوجب على إدارة الجامعة ان تعطي اهتماماً أوسع للإدارات الدنيا والتي يوجد فيها بعض القدرات التي تتمتع بفكر مبدع ومبتكر وقادرة على تطوير الأداء لدى الجامعة.
 - تعزيز قنوات الاتصال والمشاركة بين مختلف الإدارات وبين الكادر العامل لديها وذلك يتم تعزيز التواصل وإيصال صوت العاملين لديها واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة الغير مكتشفة في صفوف العاملين لديها والاستفادة منها في تطوير وتعزيز إنتاجيتها وادائها.
 - ضرورة التعزيز والتحفيز بكافة أشكاله وتقديم الدعم لذوي الأفكار المبدعة وطرف التفكير المبتكرة ورواد الأعمال لديها.
 - تعزيز الفكر التشاركي في اتخاذ القرارات والذي من شأنه أن يحث نقلة نوعية في أداء الجامعة نظراً لتأثيره الواسع على كل من الكادر الوظيفي وعلى الإدارات بمختلف مستوياتها.

٦. المصادر العربية:

- ١- إبطاحين، عانية، (٢٠١٤)، " أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد ٢، العدد ٤، ص ٢٨-٤٢.
- ٢- بشماني، شكيب، (٢٠١٤)، "دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٦، العدد ٥، ص ٨٥-١٠٠.

- ٣- الشافعي، آمال، (٢٠١٨)، " أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- أدرار"، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ٤- الجندي، إيمان، (٢٠٢٠)، " دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الأعمال"، المجلد ١١، العدد ٣، ص ص ١٨١٨ - ١٨٥٢.
- ٥- بن حمزة، خلود، (٢٠٢٠)، " أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي- دراسة تطبيقية كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٦- حامد، نجران، (٢٠١٨) " أهمية نظم المعلومات في رفع كفاءة القرارات الإدارية – دراسة حالة بنك الخرطوم"، مجلة أماباك الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٩، العدد ٢٩، ص ص ١٠١-١٢٤.

٧. المصادر الأجنبية

- 1- Abdul Hamid, Roshayati, Rahid, Mohd, (2020), "The effects of employee participation in creative-relevant process and creative self-efficacy on employee creativity Malaysian Journal of Society and Space , Vol 16 , NO 2, PP (179-191)
- 2- Francis,Felix, Oaya, Zirra, (2021), "Effect of Employee Involvement in Decision Making and Organization Productivity, Archives of Business Research , Vol 9, NO 3, PP 28-34.
- 3- Khattak MA, (2013). Relationship between Employees Involvement and Organization Performance in Milieu of Pakistan.International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and ManagementSciences 3(1), 219–230
- 4- Nwoko, Victoria, Emerole ,Gideon, (2017), "Effect of Employees Participation in Decision Making on Organizational Performance: A Study

- of National Root Crops Research Institutes Umudike (2012-2016)", International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol. 1, No. 05, p p 28- 45
- 5- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2012). "Organizational creativity: A systems approach. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.)", The Cambridge handbook of creativity (pp. 145–173). Cambridge University Press.
- 6- Singh, Harpereet, (2019)," The Impact of Employee Participation in Decision Making on Organizational Productivity, philosophy doctorate in business administration, Selinus University of Sciences and Literature, Lagos, Nigeria.

The Impact of the Participation in Decision Making on the Organization Creativity

¹Sumar jaber assi

Master of Business Administration
Students.jinan.edu.lb@10212348¹

²Elissar Yassin Haddad

Assistant Professor Doctor
Alissar.haddad@jinan.edu.lb²

Abstract: The research aims to study the impact of workers' participation in decision-making on the organizational creativity of the University of Baghdad, where the study was applied to a random sample of (384) Discussed, relied on descriptive analysis and standard analysis using the linear regression model to study the impact of workers' participation on organizational creativity and reached several findings, the most important of which is that the University still does not give lower departments substantial decision-making powers; Participatory thinking in decision-making remains limited and the University's levels of organizational creativity are moderate. The results of the linear regression analysis also showed a strong correlation and high moral impact that reached 82% between the involvement of workers in decision-making and organizational creativity at the university. The study recommended that the University should give greater attention to lower-level departments with some capabilities that have creative and innovative thinking and are capable of developing the University's performance, Enhancing channels of communication and participation between different departments and their employees and the need to promote and motivate those with creative and innovative ideas and entrepreneurs to promote participatory thinking in decision-making that would stimulate a qualitative shift in the University's performance due to its wide impact on both the staff and the departments at all levels.

Keywords: Workers' Participation, Decision-Making, Organizational Creativity.