

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة  
الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل

هدى أحمد عبدالله سلامة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011

الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة  
الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل

إعداد

هدى أحمد عبدالله سلامة

بكالوريس تربية/ تربية إسلامية - جامعة القدس المفتوحة - رام الله/ فلسطين

المشرف: د. سمير أبو زيد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
برنامج الدراسات العليا في الريفية المستدامة التنمية - بناء مؤسسات وتنمية  
بشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس

1432 هـ / 2011

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
التممية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية




### إجازة الرسالة

الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات  
للتفعيل

اسم الطالبة: هدى أحمد عبدالله سلامة  
الرقم الجامعي: 20811876

المشرف: د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2011/7/17 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

	التوقيع	1- المشرف الرئيس: د. سمير أبو زنيد
	التوقيع	2- الممتحن الداخلي: د. عزمي الأطرش
	التوقيع	3- الممتحن الخارجي: د. شريف أبو كرش

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011

## الإهداء

دائماً توجد مساحة خضراء يستقر بها أصحاب القلوب العظيمة .....

يساعدون ويعطون دون مقابل .....

إلى كل منتمٍ لوطنه .....

وإلى كل من آمن بهذا الوطن وآمن بقدرات أبنائه .....

وإلى كل من سعى إلى تنميته .....

إلى سامح وسماح وسجى ،، الذين تحملوا عناء انشغالي عنهم .....

إلى روح والدي وزوجي رحمهم الله .....

إلى والدتي الحنونة وأخوتي وأخواني .....

إلى كل من علمني كيف أبحث عن الحقيقة .....

هدى أحمد عبدالله سلامة

## إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: هدى أحمد عبدالله سلامة

التاريخ: .....

## شكر وعرفان

أولاً شكري لله سبحانه وتعالى، وما أسبغته علي من نعم، وما يسره لي من سبل، لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فله الحمد والشكر في كل وقت وكل حين، وأصلي وأسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أسجل شكري وعرفاني لمن كان لهم فضل لا يمكن إنكاره في إنجاز هذه الدراسة، فالشكر الموصول أولاً للدكتور سمير أبو زنيد الذي لم يبخل بتوجيهاته وإرشاداته لي.

والشكر أيضاً للدكتور عزمي الأطرش والدكتور شريف أبو كرش، لما قدموه لي من نصح وإرشاد وملاحظات بعد تكريمهم بمناقشة الدراسة؛ مما كان له أثر في إثرائها لتصل إلى صورتها النهائية، وأتقدم بالشكر لجميع الهيئة التدريسية في معهد التنمية في جامعة القدس.

وأدين بالشكر أيضاً لأشخاص كثر أقر بفضلهم، وعرفاناً مني لجهودهم. فأدين بالشكر إلى الدكتور زياد قنام، والدكتور باسم مكحول، والدكتور مشهور حبازي، والأستاذ زاهر عطوة، والسيد خالد رمضان، والأستاذة سهاد الفار، والسيد فؤاد كرد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى زملائي وزميلاتي الذين كان لمساعدتهم أطيب الأثر في نفسي، بالتدقيق اللغوي للدراسة وترجمتها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أفراد العينة، من مديري الإدارات العامة، ومديري الدوائر، والموظفين، في دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الذين أعطوني من وقتهم لإجراء المقابلات أو تعبئة الاستبانة.

وأتقدم بالشكر أيضاً لمكتبة بلدية البيرة، وجمعية السبق للإبداع الفكري، لما قدموه لي من مراجع، وكتب أغنت هذه الدراسة.

وأدعو الله عز وجل بالخير الجزيل والثواب الكبير لكل من ساند وشجّع وأسهم في هذا العمل.

هدى أحمد عبدالله سلامة

## تعريفات

- الإبداع : عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة، أو أفكار غير مستهلكة بطرق جديدة.
- الإبداع الإداري : القدرة على إبتكار أفكار وطرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل، أو إجراء تحسينات عليها، وتنتم بتحقيق المنفعة العامة، ولها علاقة بالسمات الشخصية للفرد التي تؤثر على أداء عمله، وهذه القدرة العقلية يمكن تطويرها وتمييزها؛ لتنمية المنظمة وتحسين أدائها.
- التفكير الإبداعي : إعمال العقل بهدف البحث عن حلول لمشكلة ما، وذلك بعد تحليل وربط المعطيات واستبعاد الحلول الغير مناسبة للوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة.
- الإبداع الجذري : التوصل إلى منتج أو عملية جديدة، وهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وبمستوى أعلى من حيث الكفاءة ودفع التقدم. (السكرانة، 2011).
- الإبداع التحسيني : التوصل إلى منتج أو عملية جديد جزئياً من خلال تحسينات كثيرة وصغيرة (السكرانة، 2011).
- الأصالة : هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى (سرور، 2005).
- المرونة : هي القدرة على التفكير في البدائل المتنوعة لمشكلة أو لموقف، ومعنى أن يكون الشخص مرناً هو أن يغير من اتجاه تفكيره من أجل التكيف مع المواقف الجديدة. (حنورة، 1997).
- الطلاقة : هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها. (جروان، 1998).
- التفكير : هو مفهوم افتراضي يشير إلى عملية داخلية تعزى إلى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي قصدي موجه، ولا يمكن ملاحظة هذه العملية بل يستدل عليها من خلال ما يلاحظ من سلوك داخلي أو ظاهري وتتراكم خلالهما مجموعة الخبرات التي يواجهها الفرد. (الكبيسي، 2006).
- العصف الذهني : طريقة إثارة الأفكار وأشكالها المختلفة في جلسة جماعية، يحاول الناس أن يخلقوا روابط خاصة بمشكلة شاملة ولكن محددة . ويبينون على أساس ربط أفكارهم بعضها ببعض. (هارولد ليفت، 1987).
- الحوافز : مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة

من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات (الحلبي، 2009).

- الاتصال : التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات (الموسوي، 2004).
- القيادة : هي عملية من العلاقات المتداخلة يحاول المدير أو القائد من خلالها التأثير رسمياً في سلوك الآخرين، كما يؤثر في سلوك المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة لها . (جامعة القدس المفتوحة، 2000).
- القرار الإداري : وسيلة اختيار واعٍ لأفضل البدائل المتاحة، التي تحقق أفضل عائد أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة. (الموسوي، 2000).
- الإجراءات : هي الخطوات التفصيلية التي يجب تطبيقها واتباعها بدقة حتى يتم تنفيذ العمل وفقاً لما هو مستهدف. (أبو العينين، 2002).
- السلطة الوطنية الفلسطينية : هي السلطة المشرفة على الضفة الغربية وقطاع غزة وهي نتاج اتفاق أوسلو بين منظمة التحرير وإسرائيل وتم إفرازها من قبل منظمة التحرير الفلسطينية والمجلس الوطني والمجلس المركزي الفلسطيني (بواقته، 2001).
- الوزارة : هي إحدى الوحدات الكبرى التي تتكون منها الهيئة التنفيذية في الدولة الحديثة وهي تختص بجانب من اختصاصات السلطة التنفيذية، كالصحة والتعليم ..، ويرأسها وزير (شرشير، 2000).
- وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية : المؤسسات الحكومية العامة الدائمة التي يرأسها وزير وتعمل ضمن السياسة العامة وأنظمة وقوانين السلطة الوطنية الفلسطينية وتقدم خدمات عامة غير ربحية (عورتاني، 2003).
- الإدارة العامة : هي إدارة مسؤولة عن تأمين مختلف خدمات الدعم الداخلي في الوزارات وللشؤون الإدارية والتي تشمل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات اللازمة وأرشفة ما يصدر عنها من وثائق رسمية ومعاملات ومراسلات ومتابعة الأمور القانونية الخاصة بالوزارة. (هيكلية وزارة الشؤون المدنية).
- دائرة شؤون الموظفين : هي دائرة تشرف عليها الإدارة العامة للشؤون الإدارية لها عدة مهام منها التوظيف والترقيات والإجازات والتعيينات، ولها عدة مسميات في الوزارات فبعض الوزارات تطلق عليها دائرة الموارد البشرية أو دائرة شؤون الأفراد أو دائرة الشؤون الإدارية ( الهيكل التنظيمي وزارة العمل، 2009).
- المدير العام : موظف من الفئة الأولى يتولى الإشراف المباشر على الإدارة العامة في



الوزارة ويكون مسؤولاً مباشرة أمام وكيل الوزارة أو الوكيل المساعد، ويتمتع بصفات قيادية وكفاءة وقدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والتخطيط والتنظيم (الهيكل التنظيمي وزارة العمل، 2009).

الموظف : الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها. ( قانون الخدمة المدنية، 2005).

## ملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيhle بتفعيله. والتعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية. ومحفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، التي أجريت في الفترة الواقعة بين شهر حزيران 2010 لغاية أيار 2011، على جميع الإداريين وموظفي دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (193) موظفاً ومديراً، وقد تم اعتماد عينه طبقية صدفية بناء على التصنيف الآتي: (23) مديراً عاماً للإدارة العامة للشؤون الإدارية، وقد أجريت مقابلة خاصة بهم بناء على أسئلة وُضعت لهم، و(23) مديراً لدائرة شؤون الموظفين، وقد تمت مقابلتهم بناء على أسئلة خاصة بهم، و(147) موظفاً من دائرة شؤون الموظفين، حيث تم توزيع استبانة عليهم لجمع المعلومات، وبذلك يكون مجموع العينه التي سيتم دراسته عنها (193) مديراً وموظفاً.

استخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، وجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة، ومناقشة إجابات المبحوثين، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للخروج بمقترحات. وللتأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة واللغة العربية والبحث العلمي. تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وما هي المقترحات الكفيhle بتفعيله.

كان هناك مجموعة من المبررات شجعت على تنفيذ هذا الدراسة منها: الإسهام في وضع دراسة علمية تساعد وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في مواجهة التحديات وتحقيق التنمية من خلال التركيز على الإبداع الإداري. وتسليط الضوء نحو الإبداع الإداري وإظهار أهميته ودوره في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك بعض الصفات الإبداعية يتمتع بها

المديرون ولكنها لا تفي بالغرض، وتبين أيضاً أن هناك تناقضاً في إجابة بعض الأسئلة وهذا يدل إما على تخوف من ذكر الحقيقة بسبب المناخ السلطوي للمديرين، أو سطحية الإجابة، وتبين أيضاً أن من معوقات الإبداع. عدم توفر الموازنات للسلطة الوطنية والوزارات، وعدم التوظيف وفق الكفاءة وإنما وفق الوساطة والمحسوبية مما يجعل من الموظفين أقل كفاءة من المستوى المطلوب. قانون الخدمة معطل نظام الحوافز، ولا يوجد بند في الموازنة لتحفيز الموظفين مادياً، وكثرة تغير الوزراء، وتغيير خطط وبرامج الوزارة. وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة تميزوا بسنوات خبرة طويلة وأن غالبية من يتولون المناصب الإدارية العليا هم من الذكور.

على ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة ببعض المقترحات هي: الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية المبدعة عند تعيين المديرين . وجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي . تطوير مهارة الإبداع لدى المديرين من خلال الدورات والتدريب العملي، وتهيئة البيئة المناسبة. عقد دورات مشتركة لدائرة شؤون الموظفين في جميع الوزارات، لتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب الآخرين. فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل. تطوير برامج محوسبة تجمع ما بين الوزارة وديوان الموظفين والمالية (حوسبة حكومية بين الوزارات صاحبة العلاقة المباشرة). مراجعة وتفعيل نظام الحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية. السماح للموظفين. الحد من أجهزة الرقابة على المدير والموظفين وتعزيز الرقابة الذاتية للتشجيع على الإبداع. التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة .

## **Abstract**

### **administrative creativity of the managers of the personnel affairs Sections in the ministries of the Palestinian National Authority**

This study aimed mainly to study the reality of administrative creativity of the managers of the personnel affairs Sections in the ministries of the Palestinian National Authority. As well as to identify the obstacles that face the managerial creativity that reduce the approach of managers in the Personnel Affairs Sections towards new thinking or that limit their intellectual abilities. Also to identify effective motives to administrative innovation in the ministries of the Palestinian National Authority

To achieve the objectives of the study, that was conducted in the period between June 2010 until January 2011 on all the Personnel Affairs Sections in the ministries of the of the Palestinian National Authority which (193) directors and employees, and a sample was chosen randomly based on the following classification: (23) General Director of the General Administrative Affairs, with a special interview with them based on special questions for them, (23) Director of Personnel Affairs Sections, who were interviewed based on special questions for them, and (147) employees of Personnel Affairs Sections, whom questionnaires were distributed on them in order to collect the information. Which means a whole sample of ( 193) directors and employees.

To complete this study, the following methods have been used: descriptive method, collecting data through interviews and questionnaire, discussing the answers of the sample, and review the previous studies in order to get out with some proposals. To insure the reality of the research tool, it was presented to group of experienced arbitrators in the field of the study, as well as those who are specialized in Arabic Language and Scientific Research. The Problem of the study was the following question: What is the reality of managerial creativity of the directors of the Personnel Affairs Section in the ministries of the Palestinian National Authority, and what are the proposals to activate it?

There was a group of justifications and reasons that encouraged the implementation of this study, some of them are: Contributing in setting a operational study that helps the ministries of the Palestinian National Authority to face challenges and to achieve development through focusing on managerial creativity, and spotting light towards the managerial creativity and highlighting its importance and role within the ministries of the Palestinian National Authority which leads to achieve aims and promote institutions.

This research had achieved group of results including:

There were some creative feathers that mangers are characterized with, but they are not sufficient. There is a contradiction in answering some questions, which indicates that there is fear from telling the truth due to the managers' authoritation atmosphere, or the shadow answers, it was also obvious that one of creativity burden is the lack of budgeting of Palestinian National Authority and ministries, employment not on the effieency basics but accordding to meditation which makes the employees less effiecient than the required level. Service law does not include incetives system, and there is no item in the budgeting system provides financial incetives for employees, changing ministries and changing the

ministry's plans and programs. The study showed that the sample's members have long experience years and most of who are recruited in higher managerial posts are males.

In light of the study results, the research concluded some suggestions: taking into consideration personal creative features at the time of recruiting managers, and making creativity one of the responsibilities and duties of any job description. Improving managers creativity through courses and practical training, providing the proper environment, holding joint courses for personnel departments in all ministries for expertise exchange and getting knowledge of other's experiences, enhancing communication and dialogue among the employees for opinion and ideas exchange, suggesting modern business techniques, developing computerized programs for connecting between the ministry, the employee and the Ministry of Finance (governmental computerization among the direct related ministries). Reviewing and activating financial incentives system in the civil service law. Eliminating monitoring systems on the manager and the employees and enhancing self-monitoring for encouraging creativity. Focusing on leadership that enhances creativity and innovated ideas.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

أصبح موضوع الإبداع الإداري من أهم المواضيع الذي يشغل بال الإداريين، حتى أصبح عنواناً للمديرين الناجحين والمنظمات المتميزة، وتم تعريف الإبداع في لسان العرب أنه أبداع الشيء بمعنى اختراعه .

إن الحاجة للأفكار الجديدة اليوم للأفراد العاملين تعتبر جزءاً هاماً من واجبات وظائفهم، ولا شك أن الشخص الذي يؤدي وظيفته، بفكرٍ واعٍ وعقلٍ متفتح، ونفس مستعدة للتطوير، لأفضل بكثير من ذلك الذي يؤدي هذه الوظيفة وهو لا يرغب في التغيير، أو يخاف من التفكير الجديد، (عامر، 2010) وبما أن وظيفة المدير هي وظيفة حساسة ومهمة جداً فسيتم البحث في هذه الدراسة عن مؤشرات تدل على صفات الإبداع الذاتي لديهم، ودورهم في مجال الإبداع واستراتيجيات التعامل مع معوقاته، واقتراح عدة أفكار لتطوير الإدارة وأسلوب العمل التي يشرف عليها هذا المدير في القطاع الحكومي بأفكار إبداعية جديدة.

العوامل الأساسية لقيام هذه الدراسة هو الإسهام في وضع دراسة علمية تساعد وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في مواجهة التحديات وتحقيق التنمية من خلال التركيز على الإبداع الإداري تسليط الضوء نحو الإبداع الإداري وإظهار أهميته ودوره في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسات.

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن هناك قلة في عدد الدراسات التي تُعنى بالإبداع الإداري لدى المديرين كأفراد، وإنما ركزت على واقع الإبداع ومحفزاته ومعوقاته ودور المنظمات في وجوده. كما يسمح بالإبداع الإداري، وكان التركيز الأكبر على القطاع الخاص والمنظمات الربحية وليس على القطاع العام الحكومي.

أما في الدراسة الحالية فتم التركيز على الإبداع الإداري لدى المديرين في القطاع الحكومي، لكونهم عامل من العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، ولا يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور إذا لم يتبنى مديرها الإبداع الإداري، ولما للقطاع الحكومي من خصوصية بالأنظمة والقوانين عن القطاع الخاص.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة البحثية بالسؤال الآتي: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وما هي المقترحات الكفيلة بتنفيذه.

## 3.1 مبررات الدراسة

النقاط التالية تعتبر أهم مبررات إعداد هذه الدراسة:

- الإسهام في وضع دراسة علمية تساعد وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في مواجهة التحديات وتحقيق التنمية من خلال التركيز على الإبداع الإداري.
- تسليط الضوء على الإبداع الإداري وإظهار أهميته ودوره في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية والارتقاء بالمؤسسات.

## 4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال:

الأول: الأهمية العلمية: يُتوقع أن تسهم هذه الدراسة إسهاماً علمياً، وذلك باتمام النقص في الدراسات حول الموضوع على مستوى القطاع العام الفلسطيني.

الثاني: الأهمية التطبيقية: في حال تبني الوزارات المقترحات التي ستخرج بها هذه الدراسة، فقد تساعد على رفع مستوى الأداء والإبداع لدى المديرين في دوائر شؤون الموظفين، مما ينعكس على أداء الموظفين في الوزارات الذي بدوره سؤثر على تنمية الدولة.

### 5.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيله بتفعيله.

الأهداف الفرعية: التي تتلخص في ما يلي:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- الوقوف على محفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- وضع مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

### 6.1 أسئلة الدراسة

تتكون أسئلة الدراسة من سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية. أما السؤال الرئيس فهو كما يلي:

ما هو واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وما هي المقترحات الكفيله بتفعيله. أما الأسئلة الفرعية فهي:

- هل يتميز مدير دائرة شؤون الموظفين بخصائص شخصية إبداعية؟
- هل منهج تفكير مدير دائرة شؤون الموظفين، منهج إبداعي؟
- هل يتمتع مدير دائرة شؤون الموظفين بمهارة التواصل؟



- ما هو دور الوزارات في تحفيز الإبداع لدى الموظفين؟
- هل هناك أساليب جديدة في دوائر شؤون الموظفين طورها المدير وتم العمل بها؟
- ما المقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- ما هي معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- ما هي المقترحات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري؟

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

هناك مثل صيني يقول " إن السمكة تبدأ بالتعفن من رأسها" وهذا الكلام صحيح لو أخذنا نقيضه، بمعنى أن الازدهار يبدأ أيضاً من الرأس، فالمدير أحد مفاتيح التغيير في المنظمات، وإذا اقتنع بفكرة يسهل تنفيذها؛ لذا يعتبر تطوير المدير النقطة الأهم في سياق تطوير المنظمة جميعها. (جاك، كريستيان، 2003).

ويرى بعض الكتاب أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون بالمستقبل هي البند الأول في التوصيف لوظيفة مدير، فإذا لم يجد المدير وقتاً للجانب الإبداعي في وظيفته، فإن في ذلك خطورة عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، وذلك لما لوظيفة المدير من أهمية، وتأثير يشمل عدداً من المرؤوسين. (عامر، قنديل، 2010)

فمن الجدير أن يكون هناك دراسات توجه الاهتمام الكافي لفئة المديرين وواقع الإبداع لديهم، لما لها من انعكاسات على فاعلية الأداء ومستوى إنجاز المرؤوسين والدوائر، فالمديرين الذين يتمتعون بدرجة من الإبداع يستثمرون ذلك في إدارتهم، وبالتالي يؤدي إلى مستوى أداء أعلى .

ونظراً لأن المديرين جزء من قطاع الموظفين، ويحتلون دوراً مميزاً له أهميته، وبما أن الأساليب القديمة لم تعد صالحة ليوم فأصبح هناك ضرورة لتواجد مديرين مبدعين يبدون أفكاراً مميزة ويطورون أساليباً جديدة في العمل.

## 2.2 الجزء الأول / الإبداع الإداري:

سيتم التعرف في هذا الجزء على الإبداع الإداري، وخصائص الشخص المبدع، ومعوقات الإبداع الإداري، وصفات المدير المبدع.

### 1.2.2. تعريف الإبداع :

لقد شاع العديد من الآراء الأسطورية الخاطئة حول الإبداع، كان أولها يتمثل في أن الإبداع شيء غامض، لأنه يأتي من مصادر خارجية لا سلطة للإنسان عليها؛ مما يعوق من قدرة الإنسان على إدراك طاقاته الإبداعية وإمكانية توظيفها، واعتقد آخرون أن الإبداع شيء سحري والقلّة من الناس يقدرّون عليه، وبينما يعتقد فريق آخر بأن الإبداع يرتبط بالجنون، لأن المبدع فيه أمور غريبة أو غير عادية وينبغي الابتعاد عنه. (سعادة، 2006).

إزاء هذه الأفكار الخاطئة، فلا بد للكثير من العلماء والمهتمين بالإبداع من الرد وتوضيح ما هيته: فالإبداع في المعجم الوسيط من أبداع أي أنشأه على غير مثال سابق، وأبداع الشيء استخرجه وأحدثه، وقد جاء في المنجد باللغة أن بَدَعَ الشيء تعني اخترعه وصنعه وجاء في لسان العرب أبداع الشيء اخترعه لا على مثال، والبديع من أسماء الله تعالى "بديع السماوات والأرض" أي خالقهما ومبدعهما فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. (لسان العرب).

والإبداع لغة هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة ( جامعة القدس المفتوحة، 2000)، فأبي شخص يستحدث شيء أو فكرة جديدة يعتبر مبدعاً. ويقول طارق سويدان والعدلوني عن الإبداع "هو أن ترى ما لا يراه الآخرون"، وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة"، وهو طاقة عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها" (سويدان والعدلوني، 2002).

ويقول حنورة "الإبداع خاصية إنسانية عبارة عن فعل إنساني وعن ناتج إبداعي متحقق في الواقع الموضوعي بسبب هذا الفعل المتميز والفريد" (حنورة، 1997). ويرى ديبونو أن الإبداع هو "نتاج لحالة عُرِفَتْ باسم الدافعية العقلية ( Mental Motivation ) وتتمثل في مجموعة من المهارات هي مهارات توليد إدراكات جديدة ومفاهيم جديدة، وأفكار جديدة، وبدائل جديدة، وإبداعات جديدة". (نوفل، 2009).

وتعرف ناديا سرور الإبداع أنه: "إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء كان فكراً أو عملاً". (سرور، 2005). ويُعرف عساف الإبداع بأنه: "الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب". (عساف، 1999). وتُعرف حبش الإبداع أنه: "مجموعة من التوجهات والميول الوجدانية والقدرات العقلية التي يملكها الشخص، والتي تمكنه من إنتاج أفكار أصيلة". (حبش، 2005). وتعرف طعمة الإبداع بأنه "القدرة على توليد الأفكار الجديدة التي تتصف بالندرة وعالية الجودة والقيمة ومناسبة للمهمة" (طعمة، 2006).

ويقول ويلسون: "إن الإبداع ليس برنامجاً جديداً أو تقنية جديدة ولكن المقصود بالإبداع هو: التغييرات التي تضمن أداء مهام جيدة، أو تحولاً كبيراً في طريقة أداء المهام الحالية، التي تتضمن أداء مهام جيدة". (ويلسون، 2007). ويُعرف بيرس الإبداع: "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه". (المعاينة، البواليز، 2000).

نستنتج أن تعدد التعاريف التي تتعلق بالإبداع لا يدل على صعوبته، وإنما لتعدد الباحثين الذين تناولوه، ورغبة كل باحث أن يعطي تعريفه الخاص به، ولكن نلاحظ أن هناك شيء مشترك بالتعريف وهو الاستحداث. ونستج أيضاً أن الاتيان بأفكار جديدة لا يرتبط دائماً بما هو جيد، إذ أن عدد الأفكار الجديدة السيئة لا يقل عن عدد الجيد منها، ولكن لا يمكن تسميتها إبداعاً وإنما تخريب.

ويمكن الخروج بتعريف للإبداع بأنه: عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة، أو أفكار غير مستهلكة بطرق جديدة. إن الإبداع غير مقتصر على شخص معين أو منظمة محددة، بل هي عامة للجميع، مع وجود فروق بين الأفراد فيها أو بين المنظمات.

## 2.2.2. التفكير الإبداعي:

الحاجة إلى التفكير الإبداعي هي حاجة ملحة في كل عصر من العصور الماضية، ولولا المبدعين لما أصبح لدينا هذا الكم الهائل من الاختراعات والاكتشافات والانجازات العلمية والأدبية والفنية. ويعرف جروان التفكير الإبداعي: "بأنه نشاط عقلي مُركب وهدف تُوجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً". ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة". (جروان، 1998).

وعرف تورانس التفكير الإبداعي : "أنه عملية تحسس للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات، والبحث عن حلول يمكن التنبؤ بها، وإعادة صوغ الفرضيات التي في ضوء اختبارها، بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوافرة، ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين". (نوفل، 2009).

وعرف جيلفورد التفكير الإبداعي على أنه "مجموعة من المهارات تتضمن مهارة الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات، ومن ثم العمل على إعادة صوغ المشكلة وشرحها بالتفصيل". (نوفل، 2009).

وتعرف حبش التفكير الإبداعي بأنه: "الاستعداد والقدرة على إنتاج شيء جديد، أو أنه حل جديد لمشكلة ما، أو أنه تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع" (حبش، 2005). والتفكير الإبداعي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل، وينفي الأفكار الوضعية المقبولة مسبقاً، وبأنه يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية في العمل، والقدرة على تحقيق أمر ما، وهو الذي يعمل على تكوين مشكلة ما تكويناً جديداً (سعادة وزميلة، من كتاب حبش، 2005).

ويعرف سويدان والعدلوني التفكير الإبداعي بأنه "التفكير الذي يقوم على سعة الخيال والإدراك ويُصر على توليد رؤى جديدة للمواقف- مهما بدت غير مألوفة- للوصول إلى حلول إبداعية". (سويدان، العدلوني، 2002).

ويقول توفيق: "أن التفكير المبدع يضم عمليات التخيل والتركيز معاً" (توفيق، 2005).

نخلص إلى أن التفكير الإبداعي هو: إعمال العقل بهدف البحث عن حلول لمشكلة ما، وذلك بعد تحليل وربط المعطيات واستبعاد الحلول الغير مناسبة للوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة.

### 3.2.2. مراحل في التفكير الإبداعي

يمتلك كل إنسان داخله صوتاً إبداعياً يكون عند البعض عالياً والآخر همهمة، وحينما يكون الفرد مبدعاً فإنه يحرر عقله ويكتشف احتمالات جديدة للتعبير عن الذات . ( مل ليفين، 2004). وتوضح نتائج البحوث أن تعزيز الإبداع لا يكون بزيادة قدرة الفرد على تحقيق نتائج مرتفعة في اختبارات

الذكاء، لكنه في تحسين الاتجاهات والمهارات العقلية للفرد وتعزيز مهارات إبداعية كانت في سبات منذ الطفولة. (دافيد ويتون، تيم كاميرون، 2001).

وبصفة عامة، يتفق الباحثون على أن حل المشكلات بإبداع يتضمن أربع مراحل هي:

- الإعداد: وتتضمن جمع البيانات وتعريف المشكلة ومن ثم توليد بدائل والفحص الواعي لجميع المعلومات المتاحة، ويكون حلالو المشكلات المبدعون أكثر مرونة وطلاقة في جمع البيانات.
- الحضانة: وهي مرحلة النشاط العقلي اللاواعي غالباً وفيه يمزج العقل أفكاراً غير مرتبطة سعياً وراء حل.
- الإشراف: وهو المرحلة الثالثة، عندما يتم تمييز وتحديد تفاصيل حل إبداعي.
- التدقيق: هو الخطوة الأخيرة، التي تتضمن تقييم الحل الإبداعي بالنسبة لمعيار ما. (دافيد ويتون، تيم كاميرون، 2001).

#### 4.2.2. مفهوم الإبداع الإداري

يُعد البحث في موضوع الإبداع الإداري من أكثر المواضيع الشيقة، على الرغم من أنه يُعد من أكثرها إثارة للجدل، وهذا ما يؤكد عليه الكثير من أعلام البحث في هذا المجال من أمثال ( إلكسندر) الذي يؤكد في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص " أن الإبداع ظاهرة معقدة جداً، ذات أوجه وأبعاد متعددة، وهذا ما ذهب إليه (ماكينون) الذي يؤكد أنه "من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع" ( الخوالدة، 2005).

يرى السكارنة أن الإبداع الإداري هو عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف بقدرته على الخروج عن التسلسل التقليدي في التفكير، ويعرفه " بأنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في المؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية"، ويقسمه إلى عدة مستويات هي: الإبداع الفردي، والإبداع الجماعي، والإبداع على مستوى المنظمة. (السكارنة، 2011).

والإبداع الإداري: هو القدرة على إبتكار أفكار وأساليب ووسائل مفيدة للعمل بحيث تلقى التجاوب الذي يجب أن تلقاه من قبل العاملين في المنظمة، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق

مصالح المنظمة ومصالحهم، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد قرار تتخذه أي إدارة؛ لكنه عملية تتضمن وجود الإداري المتميز القادر على تحريك وإذكاء مواهب معه، بحيث يدفعهم لتوظيف مهاراتهم وليعملوا بروح الفريق، بحيث ترتفع وتيرة الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم سواء بسواء. (القدس المفتوحة، 2000).

ويُعرف الحلبي الإبداع الإداري : الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية؛ مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة؛ وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. (الحلبي، 2009).

وعرف الجعبري الإبداع الإداري: بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. ( الجعبري، 2008).

ويُعرف خوالدة الإبداع الإداري: هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، ويكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين، وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الانتاجية والأدائية الأفضل، كما ويمكن أن يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وقد يتخذ واحداً من الأشكال التالية:

- تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة.
- القدرة على التكيف والمرونة في العمل.
- الاتصالات الداخلية والخارجية.
- المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر.
- استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.
- تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
- رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من تفكير الفرد. ( الخوالدة، 2005).

إن الإبداع الإداري: يتعلق بشكل مباشر بالمنظمة، كما يتعلق بشكل غير مباشر بأنشطة المنظمة. وهو مرتبط أيضاً في تحديد المشكلة ومن ثم وضع بدائل واحتمالات واختيار أفضل هذه البدائل

لاتخاذ القرار فيها وأن هذا القرار جديداً وأصيلاً، ومن ثم تقويم هذا الحل، ويمكن أن يكون الإبداع جذرياً أو تحسيني. وبما أن القرار عادةً هو بيد المدير، فستركز هذه الدراسة على المدراء والإبداع الإداري لديهم.

ولغرض الدراسة يُستنتج تعريف الإبداع الإداري على أنه: القدرة على إبتكار أفكار وطرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل، أو إجراء تحسينات عليها، وتتسم بتحقيق المنفعة العامة، ولها علاقة بالسمات الشخصية للفرد التي تؤثر على أداء عمله، وهذه القدرة العقلية يمكن تطويرها وتميئتها؛ لتنمية المنظمة وتحسين أدائها.

وهذا التعريف الذي ستعتمد عليه هذه الدراسة للاستفادة منه في معرفة واقع الابداع ومقترحات تفعيله.

## 5.2.2. قياس الإبداع:

ويمكن قياس مستوى الإبداع عند الأفراد بعدة طرق منها:

- امتلاك السمات الشخصية والقدرات التي تخول الفرد نحو التفكير الإبداعي.
- امتلاك وتحقيق إنجاز ظهور الإبداعي مقارنة مع إنتاجات أشخاص آخرين.

وتهتم هذه الدراسة بالإبداع الفردي فقط وخاصة لدى المديرين. ولمعرفة مستوى الإبداع الإداري لديهم، فإن هذه الدراسة تبحث في:

- السمات الشخصية عند المديرين وإن كان لديهم قدرات إبداعية أم لا .
- إنجازات المديرين الإدارية الإبداعية في دوائهم، مقارنة مع نفس الدائرة في الوزارات الأخرى.

## 6.2.2. مهارات الإبداع:

هناك علماء من أمثال تورانس وجيلفورد حصروا الإبداع في أربعة مهارات لا بد من وجودها حتى يمكن القول أن هناك اختراعاً أو إبداعاً وهي:



- الإحساس بالمشكلة: أي رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها بدقة، والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها بواقعية، وعلاقتها بالحقائق الأخرى، وإن التشعب بالمشكلة هو الذي يوحى إلى الإبداع، وكلما زادت دراسة المشكلة اتساعاً، تم التوصل إلى أفكار نيرة.
- الطلاقة: يحتاج الإبداع إلى وفرة فكرية، ( عدد من الأفكار التي يستطيع ابتكارها) وربما لا يكون كل العدد نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، ولكن المهم أن يتقبل المبتكر أي فكرة تأتي رأسه، ليجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يختار الأفضل منها.
- المرونة: تعتبر عنصراً حيوياً للإبداع، وتعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، والخروج عن الإطار المعتاد، فقد تبدو الأفكار متنافرة، ولكن بنظرة مرنة إليها تؤدي إلى الربط فيما بينها وتجميع أجزائها.
- الأصالة: يعتبر الشخص مبدعاً إذا توصل إلى شيء لم يسبقه أحد، فالمدير الذي ينقل أساليب الإدارة دون إضافة أو تطوير يعتبر مقلداً، أما إذا أضاف أو حذف أو عدل فيعتبر مبدعاً. ( عامر، قنديل، 2010).
- ويضيف السكارنة: الخيال الخلاق: القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته. ( السكارنة، 2011).

## 7.2.2. خصائص الشخص المبدع:

إن الشخص المبدع هو الذي يُسخر عملية الإبداع للسعي إلى أعظم أشكال الفن على الإطلاق (الحياة الهادفة)، وهو الذي يستطيع تحقيق الإنجاز الشخصي من خلال المشاركة في أكثر الأنشطة الإبداعية المربحة (التفكير المنتج). فالشخص المبدع يستمتع بجمال ودفء شروق الشمس، وتصور قدرات الجنس البشري، ويساعد فريق عمله. (فانس، ديكون، 2003). وقد عرف جاردر (Gardner) الفرد المبدع هو " الشخص الذي يتمكن من حل المسائل دائماً، ويعرف الأسئلة الجيدة في حقل ما بطريقة مبتكرة، وغير متعارف عليها، بحيث تصبح في نهاية الأمر مقبولة في محيط ثقافي معين". (نوفل، 2009).

وينفق الباحثون بأن الأشخاص المبدعين- برغم اختلاف ميادين إبداعاتهم- يشتركون في مجموعة من الصفات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات. والتي توجد بدرجات متفاوتة بين الناس، وقد توجد في وقت معين أكثر من غيره، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع، ومنها الإيجابية أو السلبية :

## 1.7.2.2. خصائص المبدع الإيجابية:

من الملفت للنظر أن هناك سمات أساسية وخصائص عامة يستدل بها على الشخص المبدع ، حيث أن جميع البحوث والدراسات العلمية تؤكد أنه ليس هنالك من يستطيع وضع سمات وخصائص المبدع، إلا أن هناك ظواهر معينة تدل على إمكانية وجود شخص مبدع.

اتفق الباحثون أن فروق الجنس لا تؤثر في توفر الإبداع ، وأن هناك صفات إيجابية تميز الشخص المبدع عن غيره وهي كما يلي:-

- يتميز المبدع عن أغلبية الناس بأنه لا يؤمن بمجاعة الآخرين، ولديه ميل لرفض الكبت والقمع والقيود المفروضة من قبل الآخرين، وله قوة شخصية تمكنه من تمرير أعماله إلى الجماعة التي ينتمي إليها.
- وأنه أكثر دافعية ورغبة في تحقيق الإنجاز والتفوق، والإلتزام بالعمل، ويبدل مجهود كبير في ميدان تخصصه، ولكنه يفضل العمل بهدوء بعيداً عن الناس.
- أكثر تفوقاً من حيث خصائص الصحة النفسية وامتلاك الحرية وهو يحاول ويجتهد حتى يسمو بما يحققه على نفسه وعلى غيره. ( حنورة، 1997).
- لديه الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطرات الذكية، والميل للبحث والتحقيق وحب الاستطلاع والانفتاح على الخبرات الجديدة. (جروان، 1998).
- يتميز بأصالة التفكير، وعدم التقليد الجامد، وإذا نقل شيئاً يضيف عليه بعداً جديداً (عبد نور، 2005).
- عنده خيال واسع وغني وغريب، ولكنه ليس شاذاً أو مجنوناً، كما يعتقد البعض. (خوالدة، 2005).
- يتميز بالإصرار ومقاومة العقبات، وعدم الانسحاب أو الاستسلام، وإذا فشل يعتبر ذلك فرصة ممتعة لخبرة جديدة، ويتجاهل النقد المثبط والمواقف العدائية التي تقف عائقاً أمامه. (قطامي ، المشاعلة، 2007).
- قادر على النظر إلى الأمور من عدة زوايا، ولديه إحساس بما يدور حوله من مشكلات وتناقضات تثير اهتمامه وتنشط تفكيره. (السويدان، العدلوني، 2002).
- يتميز باللماحة، وسرعة البداهة وتعدد الأفكار والإجابات وتنوعها مقارنة مع زملائه. ( المعايطة، البواليز، 2000).

- يحرص على تسجيل أفكاره وتحليلها، وعدم التعجل عند الوصول إلى فكرة جديدة، بل يعطيها الوقت الكافي لتختمر.
  - تتوفر لديه القدرة على التعبير عن عواطفه وأفكاره، ولا يعلق أهمية كبيرة على استحسان الآخرين وموافقتهم، وإنما يعاني من استنكارهم وسخريتهم. (عامر، قنديل، 2010).
  - يهتم بالمعاني والمؤشرات، ويعتمد على الملاحظة الشديدة، وقادر على الإلمام بالتفاصيل التي تهمة. (سويدان، العدلوني، 2002).
  - يتميز بمرونة التفكير، ويخرج عن الأنماط أو القوالب الموضوعية للأشياء فهو لا يراها ببيضاء أو سوداء فقط بل عدة ألوان، ويبتعد عن الأساليب الروتينية في العمل. (القطاونة، 2000).
  - يمتلك ثقة عالية بنفسه، ولديه طموح كبير (معمار، 2006).
  - عنده قدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء، والغزارة الفكرية، والميل إلى المخاطرة (نوفل، 2009).
  - يؤدي الأعمال في ميدان أو أكثر بطريقة متقدمة تفوق الأداء العادي والمتعارف عليه بين الأفراد، فهو يتميز بالتفكير المتشعب والوعي الإنساني والأسلوب المبتكر.
  - يتصف بالاستقلالية والإنتاج المجدي والتفكير السريع المترابط والمتسلسل والمهارات المتعددة والطلاقة في التفكير. (سرور، 2005).
  - النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي حيث يميل المبدع غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير. (الجعبري، 2008).
- إذا اجتمعت جميع الصفات أعلا في الشخص المبدع ، بالإضافة إلى الأخلاق والقيم فذلك يحقق السعادة لجميع البشر.

### 2.7.2.2. سمات المبدع السلبية:

هناك بعض الخصائص للمبدع والتي يمكن تصنيفها بأنها سلبية وهي كما يلي:

- الجدل والمناقشة.
- التمرکز حول الذات
- قلة التعاون مع الآخرين مقابل الميل إلى العمل المنفرد.
- المزاجية أحياناً.

- زيادة في النشاط.
- الرغبة في السيطرة.
- مقاومة سيطرة الآخرين.
- والميل إلى معارضة الأنظمة والقوانين. (نوفل، 2009)
- عدم المبالاة في التقاليد والمجاملات
- العناد والسخرية والمزاجية.
- شرود الذهن .
- مقاومة السيطرة أو الهيمنة.
- عدم الرغبة في التواصل مع الآخرين.
- اهتمام متدني في التفاصيل.
- تناقضات عصابية أحياناً. ( سرور، 2005)
- سرعة الاستثارة وعدم ضبطه تعبيراته الانفعالية.
- الانعزالية والانطواء. ( المعايطة، البواليز، 2000).

## 8.2.2 . تطوير الشخصية المبدعة Developing Personal Creativity

هناك مقولة، تؤكد بأن في قلب كل فرد روحاً مبدعة، فإذا ما توفرت البيئة الملائمة، والمشجعة على الإبداع، فإن تلك الروح تتألق وتزدهر. (حبش، 2005) وتؤثر البيئة على مختلف مستوياتها (الاجتماعية والثقافية والعملية) على سلوك الفرد من خلال عملية الاستثارة التي تدفع الفرد إلى ممارسة عمليات عقلية متنوعة، بدءاً بالعمليات البسيطة وصولاً إلى التفكير الإبداعي ، وكلما كانت البيئة غنية بمثيرات متنوعة كلما زاد الإبداع لدى الأفراد . (نوفل، 2009).

### 1.8.2.2. عوامل تؤثر على الإبداع:

إن الإبداع عملية متعددة الوجوه، ويتميز بالتعقيد، ولكنه مهارة يمكن أن تتطور، وأن تزداد يوماً بعد يوم من خلال المراس والتدريب، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل مؤثرة في الإبداع منها :

- زيادة ثقة الشخص بأنه مبدع، ففي داخل كل إنسان نفحة روحية حكيمة وذكية متكاملة وهي تتجاوب معه مطابقة وموافقة لاعتقاده وهدفه ( توفيق، 2005) .

- فهم موضوع الإبداع ، مثل عملية التفكير الإبداعي، معوقات الإبداع، ومن ثم تطوير القدرات الإبداعية للأشخاص من خلال التدريب. ( سرور، 2005).
- توسيع اهتمامه ، وذلك عن طريق السؤال عن الأشياء والاطلاع على المعارف الجديدة.
- الاستعداد إلى الإبداع، من خلال تجميع المعلومات المختلفة والمتنوعة، والاندفاع إلى الأمام، ثم تكوين الانطباع الأول عن الأشياء، والاهتمام بالمظهر، وتكوين صفة مميزة، كلها عوامل مؤثرة في الإبداع.
- التخلي عن بعض العادات، وأكثر شي هو النص المكتوب الذي لا يمكن إجراء التحسين والتطوير عليه.
- تزويد بيئة صحيحة، بعض الناس يفضلون سماع الموسيقى، وآخرون الهدوء أو الصمت.
- تزويد بوقت الإبداع، الوقت شيء مهم جداً ، فخمس دقائق من التفكير قد تشكل اختلافاً.
- المواظبة أو المثابرة ( التعلم من الأخطاء) ، الإبداع ليس شيئاً سهلاً، وإن حدثت أخطاء ، فالأخطاء شيء متوقع وهو جزء من الإبداع.
- استخدام الحواس إلى أقصى حد ممكن، عن طريق التحليل والتمحيص ، وذلك لجمع المعلومات ومعالجتها، وهذا التحليل يساعد على ربط الأمور مع بعضها لتكوين الإبداع في شيء جديد. (نوفل، 2009 )
- النظر إلى الأشياء بعين نشطة وذكية، وتسجيل أي فكرة عابرة وعدم تجاهلها. (هارولد ليفت، 1987 ).

### 2.8.2.2. الأساليب العلمية في تنمية الإبداع:

معظم هذه الأساليب تتجه للتدريب على توليد أفكار، ومبادئ لمواجهة أو حل المشكلات، وتركز أساساً على تنشيط العمليات النفسية التي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر، وبعض السمات المزاجية أيضاً. ( عامر، قنديل، 2010)، ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً:

- العصف الذهني: ويقوم على مبدئين رئيسيين هما (إرجاء تقييم أو نقد الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار) و( الكم يولد الكيف). ( عامر، قنديل، 2010).
- أسلوب الحل المبدع للمشكلات: أحد الفروق الرئيسية بين حلالي المشكلات الفعالين، الإبداعيين والأفراد الآخرين هي أن حلالي المشكلات المبدعين أقل تقييداً. يسمحون لأنفسهم بمزيد من المرونة في التعريفات التي يفرضونها على المشكلات وعدد الحلول التي يتعرفون عليها، باختصار يفعلون ما يحدده كارك وايك (1979) لعدم اتخاذ القرارات

الموضوعة في قوالب: "عقد نفسك" بمعنى " ولد مزيدا من الخيارات الخاصة بالمفاهيم" (دافيد ويتون، تيم كامبرون، 2001). ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة أفكار أساسية أهمها:

- أ- عملية الحل الإبداعي لأي مشكلة تنطوي على عمليات صغرى متعاقبة ومتداخلة وهي: ملاحظة المشكلة، جمع الحقائق المتصلة بها، تحديدها، التفكير في الحلول المختلفة لها، إختيار الحل الأمثل، إختيار فعالية هذا الحل وتقديم مبررات قبوله كحل نهائي.
- ب- السلوك المبدع له عائده الذي يتخذ أساساً، صورة يتميز بصفتين : التفرد ( الأصالة) والقيمة (الفائدة العملية أو الوظيفية).
- ت- لكي يكون الشخص مبدعاً لا بد أن تتوفر لديه درجة عالية من القدرة على استشفاف المشكلات المحيطة به. ( عامر، قنديل، 2010)

## 9.2.2 . معوقات الإبداع الإداري:

يوجد عدد كبير من معوقات الإبداع التي تعطل بعض القدرات الفكرية، ويجب الانتباه إلى هذه المعوقات وفهم أبعادها. لأن التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى في توفير مناخ للإبداع ومن ثم ليتم علاجها والتخفيف منها. وتعتبر سرور معوقات الإبداع كما يلي:

- معوقات بيئية: مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، عدم تأييد الزملاء، عدم توفر الدعم المادي.
- معوقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية، والخوف من النقد بدل الاقتراح، عدم توفر المكافأة.
- معوقات بصرية إدراكية: استخدام حاسة واحدة في التفكير، أو الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد.
- معوقات تعبيرية: عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين .
- معوقات فكرية: استخدام أفكار غير مرنة وغير صحيحة يؤدي إلى حل غير صحيح ومنقوص.
- معوقات إدراكية: النظرة النمطية للأمور، والميل إلى تقييد المشكلة، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.

- معوقات عاطفية ( إنفعالية): مثل الغموض ، عدم الرغبة في التطور، عدم القدرة على الاسترخاء والراحة والنوم، الخوف من ارتكاب الخطأ.
- معوقات شعورية ولا شعورية: يخشى من الأفكار الجديدة، ويخشى من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار.
- معوقات الوقت: إنجازات إبداعية لم تُقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما قدرهم المجتمع بعد مماتهم، والزمن يؤثر على كمية الإبداع ونوعه، وطبيعة تقييم المجتمع له.
- المديرون المستبدون: وهم المديرون الذين تكون إجاباتهم دوماً جاهزة، ويحاولون حل المشكلات دون مشاركة أحد، ويطلق عليهم (بالعنيدين) وهذا لا ينمي الإبداع لدى الموظفين.
- معوقات أخرى: مثل نقص المعلومات ونقص الخلفية عن الإبداع، وعدم تشجيع الأفراد على الانتاجية، وعدم استغلال قدراته وحواسه، وعدم المناقشة، والاستهزاء والسخرية، وعدم تقدير العمل. والطريقة البيروقراطية تقلص وتعمل على إعاقة الإبداع، لأنها مقيدة وصارمة، وعدم وجود المرونة واتباع الروتين الدائم يكبح الإبداع. (سرور، 2005).
- ويضيف معمار معوقات إقتصادية: الوضع الاقتصادي المتردي وتسلط الأسرة والتربية التقليدية . (معمار، 2006).

ويعتقد هارولد ليفت أن قاتل الإبداع هو انتقاد الأفكار عند العصف الذهني ، فيجب عدم انتقاد أية فكرة بغض النظر عما لو كانت سخيفة أو بعيدة عن الموضوع لأن النقد سوف يكبت التفكير الإبداعي. (هارولد ليفت، 1987).

ويقول ويلسون: المدهش كيفية مقاومة الكثير من الإبداعات التقنية التي تظهر قيمتها للملاحظ الذي ينتمي للتنظيم، لأن استخدام تلك الابتكارات يغير مهام المشغل وصلاحيات المدير، فمقاومة الإبداع مرتبطة إذا كانت تتوافق أم لا تتوافق مع إجراءات المديرين المتبعة في التنظيم، فهي على استعداد لتقبل الإبداعات ( أو عدم مقاومتها) عندما تسهل أداء المهام الحالية بطريقة تتوافق مع إجراءات المديرين المتبعة في التنظيم. (ويلسون ، 2007) .

ومن معوقات الإبداع الإداري :غياب دعم القيادات الإدارية فأسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة يسهم في تثبيط وإعاقة السلوك الإبداعي لديه. وإنعدام السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى الموظفين (علي، 2008).

وتشير دراسات التفكير الإبداعي إلى الاستقرار الوظيفي Creativity and Functional Fixity لعمل الأشياء المختلفة هو من معوقات الإبداع؛ فالأفراد الذين يفكرون بالأشياء أو الأفكار القديمة نفسها مرة تلو الأخرى، فهم أفراد لا يتمتعون بالخيال، وغير ذاكرين، وهم أقرب إلى أن يكونوا مملين في أعمالهم الاجتماعية، ومن ناحية أخرى، فإن الأفراد المبدعين يرون علاقات جديدة، وارتباطات غير معتادة بين الأشياء أو غير ذات صلة فيما بينها. (نوفل، 2009).

نخلص إلى أن المبدع يواجه عدة معوقات منها:

- معوقات شخصية من الفرد: مثل الخوف من الفشل والانتقاد وتحمل المسؤولية، التفكير التقليدي المتكرر.
- معوقات من الزملاء: بالاستهزاء والانتقاد ورفض الأفكار الجديدة.
- معوقات من المديرين: مثل هيمنة المدراء والإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة، عدم الثقة بالمرؤوسين، ومركزية العمل ورفض التجديد والنمط التقليدي في الإدارة، ووجود فجوة في عملية الاتصال، والخوف على صلاحياتهم.
- معوقات من المنظمات: بفرض الالتزام بحرفية القوانين والأنظمة وعدم دعم الإبداع وعدم وجود قيادات مبدعة.
- معوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية: وذلك بنظرة المجتمع للمبدع، والخوف من التغيير، والأوضاع الاقتصادية مثل الخوف على الوظيفة وقلّة الحوافز المادية. وتحمل تكاليف محتملة في سبيل الإبداع.
- معوقات بيئية: مثل المكان الغير مناسب من إضاءة وتهوية وغيرها.

## 10.2.2. للتغلب على معوقات الإبداع الإداري:

إن تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح هو أهم خطوة في حلها، وبعد استعراض معوقات الإبداع الإداري، نخلص بعدة مقترحات للتغلب عليها:

- تشجيع العاملين على مزيد من الانجاز والإبداع، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، واستشعار المسؤولية وعدم الخوف من النتائج التي قد تترتب على سلوكهم الإبداعي، وتجربة أفكار جديدة.



- تغيير أساليب المديرين الإدارية والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه، وتفويض صلاحيات، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً. وفتح أبواب الاتصال والحوار من أجل تبادل الآراء والأفكار، وتقديم حوافز ومكافآت للمبدعين والمتميزين.
- والقيادات التنظيمية لها دور كبير في مواجهة المعوقات السابقة في اختيار المديرين المبدعين، ودعم الإبداع. ويجب العمل على إزالة المعوقات وتنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة، وعدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة، والتركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة، ومعالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع، وجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

## 11.2.2. الإبداع داخل المؤسسات أو المنظمات:

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات، والإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل، مهما كانت كفاءتها الحالية عالية، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية العنصر البشري في المؤسسة، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع (القطاونة، 2000).

وبما أن نجاح جهود التغيير في أية منظمة يتوقف على إبداع أعضاء الفريق ورغبتهم في المغامرة، فينبغي كسب ثقتهم والحفاظ على تلك الثقة وتميئتها، وتمثل إحدى الطرق الفعالة للقيام بهذا الأمر في مشاركتهم المعلومات؛ حتى يستطيعوا ابتكار الحلول التي تنصب على الأهداف الصحيحة، وتنتعش فيه الثقة، كما ينبغي عليها أن تدرك أن الألفاظ التي تتفوه بها والتصرفات الصادرة عنها سوف يقلدها الموظفون. (بوزان، وآخرون، 2005)

### 1.11.2.2. السلوك الإبداعي في المؤسسات:

وهو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس من الضرورة أن ينتج نتاجاً جديداً أو خدمة جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يتجسد السلوك الإبداعي في واحد أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية:

- تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة.
- القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل.
- سعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية.
- المساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر.
- استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.
- تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
- رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من تفكير الفرد. (القطاونة، 2000)

## 2. 11.2.2. وجود المناخ الملائم للمبدعين داخل المنظمات :

لا تستطيع المنظمات الكبيرة أن تعزل الإبداع؛ ومن المستحسن أن تكون هناك فرص كثيرة للمبدعين على جميع مستويات المنظمة، حتى لو كان المدير يمكنه أن ينجز كل ما يريد إنجاز، فالتجديد والابتكار والتجريب يأتي من الكثيرين وليس من القلة، ولا بد من إشراك جميع المستويات في المنظمة. وعلى المنظمات أيضاً أن تقيد بعض الحريات التي يتمتع بها قادتها ومديريها لكي تزيد وتحسن من حرية الأفراد وتشجعهم على الإبداع. وعلى المدير أيضاً أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.

## 1.2.11.2.2. دور المنظمات في تشجيع الموظفين على الإبداع

على المنظمات عمل ما يأتي لتشجيع الموظفين على الإبداع:

- توافر المرونة في استيعاب أفكار الآخرين.
- تقبل الاختلافات الفردية.
- عرض المواقف الإيجابية.
- السماح للأفراد أن يكونوا نشيطين.
- توافر حرية طرح الأفكار الغريبة. (نوفل، 2009)
- مكافئة وتشجيع الإبداع حيث وجد.
- عدم معاقبة الفشل لأنه فشل، فالعقوبة للمتقاعسين عن العمل.
- إعطاء مرونة في العمل واللامركزية في اتخاذ القرار.

- تعزيز الرقابة الذاتية.
- تشجيع التوجه نحو التجربة والمحاولة. ( القطاونة).

## 2.2.11.2.2 دور المنظمات في تشجيع المديرين على الإبداع:

على المنظمات عمل ما يأتي لتشجيع المديرين على الإبداع:

- الثقة والتقدير. يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا.
- توفير إمكانيات العمل: يجب أن تتوفر لدى المدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة على مستوى العمليات المختلفة.
- رضا العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمكافآت والعلاج .....
- الاتصالات الخارجية والتدريب: يجب الاطلاع على أحدث التطورات في محيط العمل والحصول على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها وإعداد برامج دورية للعاملين للتعرف على أحدث الطرق في محيط عملهم.
- الحوافز الإيجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها: يجب ألا يخضع تطبيق الحوافز إلى قيود إدارية وأن تعطى للمدير السلطة في تطبيقها بشكل سريع حتى يتحقق السلوك المطلوب.
- الحد من تعدد أجهزة الرقابة: فتعدد أجهزة الرقابة يؤدي إلى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات الرشيدة لصالح العمل.
- القيادة العملية السليمة: فتوافر القيادات الإدارية في المستويات العليا التي تتوفر لها إمكانيات العلم والخبرات تجعل مهمة المدير أسرع وأسهل وتحفزه على أداء عمل أفضل في شتى المجالات. ( عامر، قنديل، 2010).

من كل ذلك يمكن أن تتحقق السلوكيات المرغوبة لدى العاملين والمديرين وجميع الأفراد في المنظمة لتحقيق أداء أفضل في مختلف عمليات الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة وللعاملين والمجتمع .

## 3.2.11.2.2 دور المنظمات في توفير مناخ الإبداع

على المنظمات عمل ما يأتي لتوفير مناخ الإبداع بشكل عام:

- مناخ العمل: لا بد من تميز مناخ العمل بالمؤسسة بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون قيود، وأيضاً تميزها بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل، الذي يفتح باب التفاعل والحوار دون حساسية أو نزاع.
- القيادة: لا بد من تميز قيادة المؤسسة بالمهارة القيادية لضمان إدارة عمل فعالة وعادلة تدفع الأفراد للمشاركة الإيجابية في العمل وتضمن لكل عضو حقوقه ومساهماته ولا تجبرها لصالحها. (عساف، 1999).

وهناك أعمال أخرى يمكن استنتاجها وإضافتها لتوفير المناخ الإبداعي بشكل عام هي:

- الموارد: يعتبر الوقت والمال من أهم الموارد التي تؤثر على إطلاق شرارة الإبداع؛ فلا بد من توفيرهما وتوزيعهما بعناية فائقة ، لأن عكس ذلك يؤدي إلي تثبيط الهمم .
- مساحة المكان: كلما كانت مساحة المكان الذي يعمل فيها الموظف واسعة كلما حركت خياله الإبداعي أكثر.

نستنتج أن الإبداع مورداً قيماً من الموارد التي ينبغي الاهتمام به، والعمل على تعزيزه وتطويره، وأن للمنظمات دور فعال ومهم جداً في إيجاد مناخ إيجابي يشجع على الإبداع عند المديرين والموظفين. فالمنظمات الناجحة والتمتيزة في أدائها وإنجازاتها، هي تلك المنظمات التي تفرّد للإبداع جانباً من اهتماماتها، وتسخر له قدراً من إمكاناتها، وتحشد له جهوداً كبيرة. وتهيئ الظروف المناسبة له.

## 12.2.2. مهارات وميزات المدير الناجح:

إن المدير هو أهم إنسان تُسندُ عليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها في إتقان ونجاح، والذين يعملون معه كمساعدين أو كمرؤوسين هم في الواقع تابعين له، وهو المسؤول عنهم، وعن إنجازاتهم، وعن نجاحهم وفشلهم، وله أن يوجههم ويصحح أخطائهم وانحرافاتهم. (إبراهيم، 2003). ولكي يكون المدير قائداً جيداً؛ فإنه ليس من الضروري أن يغير من قيمه الداخلية، ولكن عليه أن يكون قادراً على تغيير نمطه في التعامل مع الآخرين؛ ليناسب مختلف المواقف. (الجامعة المفتوحة، 2000).

ويرى بعض المديرين أن تغيير الموقف أسهل كثيراً من تغيير نمطهم القيادي، فإذا لم يستطع المدير تغيير نمطه القيادي ليلتئم مجموعة مختلفة من المرؤسين فإنه يختار المرؤسين طبقاً لنظامه المفضل في القيادة. (عبد الوهاب، 1996).

نظراً لأن الإداريين يمثلون حجر الأساس في الهيكل التنظيمي، وهم بمثابة الرؤساء والقادة لأي منظمة. فمن الأهمية بمكان تحديد الصفات العامة الواجب توافرها في بهم ، فإن كانوا أقوياء، قويت المنظمة، وإن كانوا ضعفاء ضعفت. وقد اهتم كُتاب الإدارة ورجالها بوضع بعض الصفات التي يرون ضرورة توافرها في المدير، نجمل بعضاً منها:

فقد وضع المصري معايير اختيار المدير الكفاء منها :

- الدراسة العلمية ، والخبرة العملية ( عدد سنوات الأداء).
- الأقرب أو الأكثر صلة للمستويات العليا.
- الأكثر رضا من قبل مرؤسيه حتى ولو كان أقل رضا من قبل رؤسائه.
- التعامل مع المواقف ومواجهة المشاكل. ( المصري، 2004).

وبين الموسوي صفات على المدير أن يتحلى بها وهي:

- الوعي Awareness : أي وعي المدير لمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة هذا التأثير، ووعيه أيضاً للعوامل التي تزيد من فعاليته، وهذا يتضمن الالمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة والحفز والاتصال.
- الإحساس والتعاطف Empathy : أي القدرة على فهم حاجات الآخرين، وهو أبعد من مفهوم الشفقة، وإنما معرفة حاجات الأفراد لفهم السلوكيات الصحيحة للتعامل معهم، ومعرفة ردود أفعالهم، مما يؤدي إلى فعالية وإنتاج أكثر.
- الثقة Confidence : ثقة المدير بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية الأداء، وعدم ثقته تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يجعله يزيد الرقابة عليهم، وذلك يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتأخيرها، أو اتخاذ قرارات غير كاملة.
- القدرة على الاتصال Ability to Communicate : أي قدرة المدير على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه، فالمدير الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتوضيح إليهم ما يريده، يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى. ( الموسوي، 2004).

ويرى كنعان أن هناك عوامل شخصية يجب أن تتوافر لدى المدير منها:

- قدرة المدير على التوقع، والابتكار.
- قدرة المدير على ضبط نفسه في المواقف الحرجة. ( كنعان، 1995).

ويعتبر عامر وقنديل أن الصفات التي يجب على المدير Traits أن يتحلى بها منها:

- خصائص الشخصية: كالمثابرة والصبر والمبادأة والمرونة.توافر الاتجاهات الإيجابية بالنسبة للثقافات الأخرى: فالأفراد الذين يتعصبون لثقافتهم، وينظرون للثقافات الأخرى على أنها الأقل لا يستطيعون التكيف والعمل في هذه المنظمات.
- السلوك Behavior ويشمل القدرة على التكيف والعمل في ظل ظروف تتسم بدعم الوضوح، واحترام الآخرين، والحساسية بالنسبة للثقافات الأخرى وتقدير الاختلافات بين المواقف المختلفة.
- الإلمام بثقافة كاملة Integrated Culture سعة الأفق، وسعة الإطلاع، وتعدد الوسائل في الاختيار كالاختبارات النفسية أو المقابلات للتأكد من توافر هذه الصفات.(عامر، قنديل، 2010).

ويضيف شفيق مواصفات المدير الناجح ما يلي:

- النزاهة والأمانة، والمظهر اللائق ، وسلامة البنیان.
- يشيع جواً من البهجة مع الآخرين.
- العدل والمساواة في الثواب والعقاب مع الموظفين.
- الانتماء للعمل والوطن، والتفاني في الأداء وتحمل المسؤولية.
- القدرة على التوجيه والمتابعة، وتوزيع الأدوار بين الموظفين.
- الإلمام بالقوانين والأنظمة. (شفيق، 2007).

ويرى فتحي أن من أهم صفات المدير ما يلي:

- أن يكون قدوة حسنة لغيره وينطبق ذلك على قوله تعالى: (يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٣﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٤﴾). (سورة الصف: 2،3).

- الدقة في العمل، وملاحظة كل ما هو حوله. (فتحي، 2007).

وترى مصطفى أن من مهارات المدير العصري:

- يمتلك الميني كمبيوتر الذي يوضع في الجيب، فينظم مواعيده بنفسه. ويعتبر دليلاً معه دائماً يحتوي أرقام العملاء.
- يصطحب المدير الكمبيوتر المحمول lap top ويستخدمه دائماً في مراسلاته وعرضه الشرائح ويكون معه في كل الأماكن.
- يستخدم شبكة الانترنت العالمية في البحث عن المعلومات التي يحتاجها. (مصطفى، 2001).

ويعتقد جوزيف أنه على المديرين أن يكونوا بطريقة تشبه كثيراً طريقة المخترعين، الذين يجربون ويفشلون؛ حتى يصلوا إلى منتج أو أسلوب جديد، فإن المديرين أيضاً يبتكرون أساليب في تطوير المؤسسات، فهم لا يملكون تصميماً ثابتاً. (جوزيف، 1997).

ويعتقد دريل آر ليمنج، أن من مهارات المدير قدرته على زرع بذور حسن النية والثقة بين الموظفين، والقدرة على ترتيب الأولويات، ورؤية الصورة الأشمل وتعقبها، والقدرة على وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق، والقدرة على قلب المعارضين من الموظفين إلى مؤيدين. (دريل آر. ليمنج، 2006).

ويقول بروس وميرل: على المدير أن يزيد من فعالية العمل وذلك بالاستماع لموظفيه عن احتياجاتهم، وتكون عادةً الإحتياجات مثل تجهيزات مكتب بسيطة، طريقة سريعة للوصول إلى المعلومات، سرعة في رد الإدارة على أسئلة موظفيها، مساعدة في الأعمال الروتينية ومنع تراكمها. (بروس، ميرل، 1994). وأن من خصائص القيادة الاستماع إلى الناس، وبناء الروح المعنوية وتشجيع الموظفين. فالإصغاء جزء هام من الاتصالات الإنسانية الفعالة وهو مهارة هامة يجب استفادة المدير منها لتحقيق اتصال جيد بينه وبين الموظفين والتعرف على قدراتهم، والتخفيف من غضبهم ورفع معنوياتهم. (وزارة الحكم المحلي، 2008).

ويرى الفقي أن هناك مهارات في الاتصال الناجح على المدير التحلي بها؛ والتي تساعده على كسب القلوب والتعامل معهم بانسجام ومن نصائحه:

- استوعب محدثك، أي معرفة شخصيته إن كان عصبي أو هادئ، متزن... وحاول أن تتماشى مع نمطه .
- استمع أكثر مما تتكلم. وأنظر إلى العين، ولا تجول ببصرك يميناً ويساراً.
- ابتسم ، فالابتسامة قادرة على تذليل العقبات. بناء على قول النبي " وتبسمك في وجه أخيك صدقة" .
- فرّق بين الخطأ والمخطئ، هاجم الخطأ ولا تهاجم الشخص المخطئ.
- إعادة الصياغة، بعد أن ينتهي المتحدث حديثه لخص كلامه بصياغتك الشخصية، هذا يوضح الأمور بشكل أفضل.
- تحدث دائماً بإيجابية، وإذا كانت هناك مشكلة إبحث عن الحل وكن متفائلاً.
- كن مرناً، وتقبل وجهات النظر ، ولا تتحدث بتصلب في الرأي. (الفقي، 2008).

ويرى طيب أن الإداري الناجح يجب أن تتوفر فيه صفات خاصة منها: ( قوة الشخصية، القدرة الجسدية ، والقدرة العقلية، والذكاء، والقدرة على التكيف، والقدرة الخطابية، والثقة بالنفس والمشاركة والقدرة على مواجهة الصعاب وحل المشكلات. ( طيب، 2001).

ويرى الطائي والفضل أن كفاءة المدير هي من الأمور المهمة ، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماسة هي أسلوبه، فالمدير له الفاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن الخوف والتهديد، ولا بد للمدير أن يتيح الفرصة للمرؤوس بالمبادأة في تقديم مقترحات في أعمال الإدارة ونظمها، ولا بد أيضاً أن يهتم بتزويد المرؤوس بكل المعلومات عن العمل والتي تعينه على أدائه على أحسن وجه، وكما عليه أن يبدي تقديره للمرؤوس ويعبر عن فكرته الجيدة بكل أساليب التشجيع عندما يستحق ذلك. ( الطائي والفضل، 2006) .

ويعتقد ديرسال أن كل موظف يفضل أن يتلقى تشجيعاً نافعاً، ليزيد من جهده، والمدير الناجح يهتم بذلك، وأن كل مكتب فيه كثيراً من المضايقات، مثل فتح أدراج سفلى، تهوية، إضاءة ، أماكن مغلقة قد تؤدي إلى نتائج شنيعة، أو مضايقات صحية، وكل هذا يجب أن ينتبه إليه المدير. (ويليام، ديرسال، 1963).



نلاحظ تركيز العلماء على مجموعة صفات ضرورية للمدير منها لها علاقة بشخصيته، مثل (قوة الشخصية وحسن المظهر) ومنها بقدراته العلمية والمعرفية، مثل (الإلمام بالقوانين، والتطور المعرفي والتكنولوجي)، ومنها الاجتماعية مثل قدرته على التواصل والانصات كثيراً، وتعتقد الباحثة أن الانصات المقصود به ليس بالأذنين فقط وإنما بقلبه وعقله وحده وينتظر حتى يتم الموظف كلامه.

### 13.2.2. قدرة المدير على الإبداع:

وبما أن الإبداع هام للقيادة الناجحة والفعالة، فعلى المدير أن يمتلك قدرة على توليد أفكار جديدة يتبعها الأتباع، وهذه الصفة ليست فقط قدرات وإمكانيات لدى المدير، وإنما هي قرار يقرره بأن يكون مبدعاً، فينتج بإدارته اتجاهاً مبدعاً. (طعمة، 2006). وتعتبر هذه القدرة من القدرات الهامة اللازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات، وذلك لأن المدير الغير مبدع يكون مديراً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاظ، يستخدم أسلوب قمع موظفيه أكثر من تنمية أفكارهم. وتوفر هذه القدرة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، وعلى ابتكار وسائل كفيلة بمواجهة المشكلات، وتساعد أيضاً على خلق أفكار جديدة تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وقدرته على تحمل المسؤولية بشكل أكبر (كنعان، 1995).

ولا زال هناك بعض أعضاء الإدارة يشكون من غياب خصائص الإبداع لدى موظفيهم، ولكن حقيقة لم يكن الإبداع غائباً ولكنه مطويماً بعيداً عن النظر، ومن الصعب إيجاده، وذلك إما أن الناس المهتمين غادروا المنظمة، أو أنهم يستخدمون إبداعهم سراً لمحاربة النظام أو تجنبه أو التهرب. (هارولد ليفت، 1987).

### 14.2.2. صفات المدير المبدع :

لا بد أن يكون الإداري أو المدير يمتلك من المهارات والخبرة والنشاط والمنهجية العلمية السليمة التي تمكنه من القدرة على مواجهة المواقف والمشكلات التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة التي يعمل بها بأسلوب إبداعي ومن هذه الصفات:

- يعبر عن نفسه بطلاقة ويسهل على الآخرين فهمه.
- يتحمل المسؤولية، وفي ومخلص، ويمكن الاعتماد عليه.

- سريع التكيف، حيث لديه مرونة في التفكير والعمل.
- متفوق في مختلف النشاطات، وينسجم مع النشاطات الاجتماعية.
- واثق من نفسه، ومحبوب من زملائه ومتعاون مع الجميع. ( قطامي والمشاعلة، 2007).
- يسمح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الروح الإبداعية والتجربة المستمرة. ( خوالدة، 2005).
- لا يتخذ موقفاً دفاعياً عندما يواجه بالنقد.
- لا يرى غضاظة في إدخال بعض التغييرات على القواعد التي ثبت عدم جدواها أو تغييرها بعد سماع آراء موظفيه. وقد يطلب مساعدة موظفيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة. ( بوزان، وآخرون، 2005)
- على علاقة طيبة مع مرؤسيه ( القيادة والادارة، مركز الامارات، 2001) ولا ينتقد الرؤساء، فهذا الأسلوب يقضي على ثقة وولاء مرؤسيه، وعليه أن يكون مخلصاً لمن هم أعلى منه، ولمن هم تحت قيادته. (العريمي، 2006)
- يعبر عن شكره وتقديره للموظف الذي يحسن تأدية عمله.
- يعترف بخطأه مباشرة، لأن الخطأ يلاحظه الجميع.
- يعطي صلاحيات على قدر المسؤولية، فجعل الموظفين مسؤولين عن مهمة ما دون تخويلهم الصلاحية اللازمة، لتحقيق هذه المهمة يفرض عليهم في واقع الأمر الفشل.
- لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب بعد جمع المعلومات.
- ينتقل بين موظفيه، فليست وظيفة المدير فقط أن يرسل كتباً.
- يبين لموظفيه ماذا عليهم أن يفعلوا، ومدى جودة أعمالهم، لأن التغذية الراجعة ايجابية تدفع الموظفين لتكرار سلوكهم الجيد وتجنب السلوك السلبي. ( بروس، ميرل، 1994).
- يأتي بأفكار غريبة وغير مألوفة، ولكنها ذات قيمة. ( السكارنة، 2011).
- يبتعد عن الجمود الفكري، ويشجع الانفتاح العقلي والاختلاف في الرأي. (عبد الجواد، 2002).
- يشجع الإمكانيات التي لم يسبق الاستفادة منها بتقديم تحديات للعاملين تدعوهم لأفكار وأساليب جديدة في العمل. ( الخطاطبة، 2002).

نستنتج من كل ما سبق أن المدير المبدع يتميز بصفات مركبة ومعقدة ولكن لها علاقة بشخصيته ومنهجه بالتفكير وتواصله مع الآخرين وسلوكه بالعمل - ويمكن أن لا تجتمع جميعها بشخص واحد - وهي كما يلي:

## خصائص شخصية للمدير:

- ثقته بنفسه وبقدراته عالية، ومفعماً بالحيوية، ومنتماً لعمله، ولديه الرغبة في التفوق والتميز.
- يتصف بالحلم وسعة الصدر، وقادراً على ضبط انفعالاته، ويستمتع أكثر مما يتكلم.
- يتميز بإصراره على مقاومة العقبات والمشكلات التي تواجهه، ولا ينسحب أو يستسلم، وإذا فشل يعتبر ذلك فرصة ممتعة لخبرة جديدة.
- يتمتع بدقة الملاحظة، ولكنه لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية.

## خصائص تميز منهجه بالتفكير:

- يتميز بمرونة التفكير والخيال الواسع، واللامحية، وسرعة البداهة، وبأصالة التفكير، وإذا نقل شيئاً يضيف عليه بعداً جديداً.
- يهتم بالمعاني والمؤثرات، وقادراً على الإلمام بالتفاصيل التي تهتمه.
- لديه القدرة على حل المشكلات بكل هدوء، وإيجابية.
- يتميز بالتفكير المتشعب الواعي. والسريع المترابط والمتسلسل؛ بطلاقة وإبتكار.
- يحرص على تسجيل أفكاره وتحليلها، ثم يصل إلى فكرة جديدة، بعد إعطائها الوقت الكافي لتختمر. ثم يتخذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

## خصائص تميز قدراته العلمية والثقافية:

- ثقافته عالية، ويميل للبحث، ومتابعة التطورات وكل ما هو جديد في مجال عمله.
- ملماً بالقوانين والأنظمة التي لها علاقة بدائرته. بالإضافة لخبرته العملية في وظيفته.
- يهتم بادخال التقنيات الحديثة في العمل. ورفع كفاءة المرؤوسين.

## خصائص تميز مهارة المدير على التواصل:

- يحرص على إيجاد جو من المرح بين المرؤوسين، ويتنقل بينهم أثناء العمل.
- يستمع لأفكار مرؤوسيه حتى لو كانت مخالفة لرأيه.
- يمدح مرؤوسه عند قيامهم بأعمال جيدة. و يهتم باشعارهم بنقطة الكبيرة في قدراتهم.
- لديه قوة شخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم لتحقيق أهداف واضحة.

- لديه القدرة على التكيف مع الآخرين، ومشاركتهم مختلف النشاطات.
- الأكثر رضا من قبل مرؤسيه، حتى ولو كان أقل رضا من قبل رؤسائه. ولكنه لا ينتقد رؤسائه أمام المرؤوسين.

#### خصائص تميز أسلوب المدير في العمل:

- يبتعد عن الأساليب الروتينية في العمل، حيث يبتكر ويؤدي الأعمال بطرق متقدمة تفوق الأداء العادي. ويعطي الحرية أيضاً للمرؤوسين بتجريب أساليب جديدة. ويشجع ما كان منه مبدعاً ويكافئه.
- يرفض الكبت والقمع والقيود المفروضة من قبل الآخرين ويكره السلطة.
- يعزز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين، ويعطي مرونة في العمل واللامركزية في اتخاذ القرار. وعندما يريد التغيير بأساليب العمل، يطلب مساعدة موظفيه الأكثر خبرة.
- لديه القدرة على ترتيب الأولويات. والتخطيط السليم ووضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق.
- يتحمل المسؤولية، ويمكن الاعتماد عليه، وإذا أخطأ يعترف بخطأه مباشرة بعد اكتشافه ذلك.
- يفضل العمل بهدوء بعيداً عن الناس. ولا يعلق أهمية كبيرة على استحسان الآخرين وموافقتهم. ويتجاهل النقد المثبط والمواقف العدائية التي تقف عائقاً أمامه، ولا يتخذ موقفاً دفاعياً منها.

#### 15.2.2. الوظائف الأساسية للمدير:

تقسم وظائف المدير إلى خمس نقاط رئيسية وهي:

- إعطاء رؤية شاملة.
- إتخاذ القرار، والتخطيط، وضمان الإدارة.
- الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- المشاركة في العمل.
- تقييم النتائج. (جاك، كريستيان، 2003).

## 16.2.2. أنماط المديرين من حيث عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

هناك خمسة أنواع من المديرين من حيث سلوكياتهم في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات وهي:

- 1- النمط المتردد Hesitated يشنت فكره ووقته في بيانات لا علاقة لها بالمشكلة.
- 2- النمط المتسرع Hasted- Hurried يتخذ القرار بشكل سريع دون تأني ودراسة.
- 3- النمط الرسمي Formal يلتزم باللوائح والتعليمات بطريقة جامدة وغير مرنة ولا يميل للتجديد والتطوير في اتخاذ القرار.
- 4- النمط العاطفي social يغلب الجانب الإنساني في اتخاذ قراراته وحل المشكلات ولا يهتم ما يحدث بعد ذلك من نتائج.
- 5- النمط الفعال Effective من تماماً يتكيف طبقاً لطبيعة الموقف، ماهر بالتركيز على الحقائق، مبتكر، مبدع، مطور ومتطور يتخذ القرار في الوقت المناسب، يحترم رأي الآخرين ويثق فيهم كما يثق بنفسه. ( عامر، قنديل، 2010).

نلاحظ أن أربعة من أنماط المدير في اتخاذ القرار هم تقليديين وواحد فقط هو مبدعاً وهذا يبين سبب قلة المدراء المبدعين .

## 3.2 الجزء الثاني / الموارد البشرية (شؤون الموظفين)

سيتم بهذا الجزء التعريف بدائرة الموارد البشرية، ومهامها، ودور مدير دائرة الموارد البشرية، والتعريف بدائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

## 1.3.2. مقدمة :

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني، والمخزون، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم، ويمكن أن تزداد قيمته كما تزداد قيمة النقود عندما تودع في حساب توفير.(عباس، 2011).

تعتبر إدارة الموارد البشرية، كما هي الحال مع ثورة المعلومات، ظاهرة من ظواهر القرن العشرين، وهي وظيفة مستحدثة دخلت ضمن الهرم الوظيفي في مرحلة متأخرة. (مركز الإمارات، 2001).

لقد تعددت مسميات الموارد البشرية، حيث أطلق عليها اسم إدارة المستخدمين، وإدارة القوى العاملة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة شؤون الموظفين، ودائرة الشؤون الإدارية وإدارة شؤون الأفراد (صالح، 2004) ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى. (ربابعة، 2003).

لا شك أن الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي منظمة، ولا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة إلا من خلاله، وفي المنظمات الحديثة يعتبر استئثار هو الاستثمار في الموارد البشرية، ( عامر، قنديل، 2010) فإدارة الموارد البشرية تعمل ضمن بيئة التنظيم؛ لأنه لا يمكن النظر إلى عمل إداري بمعزل عن الأعمال الإدارية الأخرى الذي تؤثر فيه وتتأثر به، أي أنها عملية متكاملة. فالمنظمة تمثل نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر هو البيئة الخارجية، وإنها تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة بالأقسام والفروع؛ التي تعمل جميعها بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة. ( ربابعة، 2003).

تلعب سياسة إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق التكيف الثقافي، والتغلب على كثير من المشكلات المتعلقة بهذا الجانب، خاصة بالنسبة لاختيار العاملين وتهيئتهم وتدريبهم، ووضع الأنظمة الإدارية كنظم الحوافز، وتقييم الأداء، والأجور بما يتلاءم مع اختلاف فلسفات الإدارة بالشركات والضغوط الخارجية الأخرى، والاهتمام بوضع سياسات الخدمات والمزايا العينية للعاملين كخدمات الإسكان، والصحة، والتعليم والترفيه. ( عامر، قنديل، 2010)

### 2.3.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعرف عباس إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". ( عباس، 2011).

ويعرفها العقيلي بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها" (عقيلي، 2005).

وعرّف درة والصباغ إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، وإمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، وتحسين أداء العاملين ورفع كفاياتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه والمشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة (درة، الصباغ، 1986).

### 3.3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة؛ ولهذا فقد وضع عقيلي هدف إدارة الموارد البشرية كما يلي " وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانتاج، من أجل ضمان نجاحها وقائها واستمرارها. ( عقيلي، 2005).

أما ربابعة فيعتبر أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:

- الأهداف الاجتماعية: وذلك بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
  - الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
  - الأهداف الوظيفية: قيامها بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها.
  - الأهداف الإنسانية: إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية.
- (ربابعة، 2003).

### 4.3.2. مدير إدارة الموارد البشرية

إن المسؤول التنفيذي لأي مؤسسة بحاجة إلى إدراك أن الموارد البشرية ليست مجرد عملية إدارية وإجراءات وبرامج وخدمات وتنفيذ للقوانين، كما أن تنمية الموارد البشرية ليست عنصر تكلفة، بل يجب أن تكون واحدة من أهم الاستثمارات في أي شركة أو مؤسسة. (مركز الامارات، 2001). ولهذا فعلى الرئيس التنفيذي اختيار المدير الكفوء لهذه الدائرة .

### 5.3.2. دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر هو:

- اختصاصي: درس علم الإدارة أكاديمياً في الجامعة، بشكل عام وإدارة موارد بشرية بشكل خاص.
- استشاري: ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه.
- تنفيذي: هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.
- منسق: دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمددهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها.
- شريك: يسهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. (عقيلي، 2005).

### 6.3.2. الصفات الرئيسية لمدير الموارد البشرية:

لقد وضع صالح عدة صفات يجب أن يتصف بها مدير الموارد البشرية للقيام بعمله بكفاءة، وأهم هذه الصفات:

- يجب أن يكون مديراً فعالاً، فحتى لو كانت لديه قدرات إنسانية عالية، فلن يكون مديراً فعالاً ما لم يكن قادراً على إدارة عمله بصورة فعالة.
- يجب أن يمتلك قدرات وعلاقات إنسانية خاصة، وهي مطلوبة في كل مدير ولكن في مدير الموارد البشرية تصبح لازمة.



- يجب أن تكون لديه الدراية الكافية في مهنته، وهذا يشمل كافة مجالات نشاطات الموارد البشرية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي من حيث علاقتها بشؤون العاملين والتفاوض مع النقابات، والاتصال، وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموظفين وكفاءتهم وغير ذلك، وأن تكون لديه معلومات كافية عن عناصر العمل وتقنياته، وليس من الضروري أن يكون خبيراً في كل المجالات. (صالح، 2004).

ويعتبر عقلي أن لمدير دائرة الموارد البشرية خصائص يجب أن يتحلى فيها وهي:

- الشخصية الجذابة.
- الصبر والتحمل.
- القدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك الأمور.
- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل والاستنتاج.
- القدرة على إقناع الآخرين.
- مهارة التعامل مع الناس وخصوصاً عملية الاتصال بهم. (عقلي، 2005).

### 7.3.2. دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

تعتبر دائرة شؤون الموظفين لبنة أساسية بالمؤسسات وذلك نظراً لطبيعة الأعمال والواجبات المناطة بها، حيث تقوم بأدوار مختلفة؛ استراتيجية وتنفيذية واستشارية. وحتى تستطيع هذه الدوائر القيام بواجبها على أكمل وجه يجب أن تحفظ لها مكاناً متميزاً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يسمح بتحقيق هذه الأدوار بفاعلية وكفاءة. إن التحديات الجمة التي تواجه مؤسسات اليوم، تزيد من التحديات الملقاة على عاتق هذه الدوائر من أجل زيادة ولاء العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة الانتاجية وتحسين الجودة. إن موقع دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد هذه الدائرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وبعد الاطلاع على الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، تبين أنها تشترك بوجود الإدارة العامة للشؤون الإدارية التي يشرف عليها وكيل الوزارة ويرأسها المدير العام ، ويتفرع منها عدة دوائر منها دائرة شؤون الموظفين، وبعض الوزارات تطلق عليها مسميات عدة مثل دائرة الموارد البشرية أو دائرة شؤون الأفراد أو دائرة الشؤون الإدارية.

### 8.3.2. الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية :

تتكون الإدارة العامة للشؤون الإدارية من الدوائر التالية:

- دائرة الشؤون المالية.
- دائرة شؤون الموظفين. أو دائرة التنمية البشرية أو الموارد البشرية.
- دائرة الخدمات العامة والتخزين.
- دائرة العطاءات والمشتريات.

### 8.3.2.1. أقسام دائرة شؤون الموظفين

تتكون دائرة شؤون الموظفين من الأقسام الآتية:

#### 8.3.2.1.1. قسم التوظيف:

يُعنى بعدة إجراءات إدارية خاصة بكافة الموظفين في الوزارة من أهمها: تحديد الشواغر والإعلان عنها والتعيين، وإجراء المقابلات والانتهاؤ بالتعيين، أو النقل المكاني أو الوظيفي، والتكليف.

#### 8.3.2.2.1. قسم الإجازات والإجراءات:

يُعنى هذا القسم بإعداد ومتابعة تنفيذ خطة سنوية تتوافق مع رؤية وأهداف الوزارة والإدارة العامة، وينبثق عنها متابعة طلبات الموظفين الخاصة بالإجراءات وفق قانون الخدمة المدنية، من إجازات، واستقالات، وفقدان وظيفة، وعدم اللياقة الصحية، ومتابعة الدوام والمغادرات، والرد على استفسارات الموظفين فيما يتعلق بشؤونهم الإدارية.

#### 8.3.2.3.1. دائرة الرواتب والعلاوات:

تُعنى هذه الدائرة بالرواتب والأمور المالية المتعلقة بالموظفين، ويُقسم إلى عدة أقسام هي:

- 1- قسم الرواتب: يعمل على تنفيذ الطلبات المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على رواتب الموظفين، ومتابعة ذلك مع وزارة المالية وديوان الموظفين.
- 2- قسم التقاعد: يقوم بدراسة من يرغب بالتقاعد، ودراسة ملفات المتقاعدين والورثة، والتنسيق مع هيئة التقاعد والديوان العام ووزارة المالية، من أجل صرف مستحقاتهم.
- 3- قسم السجلات: يقوم بحفظ وترتيب ملفات الموظفين، وإدارة عملية استرجاعها.
- 4- قسم الترقيات: يقوم بعملية الإشراف على الأمور المتعلقة بترقية الموظفين حسب الأنظمة والتشريعات، ومتابعة المعاملات وتنفيذها بديوان الموظفين ووزارة المالية، ومتابعة شكاوى الموظفين. ( وزارة العمل، 2009)

### 2.8.3.2. مهام دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

حتى تستطيع دائرة الموارد البشرية القيام بدورها في خدمة استراتيجية الوزارة وتحقيق هدفها العام، فقد وضعت لها مهام وهي كما يلي :

- التعاون مع متخذي القرارات في الوزارة لوضع السياسات الخاصة بالموظفين وتنفيذها ومتابعتها ومراجعتها بين وقت وآخر .
- المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل مما يساعد الموظفين على الارتقاء بمستوى أدائهم وإنتاجهم
- المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه
- متابعة إجراءات شؤون الموظفين (التعيين، الترقية، الإعارة والنقل وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة ) .
- المشاركة في إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب وإفادهم في بعثات دراسية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام
- متابعة تطبيق وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية .
- استلام المراسلات الواردة لشؤون الموظفين والتأكد من توثيقها وفرزها وتحويلها للموظفين المعنيين لاتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد متابعتها وتسجيل ما يصدر عن شؤون الموظفين من مراسلات في السجلات الرسمية وفق الأصول المرعية .
- المساهمة في إعداد الهيكل الوظيفي التنظيمي للوزارة بتقسيماته، ووضع جدول للوظائف يتضمن بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها.

- تحديد احتياجات الوزارة السنوية من الوظائف.
- الاحتفاظ بملفات الموظفين وتنظيم عمليات فهرستها وتداولها وترتيبها وفق الأسس العلمية المتعارف عليها .
- متابعة إجراءات التوظيف وشؤون الموظفين بما في ذلك التعيين والزيادات السنوية والترقية والتقارير السنوية وسجلات الأداء والإجراءات التأديبية وغيرها وإدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات المتعلقة بهذه الإجراءات من خلال الحاسب الآلي.
- متابعة انضباط الموظفين فيما يتعلق بالدوام والمغادرات والإجازات من خلال مديري الدوائر المعنية .
- تنفيذ الواجبات المتعلقة بالتطوير الإداري المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية بما في ذلك جمع المعلومات الأساسية عن الوزارة والمشاركة في تنظيم هيكلها التنظيمي وتبسيط الإجراءات فيها ومتابعة شؤون إيفاد الموظفين دورات تدريبية وبعثات علمية داخلية أو خارجية .
- التعاون مع الدوائر الأخرى في الوزارة بهدف تأمين المناخ المناسب للعمل
- متابعة الدوائر في إعداد الرد على الاستيضاحات المتعلقة بالموظفين .
- حضور الاجتماعات والندوات ذات العلاقة بطبيعة العمل وتقديم تقارير دورية عن إجراءات الدوائر.
- أية مهام أخرى . ( وزارة التربية والتعليم العالي، 2007).

### 3.8.3.2. مهام مدير دائرة شؤون الموظفين

يرأس دائرة شؤون الموظفين مدير يقوم بالإشراف على مهام محددة هي:

- التعاون مع متخذي القرارات في الوزارة لوضع السياسات الخاصة بالموظفين ومتابعتها ومراجعتها بين وقت وآخر.
- المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الوزارة بما يساعد الموظفين على الارتقاء بمستوى أدائهم وإنتاجهم.
- المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الوزارة وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.

- متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإجازة وغيرها وضبط الملفات الخاصة بها.
- إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم، وذلك بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.
- المساهمة في إعداد الهيكل التنظيمي للوزارة بتقسيماته ووضع جدول للوظائف يتضمن بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها.
- تحديد حاجة الوزارة السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة.
- توجيه الموظف لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها وتنظيمها الإداري والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.
- رفع توصيات إلى المدير العام يوضح فيها مدى حاجة الدائرة للأيدي العاملة. ( وزارة العمل، 2009).

نلاحظ من مهام مدير دائرة شؤون الموظفين أن له دور هام في تطوير أساليب العمل، وتهيئة المناخ المناسب للعمل واختيار الموظفين المناسبين لابتعاثهم للتدريب، وله دور هام في تبسيط الإجراءات، وجميع هذه المهام تحتاج إلى مدير كفوء يستطيع أن يؤديها بالشكل المناسب، مما يدل على حاجة الوزارات إلى مدير مبدع بشخصيته ومهاراته تؤهله للقيام بمهامه على أكمل وجه.

#### 4.2 الجزء الثالث / وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تم إقامتها بعد اتفاقيات السلام أوسلو، وعددها (23) وزارة، يرأسها وزير، ويشرف على جميع الوزارات رئاسة الوزراء، علماً بأنه عادةً بعد كل تشكيل حكومة، يتبعه تعديل وزارتي بدمج وزارات أو فصل وزارات، أو استحداث وزارات، وهي كما يلي:

1. وزارة المالية: أنشئت عام 1994، وأصدر رئيس السلطة الوطنية قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1997 لتنظيم وإعداد وإقرار وتنفيذ ومراقبة الموازنة العامة في مختلف مراحلها. (أمان، 2006) ومن أهدافها زيادة مشاهمة الإيرادات المحلية في تغطية

النفقات، ترشيد النفقات والمفاضلة بين المطالب حسب الأولويات. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008)

2. وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 10\10\1994 (أمان، 2006) من أهدافه العمل على تثبيت العقيدة في نفوس المسلمين ، توثيق الانتهاكات الإسرائيلية بحق المسجد الأقصى والقدس، متابعة الأملاك الوقفية. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

3. وزارة الاقتصاد الوطني: أنشئت وزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة الصناعة كل على حدا في عام 1994، ومن ثم دمجت هاتين الوزارتين في وزارة واحدة لتصبحا وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة بموجب المرسوم الرئاسي رقم (4) ، وتحسين مستوى المواطنين. لسنة 2002. (أمان، 2006) من أهدافها تطوير الاقتصاد الفلسطيني ليكون مزدهراً ومنفتحاً على الأسواق العالمية والإقليمية (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

4. وزارة التخطيط: تشكلت بموجب القرار الرئاسي رقم (26) الصادر بتاريخ 18\8\1994، وتهتم بوضع الخطط التنموية، المبرمجة منها والطارئة من أجل تقدم الشعب الفلسطيني وازدهاره ورفع مستوى معيشتته، ولحاقه بركب التطورات في شتى المجالات. (أمان، 2006) ومن أهدافها صياغة السياسات والأهداف التنموية وتحديد احتياجات التنمية الوطنية بما يضمن التقدم الاقتصادي، توفير أسباب الدعم الدولي المالي والفني والتقني الملائم لاحتياجات الشعب الفلسطيني ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

5. وزارة الزراعة: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول بتاريخ 1\7\1994، ولم يصدر أي تشريع ينظم عملها، وإنما يسري عليها نطان تنظيم وإدارة وزارة الزراعة رقم (135) لسنة 1966. (أمان، 2006) ومن أهدافها الاستغلال الأمثل للموارد الزراعية ، تنمية وتطوير الريف الفلسطيني، وخلق نمط زراعي جديد، زيادة وتطوير القدرة التنافسية للإنتاج الزراعي في الأسواق المحلية والأجنبية. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

6. وزارة الأشغال: أنشئت وزارة الأشغال العامة ووزارة الإسكان كل على حدا بموجب التشكيل الوزاري الأول بتاريخ 1\7\1997، إلى أن دمجتا بوزارة واحدة لتصبحا وزارة الأشغال العامة والإسكان بموجب المرسوم الرئاسي رقم (4) لسنة 2002 (أمان، 2006) ومن أهدافها توفير شبكة فعالة وآمنة وقادرة على القيام بدورها في خدمة المواطنين وكافة قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

7. وزارة التربية والتعليم العالي: تسلمت وزارة التربية والتعليم مسؤولية التعليم بعد رفع سلطة الاحتلال الإسرائيلي عنها في آب عام 1994، ودمجت التربية والتعليم بوزارة التعليم العالي لتصبح "وزارة التربية والتعليم العالي" بموجب المرسوم الرئاسي رقم (4) لسنة 2002 (أمان،

2006) من أهدافها تنشئة أفراد على الإيمان بالله والاعتزاز بدينهم وهويتهم الوطنية والوفاء لفلسطين أرضاً وتاريخاً وشعباً، توعية المتعلمين بمسؤولياتهم من خلال معرفة حقوقهم وواجباتهم نحو الغير. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

8. وزارة الصحة: تسلمت وزارة الصحة مسؤولية الصحة بعد رفع يد سلطة الاحتلال الإسرائيلي عنها في آب 1994، وينظم عملها حتى الآن نظام تنظيم وإدارة الصحة الأردني رقم (161) (أمان، 2006) ومن أهدافها المساهمة في تمويل القطاع الصحي وتحقيق الاستدامة من خلال تطوير المساهمة في تمويل الخدمات الصحية، تطوير نظام التأمين الصحي. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

9. وزارة العمل: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، وتسعى إلى المساهمة الفعالة في تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل. (أمان، 2006)

10. وزارة الشؤون الاجتماعية: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، ومن مهامها تقديم المساعدات النقدية والعينية للأفراد والأسر والهيئات والمؤسسات المحتاجة. (أمان، 2006) من أهدافها تحسين مستوى معيشة الفقراء والفئات المهمشة والضعيفة في المدن والريف والمخيمات، وتطوير البرامج والخدمات الخاصة بفئات المعوقين والمسنين والأطفال والمرأة والأيتام والأحداث. ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

11. وزارة شؤون الأسرى: أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم (2) لسنة 1998 ومن أهدافها العمل على تحرير كافة الأسرى من السجون والمعتقلات الإسرائيلية بإبراز قضية الأسرى كقضية وطنية بحاجة لحل باستخدام مختلف الوسائل الممكنة (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

12. وزارة الإعلام: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، وتهدف إلى تخطيط وتنفيذ عملية التوعية الإعلامية والثقافية والفكرية والفنية. (أمان، 2006)

13. وزارة الثقافة: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، (أمان، 2006) من أهدافها تهيئة البيئة المناسبة لإمكانية التطوير الثقافي والتراث الثقافي، وتحسين القدرات الذاتية للوزارة وتنمية الواقع الثقافي للفئات الاجتماعية الأكثر حاجة للثقافة ( تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

14. وزارة الشؤون الخارجية: شكلت بموجب القرار الرئاسي رقم (26) الصادر بتاريخ 1994\8\8، ومن أهدافها إقامة علاقات تعاون مع الدول والمنظمات الإقليمية والدولية والتجمعات الأخرى. (أمان، 2006)

15. وزارة الداخلية: أنشأت بموجب التشكيل الوزاري الأول 1994\7\1، ومن أهم مهامها، إصدار جواز السفر الفلسطيني والدبلوماسي، وإصدار الهوية وشهادات الميلاد والوفاة. (أمان، 2006)

ومن أهم أهدافها تعزيز إحساس المواطن بالأمن والأمان وتحقيق النظام العام وسيادة القانون، (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

16. وزارة الشؤون المدنية: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري بتاريخ 1994\7\1، ورسالتها تتمثل في تنظيم وتنسيق العلاقة في الشؤون المدنية بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها والمؤسسات غير الحكومية والمواطنين من جهة والسلطات الإسرائيلية المختصة من جهة أخرى بما يتلاءم مع الاتفاقيات الموقعة بين الجانبين. (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

17. وزارة الحكم المحلي: أنشئت بتاريخ 1994\5\25 لتطوير نظام الحكم المحلي وفقاً للتطلعات السياسية للشعب الفلسطيني، من أجل تعزيز التنمية وبناء الديمقراطية، وتطوير نظم تم تصميمها لمواءمة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للشعب الفلسطيني. (أمان، 2006).

18. وزارة العدل: تسلمت مهامها وصلاحياتها بعد رفع سلطة الاحتلال الإسرائيلي عنها عام 1994، وحددت أهدافها بإرساء دعائم العدل والمساواة، وترسيخ سيادة القانون، وتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق الإنسان وحيرواته الأساسية. (أمان، 2006).

19. وزارة السياحة والآثار: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، وتهدف إلى تشجيع السياحة وتطويرها، وتنمية الموارد السياحية، واستثمارها لزيادة الدخل القومي. (أمان، 2006).

20. وزارة الشباب والرياضة: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول، لرعاية الشباب والتربية الرياضية. (أمان، 2006)، تسعى إلى تنمية وتطوير الشباب الفلسطيني عبر خلق وتطوير بيئة ممكنة للنهوض بواقع الشباب والمؤسسات والأطر الشبابية والحركة الرياضية والعمل على دمجهم في عملية التنمية والبناء. (نشرات داخلية للوزارة).

21. وزارة النقل والمواصلات: أنشئت بموجب التشكيل الوزاري الأول وتسعى للنهوض بصناعة النقل والمواصلات وصولاً إلى نظام نقل متكامل متعدد الأنماط والوسائط يسهم في دفع عجلة الاقتصاد الفلسطيني. (أمان، 2006).

22. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: أعيدت تسميتها بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بموجب المرسوم الرئاسي رقم (21) عام 2003 ومن مهامها إعداد السياسة العامة لقطاع الاتصالات في السلطة، والعمل على تطوير هذه السياسة من أجل توسيع انتشار شبكات الاتصالات بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (أمان، 2006)، ومن أهدافها زيادة الوعي المعلوماتي على الصعيد الوطني. (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).

23. وزارة شؤون المرأة: أهدافها تعزيز قدرات المرأة الفلسطينية وتمكينها في شتى النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والرقى بمستواها. (تقرير الحكومة الفلسطينية، 2007-2008).



## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2. الحلبى (2009):

دراسة بعنوان " دور الحوافز في رفع كفاءة الإداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الإداء الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الإداء الوظيفي، ومقترحات الموظفين الإداريين لبناء نظام الحوافز يعمل على رفع مستوى الإداء الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمته للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يقومون بأعمال إدارية في جامعة القدس، من الإداريين والأكاديميين للعام الجامعي 2008-2009 ، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن دور الحوافز في رفع كفاءة الإداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية ولمجالات الدراسة، وبدرجة كبيرة لدور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الإداء، والإبداع الإداري. توصلت الدراسة إلى أن أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس هي: الأجور والرواتب، الزيادة السنوية، زيادة غلاء المعيشة، المشاركة باتخاذ القرارات، الأنشطة والندوات وبرامج تدريب الموظفين، وتقدير جهود العاملين معنوياً ومادياً.

وعلى ضوء النتائج قدمت الرسالة مجموعة من التوصيات لبناء نظام تحفيز يرفع من كفاءة الإداء الوظيفي ومن أهمها: دعم وتشجيع ومضاعفة نظام الحوافز الموجود حالياً مع التركيز على تقدير جهود الموظفين والاستقرار والأمن الوظيفي، على أن يطبق بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب، باعتماد آلية واضحة ومحددة وثابتة، حسب معايير يتم وضعها مسبقاً وهي : ( المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمهارات) وإعلانها لجميع الموظفين.

### 2.5.2. الجعبري، ( 2009):

دراسة بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين الإداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء القدس ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شر كهرباء الخليل، وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي " ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل؟ والذي تفرع عنه أسئلة الدراسة وفرضياتها ضمن محاور الدراسة الأساسية وهي: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي شركة كهرباء الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانات.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً، مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء الخليل، وأن تتناسب هذه الحوافز مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب، إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه، توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل.

### 3.5.2. الجعبري(2008):

دراسة بعنوان "دور الإدارة في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، حيث أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية من العام 2007 وقد تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو: ما دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية، وللإجابة على مشكلة

الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة في خمسة جوانب هي : مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي، ومدى أهمية الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية ، وتعامل الإدارة مع العاملين، والمساهمات والمشاركات الإبداعية للإدارة العليا، وأخيراً عن معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية، وأيضاً الوقوف على مدى وجود اختلاف في رؤية أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لهذه الجوانب باختلاف خصائصهم الشخصية ومواقع الجمعية ومجال عملها. وقد استخدم المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته للمشكلة ، واستخدم أيضاً الاستبانة كأداة بحث رئيسية، وتم توزيعها على عينة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوماً جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته، وبغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو العمر أو موقع الجمعية، وأن مديري المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي، الأكثر إدراكاً لمفهوم الإبداع المؤسسي، ويمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي، وإيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي وأيضاً عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع.

#### 4.5.2. الكيلاني ( 2008):

دراسة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية ، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أما مجتمع الدراسة فقد ضمت العينة 10 % من موظفي الشركة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن متوسط إجابات عينة الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة، وهذا يدل على أن مستوى عمل إدارة الموارد البشرية يخلق طاقة إبداعية لدى الموظفين في جميع الأبعاد التي تمت دراستها ( الاختيار، والتحفيز، والتدريب، وأسلوب القيادة المتبع، والثقافة السائدة) مع وجود تفاوت في الأوزان النسبية لهذه الأبعاد.

وخلصت الدراسة بتوصيات كان أهمها: ضرورة تطوير معايير التوظيف في الشركة، على أن تكون الخبرات الإبداعية أحد المعايير الضرورية للتوظيف لدورها في رفع مستوى أداء الموظف وزيادة وعية لطبيعة عمله في الشركة، وضرورة تفعيل نظام الحوافز للموظفين بجانبها المادي والمعنوي بشكل يتناسب ومستويات إنجازهم، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات التنموية في التحفيز لكافة العاملين في الشركة باختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية، وكذلك سعي الشركة للمضي قدماً في سياستها نحو المحافظة على مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية لمواكبة ظروف الشركة واحتياجاتها التطويرية، وتوسيع هامش الصلاحيات للموظفين وتفعيل دورهم الريادي من خلال تشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل بما يتناسب وسياسات الشركة وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقياداتهم الإدارية، إضافة إلى ترسيخ مفهوم الثقافة قابلة للتغيير والتطوير بما يتلاءم مع الاحتياجات المتنوعة في البيئة المحيطة للشركة.

#### 5.5.2. (علي، 2008):

دراسة بعنوان "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية":

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية اليمنية، ثم معرفة طبيعة تأثير التفكير الإبداعي لدى المديرين على عينة الدراسة على الحل الأمثل للمشكلات الإدارية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم لدى البنوك التجارية اليمنية والإسلامية والبالغ عددها (9) وذلك في عام 2008 ، وتم تحديد عينة الدراسة على وفق شروط العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة مكونة من جزأين لقياس متغيري الدراسة، المتغير الأول التفكير الإبداعي والمتغير الثاني الحل الأمثل للمشكلات الإدارية.

من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية، عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية" التحصيل العلمي- التخصص الوظيفي- الخبرة"، وجود مستوى عالٍ من المهارة في اختيار الحل الأمثل للمشكلات الإدارية لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية، وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة بين التفكير الإبداعي والحل الأمثل للمشكلات الإدارية.

في ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحث بجملة من التوصيات أهمها: زيادة اهتمام البنوك بموضوع الدورات التدريبية والحلقات العلمية وجلسات الحوار الحر، التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية لتطوير أسلوب عمل البنوك في مواجهة المشكلات، أن تعمل البنوك على تطوير نظام معلومات متكامل يتخصص بالبحث عن الأفكار الإبداعية ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها في مجالات عملها، وأن يكون لديها سلة أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء ومقترحات أو أفكار لتجربتها. أهمية الاعتراف بإنجازات العاملين ونحهم الثقة والمكافآت بهدف إطلاق قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على الإنجاز والتميز. العمل على إنشاء مدرسة عليا متخصصة بتعليم المديرين وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي من مختلف البنوك التجارية اليمنية وبقية المنظمات التجارية والخدمات. إقامة جمعية علمية مهنية متخصصة بإجراء الفحوصات على الأساليب والعمليات والانتاجات الإبداعية، تقوم عليها هيئة محكمة من كبار الخبراء والمستشارين وتقرر إصدار شهادات الإبداع.

#### 6.5.2. الفراء واللوح، (2007):

دراسة بعنوان " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحليلي، وتم تصميم استبانة وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من ( 500 ) موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري، مما يستوجب الأمر إعادة دراسة الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات.

من أهم توصيات الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائها الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

#### 7.5.2. القحطاني، (2007):

دراسة بعنوان " الإبداع الإداري ومعوقاته بمدينة الرياض "، من دراسة طارق الجعبري (2008):

هدفت الدراسة للتعرف على جوانب الإبداع في الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع وسبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام ومدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو جوانب الإبداع ونحو معوقات الإبداع باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسة.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه هناك جوانب متعددة بالأمن العام ومنها؛ رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين، وتسديد الرسوم والمخالفات لإدارات الأمن العام إلكترونياً، وتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها وأهدافها، وإن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام: زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني، ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع. وإن السبل المهمة جداً لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام هي: تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين والمتفوقين في العمل الأمني وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

#### 8.5.2. الخوادة (2005):

دراسة بعنوان: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العامة الأردنية. والتعرف على مستويات الإبداع فيها. والتعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية على تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف اتبع المنهج الوصفي، وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال عن مدى وجود علاقة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبين الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاميين، ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة المستقلة التي يتم إقرار موازنتها من قبل مجلس الوزراء، الذي يسري على موظفي الدولة كافة وهي دائرة الموازنة العامة: 2003، وقد قام الباحث باختيار جميع مفردات المجتمع، ليكون عينة الدراسة حيث وزعت (249) استبانة.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين طبيعة البرامج المستخدمة والإبداع الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مدى ملائمة معلومات

النظام المستخدم والإبداع الإداري. ومن أهم التوصيات التي خلصت بها: تبني سياسات وإعداد برامج للإبداع والمبدعين، من خلال دوائر مختصة ، إعداد برامج تدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية لتدريبهم على الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وإعداد الدورات والندوات وعقد ورش العمل لتوعية المديرين والموظفين على حد سواء بالمزايا والمنافع التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها إذا ما قامت باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ضرورة مراعاة العنصر البشري عند الاختيار والتعيين في هذه المؤسسات، من حيث التخصص والمؤهلات، والاستمرار في تدريبهم، ومواكبة المستجدات.

### 9.5.2. عورتاني (2003):

دراسة بعنوان: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين، في العام (2003)، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وقد بلغت عينة الدراسة (363) إدارياً من مختلف الوزارات، حيث تم توزيع استبانة لمناسبتها للدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني حيث كان يقوم بنفسه بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة .

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً، وأن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند الإداريين هو النمط القيادي الديمقراطي، وتوجد علاقة إيجابية بين النمط القيادي والولاء المهني. خلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها: قيام الإداريين والمعنيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتبني النمط القيادي الديمقراطي لأنه الأكثر تحقيقاً للولاء المهني للإداريين أنفسهم ولمرؤوسيتهم، قيام السلطة الوطنية بتطبيق قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، لأنه يعمل على زيادة روح الولاء المهني في العمل.

### 10.5.2. رضا (2003):

دراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار والتعرف على علاقة الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. كانت مشكلة الدراسة هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال دراسة مسحية شاملة لمجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث استبانة مناسبة لمشكلة الدراسة.

توصل الباحث لمجموعة توصيات منها: تشجيع المبدعين وإيجاد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، حث الجهات ذات العلاقة بكثيف الدورات التدريبية في تخصصاتهم، العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية، زيادة تفعيل مشاركة المرؤسين في طرح آرائهم وأفكارهم لما لها من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين فيها.

## 11.5.2. شتات (2003):

دراسة بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية" من دراسة طارق الجعبري (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المنظمة في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية القطرية. تمثلت أبرز نتائج الدراسة: أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى، وأن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار مما يشير إلى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، كما أظهرت النتائج تقدم عامل الثقافة على عامل التحفيز في ممارسة الإبداع، وبينت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة بلغت أعمارهم ما بين (30-39) ومن حيث المؤهلات العلمية تميز أفراد العينة بارتفاع المستوى العلمي (بكالوريوس، الشهادات العليا)، وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة تميزوا بسنوات خبرة طويلة وأن غالبية من يتولون مناصب إدارية عليا هم من الذكور.



قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة مواكبة التطورات المصرفية من قبل البنوك التجارية في دولة قطر بشكل جدي أكثر مما هو موجود، وأيضاً ضرورة إنشاء وحدات إدارية في القطاع المصرفي مثل وحدات البحث والتطوير البحثي والذي يهدف إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين وعقد الدورات التدريبية التي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية عند الأفراد، والعمل على تحديد الرؤية المستقبلية للبنوك في دولة قطر، وتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة في البنوك القطرية التي تساعد قيمها في تعزيز وتشجيع الإبداع، وأخيراً توفير قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية العمل الإبداعي من خلال إيجاد قنوات ملائمة تمكن الأفراد العاملين في هذه البنوك من طرح آرائهم وأفكارهم والتي تعمل على مساندة ودعم العمل الجماعي على اعتبار أنه يمثل أحد قنوات الإبداع.

## 12.5.2. خطاطبة، (2002):

دراسة بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، للسنة الدراسية 2002/2001 من خلال توزيع استبيان في المدن ( عمان، الكرك، عجلون)، وتم اختيار محافظة من كل منطقة بطريقة عشوائية. من أهم نتائج الدراسة: توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة: الاتصال والتوجيه والتخطيط واتخاذ القرار، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري في التوجيه والاتصال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار والتخطيط، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس على مستوى الإبداع في التوجيه في اتخاذ القرار، التخطيط والاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي، كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري في التوجيه، واتخاذ القرار والتخطيط تعزى إلى متغير المنطقة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات عن مستوى الإبداع في الاتصال تعزى إلى متغير المنطقة.

في ظل النتائج أوصت الباحثة بتوصيات أبرزها: أن يعاد النظر في أسس اختيار مدير المدرسة، وأن يوضع أسس دقيقة يتم ضوءها الاختيار، والاهتمام بالبرامج التدريبية للقيادات التعليمية، والحرص على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، الاهتمام بدراسة معوقات الإبداع الإداري التربوي.

## 13.5.2. الجيتاوي، (2002):

## دراسة بعنوان "الإبداع في القطاع الحكومي الأردني" من دراسة طارق الجعبري (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن، على مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية، والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع، والاعتراف، والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت، والوضع الحالي، المراكز السلطوية، وضغط التقويم، وقلة الموارد المالية، وظروف العمل، والقوانين والأنظمة) ومدى توفر خصائص الإداري المبدع.

أهم نتائج الدراسة هي: توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي في المحافظات الشمالية بدرجة متوسطة ومرتبطة تنازلياً كالتالي: المشرف، ثم التحدي، ثم الحرية، ثم الأنماط الإدارية، ثم دعم الإبداع، ثم الظروف التنظيمية، ثم الاعتراف، وبينت الدراسة أن أهم معوقات في القطاع الحكومي لمحافظات الشمال هي ظروف العمل ثم قلة الموارد المالية، ثم الوضع الحالي، ثم المراكز السلطوية، ثم قلة الوقت، ثم القوانين والأنظمة ثم ضغط التقويم، وكان مدى الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة عن توفر خصائص الإداري المبدع بدرجة متوسطة، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر خصائص الإداري المبدع تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، المحافظة، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية وعالية نسبياً بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع، وأيضاً وجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع ومدى توفر محفزات الإبداع.

### 14.5.2. بواقنة، (2001):

دراسة بعنوان: " الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية":

هدفت الدراسة التعرف على الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومكان السكن والمراكز الوظيفية على الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، أجريت الدراسة عام (2001) على مجتمع الدراسة المكون من (185) مديراً، بتوزيع استبانة على عينة. وقد اتبع المنهج الوصفي في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة ( 79.2%) ، وأن أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم كانت نقص الإمكانيات المادية وتجهيزات الدوائر وأقل المعوقات وجود فجوة كبيرة بين المدير والموظفين. وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: ضرورة عقد دورات في اللغة الانجليزية، واستخدام الحاسوب للموظفين في مختلف الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. ضرورة عقد رسم الخطط التطويرية المناسبة، ووجود وصف وظيفي واضح في الدوائر، وجود نظام خدمة مدنية واضح للتعيين بعيداً عن المحسوبية والاتجاه السياسي في التعيينات.

#### 15.5.2. طيب، (2001):

دراسة بعنوان: " استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية":

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من كلا الجنسين في المقرات الرئيسية للوزارات، ولتحقيق ذلك أجريت دراسة بتوزيع استبانة على عينة قوامها (210) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية المنتظمة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، طبق في عام (2001) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لإغراض الدراسة.

أظهرت النتائج أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية كانت متوسطة. وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها: ضرورة قيام الوزارات بعقد دورات وورشات عمل ومؤتمرات علمية حول استراتيجية القدرة على حل المشكلات وذلك نظراً لظهورها بدرجة متوسطة لدى الإداريين في هذه الوزارات، ضرورة تفعيل تفويض السلطة والصلاحيات لما لذلك من دور كبير في اكتساب خبرات جديدة للموظفين وبالتالي المساعدة في القدرة على حل المشكلات والولاء المهني في المجالات الإدارية المختلفة.

#### 16.5.2. القطاونة، (2000):

دراسة بعنوان: " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده ( مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز) والسلوك الإبداعي، ثم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية ( الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين)، وقد أجريت الدراسة عام (2000)، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية التناسبية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عالياً وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وبلغ معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي (0.72). توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: اتباع أسلوب اللامركزية الإدارية وزيادة تفويض السلطات للمشرفين مع ضرورة مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، توفير الحوافز المادية والمعنوية والاعتماد على أسس موضوعية وعادلة في منح العلاوات والمكافآت للموظفين المبدعين، توفير المخصصات اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على توفير التدريب الملائم لتطوير مهارات المشرفين واتجاهاتهم الإبداعية.

## 17.5.2. شرشير، ( 2000):

دراسة بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين":

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، والتعرف على دور متغيرات كل من العمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والدرجة الوظيفية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة، وقد أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ (185) مديراً ومديرة عام (2000)، حيث وزعت عليهم استبانة . واتبع المنهج الوصفي.

وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الشمال فلسطين كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية

للاستجابة إلى (66.2%) وكان مجال الزملاء والعاملين هو المجال الوحيد الذي كانت عليه درجة الرضا كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (76%) وكانت أدنى درجة رضا هي على مجالي أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (59.2%). وأوصت الباحثة بضرورة زيادة الفرص المتاحة للتدريب واكتساب الخبرات الجديدة، وتشجيع المدراء على تطوير قدراتهم الذاتية ورفع مستوى كفاءتهم. إعادة النظر لمعايير أنظمة الرواتب وأنظمة الترقيات والحوافز بحيث تكون عادلة ومنصفة. العمل على وضع نظام ترقيات وحوافز لمن يحصل على مؤهل علمي أعلى. تعديل نظام الرواتب بحيث يتناسب مع غلاء المعيشة. العمل على إنصاف المدراء من فئة أقل من (C) وذلك بتعديل درجاتهم الوظيفية. مراعاة التوظيف حسب الأصول النظامية والمهنية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## 6.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد كانت أهم نتائج الدراسات السابقة هي:

- دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ورفع مستوى الأداء، والإبداع الإداري.
- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.
- منح الحوافز المعنوية والمادية، له الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.
- مستوى عمل إدارة الموارد البشرية يخلق طاقة إبداعية لدى الموظفين في جميع الأبعاد التي تمت دراستها.
- وجود مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمينية.
- يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري.
- أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام نقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.
- درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً.

- أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم كانت نقص الإمكانيات المادية وتجهيزات الدوائر.
- القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية كانت متوسطة.
- تدني درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين على مجالات أنظمة الترفيات والحوافز وأنظمة الرواتب.

## 7.2 ما يميز هذه الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإبداع والإبداع الإداري بشكل عام، ولكن تبين أنه لا يوجد دراسات تهتم بالإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وهناك قلة في عدد الدراسات التي تعنى بالإبداع الإداري لدى القطاع الحكومي على المستوى العربي بالرغم من أهمية الموضوع، لذلك كان لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة.

تركز هذه الدراسة على دراسة واقع الإبداع الإداري في دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ( أي القطاع الحكومي). ومن ثم تقدم مقترحات فعليه لتفعيله. لما لذلك من أثر واضح على زيادة فعالية وكفاءة ونوعية إنتاجية هذه الوزارات، خصوصاً إذا ما أحسن استخدامها على الوجه الأمثل، ولذلك ارتأت الباحثة ضرورة إبراز هذا المفهوم وتقديمه لمديري الوزارات، عليهم يفيدون منه في مجال الممارسات الإدارية، خصوصاً أنه لا توجد دراسات أو أبحاث تناولت هذا الموضوع في هذا القطاع على وجه التحديد.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ما يلي:

أولاً: أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - التي تبحث في الإبداع الإداري لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال دراسة الواقع.

ثانياً: تركّز هذه الدراسة على فئات المديرين الذين يعتبرون حجر الأساس في السلوكيات الإدارية. ثالثاً: نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة، قد انصبّت على الإبداع في القطاع الخاص، أو انفردت دراسات أخرى في وزارات السلطة الوطنية على المدراء من خلال، تطوير الهياكل التنظيمية، أو الأمن المهني، أو الأمن الوظيفي، أو القدرة على حل المشكلات، أو الرضا الوظيفي.

رابعاً: تسعى هذه الدراسة لإيضاح أن الإبداع يجب أن يكون صفة من صفات المدير، وكما ستسعى على إقتراح بعض التوصيات لتحفيز وتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات حتى تكون الوزارات الفلسطينية معملاً للإبداع في تحقيق التنمية والرفاهية.

## 8.2 كيف تمت الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المحلية والعربية؛ فقد استفادت الباحثة منها ما يلي:

- التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري، مما أثرى الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة منها في كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها.
- ربط نتائج الدراسة ومقترحاتها بالدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهج واجراءات الدراسة

#### 1.3 تمهيد الطريقة والإجراءات

سيتم في هذا الفصل مناقشة القضايا الآتية: وصف لمجتمع الدراسة وعينتها ، أداة الدراسة، صدق الأداة، وبيان الطرق الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

#### 2.3 منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لملائمته طبيعتها، وبهدف التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في الوزارات، ومناقشة إجابة المبحوثين والخروج بمقترحات وآليات تفعيل الإبداع الإداري.

#### 3.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، والمراجع والكتب والنشرات الصادرة عن الوزارات ذات العلاقة المباشرة، والرجوع إلى بعض المختصين، تم بناء أدوات الدراسة، وهي ثلاث :

- الأداة الأولى: نموذج استمارة مقابلة، لمقابلة المديرين العاملين في الإدارة العامة للشؤون الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: لجمع المعلومات من (23) مديراً عاماً للإدارة العامة للشؤون الإدارية، والأسئلة تدور حول: بعض الخصائص الشخصية لدى مدير دائرة



- شؤون الموظفين ، ودوره في تنمية الإبداع بالعمل، ودور الوزارة في تبني وتشجيع الإبداع ، ومقترحات لتفعيل الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع، ومقترحات للتغلب على هذه المعوقات.
- الأداة الثانية: نموذج استمارة مقابلة، لمقابلة مديري دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: لجمع المعلومات من (23) مديراً لدائرة شؤون الموظفين، والأسئلة هي حول بعض الخصائص الشخصية لديه، ودوره في تنمية الإبداع بالعمل، ودور الوزارة في تبني وتشجيع الإبداع ، ومقترحات لتفعيل الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع، ومقترحات للتغلب على هذه المعوقات.
- الأداة الثالثة: استبانة لموظفي دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: توزع على جميع الموظفين من دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والبالغ عددهم (147) موظفاً ، وقد تكونت من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول 1.3:

#### جدول 1.3 : أقسام الاستبانة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	خلفية المبحوث	7
الثاني	محاوِر الدراسة :	
	المحور الأول : خصائص شخصية المدير .	10
	المحور الثاني : خصائص تميز منهج تفكير المدير .	8
	المحور الثالث : خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية .	6
	المحور الرابع : خصائص تميز مهارات المدير على التواصل .	12
	المحور الخامس : خصائص تميز أسلوب المدير في العمل .	9
	المحور السادس : معوقات الإبداع .	8
الثالث	مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى المدراء	6

#### 4.3 قياس صدق أدوات الدراسة (تحكيم المقابلات والاستبانة):

للتثبت من صدق أدوات القياس ( المقابلات والاستبانة) اعتمدت الباحثة على مساعدة بعض الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة، للكشف عن آرائهم، وعن مدى الاتفاق في تقديراتهم التي تعد الطريقة المعتمدة في تحديد صدق الأداة ، وذلك للارتقاء بمستوى مصداقيتها، ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، حيث تم عرض أدوات الدراسة بصورتها الأولية على الدكتور المشرف على موضوع البحث، الذي قام بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، وقد تم

الأخذ بالتوصيات والملاحظات وتعديل بعض البنود إلى أن ظهرت بالصورة الملائمة، ومن ثم تم إجراء التحليل التالي باستخدام Reliability Analysis على الاستبانة، حيث وجدت أن قيمة التجانس بين الفقرات ككل = 0.813.

يُستدل من قيمة التجانس بين فقرات الاستبانة ككل (0.813)، أن هذه القيمة تُعد قيمة جيدة جداً، بحيث توضح مدى المصادقية في تعبئة نماذج الاستبانة من قبل المبحوثين، وقدرة الاستبانة على قياس ما وُضعت لأجله.

### 5.3 قياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة ( Cronbach's Alfa )

تم قياس الثبات الداخلي للاستبانة من خلال معادلة كرونباخ ألفا كما أنها تشير إلى الصدق التكويني وكانت النتائج كما يلي:

N of Cases = 91 , Reliability Coefficients = 53 Items

Alfa = 0.925

يُستدل من قيمة ألفا (0.813) والتي تمتد قيمها من 0 إلى 1 لتمثل مدى ثبات الاختبار الذي يحتوي على أكثر من إجابة ( multi- point formatted questioner ) . وكلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع البحث ، واتفق على أن قيمة 0.7 تُعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة .

كما نرى من النتيجة التي حصلنا عليها (ألفا = 0.813) قيمة جيدة جداً لثبات الاستبانة . مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة وما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة .

وللتأكد من هذا الثبات قامت الباحثة أيضاً بحساب قيمة معامل الثبات ( ألفا ) لكل محور من محاور الدراسة ، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول 2.3 :

### جدول 2.3 : قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل كرونباخ ألفا
1 خصائص شخصية المدير .	0.892
2 خصائص تميز منهج تفكير المدير .	0.739
3 خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية .	0.857
4 خصائص تميز مهارات المدير على التواصل .	0.807
5 خصائص تميز أسلوب المدير في العمل .	0.847
6 معوقات الإبداع .	0.740
القيمة الكلية	<b>0.813</b>

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات الداخلي - كرونباخ ألفا - لكل محور من محاور الدراسة جاءت مرتفعة وتراوح ما بين ( 0.739 ) - ( 0.892 ) مما يدل على التجانس بين وحدات الاستبانة، مع العلم أن قيمة معامل الثبات الكلي كانت تساوي 0.813 وهي قيمة مرتفعة جداً مما يؤكد على قدرة البيانات على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

### 6.3 حدود الدراسة

هناك حدود مكانية وحدود زمانية وبشرية وموضوعية لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- حدود مكانية: وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جميعها، والواقع في الضفة الغربية عددها (23) وزارة وهي: (الاقتصاد الوطني، الصحة، الزراعة، الشؤون الداخلية، الشؤون الخارجية، الشؤون المدنية، العدل، العمل، الإعلام، التربية والتعليم العالي، الأشغال، الأوقاف والشؤون الدينية، شؤون المرأة، النقل والمواصلات، المالية، الشباب والرياضة، السياحة والآثار، الشؤون الاجتماعية، الحكم المحلي، الثقافة، التخطيط، الأسرى والمحربين، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات).

- حدود زمانية: تم تنفيذ الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2010\6\1 ولغاية 2011\5\15

- حدود بشرية: تتكون الدراسة من (23) مديراً عاماً للإدارة العامة الشؤون الإدارية و(23) مديراً لدائرة شؤون الموظفين، (147) موظفاً من دائرة شؤون الموظفين ما مجموعه (193) موظفاً ومديراً في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- حدود موضوعية: تركز الدراسة على الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 7.3 محددات الدراسة

- ما من شك أن أي بحث علمي تعترض أمامه معوقات، وهي تختلف من باحث لآخر، وأهم المعوقات التي واجهت الباحثة هي:
- إنشغال المديرين وخاصة المديرين العامين وعدم وجود وقت كافٍ لإجراء مقابلات معهم.
- عدم تواجد بعض الموظفين في دوائريهم إما لكونهم في إجازات أو أدونات مغادرة أو عمل ميداني.
- في بعض الوزارات يقوم المدير العام للإدارة العامة للشؤون الإدارية بمهام مدير دائرة شؤون الموظفين. أو يوجد شاغر للمدير.

### 8.3 آلية التغلب على المحددات

لقد تم التغلب على المحددات التي واجهت الباحثة، من خلال بعض الإجراءات وهي:

- الحصول على كتاب من الجامعة لتسهيل المهمة في الوزارات.
- الاستعانة بالعلاقات الشخصية لتسهيل تعاون المديرين والموظفين.
- مقابلة المديرين الذين سمح لهم الوقت بذلك.
- كون العينة صدفية سهلت المهمة، فإن لم يسمح وقت المدير العام بالمقابلة، أو أن وظيفته شاغرة، تم الاكتفاء بمقابلة مدير الدائرة، والعكس صحيح.

### 9.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وموظفي دائرة شؤون الموظفين لدى جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة الغربية والبالغ عددهم (193) حيث تم اعتماد المسح الشامل، والجدول (3.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة:

جدول 3.3 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	الوظيفة	
23	المديرون العامون في الإدارة العامة للشؤون الإدارية	1
23	مديرو دوائر شؤون الموظفين	2
147	جميع الموظفين في دائرة شؤون الموظفين	3
193	عدد أفراد مجتمع الدراسة	

### 10.3 عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من مسح شامل لموظفي دوائر شؤون الموظفين في الوزارات التابعة للسلطة الفلسطينية، واستناداً إلى الوزارات ذاتها، تم مقابلة وتوزيع الاستبانات على جميع المديرين والعاملين في دائرة شؤون الموظفين، باستخدام أسلوب العينة الصدفية، بناءً على التصنيف الآتي:

- جميع المديرين العاملين في الإدارة العامة للشؤون الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والبالغ عددهم (23) مديراً عاماً، ومقابلتهم من خلال استمارة مقابله لجمع المعلومات، وبسبب انشغال المديرين، أو وجود شواغر، واعتماد الدراسة على العينة الصدفية، فقد تم مقابلة (14) مديراً عاماً، ما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة.
- جميع مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والبالغ عددهم (23) مديراً، ومقابلتهم من خلال استمارة مقابله لجمع البيانات، وبسبب انشغال المديرين أو كونهم بإجازات خاصة أو شغور وظيفتهم، واعتماد الدراسة على العينة الصدفية؛ فقد تم مقابلة (20) مديراً، ما نسبته (87%) من مجتمع الدراسة.
- جميع موظفي دائرة شؤون الموظفين في الوزارات والبالغ عددهم (147) موظفاً، وتوزيع استبانة عليهم لجمع البيانات، وبسبب عدم تواجد بعض الموظفين في دوائرهم، إما للخروج للعمل الميداني أو إجازات خاصة، وبسبب اعتماد الدراسة على العينة الصدفية؛ فقد تم توزيع (91) استمارة، أي ما نسبته (62%) من مجتمع الدراسة.

- وبذلك يكون عينة الدراسة عددها (125) مديراً وموظفاً من أصل (193)، أي ما نسبته (65%)، لاعتماد الدراسة على العينة الصدفية والجدول رقم ( 4.3) يبين تفاصيل توزيع عينة الدراسة على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

جدول 4.3 توزيع عينة الدراسة:

الرقم	اسم الوزارة	مدير عام	مدير دائرة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات	مجتمع الدراسة	مجموع العينة	النسبة المئوية
1	الاقتصاد الوطني	1	1	9	6	11	8	72.7%
2	الشؤون الاجتماعية	-	1	7	6	9	7	77.7%
3	العمل	1	1	7	7	9	9	100%
4	الزراعة	1	1	7	2	9	4	44%
5	الشؤون المدنية	1	1	6	4	8	6	75%
6	الصحة	-	1	14	2	16	3	18.7%
7	الحكم المحلي	-	1	6	4	8	5	62.5%
8	الشؤون الداخلية	1	-	6	4	8	5	62.5%
9	الأوقاف والشؤون الدينية	-	1	9	4	11	5	45%
10	الثقافة	-	1	4	4	6	5	83%
11	المالية	-	1	7	4	9	5	55.5%
12	شؤون الأسرى والمحريين	1	1	3	3	5	5	100%
13	التربية والتعليم العالي	1	1	13	2	15	4	26.6%
14	العدل	1	-	6	6	8	7	87.5%
15	الشباب والرياضة	-	1	4	2	6	5	83%
16	الأشغال	-	1	9	9	11	10	90.9%
17	السياحة والآثار	1	-	6	5	8	6	75%
18	الشؤون الخارجية	1	1	3	1	5	3	60%
19	شؤون المرأة	1	1	4	4	6	6	100%
20	النقل والمواصلات	1	1	3	3	5	5	100%
21	لاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	1	1	6	4	8	6	75%
22	التخطيط	-	1	3	2	5	3	60%
23	الإعلام	1	1	5	3	7	5	71%
	المجموع	14	20	147	91	193	125	65%

فيما يخص الوزارة التي يعمل فيها أفراد العينة، يتضح من الجدول 4.3 بأن الوزارات التالية تساوت بأعلى النسب: وزارة العمل، ووزارة شؤون الأسرى والمحررين، ووزارة شؤون المرأة، ووزارة النقل والمواصلات، حيث كانت مشاركتها جميعها بنسبة ( 100 % )، وأقل هذه النسب كانت من نصيب وزارة الصحة وبنسبة ( 18.7 % )، من إجمالي العينة. تفاوتت نسبة العينة يعود سببه في توقيت الزيارة ، حيث كانت تصادف الباحثة في زيارتها للوزارات إما تواجد جميع الموظفين في دائرة شؤون الموظفين. أو مغادرة بعض الموظفين مبكراً، أو خروج البعض الآخر في مهام ميدانية، أو خروجهم لحضور دورات.....الخ.

### 11.3 خصائص عينات الدراسة

سيتم عرض خصائص عينات الدراسة وهم: الموظفين، والمديرين العاميين، والمديرين.

#### 1.11.3. العوامل الديموغرافية لأفراد العينة ( الموظفين ):

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها ، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها ، لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة فسيتم عرض النتائج من خلال الجداول، حيث يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة ( المتغيرات المستقلة )، ويظهر التوزيع التكراري لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة والتي يعتقد بان لها دور وتأثير أساسي على إجابات المبحوثين .

جدول 5.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( الموظفين ) حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 20 - 35 سنة	61	67.0
من 36 - 50 سنة	28	30.8
51 سنة فأكثر	2	2.2
المجموع	91	100.0%

فيما يخص العمر، يتضح من الجدول 5.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة العمرية من 20 - 35 سنة بنسبة ( 67.0 % ) ، تليها الفئة العمرية من 36 - 50 سنة بنسبة ( 30.8 % ) ، وكانت أقل

هذه النسب للفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة (2.2 %) من إجمالي العينة. تظهر النتائج أن نسبة الشباب في فئة الموظفين أعلى من الأكبر سناً.

جدول 6.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة (الموظفين) حسب الجنس

النسبة المئوية ( % )	التكرار	الجنس
58.2	53	ذكر
41.8	38	أنثى
<b>%100.0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

أما فيما يخص الجنس ، يتضح من الجدول 6.3 بأن أعلى النسب كانت من نصيب الذكور بنسبة (58.2 % ) ، ثم فئة الإناث بنسبة (41.8 % ) من إجمالي العينة .

جدول 7.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة (الموظفين) حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية ( % )	التكرار	المؤهل العلمي
28.6	26	دبلوم
65.9	60	بكالوريوس
5.5	5	ماجستير
/	/	دكتورة
<b>%100.0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

أما فيما يخص المؤهل العلمي ، يتضح من الجدول 7.3 بأن أعلى النسب كانت لمن يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (65.9 % ) ، يليهم أفراد العينة من حملة الدبلوم بنسبة (28.6 % ) ، وأقل هذه النسب كانت لمن يحملون درجة الماجستير بنسبة (5.5 % )، من إجمالي العينة. وهذا يدل على اهتمام الوزارات بتعيين الحاصلين على شهادات عليا للموظفين .



جدول 8.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( الموظفين ) حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية ( % )
محاسبة	9	9.9
إدارة أعمال	38	41.8
حاسوب	15	16.5
تنمية	7	7.7
هندسة	4	4.4
اجتماعيات	3	3.3
خدمة اجتماعية	5	5.5
دراسات دولية	4	4.4
لغات	6	6.6
<b>المجموع</b>	<b>91</b>	<b>%100.0</b>

فيما يخص التخصص، يتضح من الجدول 8.3 بأن أعلى النسب كانت للذين يحملون تخصص إدارة الأعمال بنسبة ( 41.8 % ) ، يليهم من يحملون تخصص الحاسوب ، وأقل هذه النسب كانت لمن يحملون تخصص الاجتماعيات بنسبة ( 3.3 % ) من إجمالي العينة، تظهر البيانات أن هناك تشتت نسبي في التخصصات، وأن بعضها لا علاقة لها بالمهام الموكلة للموظف.

جدول 9.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( الموظفين ) حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية ( % )
رئيس قسم	46	50.5
موظف مساعد إداري	28	30.8
سكرتير	8	8.8
موظف	9	9.9
<b>المجموع</b>	<b>91</b>	<b>%100.0</b>

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي للمبحوثين يتضح من الجدول 9.3 أن غالبيتهم يعملون كرؤساء أقسام وبنسبة ( 50.5 % )، يليهم العاملون كموظف - مساعد - إداري بنسبة ( 30.8 % )، وأقل هذه النسب للعاملين في قسم السكرتاريا من إجمالي العينة.

جدول 10.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( الموظفين ) حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 1 - 4 سنوات	31	34.1
من 5 - 9 سنوات	22	24.2
من 10 - 14 سنة	30	33.0
15 سنة فأكثر	8	8.8
<b>المجموع</b>	<b>91</b>	<b>100.0%</b>

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة ، يتضح من الجدول 10.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة الأكثر من 1 - 4 سنوات خبرة بنسبة ( 34.1 % ) ، وأقل هذه النسب كانت لمن يملكون 15 سنة فأكثر.

### 2.11.3. العوامل الديموغرافية لأفراد العينة (المديرين العاميين للشؤون الإدارية):

جدول 11.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( المديرين العاميين ) حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 36 - 50 سنة	13	92.8%
51 سنة فأكثر	1	7.2%
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

فيما يخص العمر ، يتضح من الجدول 11.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة العمرية من 36 - 50 سنة بنسبة ( 92.8% ) ، تليها الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة ( 7.2 % ) .

جدول 12.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( المديرين العاميين ) حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية ( % )
ذكر	14	100%
أنثى	/	0
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

أما فيما يخص الجنس ، يتضح من الجدول 12.3 أن العينة هي من نصيب الذكور بنسبة (100%).

جدول 13.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( المديرين العاميين ) حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية ( % )
بكالوريوس	7	%50
ماجستير	7	%50
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>%100</b>

أما فيما يخص المؤهل العلمي، يتضح من الجدول 13.3 بأن النسب تساوت مناصفة بين من يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ( 50 % ) ، وبين من يحملون درجة الماجستير بنسبة ( 50% )،

جدول 14.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( المديرين العاميين ) حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية ( % )
إدارة أعمال	8	%57
بناء مؤسسات	3	%21
دراسات إسرائيلية	1	%7
ديمقراطية وحقوق إنسان	1	%7
إقتصاد	1	%7
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>%100</b>

فيما يخص التخصص، يتضح من الجدول 14.3 بأن أعلى النسب كانت للذين يحملون تخصص إدارة أعمال بنسبة ( 57% ) ، يليهم من يحملون تخصص بناء مؤسسات بنسبة ( 21% )، من إجمالي العينة. يتبين أن غالبية المديرين العاميين الذين يتم اختيارهم مختصين في نفس مجال عملهم

جدول 15.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( المديرين العاميين ) حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 3 – 8 سنوات	3	%21
من 9 – 14 سنوات	3	%21
من 15 – 20 سنة	7	%50
21 سنة فأكثر	1	%7
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>%100</b>

يتضح من الجدول 15.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة التي تملك أكثر من 15-20 سنوات خبرة بنسبة ( 50 % )، وأقل هذه النسب كانت لمن يملكون 21 سنة فأكثر . وعند مقارنة الفئة العمرية وسنوات الخبرة للمديرين العامين، نجد أن هناك توافقاً ما بين أعلى النسب للفئة العمرية التي كانت من 36 - 50 سنة بنسبة (92.8% ) و أعلى النسب أيضاً للخبرة وهي ( 15-20).

### 3.11.3. العوامل الديموغرافية لأفراد العينة (المديرين لدائرة شؤون الموظفين):

جدول 16.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( مدير دائرة شؤون الموظفين) حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 27 - 35 سنة	3	15%
من 36 - 50 سنة	14	70%
51 سنة فأكثر	3	15%
<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

فيما يخص العمر، يتضح من الجدول 16.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة العمرية من 36 - 50 سنة بنسبة ( 70 % ) ، ثم تساوت النسبة بين الفئة العمرية من 27 - 35 سنة بنسبة ( 15 % )، والفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة ( 15 % ) من إجمالي العينة..

جدول 17.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( مدير دائرة شؤون الموظفين) حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نكر	16	80%
أنثى	4	20%
<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

أما فيما يخص الجنس، يتضح من الجدول 17.3 بأن الحصة الأعلى كانت من نصيب الذكور بنسبة ( 80 % ) ، ثم فئة الإناث بنسبة ( 20 % ) من إجمالي العينة .

جدول 18.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( مدير دائرة شؤون الموظفين) حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية ( % )
ثانوية عامة	1	5%
دبلوم	3	15%
بكالوريوس	10	50%
ماجستير	4	20%
المجموع	20	100%

أما فيما يخص المؤهل العلمي، يتضح من الجدول 18.3 بأن أعلى النسب كانت لمن يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ( 50% ) ، يليهم أفراد العينة من حملة الماجستير وبنسبة ( 20 % )، ثم أفراد العينة من يحملون درجة الدبلوم بنسبة ( 15% )، وأقل هذه النسب كانت لمن يحملون درجة الثانوية العامة بنسبة ( 5% ) من إجمالي العينة . يتبين وجود مديرين من حملة الثانوية العامة ، وهذا يؤثر على مستوى أداء المدير وكفاءته، ولكن نسبة الماجستير عند المديرين أكثر منها عند الموظفين التي كانت (5.5%) فقط.

جدول 19.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( مدير دائرة شؤون الموظفين) حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية ( % )
إدارة أعمال	9	45%
تخطيط حضري وأقليمي	1	5%
محاسبة	1	5%
شريعة	1	5%
لغة انجليزية	1	5%
تظم معلومات إدارية	1	5%
أبنية وإنشاءات	1	5%
جغرافيا	1	5%
لغة عربية	1	5%
حاسوب	1	5%
بناء مؤسسات	1	5%
ثانوية عامة	1	5%
المجموع	20	100%

فيما يخص التخصص، يتضح من الجدول 19.3 ، إن تخصص إدارة الأعمال أكثر من باقي التخصصات بنسبة ( 54 % ) ، ولكن هناك تخصصات بعيدة عن الإدارة، وأيضاً ثانوية عامة. وعند مقارنة تخصصات الموظفين والمديرين والمديرين العامين، نستدل أن التركيز على التخصص المناسب لوظيفة المدير العام فقط، مثل إدارة الأعمال وبناء مؤسسات أما في الوظائف الأخرى فهناك عدم اهتمام لها، وأن بعض التخصصات لا علاقة لها بالوظيفة، أو حاصلين على الثانوية العامة .

جدول 20.3: التوزيع التكراري لأفراد العينة ( مدير دائرة شؤون الموظفين) حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية ( % )
من 3 - 8 سنوات	5	25%
من 9 - 14 سنوات	7	35%
من 15 - 20 سنة	5	25%
21 سنة فأكثر	3	15%
<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة ، يتضح من الجدول 20.3 بأن أعلى النسب كانت للفئة التي تملك أكثر من 9-14 سنة خبرة بنسبة ( 35% ) ثم تساوت الفئتان التي تملك من 3-8 سنة خبرة، ومن 15-20 سنوات خبرة بنسبة ( 25 % ) ، وأقل هذه النسب كانت لمن يملكون 21 سنة فأكثر خبرة بنسبة ( 15% ) من إجمالي العينة . يظهر أن تعيين المديرين يكون بعد فترة من العمل والخبرة وهذا يتوافق أيضاً مع عمرهم الذي كان ما نسبته (70%) لمن هم بعمر (36-50) سنة.

### 12.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة من الاستبانة فقد تمت مراجعتها، تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية؛ وذلك في جميع أسئلة الدراسة، حيث تم اختيار وتحليل أسئلة الدراسة، باستخدام برنامج ( SPSS ) الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية :

1. أساليب الإحصاء الوصفي : كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
  2. قياس التجانس الداخلي ( كرونباخ ألفا ) .
  3. تم اعتماد البرنامج الإحصائي ( SPSS ) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين وبوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة .
  4. قامت الباحثة بالتمثيل البياني لمحاور الدراسة .
  5. اعتمدت الباحثة على مقياس ليكارت الخماسي في عمل مقارنات الاتجاه ل فقرات الاستبانة .
- أما المقابلات فقد تم تحليل إجابات المبحوثين وتصنيفها، ثم جمع التكرارات وتحويلها لنسب مئوية واستخلاص النتائج منها.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التي تم وضعها بناء على مشكلة الدراسة، باستخدام أدوات الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء:

- الأول: عرض نتائج مقابلة المديرين العاملين للإدارة العامة للشؤون الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الثاني: عرض نتائج مقابلة مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الثالث: عرض نتائج استابنة تم توزيعها على موظفي دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

#### 2.4 عرض نتائج مقابلة المديرين العاملين للإدارة العامة للشؤون الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

تم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل نتائج أسئلة المقابلة، التي أُجريت مع المديرين العاملين للإدارة العامة للشؤون الإدارية، والتي تناولت الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للخروج بمقترحات تفعيل.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية حول مدير دائرة شؤون الموظفين:



جدول 1.4: توجهات المديرين العامين حول مساهمة المدير في حل المشاكل

السؤال الأول	نعم	النسبة	لا	النسبة	تقريبياً	النسبة
هل يسهم المدير في حل المشاكل وتحمل المخاطر	1	%86	1	%7	1	%7

يتبين أن المديرين العامين لهم رأي إيجابي حول قدرة المدير على حل المشاكل وتحمل المخاطر.

جدول 2.4: توجهات المديرين العامين حول تشجيع المدير للإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة

السؤال الثاني	نعم	النسبة	لا	النسبة	أحياناً	النسبة
هل يشجع المدير الإبداع ويقدم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة؟	12	%86	1	%7	1	%7

أما بخصوص إذا كان مدير دائرة شؤون الموظفين يشجع الإبداع ويقدم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة، كانت أكبر إجابة المديرين العامين بنعم ما نسبته ( %86 )، وقد تساوت الاجابتان (لا) و (أحياناً) بنسبة ( %7 ) من إجابة المديرين العامين. وهذا يدل على رأي المديرين العامين بأن المديرين يشجعون الإبداع بنسبة عالية.

جدول 3.4: توجهات المديرين العامين حول شعور المدير بأنه محل ثقة، ورقابة الجهات العليا .

السؤال الثالث	نعم	النسبة	لا	النسبة
هل يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا؟	14	%100	/	00
هل هناك أجهزة رقابة عالية على المدير؟	14	%100	/	00

أما بخصوص إجابة المديرين العامين، إن كان مديري دائرة شؤون الموظفين محل ثقة الجهات العليا، فقد أجمعوا على (نعم) أي بنسبة ( %100 ). وإجابتهم إن كانت هناك أجهزة رقابة عالية على مدير دائرة شؤون الموظفين، فقد كانت إجابتهم جميعاً (نعم) أي بنسبة ( %100 ). يُستدل على وجود تناقض في إجابة المديرين العامين على السؤالين ، بتقتهم الكاملة بالمديرين، ومع هذا فإن الرقابة شديدة وعالية عليهم .

جدول 4.4: توجهات المديرين العاميين حول توافر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة له.

النسبة	تقريباً	النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال الرابع
%43	6	%28.5	4	%28.5	4	هل تتوفر لدى المدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة.

أما بخصوص توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لدى مدير دائرة شؤون الموظفين، فقد كانت أعلى إجابة للمديرين العاميين، (تقريباً) بما نسبته (%43) وتساوت إجابتهم (نعم) و(لا) بما نسبته (%28) من إجابة المديرين العاميين. تظهر النتائج أن هناك تفاوت بين الوزارات في توفر الإمكانيات المادية والبشرية لدى المدير.

جدول 5.4: توجهات المديرين العاميين حول مبادرة المدير في اقتراح أفكار جديدة لتوظيفها بالعمل

النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال الخامس
%21	3	%79	11	هل يبادر المدير في اقتراح أفكار جديدة لتوظيفها في العمل؟

أما بخصوص مبادرة المدير في اقتراح أفكار جديدة لتوظيفها في العمل، فقد كانت أعلى إجابة للمديرين العاميين (نعم) ما نسبته (%79)، والإجابة (لا) ما نسبته (%21) من إجابة المديرين العاميين. وهذا يتوافق مع رأي المديرين العاميين "أن المديرين يشجعون الإبداع بنسبة (%86)".

جدول 6.4: توجهات المديرين العاميين حول أمثلة لأفكار جديدة اقترحتها المدير لتوظيفها في العمل،

النسبة	التكرار	أفكار واقتراحات مدير دائرة شؤون الموظفين
%7	1	1 اقتراح أرشفة الكترونية لملفات الموظفين، والدوام، وكافة مراسلات الديوان العام
%14	2	2 حوسبة أعمال الدائرة، إدخال الحاسوب بشكل يحفظ ويسهل العمل ومتابعته.
%7	1	3 معلومات محوسبة عن المتقاعدين في الدوائر المحافظات تسهيلاً عليهم
%14	2	4 وضع آلية جديدة لسير المعاملة أدت إلى إنجاز العمل بسرعة ودقة أكبر
%7	1	5 تقسيم العمل بين الطاقم في الإدارة وتدوير العمل وتوظيف الخبرات الأفضل.
%7	1	6 آليات العمل بين الدوائر المختلفة
%7	1	7 رفع القدرات، وصقل المهارات، وإيجاد فرص للتدريب.
%7	1	8 إيجاد فرص للتوظيف.
%7	1	9 دليل إجراءات الموظف.

أما بخصوص الأفكار الجديدة فهناك تشتت في إجابة المديرين العاميين على أمثلة لأفكار جديدة اقترحتها المدير لتوظيفها في العمل، وأيضاً عدم وجود اقتراحات مميزة، فالاقتراحات هي حوسبة أعمال الدائرة وإدخال الحاسوب بشكل يحفظ ويسهل العمل ومتابعته، وإقتراح وضع آلية جديدة لسير المعاملة أدت إلى إنجاز العمل بسرعة ودقة!

جدول 7.4: توجهات المديرين العاميين حول اهتمام المدير بتطوير أدائه وأداء موظفيه

النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال السادس
%7	1	%93	13	هل يهتم المدير بتطوير أدائه وأداء موظفيه

أما بخصوص إهتمام المدير بتطوير أدائه وأداء موظفيه، فقد كانت إجابة المديرين العاميين الأعلى ب (نعم) ما نسبته ( %93 ) ، أما إجابتهم (لا) فقد كانت بنسبة ( %7 ) من إجابة المديرين العاميين، وهذا يتوافق مع نظرة المديرين العاميين الإيجابية تجاه المديرين .

جدول 8.4: توجهات المديرين العاميين حول كيفية تطوير المدير أدائه وأداء موظفيه

النسبة	عدد التكرارات	كيفية تطوير المدير أدائه وأداء موظفيه
%93	13	1 عقد أو المشاركة في دورات تدريبية ، إما بالكمبيوتر أو الإدارة .
%36	5	2 الاجتماعات الدورية، وورش عمل لتبادل الخبرات، لتخفيف إجراءات العمل الروتينية.
%14	2	3 المتابعة الدائمة لكل جديد (مواكبة التطور) العلمي والتعميم على الموظفين.
%7	1	4 يجتهد في ترتيب الملفات والسجلات.
%7	1	5 مخاطبة المديرين عبر الإيميل.
%7	1	6 إيداء ملاحظات يومية.
%7	1	7 خبرة مكتسبة من العمل.
%7	1	8 البحث عن وسائل مساعدة لانجاز الأعمال.

أما بخصوص كيفية تطوير مدير دائرة شؤون الموظفين نفسه وموظفيه، أجاب المديرين العاميين بأعلى نسبة وهي ( %93 ) منهم عقد أو المشاركة في دورات تدريبية وترشيح موظفين لحضورها، إما بالكمبيوتر أو الإدارة أو لازمة للعمل، ثم تأتي في المرتبة الثانية، الاجتماعات الدورية، وورش عمل لتبادل الخبرات، لتخفيف إجراءات العمل الروتينية. وبعض الاقتراحات عامة، وذلك يدل على سطحية الإجابات، أو محدودية الإبداع لدى المديرين.

السؤال السابع : إحدف من الصفات الشخصية التالية، ما تعتقد بعدم أهمية توفره لدى المدير عند التعيين:

جدول 9.4 صفات حذفها المدير العام لاعتقاده بعدم أهمية توفرها لدى مدير دائرة شؤون الموظفين

الصفة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية.	/	0
القدرة على التكيف والمرونة في العمل.	1	7%
القدرة على التواصل مع الآخرين.	/	0
الاهتمام بتطوير الذات.	/	0
استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.	/	0
القدرة على ضبط انفعالاته.	/	0
منتج للعمل.	/	0
يستمتع أكثر مما يتكلم.	4	29%
الإصرار على مقاومة العقبات.	1	7%
دقة الملاحظة.	5	36%
لديه الرغبة في التفوق.	3	21%
لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية.	9	64%
مفعم بالحيوية.	2	14%

أما بخصوص حذف المديرين العامين صفات يرون بعدم أهمية توفرها لدى مديري دوائر شؤون الموظفين؛ فقد كانت النسبة الأعلى اختاروا، " أن لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية"، ثم تلاها دقة الملاحظة، وهناك إجماع بنسبة (100%) من المديرين على أهمية تواجد بعض الصفات لدى المديرين وهي: الخبرة العملية، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والاهتمام بتطوير الذات، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، القدرة على ضبط انفعالاته، منتج للعمل. حيث لم يحذفها أي مدير عام.

وهذا يدل على الثقافة السائدة بالنمط التسلسلي للمدير، الذي عليه أن ينشغل بجميع التفاصيل حتى لو كانت قليلة الأهمية، وعدم الاهتمام بدقة الملاحظة لاعتقادهم أن البيانات تصلهم أولاً بأول حتى لو لم يلاحظها المدير، وأن المدير عليه أن يتكلم دائماً والجميع يستمع له .

السؤال الثامن: ما هو دور الوزارة في تحفيز الإبداع لدى الموظفين؟

جدول 10.4: توجهات المديرين العاميين حول تبني الوزارة للتغيير والإسهام في نشره

السؤال الثامن	نعم	النسبة	ليس بالمستوى المطلوب	النسبة	قليل	النسبة	بطيء للغاية	النسبة
هل تتبنى الوزارة التغيير وتسهم في نشره بين الموظفين	9	%64	3	%21	1	%7	1	%7

أما بخصوص تبني الوزارة للتغيير وإسهامها في نشره بين الموظفين، كانت أعلى إجابة للمديرين العاميين بنسبة (64%)، وتتساوى فيما بعد إجابتهما بالقليل والبطيء بنسبة (7%). وهذا يدل على قناعة غالبية المديرين العاميين بدور الوزارة في تبني التغيير ودعم الإبداع.

جدول 11.4: أمثلة لتغييرات تبنتها الوزارة ونشرتها بين الموظفين.

النسبة	التكرار	أمثلة لتغييرات تبنتها الوزارة
1	5	مواكبة البرامج المحوسبة في العمل، وإدارة الملفات، والانترنت.
2	1	السماح للموظفين باكمال دراستهم.
3	1	تطوير إجراءات العمل برنامج (Dmas).
4	2	برنامج التميز مع (USAD).
5	1	تغيير هيكلية جديدة
6	1	حسب الإمكانيات المتوفرة
7	11	تشجيع عقد دورات تدريبية وورشات عمل واجتماعات دورية لتعزيز القدرات.
8	3	تقبل الأفكار الخلاقة والاقتراحات الإيجابية وتنفيذها وفق النظام والإمكانات.
9	2	تكافؤ الفرص
10	1	مكافأة الموظفين على الإبداع في عدة نواحي.
11	1	توفير حوافز للأعمال الخلاقة والدوام الكبير.
12	1	الإجراءات المسموح بها في المجال الحكومي هي التقدير المعنوي.
13	1	الحوافز المادية والمعنوية.

بخصوص أمثلة لتغييرات تبنتها الوزارة ونشرتها بين الموظفين، كان التركيز في إجابة المديرين العاميين على الدورات والحوسبة، ولا توجد إقتراحات مميزة، وهذا يدل على سطحية الإجابات أو قلة اهتمام الوزارة في التغيير وتطوير العمل، وهناك بعض الإجابات التي تعتبر من أساسيات مهام الوزارة مثل تغيير هيكليات وتكافؤ الفرص.

السؤال التاسع: ما هي اقتراحاتك لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين؟

جدول 12.4: اقتراحات المدير العام لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين

النسبة	التكرار	الاقتراح	
21%	3	زيادة البحث والاطلاع الواسع، ومواكبة التطور العلمي والمهني.	1
21%	3	إرسال المديرين بالدرجة الأولى للمساهمة في الدورات التي تنمي مهاراتهم الإدارية.	2
14%	2	زيادة تحفيز وتشجيع الموظفين، بتوفير حوافز مادية ومعنوية.	3
7%	1	عقد ورش عمل .والاطلاع على تجارب إبداعية	4
7%	1	توفير الأجواء المناسبة والمحفزات وفرص التطور والتدريب وفرص المسؤولين على فتح الآفاق أمامهم.	5
7%	1	تطوير مهارات الاتصال والتواصل.	6
7%	1	الوقوف على المشاكل والمعوقات اليومية ومعالجتها بروح التعاون والفريق.	7
7%	1	مرونة الدوام	8
7%	1	منح صلاحيات.	9
7%	1	توفير إمكانيات مساعدة برامج كمبيوتر، ومكان مناسب.	10
7%	1	تفاعل مع محيط الموظفين بالدائرة .	11

بخصوص مقترحات المديرين العامين لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين، كانت أعلى إجابة لهم على إقتراحيين، الأول: زيادة البحث والاطلاع الواسع، ومواكبة التطور العلمي والمهني، والثاني: إرسال المديرين بالدرجة الأولى للمساهمة في الدورات التي تنمي مهاراتهم الإدارية، وهذه المقترحات ليست بالبعيدة عن إجابتهم عن سؤال أمثلة لأفكار جديدة اقترحها المدير لتوظيفها في العمل، والملاحظ وجود إقتراح لمنح صلاحيات للمدير ، وتوفير أجواء مناسبة ومحفزات، ومرونة الدوام .

وهذا يدل على سطحية الإجابة، أو عدم علم المديرين العامين بدور المديرين، وتناقض أيضاً بالإجابات عند مقارنتها مع إجابتهم السابقة عن كون المدير محل ثقة الجهات العليا، وأيضاً بعض الاقتراحات هي بيدهم كمديرين عامين ويمكنهم تنفيذها.

السؤال العاشر: ما هي أهم معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين من وجهة نظرك؟

جدول 13.4: أهم معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين من وجهة نظر المديرين العامين

النسبة	التكرار	معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين من وجهة نظر المديرين العامين
14%	2	1 عدم تحديث التشريعات والقوانين والسياسات العامة.
14%	2	2 التشريعات والقوانين تقيد المسؤول المباشر من مكافأة الموظفين والمبدعين والمبتكرين وخاصة مادياً.
14%	2	3 البيروقراطية والروتين الإداري من قبل الجهات التي يتم التعامل معها.
7%	1	4 الإجراءات الروتينية والقائلة التي تتعلق بين الوزارة والديوان والمالية .
7%	1	5 الكسل الوظيفي والجو العام
36%	5	6 قلة الإمكانيات المادية للسلطة الوطنية أو الوزارة، وعدم توفر الموازنات المناسبة.
7%	1	7 عدم رضى الموظفين بتطبيق القانون عليهم، فبعضهم لا يفهم ذلك.
14%	2	8 عدم التوظيف وفق الكفاءة ، وإنما وفق الوساطة والمحسوبية مما يجعل من الموظفين أقل كفاءة من المستوى المطلوب.
14%	2	9 قلة التحفيز للموظفين حتى المعنوي .
7%	1	10 عدم التركيز على جميع الموظفين لرؤية مدى إبداعهم.
7%	1	11 التغيير المستمر في القيادة العليا ( الوزير).
7%	1	12 حجم الأعمال الكبير يومياً لا يسمح بالإبداع.

أما بخصوص إجابة المديرين العامين عن معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين فكانت أعلى إجاباتهم قلة الإمكانيات المادية للسلطة الوطنية أو الوزارة، وعدم توفر الموازنات المناسبة، بنسبة (36%) ، وأما باقي الإجابات كانت تقريباً تتساوى إما بنسبة (14%) أو (7%) من إجاباتهم.

السؤال الحادي عشر: فيما يأتي مقترحات للتغلب على المعوقات أرتبها من رقم 1-6 حسب الأهمية:

- ( ) تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.
- ( ) عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.
- ( ) التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.
- ( ) معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع.
- ( ) جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.
- ( ) تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.

جدول 14.4: ترتيب مقترحات المدير العام للتغلب على معوقات الإبداع الإداري

6	5	4	3	2	1	المقترح	ترتيب المديرين العامين
1	5	1	3	2	2	تتمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.	5
8	3	1		2		عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.	6
		3	2	5	4	التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.	2
1	1	2	1	3	6	معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيّد الإبداع.	1
1	4	2	5	1	1	جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.	3
1		5	3	3	2	تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.	4

يشمل هذا السؤال ( 6 مقترحات) للتغلب على معوقات الإبداع الإداري، والمطلوب من المديرين العامين ترتيبها حسب الأهمية، بإعطائها درجات أهمية من 1 - 6 ، وسنستعرض هنا ترتيب المبحوثين لكل مقترح من المقترحات المذكورة ، حيث جاءت النتائج على النحو التالي :

جدول 15.4: تسلسل ترتيب مقترحات المدير العام للتغلب على معوقات الإبداع الإداري

6	5	4	3	2	1	المقترح	ترتيب المديرين العامين
					6	معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيّد الإبداع.	1
				5		التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.	2
			5			جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.	3
		5				تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية	4
	5					تتمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.	5
8						عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.	6



- أعلى تكرار لهذا المقترح هو ( 5 ) حيث أجمع خمسة مديرين عامين على أن تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة، هي ترتيبه رقم(5).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (8) حيث أجمع ثمانية مديرين عامين على أن عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة، هي ترتيبه رقم (6).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (5) حيث أجمع خمسة مديرين عامين على أن التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة، هي ترتيبه رقم (2).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (6) حيث أجمع ستة مديرين عامين على أن معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع، هي ترتيبه رقم(1).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (5) حيث أجمع خمسة مديرين عامين على أن جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي، هي ترتيبه رقم (3).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (4) حيث أجمع أربع مديرين عامين على أن تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية. هي ترتيبه رقم (4) .

السؤال الثاني عشر: هل لديك مقترحات أخرى للتغلب على معوقات الإبداع؟

جدول 16.4: مقترحات المديرين العاميين للتغلب على معوقات الإبداع الإداري.

النسبة	التكرار	المقترح	
7%	1	تعزيز وتطوير البنية الداخلية والخارجية للعمل بما يساعد في خلق ثقافة وأجواء إبداعية.	1
7%	1	تعزيز روح الانتماء للمؤسسة ودورها في الإطار الوطني العام.	2
7%	1	دورات تدريبية في مجال الإبداع.	3
7%	1	إعطاء الثقة للمدير بإدراته دوائره.	4
7%	1	تحفيز المدير على إبداعه من خلال الترقيّة أو المكافأة.	5
7%	1	منح صلاحيات للمدير .	6
7%	1	التركيز على الجهد والقدرة الذاتية.	7
7%	1	عدم اليأس من تكرار المحاولة.	8
7%	1	هضم وتفاعل سريع للمتغيرات ومستويات صنع القرار.	9

بخصوص مقترحات المديرين العاميين على مقترحات أخرى للتغلب على معوقات الإبداع الإداري كانت الإجابات متساوية بالترار بنسب (7%) لكل مقترح.

#### 3.4 عرض نتائج مقابلة مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

السؤال الأول: هل تعتقد أن بيئة العمل مريحة لك وللموظفين؟

السؤال الثاني: هل هناك أجهزة رقابة عالية عليك من الجهات العليا؟

السؤال الثالث: هل تتوفر لديك الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة في العمل؟

جدول 17.4: التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين) راحة مدير الدائرة وموظفيه في بيئة العمل والرقابة عليه

السؤال	نعم	النسبة	لا	النسبة	أحياناً	النسبة
1 هل تعتقد أن بيئة العمل مريحة لك وللموظفين؟	14	70%	3	15%	3	15%
2 هل هناك أجهزة رقابة عالية عليك من الجهات العليا؟	15	75%	1	5%	3	15%

جدول 18.4: إذا كانت تتوفر لدى المدير إمكانيات مادية وبشرية

السؤال	نعم	النسبة	لا	النسبة	تقريباً	النسبة
هل تتوفر لديك الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة في العمل؟	9	45%	8	40%	3	15%

بخصوص إجابة مديري دوائر شؤون الموظفين عن كون بيئة العمل مريحة لهم وللموظفين كانت أعلى إجابة (نعم) بنسبة (70%) . وإجابتهم عن إذا كانت أجهزة الرقابة عليهم، فكانت أعلى إجابة (نعم) بنسبة (75%). وإجابتهم إذا كانت تتوفر لديهم الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة، كانت الإجابة (نعم) بنسبة (45%) والإجابة (لا) بنسبة (40%) .

السؤال الرابع: هل تطور أساليب العمل التي ثبت عدم جدواها لأساليب جديدة؟ إن كانت الإجابة نعم هات أمثلة على ذلك؟

جدول 19.4: التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين)، أساليب طورها مدير دائرة شؤون الموظفين في العمل.

النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال
%15	3	%85	17	هل تطور أساليب العمل التي ثبت عدم جدواها لأساليب جديدة

جدول 20.4: التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين) أمثلة على أساليب طورها المدير في العمل.

النسبة	التكرار	أمثلة لأساليب طورها المدير في دائرته
%10	2	1 متابعة الملفات والمواضيع المالية في ديوان الموظفين.
%20	4	2 التحول من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني الكامل في المعاملات الإدارية .
%5	1	3 تغذية راجعة لكل موظف عما يجول بخاطره عن وصفه الوظيفي.
%5	1	4 التعيين بعد الاعتماد المالي.
%5	1	5 تطوير برنامج محوسب أعطى كل مدير صلاحيات وكل موظف صفحة يتابع ملف اجازته وحده.
%5	1	6 الترقيات قبل طلب الموظفين.
%5	1	7 تقسيم الأعمال والمراسلات.
%5	1	8 آليات عمل داخلية مع الدوائر الأخرى.
%5	1	9 لا أتقيد بالوصف الوظيفي للموظفين عند توزيع المهام وأعمل على أن يكون موظفي الدائرة على أداء أي مهام من مهام دائرة شؤون الموظفين.
%5	1	10 من خلال استخدام شبكة داخلية للاتصال الداخلي.
%5	1	11 تبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم مقترحات لرئاسة الوزراء بتعديل بعض القوانين التي تخص الموظفين في القطاع الحكومي.
%5	1	12 يعقد الوكيل والمدير العام دائماً اجتماعات بحيث ينظرون إلى طريقة العمل وإن كانت غير ناجحة ومؤدية للهدف المطلوب حتى يتم التعديل فيها إلى ما هو أفضل للجميع.
%5	1	13 كيفية ضبط الدوام والالتزام صباحاً وحتى نهايته، بشكل يقل به التدخل الشخصي ما أمكن وأقرب ما يكون إلى المهنية.
%5	1	14 دائم البحث عن تطوير الأساليب القديمة، وطرح الأفكار الجديدة والوسائل الفعالة وهذا لا يعني تنفيذ ذلك .

بخصوص مقترحات مدير دائرة شؤون الموظفين لأساليب جديدة بالعمل، كانت أعلى إجابة للمديرين على أن التحول من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني الكامل في المعاملات الإدارية بأعلى نسبة وهي (20%)، يليه اقتراح متابعة الملفات والمواضيع المالية في ديوان الموظفين، بنسبة (10%). وهذه الاقتراحات ليست بال مميزة، أو لا يمكن اعتبارها مبدعة بسبب كونها شئ بديهي لمتابعة التطور التكنولوجي.

السؤال الخامس: هل هناك أساليب إبداعية في دائرة شؤون الموظفين تميز فيها عن باقي الدوائر في الوزارات؟ إن كانت الإجابة نعم، أرجو ذكر أمثلة؟

جدول 21.4: التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين) ، أساليب إبداعية في دائرة شؤون الموظفين تميز فيها عن باقي الدوائر في الوزارات

السؤال	نعم	النسبة	لا يعلم	النسبة	لا	النسبة
هل هناك أساليب عمل إبداعية في دائرتكم تتميز بها عن دائرة شؤون الموظفين في وزارات أخرى؟	17	85%	2	10%	1	5%

(85%) من المديرين يعتقدون بتميز دائرتهم ( دائرة شؤون الموظفين) عند مقارنتها مع داوائر شؤون الموظفين في باقي الوزارات.

جدول 22.4- أ : التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين)، أمثلة على أساليب إبداعية تتميز فيها الدائرة عن الوزارات الثانية.

النسبة	التكرار	أمثلة على أساليب إبداعية تتميز فيها الدائرة عن باقي الوزارات
5%	1	مراسلة الديوان عبر الايميل
10%	2	مراسلة الدوائر التابعة للوزارة عبر الإيميل.
25%	5	عمل ملف على الكمبيوتر لكل موظف ، برنامج ( H.R )
5%	1	إتاحة المجال لكافة الموظفين للإلمام بكافة الإجراءات الإدارية لضمان استمرارية العمل دون تأخير والاهتمام بالتغذية الراجعة من الميدان.
5%	1	متابعة دائمة وعدم ترك الأعمال.
15%	3	تكليف أشخاص من الوزارة بالعمل في الديوان لصالح الوزارة.
5%	1	برامج إدارية حديثة توائم الواقع

جدول 22.4- أ : التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين)، أمثلة على أساليب إبداعية تتميز فيها الدائرة عن الوزارات الثانية.

النسبة	التكرار	أمثلة على أساليب إبداعية تتميز فيها الدائرة عن باقي الوزارات
5%	1	توزيع جديد للصلاحيات في الدائرة.
5%	1	تفويض كل قسم صلاحيات واسعة.
5%	1	الحصول على قسائم رواتب للموظفين محوسبة.
5%	1	تسجيل المعاملات والمراسلات على دفتر حال وصولها ثم متابعتها.
5%	1	نقل موظف كفوء إلى المكان المناسب له.
5%	1	محاولة تطوير العمل والبعد عن الروتين وتحسين العمل والعلاقات مع الموظفين.
5%	1	وجود دليل الموظف.
5%	1	برنامج الجولة للمدير الجديد.
5%	1	تقييم للموظف الجديد شهري.
5%	1	المتابعة الحثيثة لكل قضايا الموظفين لا توجد ملفات عالقة إلا ما ندر.
5%	1	ربط الشؤون الإدارية بالديوان بحيث يعطي نبذة عن الكتب الصادرة من طرف الوزارة والواردة إليها من الديوان.
5%	1	عمل دوائر شؤون الموظفين في كل مؤسسات السلطة بنفس النظام والأسلوب.
5%	1	الأساليب الموجودة في الوزارة لا تختلف عن بقية الوزارات إلا أن الاختلاف الواضح والكل أجمع على ذلك التعاون والحب بين الزملاء مما يساعد على النجاح

بخصوص أساليب إبداعية تميزت بها دوائر شؤون الموظفين عن بعضها البعض في الوزارات بناء على رأي مديري تلك الدائرة؛ فكانت أعلى إجابة للمديرين، عمل ملف على الكمبيوتر لكل موظف والوصول للمعلومات عن الموظف بكل سهولة. برنامج (H.R) وذلك بنسبة (25%)، تليه تكليف أشخاص من الوزارة بالعمل في الديوان لصالح الوزارة بنسبة (15%). هناك أمثلة لا تعتبر تميز في دائرة عن أخرى ، أو تعتبر من طبيعة العمل ، أو أن المدير يعتقد بتميزه فيها مع أنها تنفذ في غالبية الوزارات.

السؤال السادس: احذف ما لا ينطبق عليك من الصفات الشخصية التالية:

جدول 23.4: التوزيع التكراري لأفراد العينة (مدير دائرة شؤون الموظفين) ، صفات شخصية حذفها المدير لعدم انطباقها عليه.

الصفة	التكرار	النسبة
1	3	15%
2	1	5%
3	/	0
4	/	0
5	/	0
6	6	30%
7	/	0
8	5	25%
9	3	15%
10	4	20%
11	2	10%
12	10	50%
13	4	20%

أما بخصوص حذف المديرين لصفات شخصية لعدم انطباقها عليهم، فقد كانت النسبة الأعلى لحذف صفة " لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية" بنسبة (50%)، وبالمرتبة الثانية تم حذف صفة " قادراً على ضبط انفعالاتك" بنسبة (30%)، وتليها حذف صفة " تستمع أكثر مما تتكلم" بنسبة (25%) . وحذف صفات مثل الانشغال بالتفاصيل قليلة الأهمية، والقدرة على ضبط الانفعالات لا يتوافق مع شخصية المبدع؛ لأن من صفات المبدع هو عدم الانشغال بتفاصيل قليلة الأهمية وتضييع وقته في ذلك، وأن يكون قادراً على ضبط انفعالاته ، وثقته بقدراته عالية، وعليه أيضاً يستمع للآخرين.

السؤال السابع: هل تتبنى الوزارة التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين؟ إن كانت الإجابة بنعم، أرجو ذكر أمثلة على ذلك؟

جدول 24.4 : تبني الوزارة التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين

النسبة	ليس بالقدر الكافي	النسبة	لا	النسبة	أحياناً	النسبة	نعم	
20%	4	20%	4	5%	1	55%	11	هل تتبنى الوزارة التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين؟

بخصوص الإجابة على سؤال إن كانت الوزارة تتبنى التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين، كانت أعلى الإجابة (نعم) بنسبة (55%) وتساوت الإجابة (لا) و ( ليس بالقدر الكافي) بنسبة (20%) من أجابة المبحوثين.

جدول 25.4: أمثلة على تغييرات التي تبنتها الوزارة.

النسبة	التكرار	أمثلة لتغييرات تبنتها الوزارة
5%	1	تركيب ساعات على البصمة مرتبط بقسم الدوام.
15%	3	وضع خطة خمسية لتطوير العمل الإداري في كافة المجالات. رسم سياسات، تخطيط، إعداد خطط تنمية لغزة والضفة، وإعداد هيكلية الوزارة.
50%	10	طرح وعقد دورات تعليمية وتدريبية لتطوير قدرات الموظفين ولتشجيعهم على الإبداع ( داخلية وخارجية أيضاً). واجتماعات وندوات المثمرة والمفيدة.
5%	1	عمل صفحة الكترونية لمعرفة الصادر والوارد لكل موظف.
15%	3	توفير أفضل الوسائل والأجهزة لإنجاح العمل الإداري بشكل أفضل.
15%	3	برنامج مراكز التميز والوزارة ضمن خمس وزارات تعمل على إدارة التغيير.
5%	1	إعطاء حوافز مادية بقرار من الوزير لموظفين معينين.
5%	1	من خلال الحوافز المزمع تطبيقه في المرحلة المالية القادمة خاصة لموظفي الضرائب.
5%	1	دليل الإجراءات للموظف
5%	1	تدوير بين مدراء المديرية في محافظات الوطن من أجل تجديد الطاقات.
10%	2	إرسال حالات من الموظفين في بعثات دراسية.
5%	1	اجتماعات دورية مع الوزير ومع القطاعات وكل مدير يجتمع مع موظفيه لإعطاء تقارير، وإدارة عامة لمتابعة كل القطاعات.
5%	1	من خلال اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة ( مسابقة داخلية) مما يعطي دافعاً للموظفين الآخرين على الإبداع في العمل انتظاراً لفرصة ترقية لهم إلى درجات أعلى.

أما بخصوص الأمثلة على التغييرات التي تبنتها الوزارة، كانت أعلى إجابة للمديرين، "طرح وعقد دورات تعليمية وتدريبية لتطوير قدرات الموظفين ولتشجيعهم على الإبداع ( داخلية وخارجية أيضاً). واجتماعات وندوات المثمرة والمفيدة" حيث حصلت على نسبة (50%) من إجابات المبحوثين.

السؤال الثامن: ما هي اقتراحاتك لتشجيع الإبداع في عملك؟

جدول 26.4: اقتراحات المدير لتشجيع الإبداع في العمل

النسبة	التكرار	اقتراحات لتشجيع الإبداع في العمل
70%	14	1 تفعيل نظام الحوافز المادية للموظف المبدع، وتوفير مخصص في الموازنة لها.
5%	1	2 إجراء تعديل على القوانين والتشريعات.
5%	1	3 توفير بيئة مادية للموظفين بشكل أفضل.
20%	4	4 إعطاء مساحة أكبر للتعبير عن الأفكار الإبداعية والاهتمام بها وتفهمها ودراستها وتطبيقها في حالة لزومها لتتري النور.
5%	1	5 عقد اجتماعات ما بين الموظفين ومرؤوسيهم لمناقشة الأفكار الخلاقة.
15%	3	6 إعطاء صلاحيات أكبر وأوسع للموظفين، والعمل بحرية دون الرجوع للقيود والروتين.
5%	1	7 تشجيع النشاطات التي تقوي العلاقات بين لموظفين.
5%	1	8 التنسيق والتخطيط بين الإدارات.
10%	2	9 تغيير نمط التعيين في دوائر شؤون الموظفين. وأن يتم تعيين الكفاءات حسب المؤهل العلمي وضمن مسابقة.
5%	1	10 تبادل الخبرات مع الدول الشقيقة لنقل الخبرات لنا.
20%	4	11 تطوير برامج محوسبة تجمع ما بين الوزارة وديوان الموظفين والمالية وذلك من أجل تسهيل الإجراءات وتوفير الوقت. (حوسبة حكومية بين الوزارات صاحبة العلاقة المباشرة).

أما بخصوص مقترحات المديرين لتشجيع الإبداع في العمل مهم جداً، كان النصيب الأعلى لاقتراح تفعيل نظام الحوافز المادية للموظف المبدع، وتوفير مخصص في الموازنة لها، حيث كانت نسبته (70%) تلاه اقتراحين هما، إعطاء مساحة أكبر للتعبير عن الأفكار الإبداعية والاهتمام بها وتفهمها ودراستها وتطبيقها في حالة لزومها لتتري النور. و تطوير برامج محوسبة تجمع ما بين الوزارة وديوان الموظفين والمالية وذلك من أجل تسهيل الإجراءات وتوفير الوقت. (حوسبة حكومية بين الوزارات صاحبة العلاقة المباشرة). حيث كان نصيب كال منهما ما نسبته (20%) من إجابات المبحوثين.

السؤال التاسع: ما هي معوقات الإبداع الإداري في الدائرة ؟



جدول 27.4 : معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين.

النسبة	التكرار	المعيق	
5%	1	كثرة تغير الوزراء ، وتغيير خطط وبرامج الوزارة.	1
25%	5	الروتين والبيروقراطية في العمل التي تأخذ وقت طويل بإجراءات العمل، وخاصة أن عمل دائرة شؤون الموظفين هو تنفيذي.	2
50%	10	قانون الخدمة معطل نظام الحوافز، ولا يوجد بند في الموازنة لتحفيز الموظفين مادياً.	3
10%	2	عدم وجود كادر متخصص يؤدي إلى صعوبة في إنجاز العمل بشكل أفضل.	4
5%	1	لا يوجد معايير محددة لقياس الإبداع؛ حتى يوضع نظام حوافز لمكافئة المبدعين ( مثل الأردن )	5
5%	1	لا يوجد اهتمام للإدارة العليا بالإبداع، وهو ليس من أولوياتها بحجة عدم وجود موازنة، ولكنه لا يوجد توزيع عادل للأموال؛ فإذا تم ذلك عندها يمكن تخصيص للإبداع حصة.	6
20%	4	عدم وجود إمكانيات مادية وتجهيزات لزيادة الإبداع وتطوير مهارات الكادر.	7
5%	1	لا يؤخذ باهتمام عالٍ وجاد عند طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية في مجال العمل من قبل الموظف في السلم الوظيفي الأدنى درجة للأعلى مرتبة في الهرم الوظيفي.	8
5%	1	عدم الربط المحوسب بين الديوان والمالية والوزارة.	9
10%	2	لا يوجد معوقات أو تكاد لا تذكر.	10
10%	2	القوانين والأنظمة الصارمة.	11
5%	1	تعدد المهام للموظفين بسبب نقص في الشواغر وعدم توفير اعتمادات مالية.	12
5%	1	البيئة المادية ونحن بصدد الانتهاء من هذا المعيق.	13
5%	1	عدم قابلية من بعض الموظفين للعمل الإبداعي وإبقاء الوضع على الروتين السابق.	14
10%	2	تعدد المرجعية وجود أكثر من رأس. ضعف قنوات الاتصال الأفقي والعمودي.	15
5%	1	عدم التواصل بين رام الله وغزة.	16
10%	2	مسؤولين غير مؤهلين لفهم الواقع الإداري ومتطلباته وفرضهم بعض الأساليب.	17
5%	1	مركزية بعض المسؤولين وعدم تفويض الصلاحيات.	18
5%	1	الدورات غير متناسقة مع الحاجة. وحصول البعض على دورات ليست لهم.	19

بخصوص معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين، كان أعلى تكرار من إجابة المديرين "أن قانون الخدمة معطل نظام الحوافز، ولا يوجد بند في الموازنة لتحفيز الموظفين مادياً"، حيث حصل على نسبة (50%) من إجابات المبحوثين، تلاه بالترتيب المعيق أن "الروتين والبيروقراطية في العمل التي تأخذ وقت طويل بإجراءات العمل، وخاصة أن عمل دائرة شؤون الموظفين هو تنفيذي" حيث حصل على نسبة (25%) من إجابات المبحوثين.

السؤال العاشر: فيما يأتي مقترحات للتغلب على المعوقات أرتبها من رقم 1-6 حسب الأهمية :

- ( ) - تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.
- ( ) - عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.
- ( ) - التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.
- ( ) - معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع.
- ( ) - جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.
- ( ) - تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.

جدول 28.4: ترتيب مقترحات المدير للتغلب على المعوقات الإبداع الإداري.

ترتيب المديرين	المقترح	1	2	3	4	5	6
3	تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.	4	2	5	2	4	3
6	عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.		1			4	12
1	التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.	6	2	4	4	4	
2	معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع.	4	7	3	2	3	1
4	جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.	4	3		5	4	4
2	تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.	3	6	5	4	2	

يشمل هذا السؤال ( 6 مقترحات) للتغلب على معوقات الإبداع الإداري والمطلوب من المديرين ترتيبها حسب الأهمية، بإعطائها درجات أهمية من 1 - 6 .

ونستعرض هنا ترتيب المبحوثين لكل مقترح من المقترحات المذكورة ، حيث جاءت النتائج على النحو التالي :

جدول 29.4: ترتيب تسلسلي لمقترحات المدير للتغلب على المعوقات الإبداع الإداري

ترتيب المديرين	المقترح	1	2	3	4	5	6
1	التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.	6					
2	معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع.		7				
2	تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.		6				
3	تنمية الإمكانات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.			5			
4	جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.				5		
6	عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.						12

- تنمية الإمكانات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة. أعلى تكرار لهذا المقترح هو (5)، حيث أجمع خمسة مديرين أن ترتيبه رقم (3).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو (12)، أجمع اثنا عشر مديراً أن عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة، ترتيبه رقم (6).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو ( 6 )، حيث أجمع ستة مديرين على أن التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة، ترتيبه رقم (1).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو ( 7 )، حيث أجمع سبعة مديرين على أن معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع ، ترتيبه رقم (2).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو ( 5 )، حيث أجمع خمسة مديرين على أن جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي، ترتيبه رقم (4).
- أعلى تكرار لهذا المقترح هو ( 6 ) حيث اختار ستة مديرين على أن تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية. ترتيبه رقم ( 2 ).

السؤال الحادي عشر: هل لديك مقترحات أخرى للتغلب على معوقات الإبداع؟

#### جدول 30.4. مقترحات للتغلب على معوقات الإبداع.

النسبة	التكرار	المقترح	
5%	1	إعادة الهيكلية	1
5%	1	اللامركزية في العمل	2
5%	1	البعثات الدراسية التي تساعد على فكر مبدع وتطوير الموظف	3
5%	1	النظر في التعيين للمدراء العامين، بما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.	4
5%	1	إبقاء الموظف المبدع في مكان عمله وعدم تغييره بتغيير الوزراء	5
5%	1	وضع برامج تشجع على الإبداع على أن تكون متبناه من الجهات العليا في الإدارة	6
5%	1	تفعيل الإبداع في القانون	7
5%	1	إتاحة المجال للموظفين بتقديم أوراق عمل حول آليات العمل وتطويرها وتقويمها في ورشات عمل.	8
5%	1	الأخذ بالمقترحات والآراء المقدمة من الموظفين من قبل صانعي القرار.	9
5%	1	العمل على تعديل نظام الترقيات في الوظيفة الحكومية	10
5%	1	توفير الإمكانيات المادية لتسهيل عملية الإبداع.	11
5%	1	التأكيد على مراجعة كافة التشريعات المتعلقة بقانون الخدمة المدنية.	12
5%	1	تفعيل والتأكيد على أهمية الوصف الوظيفي للموظف تمكنه من القيام بواجبه على أكمل وجه	13
5%	1	مراجعة مدونة السلوك الوظيفي لتمكن الموظف من تقديم أفضل الخدمات للجمهور.	14

بخصوص مقترحات المديرين على مقترحات أخرى للتغلب على معوقات الإبداع الإداري ، كانت الإجابات متساوية بالتكرار، بنسبة (5%) لكل مقترح.

#### 4.4 عرض نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

ينتاول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لفقرات الاستبانة ومجالاتها (محاورة الدراسة)، وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية الست للدراسة ، حيث سيتم عرض فقرات كل محور من خلال الجداول ومناقشة نتائجها .

\* تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد عينة البحث على محاور الدراسة المختلفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وذلك من اجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد العينة) وعمل المقارنات المختلفة ، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل أساليب قياس الاتجاهات ، وذلك على النحو التالي:

جدول 31.4 : تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين ( الموظفين).  
(قنم، أبو هلال، 2010)

موافق بدرجة ضعيفة جداً ↑ ↑ ↑ ↑	مستوى 5	1.19- 1.00
	مستوى 4	1.39-1.20
	مستوى 3	1.59-1.40
	مستوى 2	1.79-1.60
	مستوى 1	1.99-1.80
موافق بدرجة ضعيفة		2.00
درجة ضعيفة ↑ ↑ ↑ ↑	مستوى 5	2.19-2.01
	مستوى 4	2.39-2.20
	مستوى 3	2.59-2.40
	مستوى 2	2.79-2.60
	مستوى 1	2.99-2.80
موافق بدرجة متوسطة		3.00
↓ ↓ ↓ ↓ ↓ درجة متوسطة	مستوى 1	3.19-3.01
	مستوى 2	3.39-3.20
	مستوى 3	3.59-3.40
	مستوى 4	3.79-3.60
	مستوى 5	3.99-3.80
موافق بدرجة كبيرة		4.00
↓ ↓ ↓ ↓ ↓ موافق بدرجة كبيرة	مستوى 1	4.19-4.01
	مستوى 2	4.39-4.20
	مستوى 3	4.59-4.40
	مستوى 4	4.79-4.60
	مستوى 5	5.00-4.80

#### 1.4.4. المحور الأول : خصائص شخصية المدير :

جدول 32.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	ثقة المدير بقدراته عالية	4.13	0.778
2-	قادراً على ضبط انفعالاته	3.77	0.990
3-	يستمتع اكثر مما يتكلم	3.53	1.047
4-	لديه انتماء للعمل	4.23	0.804
5-	يتميز بإصراره على مقاومة العقبات	3.99	1.016
6-	يتمتع المدير بدقة الملاحظة	3.99	0.796
7-	يعتبر الموظفين مديرهم قدوتهم الحسنة	3.75	0.961
8-	لا ينشغل المدير بالتفاصيل قليلة الأهمية	3.37	1.018
9-	لدى المدير الرغبة في التفوق	4.08	0.969
10-	المدير مفعم بالحيوية	3.92	1.014
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.88</b>	<b>0.673</b>

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.88) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الخامس من المبحوثين على الفقرات المذكورة ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.37 - 4.23) ، وهذا يشير إلى وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة والمتعلقة بخصائص شخصية المدير، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة بانتماء المدير للعمل هي أقوى فقرات هذا المحور ، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على عدم انشغال المدير بالتفاصيل الصغيرة - قليلة الأهمية - أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .

- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( الرابعة ) و المتعلقة بوجود انتماء عند المدير للعمل الحالي هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم الخصائص التي تميز شخصية المدير، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 4.23 ) وبدرجة موافقة كبيرة من المستوى الثاني ، مما يشير إلى أن ( 85 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- ثقة المدير بقدراته عالية ، حيث يمتلك المدير الرغبة في التفوق ، هذا ما أكده أفراد العينة ، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الأول وتأتيان في المرتبة الثانية باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز شخصية المدير ، وبدرجة موافقة كبيرة من المستوى الأول .
- اتفق أفراد العينة على أن المدير يتميز بإصراره على مقاومة العقبات ، بالإضافة إلى تمتعه بقوة الملاحظة ، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الأول وتأتيان في المرتبة الثالثة باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز شخصية المدير ، حيث جاءت هاتان الفقرتان بمتوسطات حسابية متساوية وبقيمة (3.99) ، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس .
- تعتبر الفقرة ( الثامنة ) و التي تشير إلى عدم انشغال المدير بالتفاصيل الصغيرة - قليلة الأهمية - أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول خصائص شخصية المدير ، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 3.37 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثاني .

جدول 33.4 : توجهات الموظفين حول الخصائص الشخصية للمدير

النسبة المئوية	العبارة	الرقم
85%	ثقة المدير بقدراته عالية	1-
75%	قادراً على ضبط انفعالاته	2-
70%	يستمتع أكثر مما يتكلم	3-
84%	لديه انتماء للعمل	4-
79%	يتميز بإصراره على مقاومة العقبات	5-
79%	يتمتع المدير بدقة الملاحظة	6-
75%	يعتبر الموظفين مديريهم قدوتهم الحسنة	7-
67%	لا ينشغل المدير بالتفاصيل قليلة الأهمية	8-
81%	لدى المدير الرغبة في التفوق	9-
78%	المدير مفعم بالحيوية	10-
77%	الدرجة الكلية	

#### 2.4.4. المحور الثاني : خصائص تميز منهج تفكير المدير :

جدول 34.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين ) حول المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.903	3.69	لدى المدير القدرة على حل المشكلات بكل هدوء.	1-
1.089	3.48	يستنبط المدير أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل.	2-
0.941	3.68	لدى المدير القدرة على تحديد أبعاد المشكلات الواقعية بدقة.	3-
1.001	3.73	ينظر المدير إلى الأشياء من عدة زوايا.	4-
0.952	3.62	لدى المدير القدرة على إنتاج بدائل كثيرة لحل مشكلة من المشكلات.	5-
1.105	3.59	يستطيع المدير أن يربط البدائل بعضها ببعض للخروج بقرار.	6-
0.909	3.57	يتخذ المدير القرار الصائب في الوقت المناسب.	7-
0.806	3.84	لدى المدير القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.	8-
0.753 -	- 3.65	- الدرجة الكلية	

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.65) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الرابع من المبحوثين على الفقرات المذكورة ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.48 – 3.84) ، وهذا يشير إلى وجود تقارب وتجانس في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة و المتعلقة بخصائص تميز منهج تفكير المدير ، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة بقدرة المدير على التكيف مع المواقف الجديدة هي أقوى فقرات هذا المحور ، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على أن المدير يستنبط أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .
- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( الثامنة ) والمتعلقة بتمتع المدير بالقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم الخصائص التي تميز منهج تفكير المدير ، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة



( 3.84 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس ، مما يشير إلى أن ( 77 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- ينظر المدير إلى الأشياء من عدة زوايا ، حيث يمتلك المدير القدرة على حل المشكلات بكل هدوء ، هذا ما أكده أفراد العينة ، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الثاني وتأتيان في المرتبة الثانية باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز منهج تفكير المدير ، حيث جاء المتوسط الحسابي حول الفقرات المتعلقة بذلك بقيمة ( 3.73 ) و ( 3.69 ) على التوالي ، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع .

- اتفق أفراد العينة على أن لدى المدير القدرة على تحديد أبعاد المشكلات الواقعية بدقة ، بالإضافة إلى امتلاكه القدرة على إنتاج بدائل كثيرة لحل مشكلة من المشكلات ، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الثاني وتأتيان في المرتبة الثالثة باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز منهج تفكير المدير ، حيث جاءت هاتان الفقرتان بمتوسطات حسابية بقيمة ( 3.68 ) و ( 3.62 ) على التوالي ، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع .

- تعتبر الفقرة ( الثانية ) والتي تشير إلى قدرة المدير على استنباط أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول خصائص منهج تفكير المدير ، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 3.48 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثالث .

جدول 35.4: توجهات الموظفين حول خصائص تميز منهج تفكير المدير

الرقم	العبارة	النسبة المئوية
1-	لدى المدير القدرة على حل المشكلات بكل هدوء.	73%
2-	يستنبط المدير أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل.	69%
3-	لدى المدير القدرة على تحديد أبعاد المشكلات الواقعية بدقة.	73%
4-	ينظر المدير إلى الأشياء من عدة زوايا.	74%
5-	لدى المدير القدرة على إنتاج بدائل كثيرة لحل مشكلة من المشكلات.	72%
6-	يستطيع المدير أن يربط البدائل بعضها ببعض للخروج بقرار .	71%
7-	يتخذ المدير القرار الصائب في الوقت المناسب.	71%
8-	لدى المدير القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.	76%
	الدرجة الكلية	72%

### 3.4.4. المحور الثالث : خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية

جدول 36.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	لدى المدير ثقافة عالية في مجال عمله.	3.93	0.879
2-	لدى المدير الميل بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عمله.	3.77	1.023
3-	المدير ملماً بالقوانين والأنظمة التي لها علاقة بدائرته.	4.10	0.844
4-	لدى المدير خبرة عملية في وظيفته.	4.14	0.797
5-	يهتم المدير بادخال التقنيات الحديثة في العمل.	3.70	1.070
6-	يهتم المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات.	3.30	1.260
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.757</b>

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.82) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الخامس من المبحوثين على الفقرات المذكورة ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.30 – 4.14) ، وهذا يشير إلى وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة و المتعلقة بخصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة بامتلاك المدير للخبرة العملية في وظيفته هي أقوى فقرات هذا المحور، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على اهتمام المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .
- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( الرابعة ) والمتعلقة بامتلاك المدير للخبرة العملية في وظيفته هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم الخصائص التي تميز قدرات المدير العلمية والثقافية، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 4.14 ) وبدرجة موافقة كبيرة من المستوى الأول، مما يشير إلى أن ( 83 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- يمتلك المدير إماماً بالأنظمة والقوانين التي لها علاقة بدائرتة، هذا ما أكده أفراد العينة ، مما يجعل هذه الفقرة من أهم الفقرات المذكورة في المحور الثالث وتأتي في المرتبة الثانية باعتبارها من أهم الخصائص التي تميز قدرات المدير العلمية والثقافية، حيث جاء المتوسط الحسابي حول الفقرة المتعلقة بذلك بقيمة ( 4.10 ) ، وبدرجة موافقة كبيرة من المستوى الأول .

- اتفق أفراد العينة على أن لدى المدير ثقافة عالية في مجال عمله، مما يجعل هذه الفقرة من أهم الفقرات المذكورة في المحور الثالث وتأتي في المرتبة الثالثة باعتبارها من أهم الخصائص التي تميز قدرات المدير العلمية والثقافية، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بقيمة ( 3.93 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس .

- تعتبر الفقرة ( السادسة ) والتي تشير إلى اهتمام المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 3.30 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثاني .

جدول 37.4: توجهات الموظفين حول خصائص تميز قدرة المدير العلمية والثقافية

الرقم	العبارة	النسبة المئوية
1-	لدى المدير ثقافة عالية في مجال عمله.	78%
2-	لدى المدير الميل بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عمله.	75%
3-	المدير ملماً بالقوانين والأنظمة التي لها علاقة بدائرتة.	82%
4-	لدى المدير خبرة عملية في وظيفته.	82%
5-	يهتم المدير بادخال التقنيات الحديثة في العمل.	74%
6-	يهتم المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات.	66%
	الدرجة الكلية	76%

4.4.4. المحور الرابع: خصائص تميز مهارات المدير على التواصل

جدول 38.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	المدير يعدل في الثواب والعقاب مع المرؤوسين.	3.51	1.079
-2	يحرص المدير على إيجاد جو من المرح بين المرؤوسين .	3.81	0.842
-3	يستمتع المدير لأفكار المرؤوسين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	3.58	0.978
-4	يهتم المدير باشعار مرؤوسيه بتقته الكبيرة في قدراتهم.	3.73	0.978
-5	ينتقل المدير بين مرؤوسيه أثناء العمل.	3.84	0.992
-6	يمدح المدير مرؤوسه عند قيامه بأعمال جيدة.	3.79	1.006
-7	المدير على علاقة ودية مع الموظفين.	4.04	0.868
-8	يصغي المدير للموظف حتى يتم كلامه بانتباه.	3.80	1.035
-9	تعليمات المدير دائماً واضحة .	3.76	1.015
-10	الأكثر رضا من قبل مرؤوسيه حتى ولو كان أقل رضا من قبل رؤسائه.	3.51	0.887
-11	لا ينتقد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين.	3.42	1.106
-12	الأقرب أو الأكثر صلة للمستويات العليا.	3.93	0.917
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.73</b>	<b>0.681</b>

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الرابع من المبحوثين على الفقرات المذكورة ، وهذا يشير إلى وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة والمتعلقة بخصائص تميز مهارات المدير على التواصل، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة بامتلاك المدير علاقة ودية مع الموظفين هي أقوى فقرات هذا المحور، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على عدم قيام المدير بانتقاد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .
- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( السابعة ) هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم الخصائص التي تميز مهارات المدير على التواصل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 4.04 ) وبدرجة موافقة كبيرة من المستوى الأول، مما يشير إلى أن ( 81 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- قيام المدير بالتنقل الدائم بين مرؤوسيه أثناء العمل، هذا ما أكده أفراد العينة، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الرابع وتأتيان في المرتبة الثانية باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز مهارات المدير على التواصل، حيث جاء ، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس.
- اتفق أفراد العينة على حرص المدير على إيجاد جو من المرح بين المرؤوسين، بالإضافة إلى قدرته على الإصغاء للموظف بانتباه حتى يتم كلامه، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الرابع وتأتيان في المرتبة الثالثة باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز مهارات المدير على التواصل، حيث جاءت هاتان الفقرتان على التوالي، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس .
- تعتبر الفقرة ( الحادية عشرة ) و التي تشير إلى عدم قيام المدير بانتقاد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول خصائص تميز مهارات المدير على التواصل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 3.42 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثالث .

جدول 39.4: توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول مهارة المدير على التواصل

الرقم	العبارة	النسبة المئوية
1-	المدير يعدل في الثواب والعقاب مع المرؤوسين.	70%
2-	يحرص المدير على إيجاد جو من المرح بين المرؤوسين .	76%
3-	يستمتع المدير لأفكار المرؤوسين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	71%
4-	يهتم المدير بأشعار مرؤوسيه بثقته الكبيرة في قدراتهم.	74%
5-	يتنقل المدير بين مرؤوسيه أثناء العمل.	76%
6-	يمدح المدير مرؤوسه عند قيامه بأعمال جيدة.	75%
7-	المدير على علاقة ودية مع الموظفين.	80%
8-	يصغي المدير للموظف حتى يتم كلامه بانتباه.	76%
9-	تعليمات المدير دائماً واضحة .	75%
10-	الأكثر رضا من قبل مرؤوسيه حتى ولو كان أقل رضا من قبل رؤسائه.	70%
11-	لا ينتقد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين.	68%
12-	الأقرب أو الأكثر صلة للمستويات العليا.	78%
	الدرجة الكلية	74%

#### 5.4.4. المحور الخامس : خصائص تميز أسلوب المدير في العمل

جدول 40.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الخامس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1.129	2.49	يتمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل.	-1
1.040	3.63	لدى المدير القدرة على تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين.	-2
0.972	3.70	يهتم المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل.	-3
1.000	3.59	يشجع المدير مرؤوسيه على تجريب أساليب جديدة في العمل.	-4
1.076	3.67	يشجع المدير الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه.	-5
1.004	3.52	لا يعاقب المدير مرؤوسه إذا أخطأ بعد تجربة أساليب جديدة بالعمل.	-6
1.137	3.44	يشرك المدير مرؤوسيه في اتخاذ القرار.	-7
1.010	3.68	يوزع المدير الأدوار بين الموظفين حسب القدرات.	-8
0.977	3.59	يغير المدير ببعض الأساليب في العمل التي ثبت عدم جدواها.	-9
<b>0.697</b>	<b>3.59</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.59) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الثالث من المبحوثين على الفقرات المذكورة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.44 - 3.70)، وهذا يشير إلى وجود تقارب وتجانس في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة والمتعلقة بخصائص تميز أسلوب المدير في العمل، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة باهتمام المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل هي أقوى فقرات هذا المحور، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على تمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .

- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( الثالثة ) والمتعلقة باهتمام المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم الخصائص التي تميز أسلوب المدير في العمل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة

( 3.70 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع ، مما يشير إلى أن ( 74 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- يوزع المدير الأدوار بين الموظفين حسب القدرات، حيث يشجع المدير الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه، هذا ما أكده أفراد العينة، مما يجعل هاتان الفقرتان من أهم الفقرات المذكورة في المحور الخامس وتأتيان في المرتبة الثانية باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز أسلوب المدير في العمل، حيث جاء المتوسط الحسابي حول الفقرات المتعلقة بذلك بقيمة ( 3.68 ) و ( 3.67 ) على التوالي ، وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع .

- اتفق أفراد العينة على امتلاك المدير للقدرة على تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين، مما يجعل هذه الفقرة من أهم الفقرات المذكورة في المحور الخامس وتأتي في المرتبة الثالثة باعتبارهما من أهم الخصائص التي تميز أسلوب المدير في العمل، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بقيمة ( 3.63 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع

- تعتبر الفقرة ( الأولى ) والتي تشير إلى تمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول خصائص تميز أسلوب المدير في العمل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 2.49 ) وبدرجة موافقة ضعيفة من المستوى الثالث .

جدول 41.4 : توجهات الموظفين حول خصائص تميز أسلوب المدير بالعمل

الرقم	العبارة	النسبة المئوية
1-	يتمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل.	50%
2-	لدى المدير القدرة على تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين.	72%
3-	يهتم المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل.	74%
4-	يشجع المدير مرؤوسيه على تجريب أساليب جديدة في العمل.	71%
5-	يشجع المدير الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه.	73%
6-	لا يعاقب المدير مرؤوسه إذا أخطأ بعد تجربة أساليب جديدة في العمل.	70%
7-	يشرك المدير مرؤوسيه في اتخاذ القرار.	68%
8-	يوزع المدير الأدوار بين الموظفين حسب القدرات.	73%
9-	يغير المدير ببعض الأساليب في العمل التي ثبت عدم جدواها.	71%
	الدرجة الكلية	69%

#### 6.4.4 المحور السادس : معوقات الإبداع

جدول 42.4 : توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين ) حول المحور السادس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.	3.57	1.107
2-	تتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة.	2.89	1.337
3-	يُركز المدير على إنجاز الأعمال أكثر من كيفية الأداء.	3.31	1.142
4-	المدير يتخذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده.	2.32	1.114
5-	منهج المدير اللامركزية في اتخاذ القرار.	3.14	1.189
6-	يستعين المدير بمرؤوسيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة.	3.71	0.992
7-	يحرص المدير على عدم تغيير الوضع الحالي حتى لو كانت الاقتراحات إلى الأفضل.	3.05	1.129
8-	المدير يحل المشكلات دون مشاركة أحد.	3.16	1.195
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.14</b>	<b>0.496</b>

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي :

- يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.14) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.84 - 3.71) ، وهذا يشير إلى وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول الفقرات المذكورة والمتعلقة بمعوقات الإبداع، حيث يتضح من النتائج السابقة أن الفقرة المتعلقة باستعانة المدير بمرؤوسيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة هي أقوى فقرات هذا المحور، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على قيام المدير باتخاذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور .

- يرى أفراد العينة أن الفقرة ( السادسة ) والمتعلقة بقيام المدير بالاستعانة بمرؤوسيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة هي أقوى فقرات هذا المحور وتأتي في المرتبة الأولى باعتبارها أهم مقومات الإبداع - تعتبر من المقومات التي يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً - حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة (3.71)



وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع ، مما يشير إلى أن ( 74 % ) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة .

- اتفق أفراد العينة على أن عملية تقييم الأداء تتم على أسس موضوعية، مما يجعل هذه الفقرة من أهم الفقرات المذكورة في المحور السادس وتأتي في المرتبة الثانية باعتبارها من أهم مقومات الإبداع - تعتبر من المقومات التي يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها -، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بقيمة ( 3.57 ) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثالث .

- تعتبر الفقرة ( الرابعة ) والتي تشير إلى قيام المدير باتخاذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور حول معوقات الإبداع -تعتبر من المعوقات الضعيفة والتي ليس لها تأثير كبير، لا يمكن تجاهلها، ولكنها ليست ذات أولوية حقيقية في المواجهة - ، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي بقيمة ( 2.32 ) وبدرجة موافقة ضعيفة من المستوى الرابع .

#### جدول 43.4 : توجهات الموظفين حول معوقات الإبداع

الرقم	العبارة	النسبة المئوية
1-	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.	71%
2-	تتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة.	57%
3-	يُركز المدير على إنجاز الأعمال أكثر من كيفية الأداء.	66%
4-	المدير يتخذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده.	46%
5-	منهج المدير اللامركزية في اتخاذ القرار.	62%
6-	يستعين المدير بمرؤوسيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة.	74%
7-	يحرص المدير على عدم تغيير الوضع الحالي حتى لو كانت الاقتراحات للأفضل.	60%
8-	المدير يحل المشكلات دون مشاركة أحد.	63%
	الدرجة الكلية	54%

#### جدول 44.4 : المتوسطات الحسابية لجميع محاور الاستبانة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	خصائص شخصية المدير	3.88	0.673
2-	خصائص تميز منهج تفكير المدير	3.65	0.753
3-	خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية	3.82	0.757
4-	خصائص تميز مهارات المدير على التواصل	3.73	0.681
5-	خصائص تميز أسلوب المدير في العمل	3.59	0.697
6-	معوقات الإبداع	3.14	0.687
الدرجة الكلية		<b>3.65</b>	<b>0.610</b>

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.65)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الرابع من المبحوثين على المحاور المذكورة بشكل عام، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور ما بين (3.26 - 3.88) ، مما يدل على وجود تقارب في درجات الموافقة على المحاور المذكورة وبالتالي تقارب في الإجابة على فقرات الاستبانة ككل، حيث أظهرت النتائج السابقة أن المحور الخاص بخصائص شخصية المدير يعتبر أقوى محاور الاستبانة بحصوله على أعلى متوسط حسابي، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور بقيمة (3.88) و بدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس ، يليه المحور بخصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية بمتوسط حسابي ( 3.82) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس، بينما يعتبر المحور الخاص بمعوقات الإبداع أضعف محاور الاستبانة حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (3.26) ودرجة موافقة متوسطة من المستوى الأول .

#### 7.4.4. مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين :

حيث يشمل هذا السؤال بعض المقترحات ( 6 مقترحات ) التي وضعتها الباحثة في الاستبانة وطلبت من المبحوثين ترتيبها حسب الأهمية بإعطائها درجات أهمية من 1 -6 ، والسؤال هو:

اليك بعض المقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين، رتبها حسب الأهم برأيك؟

- ( ) فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
- ( ) وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المدراء وفي الوصف الوظيفي للمدير.
- ( ) تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .
- ( ) تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.
- ( ) استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .
- ( ) استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية.

جدول 45.4: ترتيب المبحوثين لكل مقترح من المقترحات المذكورة في الاستبانة والمتعلقة بتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين ، حيث جاءت النتائج على النحو التالي :

ترتيب الموظفين	المقترح	1	2	3	4	5	6
	فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.	20	20	10	15	14	12
	وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المدراء وفي الوصف الوظيفي للمدير.	26	13	9	14	13	16
	تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .	13	22	17	16	15	8
	تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.	10	22	22	16	11	10
	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .	6	20	16	13	14	22
	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية.	13	15	11	13	22	17

جدول 46.4: تسلسل ترتيب المبحوثين لكل مقترح من المقترحات المذكورة في الاستبانة والمتعلقة بتنفيذ الإبداع الإداري لدى المديرين

ترتيب الموظفين	المقترح	1	2	3	4	5	6
	فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.		20				
	وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المدراء وفي الوصف الوظيفي للمدير.		26				
	تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .			17			
	تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.				16		
	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .					14	
	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية.						17

جدول 47.4: الترتيب النهائي للمبحوثين للمقترحات بتنفيذ الإبداع الإداري لدى المديرين

ترتيب الموظفين	المقترح
1	وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المديرين وفي الوصف الوظيفي للمدير.
2	فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
3	تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .
4	تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.
5	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .
6	استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم عرضها، ثم استنباط الاستنتاجات وتقديم مقترحات بناءً على هذه النتائج.

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم عرضها، ثم استنباط الاستنتاجات وتقديم مقترحات بناءً على هذه النتائج.

### 1.5 مناقشة نتائج الأسئلة:

**1.1.5 السؤال الأول:** هل يتميز مدير دائرة شؤون الموظفين بخصائص شخصية إبداعية؟

هل يتميز مدير دائرة شؤون الموظفين بخصائص شخصية إبداعية؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين حول تميز المدير بخصائص شخصية إبداعية أن هناك إجماع بنسبة (100%) من المديرين على ضرورة توفر بعض الصفات لدى المديرين وهي: الخبرة العملية، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والاهتمام بتطوير الذات، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، القدرة على ضبط انفعالاته، منتم للعمل. حيث لم يحذفها أي مدير عام. وهي حقيقة صفات تميز المدير المبدع. أما بخصوص حذف المديرين العامين صفات يرون بعدم أهمية توفرها لدى مديري دوائر شؤون الموظفين؛ فقد كانت النسبة الأعلى اختاروا، " أن لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية"، حيث كانت النسبة (64%)، ثم تلاها دقة الملاحظة بنسبة (36%)، و عليه أيضاً يستمع كثيراً ويتحدث قليلاً.

- أظهرت نتائج مقابلة المدير: أن هناك إجماع كامل بنسبة (100%) منهم على صفة القدرة على التواصل مع الآخرين. الاهتمام بتطوير الذات. استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل. منتمٍ للعمل. وقد حذف المديرين صفات شخصية لعدم انطباقها عليهم، فقد كانت النسبة الأعلى لحذف صفة "لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية" بنسبة (50%)، "قادرًا على ضبط انفعالاتك" بنسبة (30%)، و"تستمع أكثر مما تتكلم" بنسبة (25%) مع أنها صفات أساسية للمدير المبدع.

- أظهرت نتائج استبانة الموظفين في المحور الأول: خصائص شخصية المدير: جدول 29.4، المدير يتصف ب (77%) من الصفات الشخصية الإبداعية أن (85%) منهم يعتبرون أن انتماء المدير للعمل هي أقوى الفقرات، بينما عدم انشغال المدير بالتفاصيل الصغيرة - قليلة الأهمية - أضعف الفقرات. وأن المدير غير قادر على ضبط انفعالاته.

- هناك توافقاً بين اجابات المديرين العامين والمديرين والموظفين على حذف صفات هامة جداً يجب أن تتوافر في المدير منها "عدم الاهتمام بالتفاصيل قليلة الأهمية" يستمع أكثر مما يتحدث" قادراً على ضبط انفعالاته" ويعود السبب في ذلك الثقافة السائدة بالنمط التسلسلي للمدير الذي عليه أن ينشغل بجميع التفاصيل حتى لو كانت قليلة الأهمية، وأنه غير قادر على ضبط انفعالاته، وعدم الاهتمام بدقة الملاحظة لاعتقادهم أن البيانات تصلهم أولاً بأول حتى لو لم يل، وأن المدير عليه أن يتكلم دائماً والجميع يستمع له .

## 2.1.5 السؤال الثاني: هل منهج تفكير مدير دائرة شؤون الموظفين، منهج إيداعي؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين: (86%) يعتقدون بأن مدير دائرة شؤون الموظفين يسهم في حل المشاكل، ويشجع الإبداع ويقدم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة، و (93%) منهم يعتقدون أن مدير دائرة الشؤون الموظفين يهتم بتطوير أدائه وأداء موظفيه، وعند تدعيم الإجابة بأمثلة، ذُكرت أفكار بسيطة والنسبة الأكبر كانت لعقد أو المشاركة في دورات تدريبية وترشيح موظفين لحضورها، إما بالكمبيوتر أو الإدارة أو لازمة للعمل .

- أظهرت نتائج استبانة الموظفين في المحور الثاني: خصائص تميز منهج تفكير المدير، أن (72%) يعتقدون بتميز المدير بمنهج تفكير إيداعي، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على أن المدير يستتبط أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور، والمحور الثالث خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية حيث

حصلت على نسبة (76 %) من أفراد العينة يوافقون على الفقرة المذكورة وأن المدير يهتم المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات هي أقل النسب (66%).

- هناك تعارض بين إجابة الموظفين والمديرين العامين، بأن "المدير يستتبط أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل" فالمديرين العامين أجابوا بنسبة (79%) أما الموظفين أجابوا على نفس السؤال بنسبة (69%) أجاب المديرون بنسبة (93%) أن المدير " يهتم بتطوير أدائه وأداء المرؤوسين، في حين أجاب (66%) من الموظفين على نفس السؤال ، وهذا يدل على عدم واقعية إجابة المديرين العامين .

### 3.1.5 السؤال الثالث: هل يتمتع مدير دائرة شؤون الموظفين بمهارته على التواصل؟

- أظهرت نتائج إجابة الموظفين على المحور الرابع: "خصائص تميز مهارات المدير على التواصل" بما نسبته (74%) حيث يتضح أن امتلاك المدير علاقة ودية مع الموظفين بنسبة (81 %) وهي أقوى فقرات هذا المحور، بينما تعتبر الفقرة التي تنص على عدم قيام المدير بانتقاد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين أضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور بنسبة (68%). أي أنهم ينتقدون رؤسائهم أمام المرؤوسين. وأن المدير يستمع لأفكار المرؤوسين حتى لو كانت مخالفة لرأيه حصلت على نسبة (71%) فقط ، وأن المدير يعدل بالثواب بنسبة (70%). أي هناك ما نسبته (30%) من المديرين لا يعدلون بالثواب والعقاب ، ولا يستمعون لرأي المرؤوسين .

### 4.1.5 السؤال الرابع: هل الوزارات تحفز الإبداع؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين أن الوزارة تسهم في نشر التغيير بنسبة (64%) ومن أهم الأمثلة على ذلك تشجيع المشاركة في دورات تدريبية وورشات عمل واجتماعات دورية لتعزيز القدرات.

- وأظهرت نتائج مقابلة المديرين أن الوزارة تسهم في نشر التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين بنسبة (55%)، ومن أهم التغييرات التي تبنتها الوزارة هي "طرح وعقد دورات تعليمية وتدريبية لتطوير قدرات الموظفين ولتشجيعهم على الإبداع ( داخلية وخارجية أيضاً). واجتماعات وندوات مثمرة ومفيدة" حيث حصلت على نسبة (50%). وتوفير أفضل

الوسائل والأجهزة التي تؤدي إلى إنجاز العمل الإداري بشكل أفضل. وهناك وزارة واحدة فقط تعطي حوافز مادية بقرار من الوزير لموظفين معينين.

- اقتصار دور الوزارة على الدورات والحوسبة وعدم وجود إقتراحات مميزة، يدل على سطحية الإجابات، أو قلة اهتمام الوزارة في التغيير وتطوير العمل، وهناك بعض الإجابات التي تعتبر من أساسيات مهام الوزارة مثل تغيير هيكليات وتكافؤ الفرص.

**5.1.5 السؤال الخامس:** هل هناك أساليب جديدة في بعض دوائر شؤون الموظفين طورها المدير وتم العمل بها؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين جدول 5.4 بموافقة (79%) أن المديرين يبادرون باقتراح أفكار جديدة وأن أهم الأمثلة لأفكار جديدة اقترحها المدير لتوظيفها في العمل حوسبة أعمال الدائرة، إدخال الحاسوب بشكل يحفظ ويسهل العمل ومتابعته. ولكن اعتبر (7%) إيجاد فرص للتوظيف هو مثال لأفكار جديدة يقترحها المدير.

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين جدول 18.4 لأمتلة على أساليب جديدة طورها المدير في العمل أفضل الاقتراحات التحول من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني الكامل في المعاملات بنسبة (15%) و متابعة الملفات والمواضيع المالية في ديوان الموظفين، بنسبة (10%). وكان بعض الأساليب إما هي من مهامه أصلاً مثل متابعة الملفات والمواضيع المالية في ديوان الموظفين. أو أمر لا يعتبر أسلوب عمل جديد مثل التعيين بعد الاعتماد المالي.

- أظهرت نتائج إجابة الموظفين على المحور الخامس : خصائص تميز أسلوب المدير في العمل جدول 33.4 بنسبة (69%) ، وأن اهتمام المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل هي أقوى فقرات بنسبة (74%)، بينما تعتبر تمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل أضعف الفقرات بنسبة (50%) وإشراك المدير المرؤسين في اتخاذ القرار بنسبة (68%). وهذا يدل على أن المديرين متمسكون بالأساليب الروتينية بالعمل ويتخذون القرار بشكل منفرد، وتشجيعهم على أساليب جديدة بالعمل فقط (71%) .

**6.1.5 السؤال السادس:** ما المقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟



- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين حول اقتراحات المدير العام لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين جدول 12.4، أهم مقترحات هي: زيادة البحث والاطلاع الواسع، ومواكبة التطور العلمي والمهني، وإرسال المديرين بالدرجة الأولى للمساهمة في الدورات التي تنمي مهاراتهم الإدارية.
- أظهرت نتائج استبانة الموظفين عن ترتيب مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين بإعطائها درجات من 1-6: حيث كان الترتيب كما يلي:
  - 1- وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المديرين وفي الوصف الوظيفي للمدير.
  - 2- فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
  - 3- تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .
  - 4- تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.
  - 5- استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .
  - 6- استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية.
- مقترحات المديرين العامين ليست بال مميزة ، أما ترتيب الموظفين للمقترحات يدل على وعيهم وإدراكهم لأهمية وجود مدير يحمل صفات شخصية لها علاقة بالإبداع حيث يستطيع أن يشجع على الإبداع ويطور .

#### 7.1.5 السؤال السابع: ما هي معوقات الإبداع الإداري في دوائر شؤون الموظفين؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين جدول 13.4 عن معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين فكانت أعلى إجاباتهم قلة الإمكانيات المادية للسلطة الوطنية أو الوزارة، وعدم توفر الموازنات المناسبة، وتساوت تقريباً بباقي المعوقات. ومنها التغيير

المستمر للوزير، والإجراءات الروتينية والقائلة التي تتعلق بين الوزارة والديوان والمالية، التشريعات والقوانين تقيد المسؤول المباشر من مكافأة الموظفين والمبدعين والمبتكرين وخاصة مادياً.

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين عن معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين جدول 25.4 اتفاق بنسبة (50%) "أن قانون الخدمة معطل نظام الحوافز، ولا يوجد بند في الموازنة لتحفيز الموظفين مادياً"، وأن "الروتين والبيروقراطية في العمل التي تأخذ وقت طويل بإجراءات العمل، و كثرة تغير الوزراء، وعدم الربط المحسوب بين الديوان والمالية والوزارة. ولا يوجد معايير محددة لقياس الإبداع؛ حتى يوضع نظام حوافز لمكافئة المبدعين.

- أظهرت نتائج استبانة الموظفين على المحور السادس : معوقات الإبداع جدول 34.4 بنسبة (54%)، وأضعف الفقرات المذكورة في هذا المحور هي قيام المدير باتخاذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده بنسبة (64%) والمدير يحل المشكلات دون مشاركة أحد بنسبة (63%) ويحرص على عدم تغيير الوضع الحالي حتى لو كانت الاقتراحات للأفضل بنسبة (63%) وتتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة بنسبة (57%) .

#### 8.1.5 السؤال الثامن: ما هي المقترحات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري؟

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين العامين أن أهم مقترحاتهم للتغلب على معوقات الإبداع الإداري لإعطاء الثقة للمدير بإدراته دوائره. مع أنه كان إجماع بنسبة (100%) جدول 3.4 أن المدير محل ثقة الجهات العليا؟ ومقترح آخر: منح صلاحيات للمدير ، لماذا لا يعطي المدير العام صلاحيات لمدير دائرة يثق بقدراته؟ والألوية للمقترحات هو معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع. ثم التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.

- أظهرت نتائج مقابلة المديرين حول مقترحاتهم لتشجيع الإبداع في العمل، تفعيل نظام الحوافز المادية للموظف المبدع، إعطاء مساحة أكبر للتعبير عن الأفكار الإبداعية والاهتمام بها وتفهمها ودراستها وتطبيقها في حالة لزومها لترى النور. وتطوير برامج محوسبة تجمع ما بين الوزارة وديوان الموظفين، عقد دورات (اجتماعات) ما بين الموظفين ومرؤوسيههم لمناقشة الأفكار الخلاقة. والنظر في التعيين للمدراء العامين، بما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم. التأكيد على مراجعة كافة التشريعات المتعلقة بقانون الخدمة المدنية. والألوية

للمقترحات: التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة. والثاني تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.

## 2.5 الاستنتاجات:

بعد مناقشة أسئلة المقابلات والاستبانة خلصت الدراسة بالاستنتاجات الآتية:

- الوظائف الإدارية العليا تتميز بزيادة نسبة الذكور عن الإناث، ومن هم بعمر ( 36-50) عن الأصغر عمراً.
- التحصيل العلمي والتخصص لوظيفة المدير العام تتوافق مع مهامه، أما في الوظائف الأدنى فهناك بعض التخصصات لا علاقة لها بمهام الوظيفة. أو حاصلين على الثانوية العامة.
- وجود تناقض وبنسبة (100%) في إجابة المديرين العامين، بثقتهم الكاملة بأداء المديرين، ومع هذا فإن الرقابة شديدة وعالية عليهم .
- وجود أعلى نسبة تفاوت لإجابات الموظفين حول خصائص شخصية المدير، وهذا إما يدل على كون المديرين على نسبة عالية من الإبداع، أو هناك خوف من ذكر الحقيقة بسبب المناخ السلطوي للمديرين.
- يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا، وهذا الأمر يزيد من فرصة الإبداع.
- هناك ثقافة سائدة لدى المديرين العامين والمديرين والموظفين على صفات يجب أن تتوفر في المدير منها " الاهتمام بالتفاصيل حتى لو كانت قليلة الأهمية " يتحدث أكثر مما يستمع" غير قادراً على ضبط انفعالاته" ويعود السبب في ذلك الثقافة السائدة بالنمط التسلطي للمدير الذي عليه أن ينشغل بجميع التفاصيل ، وأنه غير قادر على ضبط انفعالاته، وأن المدير عليه أن يتكلم دائماً والجميع يستمع له . وهذه الصفات لا تعتبر من صفات الشخص المبدع. وعلى المدير تطوير مهارته الاستماع وضبط الانفعالات.
- اقتصر دور الوزارة في دعم الإبداع على الدورات والحوسبة، وعدم وجود إقتراحات مميزة.
- هناك تناقضاً بين إجابة المديرين العامين والموظفين عن "إذا كان المدير يهتم في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات" وإن كان "يستتبط أساليب لم يسبق أن استخدمت" ، فالمديرون العامون أجابوا بأعلى النسب أما الموظفين فكانت أقل النسب. ولكن ولكن عند إعطاء الأمثلة تبين أنها إسهام المديرين في الإبداع محدود وغير كافٍ فكانت إجابة الموظفين الأقرب إلى الواقع .

- غالبية المديرين يعتقدون بتميز دوائرهم عن باقي الوزارات ولكن بعد البحث والمقابلات تبين أن جميع الدوائر تقريباً بنفس المستوى.

- مهارة المدير على التواصل غير كافية (74%) ، وهناك ما نسبته (30%) من المديرين لا يعدلون بالثواب والعقاب ، ولا يستمعون لرأي المرؤسين .

- هناك تشتت في إجابة المديرين العامين عند ذكر أمثلة لأفكار جديدة اقترحها المدير لتوظيفها في العمل، ولم تكن الأفكار مميزة، حيث كانت تدور حول إدخال الحاسوب، والدورات والاجتماعات، وذلك يدل على سطحية الإجابات، أو إسهام المديرين في الإبداع محدود؛ مع أن (79%) من المديرين العامين يجمعون أن المدير يقترح أساليب جديدة لتوظيفها بالعمل.

- يوجد تناقض بين إجابات المدير العام، فهو يقترح إعطاء المدير صلاحيات وثقة أكثر ويعتبره من معوقات الإبداع ، ويجب بنسبة (100%) أن المدير محل ثقة الجهات العليا. وهذا يدل على سطحية الإجابات وعدم واقعيتها.

- هناك توافق بين المديرين العامين والمديرين في ترتيب مقترحات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري ، وهي معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع. التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة. وهذا يدل على قناعة المديرين العامين والمديرين بأن السبب الرئيس في معوقات الإبداع الإداري هو القوانين والتشريعات والقادة الغير مبدعة.

- تُصنف معوقات الإبداع الإداري حسب المتسبب بها، كما يلي:

- الحكومة مثل: عدم تحديث التشريعات والقوانين، التغيير المستمر للوزراء، وتغيير خطط وبرامج الوزارة. قلة الإمكانيات المادية وعدم توفر الموازنات المناسبة لتحفيز الموظفين مادياً ، قانون الخدمة معطل نظام الحوافز.
- الوزارة مثل: الإجراءات الروتينية بين الوزارة والديوان، البيروقراطية والروتين. عدم التوظيف والترقية وفق الكفاءة . ضعف التواصل بين الوزارة والوزارات ذات العلاقة. عدم الربط المحوسب بين الديوان والمالية والوزارة.
- المدير العام مثل: ضعف التحفيز المعنوي، وحجم الأعمال الكبير، وعدم التركيز على جميع الموظفين لرؤية إبداعهم، عدم إعطاء صلاحيات .

- المدير: بتمسكه بالروتين واتخاذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده. ويحل المشكلات دون مشاركة أحد، ويحرص على عدم تغيير الوضع الحالي حتى لو كانت الاقتراحات للأفضل..
- الموظفين مثل: عدم رضاهم بتطبيق القانون، التكاسل .

### 3.5 المقترحات:

- على ضوء نتائج الدراسة تُقدم الباحثة المقترحات التالية لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:-
- الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية المبدعة عند تعيين المديرين .
  - جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي .
  - تطوير مهارة الإبداع لدى المديرين من خلال الدورات والتدريب العملي، وتهيئة البيئة المناسبة.
  - عقد دورات مشتركة لدائرة شؤون الموظفين في جميع الوزارات، لتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب الآخرين.
  - فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
  - تطوير برامج محوسبة تجمع ما بين الوزارة وديوان الموظفين والمالية (حوسبة حكومية بين الوزارات صاحبة العلاقة المباشرة).
  - مراجعة وتفعيل نظام الحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية.
  - تكثيف دورات تدريبية في مجال الإبداع للمديرين بدايةً ومن ثم الموظفين.
  - السماح للموظفين أن يكونوا نشيطين. وتشجيعهم على التجربة والمحاولة.
  - الحد من أجهزة الرقابة على المدير والموظفين وتعزيز الرقابة الذاتية للتشجيع على الإبداع.
  - التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة .
  - تفويض صلاحيات للمدير.

## المراجع

1. القرآن الكريم
2. أمان، (2006): القطاع العام الفلسطيني مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، الطبعة الأولى، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، القدس
3. إبراهيم، ن.، (2003): الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية عليها، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
4. أبو العينين، ج. (2002): أصول الإدارة من القرآن والسنة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الهلال، بيروت.
5. بروس، ن.، ميرل، ج: الحكمة الإدارية، ترجمة محمد صلاح، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1994.
6. بواقنة، ع.، (2001): الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
7. بوزان، ت.، وآخرون، (2005): القائد الذكي، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية.
8. توفيق، أ. (2005): أيقظ قوة عقلك الخارقة، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
9. جاك، ص.، كريستيان، ي. ، : أقبل على العمل وأنت سعيد، ترجمة نرمين العمري، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
10. جامعة القدس المفتوحة (2000): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.
11. جروان، ف. (1998): الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، دمشق.
12. الجعبري، ط. (2008): دور الإدارة في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

13. الجعبري، ع. (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
14. جوزيف إل. باور: فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، الطبعة الأولى، دار البشير، عمان، 1997.
15. جيمس ويلسون: البيروقراطية / ما الذي تفعله الأجهزة الحكومية ولماذا؟، ترجمة عبدالله بن مسفر الوقداني، الطبعة الأولى، الرياض، 2007.
16. حبش، ز. (2005): التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، دار الشروق، رام الله.
17. الحلبي، ن. (2009): دور الحوافز في رفع كفاءة الإداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
18. حنورة، م. (1997): الإبداع من منظور تكاملي، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
19. خطاطبة، س. (2002): مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
20. الخوالدة، ر. (2005): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
21. دافيد ويتون، تيم كامبرون: الإدارة والقيادة - الذات - أنت كما تفكر، ترجمة محمد عبد الحليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001.
22. درة، ع.، الصباغ، ز. (1986): إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى. دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان.
23. دريل آر. ليمنج: إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء، ترجمة فاضل جتكر، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، السعودية، 2006.
24. ربابعة، ع.، (2003): إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
25. رضا، ح.، (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. سترالسر، س. (2005): ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، الطبعة الأولى، مكتبة جيري، السعودية.

27. سرور، ن. (2005): مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
28. سعادة، أ. ، (2006): تدريس مهارات التفكير، الطبعة الأولى، دار الشروق، رام الله.
29. السكارنة، ب.، (2011): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
30. سويدان، ط. العدلوني، م. (2002): مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
31. شرشير، ص.، (2000): الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
32. شفيق، أ. ( 2007): القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، الطبعة الأولى، شركة نهضة مصر، مصر.
33. صالح، م.، (2004): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان.
34. الطائي، ي. ، وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
35. طيب، غ. ، (2001): استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
36. طعمة، أ.، (2006): اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
37. عامر، س. ، قنديل، ع. (2010): التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
38. عباس، أ.، (2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
39. عبد الجواد، م.، (2002): أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.
40. عبد الوهاب، أ. ( 1996 ): السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
41. عبد نور، ك. (2005): مقالات وقراءات وتأملات في علم النفس وتربية التفكير والإبداع، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر، عمان.
42. العريمي، أ. (2006): كيف تؤثر في الآخرين وتجذب الناس إليك، الطبعة الأولى، دار الأسرة ، عمان.
43. عساف، ع. (1999): السلوك الإداري " التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان



44. عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان.
45. علي، ل. (2008): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإبداعية، دراسة استطلاعية لأراء عينية من المديرين في البنوك التجارية الإسلامية اليمنية، جامعة عدن، اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
46. عورتاني، م. (2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
47. فانس، م. ، ديكون، د. (2003): التفكير خارج الصندوق ، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية.
48. فتحي، م.، (2007): موسوعة القيادة في الإسلام، الطبعة الأولى، دار أجيال، القاهرة.
49. الفراء، م. واللوح، ن، (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
50. فلسطين، رئاسة مجلس الوزراء، (2008): الحكومة الفلسطينية الثانية عشرة، التقرير السنوي 2007/6/16-2008/6/16.
51. فلسطين، وزارة الحكم المحلي، (2008): مقالات في الإدارة وعن الهيئات المحلية، محمد القاروط، مجموعة الاتصالات، الطبعة الأولى، رام الله.
52. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، (2007): الهيكل التنظيمي، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
53. فلسطين، وزارة العمل، (2009): الهيكل التنظيمي ، وزارة العمل، رام الله.
54. الفقي، إ. ، (2008): سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر.
55. قطامي، ي. المشاعلة، م. (2007): الموهبة والإبداع وفق نظرية الدماغ، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر عمان.
56. القطاونة، م. (2000): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
57. قنام، ز. ، هلال، أ. (2010): جدار الضم والتوسع الغربي وتأثيره على مصادر المياه الفلسطينية في الضفة الغربية، اتحاد لجان العمل الزراعي، رام الله، فلسطين.

58. الكبيسي، ع. ، (2006): دعوة للتفكير من خلال القرآن الكريم، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
59. الكيلاني، س. ( 2008): دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
60. كنعان، ن.، (1995): اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة، عمان.
61. لسان العرب، ابن منظور، (1414هـ، 1994) المجلد الثامن، الطبعة الثالثة، دار صادر بيروت، لبنان.
62. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، (2001): القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي.
63. المصري، أ. (2004): الإدارة في الإسلام، جامعة الأزهر/ مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
64. مصطفى، و.، (2001): المفاتيح التسعة للتميز في السكرتارية والأعمال المكتبية، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت.
65. المعاينة، خ. ، البواليز، م.(2000): الموهبة والتفوق، الطبعة الأولى، دارالفكر للطباعة والنشر، عمان.
66. معمار، ص. (2006): علم التفكير، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر، عمان.
67. مل ليفين: لكل عقل موهبة، ترجمة سامر الأيوبي، الحوار الثقافي، الطبعة الأولى، لبنان 2004 .
68. الموسوي، س. (2004): الإدارة المعاصرة.. الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
69. نوفل، م. (2009): الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر، عمان.
70. هارولد ليفت: الإدارة الرائدة بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، جامعة الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الطبعة الأولى، الصفاة، الكويت 1987.
71. ويليام، ف. ديرسال. قياس الأشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة عمر القباني، الطبعة الأولى، دار الكرنك، القاهرة، (1963).

## ملحق رقم (1) / رسالة للمحكّمين

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا /

معهد التنمية المستدامة

حضرة الدكتور ----- المحترم:

تحية طيبة واحترام ،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

**الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:**

### مقترحات تفعيل

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات . وللحصول على البيانات اللازمة فقد تم تطوير وبناء استبانة لموظفي دائرة شؤون الموظفين، ونموذج أسئلة مقابلة للمدير العام لإدارة الشؤون الإدارية، ونموذج أسئلة مقابلة لمدير دائرة شؤون الموظفين.

أرجو من حضرتكم قراءة الاستبانة ونماذج المقابلات واقتراح المناسب من حيث:

- مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة والأسئلة.
- مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
- التوجيه بتعديل أو حذف أو إضافة أي عبارة ترونها ضرورية.
- سلامة اللغة

"شاكركم لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: هدى أحمد

### أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيس:** دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيّله بتفعيله.

**الأهداف الفرعية:** التي تتلخص في التعرف على:-

- التعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- الوقوف على محفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وضع مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا /

معهد التنمية المستدامة

أختي الموظفة/ أخي الموظف:

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

**الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:**

#### مقترحات تفعيل

وذلك في إطار أطروحة للحصول على درجة الماجستير، برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات . فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: هدى أحمد

إشراف : د. سمير أبو زنيد

#### أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيس:** دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيله بتفعيله.

**الأهداف الفرعية:** التي تتلخص في التعرف على:-

- التعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- الوقوف على محفزات فعليه للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وضع مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

القسم الأول: معلومات شخصية ووظيفية: الرجاء وضع إشارة ( x ) أمام الاختيار الذي ينطبق على حالتك أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك في كل من الفقرات الآتية:

(1) العمر (أ) (20-35) (ب) (36-50) (ج) (51- فأكثر)

(2) الجنس (أ) ذكر (ب) أنثى

(3) الوزارة التي تعمل بها -----

(4) الدرجة العملية (أ) دبلوم (ب) بكالوريوس (ج) ماجستير (د) دكتوراة

(5) التخصص -----

(6) المسمى الوظيفي الحالي -----

(7) عدد سنوات الخبرة -----

القسم الثاني:

الرجاء قراءة العبارات الآتية، والتي تشكل فقرات الاستمارة، وأن تحدد إلى أي مدى توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في الوزارة التي تعمل بها ، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على
خصائص شخصية المدير	/	/	/	/	/
1. ثقة المدير بقدراته عالية.					
2. قادراً على ضبط انفعالاته .					
3. يستمع أكثر مما يتكلم.					
4. لديه انتماء للعمل.					
5. يتميز بإصراره على مقاومة العقبات.					
6. يتمتع المدير بدقة الملاحظة.					
7. يعتبر الموظفون مديرهم قوتهم الحسنة.					
8. لا ينشغل المدير بالتفاصيل قليلة الأهمية.					
9. لدى المدير الرغبة في التفوق.					
10. المدير مفعم بالحيوية.					
خصائص تميز منهج تفكير المدير	/	/	/	/	/
1. لدى المدير القدرة على حل المشكلات بكل هدوء.					

					يستنبط المدير أساليب لم يسبق أن استخدمت من قبل لتطوير العمل.	2.
					لدى المدير القدرة على تحديد أبعاد المشكلات الواقعية بدقة.	3.
					ينظر المدير إلى الأشياء من عدة زوايا.	4.
					لدى المدير القدرة على إنتاج بدائل كثيرة لحل مشكلة من المشكلات.	5.
					يستطيع المدير أن يربط البدائل بعضها ببعض للخروج بقرار.	6.
					يتخذ المدير القرار الصائب في الوقت المناسب.	7.
					لدى المدير القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.	8.
/	/	/	/	/	خصائص تميز قدرات المدير العلمية والثقافية	
					لدى المدير ثقافة عالية في مجال عمله.	1.
					لدى المدير الميل بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عمله.	2.
					المدير ملماً بالقوانين والأنظمة التي لها علاقة بدائرته.	3.
					لدى المدير خبرة عملية في وظيفته.	4.
					يهتم المدير بادخال التقنيات الحديثة في العمل.	5.
					يهتم المدير في رفع كفاءة المرؤوسين بالعمل من خلال الدورات.	6.
/	/	/	/	/	خصائص تميز مهارة المدير على التواصل	
					المدير يعدل في الثواب والعقاب مع المرؤوسين.	1.
					يحرص المدير على إيجاد جو من المرح بين المرؤوسين .	2.
					يستمتع المدير لأفكار المرؤوسين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	3.
					يهتم المدير بأشعار مرؤوسيه بتقته الكبيرة في قدراتهم.	4.
					يتنقل المدير بين مرؤوسيه أثناء العمل.	5.
					يمدح المدير مرؤوسه عند قيامه بأعمال جيدة.	6.
					المدير على علاقة ودية مع الموظفين.	7.
					يصغي المدير للموظف حتى يتم كلامه بانتباه.	8.
					تعليمات المدير دائماً واضحة .	9.
					الأكثر رضا من قبل مرؤوسيه حتى ولو كان أقل رضا من قبل رؤسائه.	10.
					لا ينتقد الرؤساء بالعمل أمام المرؤوسين.	11.
					الأقرب أو الأكثر صلة للمستويات العليا.	12.
/	/	/	/	/	خصائص تميز أسلوب المدير في العمل	
					يتمسك المدير بالأساليب الروتينية في العمل.	1.
					لدى المدير القدرة على تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين.	2.
					يهتم المدير بسبل تبسيط الإجراءات في العمل.	3.
					يشجع المدير مرؤوسيه على تجريب أساليب جديدة في العمل.	4.
					يشجع المدير الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه.	5.

					6. لا يعاقب المدير مرؤوسه إذا أخطأ بعد تجربة أساليب جديدة في العمل.
					7. يشرك المدير مرؤوسيه في اتخاذ القرار.
					8. يوزع المدير الأدوار بين الموظفين حسب القدرات.
					9. يغير المدير ببعض الأساليب في العمل التي ثبت عدم جدواها.
/	/	/	/	/	<b>معوقات الإبداع</b>
					1. تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.
					2. تتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة.
					3. يُركز المدير على إنجاز الأعمال أكثر من كيفية الأداء.
					4. المدير يتخذ موقفاً دفاعياً حال انتقاده.
					5. منهج المدير اللامركزية في اتخاذ القرار.
					6. يستعين المدير بمرؤوسيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة.
					7. يحرص المدير على عدم تغيير الوضع الحالي حتى لو كانت الاقتراحات إلى الأفضل.
					8. المدير يحل المشكلات دون مشاركة أحد.

- اليك بعض المقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين، رتبها حسب الأهم برأيك؟
- ( ) فتح أبواب الاتصال والحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
- ( ) وضع صفات شخصية لها علاقة بالإبداع عند اختيار المدراء وفي الوصف الوظيفي للمدير.
- ( ) تغيير الأساليب الإدارية للمدراء والتعامل بمرونة مع الأنظمة والقوانين ومعالجة الروتين والحد منه .
- ( ) تفويض صلاحيات للموظفين، والسماح بالاستقلالية في العمل التي تعطي الأفراد المبدعين مجالاً واسعاً.
- ( ) استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المادية .
- ( ) استخدام المدير أسلوب تحفيز المرؤوسين على إنتاج أفكار إبداعية من خلال الحوافز المعنوية.
- هل هناك اقتراحات أخرى لديك لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين ؟

## ملحق رقم (3) / استمارة مقابلة المدير العام

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا /

معهد التنمية المستدامة

أختي / أخي مدير عام إدارة الشؤون الإدارية:

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

**الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:**

### مقترحات تفعيل

وذلك في إطار أطروحة للحصول على درجة الماجستير، برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات . فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة نموذج المقابلة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: هدى أحمد

إشراف: د. سمير أبو زنيد

### أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيس:** دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيله بتفعيله.

**الأهداف الفرعية:** التي تتلخص في التعرف على:-

- التعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- الوقوف على محفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وضع مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية



القسم الأول: معلومات شخصية ووظيفية: الرجاء وضع إشارة ( x ) أمام الاختيار الذي ينطبق على حالتك أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك في كل من الفقرات الآتية:

- (1) العمر (أ) (30-35) (ب) (36-50) (ج) (51- فأكثر)
- (2) الجنس (أ) ذكر (ب) أنثى
- (3) الوزارة التي تعمل بها -----
- (4) الدرجة العملية (أ) دبلوم (ب) بكالوريوس (ج) ماجستير (د) دكتوراة
- (5) التخصص -----
- (6) عدد سنوات الخبرة -----

القسم الثاني: الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية حول مدير دائرة شؤون الموظفين:

- 1- هل يسهم المدير في حل المشاكل وتحمل المخاطر؟
- 2- هل يشجع المدير الإبداع ويقدم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة؟
- 3- هل يرفض المدير الرتابة في العمل ولا يتقبل الممارسات التي تحد من تفكيره؟
- 4- هل يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا؟
- 5- هل هناك أجهزة رقابة عالية على المدير؟
- 6- هل تتوفر لدى المدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة؟
- 7- هل يبادر المدير في اقتراح أفكار جديدة لتوظيفها في العمل؟ إذا كان الجواب نعم، هات مثال؟
- 8- هل يهتم المدير بتطوير أدائه وأداء موظفيه؟ وكيف؟
- 9- احذف من الصفات الشخصية التالية، ما تعتقد بعدم أهمية توفرها لدى المدير عند التعيين:  
الخبرة العملية، القدرة على التكيف والمرونة في العمل، القدرة على التواصل مع الآخرين، الاهتمام بتطوير الذات، استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، القدرة على ضبط انفعالاته، يستمع أكثر مما يتكلم، منتمٍ للعمل، الإصرار على مقاومة العقبات، دقة الملاحظة، لا ينشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية، لديه الرغبة في التفوق، مفعم بالحيوية.
- 10- هل تتبنى الوزارة التغيير وتسهم في نشره بين الموظفين؟ وكيف؟
- 11- ما هي اقتراحاتك لتفعيل الإبداع الإداري لدى المديرين؟
- 12- باعتقادك ما هي أهم معيقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين؟ إن وجدت؟
- 13- فيما يأتي مقترحات للتغلب على المعوقات أرتبها من رقم 1-6 حسب الأهمية من وجهة نظرك :

- ( ) تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.
- ( ) عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.
- ( ) التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.
- ( ) معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيّد الإبداع.
- ( ) جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.
- ( ) تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.
- 14- هل لديك مقترحات أخرى للتغلب على معيقات الإبداع؟
- 
-

## ملحق رقم (4) / استمارة مقابلة مدير دائرة شؤون الموظفين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا /

معهد التنمية المستدامة

أختي / أخي مدير دائرة شؤون الموظفين المحترم:

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

**الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:**

**مقترحات تفعيل**

وذلك في إطار أطروحة للحصول على درجة الماجستير، برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات . فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة نموذج المقابلة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**"شاكرين لكم حسن تعاونكم"**

الباحثة: هدى أحمد

إشراف : د. سمير أبو زنيد

**أهداف الدراسة:**

**الهدف الرئيس:** دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيله بتفعيله.

**الأهداف الفرعية:** التي تتلخص في التعرف على:-

- التعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.
- الوقوف على محفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وضع مقترحات لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

القسم الأول: معلومات شخصية ووظيفية: الرجاء وضع إشارة ( x ) أمام الاختيار الذي ينطبق على حالتك أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك في كل من الفقرات الآتية:

- (1) العمر (أ) (27-35) (ب) (36-50) (ج) (51- فأكثر)
- (2) الجنس (أ) ذكر (ب) أنثى
- (3) الوزارة التي تعمل بها \_\_\_\_\_
- (4) عدد الموظفين في دائرتك (دائرة شؤون الموظفين) \_\_\_\_\_
- (5) الدرجة العملية (أ) دبلوم (ب) بكالوريوس (ج) ماجستير (د) دكتوراة
- (6) التخصص \_\_\_\_\_
- (7) المسمى الوظيفي الحالي \_\_\_\_\_
- (8) عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي \_\_\_\_\_

القسم الثاني: الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية يمكن وضع احيانا:

1. هل تعتقد أن بيئة العمل مريحة لك وللموظفين؟
2. هل هناك أجهزة رقابة عالية عليك من الجهات العليا؟
3. هل تتوفر لديك الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة في العمل؟
4. فيما يلي بعض الصفات ، احذف ما لا ينطبق عليك:  
( ) ثقتك بقدراتك عالية، قادراً على ضبط انفعالاتك، تستمع أكثر مما تتكلم، منتم للعمل، الإصرار على مقاومة العقبات، دقة الملاحظة، لا تتشغل بالتفاصيل قليلة الأهمية، لديك الرغبة في التفوق، مفعم بالحيوية، التكيف والمرونة في العمل، القدرة على التواصل مع الآخرين، الاهتمام بتطوير الذات، يميل إلى الفضول والبحث، عدم الرضا عن الوضع الراهن.)
5. هل تطور أساليب العمل التي ثبت عدم جدواها لأساليب جديدة؟ ممكن أن تعطي مثالاً؟
6. هل هناك أساليب عمل إبداعية في دائرتكم تتميز بها عن دائرة شؤون الموظفين في وزارات أخرى؟ مع إعطاء أمثلة؟
7. هل تتبنى الوزارة التغيير وتساهم في نشره بين الموظفين؟ وكيف؟
8. ما هي معوقات الإبداع الإداري في الدائرة؟
9. ما هي اقتراحاتك لتشجيع الإبداع في عملك؟
10. فيما يأتي مقترحات للتغلب على المعوقات أرتبها حسب الأهمية :

- ( ) تنمية الإمكانات الإبداعية لدى الموظفين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

- ( ) عدم المعاقبة على أفكار إبداعية فاشلة.

- ( ) التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.

- ( ) معالجة التشريعات والأنظمة الصارمة التي تحد وتقيد الإبداع.

- ( ) جعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

- ( ) تحفيز الموظفين عند إنتاج أفكار إبداعية من خلال حوافز مادية أو معنوية.

11- هل لديك مقترحات أخرى للتغلب على معوقات الإبداع؟

---

---

---

## ملحق رقم (5) / نموذج تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2010/ 07 /13

الى من يهمله الأمر،،،

الموضوع:إفادة طالب

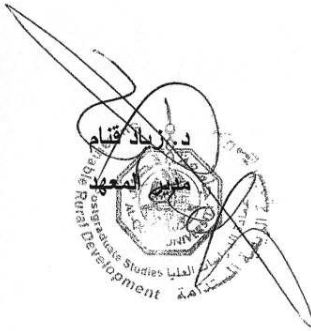
تحية طيبة وبعد،،،

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة- جامعة القدس ان الطالب/ة هدى أحمد سلامة  
و رقمه/ الجامعي 20811876 ملتحق/ة بالبرنامج ويقوم حالياً بإعداد بحث بعنوان:

الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له/ا لتسهيل مهمته/ا. شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الأحرار والتقدير،،،



ملحق رقم (6) / أسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل	الدرجة العلمية
عزمي الأطرش	جامعة القدس	دكتوراة
زياد قنام	جامعة القدس	دكتوراة
باسم مكحول	إبداع للحلول الاقتصادية والإدارية	دكتوراة
مشهور حبازي	جامعة القدس	دكتوراة
سهاد الفار	مديرية التربية والتعليم	ماجستير
فؤاد كرد	جامعة القدس	ماجستير
خالد رمضان	دار الدواء	ماجستير
زاهر عطوة	التربية والتعليم	ماجستير

## فهرس ملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
126	رسالة للمحكمين .....	1
127	استمارة الاستبيان.....	2
131	استمارة مقابلة المدير العام .....	3
134	استمارة مقابلة مدير دائرة شؤون الموظفين.....	4
137	نموذج تسهيل مهمة .....	5
138	أسماء المحكمين .....	6



## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	أقسام الاستبانة.....	60
2.3	قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاوور الاستبانة .....	62
3.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة .....	64
4.3	توزيع عينة الدراسة .....	65
5.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب العمر .....	66
6.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب الجنس .....	67
7.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب المؤهل العلمي .....	67
8.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب التخصص .....	68
9.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب المسمى الوظيفي .....	68
10.3	التوزيع التكراري للموظفين حسب عدد سنوات الخبرة .....	69
11.3	التوزيع التكراري للمديرين العاميين حسب العمر .....	69
12.3	التوزيع التكراري للمديرين العاميين حسب الجنس .....	69
13.3	التوزيع التكراري للمديرين العاميين حسب المؤهل العلمي .....	70
14.3	التوزيع التكراري للمديرين العاميين حسب التخصص .....	70
15.3	التوزيع التكراري للمديرين العاميين حسب عدد سنوات الخبرة .....	70
16.3	التوزيع التكراري لمدير دائرة شؤون الموظفين حسب العمر .....	71
17.3	التوزيع التكراري لمدير دائرة شؤون الموظفين حسب الجنس .....	71
18.3	التوزيع التكراري لمدير دائرة شؤون الموظفين حسب المؤهل العلمي .....	72
19.3	التوزيع التكراري لمدير دائرة شؤون الموظفين حسب التخصص .....	72
20.3	التوزيع التكراري لمدير دائرة شؤون الموظفين حسب سنوات الخبرة .....	73
1.4	توجهات المديرين العاميين مساهمة المدير في حل المشاكل .....	76
2.4	توجهات المديرين العاميين تشجيع المدير للإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لنووي الأفكار الجديدة .....	76
3.4	توجهات المديرين العاميين شعور المدير بأنه محل ثقة، ورقابة الجهات العليا عليه .....	76
4.4	توجهات المديرين العاميين توافر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة .....	77

.....	لدى المدير.....	
77	توجهات المديرين العامين مبادرة المدير في اقتراح أفكار جديدة لتوظيفها في العمل .....	5.4
77	توجهات المديرين العامين أمثلة لأفكار جديدة اقترحها المدير لتوظيفها في العمل .....	6.4
78	توجهات المديرين العامين اهتمام المدير بتطوير أدائه وأداء موظفيه .....	7.4
78	توجهات المديرين العامين كيفية تطوير المدير أدائه وأداء موظفيه .....	8.4
79	صفات حذفها المدير العام لعدم أهمية توفرها لدى مدير دائرة شؤون الموظفين .....	9.4
80	توجهات المديرين العامين حول تتبنى الوزارة التغيير والإسهام في نشره بين الموظفين .....	10.4
80	توجهات المديرين العامين أمثلة لتغييرات تبنتها الوزارة ونشرتها بين الموظفين .....	11.4
81	توجهات المديرين العامين اقتراحات المدير العام لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين .....	12.4
82	توجهات المديرين العامين أهم معوقات الإبداع في دائرة شؤون الموظفين من وجهة نظر المديرين العامين .....	13.4
83	توجهات المديرين العامين ترتيب مقترحات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري .....	14.4
84	التوزيع المديرين العامين مقترحات المديرين العامين للتغلب على معوقات الإبداع الإداري .....	16.4
85	توجهات المدير راحة المدير وموظفيه في بيئة العمل والرقابة عليه .....	17.4
85	إذا كانت تتوافر لدى المدير امكانيات مادية وبشرية .....	18.4
86	توجهات المدير لأساليب طورها مدير دائرة شؤون الموظفين في العمل .....	19.4
86	توجهات المدير لأمتثلة على أساليب طورها المدير في العمل .....	20.4
87	توجهات المدير أساليب إبداعية في دائرة شؤون الموظفين تميز فيها عن باقي الدوائر في الوزارات .....	21.4
87	توجهات المدير أساليب إبداعية تتميز فيها الدائرة عن الوزارات الثانية ....	22.4
89	توجهات المدير لصفات شخصية حذفها المدير لعدم انطباقها عليه .....	23.4
89	توجهات المدير تبني الوزارة التغيير وتشجع الإبداع عند الموظفين .....	24.4
90	توجهات المدير أمثلة على تغييرات التي تبنتها الوزارة .....	25.4

91	توجهات المدير اقتراحات المدير لتشجيع الإبداع في العمل .....	26.4
91	توجهات المدير معوقات الإبداع الإداري في دائرة شؤون الموظفين.....	27.4
94	توجهات المدير ترتيب مقترحات للتغلب على المعوقات الإبداع الإداري .....	28.4
95	توجهات المدير مقترحات للتغلب على معوقات الإبداع .....	30.4
96	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات (الموظفين).....	31.4
97	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين)حول المحور الأول .....	32.4
98	توجهات الموظفين حول الخصائص الشخصية الإبداعية .....	33.4
99	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الثاني .....	34.4
100	توجهات الموظفين حول خصائص تميز منهج تفكير المدير .....	35.4
101	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين)حول المحور الثالث .....	36.4
102	توجهات الموظفين حول خصائص تميز قدرة المدير العلمية .....	37.4
103	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور الرابع .....	38.4
104	توجهات الموظفين حول مهارة المدير على التواصل .....	39.4
105	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين)حول المحور الخامس .....	40.4
106	توجهات الموظفين حول خصائص تميز المدير بالعمل .....	41.4
107	توجهات أفراد عينة البحث ( الموظفين) حول المحور السادس .....	42.4
108	توجهات الموظفين حول معوقات الإبداع .....	43.4
109	المتوسطات الحسابية لجميع محاور الاستبانة .....	44.4
110	ترتيب الموظفين لتفعيل الإبداع .....	45.4
111	تسلسل ترتيب الموظفين لتفعيل الإبداع .....	46.4
111	الترتيب النهائي لتفعيل الإبداع .....	47.4

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الرقم	
أ		شكر و عرفان.....
		تعريفات.....
		مختصرات.....
		ملخص الدراسة.....
		الملخص بالانجليزية.....
1		الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....
1	1.1	مقدمة الدراسة .....
2	2.1	مشكلة الدراسة .....
2	3.1	مبررات الدراسة .....
2	4.1	أهمية الدراسة .....
3	5.1	أهداف الدراسة.....
3	6.1	أسئلة الدراسة.....
5		الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....
5	1.2	المقدمة.....
6	2.2	الجزء الأول: الإبداع الإداري.....
6	1.2.2	تعريف الإبداع .....
7	2.2.2	التفكير الإبداعي .....
8	3.2.2	مراحل التفكير الإبداعي .....
9	4.2.2	مفهوم الإبداع الإداري .....
11	5.2.2	قياس الإبداع .....
11	6.2.2	مهارات الإبداع .....
12	7.2.2	خصائص الشخص المبدع .....
15	8.2.2	تطوير الشخصية المبدعة.....

17	..... معوقات الإبداع الإداري	9.2.2
19	..... التغلب على معوقات الإبداع	10.2.2
19	..... الإبداع داخل المؤسسات	11.2.2
23	..... مهارات وميزات المدير الناجح	12.2.2
28	..... قدرة المدير على الإبداع	13.2.2
28	..... صفات المدير المبدع	14.2.2
31	..... الوظائف الأساسية للمدير	15.2.2
32	..... أنماط المديرين من حيث عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات	16.2.2
32	..... الجزء الثاني/ الموارد البشرية (شؤون الموظفين)	3.2
32	..... المقدمة	1.3.2
33	..... تعريف إدارة الموارد البشرية	2.3.2
34	..... أهداف إدارة الموارد البشرية	3.3.2
35	..... مدير إدارة الموارد البشرية	4.3.2
35	..... دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر	5.3.2
35	..... الصفات الرئيسية لمدير دائرة الموارد البشرية	6.3.2
36	..... دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	7.3.2
37	..... الإدارة العامة للشؤون الإدارية	8.3.2
40	..... الجزء الثالث / وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	4.2
44	..... الدراسات السابقة	5.2
56	..... تعقيب على الدراسات السابقة	6.2
57	..... ما يميز هذه الدراسة	7.2
58	..... كيف تمت الاستفادة من الدراسات السابقة	8.2
<b>59</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة</b>	
59	..... تمهيد	1.3
59	..... منهجية الدراسة	2.3
59	..... أداة الدراسة	3.3
60	..... قياس صدق أدوات الدراسة (تحكيم المقابلات والاستمارة)	4.3
61	..... قياس الثبات الداخلي	5.3

62	..... حدود الدراسة	6.3
63	..... محددات الدراسة	7.3
63	..... آلية التغلب على المحددات	8.3
63	..... مجتمع الدراسة	9.3
64	..... عينة الدراسة	10.3
66	..... خصائص عينات الدراسة	11.3
66	..... العوامل الديموغرافية لأفراد العينة ( الموظفين )	1.11.3
69	..... العوامل الديموغرافية لأفراد العينة ( المديرين العاميين )	2.11.3
71	..... العوامل الديموغرافية لأفراد العينة ( المديرين )	3.11.3
73	..... المعالجة الإحصائية	12.3
<b>75</b>	<b>..... الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>	
75	..... المقدمة	1.4
75	..... عرض نتائج مقابلة المدير العام للإدارة العامة للشؤون الإدارية	2.4
85	..... عرض نتائج مقابلة مديري دوائر شؤون الموظفين	3.4
95	..... عرض نتائج استبانة الموظفين	4.4
<b>112</b>	<b>..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات</b>	
112	..... مناقشة نتائج الأسئلة	1.5
112	..... السؤال الأول	1.1.5
113	..... السؤال الثاني	2.1.5
114	..... السؤال الثالث	3.1.5
115	..... السؤال الرابع	4.1.5
115	..... السؤال الخامس	5.1.5
115	..... السؤال السادس	6.1.5
116	..... السؤال السابع	7.1.5
118	..... السؤال الثامن	8.1.5
118	..... الاستنتاجات	2.5

120	.....المقترحات.....	3.5
121	.....المراجع.....	
139	.....فهرس الملاحق.....	
140	.....فهرس الجداول.....	
143	.....فهرس المحتويات.....	

