التجاوز الإبداعي للقواعد وعلاقته باتخاذ القرار لدى الموظفين

ا.م.د تغريد ادريب حبيب

الجامعة المستنصرية/كلية الاداب

taghreed.adeeb@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٦/٩/٧

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢٦/٩/٢٩

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار والفروق فيهما بحسب الجنس، والعلاقة الارتباطية بينهما لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد. واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ المجتمع بحسب ما ورد في الدراسة (٨٠) موظفاً، والعينة (٣٥) موظفاً. وأورد البحث معاملي ثبات ألفا كرونباخ مقدارهما (٠,٨٦) و(٠,٨٨). وبالاستناد إلى الإحصاءات الملخصة المتاحة، وبافتراض أن المتوسطات والانحرافات تخص متوسط درجات الأفراد على تدريج خماسي من (١–٥)، أعيد حساب الاختبار التائي لعينة واحدة مقابل المتوسط النظري (٣). وبلغت القيمة التائية للتجاوز الإبداعي للقواعد (٧,٠٦١)، ولاتخاذ القرار (٦,٩٣٦)، بدرجة حرية (٣٤) ودلالة ($p < ٠,٠٠١$)، بما يشير، تحت هذا الافتراض، إلى متوسطين أعلى من منتصف التدريج. وبلغ معامل الارتباط المبلغ عنه (٠,٧١)، وكانت دلالته المعاد حسابها ($p < ٠,٠٠١$). ولا تثبت هذه العلاقة السببية. ولم تتوافر بيانات الفقرات أو توزيع العينة بحسب الجنس، ولذلك تعذر استكمال القوة التمييزية وصدق الاتساق الداخلي واختبارات فروق الجنس. وتظل النتائج المعاد حسابها مشروطة بتأكيد طريقة التصحيح وشروط الاختبارات ومراجعة البيانات الأصلية. ويوصي البحث بتطوير مهارات تحليل البدائل والتفكير الإبداعي وتوفير قنوات مؤسسية لتقييم الأفكار الجديدة.

الكلمات المفتاحية : التجاوز الإبداعي للقواعد، اتخاذ القرار، موظفو الجامعة، السلوك التنظيمي، جامعة بغداد.

Geographical Factors Underlying the Date Syrup and Date Paste Industry in Al-Shamiya District

Assistant Professor Dr. Taghreed Adreib Habib

Al-Mustansiriya University – College of Arts – Department of Psychology

taghreed.adeeb@uomustansiriyah.edu.iq

Date received: 7/9/2026
Acceptance date: 29/9/2026

Abstract

The study examined creative rule-breaking (Creative Deviance), decision-making, gender differences in both constructs, and their correlation among employees of the College of Arts, University of Baghdad. It adopted a descriptive correlational design. The manuscript reported a population of 80 employees and a sample of 35, with Cronbach's alpha coefficients of 0.86 and 0.88. Using the available summary statistics, one-sample t-tests were recalculated against a theoretical midpoint of 3, conditional on the reported means and standard deviations representing individual average scores on a five-point scale coded 1–5. The resulting t-values were 7.061 for creative rule-breaking and 6.936 for decision-making ($df = 34$; $p < 0.001$), indicating averages above the scale midpoint under this assumption. The reported correlation was $r = 0.71$; its recalculated significance was $p < 0.001$. This association does not establish causation. Item-level responses and the sample's gender distribution were unavailable, preventing completion of item discrimination, item–total validity analyses, and gender comparisons. The recalculated results remain conditional on confirmation of scoring procedures, test assumptions, and the original data. The study recommends developing creative thinking and alternative evaluation skills and establishing institutional channels for assessing new ideas.

Keywords: Creative Rule-Breaking (Creative Deviance), Decision-Making, University Employees, Organizational Behavior, University of Baghdad.

الفصل الأول

التعريف بالبحث

أولاً: مشكلة البحث : تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات في الإدارة والتي تحدث كل يوم في المؤسسات فهي تعتمد على كفاءة أداء الإدارة وكذلك على فعالية تحقيق أهداف المؤسسة كلما زادت قدرة أحد أفراد الطاقم على تقييم البدائل وتوقع نتائج تنفيذها واختيار أفضل البدائل من بينها كلما تمكن من التعامل بشكل أفضل مع مختلف المواقف. (الزبيدي، ٢٠١٩: ١١٧).

تتمثل المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم العلاقة بين مواصلة الموظف تطوير الأفكار الجديدة عند مواجهة قيود إدارية وبين قدرته على تحليل البدائل واتخاذ القرار في البيئة الجامعية. ويتطلب بحث هذه العلاقة قياس المتغيرين بأدوات ذات خصائص سيكومترية موثقة، مع التمييز بين المبادرة الإبداعية المعتادة والتجاوز الإبداعي للقواعد، وعدم افتراض أن العلاقة الارتباطية تمثل تأثيراً سببياً.

وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما مستوى التجاوز الإبداعي للقواعد لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد؟ وما طبيعة علاقته باتخاذ القرار لديهم؟

ثانياً: أهمية البحث : تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ تعتمد المؤسسات الحديثة على موظفين يمتلكون القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف الإدارية.

وتبرز أهمية دراسة التجاوز الإبداعي للقواعد من كونه مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، إذ يشير إلى السلوك الذي يقوم فيه الموظف بتجاوز بعض الإجراءات الرسمية أو تعديلها بصورة مقصودة بهدف تحسين الأداء وتحقيق نتائج أكثر فاعلية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تشجع الإبداع والمبادرة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية (العلاق، ٢٠١٧: ٢٠٣).

كما تبرز أهمية هذا النوع من الإبداع من خلال دوره في تنمية حس ريادة الأعمال لدى العاملين مما يمنحهم مساحة أكبر للخيال والقدرة على التفكير في طرق مبتكرة لحل المشاكل التنظيمية والتي بدورها يكون لها تأثير إيجابd على جودة تقديم الخدمات.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. أولاً: مستوى التجاوز الإبداعي للقواعد لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد.
٢. ثانياً: دلالة الفروق في التجاوز الإبداعي للقواعد وفق متغير الجنس (ذكور – إناث).
٣. ثالثاً: دلالة الفروق في اتخاذ القرار وفق متغير الجنس (ذكور – إناث).
٤. رابعاً: مستوى اتخاذ القرار لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد.
٥. خامساً: العلاقة الارتباطية بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد.

رابعاً: حدود البحث

١. الحدود البشرية :موظفو كلية الآداب – جامعة بغداد
٢. الحدود المكانية :جامعة بغداد / كلية الآداب
٣. الحدود الزمانية :العام الدراسي ٢٠٢٥–٢٠٢٦
٤. الحدود الموضوعية :التجاوز الإبداعي للقواعد وعلاقته باتخاذ القرار

خامساً: تحديد المصطلحات

١. التجاوز الإبداعي للقواعد (Creative Deviance)

التعريف النظري المعتمد: يتبنى البحث تصور ماينيميليس، ويقصد به مواصلة الموظف العمل على فكرة جديدة رغم صدور توجيه إداري بإيقاف العمل عليها. وهذه صياغة تفسيرية لتعريفه، وتستخدم تسمية «التجاوز الإبداعي للقواعد» مقابلاً عربياً للمفهوم نفسه، دون توسيعه ليشمل كل مبادرة أو مخالفة تنظيمية (Mainemelis, ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها الموظف من إجاباته عن فقرات المقياس المعتمد في الدراسة بعد تصحيحها وفق مفتاح موحد. ولا يثبت تطابق المقياس مع التعريف النظري إلا بمراجعة نصوص الفقرات والتحقق من قياس استمرار تطوير الفكرة رغم التوجيه الإداري بإيقافها.

٢. اتخاذ القرار (Decision-Making)

التعريف النظري المعتمد: يتبنى البحث تصور سايمون للاختيار الإداري، ويقصد باتخاذ القرار اختيار مسار عمل من بين بدائل متاحة في ضوء الأهداف والمعلومات والقيود التي تحدد الموقف. وهذه صياغة تفسيرية مستندة إلى عرضه للاختيار والعقلانية الإدارية (Simon, ١٩٩٧).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها الموظف من إجاباته عن فقرات مقياس اتخاذ القرار، بما يعكس إدراكه لقدرته على تحديد المشكلة وتحليل البدائل واختيار البديل المناسب. وهي درجة تقرير ذاتي، ولا تمثل وحدها تقويماً موضوعياً لجودة القرارات الفعلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: التجاوز الإبداعي للقواعد(Creative Deviance)

أولاً: مفهوم التجاوز الإبداعي للقواعد

يُعد التجاوز الإبداعي للقواعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجالات علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي، وقد ظهر نتيجة الاهتمام المتزايد بدراسة السلوكيات الابتكارية التي يمارسها العاملون داخل المؤسسات. فالمؤسسات المعاصرة أصبحت تواجه بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والتنافس الشديد، الأمر الذي جعلها بحاجة إلى موظفين قادرين على التفكير خارج الأطر التقليدية واقتراح حلول جديدة للمشكلات التنظيمية والإدارية.

وفق تصور ماينيميليس، يرتبط التجاوز الإبداعي للقواعد بالموقف الذي يواصل فيه الموظف تطوير فكرة جديدة بعد توجيهه إدارياً إلى التوقف عنها. لذلك لا يكفي أن تكون الفكرة غير تقليدية أو غير معتمدة بعد كي يعد السلوك تجاوزاً إبداعياً؛ بل ينبغي مراعاة طبيعة التوجيه الإداري واستمرار العمل على الفكرة (Mainemelis, ٢٠١٠).

وعلى عكس السلوك الانحرافي السلبي الذي يستهدف إلحاق الضرر بالشركة أو كسر أي قوانين، يمكن ربط التجاوز الإبداعي للقواعد بنوايا إيجابية حيث أن هدف هذا النوع من الانحراف هو تحسين أداء العمل أو

تطوير الابتكارات. وبالتالي يعرّف بعض العلماء هذا النوع من الانحراف على أنه نوع من السلوك التنظيمي الإيجابي.(Lin et al., 2016: 344)

يعتمد البحث تعريف ماينيميليس للتجاوز الإبداعي للقواعد، بصياغة تفسيرية مؤداها مواصلة تطوير فكرة جديدة رغم توجيه الإدارة إلى إيقافها. ويختلف هذا المفهوم عن الإبداع العام، لأن عنصر تجاوز التوجيه الإداري جزء من تحديده النظري (Mainemelis, ٢٠١٠).

أما في الأدبيات العربية، فقد أشار العميان إلى أن التجاوز الإبداعي للقواعد يمثل أحد أنماط السلوك التنظيمي التي تسمح للموظف باستخدام قدراته الإبداعية بصورة مرنة عند مواجهة المشكلات أو التحديات التي تتطلب حلولاً غير تقليدية، مع المحافظة على الهدف الأساسي المتمثل في خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها (العميان، ٢٠١٨: ٢٤٥).

ويشير عدد من الباحثين إلى أن ظهور التجاوز الإبداعي للقواعد يرتبط عادة بالبيئات التنظيمية التي تتميز بدرجة عالية من البيروقراطية والقيود الإدارية، إذ يلجأ بعض الموظفين المبدعين إلى تجاوز بعض الإجراءات الرسمية من أجل الاستمرار في تطوير أفكارهم الإبداعية. وفي كثير من الأحيان تؤدي هذه السلوكيات إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء أو تطوير الخدمات أو إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.(Criscuolo et al., 2014: 50)

ومن منظور علم النفس التنظيمي، يمكن النظر إلى التجاوز الإبداعي للقواعد بوصفه سلوكاً يعكس قدرة الفرد على الموازنة بين الالتزام التنظيمي وبين الحاجة إلى الابتكار والتجديد. فالمنظمات التي تعتمد بصورة مفرطة على الأنظمة الجامدة قد تحد من الإبداع، في حين أن السماح بهامش مناسب من الحرية الفكرية يسهم في تعزيز الابتكار ويشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تخدم أهداف المؤسسة (الطائي، ٢٠٢٠: ١٧٣).

هذا يجعلنا نؤكد على أن التجاوز الإبداعي للقواعد هو شكل من أشكال السلوك التنظيمي الإيجابي حيث يحاول الموظف تحقيق أهداف المنظمة من خلال وسائل غير تقليدية أو يستمر في تطوير أفكار جديدة بغض النظر عن العقبات أو رفض الإدارة لاعتماد هذه الأفكار وهذا ما يجعلها من المفاهيم الهامة في الإدارة والعلوم النفسية المعاصرة.

ثانياً: أهمية التجاوز الإبداعي للقواعد في المؤسسات المعاصرة

تزايد الاهتمام بالتجاوز الإبداعي للقواعد خلال العقدين الأخيرين نتيجة إدراك المؤسسات لأهمية الابتكار في تحقيق التميز التنافسي والاستمرار في بيئات العمل المتغيرة. وقد أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أن الالتزام الحرفي بالإجراءات الرسمية لا يكون دائماً كافياً لتحقيق التطور المؤسسي، بل إن بعض المواقف تتطلب مرونة وإبداعاً يسمحان للعاملين بابتكار حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات التنظيمية.

تأتي أهمية التجاوز الإبداعي للقواعد من كونه يوفر مساحة للموظفين لاستخدام أفكارهم الإبداعية وخبراتهم المهنية بطريقة فعالة. فالشخص الذي يمتلك القدرة على أن يكون إبداعيا يمكنه فعلا أن يكتشف طرقا من خلالها سيتحسن الأداء وتقديم الخدمات (Amabile, 2012: 126)

بالإضافة إلى ذلك يساعد التجاوز الإبداعي للقواعد في خلق ثقافة الابتكار داخل المنظمات لأنها تعطي العمال حرية اتخاذ المبادرة وأن يكونوا مسؤولين وأن يبحثوا عن بدائل عندما يواجهون تحديات معينة في مكان عملهم.لقد أثبت العديد من العلماء أن المنظمات التي تسمح بسلوكيات مبتكرة تكون أكثر إنتاجية من غيرها من المنظمات التي تعتنق ممارسات الإدارة التقليدية. .(Anderson et al., 2014: 1302)

ومن الجوانب المهمة لأهمية التجاوز الإبداعي للقواعد أنه يسهم في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة. فالأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون قد تتحول إلى مشاريع أو برامج أو خدمات تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الجودة. كما أن هذه الأفكار تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة (العلاق، ٢٠١٧: ٢١٤).

ويرى العميان أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل داعمة للإبداع تسمح للعاملين بدرجة أكبر من الحرية الفكرية، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات ابتكارية تسهم في تطوير الأداء وتحسين مستوى الإنجاز الوظيفي (العميان، ٢٠١٨: ٢٤٩).

كذلك يساعد التجاوز الإبداعي للقواعد على تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ يشعر الموظف المبدع بأهمية دوره داخل المؤسسة عندما تتاح له الفرصة لتطبيق أفكاره والمشاركة في تطوير العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي.(Robbins & Judge, 2022: 585)

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التجاوز الإبداعي للقواعد

يتأثر الابتكار المنحرف بعوامل فردية ومؤسسية وبيئية مختلفة إما أن تُعزز أو تُعيق ظهور هذا السلوك داخل المؤسسة فالأبحاث الأخيرة أثبتت أن الابتكار المنحرف لا يظهر بالصدفة وأن هناك عوامل نفسية وإدارية معينة تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه الابتكار والإبداع فالإبداع الشخصي هو أحد العوامل الفردية الرئيسية التي تحدد الابتكار المنحرف فالأفراد الذين يمتلكون تفكيراً إبداعياً عالياً يميلون إلى اقتراح أفكار جديدة وتبريرها حتى وإن كانت هذه الأفكار مرفوضة من قبل الإدارة. (Sternberg, 2018: 311)

أما العامل الأخر المؤثر هو الدافع الداخلي فالناس الذين يظهرون احتياجاً عالياً للإنجاز يواصلون تطوير أفكارهم الإبداعية بغض النظر عن كل الحواجز أو القيود التي تفرضها المؤسسة فوفقاً لأمابيل فإن الدافع الداخلي هو أحد العوامل الرئيسية لتحديد السلوك الإبداعي.(Amabile, 2012: 130)

وثقافة المؤسسة هي أحد العوامل المؤسسية الأخري التي تؤثر على الابتكار المنحرف فالمؤسسات التي تشجع على التجديد والمبادرة وأخذ المخاطر ستوفر الظروف المناسبة لتطوير السلوكيات المبتكرة بينما تقوم المؤسسات البيروقراطية بقمعها. .(Anderson et al., 2014: 1305)

بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب الإدارة له تأثير على الابتكار المنحرف فقيادة التغيير التي تفترض تشجيع وتمكين الموظفين تؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع بينما تؤدي القيادة الاستبدادية إلى وضع قيود عليه.(Bass & Riggio, 2014: 68)

ومن العوامل المهمة أيضاً الدعم التنظيمي المدرك، إذ تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بدعم المؤسسة لهم يكونون أكثر استعداداً للمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة مقارنة بالموظفين الذين يشعرون بالإهمال أو عدم التقدير.(Eisenberger et al., 2020: 45)

كما تؤثر طبيعة العمل ذاته في مستوى التجاوز الإبداعي للقواعد، فكلما كان العمل يتطلب التفكير والتحليل وحل المشكلات زادت فرص ظهور السلوكيات الابتكارية لدى العاملين. أما الأعمال الروتينية المتكررة فإنها غالباً ما تقلل من فرص الإبداع والتجديد (العميان، ٢٠١٨: ٢٥٣).

رابعاً: النظريات المفسرة للانحراف الإبداعي

حاولت العديد من النظريات النفسية والتنظيمية تفسير ظاهرة التجاوز الإبداعي للقواعد، من خلال التركيز على العوامل التي تدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات ابتكارية تتجاوز الأطر التنظيمية التقليدية.

تعد نظرية الإبداع التنظيمي لـ Amabile من أبرز النظريات التي فسرت التجاوز الإبداعي للقواعد، إذ ترى أن الإبداع ينتج عن التفاعل بين المهارات المعرفية والخبرات المهنية والدافعية الداخلية. ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد الذين يمتلكون دافعية داخلية مرتفعة يكونون أكثر ميلاً إلى مواصلة تطوير أفكارهم الإبداعية حتى في مواجهة الرفض أو العقبات التنظيمية.(Amabile, 2012: 128)

كما يمكن تفسير التجاوز الإبداعي للقواعد في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن الموظفين الذين يشعرون بدعم المؤسسة لهم يسعون إلى رد هذا الدعم من خلال تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حتى لو تطلب الأمر تجاوز بعض الإجراءات الرسمية.(Blau, 1964: 89)

المحور الثاني: اتخاذ القرار (Decision Making)

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار من العمليات العقلية والإدارية الأساسية التي يمارسها الإنسان بصورة مستمرة في مختلف جوانب حياته، إذ يرتبط باختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد أو

معالجة مشكلة معينة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في مجالات الإدارة وعلم النفس والتنظيم، نظراً لدوره المحوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن اتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية، لأن معظم الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القرارات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة. فنجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط إلى حد كبير بجودة القرارات التي يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية (درة، ٢٠١٦: ١٥٧).

ويعرف اتخاذ القرار بأنه عملية عقلية منظمة تتضمن تحديد المشكلة أو الموقف، وجمع المعلومات المتعلقة به، وتحليل البدائل المتاحة، ثم اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المنشودة. وتستلزم هذه العملية قدراً من التفكير والتحليل والتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل قبل اتخاذ القرار النهائي (العلاق، ٢٠١٧: ٢٢١).

يتبنى البحث تصور سايمون لاتخاذ القرار بوصفه اختياراً بين مسارات عمل بديلة في ضوء أهداف محددة ومعلومات وقيود متاحة. ويرتبط هذا التصور بالعقلانية المحدودة، إذ تتأثر المفاضلة بين البدائل بحدود المعرفة والوقت والقدرة على معالجة المعلومات (Simon, ١٩٩٧).

أما في المجال النفسي، فينظر إلى اتخاذ القرار بوصفه عملية معرفية معقدة تتضمن إدراك الموقف وتحليل المعلومات وتقييم البدائل وتوقع النتائج المحتملة قبل اختيار الاستجابة المناسبة. ولذلك يرتبط اتخاذ القرار بعدد من العمليات العقلية مثل الانتباه والإدراك والتفكير والاستدلال وحل المشكلات (العتوم، ٢٠١٣: ٢٨٩).

ويشير أبو جادو إلى أن اتخاذ القرار يمثل أحد مظاهر السلوك الإنساني الواعي الذي يعكس قدرة الفرد على استخدام المعلومات المتاحة والخبرات السابقة في اختيار البديل الذي يراه أكثر تحقيقاً لأهدافه (أبو جادو، ٢٠١٠: ٣٣١).

أن اتخاذ القرارات في بيئة العمل اليوم ليست فقط من قبل الإدارة العليا للمنظمات بل أصبحت وظيفة لجميع أعضاء المنظمة ففي كل يوم يضطر الناس في المنظمة لاتخاذ قرارات بخصوص أداء الأعمال وإنجاز المهام وكذلك القضايا التنظيمية .وبالتالي فمن المهم جداً لنا دراسة عملية اتخاذ القرارات ومعرفة العوامل المؤثرة عليها لأنها مرتبطة بشكل مباشر بتحسين أداء المنظمة وكذلك جعل العمل فعالاً .وبالتالي فهي عملية نفسية منظمة لإتخاذ أفضل خيار ممكن من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة أو تحقيق هدف .

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار في العمل الإداري

ان لاتخاذ القرارات أهمية كبرى في المؤسسات الحديثة حيث يعمل كحجر الزاوية لعدد من الأنشطة والعمليات الإدارية .فالقرارات الجيدة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بينما القرارات الخاطئة سوف تضع مشاكل خطيرة سوف تؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

كما تشمل أهمية اتخاذ القرارات من خلال كونها أداة رئيسية من خلالها يتم توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المنظمة .وتستخدم الإدارة القرارات في تحديد السياسات والخطط والبرامج المستخدمة في تنظيم العمل في المنظمة (الطعاني، ٢٠١٨: ١١٤)

كما ان عملية اتخاذ القرارات مهمة في حل المشاكل داخل المؤسسة حيث يتضمن تحليل المشكلة وأسبابها واتخاذ أفضل مسار للعمل لحلها .كلما كانت القرارات أكثر موضوعية ودقة كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على حل أي تحديات وأن تصبح ناجحة. (العلاق، ٢٠١٧: ٢٢٥)

ومن العناصر الهامة الأخرى في أهمية اتخاذ القرارات هو تحسين كفاءة أداء الموظفين .فالموظف الذي يتخذ قرارات جيدة يصبح أكثر كفاءة في أداء واجباته وتعامله مع مختلف المواقف .يساعد اتخاذ القرارات الفرد على أن يصبح يعتمد على نفسه واثقا من نفسه. (العتوم، ٢٠١٣: ٢٩٤)

ويؤكد Robbins و Judgeأن اتخاذ القرار يعد من أهم المهارات المطلوبة في بيئات العمل الحديثة، إذ تساعد هذه المهارة العاملين على التعامل مع المواقف المعقدة والمتغيرة، واتخاذ إجراءات مناسبة في الوقت المناسب.(Robbins & Judge, 2022: 241)

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار عملية عدداً من المراحل المتتالية التي تساعد الفرد على اتخاذ القرار الصحيح علمياً. وهناك اختلاف في الرأي حول عدد المراحل المتضمنة في عملية اتخاذ القرار ولكن هناك إجماع على أن هناك مراحل أساسية لهذه العملية.

1.تحديد المشكلة

تعد هذه المرحلة نقطة البداية في عملية اتخاذ القرار، إذ تتضمن إدراك وجود مشكلة أو موقف يتطلب اتخاذ قرار معين. ويعتمد نجاح القرار إلى حد كبير على دقة تحديد المشكلة وتشخيصها بصورة صحيحة (درة، ٢٠١٦: ١٦٥).

2. جمع المعلومات

بعد تحديد المشكلة يبدأ الفرد بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها من مختلف المصادر المتاحة. وتساعد هذه المعلومات في تكوين صورة واضحة عن الموقف وتحديد العوامل المؤثرة فيه (الطعاني، ٢٠١٨: ١٤٨).

3. تحديد البدائل

في هذه المرحلة يتم اقتراح مجموعة من الحلول أو البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة. وكلما زاد عدد البدائل المتاحة ازدادت فرص الوصول إلى قرار أكثر كفاءة وفاعلية (العلاق، ٢٠١٧: ٢٢٨).

4.تقييم البدائل

يقوم الفرد بمقارنة البدائل المختلفة وتحليل مزاياها وعيوبها والنتائج المتوقعة لكل منها. وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل اتخاذ القرار لأنها تساعد على اختيار البديل الأكثر ملاءمة.(Robbins & Judge, 2022: 243)

5. اختيار البديل الأنسب

بعد تحليل البدائل المختلفة يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر قدر من الفائدة وأقل قدر من المخاطر أو التكاليف المحتملة.(Simon, 1997: 72)

6. تنفيذ القرار

تتضمن هذه المرحلة تحويل القرار إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة، مع توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذه بصورة صحيحة (العتوم، ٢٠١٣: ٢٩٧).

7. متابعة وتقويم القرار

بعد تنفيذ القرار يتم تقييم نتائجه لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة (درة، ٢٠١٦: ١٧٠).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن اتباع هذه المراحل بصورة منظمة يساعد على رفع جودة القرارات وتقليل الأخطاء وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.(Daft, 2021: 312)

رابعاً: النظريات المفسرة لاتخاذ القرار

حاولت العديد من النظريات النفسية والإدارية تفسير عملية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر فيها، ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

1.نظرية العقلانية(Rational Theory)

تعد من أقدم النظريات التي تناولت اتخاذ القرار، وتفترض أن الفرد يتصرف بصورة عقلانية ومنطقية عند اتخاذ القرارات، إذ يقوم بجمع المعلومات وتحليل البدائل واختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة ممكنة (Simon, 1997: 74).

وتفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يمتلك معلومات كاملة عن جميع البدائل ونتائجها المحتملة، إلا أن الواقع العملي أظهر أن هذا الافتراض لا يتحقق دائماً بسبب محدودية المعلومات والوقت المتاح.

2. نظرية العقلانية المحدودة(Bounded Rationality Theory)

قدمها Simon بوصفها تطويراً للنظرية العقلانية، إذ يرى أن الأفراد لا يستطيعون دائماً اتخاذ قرارات مثالية بسبب محدودية قدراتهم المعرفية ونقص المعلومات المتوافرة لديهم. ولذلك فإنهم غالباً ما يختارون البديل المقبول أو المرضي بدلاً من البديل الأمثل.(Simon, 1997: 88)

وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات قبولاً في الدراسات المعاصرة لأنها تعكس طبيعة اتخاذ القرار في الواقع العملي.

3. النظرية السلوكية في اتخاذ القرار

تركز هذه النظرية على تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والانفعالية في عملية اتخاذ القرار، وترى أن القرارات لا تعتمد فقط على المنطق والعقلانية، بل تتأثر أيضاً بالقيم والاتجاهات والدوافع والخبرات السابقة للفرد (Luthans, 2015: 102).

وتؤكد هذه النظرية أن فهم السلوك الإنساني يعد ضرورياً لفهم كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

المحور الثالث: العلاقة بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار لدى الموظفين

أولاً: الأسس النظرية للعلاقة بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار

شهد مجال الإدارة الحديثة ودراسات التنظيم اتجاهاً متزايداً في التحقيق في تفاعل السلوك الإبداعي للعمال والعمليات المعرفية المرتبطة باتخاذ القرارات بسبب التغير السريع في بيئة العمل والذي يتطلب المرونة الفكرية والتعامل مع المشاكل بطريقة غير تقليدية. ومن النظريات التي تم تطويرها في هذا المجال فكرة "التجاوز الإبداعي للقواعد" والتي تتضمن الوضع الذي لا يتبع فيه الموظف بعض الإجراءات أو التعليمات التنظيمية بغرض تحسين عمله أو اقتراح أفكار مبتكرة دون أي نية لإلحاق الضرر بالمنظمة أو التعارض مع أهدافها (Mainemelis, 2010: 562).

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أحد أكثر العمليات المعرفية تطوراً المرتبطة مباشرة بالسلوك الإبداعي، فاتخاذ القرارات الجيدة يتطلب تحليل المعلومات وتقييم البدائل واختيار أفضل الحلول لمختلف المواقف. الموظف الميّال للانحراف الإبداعي سيكون أكثر عرضة للبحث عن حلول بديلة للمشاكل التنظيمية وسيتجلى ذلك في مهارات اتخاذ القرارات لديه بشكل إيجابي .(Amabile, 1996: 114)

وتشير نظرية الإبداع التنظيمي إلى أن الأفراد المبدعين يميلون إلى إعادة النظر في الأنظمة والإجراءات التقليدية، ومحاولة تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة. وهذا النوع من السلوك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، لأن الموظف يحتاج إلى تقييم الموقف وتحليل نتائجه المتوقعة قبل الإقدام على أي تصرف أو مبادرة إبداعية (العامري والغاليب، ٢٠١٨: ٢٨٤).

كما تؤكد نظرية العقلانية المحدودة لـ Simon أن الأفراد في المؤسسات لا يمتلكون دائماً معلومات كاملة عند اتخاذ القرارات، لذلك يلجؤون إلى الابتكار والبحث عن حلول بديلة للتعامل مع المشكلات التنظيمية. وهنا يظهر دور التجاوز الإبداعي للقواعد بوصفه أحد الأساليب التي تمكن الموظف من تجاوز القيود التنظيمية عندما يرى أن الإجراءات التقليدية لا تحقق النتائج المطلوبة.(Simon, 1997: 91)

ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى التجاوز الإبداعي للقواعد على أنه سلوك تنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف التي تتطلب حلولاً جديدة وغير تقليدية، الأمر الذي يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة مترابطة ومتبادلة التأثير.

ثانياً: تأثير التجاوز الإبداعي للقواعد في اتخاذ القرار

أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن التجاوز الإبداعي للقواعد يمكن أن يسهم بصورة إيجابية في تطوير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال تشجيع العاملين على التفكير بطرق مبتكرة وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية للمشكلات التنظيمية.

فالموظف الذي يمتلك مستوى مرتفعاً من التجاوز الإبداعي للقواعد غالباً ما يكون أكثر قدرة على توليد البدائل المتعددة عند مواجهة المشكلات، الأمر الذي يزيد من احتمالية الوصول إلى قرارات أكثر فاعلية مقارنة بالأفراد الذين يلتزمون بصورة صارمة بالإجراءات التقليدية.(Robbins & Judge, 2022: 255)

كما أن التجاوز الإبداعي للقواعد يساعد الموظف على اكتشاف فرص جديدة لتحسين الأداء المؤسسي، لأنه يدفعه إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة والبحث عن حلول مبتكرة قد لا تكون مطروحة ضمن الأنظمة الروتينية المعتادة. وهذا بدوره ينعكس على جودة القرارات المتخذة ويزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية.(Daft, 2021: 327)

ويرى Mainemelis أن الموظفين الذين يمارسون التجاوز الإبداعي للقواعد غالباً ما يتخذون قرارات تتسم بدرجة أعلى من المبادرة والاستقلالية، لأنهم يعتمدون على قدراتهم الذاتية في تحليل المواقف واتخاذ الإجراءات المناسبة بدلاً من انتظار التوجيهات الرسمية في كل موقف.(Mainemelis, 2010: 568)

ومن ناحية أخرى، فإن التجاوز الإبداعي للقواعد يسهم في تطوير مهارات التفكير الناقد والتفكير الابتكاري لدى الموظفين، وهما من أهم المهارات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار. فكلما ازداد مستوى التفكير الإبداعي لدى الفرد أصبح أكثر قدرة على تقييم البدائل واختيار الحلول الملائمة للمشكلات المعقدة (الشمري، ٢٠٢١: ١٦٤).

ثالثاً: دور اتخاذ القرار في تعزيز التجاوز الإبداعي للقواعد

أن التفاعل بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرارات لا يشمل فقط تأثير التجاوز الإبداعي للقواعد على اتخاذ القرارات بل أن اتخاذ القرارات هو أحد العوامل الهامة التي تعزز الإبداع بين الموظفين فاتخاذ القرارات التي تمكن الموظفين من الحصول على مستوى من الاستقلالية والحرية يمكن أن يجلب أفعالاً إبداعية منهم .

ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تعتمد أساليب تشاركية في اتخاذ القرار تكون أكثر قدرة على تنمية الإبداع التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تتبع أنماطاً مركزية صارمة. فالمشاركة في اتخاذ القرار تعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء، وتشجعه على طرح أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل (العامري والغاليب، ٢٠١٨: ٢٩١).

كما أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات جيدة في اتخاذ القرار يكونون أكثر قدرة على تقييم المخاطر المرتبطة بالأفكار الإبداعية، وبالتالي يصبحون أكثر استعداداً لممارسة التجاوز الإبداعي للقواعد بصورة مسؤولة ومنظمة. إذ إنهم يستطيعون التمييز بين السلوك الإبداعي الذي يخدم المؤسسة والسلوك الذي قد يسبب مشكلات تنظيمية.(Robbins & Judge, 2022: 259)

وتشير نظرية التمكين الإداري إلى أن منح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار يسهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم، ويشجعهم على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية بدلاً من الالتزام الحرفي بالإجراءات التقليدية.(Daft, 2021: 330)

كما أن اتخاذ القرار القائم على التفكير التحليلي يساعد الموظف على تحديد الوقت المناسب لتطبيق الأفكار الإبداعية، وتقدير الفوائد والمخاطر المترتبة عليها، الأمر الذي يزيد من احتمالية نجاح المبادرات الإبداعية داخل المؤسسة (الطعاني، ٢٠١٨: ١٧٢).

رابعاً: الدراسات والاتجاهات الحديثة في تفسير العلاقة بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار

أظهرت الدراسات الحديثة وجود ارتباط إيجابي بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة، حيث تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الإبداع والاستقلالية الفكرية يمتلكون قدرة أكبر على اتخاذ القرارات الفعالة ومواجهة المشكلات التنظيمية المعقدة.

فقد أوضحت دراسة Mainemelis أن التجاوز الإبداعي للقواعد يرتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري واتخاذ القرارات التطويرية داخل المؤسسات، وأن الموظفين الذين يتبنون أفكاراً جديدة غالباً ما يكونون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.(Mainemelis, 2010: 570)

كما بينت دراسة Anderson وآخرين أن الإبداع في بيئة العمل يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال زيادة عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وتعزيز القدرة على تحليل المشكلات بطرق غير تقليدية (Anderson et al., 2014: 1310).

وفي البيئة العربية، أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تشجع العاملين على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على المركزية والرقابة الصارمة (الشمري، ٢٠٢١: ١٦٨).

كما أكدت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة، مثل الثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري، والدعم القيادي، والمناخ الإبداعي داخل المؤسسة. فكلما كانت البيئة التنظيمية أكثر دعماً للإبداع زادت قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مبتكرة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي.(Amabile & Pratt, 2016: 164)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة هدف الدراسة، المتمثل في التعرف على العلاقة بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد.

ويُعد المنهج الوصفي الارتباطي من المناهج العلمية التي تهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في متغيراتها، مع التركيز على قياس درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتفسير هذه العلاقة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يُستخدم هذا المنهج في الدراسات التربوية والإدارية للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية (العساف، ٢٠١٩: ١١٢).

ثانياً: مجتمع البحث

ورد في البحث أن المجتمع يتكون من موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد (الإداريين والخدميين) للعام الدراسي ٢٠٢٥–٢٠٢٦، وعددهم (٨٠) موظفاً وفق إحصاءات شعبة الموارد البشرية المشار إليها في النسخة

الأصلية. ولم يرفق كشف المجتمع أو تفصيله بحسب الجنس؛ لذا يلزم توثيق تاريخ الإحصاء وأعداد الذكور والإناث قبل اعتماد وصف المجتمع نهائياً.

ثالثاً: عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث، وقد بلغت العينة النهائية (35)موظفاً من مختلف الأقسام الإدارية في كلية الآداب.

تمثل العينة (٤٣,٧٥%) من المجتمع المبلغ عنه. وهذه النسبة لا تكفي وحدها لإثبات التمثيل أو القدرة الإحصائية؛ إذ يعتمد ذلك على إطار المعاينة وطريقة الاختيار وحجم الأثر وتوزيع الدرجات. ويتيح العدد (٣٥) إجراء بعض الاختبارات عند تحقق شروطها، لكنه يحد من دقة التقدير ومن تحليل الفروق بين مجموعات فرعية صغيرة. لذلك تقصر الاستنتاجات على حدود العينة، ولا يُزاد عدد أفرادها دون جمع بيانات فعلية جديدة.

رابعاً: متغيرات البحث

يتضمن البحث متغيرين مقاسين في إطار ارتباطي، دون معالجة تجريبية:

١. المتغير الأول: التجاوز الإبداعي للقواعد.
٢. المتغير الثاني: اتخاذ القرار.

خامساً: أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء أداة رئيسية وهي:

1. مقياس التجاوز الإبداعي للقواعد

ورد أن مقياس التجاوز الإبداعي للقواعد أعد بالاستناد إلى الأدبيات السابقة (Mainemelis, ٢٠١٠; Amabile & Pratt, ٢٠١٦). ولم تتضمن النسخة المتاحة نصوص الفقرات أو عددها؛ لذلك يلزم مراجعة الفقرات للتأكد من مطابقتها للتعريف النظري المعتمد، ولا سيما عنصر مواصلة تطوير الفكرة رغم التوجيه بإيقافها. وقد وصفت النسخة الأصلية الجوانب الآتية:

- المبادرة الفردية في العمل
- تجاوز الإجراءات التقليدية بهدف تحسين الأداء
- تقديم أفكار غير رسمية لتطوير العمل
- الاستمرار في تطوير الأفكار رغم عدم الموافقة الرسمية
- البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات

ورد أن بدائل الإجابة خماسية: (موافق جداً – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق جداً). ولا تُغير البدائل بعد التطبيق دون مراجعة الأداة التي أجاب عنها المشاركون. وتفترض الحسابات المعادة ترميزاً من (١–٥) ومتوسطاً نظرياً للفرد مقداره (٣)، مع عكس ترميز الفقرات السلبية إن وجدت. ويجب تأكيد مفتاح التصحيح وعدد الفقرات وطريقة اشتقاق الدرجة قبل اعتماد النتائج.

2.مقياس اتخاذ القرار

تم إعداد مقياس لقياس مستوى اتخاذ القرار لدى الموظفين، مستنداً إلى الأدبيات الإدارية (Robbins & Judge, 2022; Daft, 2021)، وتضمن الأبعاد الآتية:

- تحديد المشكلة بدقة
- تحليل البدائل المتاحة
- اختيار البديل المناسب
- سرعة اتخاذ القرار
- القدرة على تحمل نتائج القرار
- المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

سادساً: التحليل الإحصائي لفقرات المقاييس

١. القوة التمييزية: يتطلب حسابها إجابات الأفراد عن كل فقرة والدرجة الكلية لكل مقياس. ويمكن ترتيب الدرجات واختيار مجموعتين عليا ودنيا وفق نسبة معلنة، ثم مقارنة إجابات كل فقرة باختبار مناسب للمجموعتين المستقلتين. وإذا استُخدمت نسبة (٢٧%) مع (٣٥) فرداً فسيكون حجم كل مجموعة نحو (٩–١٠) أفراد بحسب

قاعدة التقريب المعلنة، مما يحد من استقرار النتائج. لا تتوافر هذه البيانات في الملف، ولذلك لم تُستخرج قيم تمييز ولم يُحكم بقبول الفقرات أو حذفها.

٢. صدق الاتساق الداخلي: يتطلب حساب ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس بعد استبعاد درجة الفقرة من المجموع، وربط الفقرات بأبعادها إن كانت الأداة متعددة الأبعاد. ولا يمكن اشتقاق هذه المعاملات من المتوسط العام أو الانحراف المعياري أو ألفا كرونباخ وحدها؛ لذا يبقى هذا الإجراء غير مستكمل إلى حين توافر بيانات الفقرات.

٣. توثيق الأداة: يلزم إرفاق نسختي المقياسين، وعدد الفقرات، ومفتاح التصحيح، وبيانات عينة تحليل الفقرات، وجداول القوة التمييزية والاتساق الداخلي. وما ورد أعلاه يوضح الإجراءات المطلوبة ولا يمثل ادعاءً بتنفيذها.

سابعاً: صدق الأداة وثباتها

1. الصدق الظاهري(Face Validity)

تذكر النسخة الأصلية عرض أدوات البحث على محكمين مختصين وإجراء تعديلات في ضوء آرائهم. ولم تتضمن أسماء المحكمين أو عددهم أو نسبة الاتفاق أو الفقرات المعدلة؛ لذا يلزم توثيق هذه المعلومات لإثبات إجراءات الصدق الظاهري، ولا يستعاض عنه بالثبات وحده.

2. الثبات

أوردت النسخة الأصلية حساب معامل ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية قوامها (١٥) موظفاً من خارج العينة الأساسية، وكانت القيم المبلغ عنها كالآتي، دون إرفاق مخرجات الحساب أو بيانات الفقرات:

- مقياس التجاوز الإبداعي للقواعد: (٠,٨٦)
- مقياس اتخاذ القرار: (٠,٨٨)

تشير القيم المبلغ عنها إلى اتساق داخلي مرتفع إذا صح حسابها، لكنها لم تُعد حسابياً في هذه المراجعة لغياب إجابات الفقرات. كما أن صغر العينة الاستطلاعية يحد من دقة تقدير الثبات، ولا تثبت هذه القيم وحدها صدق المقاييس أو القوة التمييزية للفقرات.

ثامناً: إجراءات تطبيق البحث

تم تنفيذ البحث وفق الخطوات الآتية:

١. تحديد مجتمع البحث في كلية الآداب – جامعة بغداد .
٢. اختيار عينة البحث البالغة (٣٥) موظفاً بطريقة عشوائية .
٣. إعداد مقياسي التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار بصيغتهما النهائية .
٤. توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع البيانات .
٥. مراجعة النتائج المعروضة وإعادة حساب ما تسمح به الإحصاءات الملخصة، مع بيان الإجراءات غير المستكملة لغياب البيانات الأصلية.

تاسعاً: الوسائل الإحصائية

ورد في النسخة الأصلية استخدام برنامج (SPSS)، دون إرفاق مخرجاته. وفي هذه المراجعة أعيد حساب الاختبارات الممكنة من الإحصاءات الملخصة حسابياً. ويُفصل بين المؤشرات الوصفية والاختبارات الاستدلالية والإجراءات السيكومترية:

١. المؤشرات الوصفية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحجم العينة؛ وهي أدوات إحصاء وصفي ومدخلات لحساب الاختبارات الاستدلالية، ولا يكفي أي منها منفرداً للحكم بالدلالة الإحصائية.
٢. الاختبار التائي لعينة واحدة: لمقارنة متوسط كل مقياس بمتوسطه النظري، بعد التأكد من طريقة احتساب الدرجات واستقلال الإجابات وملاءمة توزيعها وعدم وجود قيم متطرفة مؤثرة.
٣. الاختبار التائي لمجموعتين مستقلتين، مع استخدام صيغة ويلش عند الحاجة: لفحص فروق الجنس في كل متغير. ويتطلب حجم كل مجموعة ومتوسطها وانحرافها المعياري أو الدرجات الفردية؛ وهي بيانات غير متاحة في الملف.
٤. معامل ارتباط بيرسون: لفحص العلاقة بين المتغيرين عند تحقق شروطه، وتُعرض قيمة (p) بوصفها دلالة الاختبار وليست وسيلة مستقلة. ويُذكر ($p < ٠,٠٠١$) بدلاً من اعتبار (٠,٠٠٠) احتمالاً صفرياً.
٥. إجراءات فحص المقاييس: تحليل القوة التمييزية، وارتباط الفقرة بالمجموع المصحح، وألفا كرونباخ للاتساق الداخلي. وتتطلب هذه الإجراءات إجابات الفقرات، ولم تُحسب من جديد لعدم توافرها.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد: نطاق البيانات المتاحة

تعتمد المراجعة الإحصائية الآتية على حجم العينة (٣٥) والمتوسطات والانحرافات ومعامل الارتباط الواردة في النسخة الأصلية. ولم تتوافر الاستجابات الفردية أو مخرجات SPSS أو توزيع الجنس، لذلك فإن الحسابات المعادة ليست إعادة تحليل لبيانات أصلية. وهي تقريبية لاعتمادها على أرقام مقربة إلى منزلتين عشريتين، ومشروطة بصحة القيم وطريقة اشتقاقها.

يفترض الاختبار المعاد أن كل متوسط وانحراف معياري يخص درجات أفراد العينة المحسوبة كمتوسط فقرات على تدريج (١–٥)، وأن منتصف التدريج (٣) هو المتوسط النظري. ولا يجوز اعتماد القيم التائية إذا كان الانحراف المبلغ عنه يخص الفقرات أو إذا كانت الدرجات محسوبة بطريقة مختلفة، إلا بعد التصحيح. كما أن تجاوز المنتصف لا يساوي تلقائياً تصنيفاً معيارياً إلى «مرتفع».

أولاً: نتيجة الهدف الأول ـ مستوى التجاوز الإبداعي للقواعد

الاختبار التائي لعينة واحدة، وفق افتراض التصحيح المبين أعلاه

بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤) والانحراف المعياري (٠,٦٢). وبمقارنته بمنتصف التدريج (٣) أعيد حساب الاختبار التائي لعينة واحدة كما في الجدول (٤–١):

جدول (٤–١): الاختبار التائي المعاد حسابه للتجاوز الإبداعي للقواعد من الإحصاءات الملخصة

المتغير	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة الاستدلالية المشروطة
التجاوز الإبداعي للقواعد	35	3.74	0.62	أعلى من المتوسط النظري؛ p < ٠,٠٠١

النتيجة: بلغت القيمة التائية المعاد حسابها (٧,٠٦١)، بدرجة حرية (٣٤)، ودلالة (p < ٠,٠٠١). وعند تحقق افتراض التصحيح وشروط الاختبار، يكون متوسط العينة أعلى من المتوسط النظري بدلالة إحصائية؛ ولا يُستنتج من ذلك وحده مستوى معياري مرتفع.

مناقشة النتيجة: قد تعكس الاستجابات ميلاً إلى مواصلة تطوير الأفكار في مواجهة القيود الإدارية، وفق مفهوم ماينيميليس (Mainemelis, ٢٠١٠). ويتوقف هذا التفسير على مطابقة الفقرات للتعريف النظري، لأن المبادرة العامة لا تكفي لقياس التجاوز الإبداعي للقواعد. ولم تُقَس الاستقلالية أو المناخ التنظيمي في البيانات المتاحة، لذا لا يُجزم بأنهما يفسران النتيجة.

ثانياً: نتيجة الهدف الثاني . فروق الجنس في التجاوز الإبداعي للقواعد

لم تتوافر أعداد الذكور والإناث أو متوسطات المجموعتين وانحرافاتهما. لذلك لا يمكن حساب اختبار الفروق، ولا يجوز تقرير وجود فرق أو عدمه. تبقى نتيجة هذا الهدف غير مستكملة إلى حين توافر البيانات.

مناقشة الهدف الثاني: لا تُقدَّم مناقشة موضوعية لفروق الجنس قبل استخراج الاختبار؛ ويجب تفسير النتيجة لاحقاً في ضوء حجم المجموعتين وحجم الأثر وعدم الاكتفاء بقيمة الدلالة.

ثالثاً: نتيجة الهدف الثالث . فروق الجنس في اتخاذ القرار

لا تتوافر بيانات المجموعتين اللازمة لاختبار فروق الجنس في اتخاذ القرار؛ لذا تبقى نتيجة هذا الهدف غير مستكملة، دون قبول الفرضية الصفرية أو رفضها.

مناقشة الهدف الثالث: يُؤجل تفسير فروق الجنس إلى ما بعد حساب الاختبار المناسب. وعدم توافر النتيجة يختلف عن عدم وجود فرق دال إحصائياً.

رابعاً: نتيجة الهدف الرابع . مستوى اتخاذ القرار

الاختبار التائي لعينة واحدة، وفق افتراض التصحيح المبين أعلاه

بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٨) والانحراف المعياري (٠,٥٨). وأعيد حساب الاختبار التائي مقابل المتوسط النظري (٣)، كما في الجدول (٤-٢):

جدول (٤-٢): الاختبار التائي المعاد حسابه لاتخاذ القرار من الإحصاءات الملخصة

المتغير	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة الاستدلالية المشروطة
اتخاذ القرار	35	3.68	0.58	أعلى من المتوسط النظري؛ p < ٠,٠٠١

النتيجة: بلغت القيمة التائية (٦,٩٣٦)، بدرجة حرية (٣٤)، ودلالة (p < ٠,٠٠١). وتشير النتيجة، عند تحقق الافتراضات، إلى متوسط أعلى من منتصف التدريج، ولا تثبت وحدها جودة القرارات الفعلية أو تصنيفاً معيارياً مرتفعاً.

مناقشة النتيجة: قد تعكس الدرجة إدراك الموظفين لقدرتهم على تحديد المشكلات والمفاضلة بين البدائل. ويتسق تناول الاختيار في ضوء الأهداف والقيود مع تصور سايمون (Simon, ١٩٩٧)، لكن التقرير الذاتي يختلف عن تقييم القرار من خلال نتائج فعلية مستقلة. ولا تسمح البيانات بإرجاع الدرجة إلى الخبرة الوظيفية لأنها لم تُحلل بوصفها متغيراً مفسراً.

خامساً: نتيجة الهدف الخامس . العلاقة بين المتغيرين

الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية على أنه:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين التجاوز الإبداعي للقواعد واتخاذ القرار لدى موظفي كلية الآداب في جامعة بغداد".

1. نتائج معامل الارتباط بيرسون

الجدول (٤-٣) يوضح العلاقة بين المتغيرين:

جدول (٤-٣): معامل ارتباط بيرسون المبلغ عنه ودلالته المعاد حسابها

المتغيران	عدد العينة	معامل الارتباط(r)	مستوى الدلالة(Sig.)	النتيجة
التجاوز الإبداعي للقواعد × اتخاذ القرار	35	0.71	p < 0.001	دالة إحصائياً

- النتيجة: بلغ معامل الارتباط الوارد في الملف (٠,٧١) لعينة من (٣٥) موظفاً، وهو ارتباط موجب قوي وصفياً. وأعيد حساب دلالته باستخدام الاختبار التائي لمعامل بيرسون، فبلغت القيمة (٥,٧٩٢) بدرجة حرية (٣٣) ودلالة (p < ٠,٠٠١). وهذه مراجعة لدلالة المعامل المبلغ عنه، وليست إعادة حساب للمعامل من درجات فردية.
- تُرفض الفرضية الصفرية للعلاقة عند مستوى (٠,٠٥)، بشرط صحة معامل الارتباط وتحقق شروط بيرسون، ومنها استقلال المشاهدات وخطية العلاقة وعدم وجود قيم متطرفة مؤثرة. وتعذر فحص هذه الشروط من الملف وحده.

مناقشة النتيجة: تشير العلاقة إلى أن الدرجات الأعلى في أحد المقياسين اقترنت بدرجات أعلى في الآخر داخل العينة. وقد يرتبط ذلك باتساع البدائل الفكرية لدى بعض الموظفين، لكن هذا تفسير محتمل يحتاج إلى اختبار مستقل. ولا يثبت الارتباط أن التجاوز الإبداعي للقواعد يحسن اتخاذ القرار، لأن التصميم ارتباطي ولأن الأداة المشتركة والعوامل غير المقاسة قد تسهم في العلاقة.

الاستنتاجات

في حدود الإحصاءات الملخصة المتاحة وافتراضات التصحيح، تستخلص الدراسة ما يأتي:

١. تجاوز متوسط التجاوز الإبداعي للقواعد منتصف التدريج بدلالة إحصائية في الحساب المعاد المشروط بتأكيد طريقة احتساب الدرجات وشروط الاختبار.

٢. تجاوز متوسط اتخاذ القرار منتصف التدريج بالشروط نفسها؛ ولا يمثل ذلك تقييماً موضوعياً مستقلاً لجودة القرارات الفعلية.

٣. ارتبط المتغيران ارتباطاً موجباً وفق المعامل المبلغ عنه (٠,٧١)، دون استنتاج علاقة سببية أو اتجاه تأثير.

٤. لم تستكمل نتائج فروق الجنس في المتغيرين لغياب بيانات المجموعتين، ولا يصح الحكم بعدم وجود فروق.

٥. يبقى الحكم على جودة القياس والتعميم محدوداً بغياب بيانات الفقرات، ونقص توثيق الخصائص السيكومترية، وحجم العينة وطريقة تمثيلها للمجتمع.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات يرى الباحث أنه يجب تبني التوصيات التالية:

١. تشجيع إدارة الجامعة في كلية الآداب على تشجيع الإبداع بين موظفيها وتوفير بيئة عمل تمكنهم من ممارسة مبادرتهم وتقديم أفكارهم المبتكرة.

٢. بذل جهود لرفع مستوى مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار على المستويات الإدارية حيث أن ذلك من المتوقع أن يساعد في تحسين عملية صنع القرار و غرس حس المسئولية بينهم.
٣. تنظيم برامج تدريبية في التفكير الإبداعي وعمليات صنع القرار بهدف تطوير المهارات الإدارية بين الموظفين.
٤. تقليل القيود الإدارية التي تعيق التعبير عن الإبداع دون التأثير على الضوابط التنظيمية.
٥. تشجيع ثقافة التجربة والابتكار في بيئة العمل الجامعية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

١. أبو جادو، صالح محمد. (٢٠١٠)، علم النفس التربوي .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٢. العساف، صالح حمد. (٢٠١٩)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية .الرياض: دار الزهراء .
٣. العلاق، بشير عباس. (٢٠١٧)، الإدارة: أسس ومفاهيم .عمان: دار اليازوري العلمية .
٤. العتوم، عدنان يوسف. (٢٠١٣)، علم النفس المعرفي .عمان: دار المسيرة .
٥. درة، عبد الباري إبراهيم. (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي في المنظمات .عمان: دار وائل للنشر .
٦. الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٨)، الإدارة التربوية الحديثة .عمان: دار المسيرة للنشر .
٧. الشمري، (٢٠٢١)، السلوك الإبداعي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات التعليمية .دراسة منشورة .
٨. العامري، صالح محمد &الغاليب، طاهر محسن. (٢٠١٨)، الإدارة والأعمال .عمان: دار اليازوري .
٩. الزبيدي، علي حسين. (٢٠١٩)، الإدارة الجامعية وتحدياتها .بغداد: دار الحكمة .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press.
2. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). “The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations.” Research in Organizational Behavior, 36, 157–183.
3. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). “Innovation and creativity in organizations.” Journal of Management, 40(5), 1297–1333.
4. Daft, R. L. (2021). Organization Theory and Design. Cengage Learning.
5. Luthans, F. (2015). Organizational Behavior. McGraw-Hill Education.
6. Mainemelis, C. (2010). “Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas.” Academy of Management Review, 35(4), 558–578.
7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. Pearson Education.
8. Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior. Free Press.