



Role centralization and decentralization in human resources management to enhance their innovative performance

دور المركزية واللامركزية في ادارة الموارد البشرية لتعزيز اداءهم الابتكاري

*م.م.احمد عبد محمود

*أ.م.د.حسين وليد حسين

*م.م.علي محمد حكمت

Abstract

The main purpose of research is to diagnose the role played by the administration if it adopts a centralized or decentralized in enhancing the innovative performance of the human resources it deals with, by adapting the administration's ability to empower and authorize its human resources with the necessary powers and responsibilities to deal with the situations surrounding them. The research problem indicated that there is a weakness in knowledge about how to employ these administrative styles (centralized and decentralized) according to the situations surrounding the organization when managing its human resources in order to enhance their levels of innovation . The importance of the research is represented by proposing a set of mechanisms necessary to address this problem, while the research aims to identify the reality of these variables and the nature of the relationship between them within the organization in the field of research. In order to implement the research in both theoretical and applied aspects,

*وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

the descriptive analysis approach was adopted. As for the research community, it was represented by faculty and staff at Al-Nisour University College, whose opinions were surveyed using a questionnaire that was prepared in accordance with a number of international standards and indicators. After processing the data using a number of statistical tools available in the ready-made program (SPSS-V28), a set of results were reached that confirmed the validity of the two main hypotheses of the research, on the basis of which a main recommendation was made, which is the necessity of following up on developments in the field of central and decentralized administration and how to invest in them. Enhancing the innovative performance of its human resources.

المستخلص : الغرض الرئيسي للبحث هو تشخيص الدور الذي تمارسه الإدارة في حال اعتمادها أسلوب المركزية أو اللامركزية في تعزيز الأداء الابتكاري للموارد البشرية التي تتعامل معها، وذلك من خلال تكييف قدرة الإدارة على تمكين وتخويل مواردها البشرية الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع المواقف المحيط بها. إذ أشارت مشكلة البحث إلى وجود ضعف بالمعرفة حول كيفية توظيف هذه الأنماط الإدارية (المركزية واللامركزية) وفقاً للمواقف المحيطة بالمنظمة عند إدارة مواردها البشرية من أجل تعزيز مستويات الابتكار الخاصة بهم، أما أهمية البحث فتتمثل باقتراح مجموعة من الآليات اللازمة للتصدي لهذه المشكلة، في حين تتمثل أهداف البحث بالتعرف على واقع هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينها داخل المنظمة ميدان البحث. ومن أجل تنفيذ البحث بجوانبه النظرية والتطبيقية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع البحث فقد تمثل بالعاملين في كلية النور الجامعة من التدريسيين والموظفين، والذي تم إجراء استطلاع آرائهم باستخدام استبانة التي تم إعدادها وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات العالمية. وبعد معالجة البيانات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتاحة في البرنامج الجاهز (SPSS-V28)، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أكدت صحة الفرضيتين الرئيسيتين للبحث، والتي تم على أساسها الخروج بتوصية رئيسية وهي ضرورة متابعة المستجدات في مجال الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية وكيفية استثمارها في تعزيز الأداء الابتكاري لمواردها البشرية.

المقدمة : لكي يتمكن المدراء من ادارة مواردهم البشرية بصورة كفوة، واستثمار مهاراتهم ومعارفهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها منظماتهم، فهي تحتاج الى استخدام مجموعة من الاساليب والانماط الادارية وبحسب المواقف المحيطة بهم، وكذلك تحفيزهم وتحريك سلوكياتهم بالشكل الذي يترافق مع توجهاتهم الاستراتيجية، فمن الممكن اعتماد اسلوب الادارة المركزية في توجيه الموارد البشرية وذلك بحصر الصلاحيات بيد الادارة العليا فقط، وعدم تخويلها الى المستويات الادنى منهم هذا من جهة (Tang-Christensen et al, 2024)، في حين يمكن اعتماد اسلوب الادارة اللامركزية في توجيه الموارد البشرية من خلال تخويلهم الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ العديد من القرارات اللازمة لتنفيذ النشاطات والمهام الموكلة اليهم، وان لكل من هذه الاساليب ايجابيات وسلبيات يمكن للإدارة المقارنة بينها واختيار الافضل منها وبحسب الموقف المحيطة لها (Kuliha & Verma, 2024). ومن اهم انواع الاداء الذي تسعى الادارة الى تحفيزه لدى مواردهم البشرية هو الاداء الابتكاري الذي يسهم في تعزيز معارفهم ومهاراتهم على ابتكار مجموعة من الطرائق والاساليب الجديدة وغير المألوفة في العمل، من اجل تعزيز قدرة المنظمة على تقديم مجموعة من الخدمات الى الزبائن وبالطريقة التي تتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم (Chen & Liu, 2024). وعليه تتجسد فكرة البحث الرئيسية في محاولة الباحثون التعرف على الدور الذي تمارسه انماط الادارة المركزية واللامركزية في تعزيز الاداء الابتكاري للموارد البشرية، ومن اجل تحقيق هذه الفكرة تم تقسيم البحث الى خمس مباحث ركز الاول على الخطوط المنهجية للبحث، في حين ناقش الثاني اهم المرتكزات المعرفية للمتغيرات المبحوثة، وجاء الثالث لتحديد منهج البحث واهم مقاييسه، وركز المبحث الرابع على مناقشة وتفسير النتائج الميدانية للبحث، اما المبحث الخامس والاخير فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول - الخطوط المنهجية للبحث

يناقش الباحثون في هذه الفقرة طبيعة المشكلة التي يسعى لمعالجتها والتساؤلات المطروحة منها، وكذلك التعرف على اهمية البحث واهم مبرراته، مع الاشارة الى اهدافه ونطاقه، وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

ناقشت العديد من البحوث والدراسات السابقة اهم الاساليب والانماط الادارية التي يتوجب الاعتماد عليها في ادارة الموارد البشرية، من اجل استثمار هذه الموارد في تحقيق الانشطة والمهام المتنوعة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، والارتقاء بمستويات الاداء الخاص بها وعلى وجه التحديد الاداء الابتكاري باعتباره المصدر الرئيس للتنافس والتفوق في

ميدان الاعمال، لذا فقد اشارت مشكلة البحث والتي تمكن الباحثون من تشخيصها عند المعايضة الميدانية في منظمة البحث الى وجود قصور في الادراك المعرفي لدى ادارتها حول آلية المقارنة بين اسلوب الادارة المركزية واسلوب الادارة اللامركزية وكيفية اختيار الافضل منها في تعزيز الاداء الابتكاري لمواردهم البشرية على الرغم من اعتماد هذه المتغيرات في تنفيذ العديد من الانشطة والمهام الخاصة بها، ومن ثم يمكن تعزيز هذه المشكلة بطرح عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

١. هل يوجد اهتمام لدى المنظمة ميدان البحث بتطبيق الادارة المركزية في ادارة الموارد البشرية؟

٢. هل يوجد اهتمام لدى المنظمة ميدان البحث بتطبيق الادارة اللامركزية في ادارة الموارد البشرية؟

٣. هل يوجد اهتمام لدى المنظمة ميدان البحث بتطبيق الادارة المركزية واللامركزية في ادارة الموارد البشرية؟

٤. هل يوجد اهتمام لدى المنظمة ميدان البحث بتعزيز الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية؟

٥. هل يوجد اهتمام لدى المنظمة ميدان البحث باستثمار العلاقة بين الادارة المركزية واللامركزية في تعزيز الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية؟

ثانياً: اهمية البحث ومبرراته

تتمثل اهمية هذا البحث بمجالين، المجال الاول يركز على مراجعة ومناقشة المرتكزات الفلسفية والمعرفية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص (الادارة المركزية واللامركزية لإدارة الموارد البشرية والاداء الابتكاري)، من اجل صياغة الجانب النظرية لهذا البحث، والتعرف على اهم المنطلقات الفكرية التي توضح العلاقة النظرية التي تجمع بين الادارة المركزية واللامركزية لإدارة الموارد البشرية والاداء الابتكاري، لبناء المخطط الفرضي وصياغة الفرضيتين الرئيسيتين، التي يحاول اثباتها والتأكد من صحتها، وهذا سيسهم في سدة الفجوة العلمية في هذا المجال، خاصة بعد ان تأكد الباحثون ، من عدم وجود بحث او دراسة حاولت الجمع بين الادارة المركزية واللامركزية لإدارة الموارد البشرية والاداء الابتكاري. اما المجال الثاني فيتمثل في اجراء دراسة تطبيقية في واحدة من الكليات الاهلية الريادية في العراق وهي كلية النور الجامعة، وذلك من خلال اجراء استطلاع لآراء التدريسيين والموظفين العاملين فيها باستخدام الاستبانة التي تم تكييفها لتلائم البيئة المحلية، ومن

ثم نقل تجارب وافكار الدول المتقدمة لاقتراح جملة من المعالجات للمشكلات التي تواجه كلية النسر الجامعة في مجال الادارة المركزية واللامركزية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الابتكاري. اما اهم المبررات التي دفعت الباحثون الى اجراء هذا البحث فقد تمثلت بالاتي:

١. توجيه اهتمام القطاع التعليمي الاهلي في العراق حول اهمية المقارنة بين الادارة المركزية والادارة اللامركزية عند التعامل مع مواردها البشرية بحسب المواقف المتنوعة التي تواجهها في العمل.

٢. زيادة معرفة القطاع التعليمي الاهلي في العراق بأهمية تعزيز الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية باعتبارها المصدر الرئيس لتنفيذ النشاطات والمهام المتنوعة الخاصة بها.

٣. اقتراح مجموعة من الآليات التي تسهم في معالجة هذه المشكلة، بعد الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال واجراء دراسة تطبيقية في المنظمة المبحوثة من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات والمعايير العالمية التي سبق وان تم اعتمادها والتأكد من صحتها.

ثالثاً: اهداف البحث ونطاقه

تم اختيار القطاع التعليمي الخاص كميدان لتطبيق هذا البحث، على اعتبار ان هذا القطاع هو المصدر الرئيس للأفكار الابداعية والابتكارية والتي تساعد المجتمع على التقدم والتطور، اما مجتمع البحث فقد تمثل بالعاملين في كلية النسر الجامعة (الاداريين والتدريسيين والموظفين)، ومن اهم المبررات التي دفعت الباحثون الى اختيار هذه الكلية هي النجاحات المتلاحقة التي حققتها رغم المدة الزمنية القصيرة لاستحداثها اذ استحدثت في عام ٢٠١٣، وهذا يعطي للباحثان مؤشراً على تنوع الادارة التي تعتمد عليها في التعامل مع مواردها البشرية بين (المركزية واللامركزية)، بالشكل الذي ساعدها على استثمار ادائهم الابتكاري في تحقيق غاياتها الاستراتيجية. وبعد تحديد نطاق البحث يمكن الاشارة الى اهم اهدافه بالاتي:

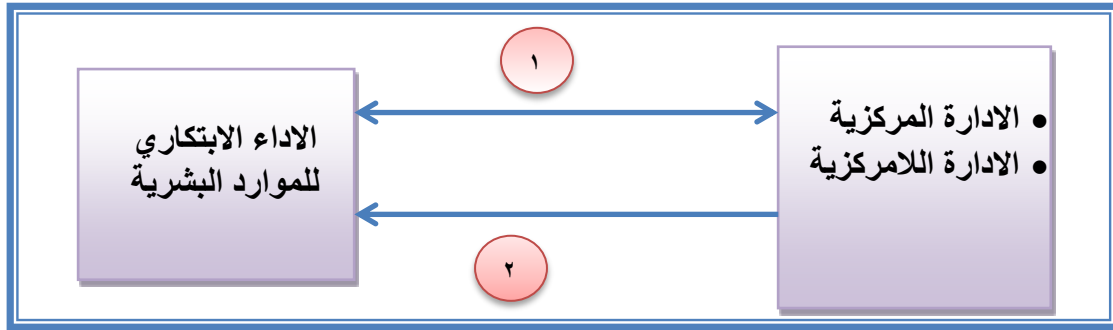
١. مساعدة المنظمة المبحوثة على تطبيق الادارة المركزية في ادارة الموارد البشرية؟
٢. مساعدة المنظمة المبحوثة على تطبيق الادارة اللامركزية في ادارة الموارد البشرية؟
٣. مساعدة المنظمة المبحوثة على تطبيق الادارة المركزية واللامركزية في ادارة الموارد البشرية؟

٤. مساعدة المنظمة المبحوثة على تعزيز الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية؟

٥. مساعدة المنظمة المبحوثة على استثمار العلاقة بين الادارة المركزية واللامركزية في تعزيز الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية؟

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح فكرة البحث الرئيسة التي يسعى الى اختبارها، والتي تبرز في تعزيز المتغير الاستجابي (الاداء الابتكاري للموارد البشرية) من خلال المتغير التفسيري (الادارة المركزية واللامركزية)، وكما يوضح الشكل (١) ذلك:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

وفي اطار الاسهم الموضحة في المخطط الفرضي للبحث ومناقشة العلاقة بين الادارة المركزية واللامركزية وبين الاداء الابتكاري للموارد البشرية من قبل المهتمون بدراساتها، يتبين بان تركيز السلطة الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الوظائف والنشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من قبل ادارة مركزية واحدة، لتجنب العشوائية او التخبط في تسيير الاجراءات الخاصة بهذه الادارة بالشكل الذي يساعدها على توفير الموارد اللازمة لدعم الاداء الابتكاري الخاص بهم (Rangus & Slavec, 2017). كما يمكن من خلال الادارة اللامركزية تخفيف الضغط على الادارة العليا من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحويلها للإدارات في المستويات الأدنى والتي على احتكاك مباشرة بتنفيذ مهام ووظائف ادارة الموارد البشرية، بالشكل الذي يفسح المجال اليهم لتقديم كافة التسهيلات اللازمة لدعم الاداء الابتكاري والذي يسهم بتحقيق اهداف منظماتهم (Oliveira & Cunha, 2022)، كما يمكن من خلال الادارة المركزية واللامركزية دعم عمليات التغيير المخططة التي تهدف إلى تعزيز فعالية المنظمة وزيادة القدرات الداخلية للموارد البشرية وفريق العمل لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإدارة، وعلى وجه التحديد الاداء الابتكاري (Lau el at, 2024). كما تسهم الادارة

المركزية في تعزيز قدرة المنظمة على ادارة الشؤون المالية وتحديد التخصيصات اللازمة لدعم الاداء الابتكاري لمواردها البشرية، بالشكل الذي يساعدها على تحقيق العديد من المردودات اللازمة لتمويل المشاريع المتنوعة التي تقوم بها (Ceptureanu & Ceptureanu, 2023). كما يمكن من خلال الادارة اللامركزية دعم وتعزيز عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات بين الادارة العليا والموارد البشرية وفي المستويات التنظيمية المتنوعة، وهذا بدوره سيؤدي الى تعزيز الاداء الابتكاري على مستوى المنظمة ككل (Yao el at, 2024). تم صياغة فرضيتان رئيسة للبحث وهي :

١. الفرضية الاولى : (يوجد ترابط معنوي احصائياً على مستوى (٠,٠١) بين الادارة المركزية واللامركزية والاداء الابتكاري للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة) .

٢. الفرضية الثانية: (يوجد تأثير معنوي احصائياً على مستوى (٠,٠١) للإدارة المركزية واللامركزية في الاداء الابتكاري للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة).

المبحث الثاني - المناقشة المعرفية للمتغيرات المبحوثة

يناقش الباحثون في هذا المبحث مجموعة من الافكار النظرية والمعرفية التي قدمها الباحثون، عند دراستهم لمفهوم الادارة المركزية واللامركزية، وكذلك الاداء الابتكاري للموارد البشرية، من اجل صياغة الاطر والمرتكزات الفكرية لهذا البحث، وكما في الفقرتين الآتيتين:

اولاً: الادارة المركزية واللامركزية

عند مناقشة الطروحات المعرفية الخاصة بالإدارة المركزية واللامركزية ومدى اعتمادها في ادارة الموارد البشرية، سيتم التعرف على مفهوم من المزايا التي تسهم بتحقيقها داخل المنظمات المعاصرة، اذ عرفت الادارة المركزية بانها توظيف الإدارة لقدراتها ومهاراتها في اختيار البديل التي تراها مناسباً، والذي يسهم في تطوير العمل والخبرات الوظيفية لتحقيق أهدافها (Altamimi & Jimenez, 2023)، وعليه فان الادارة المركزية يمكنها ان تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات السليمة عن طريق معالجة المعلومات بطريقة تساعد على تعزيز التنبؤات وتقييم المخاطر المحتملة التي تواجهها في المستقبل. اما الادارة اللامركزية فتعتمد على توزيع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة وبغض النظر عن المستوى التنظيمي الخاص بهم (Jin & Jakovljevic, 2023). كما تم تعريف المركزية في التعامل مع الموارد البشرية بانها السلطة التي تمتلكها المنظمات أو بعض الادارات العاملة فيها، والتي تسمح لهم بإصدار الأوامر والتعليمات التي تلزم الموارد البشرية لديهم بالعمل وفقاً لها (Gonzalez el at, 2023)، وعليه فان الجهة التي تمتلك هذه الصلاحيات لديها القدرة على

تحديد النتائج والمخرجات بما يتوافق مع أهداف وسياسة منظماتهم، اما الادارة اللامركزية فيتم من خلالها توزيع هذه السلطة بين كافة الموارد البشرية، من اجل ضمان تعزيز قدرتهم على التعامل مع المواقف المتعددة والاستثنائية التي من الممكن ان تواجههم في العمل (Kessy, 2023). وتبرز اهمية الادارة المركزية من خلال دورها في تعزيز قدرة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ الدور المطلوب منها في تحقيق اهداف المنظمة الرئيسة تحت مستوى عالي من الرقابة المركزية (Fanaian & Fanaian)، كما انها تسهم بتعزيز قدرة الادارة العليا على تقييم اداء المسؤولين عن تنفيذ الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحديد اهم نقاط الضعف او القوة المرافقة لهم، والعمل على وضع الآليات اللازمة للتعامل معها (Silva el at, 2023). اما الادارة اللامركزية فهي تسهم بتعزيز قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات والمواقف الاستثنائية التي يمكن ان تصادفهم في العمل، ومن ثم ضمان استقرارهم في العمل (Rabinovych & Gawrich, 2023)، وكذلك تفسح اليهم المجال امامهم لتنمية وتطوير القدرات القيادية من اجل تحقيق الاهداف المتواخاه من التخطيط التعاقبي للموارد البشرية ومن ثم تهيئة القيادات المستقبلية (Murray el at, 2023). وبالتركيز على جانب الرقابة فقد عرفت الادارة المركزية بانها العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن العمل المنجز يتوافق مع ما هو متوقع، ووضع معايير الرقابة، وقياس النتائج وتحديد الثغرات (Smith el at, 2024) ، اما الادارة اللامركزية فقد عرفت بالتركيز على التنسيق بانها المهام الإدارية التي تجعل المنظمة منجزة الأداء بكل مكوناتها عن طريق استخدام افضل الموارد والقيام بتنسيقها، فالعمليات المنسقة تكون متجانسة الأنشطة ومتكاملة من خلال حلول العمل الجماعي محل العمل الفردي لتحقيق الأهداف (Tan el at, 2024). وبالتركيز على جانب التطوير فقد تم تعريف الادارة المركزية بانها محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، وتركز على تغيير اتجاهات وسلوكيات وتوقعات مواردها البشرية، وكذلك هيكل المنظمات ومهامها والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات الانتاج (Trullen el at, 2024)، اما الادارة اللامركزية فيتم من خلالها منح كافة الموارد البشرية الفرصة لتقديم الآراء والمقترحات الخاصة بهم، والتي تسهم بتطوير الأنشطة والعمليات الخاصة بهم وبمنظمتهم، بالشكل الذي يترافق مع المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة بهم (Adana el at, 2024). كما عرفت الادارة المركزية بانها الاداة التي تحقق الاستقرار عند تنفيذ الاجراءات والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، باعتبارها جزء من النظام الاكبر للمنظمة ككل (Anguelov el at, 2024). في حين عرفت الادارة اللامركزية

بأنها الاداء التي تحقق تحقيق المرونة وتعزيز قدرة ادارة الموارد البشرية على التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة على هذه الادارة (Suebvises, 2024).

ثانيا: الاداء الابتكاري

هناك مجموعة متنوعة من انواع الاداء التي يقوم بها المورد البشري داخل المنظمات المعاصرة، ولعل الاداء الابتكاري هو ابرز انواع هذا الاداء والذي يعتبر المورد الرئيس لكافة الافكار الجديدة وغير المألوفة والتي يمكن ان تسهم في مساعدة المنظمة على التفوق والتميز في اطار الاعمال الخاصة بها (Al Wali el at, 2023)، وقد تنوعت المفاهيم المعرفية التي تم مناقشتها من قبل المهتمون بدراسة الاداء الابتكاري اذ تم تعريفه بأنه مجموعة متكاملة من القدرات والطاقات والخصائص الشخصية التي يتميز بها المورد البشري، والتي يمكن أن تساعده على تحقيق جملة من النتائج الأصلية والجديدة ومفيدة بالنسبة لهم ولمنظمتهم وللمجتمع ككل (Cheah el at, 2023)، وعليه فانه هذا التعريف يؤكد على العلاقة الوثيقة بين الاداء الابتكاري وبين الاصالاة الخاصة بالمنظمة والمجتمع وليس فقط على مستوى الافراد، وبالتركيز على جانب حل المشكلات فقد تم تعريف الاداء الابتكاري بأنه المحرك الرئيس لعملية التفكير الخلاقة والجديدة والتي تسهم بحل المشكلات التي تواجههم في العمل، بطريقة تسهم بالتصدي لها والحد من أثارها بطريقة مبتكرة وغير مألوفة (Marco-Lajara el at, 2023). وقد ناقش (Chavez-Rivera el at, 2024) بان الاداء الابتكاري يحتاج الى خلق بيئة عمل تدعم وتشجع النماذج المبتكرة والعمليات والتجارب الإبداعية التي يتم القيام بها من قبل الموارد البشرية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تقنيات أو إجراءات أو منتجات جديدة وفرص غير مألوفة لتحقيق مكاسب اقتصادية عالية. وعلى وفق مدخل النظم فقد عرف الاداء الابتكاري بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل مدخلات الابتكار إلى نتائج قابل للقياس والابتكار، ومن ثم القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى تنفيذ فعال في السوق (Wang el at, 2024)، ومن جهة اخرى تم تعريف الاداء الابتكاري بأنه نتيجة أنشطة الابتكار المختلفة التي تقوم بها الموارد البشرية داخل المنظمة على شكل عمليات الإنتاج والتشغيل (Kumar el at, 2024)، ومن هذا التعريف يتضح لنا بان الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لنتائج الابتكار التنظيمي. وتؤكد العديد من الدراسات السابقة ان الأداء الابتكاري يمثل جانبا أساسيا في الابتكار التنظيمي، وهو ما يمثل امراً مهماً في سبيل بقاء المنظمة ونجاحها على المدى البعيد، اذ يترتب على المنظمات التركيز على دعم الاداء الابتكاري في مواقع العمل لان الافراد هم المصدر الأساسي لأي فكرة جديدة، ومن ناحية أخرى فان الأداء الابتكاري يوفر المواد الخام اللازمة للأبداع، اذ ان الموارد البشرية الذين لديهم القدرة على الابتكار هم أولئك الذين يميلون الى تحديد الفرص

المتاحة لمنتجات جديدة وإيجاد حلول للمشكلات قائمة، وتكون لديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة (Vasist & Krishnan, 2024)، وعلى مستوى المنظمة ككل فقد تم تعريف الاداء الابتكاري بأنه القدرات التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل، وكذلك استخدام الأفكار الابتكارية لتحسين المنتجات والعمليات والإجراءات التي تحقق أداء أفضل للمنظمة (Li el at, 2024)، وهذا التعريف يؤكد بأن الاداء الابتكاري هو مجموعة من الأنشطة المترابطة وغير القابلة للملاحظة والتي تحدث استجابة لمهمة محددة ولها نتائج مبتكرة، أي بعبارة أخرى يمثل الاداء الابتكاري هو مزيج من الجهود والقدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج جديدة أو أصلية، وتكون مفيدة سواء كانت للفرد أو المنظمة أو المجتمع ككل، إذ يعد التفكير جزءاً من الابتكار هذا من جانب وكذلك دور كل من الخبرة والدافع من جانب آخر (Sahadev el at, 2024)، وبالتركيز على الجانب التنافسي فقد عرف الاداء الابتكاري بأنه عبارة عن أنظمة عمل مبتكرة وغير مسبقة وذات قيمة ويمكن أن تنطوي على المخاطر التي تحتاجها المنظمة، وأفضل لإنجاز المهمة، من أجل اكتساب مستوى أكبر من المعرفة وميزة تنافسية (Tortorella el at, 2024).

المبحث الثالث - منهج البحث ومقاييسه

خصص هذا المبحث للتعرف على منهج البحث ومخططه وفرضياته، مع الإشارة إلى أهم الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات، وطبيعة مجتمع وعينة البحث وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: منهج البحث ومقاييسه

بعد التعرف على مشكلة البحث وأهميته، وأهم الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها مع مناقشة بعض المرتكزات النظرية التي توضح الإطار المفاهيم للمتغيرات المبحوثة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يركز على جمع البيانات التي تمكن الباحثون من اختبار صحة المخطط الفرضي للبحث، وذلك من خلال تحويلها من البيانات الوصفية إلى البيانات الكمية القابلة للمعالجة من الناحية الإحصائية، فضلاً عن فسخ المجال أمام الباحثون لدراسة المتغيرات المبحوثة بكافة جوانبها ومظاهرها بالشكل الذي يسهل عملية اختبار فرضياته بعد الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير التي تجمع بين المتغيرات المبحوثة. ليتم بعدها الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تحسين الواقع الحالي، في ظل ظروف المجتمع الأصلي الذي تم إجراء البحث فيه، واستقصاء رؤية أفراد العينة المبحوثة اتجاه إبعاد الظاهرة المراد دراستها. كما استخدم الباحثون مجموعة من المؤشرات الجاهزة في تصميم الاستبانة التي

اعتمدت في جمع البيانات بعد اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الاحصائية بالشكل الذي جعلها اكثر تكيفاً مع البيئة العراقية، والتي تم معالجتها باستخدام مقاييس النزعة المركزية لكون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: عينة البحث

قام الباحثون باعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة في سحب عينة البحث، من اجل اتاحة الفرص لجميع اعضاء المجتمع بان يكونوا جزء من العينة المبحوثة، وقد شكلت عينة البحث نسبة (٤٣%) من مجموعة المجتمع، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على قدرتها في تمثيل المجتمع بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم تزويد الباحثون ببيانات مقبولة للدراسات الاجتماعية والادارية بحسب احصائياً الجهاز المركزي للإحصاء التابع لوزارة التخطيط العراقية. وقد حاول الباحثون موازنة النسبة بين التدريسيين والموظفين اذ بلغت نسبة التدريسيين (٥٣%) في حين بلغت نسبة الموظفين او الاداريين (٤٧%)، وهي نسبة متقاربة جداً، وعلى مستوى النوع البشري فقد بلغت نسبة الذكور (٦١%) في حين شكلت نسبة الاناث (٣٩%)، وهذا يعكس اعتماد المنظمة المبحوثة على الذكور بسنة اكبر من الاناث في التعيين وتنفيذ مهامها ووظائفها، وعلى مستوى الشهادة الاكاديمية فان جميع افراد عينة البحث لديهم شهادة جامعية اولية وعليا، اما سنوات الخدمة فقد تجاوزت الخدمة الوظيفية لدى جميع عينة البحث (١٠) سنوات سواء كانت داخل المنظمة المبحوثة ام خارجها داخل المنظمات الحكومية الاخرى، واخيراً فان اعمار عينة البحث تراوحت بين (٣٠-٤٥) سنة وهذا يعطي مؤشراً على اهتمام المنظمة المبحوثة بالشباب في ادارة شؤونها وتنفيذ مهامها.

المبحث الرابع - تحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها

خصص هذا المبحث لعرض اهم النتائج التي تم التوصل اليها بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من الناحية الاحصائية، والتي سيتم تفسيرها بالاستناد الى مجموعة من المؤشرات اذ سيتم الاعتماد على الوسط الحسابي الموزون في تفسير نتائج الوسط الحسابي، اما نسبة الاتفاق فقد تم تفسيرها بالاستناد الى القيم المعياري ذات العلاقة بها، وكذلك تم الاستناد الى قيم الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وكذلك الاعتماد على النسب التقديرية للأهمية النسبية، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج، وكذلك النتائج ذات العلاقة بالقبول الفرضيات الرئيسة للبحث، وكما يلي:

اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يناقش الباحثون في هذا الفقرة اهم النتائج التي توضح درجة اهتمام المنظمة ميدان البحث، بتطبيق المتغيرات المبحوثة (الادارة المركزية، الادارة اللامركزية، الاداء الابتكاري) داخلها، وكما في الجدول رقم (١) :

جدول (١) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات المبحوثة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	التقدير
١	الإدارة المركزية	89%	3.9	٠,٦٤	٠,١٦	٠,٨٤	جيد جداً
٢	الإدارة اللامركزية	87%	3.7	٠,٧٢	٠,١٩	٠,٨١	جيد جداً
٣	الإدارة الابتكاري	91%	4.1	٠,٥٧	٠,١٤	٠,٨٦	جيد جداً

١. يتضح من الجدول (١) ان (٨٩%) من العينة المبحوثة اتفقوا بان الادارة داخل المنظمة ميدان البحث تعتمد الادارة المركزية في حصر مجموعة من الصلاحيات الخاصة بها، من اجل ضمان اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير امور منظمتهم، ومن ثم الارتقاء بمستوى ادائها ولحفاظ على جودة مواردها البشرية، وما يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (٣,٩) والتي تؤكد بان المنظمة ميدان البحث تعتمد الادارة المركزية في ادارة مواردها البشرية بدرجة عالية احصائياً، كما اشارت النتائج الى وجود انسجام عالي بين العينة المبحوثة عند التعامل مع فقرات الاستبانة ذات العلاقة بالإدارة المركزية، وكذلك يوجد انخفاض واضح في التشتت بين الاجابات الخاصة بالمستجوبين. وعلى مستوى الاهمية النسبية فقد احتلت الادارة المركزية المرتبة الثانية بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى، اذ بلغت (٨٤%) وبتقدير جيد جداً وهي نسبة عالية وتعطي مؤشرات واضحة في التعامل مع الادارة المركزية من قبل الادارة في المنظمة المبحوثة.

٢. يتبين من الجدول (١) ان (٨٧%) من العينة المبحوثة اتفقوا بان الادارة داخل المنظمة ميدان البحث تعتمد الادارة اللامركزية في توزيع ومشاركة مجموعة من الصلاحيات الخاصة بها بينها وبين مواردها البشرية، من اجل ضمان اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير امور منظمتهم، ومن ثم الارتقاء بمستوى ادائها والحفاظ على جودة مواردها البشرية، وما يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (٣,٧) والتي تؤكد بان المنظمة ميدان البحث تعتمد الادارة اللامركزية في ادارة مواردها البشرية بدرجة عالية احصائياً، كما اشارت النتائج الى وجود انسجام عالي بين العينة المبحوثة عند التعامل مع فقرات الاستبانة ذات العلاقة بالإدارة اللامركزية، وكذلك يوجد انخفاض واضح في التشتت بين الاجابات الخاصة بالمستجوبين. وعلى مستوى الاهمية النسبية فقد احتلت الادارة اللامركزية المرتبة الثالثة بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى، اذ بلغت (٨١%) وبتقدير جيد جداً وهي نسبة عالية وتعطي مؤشرات واضحة في التعامل مع الادارة اللامركزية من قبل الادارة في المنظمة المبحوثة.

٣. نلاحظ من الجدول (١) ان (٩١%) من العينة المبحوثة اتفقوا بان الادارة داخل المنظمة ميدان البحث تعمل على توفير مجموعة متنوعة من المستلزمات المادية والمعنوية من اجل دعم

الاداء الابتكاري لمواردها البشرية، فضلاً عن دورها في تهيئة البيئة المناسبة لهم للحفاظ على معنوياتهم واداءهم بأعلى مستوياته، وذلك لدورها المهم في الحفاظ على الاداء الخاص بهم والذي يتفرع من الاداء الابتكاري للمنظمة ككل، وما يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (٤,١) والتي تؤكد بان المنظمة ميدان البحث تشجع الاداء الابتكاري لدى مواردها البشرية بدرجة عالية احصائياً، كما اشارت النتائج الى وجود انسجام عالي بين العينة المبحوثة عند التعامل مع فقرات الاستبانة ذات العلاقة الاداء الابتكاري، وكذلك يوجد انخفاض واضح في التشنت بين الاجابات الخاصة بالمستجوبين. وعلى مستوى الاهمية النسبية فقد احتل الاداء الابتكاري المرتبة الاولى بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى، اذ بلغت (٨٦%) وبتقدير جيد جداً وهي نسبة عالية وتعطي مؤشرات واضحة في التعامل مع الاداء الابتكاري من قبل الادارة في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

يناقش الباحثون في هذا الفقرة اهم النتائج التي توضح درجة اهتمام المنظمة ميدان البحث، باستثمار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة (الادارة المركزية، الادارة اللامركزية، الاداء الابتكاري) داخلها، وكما في الجدول رقم (٢) :

جدول (٢) نتائج اختبار الفرضيات

المتغيرات	a	B	R ²	r	F	مستوى المعنوية	النتيجة
تأثير الادارة المركزية على الاداء الابتكاري	٠,٨٥	٠,٩٦	٠,٣٧	**٠,٦١	٣٢,٥٣	٠,٠١	يوجد تأثير
تأثير الادارة اللامركزية على الاداء الابتكاري	٠,٨٣	٠,٩٨	٠,٤٠	**٠,٦٣	٣٤,٦٠	٠,٠١	يوجد تأثير

١. اختبار الفرضية الاولى: يتضح من الجدول (٢) ان قيمة علاقة الارتباط بين الادارة المركزية للموارد البشرية وبين الاداء الابتكاري، بلغت قيمته (٠,٦١**) وهي علاقة قوية ومعنوية بدلالة احصائية (٠,٠١)، وهذه النتيجة تؤكد بان الادارة المركزية للموارد البشرية تساعد على دعم الاداء الابتكاري الخاص بهم، وذلك من خلال حصر مجموعة من الصلاحيات المهمة بيد جهة واحدة فقط، لضمان اتخاذها بالشكل الذي يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة وللأطراف المتعاملة معها والذي يتقدمها مواردها البشرية بالشكل الذي يعزز من قناعتهم بأهمية دورهم في نجاحها ومن ثم تعزيز رغبتهم في الارتقاء مستوى اداءهم وعلى وجه التحديد الابتكاري. كما نلاحظ من الجدول (٢) ان قيمة (f) الخاصة بتأثير الادارة المركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري بلغت (٣٢,٥٣)، وهي تعكس معنوية تأثير الادارة

المركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري داخل كلية النور الجامعة، بمستوى معنوية (٠,٠١) وبثقة (٩٩%)، كما انها تجاوزت قيمتها الجدولية، وتؤكد قدرة نموذج الانحدار على وصف تأثير الادارة المركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري. كما بلغت قيمة الحد الثابت ($a=0,85$) فهي تعكس قدرة كلية النور الجامعة على تعزيز الاداء الابتكاري لمواردها البشرية بمقداره (٠,٨٥) حتى وان كانت الادارة المركزية للموارد البشرية تساوي صفر، اما قيمة ($B=0,96$) فهي تؤكد ان تغيير الادارة المركزية للموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز قدرة كلية النور الجامعة على تعزيز الاداء الابتكاري لمواردها البشرية بمقدار (٠,٩٦)، اما قيمة (R^2) البالغة (٠,٣٧) فهي تؤكد بان الادارة المركزية للموارد البشرية تفسر (٣٧%) من التباين في الاداء الابتكاري للموارد البشرية العاملة داخل كلية النور الجامعة، وان (٦٣%) مفسر لعوامل اخرى. وبعد مناقشة النتائج السابقة وتفسيرها من الناحية الاحصائية والادارية يمكن تقديم الدلالة المنطقية لقبول الفرضية الاولى للبحث والتي تضمنت: (يوجد ترابط معنوي احصائياً على مستوى (٠,٠١) بين الادارة المركزية واللامركزية والاداء الابتكاري للموارد البشرية داخل المنظمة المعنوية).

٢. اختبار الفرضية الثانية: يتضح من الجدول (٢) ان قيمة علاقة الارتباط بين الادارة اللامركزية للموارد البشرية وبين الاداء الابتكاري، بلغت قيمته (٠,٦٣**) وهي علاقة قوية ومعنوية بدلالة احصائية (٠,٠١)، وهذه النتيجة تؤكد بان الادارة اللامركزية للموارد البشرية تساعد على دعم الاداء الابتكاري الخاص بهم، وذلك من خلال عدم حصر الصلاحيات المهمة بيد جهة واحدة فقط، لضمان اتخاذها بالشكل الذي يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة وللأطراف المتعاملة معها والذي يتقدمها مواردها البشرية بالشكل الذي يعزز من قناعتهم بأهمية دورهم في نجاحها ومن ثم تعزيز رغبتهم في الارتقاء مستوى اداءهم وعلى وجه التحديد الابتكاري. كما نلاحظ من الجدول (٢) ان قيمة (f) الخاصة بتأثير الادارة اللامركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري بلغت (٣٤,٦٠)، وهي تعكس معنوية تأثير الادارة اللامركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري داخل كلية النور الجامعة، بمستوى معنوية (٠,٠١) وبثقة (٩٩%)، كما انها تجاوزت قيمتها الجدولية، وتؤكد قدرة نموذج الانحدار على وصف تأثير الادارة اللامركزية للموارد البشرية في تعزيز اداءهم الابتكاري. كما بلغت قيمة الحد الثابت ($a=0,83$) فهي تعكس قدرة كلية النور الجامعة على تعزيز الاداء الابتكاري لمواردها البشرية بمقداره (٠,٨٣) حتى وان كانت الادارة اللامركزية للموارد البشرية تساوي صفر، اما قيمة ($B=0,98$) فهي تؤكد ان تغيير الادارة اللامركزية للموارد

البشرية وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز قدرة كلية النسر الجامعة على تعزيز الاداء الابتكاري لمواردها البشرية بمقدار (٠,٩٨)، اما قيمة (R^2) البالغة (٠,٤٠) فهي تؤكد بان الادارة اللامركزية للموارد البشرية تفسر (٤٠%) من التباين في الاداء الابتكاري للموارد البشرية العاملة داخل كلية النسر الجامعة، وان (٦٠%) مفسر لعوامل اخرى. وبعد مناقشة النتائج السابقة وتفسيرها من الناحية الاحصائية والادارية يمكن تقديم الدلالة المنطقية لقبول الفرضية الثانية للبحث والتي تضمنت: (يوجد تأثير معنوي احصائياً على مستوى (٠,٠١) للإدارة المركزية واللامركزية في الاداء الابتكاري للموارد البشرية داخل المنظمة المعنوية).

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

لخص هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي خرج بها الباحثون ، واهم التوصيات التي اقترح تنفيذها على المنظمة ميدان البحث، وكما في الفقرتين الآتيتين:

اولاً: الاستنتاجات

استنتب الباحثون مجموعة من الاستنتاجات بالاستناد الى النتائج التي تم تفسيرها ومناقشتها في المبحث السابق، والتي يمكن تحديدها بالاتي:

١. هناك اهتمام واضح من قبل الادارة داخل المنظمة ميدان البحث باستخدام مبادئ الادارة المركزية، من اجل حصر الصلاحيات الرئيسة بيدها من اجل ضمان استثمار الموارد الرئيسة وعلى وجه التحديد الموارد المالية، بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الى بلوغها.

٢. تحاول الادارة العليا تخويل بعض الصلاحيات الخاصة بها الى مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المتنوعة داخل المنظمة ميدان البحث، من اجل تمكينهم ومساعدتهم على اتخاذ العديد من القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، بالشكل السريعة والذي يسهم في الارتقاء بمستوى ادائهم واداء منظماتهم في ذات الوقت.

٣. توفر المنظمة ميدان التطبيق مجموعة من المستلزمات المادية والمعنوية لتعزيز الاداء الابتكاري لمواردها البشرية، على اعتبار ان هذا الاداة هو الركيزة الرئيسة التي تستند عليها في تعزيز موقعها التنافسي ضمن القطاع الذي تعمل فيه، فضلاً عن ضمان استدامة نجاحها لأطول مدة.

٤. تلعب الادارة المركزية دور مهم في دعم الاداء الابتكاري لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تعزيز قدرة الادارة العليا على اتخاذ القرارات اللازمة لدعمهم وتوفير المستلزمات المادية والمالية اللازمة لتشجيعهم على بذل اقصى طاقاتهم.

٥. تمارس الادارة اللامركزية دور مهم في دعم الاداء الابتكاري لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تعزيز قدرة الادارة العليا على اتخاذ القرارات اللازمة لدعمهم وتوفير المستلزمات المادية والمالية اللازمة بالمشاركة مع الموارد البشرية في المنظمة، لتشجيعهم على بذل اقصى طاقاتهم.

ثانياً: التوصيات

يقترح الباحثون في هذه الفقرة لتقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز درجة استثمار المنظمة المبحوثة للمتغيرات ميدان البحث للارتقاء بمستوى ادائها، وهي:

١. يقترح الباحثون قيام الادارة داخل المنظمة المبحوثة بأعداد دراسة توضح اهم الصلاحيات التي يتوجب الالتزام بتنفيذها من قبل الادارة العليا حصراً، واعداد دليل بها وتوزيعها على مواردها البشرية من اجل تعزيز معرفتهم حول طبيعة السياسات والاجراءات التي تعتمد عليها في ادارة مواردها المتنوعة.

٢. يوصي الباحثون المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال تحويل الصلاحيات والمسؤوليات، من اجل الاطلاع على نتائجها ومحاولة نقلها الى البيئة المحلية من اجل الارتقاء بمستوى اداء مواردها البشرية من خلال تعزيز درجة وعيهم بأهمية دورهم في نجاح المنظمة.

٣. يتوجب على المنظمة المبحوثة عقد سلسلة من ورش العمل مع مواردها البشرية للتعرف على اهم المعوقات التي تقف امام ادائهم الابتكاري، ومن ثم تعزيز قدرتهم على تشخيص المشكلات وتقديم الحلول اللازمة لمعالجتها في مراحلها المبكرة، ومن ثم الحفاظ على مستويات الاداء الابتكاري الخاص بهم.

٤. من الضروري قيام المنظمة المبحوثة بوضوح مجموعة من الاجراءات التي يتم الارتكاز عليها في تحديد اهم الصلاحيات اللازمة لدعم الاداء الابتكاري للموارد البشرية، والتي يتوجب حصرها بيد الادارة العليا وعدم مشاركتها مع الاخرين.

٥. يتوجب قيام المنظمة المبحوثة بوضوح مجموعة من الآليات التي يتم الارتكاز عليها في تحديد اهم الصلاحيات اللازمة لدعم الاداء الابتكاري للموارد البشرية، والتي يتوجب عدم حصرها بيد الادارة العليا ومشاركتها مع الاخرين.

Resources:

1. Adana, S., Manuj, I., Herburger, M., Cevikparmak, S., Celik, H., & Uvet, H. (2024). Linking decentralization in decision-making to

resilience outcomes: a supply chain orientation perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 35(1), 256-280.

2. Al Wali, J., Muthuveloo, R., Teoh, A. P., & Al Wali, W. (2023). Disentangling the relationship between employees' dynamic capabilities, innovative work behavior and job performance in public hospitals. *International Journal of Innovation Science*, 15(2), 368-384.

3. Altamimi, H., Liu, Q., & Jimenez, B. (2023). Not too much, not too little: Centralization, decentralization, and organizational change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 170-185.

4. Anguelov, D., Peck, J., Zhang, J., & Su, X. (2024). Rezoning at the threshold of two systems: regionalised party–statecraft in China's Greater Bay Area. *Regional Studies*, 58(3), 565-582.

5. Ceptureanu, S. I., & Ceptureanu, E. G. (2023). Innovation ambidexterity effects on product innovation performance: the mediating role of decentralization. *Kybernetes*, 52(5), 1698-1719.

6. Chávez-Rivera, M. E., Ruíz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. D. M. (2024). The effects of context and characteristics of women entrepreneurs on innovation performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 73-90.

7. Cheah, L. F., Cheng, M. Y., & Hen, K. W. (2023). The effect of quality management practices on academics' innovative performance in Malaysian higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 48(4), 643-656.

8. Chen, J., & Liu, L. (2024). TMT entrepreneurial passion diversity and firm innovation performance: the mediating role of knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 268-291.
9. Fanaian, S., & Fanaian, F. (2023). A tug of war between centralization and decentralization: the co-evolution of urban governance and water risks in Guwahati, India. *Environmental Research Communications*, 5(6), 065012.
10. González, R., García-Cascallana, J., & Gómez, X. (2023). Energetic valorization of biogas. A comparison between centralized and decentralized approach. *Renewable Energy*, 215, 119013.
11. Jin, H., & Jakovljevic, M. (2023). Fiscal decentralization and the human development index: a cross-border empirical study. *Sustainability*, 15(11), 8784.
12. Kessy, A. T. (2023). Decentralization and administrative discretion in Tanzania: An analysis of administrative discretion on human resources, finance and service delivery. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100684.
13. Kuliha, M., & Verma, S. (2024). Secure internet of medical things based electronic health records scheme in trust decentralized loop federated learning consensus blockchain. *International Journal of Intelligent Networks*, 5, 161-174.
14. Kumar, M., Mangain, P., Pasumarti, S. S., & Singh, P. K. (2024). Organizational IT support and knowledge sharing behaviour affecting service innovation performance: empirical evidence from the hospitality industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 256-279.

15. Lau, J., Vähäsantanen, K., & Collin, K. (2024). Teachers' professional agency in a centralisation-decentralisation system and a hierarchical cultural context: The case of Hong Kong. *Pedagogy, Culture & Society*, 1-21.
16. Li, L., Yu, H., & Kunc, M. (2024). The impact of forum content on data science open innovation performance: A system dynamics-based causal machine learning approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122936.
17. Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Martínez-Falcó, J., & Sánchez-García, E. (2023). Does green intellectual capital affect green innovation performance? Evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, 125(4), 1469-1487.
18. Murray, A., Kim, D., & Combs, J. (2023). The promise of a decentralized internet: What is Web3 and how can firms prepare?. *Business Horizons*, 66(2), 191-202.
19. Oliveira, P., & Cunha, M. P. (2021). Centralized decentralization, or distributed leadership as paradox: The case of the Patient Innovation's COVID-19 Portal. *Journal of Change Management*, 21(2), 203-221.
20. Rabinovych, M., & Gawrich, A. (2023). The Conflict in Eastern Ukraine and International Support for the Decentralization Reform (2014–2022): Theory-Guided Observations. *East European Politics and Societies*, 37(3), 1036-1058.
21. Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203.

22. Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310.
23. Silva, P., Mota, L. F., Carneiro, R., Valentim, R., & Teles, F. (2023). The Inner Functioning of Local Governance Networks in Centralized Countries: A 'Brave New World'? *Social Sciences*, 12(5), 289.
24. Smith, R. W., Jarvis, T., Sandhu, H. S., Pinto, A. D., O'Neill, M., Di Ruggiero, E., ... & Allin, S. (2024). Centralization and integration of public health systems: Perspectives of public health leaders on factors facilitating and impeding COVID-19 responses in three Canadian provinces. *Health policy*, 127, 19-28.
25. Suebvises, P. (2024). The Effects of Decentralized Organizational Structure and an Ethical Work Climate on the Work Engagement of Local Public Officials in Thailand. *State and Local Government Review*, 56(1), 26-41.
26. Tan, J., Liu, T., & Xu, H. (2024). The environmental and economic consequences of environmental centralization: Evidence from China's environmental vertical management reform. *China Economic Review*, 84, 102127.
27. Tang-Christensen, M., Vrang, N., Ortmann, S., Bidlingmaier, M., Horvath, T. L., & Tschöp, M. (2004). Central administration of ghrelin and agouti-related protein (83–132) increases food intake and decreases spontaneous locomotor activity in rats. *Endocrinology*, 145(10), 4645-4652.

28. Tortorella, G., Prashar, A., Vassolo, R., Cawley Vergara, A. M., Godinho Filho, M., & Samson, D. (2024). Boosting the impact of knowledge management on innovation performance through industry 4.0 adoption. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(1), 32-48.
29. Trullen, J., Hassan, N., Morley, M. J., & Valverde, M. (2024). The devolution of human resource management responsibilities to line managers: a multi-level analysis of contextual influences. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
30. Vasist, P. N., & Krishnan, S. (2024). Powered by innovation, derailed by disinformation: A multi-country analysis of the influence of online political disinformation on nations' innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123029.
31. Wang, H., Zhou, W., Li, Y., & Li, Y. (2024). Business process digitisation and firm innovation performance: The role of knowledge search and digital culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(1), 49-60.
32. Yao, N., Yan, K., Tsinoopoulos, C., & Bai, J. (2024). The organizational determinants of open innovation: a literature framework and future research directions. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 22(1), 1-29.