



أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري

(دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن)

The Impact of Managerial Decentralization on Administrative Creativity

(An Applied Study on Islamic Banks in Jordan)

إعداد

موسى يوسف الزعبي

إشراف

الدكتور علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

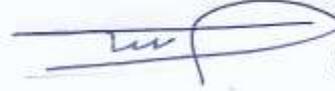
أب/2016

التفويض

أنا موسى يوسف الزعبي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات
العلمية عند طلبها.

الاسم: موسى يوسف الزعبي

التاريخ: 2016 / 10 / 24

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن"

وقد أجيّزت بتاريخ: 2016/8/3

التوقيع	جهة العمل	عضوية اللجنة	الإسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً	الدكتور نضال الصالحي
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً وعضواً	الدكتور علي عباس
	جامعة عمان العربية	عضواً خارجياً	الدكتور غسان العمري

الشكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَِّّي أَنُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (سورة النمل: 19)

الحمد لله من قبل ومن بعد أن يسر لي إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم المبعوث رحمة للعالمين ... وبعد،،،
إنَّ أيَّ بحث فكري نظري، أو جهد ميداني، لا يمكن أن يتكوّن ويتبلور في صيغته النهائية المثلّية دون عون الآخرين ومساعدتهم. ولذا، أجد من الواجب أن أنسب الفضل إلى أهله، وأقدّم الشكر والامتنان لكل من قدّم العون، والمساعدة، والتشجيع، وحُسن الرعاية، والإرشاد والتوجيه، في كل مرحلة من مراحل هذه الرسالة، وفي كل مجال من مجالاتها.

فالشكر الجزيل إلى أستاذي، الدكتور علي عباس المشرف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل في التوجيه والمتابعة والعون والتشجيع وتقديم أقصى درجات المساعدة والمشورة لإتمام هذه الرسالة له مني وافر الشكر والتقدير.

كما ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الشرق الأوسط التي منحتني فرصة لإكمال دراسة الماجستير، كما وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لكافة أعضاء الهيئة التدريسية لما قدموه لي من علم ومعرفة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة. وكذلك الشكر موصول لزملائي ولكل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

موسى الزعبي

الإهداء

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الناس
أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من
أحمل أسمه بكل افتخار ..
والدي العزيز

إلى رفقاء دربي في هذه الحياة لكم من كل الحب والتقدير
أشقائي وشقيقاتي

إلى من كانوا لي يد العون والمساعدة ووقفوا معي وتحلوا بالصبر والتضحية
أصدقائي

موسى يوسف الزعبي

قائمة المحتويات	
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	1-1 مقدمة الدراسة
3	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
10	6-1 أنموذج الدراسة
10	7-1 حدود الدراسة
11	8-1 محددات الدراسة
11	9-1 التعريفات المفاهيمية والاجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	1-2 مقدمة
15	2-2 مفهوم اللامركزية الإدارية
29	3-2 المركزية الإدارية
31	4-2 الفرق بين المركزية واللامركزية
32	5-2 العوامل المؤثرة في درجة المركزية واللامركزية الإدارية
33	6-2 مفهوم الإبداع الإداري

43	7-2 علاقة اللامركزية بالإبداع الإداري
44	8-2 الأنماط القيادية والإبداع
48	9-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
57	10-2 ما يميز الدراسات الحالية
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
59	1-3 المقدمة
59	2-3 منهج الدراسة
59	3-3 مجتمع الدراسة
60	4-3 عينة الدراسة
60	5-3 وحدة التحليل
60	6-3 توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية
67	7-3 مصادر جمع البيانات
69	8-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
70	9-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
74	1-4 المقدمة
74	2-4 تحليل بيانات الدراسة
86	3-4 قياس متغيرات الدراسة
86	4-4 تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
88	5-4 اختبار التوزيع الطبيعي
89	6-4 اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات	
112	1-5 النتائج
118	2-5 الإستنتاجات
119	3-5 التوصيات

المراجع	
121	المراجع باللغة العربية
124	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
131	ملحق رقم (1) استبانته الدراسة
136	ملحق رقم (2) أسماء محكمي استبانته الدراسة
137	ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحث

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنك	(1-3)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(2-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(3-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(5-3)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(6-3)
70	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(7-3)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير تحديد المسؤولية.	(1-4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير المساءلة.	(2-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير الاستقلالية	(3-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير تفويض الصلاحيات.	(4-4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير المرونة.	(5-4)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير الأصالة.	(6-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير الحساسية للمشكلة.	(7-4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمتغير الطلاقة.	(8-4)
87	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	(9-4)
88	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(10-4)
89	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(11-4)

90	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى	(12-4)
94	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	(13-4)
96	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية	(14-4)
99	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	(15-4)
100	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة	(16-4)
104	اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	(17-4)
105	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة	(18-4)
110	اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	(19-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	(1-1)

اثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن

إعداد

موسى يوسف الزعبي

إشراف

الدكتور علي عباس

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر اللامركزية الإدارية بإبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، والمساءلة، وتفويض الصلاحيات، والاستقلالية) على الإبداع الإداري بإبعاده المتمثلة في (المرونة، والأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلة) في البنوك الإسلامية في الأردن. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مختارة مكونة من (132) إشرافياً (مدير إدارة، مدير فرع) من فئة الإدارة الوسطى.

إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للامركزية الإدارية على الإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للمركزية الإدارية على جميع أبعاد المتغير التابع المتمثلة في (المرونة، والأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات).

وتوصي الدراسة بتعزيز مبادئ تحديد المسؤولية والمساءلة والاستقلالية وتفويض الصلاحيات في البنوك الإسلامية وتمكين العاملين من خلال إخضاعهم للبرامج التدريبية الخاصة في الإبداع، كما توصي الدراسة بعقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية للعاملين في البنوك الإسلامية

مع الإدارات العليا في تلك البنوك وذلك لمناقشة كافة القضايا والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، وتطوير شبكة الاتصالات بين العاملين وجعلها متعددة الاتجاهات وعدم حصرها بالسلم الرسمي في المنظمة والاستفادة من الاتصالات غير الرسمية.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية الإدارية، الإبداع الإداري.

**The Impact of Administrative Decentralization in Administrative Creativity
Applied Study in Islamic Banks in Jordan**

Prepared By

Moussa Al Zoubi

Supervisor

Dr. Ali Abbas

Abstract

This study aims at investigating the impact of Administrative decentralization, which consist of: (Assignment of responsibility, Accountability, Delegation of Authority, and Independence) on Administrative creativity (Flexibility, originality, fluency, and problem sensitivity) in Islamic Banks in Jordan.

The study applied on a randomly chosen sample consisted of (132) supervisors (branch manager and departments managers).

Appropriate statistical methods employed to test the study hypotheses the most important result reached are: there is a statistical significant impact of Administrative decentralization on Administrative creativity. In addition, the study found that there is a statistically significant impact of Administrative decentralization on all of depended variable diminution (Flexibility, originality, fluency, and problem sensitivity).

The studies recommend to reinforce the principles of identification of responsibility and delegation of authorities in Islamic banks in Jordan.

The second important recommendation is to hold seminars to discuss of all issues facing the employees and to help them to recreate new ideas, the third recommendation is to develop the net-communication among the employees in all levels of organization.

Keywords: Administrative Decentralization , Administrative Creativity.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1-1): مقدمة الدراسة
- (2-1): منهج الدراسة
- (3-1): أهداف الدراسة
- (4-1): أهمية الدراسة
- (5-1): فرضيات الدراسة
- (6-1): نموذج الدراسة
- (7-1): حدود الدراسة
- (8-1): محددات الدراسة
- (9-1): التعريفات المفاهيمية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) مقدمة الدراسة

تمر منظمات الأعمال بمتغيرات تنظيمية تبعاً لنمو وتوسع أنشطتها، ففي بداية نشأتها يكون حجمها صغيراً من حيث عدد الأنشطة التي تمارسها، وعدد الموظفين الإشرافيين، وكذلك وسائل العمل المستخدمة في عملية الإنتاج. وفي هذه المرحلة يكون ميل المدير المسئول نحو ممارسة المركزية الإدارية لأنه يمارس معظم العمليات الإدارية بنفسه، وفي مرحلة لاحقة يتطور حجم المنظمة وتتوسع أنشطتها مما يجبره على الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص، وفي هذه المرحلة يتردد في توزيع بعض المهام والصلاحيات عليهم بل يظل راعياً بممارسة دوره المركزي في اتخاذ القرارات وفي التوجيه والإشراف على العمليات الإدارية الرئيسية.

ولكن عندما يزيد حجم المنظمة إلى مستوى متقدم من التنظيم يقوم بإعداد هيكل تنظيمي جديد يتضمن تعيين مدرء جدد، وإدارات وأقسام جديدة، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء أعمالهم يقوم المدير العام بالتنازل عن بعض مهامه وصلاحياته لمدرء الإدارات أو الفروع أي أنه يخفف من ممارساته المركزية. بمعنى أنه ينتقل من النمط المركزي في إدارته إلى النمط اللامركز الإداري. أن الذي يحصل هو ان مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام يختلفون في نمط قيادتهم، فمنهم المركزي في قيادته الإدارية، ومنهم النمط اللامركزي، ومنهم المتساهل (الفوضوي) ان نتائج هذه الاختلافات في نمط القيادة الإدارية ينعكس على إنتاجيتهم وأدائهم بصفة عامة (المغربي، 2007). وبالتالي يظهر الاختلاف في مستويات أدائهم وفي جودة منتجاتهم. ويعزو (Tomas & Scott, 2011) سبب وجود هذه الظاهرة في المؤسسات المتوسطة وكبيرة الحجم الى اختلاف الأنماط القيادية في هذه المؤسسات. ويتساءل الباحث عن ما اذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المركزية او اللامركزية في

نجاح إدارة المنظمة او المدراء أو الإداريين في تحقيق أهدافهم. وتشير معظم الكتب والمراجع إلى أن اللامركزية الإدارية تناسب المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم بشكل عام. وتؤدي دوراً كبيراً في تحسين وتطوير الأداء في البنوك التجارية (Canales & Nanda, 2011). لذلك توجه الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة وقياس أثر تطبيق اللامركزية في الإبداع الإداري للأفراد الإشرافيين في البنوك الإسلامية في الأردن.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

الظروف المتغيرة التي تعيشها البنوك الإسلامية اليوم سواء كانت ظروف سياسية واقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين أدائها على حد سواء ويضمن بقائها فمنها ما يحقق النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة، والبعض الآخر منها يكون أداؤها دون مستوى النجاح المطلوب خاصة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء والذي يعود إلى الأنماط القيادية التقليدية التي يتبعها المدراء والإعتقاد بضعف عمليات الإبداع والتي تعود لعدم توفر بيئات إبداعية مناسبة وغياب الدوافع لحل المشكلات وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتسرع في حل المشكلات خوفاً من الفشل.

فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات وجود أثر للعوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية كما في دراسة (القيسي، 2010). وأن أهداف الإبداع والتحكم الإداري تتمثل في تحقيق أفضل مستويات الجودة في الإنتاج كما في دراسة (Davila & Ditillo, 2013). لذلك ارتأت هذه الدراسة للتحقق من أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري لدى الإشرافيين في البنوك الإسلامية في الأردن، لذلك يطرح الباحث السؤال التالي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري في البنوك

الإسلامية في الأردن؟ ويتفرع عن هذا السؤال العام الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض

الصلاحية) في الإبداع الإداري (المرونة) في البنوك الإسلامية في الأردن؟

- هل يوجد أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض

الصلاحية) في الإبداع الإداري (الأصالة) في البنوك الإسلامية في الأردن؟

- هل يوجد أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض

الصلاحية) في الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلة) في البنوك الإسلامية في الأردن؟

- هل يوجد أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض

الصلاحية) في الإبداع الإداري (الطلاقة) في البنوك الإسلامية في الأردن؟

(3-1) أهداف الدراسة:

تتقسم اهداف الدراسة إلى ما يلي:-

أهداف وصفية

1- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة من أجل بيان مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة

بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

2- توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية،

وتفويض الصلاحية) في البنوك المبحوثة.

3- تحديد الأثر المباشر للامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض

الصلاحية) في الإبداع الإداري.

4-تحديد الأثر المباشر لأبعاد الإبداع الإداري (المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلة، الطلاقة) في

اللامركزية الإدارية في البنوك المبحوثة.

5-تحديد الأثر المباشر للإبداع الإداري في اللامركزية الإدارية في البنوك المبحوثة.

أهداف إجرائية

تفيد الدراسة أصحاب القرار في البنوك الإسلامية والبنوك الأخرى من خلال تزويدهم بتغذية راجعه

حول فاعلية اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري.

(4-1) أهمية الدراسة:

تطور علم الإدارة عبر عشرات السنين ليؤهل قادة إداريين يضيفون إلى المعرفة أفكارا إبداعية ترتقي

بمنظمتهم إلى أعلى مستويات التقدم والنجاح والتنمية الاقتصادية لبلدانهم من هذا المفهوم تبرز أهمية

الدراسة في:

(1-4-1) الأهمية العلمية

ستساهم هذه الدراسة إلى جانب الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع هذه الرسالة في إثراء المعرفة

الإنسانية في مجال الإبداع الإداري في المجالات التالية:-

(2-4-1) الأهمية العملية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من خلال معرفة أثر اللامركزية الإدارية في تنمية الإبداع

الإداري، والكشف عن الموهوبين ذوي القدرات الإدارية والأخلاقية، لدعمهم في تحقيق النجاح

لمنظمتهم، مما ينعكس على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، وحتى يتم التركيز عليهم

والمحافظة على بقائهم في المؤسسة.

كما إن إعداد دراسة أكاديمية في هذا المجال من شأنه أن يضيف للمكتبات العلمية وللباحثين وللسياسيين، ولصناع القرار معرفة جديدة، وتفتح الطريق أمام دراسات أخرى قد تمكنها من تناول اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري على البنوك الأخرى من التفصيل.

(3-4-1) أهمية قطاع الدراسة:

تكمن أهمية قطاع الدراسة وهو البنوك الإسلامية العاملة في الأردن إلى كونها تمثل الجبهه الموثوق بها أكثر من أي جبهه آخر وفي وقت ندرت فيه المعلومات عن الشركاء التجاريين، الأمر الذي استطاعت البنوك من خلاله أن تكون مصدراً جيداً للمعلومات، ومن هذا فإن هذا القطاع يعد شريك فعال ومهم ومؤثر.

(4-4-1) أهمية النتائج:

ويتوقع أن تستفيد البنوك الأردنية من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها. وتبرز أهميتها أيضاً في أنها تلفت انتباه الإدارة العليا إلى ضرورة تنظيم المعالجات الادارية في مستويات الإبداع الإداري ومعرفة أسبابها.

(5-1) فرضيات الدراسة:

استنادا على مشكلة الدراسة وسعي الباحث الى حلها وقياس أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في الأردن فإنه يضع الفرضيات التالية:

(1-5-1) الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على المرونة في

البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على المرونة في البنوك الإسلامية

العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H012: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في

العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H013: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء للاستقلالية على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة

في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H014: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات على المرونة في البنوك الإسلامية

العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(2-5-1) الفرضية الرئيسة الثانية:

H0 2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الأصالة في البنوك

الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

H0 21: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على الأصالة في البنوك الإسلامية

العاملة في العاصمة الاردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 22: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 23: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 24: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(1-5-3) الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

H0 31: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 32: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 33: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء للاستقلالية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H0 34: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(1-5-4) الفرضية الرئيسة الرابعة:

4 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الرابعة أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

41 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد المسؤولية على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

42 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المساءلة على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

43 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

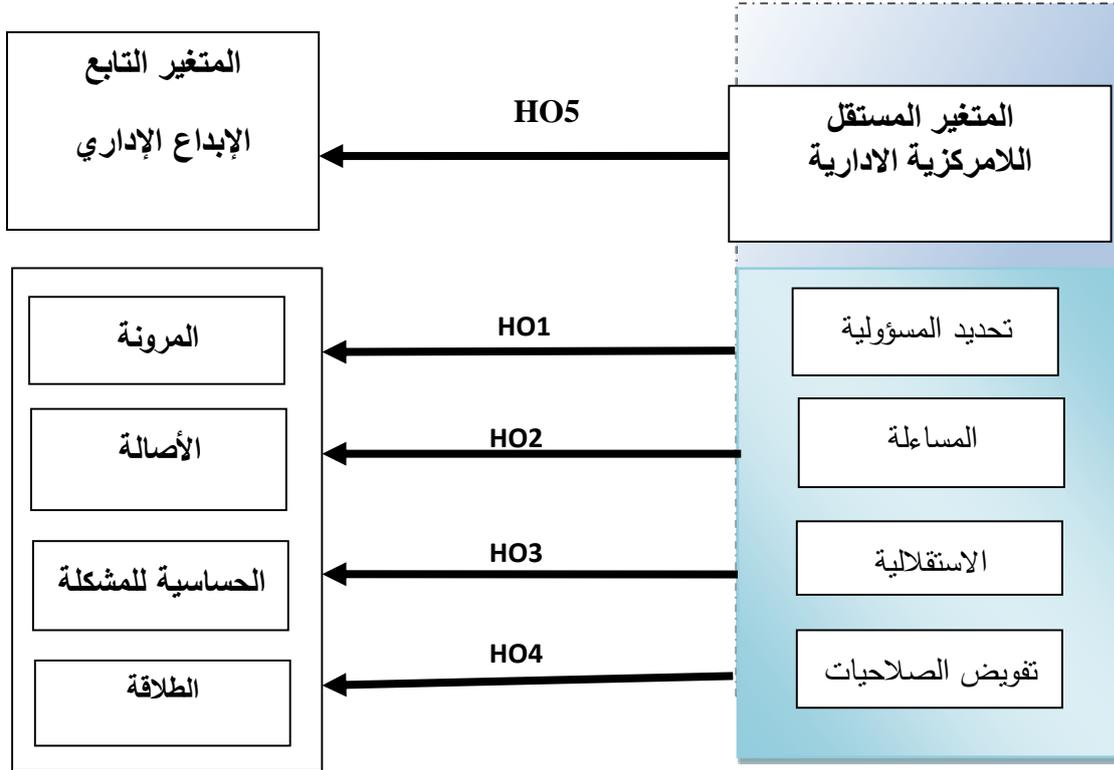
44 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تفويض الصلاحيات على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(1-5-5) الفرضية الرئيسة الخامسة:

5 H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(6-1) أنموذج الدراسة:

تم اعداد نموذج الدراسة كي يعبر عن مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك فرضياتها حيث تكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد في حين تكون المتغير التابع من أربعة أبعاد وكما هو مبين في الشكل التالي:



تم إعداد نموذج الدراسة من الباحث وبلاستعانة بدراسة (Torrance, 1998) و (Ocampo, 2015).
(7 . 1) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على البنوك الإسلامية الأردنية في العاصمة عمان وهي: البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، ومصرف أراجي.
- الحدود البشرية: ستطبق هذه الدراسة مدراء الإدارات ورؤساء الوحدات الإدارية الإشرافيين في البنوك الإسلامية في الأردن.

- الحدود الرمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2015 / 2016
- الحدود العلمية: اعتمد الباحث في إنجاز هذه الدراسة فقط على أبعاد اللامركزية الادارية (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، تفويض السلطة) بالاعتماد على ما أورده (Ocampo,2015)، أما الإبداع الإداري (المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلة، الطلاقة) وفق ما أورده (Torrance, 1998).

(1 . 8) محددات الدراسة:

- اقتصار الدراسة على البنوك الإسلامية الأردنية في مدينة عمان فقط.
- محدودية المصادر العلمية والدراسات التي تربط بين اللامركزية الإدارية وأثرها في الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في الأردن.

(1 . 9) التعريفات الإجرائية:

التعريف النظري: هو مقدار الفاعلية او التأثير الحقيقي على مخرجات أية عملية منظمة تعتمد على برنامج ونظام واقع وفق تعريف (جاسم، 2011).

اللامركزية الإدارية: تعرف بأنها الهياكل التنظيمية التي تتبعها البنوك الإسلامية في الأردن والتي يتم منحها للوحدات الإدارية فيها جزءا من الإدارة الذاتية يعني منحها الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (21) فقرة من فقرات اداة الدراسة ويتفرع من هذا المتغير ما يلي:

1. **تحديد المسؤولية:** تعرف بكونها قدرة البنوك الإسلامية في الأردن على تحديد أدوار الأقسام

الإدارية داخلها التي تعمل على تحديد دور كل قسم إداري داخل المنظمة وتعطيها السلطة

والمسؤولية الكاملة على أداء يتم إنتاجه بطريقة يمكن دمجها مع الأهداف والأداء التنظيمي

العامل للمنظمة من دون حدوث أي تعارض، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (1 - 5).

2. **المساءلة:** تعرف بكونها التوضيحات التي تقدمها الجهات الإدارية في البنوك الإسلامية في الأردن التي من خلالها يتم عمل التقييم والمكافآت المبنية على الثقة المتبادلة وأهداف محددة تبعاً لمعايير تستخدم لقياس الأداء ويترتب على نتيجة التقييم والمحاسبة إما مكافأة أو ترقية أو العقوبة والإنذار حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (6 - 10).

3. **الاستقلالية:** القرارات التي تتخذها البنوك الإسلامية في الأردن المتعلقة بالأداء والإنتاج، والتنفيذ من قبل الإدارة بعيداً عن الإدارة العليا بحيث لا يتم التدخل بالشؤون الداخلية أو وضع شروط تحدد سير العمل، وفي سياق اللامركزية فإن الاستقلالية واحد من عناصرها الذي يتيح الفرصة للإدارات الدنيا بممارسة أعمالها تحت سيرتها الذاتية حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (11 - 16).

4. **تفويض الصلاحيات:** تعرف إجرائياً بأنها الإجراءات التي تتبعها البنوك الإسلامية في الأردن لنقل الصلاحيات من شخص أعلى مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أدنى، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (17 - 21).

5. **الإبداع الإداري:** مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في البنوك الإسلامية في الأردن وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز الإشرافيين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات أداة الدراسة من (22 - 39).

وتفرع من هذا المتغير ما يلي:

- 1- **المرونة:** قدرة البنوك الإسلامية في الأردن على التنوع في الأفكار والأعمال التي تطرحها على التنوع واختلاف الأفكار وتغيير الحالة المهنية بما يتناسب مع الموقف أو المشكلة وكذلك تعبر عن درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقف أو فكرة، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (22 - 26).
- 2- **الأصالة:** وتعرف إجرائياً بأنها تميز البنوك الإسلامية في الأردن بالأفكار التي تطرحها وتمتعها بخصائص تجعل منها فريدة داخل بيئة العمل الإدارية، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (27 - 31).
- 3- **الطلاقة:** قدرة الإشرافيين في الهيئة الإدارية في البنوك الإسلامية في الأردن والسرعة في انتاج واقتراح كمية متنوعة من الأفكار والخيارات في موضوع معين خلال فترة زمنية محددة بما يتناسب مع متطلبات البيئة، وكذلك القدرة على تقديم خدمات متميزة وجديدة تتماشى مع متطلبات السوق، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (32 - 35).
- 4- **الحساسية للمشكلة:** تعرف بأنها قدرة البنوك عمصرف الراجحيلي مواجهة المشكلات وتحديد حجمها وأثارها والعمل تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والوعي بوجودها وتحديد حجمها وأثارها وجوانبها والتفكير في إجراء تحسينات، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات من فقرات أداة الدراسة الإستبانة رقم (36 - 39).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 . 2) : مقدمة
- (2 . 2) : مفهوم اللامركزية الإدارية
- (3 . 2) : المركزية الإدارية
- (4 . 2) : الفرق بين اللامركزية والمركزية
- (5 . 2) : العوامل المؤثرة في درجة المركزية واللامركزية الإدارية
- (6 . 2) : مفهوم الإبداع الإداري
- (7 . 2) : علاقة اللامركزية بالإبداع الإداري
- (8 . 2) : الأنماط القيادية والإبداع
- (9 . 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (10 . 2) : ما يميز الدراسة الحالية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 . 1) مقدمة

يتناول هذا الفصل دراسة الموضوعات ذات العلاقة بعنوان الدراسة وفرضيات وأهداف الدراسة المتمثلة باللامركزية الإدارية من حيث المفهوم الأهمية، المبادئ، كما يتناول دراسة الاختلاف بين المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية من حيث المفهوم والمبادئ والأبعاد ودورها في تعزيز عمليات الإبداع الإداري ومفهومه.

(2 . 2) مفهوم اللامركزية الإدارية.

أشار (Mollah, 2007) أن اللامركزية الإدارية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية وتفويض الصلاحية، حيث أن اللامركزية في المنظمات الكبيرة تعني تفويض الصلاحيات والتعاون والتنسيق مع أفراد المنظمة من عاملين وإداريين، بحيث يصبح كل فرد مسئول ومطالب في الحرص على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودة وفاعلية الأداء. وقد عرفها القيسي(2010) بأنها أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من التفويض الإداري، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم.

ويذكر فهد (2010) أنا للامركزية هي تفويض السلطة للمرؤوسين وتقسيم الوظائف الإدارية بين الإدارة العليا وباقي الإدارات الأخرى. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تحدد درجة اللامركزية وهي حجم المنظمة، والتداخل بين الأنشطة، وشخصية الإشرافيين، وتوافق الأهداف، ومستوى صنع القرار، وكفاءة النظام. ومن أسباب تطبيق اللامركزية ضرورة توزيع السلطة واتخاذ القرارات بين الإدارة

العليا والدنيا، والتخفيف من أعباء القيادة الإدارية للقيام بوظائف ومهام أخرى، بالإضافة إلى تنمية وتطوير خبرات القيادات الإدارية وتدريبهم ليصبحوا قادرين على ومواجهة الأزمات واتخاذ القرارات السليمة لحل المشكلات.

فيما يرى عباس (2014) أن اللامركزية الإدارية تعرف بأنها مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد وجهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بطريقة تسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

كما (Choudhry, Heyman & Stacey, 2014) اللامركزية الإدارية على أنها نقل سلطة اتخاذ بالقرارات الإدارية والمسؤوليات إلى مستويات أدنى في المنظمة تشمل جميع الإشرافيين في كافة مجالات المنظمة المتعلقة بالخدمات والإنتاج والأداء، وتتكون اللامركزية الإدارية من مجموعة أبعاد تتمثل في تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية وتفويض الصلاحية.

أما (Nixon & Joelene, 2014) فقد ذكر ان اللامركزية الإدارية هي نقل مسؤوليات التخطيط وإدارة الوحدات، والوظائف والمهام الإدارية، من سيطرة الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والإشرافيين في المنظمة، بحيث يصبح العامل عنصراً فاعلاً في إحداث التغييرات الإيجابية والمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء العام للمنظمة، والتي يمكن أن تشمل قرارات الخدمات والإنتاج، وبذلك يمكن للمنظمة أن تعزز من فاعلية كفاءة كل فرد داخلها.

ويشير (Feizy, Moghali, Gramipou & Zare,2015) أن مفهوم اللامركزية يقوم على أنها سياسة إدارية تقوم على تشغيل الموارد البشرية وتحسين قدرات الإشرافيين وإشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرار، الذي يعزز الأداء التنظيمي العام للمنظمة، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تفعيل دور كل فرد الذي يشكل عاملاً مهماً في الوصول إلى أعلى مستويات التنافسية في السوق، وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

نلاحظ من خلال التعريفات إن علماء وكتاب الإدارة لم يتفقوا على صيغة معينة وشامله

لمفهوم اللامركزية الإدارية إلا أنهم يتفقون على بعض التعميمات التي اجمعوا عليها ومنها:

- إن اللامركزية الإدارية تدعم تفويض السلطات الإدارية إلى الموظفين المرؤوسين.

- إن اللامركزية الإدارية تعني نقل السلطات الإدارية إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- إن اللامركزية الإدارية توفر فرصاً للعاملين لتوليد الأفكار الإبداعية.

- إن اللامركزية الإدارية تسعى إلى تفعيل دور كل موظف.

- إن اللامركزية الإدارية تحفز الإشرافيين على التعاون والتنسيق والمشاركة والإبداع.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف اللامركزية الإدارية أنها نمط سلوكي وأسلوب إداري يتبعه

المدير لتحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الصائبة ويساعد المنظمة

على تحقيق أهدافها وبقائها في السوق.

(2 . 2 . 1) أهمية اللامركزية الإدارية

تتبع أهمية اللامركزية الإدارية من كونها تساعد المؤسسات على التخطيط للخدمات المقدمة للعملاء

والوصول إلى أعلى مستويات التميز والسرعة في الأداء، وذلك أن قرارات الإدارة اللامركزية تتمحور

حول ما يتطلبه العمل من إبداع وابتكار في أساليب العمل وقد تبين أن نظام اللامركزية يوفر للبنوك

مرونة أكبر في التعامل مع العملاء، كما تساهم اللامركزية الإدارية في إعطاء الفرصة لكل مدير

فرع بالتعامل مع الظروف والتحديات التي تواجهه بما يتناسب مع الموقف الذي يواجهه، الأمر الذي

يعزز من كفاءة المدراء والموظفين وزيادة إنتاجيتهم وخبراتهم الفنية والإدارية (Black, 2015).

وقد أكد (Black, 2015) أن من أهم الفوائد التي توفرها اللامركزية الإدارية في البنوك هي

المرونة اللازمة لمواءمة وتنسيق السياسات، وتعزيز مكانة البنوك وتمثيلها ودورها المهم الذي تلعبه

في تطوير الاقتصاد المحلي، وتمكين البنوك من الاستجابة السريعة للمتغيرات والاحتياجات السوقية ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلى توطيد علاقات التعاون والمشاركة في الإدارة كأساس تعتمد عليه البنوك في تطوير أدائها المالي وتفعيل الخدمات التي تتناسب واحتياجات العملاء وبالتالي المحافظة على معايير الجودة.

كما تتمثل أهمية اللامركزية الإدارية حسب ما ذكر (Muriu, 2013) في كونها تعمل على نقل المهام والوظائف الإدارية إلى الإشرافيين وذلك يساعد على تحسين قدراتهم في اتخاذ القرارات وتعزيز روح المسؤولية لديهم، والذي بالتالي يساعد على تحسين التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء، وعمليات الإنتاج، وجودة الخدمات، كما تعمل اللامركزية الإدارية على تقوية علاقات التواصل بين الإداريين والإشرافيين، والذي يعد مفتاحاً للنجاح وأسلوباً إدارياً حديثاً يقوم على النهوض بعمليات وأداء المنظمة وأهدافها من خلال التعاون والشراكة بين الجدارات الإدارية ومهارات وقدرات الإشرافيين الإبداعية، لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى انتهاج اللامركزية لأنها الأسلوب الذي يوفر للعاملين الحرية في التفكير وتوليد الأفكار، وحل المشاكل التي تواجههم بأساليب إبداعية.

ويشير (Khaunya,Wawire& Chepng'eno, 2015) إلى أن أهمية اللامركزية الإدارية تكمن في قدرتها على تفعيل دورك لفرد داخل المنظمة، وتمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة في مجال عمله، ومساعدة الإداريين ومشاركتهم المسؤوليات والمهام الإدارية، الذي يساعد على تعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى الإشرافيين، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، كما أن توزيع السلطة على الإداريين والإشرافيين لأدنى مرتبة في السلم الوظيفي يساهم في تحسين قدرات الإشرافيين على حل المشكلات التي تواجههم، واتخاذ القرارات السريعة المناسبة من دون اللجوء إلى الإدارة العليا الذي يختصر الكثير من الوقت، ويقلل من حدوث الخسائر أثناء تنفيذ عمليات الانتاجات والخدمات.

ومن هنا يتلخص الباحث دور اللامركزية في الإدارة التي تمكن المنظمات والبنوك من زيادة تقربها من العملاء واستحداث خطط واستراتيجيات إدارية لإحكام السيطرة المالية والأدائية للوصول للأهداف العامة، وتسريع الوصول إلى البيانات والمعلومات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

(2 . 2 . 2) مزايا اللامركزية الإدارية

من مزايا الإدارة اللامركزية كما حددها (راضي، 2010) تخفيف الضغط الزائد على الإدارة العليا والمدراء، وتسهيل عمليات الاتصال الأفقي والرأسي في المنظمة والتنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية في مختلف مستويات الإدارة.

ويرى (عثمان، 2013) أن من أهم مزايا اللامركزية الإدارية التأكيد على خصائص الديمقراطية وخاصة إشراك المرؤوسين بصناعة القرارات، وتخفيف الضغوط الإدارية عن الإدارة العليا ومكافأة الموظفين المبدعين.

ويرى (Tomaney, Pike, Torrisi & Tselios, 2011) أن ما يميز اللامركزية الإدارية العلاقات المباشرة ذات الاتجاهات المتعددة والمتداخلة بين الإدارات والأقسام وبين مختلف الإشرافيين في التنظيم مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم واستقرارهم في العمل.

ويشير (Choudhry, Heyman & Stacey, 2014) إلى أن أهم ما يميز اللامركزية

الإدارية:

1-تحسين الخدمات المعرفية المقدمة للعملاء.

2- تتميز اللامركزية الإدارية في قدرتها على معالجة نقاط الضعف في الأداء وتوفير بيئة عمل ملائمة تنمي قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتنمية الشعور بالولاء والانتماء، وتعزيز حاله الرضا لديهم.

3- تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي العام، من خلال إشراك جميع الموظفين في كافة الأنشطة وزيادة التنسيق بين المدراء ومرؤوسيهـم.

وهناك مزايا أخرى لتطبيق اللامركزية الإدارية ذكرها (Choudhry, Heyman & 2014) Stacey, -:

- السرعة في انجاز الأعمال، لأن المرؤوسين لا يرجعون لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وزيادة إنتاجيتهم والشعور بأهمية دورهم.
- إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية مما يدفع بالمؤسسة نحو النمو السريع وتحقيق الأرباح.
- تكشف اللامركزية الإدارية عن الأشخاص ذوي المواهب الإبداعية للعمل على ترقيةهم إلى مناصب أعلى في المستقبل.

(2 . 2 . 3) عيوب اللامركزية الإدارية

ويؤخذ على اللامركزية الإدارية في المنظمات بما فيها البنوك أنها تحتاج إلى إجراءات رقابية مشددة، وتحد من التنسيق بين أعمال الوحدات الإدارية والأفراد مما يتسبب في حدوث ازدواجية في أداء المهام وزيادة في الانحرافات والأخطاء.

وأضاف (Njovu, 2013) أن من عيوب اللامركزية وجود موظفين غير مؤهلين نظراً مما ينشأ عن هذه الحالة التوزيع غير المتكافئ للمهام على الموظفين حسب مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية والعملية. وتنشأ هذه الحالة عن عدم كفاءة القائمين على اختيار الموظفين وتعيينهم وتوزيع المهام عليهم.

(2 . 2 . 4) التفويض واللامركزية الإدارية

للتفويض علاقة قوية باللامركزية، فكلما زاد تفويض السلطة من جانب المدير لمرؤوسيه كلما زادت اللامركزية، وينطبق هذا الرأي: أولاً على المدير العام، وثانياً على مدراء الإدارات والفروع، وثالثاً على رؤساء الأقسام. وتفويض السلطة ضروري لأنه يساعد المدراء ورؤساء الأقسام على إنجاز مهامهم بنجاح، ولا يمكن تركيز السلطة في يد المدير العام، أو في يد مدير الإدارة، فإذا طلب المدير من احد الإشرافيين إنجاز مهمة معينة فعليه أن يزوده بجزء من السلطة الكافية لتمكينه من أداء مهمته، إن تفويض المدير لرئيس القسم جزء من سلطاته لا يعني أن المدير تخلى عن سلطاته بل يمكنه سحبها في أي وقت يشاء وهو ما يسمى " استرجاع السلطة" (GaGut, 2015).

ويحدث هذا في الحالات التي يتأكد فيها المدير بأن من فوضت له السلطة غير كفؤ أو أساء استخدامها، أو خرج عن نطاق صلاحياته، أو استغلها لمصالحه الشخصية، فالمدير الذي فوض السلطة لا يعفيه من المسؤولية عن أخطاء من فوضت له السلطة، ولتجنب حدوث مثل هذه الأخطاء يجب على المدير أن يأخذ في الحسبان المبادئ الأساسية في التفويض وهذه المبادئ أهمها عباس (2014):

- أن يكون التفويض كتابياً، يوضح فيه المهام التي فوض المرؤوس بتنفيذها.
- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق مع المدير الذي فوضه لان المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه.
- أن يكون نطاق التفويض ملائماً وكافياً لإنجاز المهمة.
- تحديد المهام والواجبات التي يريد المدير من المرؤوس تنفيذها بتفويض منه.
- أن يكشف المدير عن الحالة الإبداعية التي حققها المرؤوس ويثني عليه.

(2 . 2 . 5) العوامل التي تحدد درجة اللامركزية والمركزية الإدارية:

لا يوجد لامركزية مطلقة ولا مركزية مطلقة، فهناك حدود للممارسات الإدارية للمدراء ورؤساء الأقسام وحتى المدير العام. ففي بعض الحالات يتطلب من المدير أن يكون مركزياً إلى درجة معينة وفي بعض الحالات الأخرى يتطلب من المدير أن لا يكون مركزياً وفي كلتا الحالتين علاقة بتمكين الموظف على الانجاز والإبداع، وهذا يعتمد على درجة تفويض السلطة إلى المرؤوسين، وهكذا يوجد عوامل مؤثره يتوقف عليها توجه الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية أو المركزية الإدارية (Stephen, Robbins & Coutler, 2009).

1- حجم المنظمة (Size of organization)

كلما كانت المنظمة صغيرة زاد الميل نحو المركزية الإدارية، حيث تكون عملية الاتصال بينه وبين مرؤوسيه سهلة وغير مكلفه، وكلما زاد حجم المنظمة زاد الميل نحو اللامركزية الإدارية مثل الشركات المساهمة وغيرها من المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

2- تكلفه القرار (Decision cost)

في المنظمات الكبيرة والمتوسطة يميل المدير إلى المركزية كلما زادت تكلفه اتخاذ القرار وزادت المخاطر المصاحبة لقراره والعكس من ذلك صحيح.

3- الاتجاه العام للمنظمة (General Organizational trend)

تتوقف درجة المركزية أو اللامركزية على مدى رغبة المدير العام في تفويض السلطة، حيث يتضح توجهه نحو المركزية أو اللامركزية.

4- المركزية ولا مركزية الأداء: (centralization and decentralization of

performancew)

عندما يكون نشاط المنظمة غير محصور في منطقة جغرافية فقد يظهر بالضرورة اتجاه نحو اللامركزية لتسهيل عمل الفروع، أما إذا لم يفوض جزءاً من صلاحياته فإنه لن يكون بحاجة إلى استخدام أساليب رقابية بسبب ميله نحو المركزية.

5- كفاءة الأفراد (performance efficiency)

كلما كان الأفراد أكثر تعليماً وتأهيلاً وخبرة قلت الحاجة إلى تطبيق الأسلوب المركزي والعكس من ذلك صحيح.

(2 . 2 . 6) المسؤولية واللامركزية الإدارية:

عندما يقوم المدير اللامركزي بتحديد أعمال المرؤوس وتفويضه بالسلطة اللازمة لمساعدته على إنجاز المهام الموكلة إليه، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بإنجاز تلك المهام وفق الوقت والمواصفات الإبداعية المرغوبة، فالمسؤولية لا تفوض وغنما هي التزام المرؤوس بتنفيذ ما يطلب منه بمعنى أن المسؤولية هي تعهد المرؤوس بتنفيذ المهام والواجبات التي توكل إليه من جهة أعلى، وبالتالي فهي نتيجة طبيعة للسلطة، والمسؤولية في هذا السياق تنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس باعتبارها علاقة تعاقدية يلتزم بها المرؤوس بأداء ما يطلب منه في حدود واجبات الوظيفة مقابل تعويض مادي (الراتب أو الأجر) ومعنوي يحصل عليه، وفي إطار هذا المفهوم تنشأ المحاسبة الإدارية، ويقصد بالمحاسبة الإدارية مساءلة المرؤوس إذا أخل بمسؤولياته ونتج عن ذلك أضرار على المؤسسة البنك عندئذ يوجه إليه العقاب المنصوص عليه في قوانين ولوائح العمل بالمنظمة، وتكبر المسؤولية كلما اتجهنا بالمستويات الإدارية نحو الأعلى، فالمسؤول

الأول مثلاً المدير العام ويمكن لمجلس الإدارة مساءلته عن أخطائه، وهذا يحقق مقولة أن السلطة المفوضة يجب أن تكون على قدر المسؤولية وهذا ينطبق على أي موظف مهما كان مركزه التنظيمي أو عمله، والمدير اللامركزي لا يفوض إلا الأشخاص المبدعين المعروفون بقدرتهم على الإبداع في عملهم، وحول هذا الموضوع يشير المغربي(2007) إلى وجود تفاوت عند لجوء المدير اللامركزي إلى تفويض السلطة الإدارية الموظف أو آخر، ويعود هذا التفاوت إلى أسباب أهمها:

- أسباب معنية تمنع المدير اللامركزي تفويض السلطة لبعض الموظفين.
- عدم توافر الكفاءات الإبداعية بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة على النحو السليم.
- عدم ثقته ببعض المرؤوسين.
- عدم وجود نظام رقابي على أداء من تم تفويضهم.
- وهناك أسباب أخرى تمنع الفرد من تقبل السلطة:-
- تخوف الموظف من الوقوع في الخطأ خاصة عند اتخاذ القرارات.
- عدم ثقة الموظف بنفسه.
- عدم وجود الدوافع عند الموظف أو عدم توافر الحوافز الكافية لقبول السلطة.
- نفهم مما سبق أن التفويض ليس عملية تلقائية بل يجب على المدير إدراك ذلك من خلال سجلهم الوظيفي الذي يفصح عن ماضيهم في الأداء المتميز والملزم بأهداف الشركة.

(2-7) أبعاد اللامركزية الإدارية

تتمثل أبعاد اللامركزية الإدارية بما يلي:-

-**تحديد المسؤولية:** تعد تحديد المسؤولية كما أشار (Isufaj, 2014) واحدة من أبعاد اللامركزية الإدارية التي يتم من خلالها إعطاء كل فرد في المنظمة مهام معينة خاصة فيه تلائم قدراته وإمكانياته ومهاراته، ويشمل تحديد المسؤولية المهام، والوظائف، والأنشطة، والتي من خلالها يمكن تفعيل نظام المحاسبة لتحديد مستوى أداء كل فرد داخل المنظمة، والذي يعتبر نظام توجيه للعاملين، حيث يقوم بعد تحديد المسؤولية على تعزيز الفروقات الفردية بين الإشرافيين، وتوفير بيئة الشروط اللازمة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية التي من شأنها أن تدعم الأداء التنظيمي العام للمنظمة وعمليات صنع القرار فيها، حيث أن كل فرد داخل المنظمة مسؤول عن عمله والقرارات التي يتخذها والعواقب التي ترافق عملية صنع واتخاذ القرار.

وقد أضاف (Nawaiseh, Zeidan, Falahat&Qtish, 2014) إلى أن تحديد المسؤولية في نظام اللامركزية الإدارية يشمل مسؤوليات مراقبة التكاليف، مسؤوليات قسم الإيراد والنفقات والأرباح، مسؤوليات تطوير الموارد البشرية واستغلال الموارد المادية والاستثمار في الموارد المالية، مسؤوليات نظام المحاسبة، مسؤوليات وضع خطط للوصول إلى الأهداف الخاصة بالمنظمة، مسؤوليات الإشراف على سير العمل وحل المشكلات التي يمكن أن تواجهه، مسؤوليات مراقبة عمليات الإنتاج والجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وغيرها.

-**المساءلة:** بين (Barros, 2010) أن المساءلة بعداً مهماً للامركزية الإدارية والتي من خلالها يمكن تعزيز نظام الرقابة والشفافية في الأداء وعمليات الإنتاج، ومن خلال المساءلة يتم وضع الأداء

الإداري تحت المجهر بهدف تعزيزه وتمييزه، ومن خلال المساءلة تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بأقل أخطاء ممكنة، حيث تشمل المساءلة المحاسبية والرقابة والمتابعة.

كما تعد المساءلة من وجهة نظر (Muriu, 2016) شرطاً من شروط إجراءات التحسين على النظام الهيكلي للمنظمة، وعمليات تحسين الأداء العام، كما تشمل المساءلة كل ما يتعلق في مهام ووظائف الإداريين وخصائصهم وقيمهم الشخصية والتنظيمية، الذي ينعكس إيجاباً على توفير نظام إداري يمتاز بتعاملاته بالشفافية والمصداقية والأمانة، مستعد لتقبل النقد البناء، ويستخدم الديمقراطية والوضوح في تواصله مع الإشرافيين، وكلما ارتفع معدل المساءلة كلما كان الإداريين أكثر كفاءة وفاعلية وحرصاً على استخدام منصبهم فيما يعود على المنظمة بالنفع والأرباح وتعزيز أدائها العام وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

وأشار (Brucker, Kubica, Kway, Sizomu, & Teti, 2010) أن من مظاهر المساءلة استخدام الإداريين أساليب واضحة واعتمدها على مبدأ الشفافية والأمانة في التعامل مع الإشرافيين داخل المنظمة، وفي تبادل المعلومات معهم، والذي يمكن الإشرافيين من مشاركة الإداريين في مهامهم الوظيفية، وعمليات صنع واتخاذ القرارات، الذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على تحسين مستويات الأداء التنظيمي العام، وإتاحة جميع الموارد والمعلومات بين أيدي الإشرافيين الذي يعزز روح المسؤولية لديهم ويدعم فاعلية أدائهم.

-الاستقلالية: أشار (Yang & Zhao, 2011) إلى أن العديد من المنظمات تعمل على تعزيز مبدأ الاستقلالية في أعمالها بطريقة تساهم في توفير الوقت، وإظهار مواهب الإشرافيين، وتطبيق سياسة اللامركزية في القرارات، حيث تعني الاستقلالية في المنظمات اتخاذ القرارات بشكل مستقل ومنفصل ولكنه يحمل نفس الهدف وهو تحقيق النجاحات وتحسين الأداء وضمان الاستمرارية وتوفير

جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتطوير عمليات الإنتاج، وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من الأرباح والايادات.

وتعد الاستقلالية من وجهة نظر (Posazhennikova & Kravchenkova, 2010) بعد من أبعاد اللامركزية التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها من خلال تطبيقات وسياسات اللامركزية الإدارية، حيث تعد الاستقلالية ميزة من مميزات اللامركزية التي تتيح الفرصة للعاملين بممارسة المهام الإدارية من وضع خطط استراتيجية، واتخاذ وصنع القرارات، كما أن الاستقلالية تدخل في تعاملات المنظمة وأدائها وأنشطتها وخدماتها المقدمة للعملاء، حيث أن كل عامل ضمن تخصصه يمكنه اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة في الوقت المناسب دون الرجوع إلى الإدارة العليا للمنظمة الذي يتطلب وقتاً أطول للرد.

وقد أكد (Faguet, 2015) أن الاستقلالية في اللامركزية الإدارية تساهم في تعزيز التفاعل والتنافس بين الإشرافيين داخل المنظمة، وتتيح الفرصة لكل فرد أن يمارس أنشطته الإبداعية ومهارات الابتكار لديه من دون أن يتعرض لأي محددات، بطريقة تنعكس إيجاباً على أداء العامل بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام، ويعزز من قدرة الإشرافيين ويمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة المستندة على قاعدة معلومات مشتركة يمكن الرجوع إليها وتحليلها ومعالجتها، وبذلك يمكن استغلال والاستفادة من الموارد البشرية والمالية والمادية لما يعود على المنظمة ومصالحها بالمنفعة.

تتصل الاستقلالية ببعيد اللامركزية، في كون الأولى تتيح للمدراء نوع من حرية اتخاذ القرار والصلاحيات المطلوبة لاتمام العمليات دون الحاجة إلى الرجوع إلى الفرع أو المقر الرئيسي للشركة. وهذا بدوره يمثل جوهر اللامركزية وهي تقسيم أو إعطاء الآخرين الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتطلبها القضايا أو التعقيدات التي قد تواجهها الشركة بوقت أقل منه لو كانت

بشكل مركزي (Posazhennikova & Kravchenkova, 2012)

- **تفويض الصلاحية:** يرى (Feizy, Moghali, Gramipou & Zare, 2015) أن تفويض السلطة عبارة عن إعادة توزيع مسؤولية صنع واتخاذ القرارات، ووضع الخطط الإدارية، ونقل السلطة من الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة العليا إلى الإداريين الأدنى مرتبة، والإشرافيين الذين يمثلون رأس المال البشري، والذي تسعى كافة المنظمات إلى تنمية قدرات الإشرافيين فيها وتحسين مهاراتهم الإبداعية لما له من آثار إيجابية على تعزيز شعور الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، بالإضافة إلى تعزيز روح المسؤولية ودافعية العمل وتنمية الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن تحقيق دمج الأهداف الخاصة بالإشرافيين مع الأهداف العامة للمنظمة، ويصبح العامل ورأيه وقدراته جزءاً لا يمكن التخلي عنه في تحقيق التقدم والتنافسية وجودة الخدمة.

وبناء على ما ذكره (Muriu, 2013) فإن تفويض السلطة يعد بعداً مهماً من أبعاد اللامركزية الإدارية الرئيسية التي يتم من خلالها تحويل المهام والمسؤوليات الإدارية إلى الإشرافيين ويتعزز مفهوم المشاركة والتعاون، ويتم تنمية قدرات كل فرد من أفراد المنظمة الذي يسهل سير عمليات الأداء، وحل المشكلات التي ممكن أن تواجه الأداء من دون الرجوع إلى الإدارة المركزية الذي يتطلب وقتاً أطول، وبذلك يكون العامل ضمن تخصصه مخول لإصدار أي قرار يراه مناسباً وملائماً ويضمن سير عمل الخطة سواء أكان في عمليات الإنتاج أو الخدمات أو الأداء.

كما يتطلب التفويض حسب ما أضاف (Arora, Belenzon & Rios, 2010) تعزيز قدرات الإشرافيين، وتوثيق التواصل بين الإداريين والإشرافيين الذي يهيء البيئة المناسبة للإبداع وإظهار القدرات وبالتالي تمكينهم من صنع واتخاذ القرارات المتعلقة في مجال عملهم، بالإضافة إلى إدارة الإتصال الاستراتيجي للمعلومات بحيث لا يحدث ازدواجية للقرارات.

يمكن أن يرتبط هذا البعد في اللامركزية الإدارية وتطبيقها في البنوك من خلال أن التفويض يعزز مفهوم التعاون من خلال تحويل المسؤوليات الإدارية، وكذلك العمل على تعزيز قدرات الأفراد

الإشرافيين في البنوك واعطاءهم نوع من الحرية في اتخاذ القرار الإدارية المناسب وهذا بدوره يكون أكثر مرونة عند تطبيق اللامركزية منه في المركزية (Muriu, 2013).

(2 . 3) المركزية الإدارية

يقصد بالمركزية الإدارية هي حالة تنظيمية في تركيز عملية اتخاذ القرارات وتعريف أعمال المنظمة بين يديه أو لدى عدد قليل من الأفراد داخل الهيكل التنظيمي، وهي على النقيض من مفهوم اللامركزية الإدارية، فإذا كان المدير من النوع الذي يرغب في تركيز سلطة اتخاذ وجعلها محصورة به نقول أن توجه هذا المدير يتجه نحو المركزية وفي هذا السياق لا يجب أن نفهم من ذلك أن المركزية أو اللامركزية عملية مطلقة، فوجود المركزية المتشددة يقود إلى تعطيل الأعمال وقدرتها على تنفيذ الأعمال الكبيرة، وهذا ما يتفق مع المفاهيم التي وردت في العديد من المراجع الإدارية فقد عرف (Beck,2010) و (Loanet. et. al, 2014) و (Elvinger,hoss & prussen,2013) المركزية على أنها احتفاظ أو تركيز سلطة اتخاذ القرارات، والأنشطة والسياسات في أيدي قلة من الرؤساء.

أن تركيز السلطات والأعمال في أيدي المدراء والمرؤوسين من التفكير والإبداع في إنجاز أعمالهم واختيار أسلوب العمل المناسب ويفقدون السيطرة على وظائفهم ويحول في نهاية المطاف إلى صعوبة نمو المنظمة وتطورها ويخلق حالة من عدم الرضا لدى الموظفين والفنيين.

أوضح البحث حتى الآن بصورة معبرة ناقدة لمفهوم المركزية ولا يجب أن نتجاهل القول أن للمركزية مزاياها وعيوبها مثلها مثل اللامركزية الإدارية، ويجب أيضا أن لا نشم كل إدارات المنظمة عند الحديث عن المركزية، فنجد داخل المنظمة اختلافا بين مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام، فنجد إدارات تتمتع بقسط وافر من اللامركزية وإدارات أو حتى أقسام تتسم بقدر كبير من المركزية الإدارية

ف نجد مثلاً مدير إدارة الإنتاج ينتهج اللامركزية ويفوض جزءاً كافياً من صلاحياته لمروسيه في حين نجد بعض رؤساء الأقسام في إدارة الإنتاج نفسها قد فوض القليل من الصلاحيات لمشرفي العمال، والحقيقة أنه كلما زادت درجة التفويض زادت بالمقابل درجة اللامركزية والعكس منه صحيح فكلما قل التفويض زادت المركزية الإدارية وعموماً نجد للمركزية مزاياها وعيوبها نذكر بعضها:-

(2 . 3 . 1) مزايا المركزية

- تعمل المركزية على تحقيق الفاعلية ووحدة التنظيم.
- تحقق التجانس بين أنظمة العمل والتنسيق بينها.
- تعمل على توحيد مواصفات الأداء في العمل.
- انضباط وتحدد بدقة مسؤوليات كل مسؤول وموظف الصغيرة الحجم.
- ملاحظتها للوحدات الإدارية الحكومية.

(2 . 3 . 2) عيوب المركزية

- لا تشجع على الاستقلال الذاتي للموظفين الإداريين وتشجع على الإتكالية بينهم.
- لا تحقق المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحد من حرية الإشرافيين بالتفكير والإبداع في تنفيذ مهامهم، وتشعرهم بأنهم مجرد موظفين تابعين.
- التأخير في اتخاذ القرارات الاستطالة في الدورة المستندة للمعاملات بين مختلف المستويات الإدارية.
- تكشف لنا مزايا وعيوب المركزية لماذا تتج بعض الإدارات في منظمات الأعمال في مهامها، في حين لا نجد نفس مستوى الأداء في إدارات أخرى أو حتى بين الإداريين أنفسهم، الإبداع والابتكار في أدائهم ونلخص هذه المناقشة بالقول أن الموظف المبدع هو الذي يتمتع بقدر من الحرية في المنظمة أو بعض الإدارات مقيدة بنمط القيادة الإدارية التي تتبع الأسلوب المركزي.

(2 . 4) الفرق بين المركزية واللامركزية

تتمثل اللامركزية في كونها غير متمحورة حول جهة معينة داخل المنظمة، بل أن مبادئ اللامركزية الإدارية تركز على التعاون بين الإداريين والموظفين كعنصر أساسي لتنظيم أعمالها وتحسين أدائها، ومن صور اللامركزية التشارك في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمليات الإنتاج، وتنسيق الأعمال، وتنظيم الأداء، وبالمقارنة مع المركزية الإدارية فإن المركزية لا تعتمد على المشاركة في صنع القرارات بل تتفرد الإدارة في اتخاذ القرارات وتطبيق الاستراتيجيات المبنية على رؤية من زاوية واحدة، الذي يضعف التنسيق بين جميع الجهات في المنظمة، وفي المركزية تكون هنالك شعب إدارية منفصلة تعتمد على النظام البيروقراطي في عملها (Lunenburg, 2012).

وفي الآونة الأخيرة، ظهرت تأثيرات متناقضة للعولمة على كلا من المركزية واللامركزية الإدارية، فإدارة المنظمات مرتبطة بالعولمة والتوزيع الإقليمي المتفاوت في الدول المختلفة والتي غالباً ما تميل إلى أسلوب الإدارة المركزية وخاصة في القطاعات الحكومية، وعلى العكس من ذلك، فإن العولمة جاءت لتعزز مبادئ الديمقراطية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، الذي يحقق للمنظمات التكامل في عمليات الأداء والإنتاج والأهداف، والذي بدوره ارتقى بالمنظمات التي تتبع نظام اللامركزية الإدارية إلى مستويات أعلى من المؤسسات الحكومية المركزية، وينظر الآن إلى اللامركزية الإدارية على أنها أسلوب إداري ناجح تم اعتماده من قبل معظم الشركات والمنظمات على اختلاف تخصصاتها ومجالاتها أكثر من أي وقت مضى نظراً لقدرة الإدارة اللامركزية على تعزيز القدرة على صنع القرارات من خلال المشاركة فيها (Calitz&Essop, 2013).

كما أن هنالك العديد من الفروق بين المركزية واللامركزية الإدارية أهمها أن المركزية الإدارية تركز أعمالها على خطة عمل واحدة، أما اللامركزية فإنها تعتمد تنفيذ العديد من الخطط

والاستراتيجيات وتوزيع الأعمال في عدة مجالات مما يعطيها ميزة الكفاءة والفاعلية والمرونة في الأداء، وإبراز فروقات مستوى الأداء بين الموظفين والإدارات، والفرق الثالث يتمثل في النظام الإداري، ففي المركزية الإدارية يكون التفويض محصوراً لدى الإدارة العليا التي تتفرد باتخاذ القرارات في حين نجد اللامركزية الإدارية تركز على المشاركة والتفويض في الصلاحيات وتتيح الفرص للإبداع الوظيفي.

إن التعارض بين المركزية واللامركزية موجود في كل من المنظمات ففي حين نجد أن المركزية موجودة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة أما اللامركزية فنجدها غالباً في المنظمات الكبيرة الحجم، في الوقت الذي نجد في إدارات المنظمة وفروعها من يتجه من الرؤساء ونحو المركزية وبعضها الآخر يدار بطريقة لامركزية وهذا يفسر فروقات الأداء بين إدارة وأخرى.

(2 . 5) العوامل المؤثرة في درجة المركزية واللامركزية الإدارية

تتأثر درجة المركزية أو اللامركزية بعوامل عديدة تحدد درجة المركزية واللامركزية في المنظمات، وتؤثر على توجيه عملياتها الإدارية والأسلوب الإداري المتبع سواء كانت منظمة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ونظراً لاختلاف أنشطة المنظمات فإن أصحاب العمل والمدراء يكونون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تحديد الطريقة التي تدار وتتجز فيها الأعمال فإما أن يكون التوجه نحو المركزية أو اللامركزية.

ومن العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية طبيعة عمل المنظمة تبعاً للنمط القيادي الذي يوجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإن مركزياً لا يفوض الصلاحيات فإنه يحول دون تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بقسط من الحرية، وأن كان لا مركزياً فإن ذلك يشير إلى وعي القائد بأهمية تفويض الصلاحيات في تحفيز الموظفين على توليد الأفكار الإبداعية، في الحالة الأولى

تتطبق غالباً على القادة الذين لم يدرسوا علم الإدارة بل يديرون أعمالهم طبقاً لسماتهم الشخصية وفي الحالة الثانية غالباً ما تنطبق على المدراء الذين درسوا علم الإدارة على أصوله العلمية وفي مؤسساتنا الأردنية نجد الكثير من المدراء والرؤساء الذين لم يدرسوا علم الإدارة وأصبحوا قادة إداريين وهذا خطأ شائع (Hugoson, 2009).

وأضاف (Sahay&Ierapetritou, 2013) إلى أن من عوامل تحديد درجة المركزية واللامركزية مستوى إدراك الهيئة الإدارية للتحديات والمستجدات ومعرفة أحدث الاستراتيجيات في النظم الإدارية، ومدى قدرتها على التطوير والتحسين في أداء الأفراد ولعب حجم المشروع أو المنظمة دوراً مهماً ومؤثراً في درجة المركزية واللامركزية. حيث أن المنظمات الصغيرة تحتاج إلى مبادئ المركزية في إدارتها، أما المنظمات الكبيرة فتحتاج إلى اللامركزية الإدارية.

(2. 6) مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أية منظمة سواء أكان ذلك على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو المستوى التنفيذي، فمن خلال المنهج الإبداعي في جميع هذه المستويات يمكن أن تحقق أهداف وغايات المنظمة بكل كفاءة وفاعلية ويسر، كما تعمل في نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها، وتحسين إجراءات العمل بها، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مخرجات المنظمة سواء كانت منتجات أو خدمات (الياسين، 2013).

يتطلب الإبداع الإداري توفر الانتماء والولاء التنظيمي اللذان يعدان من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره، بالإضافة إلى إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص الذي يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية

والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها، وإتباع المنهج العلمي الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة، وأخيراً، الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر وهو من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيماناً بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين محجوبي (2014).

عرف خير الله (2009) الإبداع في الإدارة بالقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر للإبداع والمبدعين.

ويعرف (Adler & Chen, 2011) الإبداع الإداري على أنه ممارسات إدارية تعتمد على نظريات العمليات الإبداعية وتطبيقاتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وعلى مستوى التنظيمي والثقافي للمنظمة، ويرتبط الإبداع الإداري بشكل مباشر مع الأداء التنظيمي العام للمنظمات ونشاطاتها وعملياتها الإنتاجية، وتنافسيتها في السوق.

ومن وجهة نظر (Monteiro & Sousa, 2011) يعرف الإبداع الإداري على أنه مجموعة من العمليات والأبعاد المتمثلة في المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلة، والأصالة، التي تميز الإداري عن غيره، والذي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتحسين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي، باستخدام مهاراته الإبداعية والإبتكارية في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية.

وقد أشار (Sirková, Taha, Ferencová & Šafárik, 2014) إلى أن الإبداع الإداري يعرف على أنه نظام وأسلوب إداري جديد يعتمد تطوير القدرات الإبداعية ومواهب الإداريين الذي ينعكس إيجاباً

على أدائهم الإداري، وبالتالي على الأداء التنظيمي العام للمنظمة، وبعد الإبداع الإداري متطلباً بالغ الأهمية من متطلبات العصر الحالي الذي يشهد تنافسية عالية بين المنظمات.

فيما استخدم (Janáková&Zatrochová, 2015) مصطلح الإبداع الإداري لوصف

أسلوب إداري حديث يقوم على استراتيجيات تعزيز الابتكار لدى الإداريين، وتطوير أساليبهم، وتعزيز معرفتهم وإدراكهم لعمليات الأداء والإنتاج، بالإضافة إلى أن مفهوم الإبداع الإداري يطلق على الإداريين الذين يواكبون متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على التفكير الذكي الذي يؤدي إلى إنتاج أفكار غير مألوفة وأساليب عمل مبتكرة وصولاً إلى تحقيق قيمة مضافة وأساليب على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

(2 . 6 . 1) أهداف الإبداع الإداري

يهدف الإبداع الإداري كما يرى امابيلي وكرامير (Amabile & Kramer, 2011) إلى إدخال الأساليب الحديثة والتطبيقات الإستراتيجية في البيئة الاجتماعية والثقافية والإدارية في المنظمات، ويرتكز الإبداع الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتنمية قدرات الموارد البشرية من خلال توفير احتياجاتها ومتطلباتها وإشراكها في عمليات اتخاذ وصنع القرار بالإضافة إلى توفير بيئة وظيفية مناسبة، واستخدام أحدث التطبيقات التي تساعد في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف العامة والذي يضمن النجاح والاستمرارية وجودة في الإنتاجية، وتحسين فاعلية الأداء لدى الإشرافيين. وفي ظل التغييرات المتسارعة، تحتاج المنظمات إلى إدارة مبدعة قادرة على اللحق بالركب التكنولوجي واستيعاب الفلسفة إدارية حديثة وفاعلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشكيل الخطط والاستراتيجيات التي تلائم احتياجات الإشرافيين وتعزز فاعلية أدائهم.

كما يهدف الإبداع الإداري حسب ما أشار (Brueggen , Feichter & Williamson , 2015) إلى توفير بيئة تنظيمية ملائمة ومناسبة لتعزيز أداء الإشرافيين وتحسين انتاجيتهم، بالإضافة إلى تعزيز الدعم المعنوي والمادي الذي يشكل حافزاً للعاملين، والذي ينعكس ايجاباً على زيادة شعور الولاء والالتزام التنظيمي، ويضاف إلى ذلك سعي الإداريين المبدعين إلى تطوير قدراتهم وقدرات الإشرافيين وتعزيز معارفهم وتفكيرهم الإبداعي وإثراء خبراتهم وضمان التميز في الأداء على المدى الطويل، حيث تعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري على تعزيز التواصل والعلاقات بين الإداريين والإشرافيين بهدف تنمية قدراتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتمكينهم من المشاركة في وضع الخطط. وأضاف (Grabner, 2014) أن الإبداع الإداري يهدف إلى التركيز على تنمية الموارد البشرية التي تعد جزءاً أساسياً يعتمد عليه في تحقيق الأهداف وإحداث التغييرات الإيجابية وتحقيق التميز في الأداء، وذلك من خلال اعتماد أسلوب العمل الجماعي، وتفعيل نظام التحفيز والتشجيع والدعم المادي والمعنوي من خلال صرف المكافآت وزيادة الرواتب وترقية الإشرافيين، بالإضافة إلى إدراج برامج تطويرية لتمكين الإشرافيين وتعزيز أدائهم وتحسين مهاراتهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية وشعور الولاء والالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

(2. 6 . 2) معوقات الإبداع الإداري:

تتمثل معوقات وصعوبات عمليات الإبداع الإداري كما حددها خير الله (2009) بالآتي:-

1- وضع الفرضيات الخاطئة.

2- الاستعجال في محاولة الوصول الى حل للمشكلة.

3- الخوف من الفشل.

4- غياب الدوافع لحل المشكلات.

5- التمسك بالمألوف.

6- الإجهاد الزائد.

7- الاعتقاد بأنك لست مبدعاً.

8- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

9- عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.

10 التآثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن للإبداع معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات خلقية أو خُلقية في ذات الإنسان، كما يرى أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها لو أراد ذلك، وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم عمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية.

(2 . 6 . 3) أبعاد الإبداع الإداري وعلاقتها باللامركزية الإدارية

يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل، أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، ويشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة. وفيما يلي بيان لأبرز أنواع الإبداع الإداري وهي كالاتي:-

-**المرونة:** تشير المرونة في التفكير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغايرة في النظر إلى المشكلات، وقد تكون المرونة تكيفية تتمثل في القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصور الجديد، أو مرونة تلقائية تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية خير الله (2009).

يرى (Kaiser, Lindberg & Craig, 2007) بأن المرونة تساعد على توفير قوى عاملة أكثر تنوع وذات كفاءات ومهارات عالية المستوى، كذلك تساهم المرونة في ابتكار أشكال جديدة من شبكات التواصل بين الإداريين والإشرافيين، وتعزز التواصل مع الشركات الأخرى للاستفادة من الخبرات وتبادل المعلومات، الذي من شأنه تعزيز تقدم أعمال الشركة ويضمن استمراريتها، وغالبا ما يرافق المرونة الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات ووضوح الإجراءات التي يتبعها الإداريين للتغيير من عمليات الإنتاج والأداء،

فيما ذكر (Yukl & Mahsud, 2010) أن المرونة ليست فقط بعد من أبعاد الإبداع الإداري بل متطلب ضروري يساعد على الانتقال من نشاط إداري إلى آخر بسهولة، كما ويساعد بعد المرونة الإداريين على التعامل مع الطوارئ والظروف المتغيرات المتسارعة التي تعترض عمل المنظمة وأدائها الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى أن المرونة تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة، وتمكنها من مجاراة متطلبات العولمة والأسواق، وإحداث التغييرات الايجابية على الأنظمة الإدارية والأدائية المتبعة وتعزز قيم الثقافة التنظيمية.

وتعد المرونة حسب ما ذكر (Sweet & James, 2013) على أنها القدرة الكبيرة على التكيف مع المتطلبات السوقية، والتغييرات والتحديات التكنولوجية المتسارعة، باستخدام استراتيجيات مرنة تعتمد على وضع أكثر من خطة للعمل كبدايل، كما تتمثل المرونة في قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف والطوارئ التي ممكن أن تواجه أدائها التنظيمي، والسرعة في حل المشكلات، كما تتميز المرونة بتعزيز قدرات الإداريين على إتباع أكثر من أسلوب إداري وذلك لتتناسب مع الوظائف والمهام الجديدة التي تستلزم قدرات ومهارات متجددة قابلة للتغيير والتطوير معتمدة على الثقة بالإمكانيات، والخبرة والمهارة والخلفية المعرفية الثرية.

ترتبط المرونة بالإبداع الإداري في كونها تتيح القيام أو الانتقال من نشاط إداري إلى آخر بنوع من الحرية، ومنه فإنها تقلل من التعقيدات، وتجعل المدراء أكثر تركيزاً على تقديم من هو ابتكاري ومناسب لبيئة العمل وخاصة في البنوك وبذلك فإنها تعد من عناصر الإبداع الإداري. ومن الجدير ذكره إن المرونة تقدم حلولاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة وخاصة في الأنظمة الإدارية المتغيرة (Yuki & Mahsud, 2010).

-الأصالة: يقصد بالأصالة الجدة والطرافة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد، ويشترط للأصالة أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض. يرى (Okpara, 2007) أن الأصالة هي ابتكار وإيجاد أفكار أصيلة نابعة عن تجارب مسبقة وقاعدة معرفية وطبيعة إبداعية وموهبة مدعمة ومصقولة، وكفاءات عالية للإداريين والإشرافيين الذي يعزز أداء المنظمات ويساهم في تحسين عمليات الإنتاج ويضمن جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير سلع ومنتجات وخدمات أصيلة للسوق لم تكن معروفة مسبقاً وتتميز بملائمتها لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء، كما أن الأصالة تشمل إيجاد طرق وحلول جديدة مستحدثة للمشكلات وحالات الطوارئ التي تواجه المنظمات، ويمكن تعزيز بعد الأصالة من خلال إخضاع الإشرافيين والإداريين لبرامج تدريبية تقوم على تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم الإبداعية، بالإضافة إلى توفير بيئة وظيفية ملائمة ودعم وتحفيز الإشرافيين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

أشار (Jerzyk, 2014) أن الأصالة تعد واحدة من أبعاد الإبداع الإداري والتي تعتمد بشكل كبير على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وإتباع طرق وأساليب إنتاج لم تكن معروفة مسبقاً، وتنفيذ عمليات جديدة في الأداء قائمة على مهارات إبداعية، وتعرف الأصالة على أنها أفكار خلاقة تساعد في وضع حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أن الأصالة تعتمد على مهارات إدارية عالية واستراتيجيات تعزيز وتطوير الموارد البشرية التي تعد المصدر الرئيسي الأول

الذي تعتمد عليه المنظمات في ابتكار وتوليد وإنتاج أفكار وطرق وأساليب جديدة لم تكن مطبقة من قبل، تتسم بالفاعلية والكفاءة التشغيلية العالية، ومناسبة لطبيعة عمل المنظمة.

ترتبط الأصالة بمفهومها بالإبداع الإداري، الذي يحفز كلاهما على توليد الأفكار الجديدة التي تتسم بكونها ابتكاريه، محفزة لاتخاذ القرارات السليمة ضمن بيئة العمل، وكذلك إنتاج أساليب تفكير تدعم الأداء التنظيم بالتالي تحفز الإدارة على استعداد لكافة التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل مع مرور الوقت، وبرز المجالات التي يمكن ملاحظة هذا الارتباط هو البنوك (Grabner, 2014).

-الحساسية للمشكلات: عرف (Davis & Lleo, 2008) الحساسية للمشكلة على أنها بعد من أبعاد الإبداع الإداري التي تقوم على قدرة الإداريين العالية في إدراك المشكلات التي ممكن أن تتعرض لها عمليات المنظمة ومراكز الضعف التي ممكن أن تواجه الأداء، ووضع حلول واستراتيجيات لتفاديها، من خلال توفير قاعدة بيانات شاملة وتحليلها وتقييم الأداء، ومراجعة الخطط المتبعة لتحقيق الأهداف، والوعي بالمتغيرات السوقية المستجدة، كما تعرف الحساسية للمشكلة على أنها القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي ممكن أن تعترض عمليات الإنتاج، أو تسويق أو توزيع الخدمات، أو أي عنصر ممكن أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الداخلي والخارجي. إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تترك المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع خير الله (2009).

أشار (Makhan, Khan & Soomro, 2010) أن الحساسية للمشكلة تمكن الإداريين من وضع الخطط والاستراتيجيات المرنة التي تتلاءم مع المستجدات والتغيرات، بالإضافة إلى تمكين

الإداريين من اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالأداء وعمليات الإنتاج، والخدمات المقدمة للعملاء، الذي يضمن استمرارية عمل المنظمة ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، حيث يحتاج بعد الحساسية للمشكلة إلى مهارات إدارية وإبداع الموارد البشرية وكفاءات عالية ذات خبرة وساعة ومعرفة كبيرة، ذلك أن الحساسية للمشكلة تحتاج إلى تحليل وتقييم وضع أداء المنظمة الحالي لمعرفة ما سيؤول عليه في المستقبل القريب أو البعيد.

كما ذكر (Michalski, 2012) أن الحساسية للمشكلة تقوم على وضع خطط واستراتيجيات مرنة ومتعددة معتمدة على رؤيا وبعد تفكير في العوامل السلبية التي ممكن تكون عقبة في وجه أداء المنظمة، حيث أن الحساسية للمشكلة تعتمد على فرضيات وتنبؤات مستمدة من التغييرات السوقية، وفي بيئة العمل، ومتطلبات واحتياجات العملاء، وذلك يحتاج إلى كفاءات ومهارات عالية من إداريين وموارد بشرية قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الصحيح، وتنفيذ الخطط البديلة.

يرتبط هذا المتغير بالإبداع الإداري، في كونه يحفز الإداريين للكشف عن الصعوبات او التعقيدات التي قبل أن تحصل وبالتالي إيجاد حلول مبتكرة قبل الوقوع في المشكلة، وهذا بدوره عنصر ابتكاري وإبداعي تحتاجه منظمات الأعمال والبنوك خاصة، لكون التعقيدات في تلك البيئة كثيرة وبحاجة إلى عنصر الحساسية للمشكلة لضمان بقاء الأداء عالياً (Makhan, Khan & Soomro, 2010).

-**الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها، وقد تكون الطلاقة في سرعة إنتاج الكلمات، أو سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى "التداعي"، أو طلاقة الأفكار، أو الطلاقة في التعبير عن تلك الأفكار خير الله (2009).

يرى (Figl & Weber, 2010) أن بعد الطلاقة مرتبطة بالقدرات الفكرية والعقلية للإداري، الذي يمكنه من توليد مجموعة من الأفكار المتتالية، ويتميز بالسرعة، والإدراك الواسع، والتحليل المنطقي، والحدس، كما تمثل الطلاقة جانب مهم في الإبداع الإداري نظراً لكونها تعتمد على استهلاك المخزون الفكري والمعرفي، المقرون مع المتغيرات والتجديدات التكنولوجية والبيانات، وذلك بهدف الوصول إلى فكرة أصيلة ذات فاعلية عالية يمكن تطبيقها بشكل عملي، كما تقوم الطلاقة على الكم المعرفي والخبرات والمعلومات السابقة التي يمتلكها الإداري، والتي يمكنه تحويلها إلى تطبيقات وأفكار تساهم في التحسين من عمليات الإنتاج وتطوير أداء التنظيمي وضمان جودة الخدمة.

كما عرف (Panaoura, 2014) الطلاقة على أنها القدرة على إنتاج كميات من الأفكار الفعالة لإنجاز مهمة معينة، القائمة على الإبداع والابتكار، والذي ينتج عنها أفكار أصيلة غير مألوفة لم يسبق أن وجدت من قبل، وتتميز الطلاقة لدى الإداريين في الانفرادية النابعة عن القدرات العقلية الابتكارية، التي لها تأثير إيجابي على توليد الأفكار التي يتطلبها الأداء من أجل عمليات التحسين والتطوير في المنظمة، وتتطلب الطلاقة توفير بيئة وظيفية ملائمة لإظهار الإبداع والمهارات، وتوفير جميع الوسائل والأدوات وأحدث المعدات التكنولوجية التي تسهل عملية التفكير، وتضمن النتائج الإيجابية.

الطلاقة هي العنصر الأساس الذي يدل على الإبداع الإداري، لكونها تحفز المدراء على أن يبتكروا من وحي البيئة المنظمية وبيئة العمل قرارات جديدة تتناسب مع تلك المتغيرات. كما وأنها تحفز القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات وهذا بدوره ابتكاري ويصف بالمفهوم العام ما هو الإبداع الإداري وبرز المرتكزات الذي يستند عليها (Figl & Weber, 2010).

(2 . 7) علاقة اللامركزية بالإبداع الإداري

أشار (Al-Salaymeh, 2013) إلى أن هناك علاقة قوية بين أسلوب اللامركزية والإبداع الإداري، حيث أن اللامركزية تقوم على إشراك الإشرافيين في عمليات صنع واتخاذ القرارات، ووضع الخطط، وتفويض المهام والوظائف الإدارية للعاملين الذي يمكنهم من تنمية قدراتهم وإظهار إبداعهم ومواهبهم داخل نطاق العمل والذي يعود بنتائج إيجابية على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها التنافسية وضمان الاستمرارية، وبالمثل فإن استراتيجيات وأبعاد الإبداع الإداري تتبع إجراءات تطوير الإشرافيين وإشراكهم في صنع القرارات وتمكينهم، وتوفير بيئة وظيفية ملائمة لتطوير وتعزيز مواهبهم الإبداعية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإبداع الإداري.

كما ذكر (Cinar, Eren & Mendes, 2013) أن اللامركزية تتبع أسلوب الدعم والتحفيز كركن أساسي يمكن الاعتماد عليه في تعزيز دافعية الإشرافيين، وتنمية شعور الولاء والالتزام لديهم، والذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة، وتحقيق أفضل جودة للخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الوصول للمراكز تنافسية عالية، وذلك لا يتعارض مع أهداف واليات عمل استراتيجيات الإبداع الإداري القائم على تعزيز روح المسؤولية لدى جميع أفراد المنظمة، وتطوير قدراتهم الفكرية ومهاراتهم الإبداعية، التي تحقق وحدة المنظمة وسيادة قيم الثقافة التنظيمية، وتوحيد الأهداف الخاصة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ويرى الباحث مما سبق أن من أهم العوامل المشتركة بين اللامركزية الإدارية والإبداع الإداري حرص الإداريين على إشراك الإشرافيين في المهام الوظيفية، ووضع حلول للمشكلات والتنبؤ بها، وتعزيز قدرات ومهارات كل فرد في المنظمة، وتطبيق استراتيجيات الدعم والتحفيز والتشجيع المادي والمعنوي، الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ويعزز الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة.

(2 . 8) الأنماط القيادية والإبداع

من المناسب معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع فغالباً ما نضيف المدير الناجح بأنه شخص مبدع، إن المبدعين من المدراء هم الذين ارتقوا بشركاتهم نحو العالمية وأصبحوا مثلاً يحتذى به، مما يؤكد وجود علاقة بين النمط القيادي والإبداع وهؤلاء نجدهم درسوا علم الإدارة وتعلموا قواعده ونظرياته واكتسبوا الخبرة الواسعة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إن الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمة هي من نتاج قرارات المدير، فهي تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية أو بيئية، وعليه فإن شخصية المدير وسلوكه الظرفي تؤثر كثيراً على الطريقة التي يتبعها في التوجيه، وتكشف عن سماته الشخصية عباس (2014).

فغالباً ما تكون السمات الشخصية مؤثرة جداً في التوجه نحو المركزية الإدارية أو اللامركزية، وهناك أربعة خصائص أو سمات لشخصية المدير مرابطة باللامركزية (التفويض) السليمة وهي:-

- مهنة الشخص قبل أن يصبح مدير (مهندس، طبيب، صيدلي، مستثمر. الخ).
- أشخاص يتجنبون المشاكل العملية الرئيسية حيث يشغلون وقتهم بالتفاصيل الصغيرة لعمل الموظفين.
- أشخاص يخشون الفشل لأسباب وهمية ناتجة أو حقيقية ناتجة عن عدم التأهل أو عدم الخبرة.
- فئة المدراء الذين لا يتقون بأحد من الإشرافيين مهما كانت كفاءاتهم العلمية أو العملية وتنطبق هذه السمة على المدراء المركزيين.

ويمكن توزيع هذه السمات بين ثلاثة أنماط من القيادات وهي (tomas & scott, 2011).

- نمط القيادة الأوتوقراطية (المركزية): (Autocoratic leadership)

وهو القائد الذي يعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أن من حقه التحكم في إتباعه بسبب ما له من امتيازات عليهم، ومن سماته الشخصية الصراحة، وكلمته هي القانون وقلما يعترف بأخطائه وفي ظل هذه القيادة الإدارية لا يستطيع الموظف اختيار أسلوبه في العمل، أو التفكير بحلول للمشكلات التي تواجهه، وبالتالي فإن إتاحة الفرصة للموظف بالإبداع تكون ضئيلة للغاية.

- القيادة الديمقراطية (democratic leadership)

على النقيض من القيادة الدكتاتورية، نجد القائد الديمقراطي يشبع حاجات المرؤوسين كما أن هذا النمط من القيادة، يتقبل أفكار مرؤوسيه ويتعاون معهم وبشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ومن السمات الشخصية لهذا النمط من القيادات الإدارية احترام الموظفين وإعطائهم الحرية في التفكير والإبداع في أعمالهم، وفي ظل هذا القيادة تنمو المنظمة وتتطور وفق إستراتيجية إدارية موضوعه مسبقاً.

- القيادة المتساهلة (Loose Leadership)

وفق هذا النمط القيادي، يتميز هذا النمط بظهور العديد من أنواع السلوك الذي يؤدي إلى قلة الأداء والتسيب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية، ومن سمات القائد وفق هذا النمط أنه التوسع المفرط في تفويض الصلاحيات وترك معاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون دون أي رقابة تذكر، مما يخلق الازدواجية في العمل إلى حد الفوضى وعدم التنظيم. يعلق العديد من كُتاب الإدارة والباحثين على أن التصنيف السابق قديم، وعريض ولا يعطي صورة واضحة تماماً لسلوك تلك الأنماط القيادية، لذلك توجهوا إلى دمج نظريات القيادة الإدارية مع أنماط أخرى للقيادة الإدارية منها زيادة (2004):-

1- القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

تقوم فكرة القيادة المبادلة على تحفيز الإشرافيين مقابل الجهود التي يبذلونها في إنجاز أعمالهم. ينشأ هذا النمط القيادي في بيئة تتسم بالاستقرار، فكل قائد يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وفي مثل هذه البيئة يتجه الموظفون بأنفسهم نحو تحسين أدائهم وتوفر لهم فرص الإبداع وتقديم أفضل ما عندهم من كفاءة وخبرة في مجال العمل.

2- القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تقوم القيادة التحويلية على فلسفة جديدة قياساً بالقيادة السابقة، تدفع بالإشرافيين إلى البذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية، إن القائد الإداري (مدير، رئيس قسم مدير فرع، مشرف عمل) ينظر إلى مستقبل إدارته ويعمل من أجل نقل منظمته أو إدارته أو قسمها الإداري إلى حالة أرقى مما هو عليه الآن، وما سيحقق للعاملين معه من فوائد. يعتبر هذا المدخل القيادي مناسباً لدفع الإشرافيين نحو الابتكار والإبداع بالنظر إلى ما تعطيه من عوامل الحرية والتفكير والإبداع لأنهم مدفوعون بتحقيق أهدافهم للشعور بذاتهم والإحساس بنجاحهم و تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

3- القيادة الكاريزمية (Charismatic – visionary Leadership): وهو القائد المدير الذي

يثق بنفسه ويعرف كيف يؤثر في مرؤسية لكي يسلكوا الطريق الذي يريد من خلال الرؤيا والقدرة، والرغبة وتقبل المخاطرة، والحساسية تجاه البيئة. وإدراك حاجات الإشرافيين، وإتباع السلوك الايجابي. وتشير الدراسات التي أجريت حول نمط القيادة الكاريزمية وارتفاع مستوى الأداء المتميز وإكسابهم مهارات التفكير والإبداع مقابل تحقيق العدالة الذي يحقق لهم الرضا، ويجعلهم أكثر ثقة في المستقبل.

نلاحظ أن الأنماط القيادية الحديثة (المبادلة، والتحويلية والكاريزمية) توجهت نحو المرؤوسين على اعتبار أن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة يمر عبر أهداف الأفراد والإشرافيين في المنظمة، وجميع هذه الأنواع تنتمي إلى النمط الديمقراطي في الإدارة، وليس النمط الأوتوقراطي أو المتساهل.

مواصفات القائد الإداري الناجح

يتسم القائد الإداري الناجح بخصائص تميزه عن غيره من القادة الإداريين، ومن هذه الخصائص:-

- العقيدة أو النمط الإداري الذي يؤمن به القائد وهو الذي يدعو إلى الخير، والمثل العليا.
- الشورى: لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة بل يتشاور مع مرؤوسيه في صنع القرار.
- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً إلا إذا تأكد منه في الواقع.
- الحرص الشديد: وخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين.
- الإبداع والابتكار: وهو المدير الذي يحفز الإشرافيين ويعطيهم الفرص والتفويض في التفكير واستخدام خبرتهم وعلمهم.
- الشجاعة والمرونة في مختلف الظروف.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة، لا يمكن لأي شخص أن يكون مدير ناجحاً إلا إذا درس علم الإدارة ومارسه.

-العقلية المنظمة: وهو القائد الذي يستطيع أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب.

-القائد الناجح هو الذي يحصل على ثقة مرؤوسيه.

-القائد الناجح هو الذي يؤثر إيجاباً بسلوك مرؤوسيه.

(2 . 9) الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

(2 . 9 . 1) الدراسات العربية:

دراسة القيسي (2010) بعنوان " أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى"، هدفت إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية. أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (667) عامل. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في المتغير التابع تطبيق اللامركزية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ووجود فروق لتطبيق اللامركزية الإدارية تعزى للعوامل الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته باللامركزية الإدارية والتفويض الإداري والشفافية والمشاركة، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل فرق العمل، وتكثيف الدورات التدريبية، ونقل التجارب الناجحة من الدول السابقة في هذا المجال.

دراسة راضي (2010) بعنوان "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة"، هدفت إلى توضيح دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي (الايجابي) من خلال إيجاد قيادات إدارية، وتحقيق فاعلية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، بالإضافة إلى خلق الإبداع لدى الإشرافيين وزيادة الإنتاج. وقد أجريت الدراسة في فلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (333) موظفاً وموظفة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة

إيجابية قوية من اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات، وعدم استغلال الإدارة العليا الصراع التنظيمي بالطريقة المثلى، وبالتالي لم تتحقق النتائج المرجوة من الصراع. وأوصت الدراسة إلى ضرورة اقتناع الإدارة العليا في الوزارات بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات، وتعزيز العمل باللامركزية في الوزارات لما لها من دور كبير في زيادة فعالية الهيكل التنظيمي وإيجاد الطرق المناسبة للاتصال.

دراسة المشوط (2011) بعنوان "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على

أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، هدفت إلى توضيح أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (53) مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري، وعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين الإشرافيين، وتوفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة فيها.

دراسة عتيقة (2011) بعنوان " اللامركزية الإدارية في الدول المغربية، دراسة تحليل

مقارنة"، هدفت إلى الوقوف على مدى مساهمة نظم الإدارة المحلية في تحسين أوضاع الجماعات المحلية في المجتمعات المغربية لأخذ مكانتها اللائقة على الصعيد الوطن. أجريت الدراسة في الجزائر، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النظم الإدارية المحلية المغربية تجسد اللامركزية الإدارية في جانبها النظري، فهي مؤسسات ديمقراطية تشكياً وتسييراً وتتمتع باختصاصات في مختلف الميادين، إلا أنها على مستوى التطبيق فإنها تعرف الكثير من النقص

والتحديات أدت بوقوع الجماعات المحلية في عجز عضوي وظيفي، وأن مشكلة اللامركزية الإدارية لا ترتبط فقط بالمنظومة التشريعية والقانونية. وعليه كلما اتجهت الدولة نحو الديمقراطية زاد توجهها نحو اللامركزية الإدارية والعكس صحيح، وكما تتعلق اللامركزية الإدارية كذلك بعمر الدولة واستقرارها السياسي.

دراسة قديسات (2011) بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإشرافيين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإشرافيين في مهنة التمريض. أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (227) عامل وعاملة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقافات التنظيمية ككل من جهة وبين الإبداع الإداري بجميع مجالاته من جهة أخرى، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الفئة العمرية وسنوات الخبرة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الوظيفي والإبداع الإداري باستثناء مجالي القيم التنظيمية وتوقع الإدارة من الفرد للثقافة التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة بذل الجهود لإجراء المزيد من البحوث التي تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وأثرها على الأداء العام للمؤسسات.

دراسة العزاوي والنصير (2012) بعنوان "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية الأردن" هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري في البنوك التجارية وفاعليته في تحسين مستوى البنوك وتحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الثلاث وعددهم (560) مدير في البنوك التجارية الأردنية، تم اختيار عينة عشوائية من (150) مديراً. أظهرت النتائج أن البنوك تقوم بتكريم الموظفين المبدعين

بشكل دوري ومستمر وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل، خبرة الإشرافيين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير في الإبداع، وأن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الإشرافيين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.

دراسة الياسين(2013) بعنوان "مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثرها على مستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية"، هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (204) موظف وموظفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لممارسة إدارة التغيير بأبعاده المختلفة لدى الإشرافيين في مركز وزارة الصحة الأردنية، ووجود مستوى متوسط للإبداع لدى الإشرافيين في الوظائف الإشرافية بأبعادها المختلفة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للتمهيد لإدارة التغيير والترويج لمفهومها الصحيح وعرض تصورات المختصين بشأنها وتوقعاتهم تجاهها مما يعزز من فرصة تقبل هذا الأسلوب ودعمه.

دراسة نصيرات(2013) بعنوان "مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر الإشرافيين"، هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية. أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 262 عامل بنك. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أبعاد العدالة التنظيمية وكان مستوى تطبيق الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع

الإداري. وقد أوصت الدراسة إلى أن اهتمام الإدارة بمنح الحوافز والمكافآت والمقاسمة في الأرباح للعاملين في البنوك بشكل متقن وجيد وعادل لما له أثر جيد على الابتكار وبناء الأفكار الجديدة والتي تساهم في تطوير مستوى العمل، بالإضافة إلى أهمية تشجيع الموظفين على تطبيق أساليب جديدة بالعمل وتدريبهم عليها.

دراسة الزعبي وملكاوي (2015) بعنوان "أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على إبداع الإشرافيين في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية على الإشرافيين في البنوك التجارية الأردنية في قطاع الشمال" هدفت إلى معرفة تأثير خصائص نظم المعلومات الإدارية والمتمثلة بدرجة الاعتماد على النظام، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ودرجة مرونة النظام والتدريب على إبداع الإشرافيين في البنوك التجارية الأردنية تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في مدينة إربد والبالغ عددها إحدى عشر بنكاً واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية حكمية، تم توزيعها على (70) عامل أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وإبداع الإشرافيين وأوصت الدراسة بضرورة معرفة المشاكل والقيود التي قد تؤثر مستقبلاً سلباً في تطبيق نظم المعلومات الإدارية والعمل باستمرار على تحفيز الإشرافيين للمحافظة على العمل الإبداعي لديهم.

(2.9.2) الدراسات الأجنبية

دراسة (Leiponen and Helfat,2010) بعنوان "Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation"، "الموقع، اللامركزية، مصادر المعرفة وأثرها على الإبداع"، هدفت إلى معرفة أثر موقع الشركة واستراتيجيات اللامركزية الإدارية، وتطبيقات مصادر المعرفة على تعزيز الإبداع. أجريت الدراسة في فنلندا، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة ايجابية بين اللامركزية وتعزيز الإبداع في الشركات، كما أن الإبداع الإداري يرتبط مع عدة عوامل مهمة منها مصادر المعلومات، ومواقع البحث والتطوير، الذي تنعكس ايجابيا على جانب الأصالة والطلاقة والانفرادية في انتاج الأفكار والمنتجات والخدمات.

دراسة (Holmberg, Sjögren & Hellström, 2011) بعنوان " **Comparing**

Centralized and Decentralized Banking A Study of the Risk-Return

Profiles of Banks، "مقارنة المركزية واللامركزية المصرفية دراسة المخاطر العائدة على

البنوك"، هدفت إلى المقارنة بين المركزية واللامركزية في البنوك، واستكشاف أثر كل منها على

المخاطر العائدة على القروض ودورة الأعمال التجارية. أجريت الدراسة في السويد، حيث استخدمت

المنهج التحليلي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التي تعتمد اللامركزية في إدارتها تكون قرارات

الاقتراض لديها أقل تكلفة ومرتبطة مع معرفة طبيعة المقترضين المحتملين، والعكس مع المركزية

بحيث تكون تكلفة الإقراض عالية، ولكن قد ينشأ عن اللامركزية قرارات غير فعالة تعود إلى عدم

التنسيق بين الجهات والادارات، الذي لا يحصل عادة مع المركزية.

دراسة (Bakar&Hashim, 2011) بعنوان **Knowledge Management** "

Innovation: Perspectives from the Islamic Development Bank "إدارة

المعرفة والإبداع: وجهة نظر البنك الإسلامي التنموي"، هدفت إلى استكشاف أثر إدارة المعرفة

والإبداع في تعزيز التنافسية ومن وجهة نظر البنك الإسلامي التنموي. أجريت الدراسة في المملكة

العربية السعودية، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاعتماد على

عمليات إدارة المعرفة الإبداعي يشكل عنصراً مهماً يساعد البنوك في تحسين قدرتها التنافسية وزيادة

أرباحها وجذب العملاء والاحتفاظ بهم. وفي حالة البنك الإسلامي التنموي أصبح من أهم البنوك

الرائدة في القطاع المصرفي من خلال تطبيقه لاستراتيجيات الإبداع الإداري وإدارة المعرفة التي

عززت أدائه التنظيمي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التوسع في إجراء البحوث المتعلقة بالإبداع الإداري وإدارة المعرفة وأثرها على تحسين تنافسية البنوك.

دراسة (Canales & Nanda, 2012) بعنوان "A Darker Side to Decentralized Banks: Market Power and Credit Rationing in SME Lending" "الجانب المظلم للامركزية في البنوك: قوة السوق وتقنين الائتمان لقروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، هدفت إلى اكتشاف الآثار السلبية للإدارة اللامركزية في البنوك. أجريت الدراسة في بريطانيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (12) بنك، تكونت العينة من (52) من الإشرافيين في هذه البنوك. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة اللامركزية في البنوك أحدثت تغييراً في الهيكل التنظيمي للبنوك وذلك يعود على قرارات التي يأخذها الإداريين المتعلقة بشؤون قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي أثر بشكل سلبي على تقييد الائتمان والتقليل من قوتها السوقية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع شروط للإقراض للبنوك ذات الإدارة اللامركزية.

دراسة (Posta & Zahran, 2012) بعنوان "Review of Management Administration and Decentralization in the World Health Organization (WHO)" "مراجعة إدارية، الإدارة واللامركزية في منظمة الصحة العالمية"، هدفت إلى تقييم ممارسات الإدارة اللامركزية لمنظمة الصحة العالمية وتحديد نقاط الضعف والقوة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وقد أظهرت النتائج إلى أن ممارسات الإدارة اللامركزية ساهمت في تحقيق تغيير إيجابي وشامل ظهرت في تغطية أكبر عدد ممكن من الشعوب ورفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة لها. بالإضافة إلى أن النتائج بينت أن اللامركزية الإدارية عززت الثقة بين فروعها ووطدت علاقات التعاون والتنسيق الذي نتج عنه زيادة في الالتزام والحفاظ على تقدم عمل المنظمة وتطورها.

دراسة ديفيلا وديتيلو (Davila & Dittillo, 2013) بعنوان **Convergent Creativity** "

and Management Control Systems: Managing Stylistic Innovation in

Fashion Companies. " الإبداع وأنظمة التحكم الإداري: إدارة الابتكار الأسلوبي في شركة

أزياء"، هدفت إلى استكشاف تأثير دمج الإبداع مع أنظمة التحكم الإدارية على سمات شركة أزياء.

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة

أن أنظمة التحكم الإداري هي جزء لا يتجزأ من آليات تحسين الإبداع والابتكار الإداري الذي ينعكس

على أسلوب الشركة وإنتاجها المبتكر، كما أظهرت النتائج أن أهداف الإبداع والتحكم الإداري متقاربة

وتتمثل في تحقيق أفضل مستويات جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق المنافسة. كما أوصت الدراسة إلى

ضرورة تعزيز مهارات الإداريين وإبداعهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية لتطوير الأساليب

الابتكارية لدى الإداريين.

دراسة (Abdi & Ali, 2013) بعنوان **Innovation And Business** "

In Telecommunication Industry In Sub-Saharan African Performance

Context: Case Of Somalia ، " الإبداع وأداء الأعمال في صناعة الاتصالات في جنوب

صحراء أفريقيا: حالة من الصومال"، هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين الابتكار الإداري وأداء

الأعمال، ومعرفة العلاقة بين الابتكار التقني وأداء الأعمال، ووصف أثر إستراتيجية الإبداع الإداري

على أداء الأعمال. أجريت الدراسة في الصومال، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث

تكونت العينة من (143) إداري في شركات الاتصالات اللاسلكية والسلكية في الصومال. توصلت

نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري والابتكار التقني له أثر كبير وإيجابي على تحسين أداء الأعمال،

وتكوير عمليات ونشاطات شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الصومال. وأوصت الدراسة

إلى أهمية تعزيز استراتيجيات الإبداع الإداري في الشركات لما له من آثار ايجابية على تحسين وتطوير أداء أعمالها.

دراسة (Morenoa, Domíngueza, Torresam&Egeaa, 2014) بعنوان "Quality

management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment

"، " إدارة الجودة والإبداع الإداري وقدرة الشركات على التكيف مع بيئاتها"، هدفت إلى التحقيق في أثر إدارة الجودة واستراتيجيات الإبداع الإداري على تنمية قدرة الشركات وتمكينها من التكيف مع البيئات السوقية المتغيرة. أجريت الدراسة في اسبانيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 50.000 شركة عاملة في اسبانيا. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري وإدارة جودة الأداء لها انعكاسات ايجابية على تمكين الشركات الاسبانية من التكيف في البيئة السوقية المتغيرة، وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إدراج استراتيجيات الإبداع الإداري وإدارة الجودة كأسلوب ونهج إداري حديث، نظرا لقدرته على تمكين الشركات من التكيف ضمن بيئتها، وتحسين أدائها.

دراسة (Raskin & Yermack, 2016) بعنوان "Digital currencies,

decentralized ledgers, and the future of central banking

دفاتر اللامركزية، ومستقبل البنوك المركزية"، هدفت إلى استكشاف أثر تطبيق اللامركزية واستخدام العملات الرقمية في تحسين أداء البنوك المركزية وزيادة قدرتها على جذب العملاء، والاحتفاظ بهم. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العملات الرقمية، وإعتماد استراتيجيات اللامركزية تمثل فرصة جديدة وتحديا بنفس الوقت، حيث تبين قدرتها على زيادة تنافسية البنوك وتعزيز ثقة العملاء، وتنمية رأس المال والأرباح، كذلك توضح أن اللامركزية والعملات الرقمية تساعد في تحسين عمليات الدفع والتسوية في البنوك،

بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء والاحتفاظ بهم. وقد أوصت الدراسة على أهمية اتباع الاستراتيجيات الحديثة القائمة على اللامركزية من أجل تحسين أداء البنوك.

(2. 10) ما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة القيسي (2010) العوامل التنظيمية وأثرها على تطبيق اللامركزية الإدارية في حيث تناولت دراسة نصير (2013) مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية ودراسة قديسات (2011) الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإشرافيين. في حين تناولت دراسة (Canales & Nanda, 2011) بعنوان "الجانب المظلم للامركزية في البنوك: قوة السوق وتقنين الائتمان لقروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Blake, Timmermann, 2010) تناولت موضوع إدارة الاستثمار اللامركزية. كما يلاحظ أن هذه الدراسات لم تربط اللامركزية بموضوع الإبداع الإداري لما له من دور في نجاح وتطور المنظمة. تختلف هذه الدراسة عن غيرها أنها تناولت هذا الموضوع من مدخل مختلف وهو الإبداع الإداري وهذا الموضوع لم تهتم به الدراسات السابقة على حد علم الباحث وما يميز هذه الدراسة أيضا أنها تمت في الأردن وفي البنوك.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1 . 3) المقدمة
- (2 . 3) منهج الدراسة
- (3 . 3) مجتمع الدراسة
- (4 . 3) عينة الدراسة
- (5 . 3) وحدة التحليل
- (6 . 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (7 . 3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
- (8 . 3) المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
- (9 . 3) صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1.3): المقدمة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق اللامركزية الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن ثم قياس اثر تطبيق اللامركزية الإدارية بإبعاها (تحديد المسؤولية، والمسائلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) على الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلة، والطلاقة)، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وهي: (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي).

(2.3): منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ أن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة وكذلك التعرف الى العوامل التي تؤثر على حدوث تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص النتائج، وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

(3.3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين في البنوك الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها أربعة بنوك هي: (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك دبي الإسلامي، وبنك الراجحي)

(3 . 4): عينة الدراسة

قام الباحث باعتماد كافة البنوك الإسلامية الواقعة في حدود مدينة عمان الكبرى، والبالغ عددها أربعة بنوك (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي)، حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبيان على الإدارات الرئيسية للبنوك لموضوع الدراسة وبواقع (50) استبيان لكل بنك، ومن ثم قامت الإدارات الرئيسية بتوزيع وجمع الاستبيانات على المديرين الإشرافيين بالفروع التابعة لها، وقد استرجع منها (136) استبياناً وبما يشكل (68%)، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد أربعة منها نظراً لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث أصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (132) استبانة وبما يشكل (66%) من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها.

(3 . 5): وحدة التحليل

تمثلت وحدة التحليل بالمديرين الإشرافيين في البنوك الإسلامية والواقعة في مدينة عمان الكبرى حيث اقتصرت الدراسة على فئة المديرين، ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وقد تم تصميم إدارة الدراسة لجمع البيانات من المديرين الإشرافيين في البنوك على اختلاف مستوياتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية إذ ان هذه الفئة هي الأقدر على الإجابة على فقرات أداة الدراسة

(3 . 6): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

توضح الجداول (1 - 3)، (2 - 3)، (3 - 3)، (4 - 3)، (5 - 3)، (6 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (توزيع أفراد العينة حسب البنوك، توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي، توزيع أفراد العينة بحسب العمر، وتوزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي، توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة، وتوزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي)

1- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب البنوك التي يعملون فيها

الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنك

المتغير	اسم البنك	التكرار	النسبة المئوية (%)
حسب البنك	البنك الإسلامي الأردني	46	34.8
	البنك العربي الإسلامي	47	35.6
	بنك دبي الإسلامي	19	14.4
	مصرف الراجحي	20	15.2
المجموع		132	100.0

لاحظ من الجدول السابق رقم (1-3) إن إجمالي عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها في عمليات التحليل كانت (132) استبيانا تمت الإجابة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة ووجدت صالحة، وبالرجوع الى البيانات الواردة في الجدول رقم (1-3) نلاحظ أن أعلى نسبة استجابة كانت في البنك العربي الإسلامي حيث بلغت عدد الاستبيانات المستعادة والصالحة للتحليل (47)، وبما يشكل (35.6) من إجمالي حجم العينة، ويليه مباشرة البنك الإسلامي الأردني ونسبة بلغت (34.8)، وهذه النسبة تقترب إلى حد كبير من نسبة الاستبيانات التي استرجعت من البنك العربي الإسلامي، وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام الذي تبديه إدارة هذين البنكين في التفاعل مع الباحثين المؤسسات الأكاديمية والباحثين، ثم جاء في المرتبة مصرف الراجحي بواقع (20) استبانته ثم جاء في المرتبة الأخيرة بنك دبي الإسلامي

2- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي

الجدول (2-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	100	75.8
إناث	32	24.2
المجموع	132	100.0

يلاحظ من الجدول السابق رقم (2-3) إن نسبة تمثيل الذكور في عينة الدراسة بلغت (75.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (24.2%)، مما يشير إلى زيادة عدد الذكور على عدد الإناث وبفارق كبير جدا الأمر، ولعل الباحث يفسر انخفاض نسبة تمثيل الإناث في عينة الدراسة بان البنوك الإسلامية تفضل تعيين الذكور في هذا القطاع وخصوصا في المواقع الإشرافية خصوصا وان عينة الدراسة قد اقتصرت على المواقع القيادية والإشرافية في البنوك موضوع البحث هذا من جهة ومن جهة أخرى فان الباحث أيضا يفسر هذه النتيجة أيضا بضعف إقبال الإناث على التسجيل في تخصص المصارف الإسلامية الناشئ حديثا في الجامعات، حيث أشارت العديد من المواقع الالكترونية التابعة للجامعات التي تطرح هذا التخصص بان الهدف من إنشاء هذا التخصص هو إعداد طلبة يجمعون بين العلوم الاقتصادية وعلوم الشريعة الإسلامية، حيث يدرس الطلبة في هذا التخصص مبادئ ومرتكزات الاقتصاد الإسلامي ومجالات تطبيقه والأنشطة الاستثمارية، كما ويركز على مؤسسات الزكاة والوقف وشركات الضمان والتكافل، الأمر الذي قد يؤدي إلى عزوف الإناث على التسجيل في هذا التخصص، الأمر الذي قد انعكس على تركيبة الإشرافيين في البنوك الإسلامية من حيث النوع الاجتماعي.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الفئة العمرية

إذ يوضح الجدول (3 - 3) أنه لا يوجد بين أفراد عينة الدراسة من هو دون سن (20) سنة، إذ أن البنوك الإسلامية تشترط أن على الراغبين في إشغال الوظائف في هذا القطاع الحيوي أن يكون حاملا للشهادة الجامعية الأولى أو شهادة الدبلوم كحد أدنى، كما ويلاحظ من الجدول السابق زيادة تمثيل الفئة العمرية الواقعة بين (30 - 39 سنة) حيث بلغت (44.7 %)، إذ يعتقد الباحث أن هذا الأمر طبيعي ويتناسب مع الواقع العمل إذ أن الدراسة تناولت فئة المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في البنوك موضوع الدراسة، كما حازت الفئة العمرية (40-49) سنة على المرتبة الثانية وبنسبة تمثيل (26.5 %) الأمر الذي يمكن إن فسر في ذات السياق السابق، هذا وقد حازت الفئة العمرية من (20 - 29 سنة) على أقل نسبة تمثيل تلاها بعد ذلك فئة من هم أكثر من خمسين عاما، ولعل الباحث أيضا يفسر انخفاض نسبة تمثيل من يزيد عن خمسين عاما بان هذا قطاع المصارف الإسلامية هو حديث نسبيا إذا ما تمت مقارنته مع قطاع المصارف التقليدية

الجدول (3-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20 - 29 سنة	16	12.1
	من 30 - 39 سنة	59	44.7
	40 - 49 سنة	35	26.5
	أكثر من 50 سنة	22	16.7
المجموع		132	100.0

4- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن أعلى نسبة تمثيل لأفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة تفوق عن النصف إذ بلغ عدد الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس (71) شخص من إجمالي عدد أفراد العينة والبالغ عددهم (132) وبنسبة تمثيل بلغت (53.8%)، ثم تلت هذه الفئة فئة حملة شهادة الماجستير حيث بلغت نسبة تمثيلهم في العينة (30.3%)، ولعل الباحث يفسر ارتفاع نسبة تمثيل حملة شهادة البكالوريوس والماجستير إلى الشروط التي تفرضها البنوك الإسلامية لإشغال الوظائف الشاغرة لديها، كما ويفسر الباحث انخفاض نسبة حملة شهادة الدكتوراه إلى (3%) فقط حيث يفضل حملة الشهادات العليا العمل في القطاع الأكاديمي نظراً لما يتمتع فيه العاملون في هذا القطاع من مزايا كالا لجازات السنوية التي تبلغ إحدى عشر أسبوع في السنة هذا بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية المرموقة للعاملين في هذا القطاع، إلا أن الباحث قد استغرب وجود شخص واحد من بين أفراد عينة الدراسة ممن يحمل شهادة الثانوية العامة فقط ولعل الباحث يفسر هذا الأمر بان الشخص الذي قام بتعبئة الإستبانة قد اخطأ في تعبئتها ولم يشأ الباحث استبعاد الإستبانة لان الأمانة العلمية تقتضي عرض النتائج كما هي دون زيادة أو نقصان.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	ثانوية عامة	1	0.8
	دبلوم	16	12.1
	بكالوريوس	71	53.8
	ماجستير	40	30.3
	دكتوراه	4	3.0
المجموع		132	100.0

5- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	19	14.4
	من 5-10 سنوات	37	28
	من 10-15 سنة	25	18.9
	أكثر من 15 سنة	51	38.6
المجموع		132	100.0

وفي ما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مجال الخبرة الوظيفية، وبالرجوع إلى بيانات

الجدول رقم (3-5) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن أعلى نسبة تمثيل بين أفراد

عينة الدراسة هم ممن تزيد خبراتهم الوظيفية عن خمس عشر سنة وبنسبة تمثيل بلغت (38.6 %)، وقد لاحظ الباحث وأثناء قيامه بجمع البيانات أن عدد لا يستهان فيه من الإشرافيين في البنوك الإسلامية هم ممن انتقل من قطاع البنوك التقليدية للعمل في البنوك الإسلامية نظرا لما لهذا القطاع من أهمية إذ يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات الواعدة في ضوء تحول العديد من البنوك التقليدية إلى العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، كما ويفسر الباحث ارتفاع هذه النسبة أيضا إلى اقتصار الدراسة على فئة المديرين حيث جاءت فئة أقل من خمس سنوات بأقل نسبة تمثيل بين أفراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت (14.4 %).

6- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المركز الوظيفي:

الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	20	15.2
	مساعد مدير	42	31.8
	رئيس قسم	59	44.7
	أخرى	11	8.3
المجموع		132	100.0

بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (3 - 6) أن (15.2) هم فئة المديرين، وان (31.8 %) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة مساعد مدير، وان نسبة التمثيل الأكبر لأفراد عينة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام إذ حازت هذه الفئة على اعلي نسبة تمثيل وبما يشكل ما نسبته (44.7 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة التمثيل الأقل هي لفئة أخرى وبنسبة بلغت (8.3).

(3 . 7): مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإعداد هذه الدراسة وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث قام الباحث بالمراجعة النظرية الشاملة لمعالجة الإطار النظري للدراسة

ومن أهم هذه مصادر البيانات الثانوية التي استخدمها الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية

من خلال الإستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20،

3. الأجزاء الرئيسية لأداة الدراسة الإستبانة

تضمنت إدارة الدراسة الرئيسية الإستبانة أربعة أجزاء وفيما يلي وصفا موجزا لهذه الأجزاء:

الجزء الأول: رسالة قصيرة توضح الغرض من الإستبانة وتتضمن تعريف قصير بالباحث وعنوان البحث والدرجة العلمية التي يسعى الباحث إلى الحصول عليها وكذلك الجامعة التي ينتمي إليها الباحث، هذا بالإضافة إلى تعهد بالمحافظة على سرية البيانات التي سيتم الحصول عليها وعدم استخدامها إلا لغايات البحث العلمي.

الجزء الثاني: هذا الجزء خاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (اسم البنك، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

الجزء الثالث: تضمن مقياس أبعاد المتغير المستقل اللامركزية الإدارية عبر أربعة أبعاد فرعية وهي:
(تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) حيث تضمنت أداة الدراسة (21)

فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تطبيق اللامركزية الإدارية	تحديد المسؤولية	المساءلة	الاستقلالية	تفويض الصلاحيات
عدد الفقرات	5	5	6	5
ترتيب الفقرات	5-1	10 - 6	16 - 11	20 - 17

الجزء الرابع: تضمن مقياس الإبداع الإداري وقد تضمن المتغير التابع أربعة أبعاد فرعية هي:
(المرونة، والأصالة، الحساسية للمشكلة، والطلاقة) وقد تضمن المتغير التابع ثمان عشر فقرة ،

مقسمة على النحو الآتي:

الإبداع الإداري	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلة	الطلاقة
عدد الفقرات	5	5	4	4
ترتيب الفقرات	26 - 22	31 - 27	35 - 32	39 - 36

ويتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

بدائل الاجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (39) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five

.Likert Scale

(3 . 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تمعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والمتخصصين في إدارة الأعمال ومرفق أسماء المحكمين بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس. والجدول (3 - 7) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات للمتغيرات المستقلة والتي تراوحت بين (0.872)

لبعد الاستقلالية كحد أعلى، و(0.727) لبعد تحديد المسؤولية كحد أدنى في حين كانت قيمة الفا

لجميع فقرات المتغير المستقل والبالغ عددها (21) فقرة (0.847). أما قيمة الفا كرونباخ لجميع

فقرات المتغير التابع الإبداع الإداري والبالغ عددها (18) فقرة فكانت (0.905)، وقد تراوحت قيمة

ألفا كرونباخ لفقرات المتغير التابع بين (0.845) لبعد الحساسية للمشكلة و (0.80) لبعد الأصالة،

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل

ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
المتغير المستقل	تطبيق اللامركزية الإدارية	21	0.847
1 . 1	تحديد المسؤولية	5	0.727
2 . 1	المسائلة	5	0.744
3 . 1	الاستقلالية	6	0.872
4 . 1	تفويض الصلاحيات	5	0.734
المتغير التابع	الإبداع الإداري	18	0.905
1 . 2	المرونة	5	0.832
2 . 2	الأصالة	5	0.80
3 . 2	الحساسية للمشكاة	4	0.845
4 . 2	الطلاقة	4	0.806

(9 . 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20.

حيث تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

▪ الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

▪ معادلة طول الفئتين التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة التصوي - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 أقل من 3.66

الأهمية المرتفعة 3.66 فأكثر

▪ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانة.

▪ إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد.

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

- (1 . 4) المقدمة
- (2 . 4) تحليل بيانات الدراسة
- (3 . 4) قياس متغيرات الدراسة
- (4 . 4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
- (5 . 4) اختبار التوزيع الطبيعي
- (6 . 4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1 . 4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحديد أهمية كل فقرة مقارنة مع الفقرات الأخرى، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة.

(2 . 4): تحليل بيانات أداة الدراسة

(1 . 2 . 4) أبعاد المتغير المستقل تطبيق اللامركزية الإدارية.

لوصف وتحليل العوامل المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن وانعكاساتها على الإبداع الإداري فقد عمل الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) للتحقق من معنوية كل فقرة من فقرات الإستبانة المخصصة لجمع البيانات عن المتغير المستقل وتحديد مستوى أهمية كل فقرة، كما هو موضح بالجدول الأربعة التالية: فالجدول رقم (4 - 1) حيث ستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل تحديد المسؤولية، اما الجدول رقم (4 - 2) فهو مخصص لعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير المساءلة، والجدول رقم (4 - 3) لمتغير الاستقلالية، وكذلك المار بالنسبة للجدول رقم (4 - 4) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل تفويض الصلاحيات، هذا وستظهر الجداول التالية ترتيب فقرات الدراسة بحسب أهميتها في المحال الذي تتبع له وذلك من وجهة نظر مديرين البنوك الإسلامية العاملة في الأردن والواقعة تحديدا في مدينة عمان الكبرى وكما يلي:

أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير تحديد المسؤولية

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير تحديد المسؤولية

ت	تحديد المسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تشجع البنوك موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم.	4.492	0.693	24.727	0.000	1	مرتفع
2	تطبق البنوك أساليب حديثة في تحديد المسؤولية عن الأخطاء والإهمال.	4.424	0.700	23.367	0.000	3	مرتفع
3	تطبق البنوك مبدأ المسؤولية الجماعية وليس الفردية.	3.969	0.964	11.550	0.000	5	مرتفع
4	يتحمل الإشرافيين في البنوك المسؤولية التامة عن نتائج أعمالهم.	4.439	0.701	23.565	0.000	2	مرتفع
5	تطبق البنوك بشدة إجراءات عقابية على من يخل بمسؤولياته تجاه مصالح العملاء.	4.363	0.679	23.045	0.000	4	مرتفع
	جميع فقرات تحديد المسؤولية	4.337	0.522	29.415	0.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول رقم (4 . 1) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الرئيسية (الإستبانة)

المتعلقة بفقرات المتغير المستقل اللامركزية الإدارية والخاصة ببعد تحديد المسؤولية في البنوك

الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وتحديد الواقعة في مدينة عمان الكبرى، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.969 - 4.492) وبمتوسط كلي مقداره (4.337) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على متغير تحديد المسؤولية، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تشجع البنوك موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.492) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.337)، وانحراف معياري بلغ (0.693)، فيما حصلت الفقرة "تطبق البنوك مبدأ المسؤولية الجماعية وليس الفردية" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.969) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.337) وانحراف معياري (0.964).

ثانياً: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير المساءلة

يشير الجدول رقم (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل اللامركزية الإدارية والخاصة ببعيد المساءلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.566 و 4.606) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات (3.554) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير هذا المقياس إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير بشكل عام، وقد حازت الفقرة " تطبق البنوك مبدأ المساءلة الإدارية على الموظفين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.606) وهذا المتوسط يزيد عن المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.554)، فيما حصلت الفقرة "يتعرض العديد من الموظفين للمساءلة الإدارية" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.566) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.879)، وانحراف معياري (0.268)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير المساءلة فقد كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.554)، مما يشير إلى حرص البنوك الإسلامية على تبني مبدأ المساءلة.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير المساءلة

ت	المساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تطبق البنوك مبدأ المساءلة الإدارية على الموظفين.	4.606	0.562	32.778	0.000	1	مرتفع
7	تطبق البنوك العقوبات المعمول بها على الموظفين.	4.447	0.702	23.668	0.000	2	مرتفع
8	تعتبر المساءلة أداة لتصحيح سلوك الموظفين نحو الأفضل.	4.431	0.644	25.531	0.000	3	مرتفع
9	تتأثر معنويات الموظفين سلباً بتطبيق المساءلة الإدارية.	3.022	1.286	.203	0.840	4	متوسط
10	يتعرض العديد من الموظفين للمساءلة الإدارية.	2.566	680.2	11.578	0.120	5	ضعيف
	جميع فقرات المساءلة	5543.	.440	28.817	0.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

3: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الاستقلالية

يظهر الجدول (4-3) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير

المستقل والخاصة ببعد لاستقلالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.098-

4.401) بمتوسط كلي مقداره (4.207) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاستقلالية، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة " يساعد

مبدأ الاستقلالية في البنوك على إظهار إبداعات الإشرافيين " بمتوسط حسابي بلغ (4.401) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.207)، وانحراف معياري بلغ (0.729)، وقد حازت

الفقرة "تتيح الاستقلالية في البنوك المجال أمام الإشرافيين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون" على المرتبة

الثانية، أما فقرة توفر الاستقلالية في البنوك التجارية الشعور بالحرية في اختيار أسلوب العمل المناسب." فقد جاءت بالمرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.098) هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري (0.818)، أما متوسط إجابات عينة الدراسة على كافة فقرات هذا المتغير فقد جاءت مرتفعة مما يشير إلى وجود نوع من الاستقلالية عند تطبيق اللامركزية الإدارية في البنوك الإسلامية.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير الاستقلالية

ت	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	يساهم مبدأ الاستقلالية في البنوك في تمكين الإشرافيين من اتخاذ قراراتهم.	4.189	0.820	16.648	.000	3	مرتفع
12	يساعد مبدأ الاستقلالية في البنوك على إظهار إبداعات الإشرافيين.	4.401	0.729	22.072	.000	1	مرتفع
13	توفر الاستقلالية في البنوك الإسلامية الشعور بالحرية في اختيار أسلوب العمل المناسب.	4.098	0.818	15.423	.000	6	مرتفع
14	تتيح الاستقلالية في البنوك المجال أمام الإشرافيين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون.	4.212	0.771	18.041	.000	2	مرتفع
15	تعزز الاستقلالية في البنوك التفاعل والتنافس بين الإشرافيين.	4.166	0.667	20.087	.000	5	مرتفع
16	توفر الاستقلالية في البنوك بيئة مناسبة للإبداع.	4.174	0.795	16.950	.000	4	مرتفع
	جميع فقرات الاستقلالية	4.207	0.600	23.097	.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

4: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير تفويض الصلاحيات

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير تفويض الصلاحيات

ت	تفويض الصلاحيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات لإنجاز الأعمال.	4.416	0.677	24.033	.000	3	مرتفع
18	يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية الفكر الإداري.	4.386	0.637	24.972	.000	4	مرتفع
19	يكشف تفويض الصلاحيات عن الأفراد المبدعين.	4.462	0.584	28.722	.000	1	مرتفع
20	يساعد تفويض الصلاحيات في تخفيض العبء عن الرؤساء.	4.348	0.687	22.526	.000	5	مرتفع
21	ينمي مبدأ تفويض الصلاحيات الجرأة على اتخاذ القرارات.	4.424	0.643	25.429	.000	2	مرتفع
	جميع فقرات تفويض الصلاحيات	4.407	0.450	35.893	.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول رقم (4 - 4) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الرئيسية

(الإستبانة) المتعلقة بفقرات المتغير المستقل اللامركزية الإدارية والخاصة ببعده (تفويض الصلاحيات)

في البنوك الإسلامية العاملة في مدينة عمان الكبرى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (4.348 - 4.462) وبمتوسط كلي على مقياس ليكرت الخماسي بلغ (4.407) الذي

يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير امن المعلومات، إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "يكشف تفويض الصلاحيات عن الأفراد المبدعين". بمتوسط حسابي بلغ

(4.462) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.407)، بانحراف معياري بلغ

(0.584) فيما حصلت الفقرة "يساعد تفويض الصلاحيات في تخفيض العبء عن الرؤساء" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.348) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.407) وبانحراف معياري (0.687) ويمكن ملاحظة أن متوسط جميع فقرات متغير الاستقلالية كانت مرتفعة.

ولعل الباحث يستنتج من ارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة قد جاء بسبب انسجام جميع فقرات المتغيرات الفرعية المستقلة التي انبثقت عن لمتغير اللامركزية الإدارية حيث كانت جميع أبعاد المتغير المستقل مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض إذ انه يصعب الفصل بين الاستقلالية وتفويض الصلاحيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فانه أيضا يصعب الفصل بين متغير المساءلة وتحديد المسؤولية وبين متغير تفويض الصلاحيات ما يعني ان عملية تفويض الصلاحيات لا بد وان تترافق مع عملية تحديد المسؤولية والمساءلة

(4 . 2 . 2) أبعاد المتغير التابع الإبداع الإداري.

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع الإبداع الإداري، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) للتحقق من معنوية الفقرات وأهمية كل فقرة، كما قام الباحث بترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير بحسب أهميتها وكما هو موضح بالجدول (4 - 5) و (4 - 6) و (4 - 7) و (4 - 8)

خامسا: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير المرونة

يظهر الجدول رقم (4 - 5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع الإداري والخاصة ببعد المرونة حيث تراوح متوسط الإجابات بين (4.090 - 4.401) وبمتوسط كلي مقداره (4.187) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع

لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المرونة، وقد حازت فقرة " يقدم الأفراد أفكار جديدة لتطوير العمل." على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.401) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.187)، بانحراف معياري بلغ (0.663). أما فقرة "يغير الإشرافيين رأيهم عندما يقتنعون بأنهم على خطأ" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.090) هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري (0.776)، أما متوسط إجابات عينة الدراسة على كافة فقرات هذا المتغير فقد جاءت مرتفعة حيث بلغت (4.187) مما يشير إلى وجود درجة كبيرة من المرونة في العمل في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير المرونة

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	يقدم الأفراد أفكار جديدة لتطوير العمل.	4.401	0.663	24.258	.000	1	مرتفع
23	يهتم الأفراد بمعرفة الرأي المخالف لهم للاستفادة منه.	4.090	0.776	16.149	.000	5	مرتفع
24	يغير الإشرافيين رأيهم عندما يقتنعون بأنهم على خطأ.	4.181	0.779	17.415	.000	2	مرتفع

مرتفع	4	.000	17.615	0.731	4.121	يطور الإشرافيين من أساليب عملهم باستمرار.	25
مرتفع	3	.000	20.420	0.643	4.143	يتفهم الإشرافيين أن عليهم احترام رأي الغالبية إذا كان في صالح المنظمة	26
		.000	24.461	0.557	4.187	جميع فقرات المرونة	

قيمة الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99) تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي

للفقرة والبالغ (3)

سادساً : وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الأصالة

جدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير الأصالة

ت	الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
27	يستخدم الإشرافيين أساليب غير تقليدية في إنجاز أعمالهم.	4.106	0.982	12.931	.000	3	مرتفع
28	ينوع الإشرافيين في البدائل المستخدمة لحل المشكلات.	4.030	0.8731	13.557	.000	4	مرتفع
29	يشعر الإشرافيين بالملل من نمطية تكرار إجراءات العمل.	4.121	0.8739	14.739	.000	2	مرتفع
30	يتمتع الإشرافيين عموماً بالقدرة على توصيل أفكارهم للآخرين.	3.954	0.708	15.483	.000	5	مرتفع
31	يهتم الإشرافيين بتقديم أفكار جديدة وإبداعية عند مناقشة حل المشكلات.	4.333	0.797	19.207	.000	1	مرتفع
	جميع فقرات الأصالة	4.109	0.635	20.066	.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول رقم (4-6) والخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير التابع الإبداع الإدارية والخاصة بالمتغير التابع الفرعي الأصالة أنها جاءت جميعها مرتفعة وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بين (3.954- 4.333) وبمتوسط كلي مقداره (4.109)، حيث جاءت الفقرة "يهتم الإشرافيين بتقديم أفكار جديدة وإبداعية عند مناقشة حل المشكلات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.333) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير وبانحراف معياري (0.797) فيما حصلت إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة "يهتم الإشرافيين بتقديم أفكار جديدة وإبداعية عند مناقشة حل المشكلات" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.954) وبانحراف معياري مقداره (0.708) وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على المرتبة الأخيرة إلا أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت جميعها مرتفعة. هذا ويرى الباحث أن درجة الموافقة التي أبدائها أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع كانت جميعها مرتفعة مما يشير إلى وجود درجة عالية من الأصالة في أعمال البنوك الإسلامية في العاملة في مدينة عمان الكبرى

سابعاً: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الحساسية للمشكلة

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير الحساسية للمشكلة

ت	الحساسية للمشكلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	يتحسس العاملون من بعض سيئات البنوك.	4.143	0.839	15.661	.000	3	مرتفع
33	يتنبأ الإشرافيين بالمشكلات التي ستواجههم أثناء العمل ويعملون على تجنبها .	4.083	0.772	16.122	.000	4	مرتفع
34	يحرص العاملون في البنوك الإسلامية على مراجعة أعمالهم للتأكد من دقتها.	4.333	0.695	22.032	.000	1	مرتفع

مرتفع	2	.000	16.985	0.819	4.212	ينظر العاملون في البنوك الإسلامية إلى أخطائهم بأنها فرصة للتعلم.	35
		.000	28.552	0.480	4.193	جميع فقرات الحساسية للمشكلة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول رقم (4-7) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع الإداري والخاصة ببعد الحساسية للمشكلة حيث يتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير بين (4.083 - 4.333) وبمتوسط كلي مقداره (4.193) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات العينة المبحوثة على فقرات الحساسية للمشكلة، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "يحرص العاملون في البنوك الإسلامية على مراجعة أعمالهم للتأكد من دقتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.333) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات والبالغ (4.193) وانحراف معياري بلغ (0.695) فيما حصلت الفقرة "يتنبأ الإشرافيين بالمشكلات التي ستواجههم أثناء العمل ويعملون على تجنبها." على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.083) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.772). وبشكل عام جاءت جميع إجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على كافة فقرات المتعلقة بالحساسية للمشكلة وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

ثامناً: وصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الطلاقة

يظهر الجدول (4-8) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع والخاصة ببعد الطلاقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.022-4.340) بمتوسط كلي مقداره (4.208) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الطلاقة، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة " يبادر الإشرافيين بتقديم حلول سريعة لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.340) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.208)، وبانحراف معياري بلغ (0.663)، وقد حازت الفقرة " يهتم الإشرافيين بعامل الزمن في حل المشكلة" على المرتبة الثانية، أما فقرة يحرص الإشرافيين على الاستفادة من البيئة الثقافية في البنوك الإسلامية في توليد الأفكار الإبداعية.. فقد جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.022) هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري (0.725)، أما متوسط إجابات عينة الدراسة على كافة فقرات هذا المتغير فقد جاءت مرتفعة مما يشير إلى وجود نوع من الطلاقة عند تطبيق اللامركزية الإدارية في البنوك الإسلامية الواقعة في مدينة عمان الكبرى.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمتغير الطلاقة

ت	الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	يبادر الإشرافيين بتقديم حلول سريعة لمشكلات العمل.	4.340	0.663	23.221	.000	1	مرتفع
37	يهتم الإشرافيين بعامل الزمن في حل المشكلة.	4.250	0.680	21.089	.000	2	مرتفع

مرتفع	3	.000	20.267	0.691	4.219	يعبر الإشرافيين عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية.	38
مرتفع	4	.000	16.198	0.725	4.022	يحرص الإشرافيين على الاستفادة من البيئة الثقافية في البنوك الإسلامية في توليد الأفكار الإبداعية.	39
		.000	25.275	0.549	4.208	جميع فقرات الطلاقة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) (1.99). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(3 . 4) قياس متغيرات الدراسة Measuring Variables

تم قياس المتغيرات والمستقلة والتابعة للدراسة من خلال الإستبانة التي تم إعدادها وتوجيهها للمدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإشرافيين في البنوك الإسلامية موضوع الدراسة، وقد تضمنت أداة الدراسة إحدى وعشرون فقرة لقياس اللامركزية الإدارية من خلال أربعة متغيرات فرعية هي (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) كما تضمنت إدارة الدراسة ثمان عشر فقرة لقياس المتغير التابع وذلك من خلال أربعة متغيرات فرعية هي (المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلة، والطلاقة) وقد كانت جميع أسئلة أداة الدراسة من النوع المغلق وذلك وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) ذو الأبعاد الخمسة.

(4 . 4): تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة فقد قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، بحيث يتم التحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity وذلك باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح فيه Tolerance لكل متغير

من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح فيه (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح فيه Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الاختبارات.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) وبالغلة (2.255؛ 2.547؛ 2.853؛ 2.470) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح فيه (Tolerance) تراوحت بين (0.350 و 0.443) هي جميعها أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	تحديد المسؤولية	2.255	0.443
2	المساءلة	2.547	0.393
3	الاستقلالية	2.853	0.350
5	تفويض الصلاحيات	2.470	0.405

(4 . 5): اختبار التوزيع الطبيعي Normal-Distribution Test:

للتحقق من مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي استخدم الباحث اختبار كلموغروف سميرونوف (Kolomogrov-Smirnov) (K-S) ، وتكون قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية إذا كانت احتمالية إحصائية (K-S) أكبر من (0.05).

جدول رقم (4 - 10)

اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality		المتغير
P - value	(K - S)	
المتغيرات المستقلة: اللامركزية الإدارية		
0.470	1.369	تحديدي المسؤولية
0.207	1.065	المساءلة
0.323	0.954	الاستقلالية
0.103	1.218	تفويض الصلاحيات
المتغيرات التابعة: الإبداع الإداري		
0.125	2.456	المرونة
0.101	1.221	الأصالة
0.329	1.456	الحساسية للمشكلة
0.433	0.872	الطلاقة

وباختبار مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي لكل متغير من متغيرات الدراسة ظهرت النتائج كما هي بالجدول رقم (4 - 10) حيث وجدت قيمة مستوى الدلالة (P - value) مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة مما يعني أنها تقترب جميعاً من التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم توزع البيانات طبيعياً، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن البيانات

تتوزع طبيعياً وهذا يعني صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي دون الحاجة إلى معالجة البيانات لاختبار الفرضيات

(6.4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون

هذه الفرضية تبحث في اثر جميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على متغير تابع واحد هو المرونة،

وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-11)

جدول رقم (4-11)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

P-Value	T	قيمة Beta	قيمة β	Adjusted R ²	R ²	R	الفرضية	الفرضية
0.000	6.889	0.597	0.780	0.262	0.267	0.517	اللامركزية الإدارية مجتمعة على المرونة	الرئيسية الأولى

درجة الحرية (n-1) = 131 مستوى الحرية (0.05) قيمة t الجدولية (1.98)

يشير الجدول رقم (4-11) إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي يمكن التعبير عنها رياضياً

بالمعادلة التالية $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير

المستقل $(H_0: \beta_1 = 0 \quad H_A: \beta_1 \neq 0)$ ومن الجدول السابق نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.780)

فيما بلغت قيمة (Beta) (0.597) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت

(6.889) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$) والمساوية (1.98)،

وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن اللامركزية الإدارية بأبعادها

مجتمعة لها تأثير دال إحصائيا علي المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بإبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات) على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-12)

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة Beta	قيمة β	P-Value	T	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية الفرعية
0.46	0.678	0.000	27.002	0.354	0.368	0.000	6.349	المرونة	تحديد المسؤولية	الأولى
				0.29	0.26	0.093	1.089		المساءلة	الثانية
				0.468	0.549	0.000	5.265		الاستقلالية	الثالثة
				0.358	0.479	0.000	5.417		تفويض الصلاحيات	الرابعة

درجة الحرية (n-1) = 131 مستوى الحرية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة t الجدولية (1.98)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة

في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-12) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها

من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى والمشار إليها في الجدول

السابق نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.368) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.354) وهي دالة احصيا

حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.349) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى

دلالة (0.05) والمساوية ل (1.98) وإن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى

(0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة مما يعني رفض الفرضية العدمية

التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية على المرونة في البنوك

الإسلامية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية

على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ويرى الباحث ان هذه

النتيجة تأتي منسجمة مع الواقع العملي إذ أن تحديد المسؤولية في العمل وإعطاء الإشرافيين

الصلاحيات الكافية يمكنهم من اختيار البدائل التي تحقق الأهداف بسهولة والانتقال إلى الأفكار

وتغيير الحالة بما يتناسب مع الموقف او المشكلة كما وتأتي هذه النتيجة أيضا منسجمة مع النتيجة

التي توصلت لها دراسة (Morenoa et, al 2014)،

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-12) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة التالية: $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ HA: $\beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-12) نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.29) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.29) وهي غير دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت بلغت (1.089) وهي اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) والمساوي ل (1.98)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على المرونة في البنوك الإسلامية، ورفض الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعء المساءلة على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ولعل الباحث يجتهد في تفسير هذه النتيجة بان المساءلة المستمرة لم تساهم وبشكل كبير على المرونة في اتخاذ القرارات والانتقال للبدائل التي ترى أنها تحقق لها الكفاءة والفاعلية في انجاز الأعمال

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء للاستقلالية على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق رقم (4 - 10) نجد أن قيمة العلاقة بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع (المرونة) كانت قوية وإيجابية حيث بلغت (R) (0.678)، كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.46) الذي يشير إلى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، وعند اختبار الفرضية

العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في المرونة لدى البنوك الإسلامية في عمان، فقد تبين أن قيمة (β) قد بلغت (0.549) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.468) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.265) وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ونجد أن قيمة (P-Value. = 0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية المعتمدة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا للاستقلالية على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض الصلاحيات على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-12) واختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي يمكن التعبير عنها رياضيا بالمعادلة التالية: ($Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$) ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ $H_A: \beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-12) نجد أن قيمة قيمة (β) قد بلغت (0.479) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.358) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.417) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أن قيمة (P-Value) وجدت اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعث تفويض الصلاحيات على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وقبول الفرضية البديلة، أي أن تفويض الصلاحيات له تأثير معنوي على المرونة في البنوك الإسلامية موضوع الدراسة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بان تفويض الصلاحيات اللازمة لانجاز الأعمال قد ساهم في زيادة المرونة لدى

البنوك موضوع الدراسة في انجاز الأعمال واختيار البدائل التي تحقق لها الأهداف، وكما تأتي هذه النتيجة منسجمة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (المشوط، 2011) ودراسة (الياسين، 2013).

الفرضية الرئيسة الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الاصاله في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون

هذه الفرضية تبحث في اثر جميع أبعاد المتغير المستقل اللامركزية الإدارية مجتمعة على متغير

تابع واحد هو الأصاله، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-13)

جدول رقم (4-13)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

P-Value	F	قيمة Beta	قيمة β	Adjusted R ²	R ²	R	الفرضية	الفرضية
0.000	102.824	0.486	0.519	0.437	0.442	0.665	اثر اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الاصاله	الرئيسة الاولى

قيمة t الجدولية (1.98)

مستوى الحرية (0.05)

درجة الحرية (n-1) = 131

يوضح الجدول (4 - 13) نتائج تحليل أثر المتغير المستقل بكافة أبعاد اللامركزية الإدارية

مجتمعة على المتغير التابع الأصاله. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لعوامل اللامركزية الإدارية مجتمعة (تحديد المسؤولية، والمساءلة، الاستقلالية، وتقيض

الصلاحيات) في الأصاله في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل

الارتباط (R) (0.665) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.442)،

أي أن ما قيمته (0.442) من التغيرات في الأصول في البنوك الإسلامية في مدينة عمان ناتج عن التغير في أبعاد اللامركزية الإدارية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (102.824) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة (β) قد بلغت (0.519) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.486) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة ومستوى المعنوية وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل اللامركزية الإدارية على الأصول في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بإبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات) على الأصول في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وقد ظهرت نتائج اختبار

هذه الفرضية في الجدول رقم (4-14)

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوب (F)	قيمة Beta	قيمة β	P-Value	T	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية الفرعية
0.445	0.657	0.000	26.517	0.548	0.666	0.000	7.466	الأصل	تحديد المسؤولية	الأولى
				0.327	.047	0.000	3.944		المساءلة	الثانية
				0.589	0.623	0.000	8.309		الاستقلالية	الثالثة
				0.468	0.659	0.000	6.034		تفويض الصلاحيات	الرابعة

درجة الحرية (n-1) = 131 مستوى الحرية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة t الجدولية (1.98)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تحديد المسؤولية على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة

في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-14) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين

أن قيمة (β) قد بلغت (0.0.666) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.548) وهي دالة احصيا حيث يؤكد

ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (7.466) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

(0.05) والمساوية ل (1.98) وان قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (0.000)

وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير

إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعث تحديد المسؤولية على الأصالة في البنوك الإسلامية، وقبول

الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعث تحديد المسؤولية على الأصالة في

البنوك موضوع البحث، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع الواقع العملي ومع العديد من الدراسات التي أجريت في ذات المجال ومنها دراسة (القيسي، 2010)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-14) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة التالية: $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ HA: $\beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-14) نجد أن قيمة قيمة (β) قد بلغت (0.0.471) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.327) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (3.944) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية المعتمدة والمساوية ل ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن المساءلة لها تأثير دال إحصائي على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ولعل الباحث يفسر هذه النتيجة بان المساءلة المبنية على المعايير المحددة هي الإدارة الرئيسية لإعطاء المكافآت والترقية ما ينعكس على تميز البنوك من خلال الأفكار الإبداعية التي تطرحها .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق رقم (4 - 14) نجد أن قيمة العلاقة بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع كانت قوية وإيجابية حيث بلغت (R) (0.675)، كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.445) وعند

اختبار الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على الأصالة مقابل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر معنويلاستقلالية على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.0.623) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.589) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (8.309) وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، ونجد أن قيمة P- (Value. = 0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية المعتمدة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعء الاستقلالية على الأصالة في البنوك موضوع البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات على الأصالة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-14) واختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي يمكن التعبير عنها رياضيا بالمعادلة التالية: ($Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$) ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل ($H_0: \beta_1 = 0$ $H_A: \beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-14) نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.0.659) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.468) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.034) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$). كما أن قيمة (P-Value) وجدت اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعء تفويض الصلاحيات المعلومات على الأصالة في البنوك الإسلامية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن تفويض الصلاحيات له تأثير معنوي على الأصالة في البنوك الإسلامية الأردنية العاملة في

العاصمة الأردنية عمان، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتسجم مع الواقع العملي إذ أن تفويض السلطات والصلاحيات يساعد المديرين على الإبداع وقد أورد ذلك العديد من الباحثين وقد اعتبروا أن إثراء العمل Job enrichment ليدفع الإشرافيين إلى الإبداع وتقديم كل ما هو جديد في أداء الأعمال

الفرضية الرئيسة الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر جميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على متغير تابع واحد هو الحساسية للمشكلة، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-15)

جدول رقم (4-15)

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

P-Value	T	قيمة Beta	قيمة β	Adjusted R ²	R ²	R	الفرضية	الفرضية
0.000	9.363	0.350	0.543	0.398	0.403	0.635	الفرضية الرئيسة الأولى	اثر اللامركزية الإدارية مجتمعة على الحساسية للمشكلة

درجة الحرية (n-1) = 131 مستوى الحرية (0.05) قيمة t الجدولية (1.98)

يشير الجدول رقم (4-15) إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي يمكن التعبير عنها رياضياً

بالمعادلة التالية ($Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$) ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير

المستقل ($H_0: \beta_1 = 0$ $H_A: \beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.543)

فيما بلغت قيمة (Beta) (0.350) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت

(9.363) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$) والمساوية (1.98)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة لها تأثير دال إحصائيا على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة (P-Value) المحسوبة التي وجدت أقل من قيمة المعنوية المعتمدة في هذا الدراسة.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بإبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات) على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-16)

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	قيمة Beta	قيمة β	P-Value	T	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية الفرعية
0.41 1	0.64 1	0.0 0	22.16	0.45 6	0.79 8	0.00 0	7.78 6	الحساس ية للمشكلة	تحديد المسؤول ية	الأولى
				0.68 9	0.85 5	0.00 0	4.89 6		المساءلة	الثانية
				0.54 7	0.61 9	0.00 0	6.18 7		الاستقلال ية	الثالثة
				0.259 7	0.35 7	0.00 0	5.83 3		تفويض الصلاحي ات	الرابعة

قيمة t الجدولية (1.98)

مستوى الحرية ($\alpha \leq 0.05$)

درجة الحرية (n-1) = 131

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية

العامة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-16) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها

من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى نجد أن قيمة (β) قد

بلغت (0.798) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.458) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T)

المحسوبة (7.786) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والمساوية ل (1.98)

وان قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية

المعتمدة في هذه الدراسة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال

إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية، وقبول الفرضية

البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية على الحساسية للمشكلة في

البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تأتي منسجمة

مع الواقع العملي إذ أن تحديد المسؤولية في العمل وإعطاء الإشرافيين المزيد الصلاحيات جعلهم

يستشعرون المشكلات التي قد تحدث في العمل وذلك درءا لتحميلهم مسؤولية الأخطاء التي قد تقع

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية

العامة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-16) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي يمكن التعبير عنها

رياضيا بالمعادلة التالية: ($Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$) ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن

المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ HA: $\beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-16) نجد أن قيمة نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.855) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.689) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.896) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) والمساوي ل (1.98)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال إحصائيا لبعد المساءلة على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ولعل الباحث تجتهد في تفسير هذه النتيجة التي جاءت منسجمة مع الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة حيث تلعب المساءلة دورا هاما في جعل الإشرافيين في البنوك الإسلامية يتحسسون المشكلات التي قد تقع مستقبلا حتى لا يكون الموظف عرضة للمساءلة عن الأخطاء التي قد تقع أثناء انجاز الأعمال

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد للاستقلالية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق رقم (4 - 16) نجد أن قيمة العلاقة بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع (الحساسية للمشكلة) كانت قوية واطيائية حيث بلغت (R) (0.641)، كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.411) الذي يشير إلى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، وعند اختبار الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في الحساسية للمشكلة لدى البنوك الإسلامية في عمان، فقد تبين ان قي (β) قد بلغت (0.619) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.547) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.187) وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وكما أن قيمة P-

(Value. = 0.000) هي أقل من قيمة المعنوية المعتمدة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا للاستقلالية على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وتأتي هذه النتيجة لتعزز النتائج التي تم التوصل إليها سابقا في الفرضية الفرعية الاولى والثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-16) ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي يمكن التعبير عنها رياضيا بالمعادلة التالية: $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ $H_A: \beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-16) نجد أن قيمة نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.357) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.259) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة (T) المحسوبة كانت (5.833) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أن قيمة (P-Value) وجدت اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعء تفويض الصلاحيات على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وقبول الفرضية البديلة، أي أن تفويض الصلاحيات له تأثير معنوي على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية موضوع الدراسة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بان تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحديد المسؤولية بدقة عن انجاز الأعمال مما يجعل الموظفين الإشرافيين في البنوك الإسلامية متيقظين للمشكلات التي قد تحدث وبالتالي اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع وقوع المشكلة، كما أن هذه النتيجة تأتي منسجمة مع نتيجة الدراسة التي توصلت إليها دراسة (عتيقة، 2011).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر جميع أبعاد المتغير المستقل للامركزية الإدارية مجتمعة على متغير تابع واحد هو الطلاقة، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-17)

جدول رقم (4-17)

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

P-Value	T	F	قيمة Beta	قيمة β	Adjusted R ²	R ²	R	الفرضية	الفرضية
0.000	6.647	44.177	0.308	0.399	0.248	0.254	0.504	اثر اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة	الرئيسية الأولى

درجة الحرية (n-1) = 131 مستوى الحرية (0.05) قيمة t الجدولية (1.98)

يوضح الجدول (4 - 17) نتائج تحليل أثر المتغير المستقل بكافة أبعاد اللامركزية الإدارية مجتمعة على المتغير التابع الطلاقة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل اللامركزية الإدارية مجتمعة (تحديد المسؤولية، والمساءلة، الاستقلالية، وتقيض الصلاحيات) على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.504) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.254)، أي أن ما قيمته (0.254) من التغير في الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان هو ناتج عن التغير في أبعاد اللامركزية الإدارية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (44.177) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وكذلك نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.399) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.308) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.647) وهي اكبر قيمة (T) الجدولية وبالغة (1.98) عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل اللامركزية الإدارية مجتمعة على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع دراسة Liponen Helfat التي أجريت في فنلندا عام 2010 التي جاءت بهدف التعرف على اثر استراتيجيات الشركة اللامركزية واثرها على الإبداع.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

جدول (4- 18)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة β	P-Value	T	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية الفرعية	
0.330	0.575	0.000	15.660	0.425	0.546	0.000	7.117	الطلاقة	تحديد المسؤولية	الأولى
				0.134	0.156	0.033	2.151		المساعدة	الثانية
				0.394	0.544	0.000	5.289		الاستقلالية	الثالثة
				0.295	0.356	0.000	3.900		تفويض الصلاحيات	الرابعة

قيمة t الجدولية (1.98)

مستوى الحرية ($\alpha \leq 0.05$)

درجة الحرية (n-1) = 131

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية بإبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات) على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-18).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المسؤولية على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-18) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.546) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.425) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (7.117) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والمساوية ل (1.98) وان قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية على الطلاقة في البنوك الإسلامية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعء تحديد المسؤولية على الطلاقة في البنوك موضوع البحث، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع الواقع العملي إذ أن مفهوم الطلاقة يشير إلى قدرة الإشرافيين في الهيئة الإدارية على اقتراح مجموعة من الأفكار والخيارات الإبداعية خلال فترة زمنية محددة وبما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية سعياً من البنوك لتقديم خدمات متميزة تتناسب مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في

العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-18) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي يمكن التعبير عنها

رياضيا بالمعادلة التالية: ($Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$) ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن

المتغير المستقل ($H_0: \beta_1=0$ HA: $\beta_1 \neq 0$) ومن الجدول السابق رقم (4-18) نجد أن قيمة (β)

قد بلغت (0.156) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.134) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T)

المحسوبة (2.151) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية المعتمدة والمساوية ل

($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن المساءلة لها تأثير

دال إحصائيا على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وتتسجم هذه

النتيجة مع العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع التقييم الإبداعي إذ أن الطلاقة هي أحد

العناصر الرئيسية الأربعة في التفكير الإبداعي المتمثلة المرونة والأصالة والشرح. ويُنظر إلى الطلاقة

في التفكير الإبداعي باعتبارها القدرة على التفكير السريع وطرح العديد من الأفكار المتنوعة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على الطلاقة في البنوك الإسلامية العاملة في

العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق رقم (4 - 18) نجد أن قيمة العلاقة بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع

كانت قوية وإيجابية حيث بلغت (R) (0.575)، كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.330) وعند

اختبار الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على

الطلاقة مقابل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر معنوي للاستقلالية على الطلاقة في البنوك

الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، وجد أن قيمة نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.544) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.394) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة كانت (5.289) وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، ونجد أن قيمة (P-Value.) كانت مساوية (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية المعتمدة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا لبعدها الاستقلالية على الطلاقة في البنوك الإسلامية موضوع البحث حيث تساهم الاستقلالية في إنتاج العديد من الأفكار الإبداعية، كما ويمكن تقسيم الطلاقة إلى طلاقة الألفاظ ويقصد فيها سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها، وطلاقة التداعي ويقصد فيها إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة وطلاقة الأفكار التي يقصد فيها استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد، وأخيرا طلاقة الأشكال التي تعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض الصلاحيات على البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (4-18) واختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي يمكن التعبير عنها رياضيا بالمعادلة التالية: $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل $(H_0: \beta_1 = 0 \quad H_A: \beta_1 \neq 0)$ ومن الجدول السابق رقم (4-18) نجد أن قيمة (β) قد بلغت (0.356) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.295) وهي دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة (3.900) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$. كما أن قيمة (P-Value) وجدت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لبعده تفويض الصلاحيات

المعلومات على الطلاقة في البنوك الإسلامية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن تفويض الصلاحيات له تأثير معنوي على الطلاقة في البنوك الإسلامية الأردنية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تتسجم مع الواقع العملي إذ أن تفويض السلطات والصلاحيات يساعد المديرين الطلاقة في وتنمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات حيث يعتبر أسلوبا إجرائيا لحل المشكلات مع التأكيد على الجانب الإبداعي في الحل كما ويساهم تفويض الصلاحيات في تعزيز الحلول الإبداعية للمشكلات التي تقوم على أساس ملاحظة المشكلة والتوصل إلى حل للمشكلة وتقييم الأفكار التي تم التوصل إليها وتأتي هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في ذات السياق كدراسة (Davila & Dittillo, 2013)

الفرضية الرئيسية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية على الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$."

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لاختبار هذه الفرضية لكون هذه الفرضية تبحث في اثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (اللامركزية الإدارية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) بإبعاده مجتمعة وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي رقم (4-19).

جدول رقم (4-19)

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

P-Value	T	F	قيمة Beta	قيمة β	Adjusted R^2	R^2	R	الفرضية	الفرضية
0.000	10.841	117.523	0.429	0.531	0.471	0.475	0.689	اثر اللامركزية الإدارية بإبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري بإبعاده مجتمعة	الرئيسية الأولى

درجة الحرية ($n-1$) = 131 مستوى الحرية (0.05) قيمة t الجدولية (1.98)

يوضح الجدول (4-19) تحليل نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل اللامركزية الإدارية

بأبعادها مجتمعة (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض السلطات) على المتغير التابع

الإبداع الإداري بإبعاده مجتمعة التي تمثلت في (المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلة، والطلاقة)

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمركزية الإدارية على الإبداع

الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان حيث بلغ معامل الارتباط (R)

(0.689) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.475)، أي أن ما

قيمته (0.475) من التغيرات في الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير اللامركزية

الإدارية. ويؤكد ذلك أيضا قيمة (β) التي بلغت (0.531) فيما بلغت قيمة (Beta) (0.429) وهي

دالة احصيا حيث يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (117.523) وهي اكبر من قيمتها

الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والمساوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض

الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لامركزية الإدارية على الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية موضوع البحث وذلك عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتأتي هذه النتيجة لتعزز النتائج التي تم التوصل إليها في تحليل الفرضيات

الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والرابعة وما انبثق عن تلك الفرضيات من فرضيات فرعية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1 - 5): النتائج

(2 - 5): الإستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1.5): النتائج

(1.1.5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإستبانة)

المتعلقة بالمتغير المستقل اللامركزية الإدارية والخاصة ببعد تحديد المسؤولية في البنوك

الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، كانت مرتفعة وقد تراوح متوسط إجابات أفراد

العينة على هذا المتغير بين (3.969 - 4.492) بمتوسط كلي مقداره (4.337) على

مقياس ليكرت الخماسي، ويرى الباحث أن هذا الأمر يشير إلى المستوى المرتفع الذي تبديه

البنوك الإسلامية فيما يتعلق بتحديد المسؤولية من خلال تحديد ادوار الأقسام الإدارية

وإعطاء الأقسام السلطات الكافية التي تمكنها من أداء الأعمال الموكولة إليها بطريقة تتسم

بالكفاءة والفاعلية ودون حدوث أي تعارض او تضارب في أداء المهام

2. بينت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل والخاصة ببعد (المساءلة) أن متوسط إجابات

أفراد عينة الدراسة تراوح بين (2.566-4.606) وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات (3.554)

على مقياس ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى المستوى المتوسط لجميع الفقرات التي

تقيس هذا المتغير باستثناء الفقرة التي قاست مدى تأثير معنويات الموظفين سلبا بتطبيق

المساءلة الإدارية مما يعني أن هنالك حالة من التوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على

مبدأ المساءلة كأحد إبعاد اللامركزية الإدارية ومن هنا فان الباحث يرى إن البنوك الإسلامية

تقوم بتحديد المعايير مسبقا ثم تبدأ بقياس مدى التقدم في انجاز الأعمال وذلك وفقا للمعايير

المحددة سلفا كما أظهرت نتائج الدراسة أن فقرة يتعرض العديد من الموظفين للمساءلة الإدارية على ادني متوسط حسابي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

3. أشارت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الاستقلالية ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة حيث تراوح متوسط الإجابات على فقرات أداة الدراسة المخصصة لقياس هذا المتغير بين (4.098 - 4.401) وبمتوسط كلي مقداره (4.207)، إذ تشير هذه النتيجة إلى مدى توفير البنوك الإسلامية لبيئة مفعمة بالإبداع من خلال منح الإشرافيين الاستقلالية وعدم تدخل الإدارة العليا بالشؤون الداخلية للفروع وبما يمكن الفروع من العمل في إطار سيرتها الذاتية وقد أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في ذات الموضوع إلى نفس النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وذلك على الرغم من اختلاف القطاعات والبلدان التي أجريت عليها هذه الدراسات كدراسة (Blake et, al. 2010:p7689)

4. يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد تفويض الصلاحيات ان متوسط إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بهذا المتغير قد كانت مرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المتغير بين (4.348 - 4.462) وبمتوسط كلي (4.407) على مقياس ليكرت الخماسي، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تأتي منسجمة مع النتائج السابقة حيث تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات وبما يساهم بتنمية الفكر الإداري والكشف عن المبدعين في بيئة الأعمال.

(2.1.5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإستبانة)

المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع الإداري والخاصة ببعد المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان، كانت مرتفعة وقد تراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير المرونة (4.090 - 4.41)، وبشكل عام فقد بلغ متوسط الإجابات على جميع الفقرات (4.187) وانحراف معياري مقداره (0.663) الأمر الذي يشير إلى مدى تمتع البنوك الإسلامية بدرجة عالية من المرونة بحيث تستطيع التغيير والتنوع في الأعمال التي يطرحها البنك وبما يتناسب مع الموقف أو المشكلة وذلك بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. بينت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع والمتعلق ببعد الأصالة أن متوسط إجابات أفراد

عينة الدراسة على هذا المتغير قد تراوحت بين (3.954 - 4.333) وبمتوسط كلي مقداره

(4.109) ويرى الباحث ان ارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير إنما

يأتي من قناعة أفراد العينة بالمدى الذي تتمتع فيه البنوك الإسلامية بطرح الأفكار غير

المألوفة التي لم يسبق إليها احد، فعلى سبيل المثال طورت البنوك الإسلامية صيغ تمويل

حديثه تتسم بالأصالة كي تواكب متطلبات العمل المصرفي في الآونة الأخيرة كالصكوك

الإسلامية والمرابحة وبيع الأمانة للأمر بالشراء والمصانعة وغيرها وبما يميز البنوك

الإسلامية عن غيرها من المؤسسات المصرفية وذلك سعياً من هذه البنوك إلى التميز

والإبداع،

3. أشارت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الحساسية للمشكلة إن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحساسية للمشكلة بين (4.083 - 4.333) وبمتوسط كلي مقداره (4.193)، وهو متوسط مرتفع، الأمر الذي يشير الى مدى حرص الإشرافيين في البنوك الإسلامية على مراجعة أعمالهم للتأكد من صحتها، ومحاولة التنبؤ بالمشكلات التي قد تقع ومحاولة تجنبها للتخفيف من أثار تلك المشكلة، لذلك فان البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية وبحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تتمتع بقدرة كبيرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص وتعمل دائماً على إيجاد الحلول والبدائل لهذه المشكلات.

4. يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الطلاقة إن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بهذا المتغير كانت مرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بين (4.022 - 4.340) وبمتوسط كلي (4.208) على مقياس ليكرت الخماسي، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تأتي منسجمة مع النتائج السابقة كما ويرى الباحث ان ارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد هذا المتغير ليؤكد على مدى حرص البنوك الإسلامية والإشرافيين فيها على إنتاج الأفكار الإبداعية وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع نتيجة الدراسة التي أجراها الباحثان (Abdi & Ali) في سنة 2013.

(3 . 1 . 5): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فرضيات رئيسية، انبثق عن كل فرضية من الفرضيات الرئيسية الأربعة الأولى أربع فرضيات فرعية، دارت في مجملها حول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المتغير

المستقل للامركزية الإدارية على الإبداع الإداري وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما

يلي:

1. تشير النتائج التي تم التوصل في اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية إلى وجود دال إحصائيا للامركزية الإدارية بإبعادها المختلفة (تحديد المسؤولية، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) على المرونة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت قيم (T) المحسوبة لتحديد المسؤولية والاستقلالية وتفويض الصلاحيات اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد مما حدا بالباحث إلى رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة التي أشارت إلى وجود اثر دال إحصائيا للامركزية الإدارية على المرونة في البنوك موضوع البحث، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع دراسة راضي (2010). ودراسة فهد (2010). التي بحثت في دور اللامركزية في الأداء. أما فيما يتعلق ببعد المساءلة فقد تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية البديلة مما يشير إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا للمساءلة في المرونة وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة.

2. بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثانية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بإبعادها مجتمعة ومتفرقة (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات على الأصالة في البنوك الإسلامية الأردنية وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع العديد من نتائج الدراسات التي أجريت في ذات المجال وكما تعز هذه النتيجة نتيجة الفرضية الرئيسة الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية.

3. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثالثة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية إلى وجود اثر دال إحصائيا للامركزية الإدارية بإبعادها المختلفة (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) على الحساسية للمشكلة في البنوك الإسلامية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت قيم (T) المحسوبة لجميع الأبعاد اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد مما حدا بالباحث الى رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة التي أشارت إلى وجود اثر دال إحصائيا للامركزية الإدارية على الحساسية للمشكلة في البنوك موضوع البحث، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع دراسة (Leiponen, 2010) والتي بحثت في اثر اللامركزية ومصادر المعرفة على الإبداع، حيث أجريت دراسة Leiponen في فنلندا وقد انسجمت نتائج هذه الدراسة الى حد كبير مع النتائج التي ذكرت آنفا
4. كشفت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الرابعة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية وجود اثر دال إحصائيا لأبعاد اللامركزية الإدارية (تحديد المسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، وتفويض الصلاحيات) على الطلاقة في البنوك الإسلامية موضوع البحث وذلك عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.575) ومعامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.330) وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع نتائج دراسة (Baker & hashem, 2011).
5. طورت الفرضية الرئيسية الخامسة لتقيس الأثر المباشر للمركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري بإبعاده مجتمعة وبعد تحليل هذه الفرضية باستخدام طريقة الانحدار البسيط فقد تبين ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وكذلك تبين ان قيمة (P-Value) اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة مما يؤكد رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا للامركزية الإدارية في الإبداع الإداري وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة ومنها دراسة (المشوط، 2011) ودراسة عتيقة التي أجريت سنة (2011) في الدول المغربية.

(5 . 2) الإستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل للامركزية الإدارية كانت مرتفعة، جاء في الترتب الأول تحديد المسؤولية، ثم تفويض الصلاحيات، ثم الإستقلالية، وأخيراً المساءلة.
2. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع للإبداع الإداري كانت مرتفعة، جاء في الترتب الأول الطلاقة، ثم الحساسية للمشكلة، ثمالمرونة، وأخيراً الأصالة.
3. تبين من نتائج هذه الدراسة أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية ابدلية للفرضيات الرئيسة الأربعة الأولى، ودارت في مجملها حول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المتغير المستقل للامركزية الإدارية على الإبداع الإداري.
4. تبين أيضا من نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الرئيسة الخامسة أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اثر دال إحصائيا للامركزية الإدارية في الإبداع الإداري.

5. (5 . 3) التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن للباحث أن يوصي بما يلي:

1. العمل على تطوير قدرات الأفراد العالمين في البنوك الإسلامية من خلال إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات وبما يؤدي إلى تطوير سيكولوجية الإبداع لدى الإشرافيين في البنوك الإسلامية.
2. تعزيز مبادئ تحديد المسؤولية والمساءلة والاستقلالية وتفويض الصلاحيات في البنوك الإسلامية وتمكين الإشرافيين من خلال إخضاعهم للبرامج التدريبية الخاصة في الإبداع لما لهذا الأمر من انعكاسات ايجابية على واقع الأعمال في البنوك موضوع البحث وبما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.
3. الاستمرار في تطوير قدرات ومهارات الإشرافيين في البنوك الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق منها في اللامركزية الإدارية لما لهذا الأمر من انعكاسات ايجابية على واقع الأعمال في البنوك الإسلامية ما بينت نتائج هذه الدراسة.
4. العمل على زيادة تمكين الإشرافيين في البنوك الإسلامية وذلك من خلال منحهم الحرية في تحديد أساليب إنجاز الأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل بما يطور مفهوم الطلاقة لدى الإشرافيين
5. عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية للعاملين في البنوك الإسلامية مع الإدارات العليا في تلك البنوك وذلك لمناقشة كافة القضايا والمشكلات التي تواجه الإشرافيين في العمل، وبما يتيح للعاملين المرونة في التعامل مع المشكلات التي قد تظهر أثناء إنجاز الأعمال، الأمر الذي يولد حالة من الإبداع في العمل

6. ويوصي الباحث بإجراء المزيد من جلسات العصف الذهني بين الإشرافيين في البنوك الإسلامية
وبما يساهم في تبادل الأفكار وصولاً إلى التميز في أداء الأعمال بما يعود بالنفع على مصالح
الإشرافيين والزبائن على حد سواء
7. تطوير شبكة الاتصالات بين العاملين وجعلها متعددة الاتجاهات وعدم حصرها بالسلم الرسمي
في المنظمة والاستفادة من الاتصالات غير الرسمية.
8. إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات العاملين وتكون ذات نوعية عالية
وتمنح فرصاً للعاملين بعدالة.
9. تطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم والتعرف على
المشكلات التي تواجه القطاعات الأخرى في تطبيق اللامركزية الإدارية ومن ثم فحص اثر
اللامركزية الإدارية على الإبداع الإداري في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
10. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول اثر اللامركزية الإدارية على الإبداع الإداري مع
تضمين المتغيرات المستقلة عناصر جديد لم تتطرق إليها هذه الدراسة مثل إدراك التفاصيل
والمحافظة على الاتجاه. ومحاولة التعرف على العناصر المؤثرة على سيكولوجية الإبداع.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- جاسم، باسمه جازع (2011)، اثر مكونات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الرعاية التمريضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خيرالله، جمال، (2009)، الإبداع الاداري، عمان: دارأسامة للنشر والتوزيع.
- راضي، أيمن، (2010). دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزعبي، محمد، وملكاوي، احمد، (2015). أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على إبداع الإشرافيين في البنوك التجارية الأردنية(دراسة ميدانية على الإشرافيين في البنوك التجارية الأردنية في قطاع الشمال، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 29(3): 404
- زيادة، فريد فهمي، (2008). المبادئ و الأصول للأدارة و الأعمال، عمان-الأردن: مطبعة الشعب.
- عباس، علي (2014)، اساسيات علم الادارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عتيقة، كواشي (2011). اللامركزية الإدارية في الدول المغربية، دراسة تحليل مقارنة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، الجزائر.

- عثمان، صفاء، (2013). دور اللامركزية الادارية في التنمية المحلية: دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العجلة، توفيق، (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية، فلسطين.
- العزاوي، نجم، والنصير، طلال، (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 33: 43.
- فهد، فهد، (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء الإشرافيين "دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- قديسات، ريم (2011). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإشرافيين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القيسي، أحمد عبدالحافظ سلمان (2010)، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية (دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك-الأردن.

- محجوبي، أسامة (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء الإشرافيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة". (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة قاصد يمر باح - ورقلة ، الجزائر .
- المشوط، محمد، (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- المغربي، كامل (2007)، الإدارة، عمان-الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نصيرات، أحمد (2013). مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر الإشرافيين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.
- الياسين، ايمان (2013). مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.

المراجع الأجنبية

Abdi, A. & Ali, A. (2013). Innovation and Business Performance in Telecommunication Industry in Sub-Saharan African Context: Case of Somalia. **Asian Journal of Management Sciences & Education**, 2(4): 53-67.

Adler, P. S. & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. **Accounting, Organizations and Society**, 36: 63-85.

Al-Salaymeh, M. (2013). Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its Impact on the Degree of Customers' Acceptance of the Services Provided. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5): 139- 151.

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). **The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

and the future of central banking. Edward Elgar Publishing.

Arora, A., Belenzon, S. & Rios, L. (2010). The organization of R&D within Örms: Measures, characteristics and consequences. Duke University research, 1-36.

Bakar, A. & Hashim, R. (2011). Knowledge Management Innovation: Perspectives from the Islamic Development Bank. **Journal of Organizational Knowledge Management**, 1-8.

Barros, M. (2010). Decentralization of public policies for the promotion of firms' internationalization. **A proposal. Economics and Management Research Projects: An International Journal**, 1(1):66-78.

Beck, M. (2010). Centralized versus Decentralized Information Systems in Organizations. **Centralization versus Decentralization**, 1-6.

Black, F. (2011). **Decentralization Roadmap. African Development Bank Group**, 1-20.

Blake, D., Timmermann, A., Tonks, I. & Wermers, R. (2010). Decentralized Investment Management: **Evidence from the Pension Fund Industry**. In UK. CEPR Discussion Paper, 7679.

Brucker, M., Kubica, K., Kway, M., Sizomu, A. & Teti, C. (2011). Decentralisation, social accountability and family planning services. **Deutsche Stiftung Weltbevölkerung**, 1-34.

Bureggen, A., Feichter, C. & Williamson, M. (2015). The Effect of Input and Output Targets for Routine Tasks on Creative Task Performance. The American Accounting Association, 1-33.

Calitz, E. & Essop, H. (2013). Fiscal centralisation in a federal state: the South African case. **Southern African Business Review**, 17(3): 131-155.

Canales, R. & Nanda, R. (2011). A Darker Side to Decentralized Banks: Market Power and Credit Rationing in SME Lending. **Harvard Business school working paper**, 8(101): 1-21.

Choudhry, S., Heyman, M. & Stacey, R. (2014). Decentralization in Unitary States: Constitutional Frameworks for the Arab States Region. **The International Institute for Democracy and Electoral Assistance**, 1-138.

Cinar, F., Eren, E. & Mendes, H. (2013). Decentralization in health services and its impacts: SWOT Analysis of Current Applications in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99: 711 – 718.

Davies, A. (2011). The System of Local Management of Schools in the UK - Achieving an Optimal Balance of Centralization and Decentralization in Education. **Postmodern Openings**, 2(5): 91-102.

Davila, A. & Ditillo, A. (2013). Convergent Creativity and Management Control Systems: **Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies.**

http://www.ieseg.fr/wp-content/uploads/davila_ditillo_september-2013.pdf.

[Davis, M. & Liew, S. \(2008\). Risk-sensitive benchmarked asset management. Quantitative Finance, 8\(4\): 415-426.](#)

Faguet, J. (2015). Transformation from Below in Bolivia and Bangladesh Decentralization, Local Governance, and Systemic Change. **International Development**, 15(169): 1-54.

Feizy, T., Moghali, A., Gramipou, M. & Zare, R. (2015). A Mixed Method Research for Finding a Model of Administrative Decentralization. **International Journal of Asian Social Science**,5(8): 478-502.

Figl, K.& Weber, B. (2010). Creative Personality and Business Process Redesign. **Vienna University of Economics and Business**, 189-194.

Grabner, I. (2014). Incentive system design in creativity-dependent firms. **The Accounting Review**, 89(5): 1729-1750.

Holmberg, U., Sjögren, T. & Hellström, J. (2011). " Comparing Centralized and Decentralized Banking A Study of the Risk-Return Profiles of Banks. **Department of Economics**, 1-33.

Hugoson, M. (2009). Centralized versus decentralized information systems: A historical flashback. *History of Nordic computing*, 106-115.

Isufaj, M. (2014). Decentralization and the Increased autonomy in Local Governments. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**,109 :459 – 463.

[Janáková, H. & Zatrochová, M. \(2015\). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. **European Scientific Journal, 1: 91-99.**](#)

Jerzyk, E. (2014). Creativity Techniques in Marketing – Managers' Expertise Compared to Its Practical Application. **International Journal of Arts & Sciences**, 07(02):99–106.

Kaiser, R. B., Lindberg, J. T., & Craig, S. B. (2007). Assessing the flexibility of managers: A comparison of methods. **International Journal of Selection and Assessment**, 15:40 –55.

Khaunya, M., Wawire, B. & Chepng'eno, V. (2015). Devolved Governance in Kenya; Is it a False Start in Democratic Decentralization for Development?. **International Journal of Economics, Finance and Management**, 4(1): 27- 37.

Leiponen, A. & Helfat, C. (2010). Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation. **Organization Science Journal**, 22(3): 641 – 658.

Lunenburg, F. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. **International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity**, 14(1): 1-8.

Makhan, S., Khan, A. & Soomro, S. (2010). Project Management Risk Sensitivity Analysis. **Journal of Information & Communication Technology**, 4(1): 38-48.

Michalski, G. (2012). **Value maximizing corporate current assets and cash management in relation to risk sensitivity: Polish firms case.** Wroclaw University of Economics: Wroclaw, Poland.

Mollah, A. (2007). Administrative Decentralization in Bangladesh: Theory and Practice. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 10(1):1-34.

Monteiro, I.& Sousa, F. (2011). Understanding Innovation in Hospitality Through the Words of innovative Managers. **International Conference on Tourism & Management Studies**, 1:169- 179.

Morenoa, A., Domíngueza, C., Torresam, I. & Egeaa, T. (2014). Quality management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment. **Total Quality Management & Business Excellence**, 27(1-2): 48-63.

Muriu, A.(2013). Decentralization, citizen participation and local public service delivery. **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**, 17: 1-79.

Nawaiseh, M., Zeidan, A., Falahat, M. & Qtish, A.(2014). An Empirical Assessment of Measuring the Extent of Implementing Responsibility Accounting Rudiments in Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange. **Advances in Management & Applied Economics**, 4(3): 123-138.

Nixon, H. & Joelene, C. (2014). Fiscal Decentralization in Myanmar: Towards a Roadmap for Reform. **Subnational Governance in Myanmar Discussion Series**, 5: 1-59.

Njovu, F. (2013). Experience of Decentralized and Centralized Recruitment Systems in Local Government Authorities of Tanzania: A Case Study of Two Local Government Authorities in Morogoro Region. **International Institute of Social Studies**, 1-66.

Ocampo, J. (2015). A Post-2015 Monitoring and Accountability Framework. Department of Economic & Social Affairs, Paris, France 27: 1-15.

Okpara, F. (2007). The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 3(2): 1-13.

[Panaoura, A. G. \(2014\). Teachers' awareness of creativity in mathematical teaching and their practice. **IUMPST: The Journal**, 4: 1-11.](#)

Petronela, Z. (2013). Decentralization, Eligibility of Authorities and Consultation of Citizens - Evidence of The Occurrence of Autonomy in Local Public Administration Management. **Academica Brancusi Journal**, 323- 328.

Posta, I. & Zahran, M. (2012). Review of Management, Administration and Decentralization in the World Health Organization (WHO). Review of Management and Administration, 1-40.

Raskin, M. & Yermack, D. (2016). **Digital currencies, decentralized ledgers,**

Sahay, N. & Ierapetritou, M. (2013). **Centralized Vs. Decentralized Supply Chain Management Optimization**. The State University of New Jersey, Piscataway, NJ.

Sirková, M., Taha, V., Ferencová, M. & Šafárik, P. J. (2014). An Analytical Study on Organizational Creativity: Implications for Management. **Polish Journal of Management Studies**, 10(2): 179- 187.

Stephen P. Robbins and Mary Coutler (2009). Management ,Pearson 12ed. N.J. USA.

Sweet, S. & James, J. (2013).what do managers really think about flexibility?.**The Sloan Center on Aging & Work at Boston College**, 1-8.

Tomaney, J., Pike, A., Torrasi, G. & Tselios, V. (2011). Decentralisation outcomes: a review of evidence and analysis of international data. **Queen's Printer and Controller of Her Majesty's Stationery Office**, 1-63.

Tomas, S. Betman, & Scott A. Snell. (2011), Management McGraw-Hill, P285, NY. USA.

Torrance, E. P. (1998). **The Torrance tests of creative thinking norms—technical manual figural (streamlined) forms A & B. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, Inc.**

Yang, T. & Zhaob, S. (2011). CEO Duality, Competition, and Firm Performance. **Asian Finance Association International Conference**, 1-54.

Yukl, G. & Mahsud. R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research** . 62(2): 81–93.

ملحق رقم (1)
استبانة الدراسة
الإستبانة بصورتها النهائية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن)" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأغراض جمع البيانات الخاصة عن هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الإستبانة المرفقة. لذا فأني أرجو التكرم بالإطلاع على الإستبانة المرفقة والتعبير عن آرائكم وذلك بوضع إشارة (√) عند الإجابة التي ترونها مناسبة، علماً أن البيانات التي سيتم جمعها ستستعمل لغايات البحث العلمي فقط. .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ومنحي جزءاً من وقتكم الثمين،،،

الباحث: موسى الزعبي

إشراف: الدكتور علي عباس

أولاً : المعلومات العامة (ديموغرافية):

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

• النوع الاجتماعي:

1. أنثى	2. ذكر
---------	--------

• العمر

1. 20- وأقل من 29	2. من 30- أقل من 40
3. من 40- أقل من 50	4. من 50 فأكثر

• المؤهل العلمي

1. ثانوية عامة فأقل	2. دبلوم
3. بكالوريوس	4. ماجستير
5. دكتوراه	

• سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات	2. 5- 10
3. 10- 15	4. 15 سنة فأكثر

• المسمى الوظيفي:

1. مدير	2. مساعد مدير
3. رئيس قسم	4. أخرى

ثانياً: محاور الإستبانة وفقراتها :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: اللامركزية الإدارية						
-تحديد المسؤولية-						
1.	تشجع البنوك موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم.					
2.	تطبق البنوك أساليب حديثة في تحديد المسؤولية عن الأخطاء والإهمال.					
3.	تطبق البنوك مبدأ المسؤولية الجماعية وليس الفردية.					
4.	يتحمل الإشرافيين في البنك المسؤولية التامة عن نتائج أعمالهم.					
5.	تطبق البنوك بشدة إجراءات عقابية على من يخل بمسؤولياته تجاه مصالح العملاء.					
-المساءلة-						
6.	تطبق البنوك مبدأ المساءلة الإدارية على الموظفين.					
7.	تطبق البنوك العقوبات المعمول بها على الموظفين					
8.	تعتبر المساءلة أداة لتصحيح سلوك الموظفين نحو الأفضل.					
9.	تتأثر معنويات الموظفين سلباً بتطبيق المساءلة الإدارية.					
10.	يتعرض العديد من الموظفين للمساءلة الإدارية.					
- الاستقلالية -						
11.	يساهم مبدأ الاستقلالية في البنوك في تمكين الإشرافيين من اتخاذ قراراتهم.					
12.	يساعد مبدأ الاستقلالية في البنوك على إظهار إبداعات الإشرافيين.					

					13. توفر الاستقلالية في البنوك الإسلامية الشعور بالحرية في اختيار أسلوب العمل المناسب.
					14. تتيح الاستقلالية في البنوك المجال أمام الإشرافيين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون.
					15. تعزز الاستقلالية في البنوك التفاعل والتنافس بين الإشرافيين.
					16. توفر الاستقلالية في البنوك بيئة مناسبة للإبداع.
تفويض الصلاحيات					
					17. تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات لإنجاز الأعمال.
					18. يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية الفكر الإداري.
					19. يكشف تفويض الصلاحيات عن الأفراد المبدعين.
					20. يساعد تفويض الصلاحيات في تخفيض العبء عن الرؤساء.
					21. ينمي مبدأ تفويض الصلاحيات الجرأة على اتخاذ القرارات.
المحور الثاني: الإبداع الإداري					
المرونة					
					22. يقدم الأفراد أفكار جديدة لتطوير العمل.
					23. يهتم الأفراد بمعرفة الرأي المخالف لهم للاستفادة منه.
					24. يغير الإشرافيين رأيهم عندما يقتنعون بأنهم على خطأ.
					25. يطور الإشرافيين من أساليب عملهم باستمرار.
					26. يتفهم الإشرافيين أن عليهم احترام رأي الغالبية إذا كان في صالح المنظمة.
الأصالة					
					27. يستخدم الإشرافيين أساليب غير تقليدية في إنجاز أعمالهم.
					28. ينوع الإشرافيين في البدائل المستخدمة لحل المشكلات.

					29. أشعر الإشرافيين بالملل من نمطية تكرار إجراءات العمل.
					30. يتمتع الإشرافيين عموماً بالقدرة على توصيل أفكارهم للآخرين.
					31. يهتم الإشرافيين بتقديم أفكار جديدة وإبداعية عند مناقشة حل المشكلات.
الحساسية للمشكلة					
					32. يتحسس الإشرافيين من بعض سياسات البنوك.
					33. يتنبأ الإشرافيين بالمشكلات التي ستواجههم أثناء العمل ويعملون على تجنبها.
					34. يحرص الإشرافيين في البنوك الإسلامية على مراجعة أعمالهم للتأكد من دقتها.
					35. ينظر الإشرافيين في البنوك الإسلامية إلى أخطائهم بأنها فرصة للتعلم.
الطلاقة					
					36. يبادر الإشرافيين بتقديم حلول سريعة لمشكلات العمل.
					37. يهتم الإشرافيين بعامل الزمن في حل المشكلة.
					38. يعبر الإشرافيين عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية.
					39. يحرص الإشرافيين على الاستفادة من البيئة الثقافية في البنوك الإسلامية في توليد الأفكار الإبداعية.

الملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور حسن الزعبي	جامعة العلوم التطبيقية
2	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
4	الأستاذ الدكتور أسعد أبو رمان	جامعة البتراء
5	الدكتور مراد عطيان	جامعة الإسراء
6	الدكتور أحمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور كامل الحواجرة	جامعة مؤتة
8	الدكتور هيثم حجازي	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة الباحث



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية الأعمال
Faculty of Business

الرقم: ٥٥/٤٠٤

تاريخ: 2015/4/4

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة تطيب موسى يوسف الزعبي، بكل ما يحتاجه من معلومات ومساعدة لإتمام رسالة الماجستير الخاصة به بعنوان 'أثر اللامركزية الإدارية على الإبداع الإداري'، علماً بأن المعلومات التي نبحسب نهبها لطلاب يتبقى سريه ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول هاتق الاحترام والتقدير،،

د. ا. عميد كلية الأعمال

د. إسماعيل أحمد



توقيع:

• المسار الإلكتروني



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website www.meu.edu.jo