

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في
المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

**The Role of Creative Thinking in Managing Development
projects to Achieve Competitive Advantage in NGOs in Gaza
STRIP**

هبة نصيف عبد العزيز عبد العال

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2020م

دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في
المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

إعداد

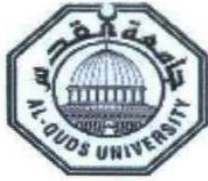
هبة نصيف عبد العزيز عبد العال

بكالوريوس رياضيات من جامعة الأقصى _ غزة (فلسطين)

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد إبراهيم مقداد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات
الأهلية بقطاع غزة.

اسم الطالب: هبه نصيف عبد العزيز عبد العال

الرقم الجامعي: ٢١٨١٢٥٣٥

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم مقداد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٦/١٢/٢٠٢٠ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع
التوقيع
التوقيع

١- رئيس لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور محمد مقداد

٢- ممتحناً داخلياً: الدكتور ثمين هيجاوي

٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور رأفت الأعرج

القدس_ فلسطين

٢٠٢٠ / ٥١٤٤٢ م

إهداء

بعنفوانِ الثائر .. وصوتِ الحمام

ببرقِ الشتاء .. ودفئِ الأنام

بلحنِ الحياة .. وصخبِ الرجاء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزءٍ من الوفاء فلماذا لا يكون

لرفيقِ دربي وزوجي رمز الإباء

الذي عبر إليّ ومني رغماً عني

رفيقي النائم طويلاً أود أن أخبرك بأننا كنا رفيقين حتى ينام القمر، لازلت معي في كل شيء إلا واقعي، فسلاماً لروحك الطاهرة.

إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار، إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شموع تثير ظلمة حياتي، إلى من علموني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمهم بكل افتخار، إلى والدي العزيز ووالدتي جنة الدنيا،

أرجو من الله أن يمد في حياتكم لتروا ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتكم نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ...

إلى سرّ نجاحي وقوتي وأمل الحياة، الذين استمد منهم طاقتي وقت النفاذ، هم سبيلي إلى الحب وانعكاس ملامحي في هذه الدنيا، إلى امتدادي بالتفوق والتّميز أبنائي رغد و علي .

إلى أعظم من كونها أخت، رفيقة الدرب، معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء ...

في نهاية مشواري ها أنا الآن وفيه إلى نظراتك التي كانت تنتظر نجاحي بأمل وإصرار وافتخار ... أختي نور.

إلى إختي "محمد ، عبدالله ، باسل " أصحاب الوجوه النيرة ، المفعمة بالبراءة ، إلى من أرى التقاؤل بأعينهم ، إلى النور الذي يُضيء حياتي ، والدَّفء الذي يحميني من بردي ... فأنتم سندي في هذه الحياة.

إلى الرفيقات والرفاق ، إلى المناضلين الذين تحلّوا بالإخاء ، إلى الصناديد وحراس الوطن إلى الذين عرفْتُ كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيّعهم

الباحثة/ هبة نصيف عبد العال

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي معهد أو جامعة أخرى.

التوقيع :

هبة نصيف عبد العال

التاريخ:

شكر وعرّفان

لكل مبدع إنجاز، ولكل شكرٍ قصيدة، ولكل مقامٍ مقال، ولكل نجاحٍ شكرٌ وتقدير، فإنه من دواعي سروري أن أتقدم بالشكر والتقدير لهذا الصرح العلمي الشامخ الذي خرّج كثيراً من العلماء، إلى جامعتي جامعة القدس التي تشرفت باحتضانها لي في كلية الدراسات العليا برنامج التنمية المستدامة وبناء المؤسسات.

فكل الشكر والتقدير أقدمه لهذه الجامعة ممثلة برئيس الجامعة والعمداء كافة والمدرسين فيها ، وأخصُّ بالذكر عمادة كلية الدراسات العليا، ومديرة برنامج التنمية المستدامة في قطاع غزة الدكتورة تهاني جفّال؛ على جهودها الحثيثة لإنجاح البرنامج.

ثم أتوجه بالشكر إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد مقداد الذي له الفضل بعد الله تعالى على البحث والباحثة منذ أن كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن أصبح رسالة وبحثاً، فله مني كلّ الشكر والتقدير والعرّفان.

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرّفان والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل/ رأفت الأعرج مناقشاً خارجياً ، والدكتور الفاضل/ ثمين هيجاوي مناقشاً داخلياً؛ لتفضّلهما بمناقشة رسالتي، وإنه ليسرني أن أستزيد من علمهما وملاحظتهما القيمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي في مساقات البرنامج الذين أكنُّ لهم كل التقدير والاحترام وأخصُّ بالذكر الدكتور العزيز نبيل أبو شمالة على جهوده و ملاحظاته القيمة خلال رحلتي لإكمال مسيرتي التعليمية، والدكتور حسن السعدوني والدكتور بدر حمدان والدكتور علي شاهين والدكتور سيف عودة على ما قدموه لي من فائدة علمية.

ختاماً أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدني في هذه الرسالة أو قدم لي أي نصيحة أو رأي أو معلومة أو مرجع لإنجاز هذا العمل.

مصطلحات الدراسة

1- التفكير الإبداعي:

التفكير الإبداعي هو نوع من أنواع التفكير الذي يؤدي إلى رؤى جديدة، وهو قدرة الفرد على الإنتاج، والذي يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، والتداعيات البعيدة كاستجابة الفرد لمشكلة أو لموقف مثير (الحربي و البيروني، 2020).

2- إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، وتُتَجَزَّ إدارة المشاريع من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعمليات إدارة المشاريع المحددة للمشروع كما تمكّن إدارة المشاريع المؤسسات من تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة (PMBOK، 2017).

3- الميزة التنافسية:

مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، تميّز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة(الحلاق، 2019).

4- المنظمات الأهلية:

عرّف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية قانون رقم (1) لعام 2000 في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية على أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (الفلسطينية، 2007).

المختصرات:

NGOS: منظمة غير حكومية

JIT: الإنتاج بالوقت المحدد

SOWT: أداة التحليل الرباعي الاستراتيجي

SPSS: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

استهدفت الدراسة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة البالغ إيرادها المالي مليون شيكل فما فوق وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل باستهداف جميع العاملين في دائرة إدارة المشاريع أو دائرة حشد الموارد وتجنيد الأموال في تلك المنظمات، حيث تم توزيع 150 استبيان على المنظمات المستهدفة، وتم استرداد 122 استبيان بنسبة استرداد بلغت 81.3%، حيث تم توزيع الاستبيان على مدراء المشاريع والمنسقين والفريق التنفيذي في المنظمات الأهلية واقتصرت هذه الدراسة لعام 2020.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف متغيرات الدراسة وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، والتي صُممت بناءً على مقاييس من دراسات سابقة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بوجود أثر إيجابي للتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وأظهرت الدراسة ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها من وجهة نظر مدراء ومنسقي المشاريع وفريق التنفيذ وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية (الإحساس بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، الإفاضة، المرونة).

وقد استنتجت الدراسة حصول متغير الإحساس بالمشكلات على أعلى نسبة ذلك لأن البيئة الغزية تعاني من تقلبات مفاجئة وتغيرات مستمرة بالجانب السياسي وعدم الاستقرار الأمني الذي يؤثر على البيئة الداخلية لعمل المنظمات الأهلية ويشكل عائق كبير في تحقيق المنظمات الأهلية لأهدافها، ويشكل هذا البعد أهمية كبيرة في عمل المنظمات الأهلية خاصة في ظل التمويل المشروط وقلة مصادر التمويل حيث يتوجب على المنظمات أن تجد الحلول الإبداعية والبدائل السريعة للتغلب على مشكلة التمويل.

كما أن الدراسة نفذت في حالة الطوارئ التي تزامنت مع جائحة كورونا لذلك كان لبعد الإحساس بالمشكلات النسبة الأعلى لما حاكى هذا البعد الواقع الذي تعيشه المنظمات الأهلية حالياً في توليد العديد من البدائل والحلول لضمان استمرار تنفيذ أنشطتها وبرامجها.

وقد استنتجت الباحثة أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع ليس لديهم الوقت الكافي للعمل على تطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم بشكل دائم ومستمر وذلك لضغط العمل واعتماد المنظمة الاعتماد الكلي على هذه الدائرة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها المساهمة بتوفير الدورات التدريبية والمنح التعليمية كنوع من أنواع التحفيز والعلاوات للعاملين بدائرة إدارة المشاريع لتزيد من فرص تطوير مهارات كادرها، الاهتمام بتقديم حوافز للعاملين في المنظمة أصحاب الأفكار الإبداعية لما لهذا الأمر من أثر كبير على رفع القيمة الإبداعية والتنافسية للمنظمة، الاهتمام بتوفير بيئة خصبة لدى المنظمات الأهلية تشجع على توليد الأفكار الإبداعية، وضرورة الاستعانة باستشاريين من خارج المنظمة بالشكل الذي يساهم في رفع القيمة الإبداعية في المنظمة والعاملين لديها بالشكل الذي ينعكس على خدماتها ويحقق لهما الميزة التنافسية.

The Role of Creative Thinking in Managing Development projects to Achieve Competitive Advantage in NGOs in Gaza Strip

Prepared by: Heba Naseif Abdelaziz Abdelall

Supervisor: Prof. Dr. Mohammad I. Migdad

Abstract:

The study targeted non-governmental organizations operating in the Gaza Strip whose financial revenue is one million shekels or more, and the comprehensive inventory method was used to target all workers in the Project Management Department or the Department of Resource Mobilization and Fund Recruitment in those organizations, where 150 questionnaires were distributed to the targeted organizations, and 122 questionnaires were retrieved. With a recovery rate of 81.3%, as the questionnaire was distributed to project managers, coordinators, and the executive team in NGOs, and this study was limited to the year 2020.

The study used the descriptive and analytical method in order to describe the study variables and the field study data was collected by means of the questionnaire, which was designed based on measures from previous studies.

The study concluded with a set of results, the most important of which is the positive impact of creative thinking in project management on achieving competitive advantage in NGOs in the Gaza Strip, and the study showed the arrangement of independent variables according to their importance from the point of view of project managers and coordinators and the implementation team and their impact on achieving competitive advantage (sense (of problems) Fluency, originality, extension, flexibility).

The study concluded that the variable perception of problems has the highest percentage, because the Gaza environment suffers from sudden fluctuations and continuous changes in the political aspect and security instability that affects the internal environment for the work of NGOs and constitutes a major obstacle in achieving the goals of NGOs. This dimension is of great importance in the work of organizations. Eligibility, especially in light of conditional financing and the lack of funding sources, as organizations must find innovative solutions and quick alternatives to overcome the financing problem.

Also, the study was carried out in the state of emergency that coincided with the Corona pandemic, so the problem dimension had the highest percentage when this dimension simulated the reality that NGOs are currently experiencing in generating many alternatives and solutions to ensure the continued implementation of their activities and programs. The researcher concluded that workers in the Project Management Department do not have sufficient time to work on developing themselves and developing their skills permanently and continuously due to the pressure of work and the organization's reliance on this department.

The study recommended several recommendations, the most important of which is the contribution to providing training courses and educational grants as a kind of motivation and bonuses for workers in the Project Management Department in order to increase the opportunities for developing the skills of its staff. Paying attention to providing incentives for workers in the organization with creative ideas because of this great impact on raising the creative and competitive value of the organization. The interest in providing a fertile environment for civil organizations that encourages the generation of creative ideas, and the need to seek the help of consultants from outside the organization in a way that contributes to raising the creative value of the organization and its workers in a manner that reflects on its services and achieves a competitive advantage for them.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

إن المتابع للشأن المحلي في قطاع غزة يدرك مدى انتشار المنظمات الأهلية فيه، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة 957 منظمة حتى الربع الأول لعام 2020، ويدرك الدور الملحوظ والكبير الذي تلعبه تلك المنظمات في التنمية المجتمعية والاقتصادية في القطاع وكم الخدمات التي تقدمها من خلال مشاريعها المنفذة في جميع مجالات الحياة والتي يعتمد عليها النسبة الأكبر من فئات المجتمع في ظل الحصار الخانق المفروض على القطاع خاصة تلك الفئات المهمشة.

إن تلك المنظمات تعتمد على المشاريع اعتماد كبير للوصول إلى أهدافها، ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بإدارة المشاريع بشكل عام وبالإبداع بشكل خاص وإبراز تأثيرها على نجاح المشاريع لتمكين المنظمات الأهلية من تطوير أدواتها وتحسين أدائها المؤسسي.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساساً على التعليم والتدريب اللذان يزيدان من مخزون معارف ومهارات رأسمالها البشري.

نظراً لأننا نعيش حالياً في بيئة تتسم بالتّغير بصورة دائمة وبشدة تنافسية سواء داخلياً أو خارجياً مما يضع جميع المنظمات والأفراد أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، وعليه فإنه تزداد الحاجة لاستغلال كل الوسائل المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تمتاز بالإبداع والابتكار (عبدالصمد و العقون، 2012).

كما أن شعور الإنسان المستمر بأنه يعيش في واقع مضطرب وغير مستقر وازدياد المشكلات والعقبات التي يواجهها في حياته وفي مجتمعه والذي يشعره بالخطر المستمر أدى إلى ضرورة أن يقف في وجه هذه التحديات والبدء في النقد والابتكار والتفكير والتخطيط، لذلك أصبحت دراسة التفكير بأنواعه من أكثر الأمور التي تهتم الدول.

إذا أردنا الحديث عن التفكير فلا بدّ من الحديث عن التفكير الإبداعي، والذي يعتبر أحد أهم أنواع التفكير، فقد أصبح من الواضح في عصر التقدم التكنولوجي والبيئة المتغيرة أن مستقبل المنظمات والأمم لا يعتمد قط على مجرد القوى العاملة لديها، بل يعتمد على مدى توفر نوع متميز من العاملين في مختلف مجالات التفكير والتخطيط والتنفيذ، فبالأكيد إن ما يشهده العالم من تقدم سريع في كافة المجالات العلمية والفنية والأدبية هو نتيجة للظاهرة الإبداعية حيث تعمل الدول المتقدمة على تنمية روح الإبداع لأبنائها (سليمان س.، 2011).

واليوم تبحث المنظمات عن مكان لها في الصدارة وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل، ومن المؤكد أن المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر.

2.1 مبررات اختيار موضوع الدراسة

- يعتبر موضوع الدراسة في دور التفكير الإبداعي في العديد من الجوانب والمجالات لا يزال مدار بحث، ومن وجهة نظر الباحثة فإن الدراسة ستقدم إضافة نظرية وعلمية لهذا الدور المرتبط بإدارة المشاريع التنموية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية لقطاع حيوي وهام وهو المنظمات غير الحكومية.
- تعتبر الباحثة أن نتائج الدراسة ستساهم في توجيه المنظمات غير الحكومية لتغيير نمط التفكير التقليدي في إدارتها للمشاريع التنموية التي تقوم بتنفيذها، كما سيفتح أمامها آفاق جديدة أمام مشاريع جديدة.

- ترى الباحثة أن الدور الهام الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية وخاصة في فلسطين، وقطاع غزة على وجه الخصوص في ظل الحصار الذي يفرضه الاحتلال، وسعيه الدائم إلى تعطيل العجلة التنموية، يدفع باتجاه المزيد من البحث لخلق البدائل والحلول في سبيل زيادة دور المنظمات غير الحكومية والرفع من كفاءتها الإنتاجية.
- تحديد ما إذا كان التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية يمكن أن يكون أحد المعايير التنافسية بين المنظمات غير الحكومية.

3.1 مشكلة الدراسة

تعاني معظم المنظمات الأهلية وخاصةً في قطاع غزة بمختلف قطاعاتها من عدم قدرتها على منافسة مثيلاتها من المنظمات المحلية أو العالمية، فلا يمكن لأي منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم واستمرار النمو ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في نفس المجال.

ولأجل معالجة هذا القصور على هذه المنظمات أن تسعى إلى تبني أساليب ومناهج إدارية مختلفة ومبتكرة تتمثل بتبني نهج التفكير الإبداعي بمختلف المستويات الإدارية، ولما تمثله إدارة المشاريع من أهمية كبيرة في تحديد دور وموقع المنظمة فإن التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع يعتبر من الأسس الهامة لنجاح هذه الإدارات وتميزها وتألقتها وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة.

نظراً لزيادة المنافسة الشديدة في وقتنا الحالي ووصولها للذروة خاصةً في ظل التمويل المشروط وصعوبة الحصول على التمويل وفي ظل التزايد الكبير في عدد المنظمات الأهلية حيث بلغ عددها 957 منظمة.

في الكثير من الأحيان يرتبط التمويل بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري المميز واللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل ومنها مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

لذلك تتضافر جهود منظمات العالم بالاهتمام بالتفكير الإبداعي لدى العاملين لديها من خلال الرعاية المتواصلة والتدريب المستمر، لأن التفكير الإبداعي يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وحلول للعديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

لكن للأسف تفتقر معظم المنظمات الأهلية في قطاع غزة في سياستها إلى الاهتمام بتطوير وبناء قدرات ومهارات الكادر البشري، وخاصةً تعزيز مهارة التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع واعتباره أساساً لتميز المنظمة والمحافظة على استقرارها ونجاحها.

كما يساهم هذا التعزيز بتحسين فرصة الحصول على التمويل من خلال المشاريع ذات الجودة العالية، ومن ثم تحسين قدرة المنظمات في تحقيق الاستقرار والنمو والنجاح (سحويل، 2020).

من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية مصطلح التفكير الإبداعي المرتبط بإدارة المشاريع التنموية كأحد المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي يجب أن تُركّز عليها منظمات الأعمال الساعية إلى التميز والمحافظة على فرص استمرارها وتوسعها في سوق الأعمال على المستويات المحلية والدولية، وتتمثل الأهمية بالنقاط التالية:

- أ. تقدم وصف تفصيلي لمهارات التفكير الإبداعي التي يجب أن تتوفر في إدارة المشاريع.
- ب. توضح أهمية التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع في المنظمات الأهلية.
- ت. تبرر مدى أهمية دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية.
- ث. تُقدّم الدراسة النتائج والتوصيات التي توصلت لها إلى المسؤولين في إدارة المنظمات المبحوثة ونظرائها لمساعدتهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف المتعلق بمدى تطبيق التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في هذه المنظمات.
- ج. تُتيح الدراسة للباحثين المجال للاستفادة من النتائج والتوصيات وإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع التفكير الإبداعي وربطها بمزيد من المتغيرات الإدارية التنظيمية.
- ح. تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة من الدراسات الأولى التي تتناول موضوع التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية للمنظمات الأهلية في فلسطين وربطها بالميزة التنافسية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على: دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

وينتفع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- دراسة مدى توافر أبعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في إدارة المشاريع التنموية في المنظمات المبحوثة.
- دراسة مدى أهمية تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية المبحوثة.
- تحليل مدى تأثير التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية على تحقيق الميزة التنافسية.

6.1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة نستطيع أن نطرح السؤال الرئيسي للدراسة وهو: ما دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في إدارة المشاريع التنموية في المنظمات المبحوثة؟
- هل يوجد أهمية لتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية المبحوثة؟
- هل يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وبين تحقيق الميزة التنافسية؟

7.1 فرضيات الدراسة

من خلال الرجوع إلى النظريات العلمية والأطر الأدبية وإدراك الباحث بوجود علاقة بين المتغيرين، فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات البديلة؛ وهي:

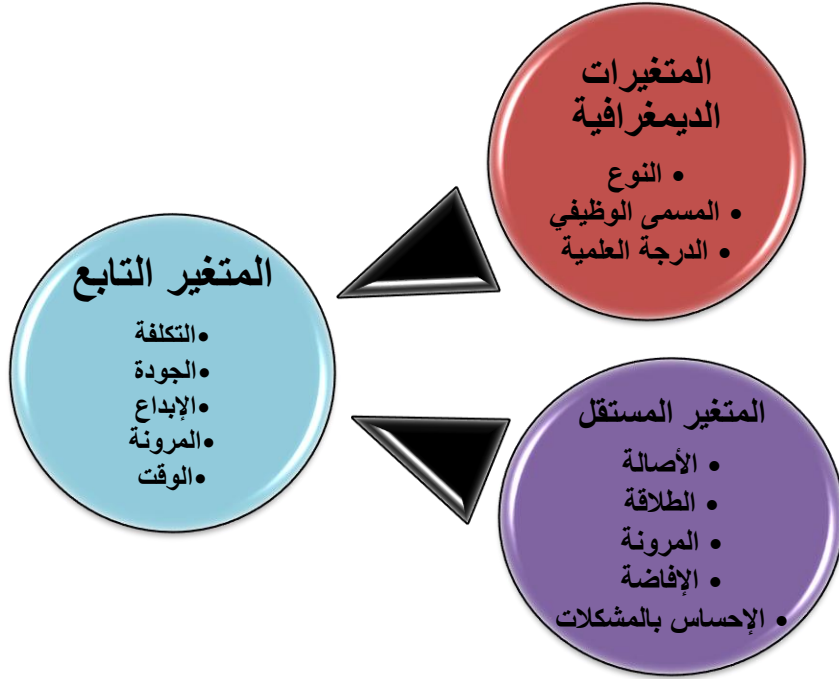
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

وتنبثق من تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفاضة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحساس بالمشكلات على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة يعزى لمتغير (النوع، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي).

8.1 متغيرات الدراسة



شكل 1.1: متغيرات الدراسة

9.1 حدود الدراسة

تشتمل حدود هذه الدراسة على ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- **الحدود البشرية:** حيث ستقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء والمنسقين والفريق التنفيذي العامل في دائرة إدارة المشاريع البالغ عددهم 150 شخص.
- **الحدود الزمانية:** حيث ستقتصر هذه الدراسة لعام 2020.
- **الحدود الجغرافية:** حيث ستقتصر على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

10.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول "خلفية الدراسة": وفيه تعرف مشكلة الدراسة ومبرراتها، ويتم تحديد أهمية دراسة دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة والهدف الرئيسي لهذه الدراسة والأهداف الفرعية، ويحدد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وتحدد فرضيات هذه الدراسة وحدودها ومحدداتها والمعوقات لدراسة هذا الموضوع، أي هيكلية الدراسة كاملة.

الفصل الثاني "الإطار النظري والدراسات السابقة": وفيه يتم تحديد المفاهيم والمصطلحات والأسس الخاصة بموضوع الدراسة، ويتم تلخيص الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتأكيد هل هناك فعلا فجوة علمية حول مشكلة تداول هذه المواقع أم لا ؟ وهل تطرقت أبحاث سابقة لمشكلة الدراسة أم لا، وهذه الدراسات السابقة تساعد في بلورة مشكلة الدراسة توضيح الرؤية في وضع الحلول لمشكلة الدراسة.

الفصل الثالث " منهجية الدراسة و إجراءاتها": وفي هذا الفصل يتم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إجراءات وأدوات الدراسة.

الفصل الرابع "النتائج ومناقشتها": هذا الفصل يتم تحليل البيانات والوصول الى النتائج ومناقشتها في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة.

الفصل الخامس "الاستنتاجات والتوصيات": في هذا الفصل سيتم تحديد الاستنتاجات التي استنتجت من خلال الدراسة وتنفيذ إجراءاتها ومنهجيتها، ووضع التوصيات التي تساعد على حل المشكلة الأساسية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

1.2 التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية

مقدمة:

يُعد التفكير من حاجات الإنسان الأساسية وله علاقة بالمجتمع حيث يتعين على الإنسان أن يفكر ويتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، ومن هنا يُعتقد أن قرار تعليم التفكير يُعد قراراً سياسياً فالمجتمعات المتقدمة تغرس في أبنائها صفة الثقة بالنفس والاعتماد عليها، وتوهم لاتخاذ قرارات سليمة وتمنحهم الفرصة الكافية للنظر فيها، لذلك فإن حسن إدارة شؤون المجتمع تتطلب إعداد جيل من المفكرين الذين يحسنون تصريف أمور الأفراد على أسس قوية من الوعي والفهم.

ويتطور التفكير عند الأفراد بتأثير عوامل البيئة والوراثة، وقد استخدم الباحثون أوصافاً عديدة للتمييز بين نوع وآخر من أنواع التفكير، وربما كان تعدد أوصاف التفكير وتسمياته أحد الشواهد على مدى اهتمام الباحثين بدراسة التفكير وفك رموزه منذ بدأت المحاولات الجادة لقياس الذكاء بعد منتصف القرن التاسع عشر (الكبيسي، 2013، صفحة 22).

وإن أردنا الحديث عن التفكير فلا بد من الحديث عن التفكير الإبداعي والذي يعتبر أحد أهم أنواع التفكير، فقد أصبح من الواضح في عصر التقدم التكنولوجي والبيئة المتغيرة أن مستقبل المنظمات

والأمم لا يعتمد قط على مجرد القوى العاملة لديها، بل يعتمد على مدى توفر نوع متميز من العاملين في مختلف مجالات التفكير والتخطيط والتنفيذ، فبال تأكيد إن ما يشهده العالم من تقدم سريع في كافة المجالات العلمية والفنية والأدبية هو نتيجة للظاهرة الإبداعية حيث تعمل الدول المتقدمة على تنمية روح الإبداع لأبنائها (سليمان س.، 2011، صفحة 5).

"إن الإبداع يرتبط بالخبرة ثم الذكاء بالإضافة فهو يلعب دوراً مهماً في الكثير من أنشطة الحياة اليومية و إن الإبداع هو قدرة يجب على الإنسان العمل على تمهيتها وتطويرها و التدريب عليها و التخلص من نمط التفكير الروتيني والتفكير القائم على الافتراضات المسبقة ، إن الإبداع واستخدامه في التفكير لتطوير سمة التفكير الإبداعي لدى الإنسان مما يساعده على تطوير منظوره للحياة و تحسين مهارات عديدة كحل المشكلات و النظر للأشياء بطريقة جمالية و إيجابية والخروج عن المألوف في كل شيء و هو ما يمكن الإشارة إليه على أنه التطور الإبداعي والذي يمكن تعريفه على أنه مهارة تقوم على تحقيق و تنمية القدرات الإبداعية الكامنة" (علاونة، 2013)

1.1.2. مفهوم التفكير:

مفهوم التفكير لغوياً: تعريف لسان العرب لابن منظور: "جاء في لسان العرب لابن منظور "التفكير اسم التفكير أعمال خاطر في الشيء" ومن العرب من يقول "الفكر، الفكرة، والفكري" ويقول الجوهري (التفكير: التأمل والاسم)" (منظور، 711 هـ، صفحة 65).

مفهوم التفكير اصطلاحاً: يُعرف التفكير بمفهومه العام على حسب موسوعة علم النفس: هو (كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس، والإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة) أو هو البحث عن المعنى سواء أكان هذا المعنى موجوداً بالفعل ونحاول العثور عليه والكشف عنه أو استخلاص المعنى من أمور لا يبدو فيها المعنى ظاهراً ونحن الذين نستخلصه أو نعيد تشكيله من متفرقات موجودة" (العابد، 2015، صفحة 38).

2.1.2. الإبداع:

1.2.1.2. مفهوم الإبداع:

"مفهوم الإبداع في اللغة أبدعت الشيء اخترعته، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، ويعرف الإبداع على أنه أن ترى ما لا يراه الآخرون وأن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة، وهو أيضاً تعامل وفهم بطريقة أخرى للتعامل مع الناس والتأثير فيهم بشكل إيجابي

ونجاح وهو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد" (سويدان و العدلوني، 2004، صفحة 15).

ومن آراء العلماء والمتخصصين في تعريف مفهوم الإبداع ما يأتي:

يقول سميث: إن العملية الإبداعية هي التغيير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهما علاقات.

ويرى هافل: أن الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.

في حين يرى سيمبسون: أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشغال من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.

أما والاس: فقد عني بالمرحلة التي يمر بها المبدع حتى تولد الفكرة الإبداعية التي حددها في أربع مراحل أساسية وهي الإعداد، الاحتضان، الإشراف والتحقيق، فالإبداع عند والاس يأتي بتطبيق هذه المراحل الأربع وعندئذ يصف ما قام به الشخص بأنه عمل إبداعي.

إن الإبداع هو ابتكار شيء غير موجود مسبقاً أو استحداث طريقة جديدة لعمل شيء ما أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطريقة أخرى (سويدان و العدلوني، 2004، صفحة 18).

2.2.1.2. أساسيات الإبداع:

سمات الشخص المبدع، البيئة الميسرة للإبداع، خصائص عملية الإبداع، مواصفات المنتج المبدع (رنكو، 2011).

1.2.2.1.2. سمات الشخص المبدع: (السكافي، 2020)

يتسم الشخص المبدع بعدة سمات يتميز فيها عن الآخرين وهذه السمات تختلف من شخص لآخر وقد تتوفر جميعها أو بعضها في الإنسان المبدع ومن أهمها ما يلي:

تبدو عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد- لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله- مثابر ولا يستسلم بسهولة- يحب التأمل والتفكير- لا يضطرب إزاء ما يواجهه من مشاكل- يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة- يكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة- يملك القدرة الكبيرة على

تحمل المسؤولية- قادر على فهم دوافع الآخرين- قادر على تنظيم العمل باستمرار- واسع الأفق- دائم التساؤل- متعدد الميول والاهتمامات- يملك القدرة على التحليل والاستدلال- يحب المجازفة والمخاطرة- لا يحب الأهمية أو التقليد الأعمى (السكافي، 2020، صفحة 29).

2.2.2.1.2. البيئة المسيرة للإبداع: (سويدان والعدلوني، 2004)

الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية، النفسية، الاقتصادية، الثقافية، والتربوية التي تحفز على الإبداع، إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، بالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس ويترجم هذه الصفات في عمله وهذا الأسلوب عادة ما يتصف بالسمات التالية:

- القدرة والحماس على تبني مشاريع جديدة.
- القبول بمبدأ المجازفة لتجريب أفكار جديدة مصدرها العاملون في المنظمة.
- الثقة بقدرة العاملين على الإبداع إذا ما أعطوا الفرصة والدعم والتشجيع.
- تفهم عملية الإبداع والقدرة على مساعدة العاملين على تخطي العقبات التي تقف حجر عثرة في وجوهم.
- القدرة على بناء احترام النفس والتقدير الشخصي لدى الآخرين (سويدان و العدلوني، 2004، صفحة 71).

مما سبق ترى الباحثة أن البيئة الإبداعية تهدف إلى مساعدتنا للذهاب بعيداً عن كل ما هو عادي ومألوف، حيث أننا في هذه البيئة نبحث عن الرؤية الأفضل وحل المشكلات حلاً جذرياً، بحيث نتخلص من الجهود المتكررة والمستمرة في السعي لحل نفس المشكلات في كل مرة.

3.2.3.1.2. خصائص عملية الإبداع:

خصائص العملية الإبداعية في مجال الإبداع: (أحمد، 2016)

- إنّ العملية الإبداعية ليست شيئاً غامضاً، أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها مثل أي عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي وكذلك للمعالجة والضبط التجريبي.
- ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقه مناسبة على أنها العملية الإبداعية المعرفية والدافعية داخل الفرد عملية تشمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل.

- إنَّ العملية الإبداعية توجد لدى كل فرد، وليست أمراً مقصوراً على قلة مختارة بعينها، فلدى كل الأفراد توجد هذه العملية المعرفية والمزاجية والدافعية، لكن هذا لا يعني أن كل فرد هو مبدع متميز بالضرورة فلدى بعض الأشخاص تبلغ العملية الإبداعية فحة نضجها أو ذروتها، ولدى البعض الآخر لا يحدث ذلك نتيجة عمليات شخصية واجتماعية كثيرة كالإعاقة و التثنت و الانشغال وعدم الاهتمام وغير ذلك من الأسباب.
- إنَّ العملية الإبداعية تميل إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الإبداعية، هذا رغم ميلها إلى التشابه في بعض النواحي أيضاً (أحمد، 2016، صفحة 1).

تستخلص الباحثة أن المنتج الإبداعي هو نتاج عملية إبداعية ذهنية تمر عبر مراحل ومسارات متنوعة يكون فيها الشخص المبدع متحلياً بقدرات عقلية متميزة من الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات ويحوط ذلك كله بيئة ومناخ ميسر للإبداع.

3.1.2. التفكير الإبداعي:

1.3.1.2. مفهوم التفكير الإبداعي:

التفكير الإبداعي هو نوع من أنواع التفكير الذي يؤدي إلى رؤى جديدة، وهو قدرة الفرد على الإنتاج، والذي يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، والتداعيات البعيدة كاستجابة الفرد لمشكلة أو لموقف مثير.

وهو التفكير فيما وراء الأشياء المألوفة أو الواضحة وينتج عنه إضافة أفكار وحلول جديدة تؤدي إلى إنتاج جديد ومنفتح يخرج من التسلسل المعتاد إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً، يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، ويعرف بأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة (الحربي و البيروني، 2020).

كما يعرف التفكير الإبداعي بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة لرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين (النصر، 2012، صفحة 18).

ويعرف على أنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً، يتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية أخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (عمر، 2017، صفحة 9).

وأيضاً يُعرف التفكير الإبداعي بأنه عملية تحسس المشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها وإعادة صوغ الفرضيات في ضوء اختبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوفرة، ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين (أبو الخيل و أبو مطحنة، 2018، صفحة 34).

وترى الباحثة أنّ جميع التعريفات تركز على أن الإبداع في التفكير ويكون من خلال التجديد أي الخروج عن كل ما هو تقليدي وقديم والقيام بالاستحداث في كل ما هو حول الإنسان وبالتأكيد تستفيد المنظمات من هذا المفهوم للتفكير الإبداعي وتطبيقه من خلال استحداث أفكار ورؤى جديدة تتعلق بإدارة المنظمة بكافة دوائرها وتتعلق بالمنتجات و التوظيف وغيرها، مما يوفر لها مركز تنافسي قوي يميزها عن نظرائها.

وتلاحظ الباحثة مما سبق في تعريف التفكير الإبداعي تم التركيز على أربعة عناصر:

- اكتشاف المشكلة.
- توليد العديد من الأفكار الحرة والحلول لتلك المشكلة.
- تقييم تلك الأفكار والحلول واختيار الفكرة الأكثر ملائمة.
- تنفيذ الفكرة الأفضل.

2.3.1.2. مراحل التفكير الإبداعي: (النصر، 2012)



شكل 1.2: مراحل التفكير الإبداعي

.المصدر: إعداد الباحثة

1. مرحلة الإعداد: تُعتبر أولى مراحل التفكير الإبداعي والتي يقوم فيها العقل المدرك بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قيد الدراسة، ثم يقوم هذا العقل بعملية التركيز والتعمق في التفكير بدرجة تصل إلى ما يسمى بالتشبع وبالتالي يُصاب هذا العقل بالإرهاق وعدم القدرة على مواصلة التفكير ويطلب المساعدة من العقل غير المدرك وخلال هذه المرحلة يسعى العقل المدرك إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها وهذا يتطلب القيام بما يلي:

- تشخيص المشكلة: حيث يقوم الشخص المبدع بإدراك ما لا يدركه وما لا يراه الآخرون مما يساعد على القيام بتشخيص المشكلة تشخيصاً دقيقاً.
- تجزئة المشكلة.
- إعادة صياغة المشكلة.
- تجميع البيانات والمعلومات الجديدة المساعدة للوصول إلى حل.
- تحليل المعلومات.
- استحداث بدائل للحل.

2. مرحلة حضانة الفكرة: تحدث هذه المرحلة في العقل غير المدرك، حيث يكون المبدع في حالة من الهدوء والسرمان بواسطة عقله المدرك من خلال استبعاد المشكلة، بينما في حقيقة الأمر يكون العقل غير المدرك في نشاط قوي لتداول تلك المشكلة وإيجاد الحلول لها من خلال توليفات الأفكار المختزنة لديه، وفي نهاية هذه المرحلة يصل العقل المدرك فجأة وبدون مقدمات إلى حل سليم للمشكلة نتيجة العصف الشديد للعقل الباطن أو غير المدرك.

3. مرحلة تبلور الفكرة "الإفاضة": بعد انتهاء فترة حضانة المشكلة غالباً ما تكون هناك أفكار وحلول مطروحة للمشكلة، وتكون حلول جيدة وسيحاول العقل المدرك بلورة تلك الأفكار والحلول، وعادةً ما تنتهي بالفشل ويصاحب ذلك الأمر قلق وعدم راحة وفي وقت لاحق وبشكل مفاجئ تحدث إشارة للمخ أو العقل المدرك بالحل السليم وهذا ما يحدث تماماً عندما تتبلور الفكرة أو الحل.

4. **مرحلة التحقق من صحة الفكرة:** تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من مدى صحة الفكرة التي تم بلورتها في المرحلة السابقة وذلك عن طريق أسلوبين:

- أسلوب داخلي في عقل الشخص المبدع ذاته.
- أسلوب خارجي بين الشخص المبدع والآخرين من زملاءه أو رؤسائه.

ومما لا شك فيه فإن التحقق من صحة الحل يأتي بعد أن يكون قد تم التأكد من قيمة الحل بالأدلة والبراهين من أهل الخبرة (النصر، 2012، صفحة 18).

3.3.1.2. معيقات التفكير الإبداعي: (الشيخ، 2018)

هناك الكثير من المعوقات التي تقف عائقاً أمام التفكير الإبداعي وتحد من إنتاجيته وتطوره في المنظمات والتي يجب على المنظمات تقاؤها والعمل على تقليلها قدر الإمكان ومنها ما يلي:

- معيقات بيئية: مثل الصوت العالي وعدم توفر المكان المناسب للقيام بالعمل واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء.
- معيقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية وعدم توفير حوافز للمبدعين.
- معيقات بصرية إدراكية: مثل الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد.
- معيقات تعبيرية: مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار.
- معيقات فكرية: مثل استخدام أفكار ليست صحيحة وغير مرنة.
- معيقات إدراكية: مثل النظرة الروتينية للحياة والتصلب في الرأي.
- معيقات عاطفية: مثل الخوف من ارتكاب الأخطاء والخوف من المجهول.
- معيقات شعورية ولا شعورية: وهي تمثل صراع الأنا والأنا العليا.
- معيقات الوقت: أي تلك المعوقات التي تتعلق بالحقبة التاريخية التي يعيش فيها الإنسان (الشيخ م،، 2018، صفحة 53).

4.3.1.2. أهمية التفكير الإبداعي: (اوسو، 2015)

تدرك المنظمات أهمية التفكير الإبداعي ودوره في حل المشكلات والوصول إلى الأسواق وتطوير المنتجات والعمليات والوصول إلى الأساليب والاستراتيجيات الجديدة التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، ولهذا فإن أدبيات الإدارة تتفق على الأهمية الكبيرة و المزايا التي تحققها المنظمات عند امتلاكها لأفراد ذو تفكير إبداعي عالي، وعليه تتجلى أهمية التفكير الإبداعي بالآتي:

أ. يساعد التفكير الإبداعي الإدارة إلى وضع الأهداف بشكل محدد، وكذلك عدم إصدار قرارات عشوائية.

ب. يعمل التفكير الإبداعي على تطوير نشاطات أو فعاليات جديدة، إذ يتم استخدام ما أنتج من أفكار في تطوير منتجات وأنظمة متنوعة جديدة.

ت. تحسين حياة المنظمة من خلال حل المشكلات وتطوير العلاقات مع الآخرين، كذلك مواجهة المنافسة المتزايدة.

ث. يحسن من إنتاجية المنظمة من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي، فضلاً عن إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الربحية، وتحسين الجودة وكذلك تحسين صورة المنظمة لدى الزبائن (اوسو، 2015، صفحة 6).

ويحقق التفكير الإبداعي العديد من المزايا الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالآتي:

أ. تقدير الذات والثقة التامة بالنفس، والاستمتاع بالعمل، والإحساس بالسعادة.

ب. منح القدرة الجيدة على التوظيف الكامل للمواهب الشخصية.

ت. تنمية الدافع الذاتي على بذل المزيد من الجهد الذهني والبدني لتقديم أفكار إبداعية.

ث. زيادة قيمة الفرد كعامل له دور مهم في المنظمة، وكذلك زيادة دخله واستقراره الاقتصادي.

ج. كسب احترام وتقدير وإعجاب الآخرين، والإحساس بالقوة والسيطرة والتحكم في العمل (الديب، 2005، صفحة 198).

5.3.1.2. أبعاد التفكير الإبداعي: (الشيبان، 2015)

ركائز أساسية للتفكير الإبداعي: هناك عدة ركائز أساسية تولد القدرة على التفكير الإبداعي وقد اختلفت أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لتلك الركائز، وذلك لاختلاف البيئات التي تم فيها دراسة القدرة على التفكير الإبداعي.

إلا انه يوجد عدد من الركائز الأساسية والتي تم تحليل خمسة منها في بحثنا الحالي وهذه العوامل هي (الطلاقة، تطوير التفسيرات، المرونة، التقييم، التصور والتخيل، التركيز، الحدس تجاه حدوث المشكلات، التركيز، التركيب، الأصالة، الإفاضة).

• **الطلاقة:** وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المرادفات والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختياري.

- **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادةً وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تعيّر المتغير أو وفقاً لمتطلبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.
- **الأصالة:** هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجد والتفرد وهي العامل المشترك بين معظم الآراء التي توضح ركائز التفكير الإبداعي.
- **الإفاضة:** وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة معينة من شأنها أن تساعد على تطويرها أو إغنائها أو تنفيذها.
- **الإحساس بالمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة ويعني ذلك إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك أن في اكتشاف المشكلة والتحقق من وجودها يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل تلك المشكلة (الشيبان، 2015، صفحة 36).

4.1.2 إدارة المشاريع

1.4.1.2 تعريف إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، وتُتَجَزَّ إدارة المشاريع من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعمليات إدارة المشاريع المحددة للمشروع كما تمكن إدارة المشاريع المؤسسات من تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة.

(PMBOK, 2017, p. 15)

كما تُعرف إدارة المشاريع: بأنها علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً باستخدام الموارد المتاحة، وعليه فإن إدارة أي مشروع تتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المطلوب عمله؟ والمقصود حل المشكلة موضوع المعالجة.
- متى يجب أن يتم عمله؟ والمقصود الالتزام بالوقت المطلوب لحل هذه المشكلة.
- ما هي الموارد اللازمة لذلك؟ والمقصود تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز المشروع.
- كيف ستحصل عليها؟ والمقصود إلى أي مدى ستكون هذه الموارد متاحة عندما تحتاج لها (خيرالدين، 2018، صفحة 110).

2.4.1.2. وظائف إدارة المشروع: (عنبر، 2016)

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف الإدارية التالية:

- **التخطيط للمشروع:** والمقصود هو تحديد أهداف المشروع ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.
- **تنظيم المشروع:** والمقصود هنا أمرين: أولهما تنظيم المشروع داخلياً وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار وطرق الرقابة وتقويم الأداء على فريق العمل في المشروع، وثانيهما وهو كيف تقوم بتهيئة المشروع من الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، وهل يكون تابعاً لأحد الوظائف أم يكون مستقلاً بذاته أم ماذا؟
- **طاقم المشروع:** والمقصود هنا اختبار أعضاء فريق المشروع والموارد البشرية اللازمة لحمل المشروع نحو تحقيق أهدافه.
- **موازنة المشروع:** والمقصود إعداد الموازنة التقديرية والتي تضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع و كلف هذه المواد والعادات الموقعة والتدفقات النقدية والأرباح المتوقعة من هذا المشروع.
- **توجيه المشروع:** والمقصود هو توجيه فريق عمل المشروع عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال لهذا الفريق لتوجيهه نحو أفضل أداء ومسؤولاً لأهداف المشروع.
- **الرقابة على المشروع:** والمقصود هنا تحديد المعايير التي تخدم التقييم والأداء، ثم قياس الأداء الفعلي وعمل التغذية العكسية بهدف تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء وصولاً إلى أهداف المشروع، وتضمن الرقابة استخدام كافة الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم المشروع والتدقيق عليه وصولاً إلى مرحلة تسليم المشروع إلى الجهة المستفيدة (عنبر، 2016، صفحة 18).

3.4.1.2. مراحل إدارة المشروع: (الشافعي، 2016)

حتى تكون إدارة المشروع ناجحة فإن عليها أن تمارس الوظائف المشروحة أعلاه في جميع مراحل حياة المشروع والتي سميت مراحل إدارة المشروع وتتم بالتسلسل التالي:

- **مرحلة الفكرة أو المفهوم:** وتسمى مرحلة التأسيس أو مرحلة التعريف وهذه المرحلة تتضمن ولادة فكرة المشروع وعمل دراسة الجدوى وهو ما يسمى عملية اختيار المشروع وإعداد جداول وموازنات أولية تساعد في عملية الاختيار، وقد يتم في هذه المرحلة تعيين مدير المشروع.
- **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن إعداد خطة المشروع جدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية، تم تعيين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع على أرض الواقع بحيث ترى أنشطة

وأحداث و إنجاز محطات رئيسية وحصول تقدم فعلي على أرض الواقع في إنجاز المشروع، ثم القيام بعمليات الرقابة ونقيم الأداء للتأكد من أن الأمور تسير كما حُطّط لها.

- **مرحلة التسليم أو الإغلاق:** وتتضمن التدقيق على المشروع بهدف التأكد من أن مواصفات و خصائص المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها، تم تسليم المشروع للزبون (الجهة المستفيدة) وتدريب المستخدمين على المشروع وتسليم الوثائق المطلوبة ومن ثم إعداد التقرير النهائي للمشروع (الشافعي، 2016، صفحة 11).

4.4.1.2. أطراف إدارة المشروع: (عبدي، 2013)

توزّع الأطراف الرئيسية لإدارة المشروع على ثلاثة مستويات: الإدارة العليا للمنظمة الأم الذي يتبع هذا المشروع، ومدير المشروع، وفريق عمل المشروع.

1. **الإدارة العليا للمنظمة الأم:** ويبرز دور الإدارة العليا للمنظمة الأم بشكل رئيسي في الحوار والتزامها بالمشروع ودعمها له، ويظهر هذا الالتزام في الاجتماع التأسيسي الذي عليه الإدارة العليا مع المدراء الموظفين ومعهم سدر المشروع حيث يتم مراجعة الخطة والموازنة والجدولة واعتمادها نهالها، كما تقوم الإدارة بالتوقيع على خطة المشروع أو ما يسمى عقد الالتزام الذي يحدد مسؤوليات مختلف الأطراف في إنجاز المشروع.

2. **مدير المشروع:** وهو الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحلها، ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام الإدارة العليا عن نجاح (أو فشل المشروع)، من لحظة البدء و المباشرة وحتى مرحلة الانتهاء والتسليم، وكما يُقال فإن مدير المشروع يخاطر بمستقبله في إدارة المشروع، لأن نجاح المشروع وفشله يعود على مدير المشروع أولاً، ومن الوظائف التي يؤديها مدير المشروع التالي:

1. إعداد الميزانية الأولية للمشروع.
2. إعداد الجدولة الأولية للمشروع.
3. اختيار فريق المشروع.
4. التعرف على العميل واحتياجاته.
5. التأكد من توفر وكفاية الموارد اللازمة للبدء في المشروع وأن الموارد اللاحقة ستوفر في مواعيدها.
6. الإشراف على مراحل عمل المشروع من لحظة المباشرة وحتى نهاية المشروع.
7. إعداد آليات الاتصال مع مختلف الجهات ذات العلاقة بالمشروع، الإدارة العليا، الإدارات الوظيفية في المنظمة الأم، العميل، فريق العمل، وذلك بهدف تأمين الاحتياجات المطلوبة، وحل المشكلات التي تعترض العمل (عبدي، 2013).

ورغم وجود تشابه في بعض الوظائف التي يمارسها كل من مدير المشروع والمدير الوظيفي الذي هو مدير أحد الوظائف في الشركة مثل مدير الإنتاج، المدير المالي، مدير التسويق، إلا أن هناك أنشطة مطلوب من مدير المشروع أداؤها تجعل هناك فروق في المواصفات والخصائص بين كل من مدير المشروع والمدير الوظيفي كما تظهر في الجدول التالي:

جدول 1.2: مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي

المدير الوظيفي	مدير المشروع
متخصص: ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها فمثلاً المدير المالي تكون لديه معرفة بأمور المحاسبة والقيود والمعاملات المالية.	عام: ومعرفته متوسطة (وغير عميقة) ولكن في أكثر من تخصص كأن يكون لديه معرفة بالأمور المالية، والأمور التسويقية والإنتاجية ولكن ليس بدرجة التخصص والعمق الموجودة لدى المدير الوظيفي.
يستخدم الأسلوب التحليلي وذلك بسبب التخصص، الأمر الذي يجعله متعمقاً في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها.	2. يستخدم أسلوب النظام بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.
مباشر ولديه معرفة فنية عالية بعمله.	يسهل الأمور لأصحاب المعرفة الفنية من أجل أداء المهام بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة.

المصدر: (PMBOK، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، 2017، صفحة 152)

5.4.1.2. المسار الوظيفي لمدير المشروع: (خير الدين، 2018)

وحتى يكون مصير المشروع قادراً على القيام بمسؤولياته، فإنه لم يعد كافياً أن تكون لديه خبرات عملية في مشاريع سابقة فقط، كما كان سابقاً، وإنما أصبح بحاجة إلى الحصول على مؤهلات علمية أكاديمية تؤهله لهذه المهمة وأن يكون لديه مساراً وظيفياً يتضمن الأمور التالية:

1. الحصول على شهادة دراسية رسمية في إدارة المشاريع.
2. الحصول على دورات متخصصة في إدارة المشاريع على شكل حلقات دراسية أو ورش عمل متخصصة في إدارة المشاريع تعقد من قبل المعاهد والمراكز وشركات التدريب فـات الاختصاص.

3. شهادات خبرة تفيد بأنه تدريب على الأمور التالية ولديه إلمام بها:

- خطة منظمة للوصول للأهداف.
- التفاوض مع الزملاء في العمل.
- المتابعة الجيدة للمهام.
- امتلاك الحساسية (الحس المرهف) نحو شؤون المنظمة وأمور المشاريع.
- أن يكون المسار الوظيفي قد بدأ بمشاريع صغيرة ثم انتقل للعمل في مشاريع كبيرة.

وحتى يكون مدير المشروع قادراً على القيام بعمل المشروع على أكثافه وإيصاله إلى أهدافه فإن هناك بعض الخصائص الواجب توفرها فيه ومن أهمها:

- القدرة والمهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع كما تم التخطيط لها وفي الأوقات المطلوبة وبالأسعار والكلفة الموجودة في الموازنات التقديرية.
- القدرة والمهارة في اختيار فريق المشروع وتوجهه عن طريق قيادته وحثه على تحقيق الأهداف وتحفيزه للوصول إلى تلك الأهداف.
- التعامل مع المعوقات والعقبات التي تواجه المشروع سواء كانت فنية أو مشاكل تتعلق بالموارد أو العلاقة بين أفراد الفريق.
- القدرة على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل حياة المشروع ووضع الاستراتيجيات المناسبة والخطط الاحتمالية لمعالجة هذه المخاطر.
- الاحتفاظ بقنواته اتصال متعددة مع أصحاب المصالح في المشروع وأطرافه المتعددة مع الإدارة العليا، مع العميل، مع البنوك، مع الموردين ومع فريق المشروع.
- امتلاك مهارة التفاوض لأنها تساعده في الحصول على الموارد والاتصال الجيدة وإدارة الصراع في المشروع (خيرالدين، 2018، صفحة 115).

6.4.1.2. فريق المشروع:

فريق المشروع أو طاقم المشروع هو مجموع الأفراد الذين يعملون مع مدير المشروع وتحت إدارته لإنجاز المشروع والوصول به إلى أهدافه في الوقت والتكلفة والمواصفات المطلوبة وعلى فريق المشروع أن يتحلى بالصفات التالية:

- أن يمتلكوا مهارات فنية عالية.
- أن يكون لديهم حساسية للسياسات التنظيمية.
- أن يكون لديهم توجُّه قوي لمشكلة المشروع.
- أن يكون لديهم توجُّه قوي لهدف المشروع.
- أن يكون لديهم احترام قوي للذات (الشافعي، 2016، صفحة 20).

5.1.2. الإبداع الإداري: (منصور، 2010)

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمر ينفي غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إنّ القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة فُيُميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين البيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (منصور، 2010، صفحة 195).

1.5.1.2. مستويات الإبداع: (مسغوني وقدة، 2018)

يظهر الإبداع في العديد من المستويات:

- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلّاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- **الإبداع على مستوى الجماعات :** بحيث تكون هنا كجماعات محددة في العم لتتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية فيقسم الإنتاج مثلاً.
- **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهنا كمنظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي (مسغوني و قدة، 2018).

كما أن هناك العديد الذين مُيزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدرٍ قليل من الأهمية.
- **الإبداع الاختراعي:** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- **الإبداع الابتكاري:** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- **إبداع الانبثاق:** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة (قبلان، 2010، الصفحات 50-51).

وترى الباحثة أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتمّ على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها يُحتم عليها الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

2.5.1.2. الإدارة الإبداعية: (العزاوي، 2011)

1.2.5.1.2. حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية:

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشأة الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات

وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، وتدرك الإدارة الإبداعية أهمية وحتمية التطوير والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف ولذا تسعى لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ذلك عن طريق:

- إتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية غير مألوفة وتتسم بالجرأة.
- أداء متفوق ومخطط يؤدي إلى تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات العملاء.
- زيادة الأرباح.
- استمرار الإنجاز والسبق على المنافسين (الذكاء التنافسي).
- التكامل والتفاعل المستمر بين الموارد المادية والبشرية.
- توفير مقومات إدارة الإبداع بالتجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمنشأة.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية.
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات. (العزاوي، 2011، صفحة 4)

2.2.5.1.2. التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية: (أبوعجوة، 2018)

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فُرضت التحولات العالمية أمام المنظمات العديد من التحديات التي أوجبت على الإدارة الإبداعية مواجهتها بحكمة وبعد نظر وفيما يلي هذه التحديات:

- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبحت على كل المنظمات أن تهين نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التمييز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
- تقنين المعلومات: لقد سهلت تقنية المعلومات في أداء الأعمال والمهام المطلوبة من الإنسان فقد وفرت الوقت والجهد والمال، مما عمل على زيادة الإنتاجية والهامش الربحي أيضا.
- إدارة علاقات العملاء: هو نهج الإدارة وكيفية تفاعل الشركة مع العملاء الحاليين والمستقبليين، يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ العملاء والشركة من أجل تحسين العلاقات التجارية والاحتفاظ بالعملاء لدفع نمو المبيعات.
- الجودة الشاملة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للعميل من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات من خلال مطابقة متطلباته مع مواصفات المنتجات بدقة وكفاءة عالية وبشكل مستمر وبدون عيوب في المنتج أو الخدمة.

- اتخاذ القرار في عالم متغير: لقد أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية أن مشاركة الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرار وصياغة الخطط والاستراتيجيات تؤدي إلى اتخاذ قرارات وحلول أكثر إبداعية وأكثر فاعلية (أبوعجوة، 2018، صفحة 37).

وبعد اطلاع الباحثة استخلصت أن من مميزات التفكير الإبداعي على إدارة المشاريع التنموية:

- بما أن التفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف والخروج عن المألوف وعدم التكرار أو الشيوع، فتتجلى أهمية التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع من خلال الآتي:
- الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير، وحين يكون هذا الإبداع في إدارة المشاريع يقود المنظمة إلى التجديد المستمر في أنشطتها وخدماتها ويقودها إلى التميز، وأيضاً يضمن لها أن تكون ضمن القسم المتقدم وسائر في ركب التطور.
- حاجة المنظمة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكثر نصيب في تقديم مشاريع تنموية متميزة.
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات التسويقية ومعالجة التنافس الشديد في سوق العمل وقلة مصادر التمويل وهذا ما تحتاجه المنظمة في إدارة المشاريع.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، خاصة التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات، حيث تُعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تصميم المشاريع.
- تحديد ما هو غير متوقع من النتائج خاصة في أوقات الأزمات والطوارئ لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فهذا أمر جيد. إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، تكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأمور أو فهمك للأحداث والأزمات، إنَّ الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل، لذا فإن التواصل معهم أمرٌ لا بد منه وهذا يقودنا إلى أن نعمل في معالجة الأزمات والأحداث غير المتوقعة والعمل بروح الفريق المتكامل.

كما ترى الباحثة أن هناك مزايا تُميز فريق العمل التابع لقسم إدارة المشاريع حين يتحلى بنمط التفكير الإبداعي منها:

- يمتاز المبدع بأنه يدرك قيمة التجديد في طرح المشاريع وآلية تنفيذها وتسويقها والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.
- القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة، من حيث سرعة إنتاج وبلورة عدد من الأفكار الخلاقة والمميزة، وسرعة إنتاج الأفكار وسهولة التعبير عنها وصياغتها في قالب مفهوم، وهذا ما يحتاجه فريق إدارة المشاريع حيث أن المشروع يبدأ من فكرة.
- القدرة على التفكير بطرق مختلفة وتوليد أفكار للسعي بالرقى بدائرة إدارة المشاريع وعكسها إنتاجيتها على المنظمة.
- الثقة بالنفس وإظهارها ولكن بلا غرور وقوة العزيمة والإرادة وحب المغامرة.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- الميل إلى الانفراد في أداء الأعمال.
- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
- القدرة على التغلب على عوائق الإبداع التي تصرفه عن الإنتاج.
- العمل بإخلاص وتغان وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ.

2.2 الميزة التنافسية

مقدمة:

يُعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديمياً لم يعد يُنظر للإدارة كمشكلة داخلية أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن يُنظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية

لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسات على الآخرين من منافسين وموردين ومشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم هذه المؤسسات، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق هذا التفوق عملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولة دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في سوق الأعمال.

كما يعد مفهوم الميزة التنافسية في الوقت الحاضر الأساس الذي تعتمد عليه دول العالم المتقدم في بناء استراتيجياتها الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي، بالإضافة إلى الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها، وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة والتميز عن الآخرين (مجداب، 2018).

"وفي ظل ما يشهده العالم في القرن الحادي والعشرون، من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها، وشملت العام والخاص، وتعدت الحدود ليصبح التنافس عالمياً، والتسابق على مكان الريادة، حيث إن التطور الذي عرفه العالم لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تُكسبها مكانة مرموقة، وفي ظل اشتداد المنافسة من الضروري البحث و إيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يُكسبها الضبابية وصعوبة التقليد، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية التي تمتلكها، وقد سميت بهذا الاسم لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، فبغياها تغيب أهمية الموارد الأخرى، والكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري واعتبارها رأسمال فكري قادر على التفكير والإبداع والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (المقدمة، 2013، صفحة 23).

لذلك حظي مفهوم الميزة التنافسية على اهتمام كبير حيث تُعدُّ الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، فتم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها، وتشبه الباحثة الميزات التنافسية بالمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ على مستوى التحديات الداخلية أو الخارجية، فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الأزمات العارضة بثبات ونجاح.

1.2.2. مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Andreuws Christensen كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة

حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (الغلايني م.، 2015، صفحة 37).

ويرى (الغفور، 2015) من العوامل التي حُدَّت ضمن هذا المفهوم (التحديات، الفرص، نقاط الضعف، نقاط القوة) إذ تحدد التحديات بفعل عوامل خارج المنظمة، ونقاط القوة تعبر عن قدرات وإمكانات المنظمة داخلياً ويعبر عنها بالميزة التنافسية، وفي فترة الثمانينات، برز التأكيد على مفهوم الهيكل التنافسي، وضمنه العمليات، وظهرت النظرة المستندة لموارد المنظمة وكان ذلك تعزيزاً لمفهوم الميزة التنافسية، ويستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

1. أنها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
2. أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تتبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. أنها تنعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما (الغفور، 2015).

تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية، وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعاريف ما يلي:

جدول 2.2: مفاهيم وتعريفات الميزة التنافسية، جرد من الباحثة من خلال الأدبيات السابقة

م	المصدر	التعريف
1.	(Poter, 1993, p. 48)	تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع
2.	(خليل، 1998، صفحة 39)	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة.
3.	(خليل، 1998، صفحة 37)	عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس
4.	(السلمي ع.، 2002،	هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم

ومنافع	صفحة 104)	
للعلماء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة العلماء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.		
قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.	(حيدر خ.، 2002، صفحة 8)	.5
مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجود التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.	(السلمي ع.، 2002، صفحة 202)	.6
تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو ووفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة	(إدريس و المرسي، 2002، صفحة 24)	.7
تعرف بأنها مقدره المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.	(الشيخ و بدر، 2004، صفحة 634)	.8
يرى أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج.	(pietersen, 2010, p. 17)	.9

تعقيباً على تلك المفاهيم ترى الباحثة أن الميزة التنافسية هي سر تفوق وتقدم المنظمة خاصةً إن اتبعت استراتيجيات معينه في إدارتها واهتمت بعملية الإبداع والابتكار والتجديد في طريقة تقديم خدماتها وذلك من خلال تحفيز كادرها البشري والاهتمام بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وبالتالي

تضمن المنظمة تميزها والمحافظة على موقعها رغم التحديات المحدقة بعملها، وخاصة المنظمات الأهلية في قطاع غزة حيث أن هناك عدد كبير من المنظمات، وهذا يستدعي منها بذل الجهد في إدارة عملها وتميز كادرها وطرحها للمشاريع لضمان تميزها في ظل هذه المنافسة الشديدة كما أن صعوبة التمويل والتمويل المشروط يشكل تحدي كبير أمام تلك المنظمات مما يستوجب عليها إيجاد الحلول الإبداعية للتخلص من تلك العقبة.

2.2.2. أهمية الميزة التنافسية:

اتفق كل من (بارود، 2018) و (الغالبى و إدريس، 2007) إن الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير وتلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر في غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية عمى المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه لعملاء أو الاثنين معاً.
- تسيم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فان ذلك يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (بارود، 2018، صفحة 22) .

3.2.2. أنواع الميزة التنافسية: (Porter, 1993)

نستطيع التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللتميز يجب الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، والتحكم في العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وذلك

بمراقبة التعلم والتركيز على كافة التكاليف المتعلقة بالأنشطة والتجهيزات ليس فقط تكاليف الأيدي العاملة.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتمسك بها، ومن اجل حياة هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، وخاصة التعلم وآثار نشره للتفرد بهذه الميزة والتعلم الشامل كفيل بتحقيق ميزة متواصلة (Porter, 1993, p. 85) .

4.2.2. خصائص الميزة التنافسية:

تشكل الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص الفريدة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ولا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه.

وللميزة التنافسية خصائص عديدة منها ما ذكره (صافي، 2017، صفحة 99) و (أبوغين، 2012، صفحة 33) بعض الخصائص منها:

- الميزة التنافسية تتسم بالندرة لأنها ذو مهارات وخبرات تمكن من زيادة الإبداعات والابتكارات.
- لا تقلد بسهولة لخصوصية المعرفة الخاصة بكل منظمة وبصمات الخاصة بكل منظمة التي عملت على بناءها خلال مدة زمنية معينة.
- مورد ثمين يعمل على اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج.
- المرونة بمعنى إمكانية إحلال الميزات تنافسية الأخرى بسهولة حسب التغيرات في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل بمعنى أن تكون متسمة ومستدامة.
- التوافق بين استخدامات الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد تحقيقها المنظمة.
- في العادة تكون مركزة جغرافياً.
- أن تكون متابعة للتغيرات في قدرات وموارد المنظمة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.
- الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مع المنافسين أي أنها تختلف بين فترات زمنية ولا تكون مطلقة.

ويرى (حميدات، 2014) نقلاً عن (المطيري، 2012) أن هناك بعض من الخصائص المهمة للميزة التنافسية منها:

- الميزة التنافسية تمثل الرافعة، حيث تساهم بشكل كبير في نجاح المشروع.
- الميزة التنافسية موجهة خارجياً، أو متقيدة برغبات وحاجات الزبائن.
- مستمرة وباقية ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- أنها توفر دافعاً وتوجهاً للمنظمة.
- المرونة بمعنى إمكانية إحلال الميزات التنافسية الأخرى بسهولة حسب التغيرات في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة.
- تعمل على التحسين المستمر في المنظمة.
- تعمل على ترابط بين الفرص البيئة الخارجية وموارد المنظمة.

4.2.2. مصادر الميزة التنافسية: (مسغوني وقدة، 2018)

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.
- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة (مسغوني و قدة، 2018).

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي: (قشطة، 2015)

- المصادر الداخلية: والمرتبطة بـ موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين (قششة، 2015، صفحة 35).

5.2.2. عناصر الميزة التنافسية: (قششة، 2014)

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر الطبيعية التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.
- **رأس المال:** لقد كان رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى لتراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العصر لم تعد مقتصرة على الدولة بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.
- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميزة والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر الغير ملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين (قششة، 2014، صفحة 43).

وترى الباحثة أن الموارد البشرية من خلال الاستعراض السابق هي العنصر المهم في عناصر الميزة التنافسية وخاصة إذا امتلك هذا العنصر ما يميزه من قدرات عالية في التفكير ومهارات شخصية ذات قدرة على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

6.2.2. أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أبعادٌ عديدة يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بها، ذكر منها (كحيل، 2016، الصفحات

(35-34)

الكلفة: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وإن تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقييم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وهناك دائماً جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشترى على أساسها الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

الجودة: تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، أو بأنها الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر.

وقد قسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- جودة التصميم: مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

- جودة المطابقة: تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت منققة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.
- جودة الخدمة: جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

ويشار إلى أن كلا من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن. وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبون، وتتجلى المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مساندة التغيير في التصميم والنتيجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقص لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

الوقت: بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصاً في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

وقد عبر عن الوقت بكل من الاعتمادية والسرعة كما يلي:

- اعتمادية التسليم: هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.
- سرعة التسليم: يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون.

ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية:

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهن الزبون.
- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

الإبداع: يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

- الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليداً لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
- الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.
- الإبداع هو ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.

ويمكن النظر إلى الإبداع على أنها العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد والتي تظهر أهميته في الآتي:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.
- تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات.
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف (كحيل، 2016، الصفحات 34-35).

7.2.2. الإبداع في بناء الميزة التنافسية: (ديفيد، 2008)

تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين، وهذه الخطوات تختلف، كأبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية (ديفيد، 2008، صفحة 301).

8.2.2. أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية:

1.8.2.2. إدارة المعرفة:

المعرفة كما عرفها (Nonaka) هي الاعتقاد الشخصي المبرر لدى الفرد” والتي نتجت عن الفهم العميق للمعلومات المتراكمة عبر الزمن والتي نتجت بدورها عن البيانات التي تم تحليلها والتتقيب فيها. وهي تمثل مجموع الخبرات التي يحملها كل فرد منا فتصبح جزءا من شخصيته وتكوينه فيميزه عن الآخرين، والحصول على المعرفة ينبغي أن يؤدي إلى الحكمة وهي الاستخدام الفعلي للمعرفة (سرحان، 2017).

كما تنبأ رائد الإدارة (Drucker Peter) أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة ، فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتوليدها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (الزطمة، 2011، صفحة 28).

مجموعة من الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، وهي جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها،

واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المؤسسة (بركاتي، 2015،
صفحة 181)

من التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن إدارة المعرفة تلزم وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات
والموجودات داخل المؤسسة ويشمل مجال موجودات إدارة المعرفة، الخبرة، التجربة، الكفاءة، المهارات،
أما النشاطات فتشمل عمليات التوليد، والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم.

2.8.2.2. أنواع المعرفة: (مناد وحمامي، 2016)

• **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في
عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع، وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير
عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها، وعليه يصعب نقلها وإشراك الآخرين
فيها وتتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر،
والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة واستراتيجيات التفكير).

• **المعرفة المعلنة:** وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها
من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج وبناءً عليه فإنه يمكن نقل
المعرفة المعلنة بين الأفراد بسهولة، وهي المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها
متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم
فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها. والمعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في
مجالات النشاط الإنساني كافة، لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات
والأفكار التي يحملها الإنسان أو يعقلها المجتمع، وذلك ما يفسر سبب سعي المؤسسات إلى زيادة
مخزونها من المعرفة المعلنة جزءاً من التعليم المنظم (مناد وحمامي، 2016، صفحة 49).

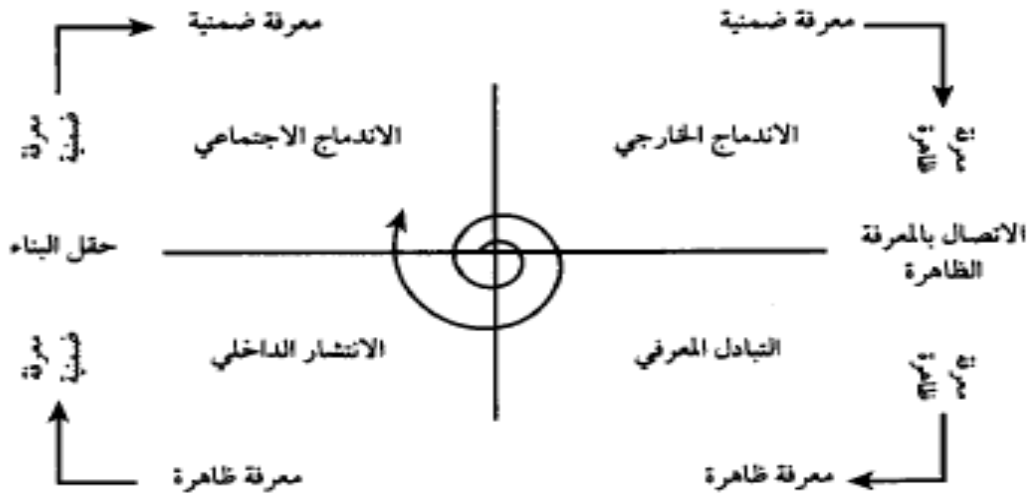
3.8.2.2. تحويل المعرفة: (الأخضر، 2011)

تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وتعني تحويل
المعرفة إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس، والمؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة
الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المؤسسية.

ومن ثم يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها
من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي:

- 1- المجتمعية: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
- 2- التجسيد: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية "صريحة".
- 3- التركيب: تحويل المعرفة العلنية إلى معرفة معلنة.
- 4- التدوير: تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (1) يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث إلا أنها تبقى ضمنية، أما النمط (2) فيحدث فيما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحاً المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية، ويحدث النمط (3) فيما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى حيث يتم معالجتها لتكون أكثر قابلية للتطبيق والاستخدام في المؤسسة لتصبح ببنية معرفية تحتية للمؤسسة، أما النمط (4) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المؤسسة عملية تدوير المعرفة التي تم التشارك فيها في مختلف أنماط المؤسسة، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكوها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل إنما يثيرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم ومن ثم تحدث عملية التدوير (الأخضر، 2011، صفحة 23).



نموذج Nonaka لتحويل المعرفة

المصدر: (سرحان، 2017)

4.8.2.2. نظم معلومات المعرفة:

تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معاً لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، وتخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات ولإدارة التعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المؤسسة (النجار و الملكاوي، 2010، صفحة 261).

ويرى (الأخضر، 2011) من أسباب اهتمام المؤسسات بنظم المعلومات عند تنفيذ استراتيجياتها هي:

1. التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات والمعرفة.
2. الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة.
3. الحاجة إلى التنوع والمرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات والمتغيرات المختلفة. (الأخضر، 2011، صفحة 36).

9.2.2. قياس الإبداع في المؤسسة: (بوزيان، 2010)

إن عملية قياس الإبداع تعد عملية صعبة ومعقدة، و إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، وعدد مبادرات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلاً، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) والعلاقة بين المدخلات (الموارد) والمخرجات (النتائج).

لتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الاستثمار الذي تحددها المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد والبيئة التي تُتحها المؤسسة، كما نحتاج أيضاً إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية والأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.

لقد أُوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختيارية، وقوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين (بوزيان، 2010، صفحة 193).

وأشارت (جوبتا، 2008) أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس:

- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين وتدريب خاصة.

• اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكيات ذكية.

• تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات ويمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع في ضوء المكونات التي سبق الإشارة إليها على النحو التالي:

1. اختبار الأداء.

2. قوائم تقدير السيرة الذاتية.

3. قوائم خصائص الشخصية.

• اختبار الأداء: إن حركة قياس الإبداع التي وضع أسسها جيل فورد ومن بعده تورانس ركز تحول العملية الإبداعية من خلال فقرات اختبارية تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي.

• قوائم تقدير السيرة الذاتية: هدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة ومن ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، ويوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية، ومن أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني.

• قوائم تقدير الشخصية: تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم. حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة و تتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبداً"، وتقدم بشكل فردي أو جماعي، ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريباً خاصاً أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.

ينبغي على أي مؤسسة تسعى لوضع مقاييس للإبداع أن تحدد أهدافها بوضوح قبل وضع تلك المقاييس في ضوء هذا الفهم الجديد، إن ثمة العديد من المؤسسات التي تنهافت على امتلاك وفرة من المقاييس الغير المناسبة والتي لا يتم استخدامها، والقائمة التالية تضم خطوات يمكن استخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية:

• تحديد الغرض من الإبداع في المؤسسة

- تحديد المخرجات المتوقعة، مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل والربح.
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية.
- تحديد فرص تحديات تحسين عملية الإبداع .
- كتابة قائمة بالأنشطة التي يجب استخدامها لتحفيز الإبداع.
- تحديد متغيرات المدخلات والمخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة إذ أنه إذا لم يتم رصد ومراجعة تلك المتغيرات وإدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع.
- تحديد إمكانية جمع بيانات مقاييس الإبداع المنشودة.
- تحديد طرق وضع التقارير ومراقبة المقاييس العملية والأساسية للإبداع (بما فيها المستويات والاتجاهات) التي تؤدي إلى زيادة العمل وزيادة الربح (جويتا، 2008، صفحة 277).

10.2.2. الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية:

الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تبني عليها المنظمات استراتيجيتها، وتميزها عن غيرها، وهي الفرق الذي يُحدث الفرق، وتعرف الاستراتيجية بأنها الميزة التنافسية، لأن الغاية من وضع استراتيجية ما، هي تحقيق التقدّم على المنافسين في مجال معيّن، في وقت محدّد، وأي مؤسسة اختارت التخطيط الاستراتيجي طريقة من طرق التخطيط، فعليها أن تفكر بجد في موضوع التنافس (شارلز و جارديت، 2010، صفحة 30).

ويرى(عساف،2018) في المؤسسات الخيرية تكاد أن ترى أغلبها نسخاً متطابقةً، على مستوى ما تقدمه من برامج ومشروعات، ومستوى جودة تقديم هذه البرامج، وطريقة التعامل مع المستفيدين، والمستوى المهني لعاملها، ولا تعتبر الميزة التنافسية من القضايا الهامة لدى هذه المؤسسات على عكس المؤسسات الربحية، وذلك بسبب بعض المفاهيم والأدبيات المثبطة مثل:

- أن هذه المؤسسات تقدم خدمات مجانية، وأن القطاع المجاني لا داعي فيه لإظهار ميزة تنافسية.
- أن القطاع الخيري هو قطاع تكاملي ولا يجوز فيه التنافس.
- الحاجة لجميع المؤسسات لما تعانيه بيئة هذه المؤسسات من فقر في الكثير من المجالات.

إلا أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يحظى باهتمام كبير خلال السنوات القليلة السابقة على المستوى المحلي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية (عساف، 2018، صفحة 45).

1.10.2.2. دوافع تولد الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية: (حسن، 2012)

تعمل المؤسسات الخيرية لإيجاد قيمة تجعل المانحين يتقنون بها باستمرار، وتجعل المستفيدين المباشرين يرضون عن خدماتها التي تقدمها لهم، ومن ثم تضمن مزيداً من الدعم من المانحين، الذين صار بإمكانهم مع تطور وسائل الاتصال متابعة أثر دعمهم مباشرة لدى المستفيدين المباشرين، وتتمثل العلاقة بين المانحين والمؤسسة الخيرية والمستفيدين المباشرين كالتالي:

يتدفق الدعم إلى المؤسسة الخيرية من المانحين، ويصل إلى المستفيدين المباشرين على شكل برامج ومشروعات عن طريق المؤسسة من خلال متابعة موظفيها، وتسخير إمكانياتها لذلك، وهو ما يجعل حجم الدعم القادم من المانح يذهب جزء منه في ما يسمى «بالمصروفات الإدارية»، ويعوض هذا النقص في صورة معنوية، تظهر على شكل قيمة يتلقاها المستفيدون، وهذه النقطة فارقة في تنافس المؤسسات الخيرية على المانحين: أي المؤسسات تستهلك مصاريف إدارية أقل لتنتج قيمة أعلى للمستفيد.

يتلقى المانحون تقارير الأداء من المؤسسات الخيرية عن مسار دعمهم، ولكنهم لا يكتفون في الغالب بهذه التقارير، بل توافر عندهم من الوعي ما يجعلهم يقدّمون مباشرة إلى حيث المستفيدون المباثرون ليقفوا على درجة استفادتهم، الأمر الذي سينعكس على العلاقة بينهم وبين المؤسسة الخيرية، سلباً أو إيجاباً.

يتواصل المستفيدون المباثرون مع المؤسسة الخيرية لكونهم مصدر الدعم المباشر لهم، ولكن قد يغريهم تواصل المانحين معهم أحياناً بأن يتواصلوا هم كذلك معهم، الأمر الذي سيسبب (في بعض الحالات) ضغطاً على المؤسسة الخيرية. ولكن المانحين في الغالب لا يسمحون بتواصل مستمر بينهم وبين المستفيدين المباثرين، لكونهم ينفقون على إدارة التواصل تكاليف معينة للمؤسسات الخيرية، ويرضون باقتطاعها مصروفاتٍ لتكفيهم مؤنة المتابعة المباشرة، وهو ما يوازن الضغط في هذا الجانب. وعلى هذا فإن القوى التي تؤثر على مسار التنافس لدى المؤسسات الخيرية، هي:

- **ضغط المانحين:** وتؤثر عليه عوامل، منها: حجم التكاليف، وجودة المخرجات، وفاعلية التواصل، وسمعة المؤسسة الخيرية.
- **ضغط المستفيدين المباثرين:** وتؤثر عليه درجة الرضا عن الخدمة المقدمة.
- **ضغط المنافسين المحتملين:** وتؤثر عليه درجة مناسبة التكاليف التي تنفذ بها المؤسسة برامجها، وسمعة المؤسسة الخيرية وصورتها الذهنية لدى المانحين.

وإذا رغبت المؤسسات الخيرية غير الربحية لتحقيق ميزة تنافسية متكاملة عليها أن تعتبر كل القضايا آنفة الذكر، وتضيف عليها القيمة الحقيقية التي تميز المؤسسات الخيرية عن المنظمات الربحية، ألا وهي قيمة صحة الهدف والتوجه، لتصير المعادلة المتكاملة المقترحة للميزة التنافسية للمؤسسات الخيرية كالتالي:

الميزة التنافسية المتكاملة = هدف صحيح + قيمة عالية للخدمة + عمليات كفؤة + قدرة إنتاجية مستمرة. (حسن، 2012، الصفحات 4-5)

2.10.2.2. أساليب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: (وسيلة، 2012)

- **الكفاءة المتفوقة:** باعتبار أن المؤسسة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
- **الجودة المتفوقة:** تحقيق المؤسسة لمستوى عالٍ من الجودة في الخدمات، سيؤدي إلى زيادة قيمة الخدمة بالنسبة لعملائها.
- **الإبداع المتفوق:** ويعني كل تقدم يطرأ على الخدمات والهياكل وأساليب الإدارة من خلال التجديد والتميز.
- **الاستجابة المتفوقة لحاجات المستفيدين:** حيث تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تشبع رغبات المستفيدين بشكل أفضل من منافسيها (وسيلة، 2012، الصفحات 8-9).

3.10.2.2. درجة الاستدامة للميزة التنافسية في المؤسسات:

يتوقف استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات على مجموعة من الاعتبارات منها:

- **أسس التنافس:** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل مهارات خاصة وقدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التميز والتنافس.
- **ميدان التنافس:** بحيث تحدد المؤسسة اختياراتها للخدمات التي تقدمها والتي يتم التنافس بها.
- **طرق التنافس:** أي بناء ميزة تنافسية، واتباع استراتيجية لاستدامتها (عساف، 2018، صفحة 49).

ويرى (أبوالكاس، 2018) أنه يُعتبر أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المنظمات على البقاء في ظل المنافسة التميز عما يقدمه المنافسون، ولذلك فإن للحفاظ على هذا التميز ينبغي أن نتواصل على نحو دائم، وهو ما يطلق عليه الميزة التنافسية المستدامة، وحتى تتمتع هذه الميزة بصفة الاستدامة ينبغي أن تلبى أربعة متطلبات وهي :

- أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن تنتج عنها زيادة في المبيعات، وحتى تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فإن هذه الميزة ينبغي أن يكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل في اتخاذ قرار الشراء، فمثلاً نجد أن أغلب المسافرين يقدرّون وجود مساحة كافية للقدم، ولكن ذلك لا يعد المعيار الأساسي في اختيار شركات الطيران لأن السعر والمواعيد المناسبة هما أهم عاملين في اختيار شركات الطيران.
- ألا تكون الميزة التنافسية قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى عملاء شركة أخرى.
- توافر الموارد والإمكانيات لدى المنظمة، والتي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها، فقد ترغب إحدى المنظمات في تقديم خدمة منخفضة التكاليف لكن ما لم يتوافر لدى تلك المنظمة إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم فإنها لن تتمكن من تقديم خدمة منخفضة السعر.
- صعوبة تقليد الميزة التنافسية، ووجود عوائق تحد من عملية تقليد الميزة، وقد نتمثل هذا العائق في اقتصاديات الحجم أو إمكانية الوصول لقنوات التوزيع الأخرى (أبوالكاس، 2018، صفحة 44).

11.2.2. معوقات الميزة التنافسية:

1. غياب حرية المدبرين والمسيرين.
2. غياب الأداء الأفضل في العمليات.
3. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.
4. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
5. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
6. ضعف الهيكل التنظيمي في المنظمة.
7. عدم العمل بروح الفريق (الحلاق، 2019، صفحة 28).

3.2 ماهية المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

المقدمة:

ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأُسرة والقبيلة تتحلل من القيام بوظائفها الرئيسية وفي مقدمتها التنشئة الاجتماعية، وعملت هذه المنظمات على سد الثغرات نتيجة لهذا التحلل ثم أخذت تنمو وتنتشر بالتدرج حتى أصبحت تغطي أغلب نواحي النشاطات الحيوية في المجتمع الإنساني المعاصر. (شاهين، 2007، صفحة 88)

وتقوم المنظمات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة، وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافةً إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جداً وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني.

وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً نوعياً في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان والديموقراطية وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت، بشكل عام، بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع. (الحلو، 2012، الصفحات 71-72).

إنّ المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً لمنظمات المجتمع المدني، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وتدعم التنمية حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية وفي تنفيذها بعض برامج وسياسات التنمية السكانية وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجيات مكافحة الفقر وغيرها، ولقد أصبح من المتاح لمنظمات المجتمع المدني في بلادنا العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع (الشوبكي و أبو شماله، 2013، صفحة 37).

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تلعب دوراً مهماً في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، وتنشط هذه المنظمات في عدة أمور مثل حقوق الإنسان والنهوض بالديموقراطية والحكم الرشيد وحقوق المرأة، كما تقوم بدعم الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والصحة والرعاية الصحية الخاصة وخدمات إعادة تأهيل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والزراعة وخدمات البيئة وبرامج الشباب، مما أدى إلى زيادة عدد المنظمات العاملة والفاعلة في مجتمعنا الفلسطيني ، وتشابك العديد من المنظمات بتقديم الخدمات هذا الامر جعل للميزة التنافسية أهمية كبيرة في عمل المنظمات غير الحكومية الذي يتطلب إلى مجموعة من الأفكار المبدعة القيمة و المبتكرة من أجل ضمان استدامة العمل وتقديم الخدمات.

1.3.2. تعريف المنظمات الأهلية:

عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية قانون رقم (1) لعام 2000 في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (الفلسطينية، 2007).

كما يمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها مجموعة مستقلة لا تهدف للربح ، يتركز عملها ما بين الأسرة والدولة وتعمل بشكل حر لتحقيق مصالح للمجتمع بشكل تعاوني وتكاملي (العالول، 2012).

ويرى (أفندي، 2008) بأن المنظمات الأهلية هي عبارة عن منظمة تتسم بالخصائص الآتية: غير ربحية، لها هيكل رسمي، ذاتية الحكم، غير حكومية، وهذا يعني أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة، تقوم على أساس المشاركة الطوعية، ولا يكون لها تحالفات مع الأحزاب.

ومن التعريفات السابقة ترى الباحثة أننا نستطيع أن نحدد الملامح العامة لتعريف مشترك حيث أن هذه المنظمات مستقلة في إدارتها عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح، وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة فئة محددة في المجتمع ، تنشأ بشكل مستقل عن الحكومة وتسعى لتقديم خدمات مختلفة بهدف خدمة الصالح العام.

2.3.2. نبذة عن نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين:

تعد المنظمات الأهلية الفلسطينية أحد أعمدة المجتمع المدني، وركناً أساسياً من أركان الكيانية الفلسطينية، ومنظومة المقاومة والصمود للشعب الفلسطيني، ولما لها من الأهمية عند الاحتلال الصهيوني إلى التصعيد ضد الحياة الاقتصادية في قطاع غزة بكل أركانها؛ حتى لا تكون معيئة للتخفيف من معاناة الفلسطينيين ، مع العلم أن هذه المنظمات الأهلية الفلسطينية مرت بمراحل عديدة تطورت خلالها هذه المنظمات وتميزت بأنشطتها المتعارف عليها بين الجمهور (عبدالبرش، 2019)

1.2.3.2. المراحل التي مرت بها المنظمات الأهلية في فلسطين:

المنظمات الأهلية (1917 - 1948م):

هناك من يعتبر أن أولى الخطوات لوجود العمل الأهلي في فلسطين قد ظهر عام 1917م، حيث إن المنظمات الأهلية قامت بدور مهم في مقاومة الهجرة اليهودية إلى فلسطين، وكذلك قامت بدور ريادي ضد مصادرة الأراضي منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين وإعلان الانتداب البريطاني عام 1922، وقد نشأت في هذه الفترة العديد من المنظمات الفلسطينية التي كان نشاطها الأساس تقديم المساعدات الإنسانية والإغاثية للفلسطينيين، وقد تميزت أشكال العمل الأهلي في هذه الفترة حيث ركزت النقابات العمالية مثل جمعية عمال العرب عام 1925 واتحاد المرأة واتحاد الطلاب والجمعيات الخيرية على المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية والتصدي لمشروع تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين (عبدالهادي، 2004، صفحة 27).

المنظمات الأهلية (1948-1967م):

لم يستمر هذا الدور الفعال للمنظمات الأهلية خلال فترة التواجد الأردني في الضفة الغربية والتواجد المصري في قطاع غزة بعد قيام ما يسمى دولة (إسرائيل) حيث شهدت الفترة ما بين (1949 - 1967م) هبوطاً ملحوظاً في منسوب العمل الأهلي نتيجة لظروف مختلفة، من أهمها حالة الإحباط

الواسعة في صفوف المجتمع الفلسطيني التي رافقت أوضاع النكبة عام 1948، إضافةً إلى ضعف الأحزاب السياسية وتلاشيها تقريباً، وكذلك تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة.

يعود السبب الجوهري في توقف التطور الاقتصادي الاجتماعي إلى انقطاع الفلسطينيين عن مصادرهم الطبيعية وخاصةً الأرض التي فقدوها، إضافةً إلى اقتلاعهم وتشتتهم بالخارج، و لقد تركز مضمون العمل الأهلي إذن في هذه الحقبة التاريخية على مقاومة كافة مشاريع التوطين، حيث اعتبرت قضية اللاجئين وحق العودة محور العمل السياسي في تلك الفترة، إضافةً إلى العمل الإغاثي الخيري، حيث قامت الجمعيات الخيرية بتقديم خدمات عامة طارئةً للاجئين الفلسطينيين (عبدالهادي، 2004، صفحة 28).

المنظمات الأهلية (1967 - 1994م):

لقد طرأ تطور مهم على صعيد العمل الأهلي في فترة السبعينات والتي برزت فيها منظمة التحرير الفلسطينية كممثل شرعي للشعب الفلسطيني، حيث قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية في الخارج لدعم لجان العمل التطوعي في فلسطين واستجابة لبعض الاحتياجات التنموية، لكنها أنشئت دون رؤية تنموية شاملة، ولقد اعتُبر الجانب التنموي في ظل ظروف الاحتلال على أنه تطبيع مع (الإسرائيليين)، وأن الأولوية هي تحرير وإقامة الدولة المستقلة وليس التنمية، إلا أنه في فترة الثمانينات تحول الأمر من النظرة السياسية الضيقة في عدم التنمية إلى نظرة التوسع تجاه التنمية (الأشقر، 2006، صفحة 78).

مع اندلاع الانتفاضة عام 1987 شكلت علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب البعض إلى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة أشكال، حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المنظمات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني في المحافظة على اقتصاده من الانهيار، كما شهدت إنشاء منظمات أهلية فلسطينية جديدة، تم تسميتها بالمؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة، وتمحور النشاط السياسي خلال هذه الانتفاضة على شعار التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة بناءً على الاعتقاد السياسي بإمكانية إقامة دولة فلسطينية مستقلة وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعدة آخر لعملها ودورها هو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة. (علبة، 2003، صفحة 36)

المنظمات الأهلية (1994م - حتى الآن):

بعد توقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية والذي استمرت إلى وقتنا الحالي، حيث تميزت هذه الفترة بأن المنظمات الأهلية أخذت الطابع المهني والتخصصي بما استلزمه ذلك من بني إدارية وهيكلية تفرضها متطلبات الواقع الجديدة، وخلال هذه المرحلة استمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها حيث شهدت هذه الفترة نشاطاً متزايداً بالنظر إلى الاعتبارات الآتية (رمضان، 2020، صفحة 4):

- زوال العراقيل والمعوقات والضغوطات التي كانت تُمارس من قبل سلطات الاحتلال ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها.
- ضعف و قصور السلطة الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية.
- استحواذ برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة.

3.3.2. تصنيف المنظمات الأهلية وأهميتها وأهدافها:

تعتبر المنظمات الأهلية مكون مهم من مكونات المجتمع الفلسطيني، فهي تؤدي دورة هامة في تلبية احتياجات المواطنين، وقد ازداد عدد المنظمات الأهلية في العقدين الأخيرين بشكل كبير في قطاع غزة، وغطت مجالات عديدة في الإغاثة والتنمية.

1.3.3.2. تصنيف المنظمات الأهلية:

لقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت لذلك، كالحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط الآتية: (منصوري: 2009م)

- التوزيع الجغرافي: منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات أجنبية ودولية.
- المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدمي، صناعي أو حرفي.
- المعيار الجندي: رجال، نساء.
- معيار الحجم: كبيرة أو صغيرة.
- المعيار الطبقي: مزارعون، عمال، طبقة وسطى

كما أن هناك تقسيمات أخرى للمنظمات تتضمن أربعة جوانب هي:

- منظمات حكومية: يضمها تشريع وتمويل حكومي، وبها موظفون، مثل الضمان الاجتماعي.
- منظمات أهلية تقوم بالجهود الأهلية ويمولها الأهالي، مثل: الجمعيات الخيرية.
- منظمات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والقطاع الأهلي.
- منظمات دولية: وهي منظمات الرفاهية الاجتماعية، مثل منظمة اليونسكو والمنظمات التابعة للأمم المتحدة. المؤسسات الأجنبية حسب قرار مجلس الوزراء رقم 9 لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية القانون الجمعيات الخيرية والهيئات العامة رقم 1 لسنة 2000، فيتم تعريفها على أنها الجمعية التي يقع مركزها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية، أو أن أغلبية أعضائها من الأجانب، ويشترط من الجمعيات الأجنبية والتي تقدم أي خدمات اجتماعية داخل الأراضي الفلسطينية التسجيل لدى الجهات المعنية، وذلك لفتح فروع لها في حدود هذه الأراضي.

و للحدوث عن عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وحسب آخر إحصائية من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية حصلت عليها الباحثة فقد تبين أن عددها 957 منظمة أهلية مرخصة لدى وزارة الداخلية و الوزارات المختصة.

جدول 2.2: عدد الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة لعام 2020

المحافظة	عدد الجمعيات
الشمال	136
غزة	525
الوسطى	94
خان يونس	115
رفح	87
الاجمالي	957

المصدر: (الداخلية، 2019)

2.3.3.2. أهداف المنظمات غير الحكومية:

تختلف أهداف المنظمات الأهلية حسب مجال عملها ونظامها الأساسي، حيث تخصص بعض المنظمات الأهلية في مجال الإغاثة، وبعضها في مجالات أخرى كالصحة والتعليم والتنمية، إلا أنها

يربطها جميعاً هدف رئيس وهو خدمة المجتمع المدني، وتسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها ضمن خططها ونظامها الأساسي.

إن الهدف الأساسي للمنظمات الأهلية هو تنمية وتطوير المجتمع وتقديم الخدمات الإنسانية، نذكر (مسلم، 2011) أن المنظمات الأهلية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- حل الخلافات بين الاتحادات.
- وضع سياسة واضحة لتمويل المنظمات الأهلية توافق عليها الدولة.
- منح مراكز للتدريب المهني التأهيل للمواطنين.
- حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونات المادية والعينية لهم.
- تقديم الخدمات الصحية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية للمجتمع.
- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع.

تسعى المنظمات الأهلية إلى تحقيق أهداف خاصة بها ومنها (الجديلي، 2015، صفحة 42):

- حماية ورعاية الأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية أو الطارئة لهم.
- العمل على توفير فرص عمل للأفراد والأسر وتشجيعهم على الإنتاج.
- رعاية شؤون ذوي الاحتياجات الخاصة.
- بعض المنظمات تهدف إلى إجراء البحوث العلمية والمهنية والاجتماعية عن المجتمع، من خلال الاستعانة بالخريجين العاطلين عن العمل، وذلك من أجل تحقيق فرص عمل وتطوير البحث العلمي.
- وكذلك تقوم المنظمات الأهلية الخيرية بتنفيذ المشاريع التنموية في مجالات الصحة والتعليم والبيئة والزراعة وغيرها، والتي تهدف من خلالها إلى توفير آلاف فرص العمل، وكذلك إسناد الحكومة والبلديات بتنفيذ المشاريع التي يحتاج إليها المواطن.

3.3.3.2. الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية:

تتنوع الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية ومن ضمن هذه الخدمات ما يلي (الحسني، 2016، صفحة 37):

- تقديم الخدمات في مجال الصحة، الزراعة والخدمات الاجتماعية.
- توفير خدمات الرعاية في عدة مجالات مثل رعاية الأيتام ورعاية الأسر المحتاجة.

- تقديم فرص عمل مؤقتة.
- تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، وتقديم الرعاية والدعم لهم.
- مراكز لحقوق الإنسان.
- دعم المشاريع الاقتصادية.
- الاهتمام ورعاية المرأة والطفل.

وأشار(البرغوثي،2016) أن المنظمات الأهلية تبنت ضمن استراتيجياتها أدواراً أساسية في عدة مجالات، منها:

- دور التوعية والتثقيف وبناء الوعي الجماهيري، حيث أن الثقافة السائدة تشكل إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه عمل المنظمات الأهلية.
- المساهمة في بناء مجتمع مدني سليم تسوده قيم التسامح والترابط والسعي لنهضة وتطور المجتمع الفلسطيني.
- تبني دور التعبئة والتأثير في السياسات العامة.
- تلبي لدور التشبيك والتنسيق والتعاون من قبل المنظمات الأهلية الفلسطينية، لكن لا يزال مفهوم التشبيك والتنسيق والتعاون من المفاهيم، الغامضة ولم تتحول إلى مكون برامجي في عمل المنظمات المجتمعية، حيث لا يزال يُنظر إلى هذا المكون المهم من إطار مصلحي أكثر من كونه ضرورة لبناء المجتمع المدني، حيث تتعدد أشكال التنسيق والتشبيك والتعاون، فهناك منظمات تسعى لبلورة نموذج مهني فعال للتعاون مع السلطة، وهناك علاقات مبنية على أساس الشراكة الكاملة من خلال برامج تنموية مشتركة كما هو الحال في قطاع الطفولة والصحة والزراعة (البرغوثي، 2016، صفحة 19).

4.3.2. أهمية المنظمات غير الحكومية:

للمنظمات الأهلية أهمية كبيرة سواء للمجتمع أو الأفراد يمكن تلخيصها فيما يلي: (الجرجاوي، 2012)

- مكون رئيسي لمكونات البنية التنظيمية في المجتمع الفلسطيني.
- تعد طرف مهم وفعال في عملية التنمية بكافة أشكالها (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية وغيرها).
- تقدم الخدمات التي تعجز أو تقصر الدولة في تقديمها مثل المرأة، الطفل، الرياضة، الثقافة، حقوق الإنسان وغيرها).

- تعتبر وسيط اجتماعي لإحداث التغيير في ظل سياسة الخصخصة وتراجع دور الدولة.
- تجسد مفهوم المجتمع المدني كونها تشكل على أساس المصلحة المشتركة دون اعتبار للريح أو مصالح شخصية لمؤسسيها.

أخذت دول العالم تهتم بالمنظمات الأهلية لأسباب عديدة، من أهمها ما يأتي: (فريز، 2002)

- **تعكس حاجة تنمية اجتماعية:** تنشأ داخل المجتمعات المحلية وذلك للحاجة للتنمية الاجتماعية لفئة معينة من السكان أو المناطق الجغرافية.
 - **القدرة على التحرك بحرية نسبية:** حيث إنها متحررة نسبية من المحددات الحكومية و الرسمية.
 - **التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة:** وذلك تبعاً لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية، فإن المنظمات الأهلية غالباً ما تكون أقدر على الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة.
 - **كونها أكثر تقبلاً من قبل الفئات المستهدفة:** وذلك تبعاً للدرجة العالية من الاتصال و التواصل مع الفئات المستهدفة، فإن المنظمات الأهلية عادة ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات، وبالتالي يتم التعامل معها بإيجابية أكبر.
 - **مرونة الحركة:** فغالباً ما يكون للمنظمات الأهلية مرونة في التحرك، وخاصة لكونها أكثر تحراً من قيود البيروقراطية التي تعاني منها الجهات الحكومية.
- إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميّزاً منها ما يأتي: (عطية، 2006).

- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
- تحقيق التكامل في العمل.
- الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.
- القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.
- دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.
- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.
- ضمان استمرارية العمل.
- عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.
- مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.

- الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات المتراكمة بعد دراستها وتقييمها.
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد أو القيادة في القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.
- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي المالي والإداري من خلال اتّباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد إجراءات) تعمل على تحقيق الأهداف بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
- يضمن العمل المؤسسي بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
- يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية لتحقيق أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.
- يضمن العمل المؤسسي أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية من خلال اتباع سياسة منظوره في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.
- يؤكد العمل المؤسسي جاهزية المؤسسة في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.
- التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يُبنى بناءً مؤسسياً، يُنتج أضعاف العمل الذي يُبنى بناءً فردياً.
- العمل المؤسسي، يوضح الأهداف وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.
- اكتساب صفة الشرعية للمشاريع والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

5.3.2. دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة: (الصغير وبرايمي، 2009)

لقد استحوذت المنظمات غير الحكومية على حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، وتقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، أصبح رقماً هاماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين (القطاع العام والقطاع الخاص) في عملية التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية، وتعمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية واجتماعية وترفيهية ورياضية ودينية، و تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحياناً في إنتاج السلع في جَوِّ ليس بتجاري أو ربحي، كما تؤمّن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص

وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن استراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم.

وتختلف مجالات نشاط عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها، ومن بين الاهتمامات الرئيسية للمنظمات غير الحكومة نجد تلك ذات الطابع الاجتماعي كالمشاركة المجتمعية والجمعيات الخيرية التي تعمل على نشر الوعي وإصلاح المجتمع وهو ما يتطلب من هذه المنظمات كفاءة عالي (الصغير و ابراهيمي، 2009).

تتجلى مساهمة المنظمات الأهلية في التنمية من خلال الأبعاد الآتية:

- تسهم هذه المنظمات في مكافحة ظاهرة الفقر، سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو عن طريق تقديم الخدمات للفقراء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تنمية مهارات الفقراء عن طريق التعليم والتدريب والتأهيل. (القصيبي، 2007)
- الكفاءة: إن المنظمات الأهلية تستطيع أن تقدم خدمات بمستوى جودة أعلى وبتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت بها الحكومة، ولاسيما في الدول النامية التي تعاني حكوماتها عادةً من البيروقراطية وارتفاع التكاليف في تنفيذ المشاريع، إذ أنّ المنظمات تسعى للتنافس للحصول على دعم وتمويل وبالتالي فإنها تثبت قدرتها على تقديم خدمة متميزة بتكلفة أقل، فضلاً عن ذلك فإن المنظمات الأهلية تكون عادةً موجودة في المجتمع المحلي أي قريبة من الناس، ومن هنا تكون أكثر دراية باحتياجات المجتمع. (الصوفي، 2003)
- يُعد كثيراً من أعمال الخير التي تؤدي إلى تقديم إعانات مباشرة أو غير مباشرة للفقراء كالزكاة والصدقات مثلاً بمنزلة عملية لإعادة توزيع الدخل أو عملية لإعادة توزيع الثروة بين فئات المجتمع، إن هذا بدوره يعمل على تخفيف الفجوة بين الطبقات، وتحويل الجزء من الأموال من الفئات الأكثر ادخاراً إلى الفئات الأكثر استهلاكاً. (الوزني، 2007)
- يعد الكثير من أعمال الخير كالزكاة مثلاً بمنزلة حافز مباشر يدفع الأغنياء لاستثمار أموالهم وعدم تركها دون عوائد، حيث إن استثمار هذه الأموال يعني تشغيلها وعدم تعطيلها، ومن ثم محاولة زيادتها بنسب تفوق نسبة الزكاة البالغة (2.5 %) حتى لا تتآكل من ناحية، ولكي يسعى الفرد إلى تعظيم عوائد أمواله من ناحية أخرى، ولذلك فإن تشغيل هذه الأموال يعني زيادة حجم الاستثمار داخل الاقتصاد، مما يدفع عجلة النمو الاقتصادي للأمام ويعمل على استحداث فرص عمل جديدة.
- إنّ المصروفات السنوية لهذه المنظمات لها أثر مباشر في الاقتصاد، ينتج من خلال زيادة الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها المصانع، وكذلك لها أثر غير مباشر ينتج من خلال زيادة طلب

هذه المصانع على إنتاج مصانع أخرى ترتبط مع المصانع الأولى بروابط خلفية وهكذا تستمر الحلقة.

- إن الانخراط في العمل التطوعي يعد بمنزلة استثمار الوقت الفراغ لجميع المتطوعين بشكل عام، ولفئة الشباب المتعطلين عن العمل أو الطلبة خلال العطل الصيفية بشكل خاص، وتؤكد الدراسات وجود علاقة طردية موجبة و ارتباط وثيق بين حجم العمل التطوعي داخل اقتصاد ما وبين حجم الدخل القومي في ذلك الاقتصاد، حيث تشير إحدى الدراسات (المفلح، 2009) إلى أن معدل ساعات التطوع المبذول في الولايات المتحدة الأمريكية يوازي عمل تسعة ملايين موظف.

6.3.2. خصائص المنظمات غير الحكومية وفقاً للقانون الفلسطيني قانون رقم (1) لعام 2000 (الأهلية، 2000):

يتضح من خلال تعريف القانون الفلسطيني للمنظمات الأهلية بأنها تتميز بما يلي:

- هي عبارة عن مبادرة تطوعية من مجموعة من الأفراد.
- هدفها تحقيق منافع اجتماعية و تنمية للصالح العام.
- لا تستهدف تحقيق أرباح مالية يستفيد منها الأعضاء.
- التبرع والتطوع يُعدّان العنصران الأساسيان.
- المنظمات الأهلية تنظيماً رسمية تحكمها أنظمة وقوانين.

ويضيف (بدوي، 2011، صفحة 45) خصائص أخرى:

- أن الجمعية شخص اعتباري معنوي و تكتسب ذلك بعد تسجيلها والإعلان عنها ويصبح لها أهلية مستقلة عن أهلية أعضائها.
- أن للجمعية ذمة مالية مستقلة خاصة بها بحيث تنتقل أموال وإيرادات الجمعية من ذمة المقدمين لهذه الأموال إلى ذمة الجمعية بوصفها شخصية اعتبارية ويترتب عليه بأن أموال الجمعية هي الضامنة للوفاء بديونها والتزاماتها وبالتالي لا يمكن الرجوع والمقاصة من أموال الأعضاء في الجمعية العمومية لسداد أي ديون أو التزامات على الجمعية.
- يصبح للجمعية كيان مستقل عن كيان أعضائها (من حيث الجنسية والموطن).
- أن الجمعية تمثل اتفاق بين الأعضاء ويلزم ذلك تعدد الأعضاء بحيث يجب أن يزيد على سبعة و دفع الاشتراكات.

وتضيف (العشي، 2013، صفحة 71) خصائص أخرى:

- لكل منظمة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديلها.
- يبدأ الهيكل التنظيمي في المؤسسات الأهلية من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
- يمتاز أسلوب العمل في هذه المؤسسات بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
- تتمتع الجمعيات والمؤسسات الأهلية بسلطة واسعة من حيث اختيار موظفيها وفقاً لما حددته قوانين العمل، بحيث يكونوا من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

كما يضيف (الروس، 2015، صفحة 51) أن المنظمات الأهلية تتمتع بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة ويمكن إجمالها فيما يلي:

- هي تنظيمات رسمية تقوم بتقديم خدمات مباشرة وغير مباشرة لتلبية حاجات المجتمع.
- تنشأ بشكل مستقل عن الدولة، تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- تقوم بتمويل مشروعاتها من خلال هبات وتبرعات من شركات وأفراد.
- تعتبر أداة لجلب منافع للآخرين سواء كانت فئات خاصة أو جميع الناس.
- هي منظمات لا تستهدف الربح.
- لدى مجلس الأمناء الحرية الكاملة في اتخاذ الإجراءات المناسبة حسب أولويات العمل و مواطنه.
- ارتباط هذه المنظمات بالضمير الحي لدى العاملين سواء المتطوعين بالعمل أو القيادات العليا.
- تتمتع هذه المنظمات بالدعم من الدولة من خلال الإعفاء من الضرائب ومن الرسوم، بالإضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- تتمتع بشخصية اعتبارية طبقاً للتشريعات، كما تحتاج عند التأسيس أو الاستثمار إلى موافقة السلطة الإدارية المختصة تستند إلى مبادرات أهلية وتمويل ذاتي كما تتمتع بالاستقلال الإداري.
- تتمتع بسلطة أوسع في اختيار موظفيها طبقاً لقوانين العمل ووفقاً للتخصصات التي تحتاجها في مجال الخدمة العامة، وتخضع للرقابة من خلال بعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة و وزارة الشؤون الاجتماعية، والجهاز المركزي للمحاسبات، كما تشرف وزارة الصحة على المستشفيات وأماكن الرعاية الطبية، وتشرف وزارة التربية والتعليم على مراكز التعليم وفصول التقوية ومحو الأمية، كما تمتاز أنظمة العمل فيها بالمرونة حيث تستطيع تغيير أنظمتها وقوانينها وحتى أهدافها لتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.

- تقوم على الجهود التطوعية لمجموعة من الأفراد المهتمين بخدمة المجتمع ومؤمنين بأهدافه حيث يتولون تنظيمها وإدارتها وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل التطوعي.
- تتجنب الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية وذلك لأنها ممنوعة بحكم القانون أن تتدخل فتتجه لممارسة عملها في إطار السياسة العامة للدولة.
- تتركز خدماتها على أعضائها من الدرجة الأولى بحسب الجهة التي تخدمها، أطفال، أيتام، مسنين، أو ذوي احتياجات خاصة.
- تتميز بهيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
- العضوية فيها طوعية لا تقوم على أساس القرابة أو الإرث ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابها الأسري كما في المنظمات العشائرية أو الدينية.

6.3.2. الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في فلسطين: (عبدالريش، 2019)

يواجه القطاع الأهلي الفلسطيني تحديات وصعوبات كبيرة، منها:

- عدم الإدراك الكافي لدى بعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني - إما بحسن نية أو سوء نية- للتغيرات السياسية والتنمية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد في تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي، وبالإجمال يجب أن تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلاً من الاقتصار على بعض مخرجات التنمية.
- عدم الإدراك الكافي لدى بعض المنظمات الأهلية للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً، وضرورة تحويلها من مؤسسات إغاثية فئوية سياسية عائلية وفردية إلى مؤسسات تنموية مهنية وديمقراطية وشفافة، كما أن مهام الانتقال الديمقراطي وبناء المجتمع المدني يستدعي بالضرورة أنظمة مؤسساتية تختلف بشكل نوعي عن البنى التقليدية المسابقة.
- إدراك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لأثر التغيير والانفتاح الديمقراطي، مما يجعلها تحجم عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها، أي أنها تحصن وتحمي نفسها من خلال استمرار الأمر الواقع.
- هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية، ولأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياه تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

- وجود بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبيعتها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتداداً لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي.
- تنظر بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى عمليات التطور المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرامجي واداري في عمل المؤسسة، وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة التطوير المؤسسي بالمفهوم الذي يرونه هم لأغراضهم وأهدافهم، ويعتقد هذا الفريق أن عملية التطوير المؤسسي هي عملية داخلية يجب أن تتم بالتدرج ووفق أولويات واحتياجات المؤسسة نفسها، إن هذا الفريق أيضاً يعتقد أن عملية البناء المؤسسي يجب أن تستند إلى رؤية ومفاهيم ووسائل محلية خالصة، كما يجب أن تستند إلى التطور التلقائي الطبيعي لمؤسسات المجتمع المدني.
- عدم التنفيذ الدقيق والأمثل (لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية) قد يعيق إلى حد ما- عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية، لأن المنظمات الأهلية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمساءلة والمحاسبة بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة، ويستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي في مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي. (عبدالبرش، 2019، الصفحات 63-64)

ويضيف (بدوي، 2011) بعض التحديات منها:

- ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية: أن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبينة وحقوق الإنسان أو الفقر، و يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.
- غياب الاستراتيجيات الإنمائية: أن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية التسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات الدور هذه المنظمات في التنمية المحلية، والجدير بالذكر أن دور المنظمات غير الحكومية مازال ضعيفاً وغير ملموس وكذلك فإن الشراكة المطلوبة مع السلطة ما تزال موضوع جدل رغم تزايد عدد هذه المنظمات وتنوع أنشطتها واتساع دائرة عملها جغرافياً ومشاركتها في المؤتمرات العالمية مما وسع أفقها وانفتاحها وزيادة وعيها بالقضايا ذات الأهمية الحاسمة المشتركة التي ركزت عليها معظم توصيات تلك المؤتمرات لتحسين نوعية الحياة ومنها قضايا الفقر، والدفاع عن حقوق الإنسان، ومحو الأمية

الأبجدية والقانونية، وتمكين المرأة، وقضايا النوع الاجتماعي، والتنمية البشرية المستدامة، والعمل المنتج (بدوي، 2011، صفحة 47).

7.3.2. عناصر ومؤشرات نجاح المنظمات الأهلية: (عبدالريش، 2019)

يوجد مجموعة من العناصر التنظيمية التي تؤثر في إنجاح أي منظمة أهلية، وهي:

- **الفاعلية التنظيمية:** تعتبر جودة العمل مساهمة مهمة في نجاح المنظمة، ومن المهم أيضاً أن تعمل كل ما يلزم من أجل سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.
- **الأداء الوظيفي:** حيث له عدة عوامل تحده، وهي:
 1. التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
 2. إدارة موارد بشرية قوية وعلاقات ناجحة.
 3. إدارة قوية لتسويق المشاريع وجلب التمويل وتجديد الأموال.
 4. المتغيرات الظرفية التنظيمية: وهذه التغيرات تبيّن أي التحديات التنظيمية الأكثر أهمية للمنظمة في أي وقت من الأوقات.
 5. سلوك القائد المباشر وغير المباشر والذي يؤثر على محددات الأداء.
 6. مؤشرات العمل والتعاون داخل المنظمة.
 7. التفاعل مع المنظمات الأخرى.
 8. التوصيف الوظيفي الواضح لكل موظف داخل المنظمة. (عبدالبرش، 2019، صفحة 72)

8.3.2. مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة:

خلص المشاركون في مؤتمر واقع المنظمات الأهلية "آفاق وتحديات" والذي نظّمته مؤسسة شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير في مدينة غزة للعديد من التوصيات يمكن اعتبارها كأساس لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية والبناء عليها لتحسين مستوى أداء الإدارة العليا في تلك المنظمات ويمكن تلخيص تلك التوصيات بالتالي (مؤتمر واقع المنظمات الأهلية - غزة، 2009):

- تعزيز التفكير الإبداعي لدى المنظمات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك، ويمكن للبرامج التدريبية أن تُثَمِّي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل. وكما يتم تعزيز التفكير الإبداعي لدى المنظمات هذا يتطلب تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة،

- كما ويجب الاهتمام بتطوير رسائل و أهداف واضحة للإدارات و الجمعيات والعاملين فيها ، وهذا يتطلب مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها
- الاستمرار بتوعية المنظمات غير الحكومية بضرورة وضع خطة استراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، وتوعية المنظمات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الاستراتيجية.
 - العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة وتوفير صندوق الضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
 - تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي و تحفيزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم و توفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المنظمات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.
 - تنوع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال إنشاء مشاريع إنتاجية تملكها الجمعيات كي تقلل الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.

4.2 الدراسات السابقة

مقدمة

البحث العلمي هو عملية متراكمة وجهد متتالي ، فإن الدراسات السابقة لأي بحث علمي تعد من أهم المحاور التي يقوم عليها البحث ، حيث من خلالها يتم تحديد مشكلة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومن خلالها يتم التعرف على تجارب السابقين ومعرفة أين توقّف الباحثون ليتم استكمال عملية البحث، ويتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة وتحليلها وإضافة التعقيب عليها والتنويه لنقاط التلاقي والإشارة لجوانب الاختلاف عنها.

وتعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات الدراسة العلمية الجادة، حيث لا يمكن لأي دراسة تحقق أهدافها بدون الاستناد إلى الخبرات والمعارف السابقة، التي من شأنها أن تفيد الباحث وتثري معارفه عبر اطلاعه على ما توصل إليه الباحثين من نتائج في مجال الدراسة. وقد تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية بصورة مباشرة وغير مباشرة حيث تناول هذا الفصل الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم تقسيمها إلى محورين هما: الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية والدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية .

1.4.2. الدراسات المحلية:

- دراسة (عليوة، 2020) أثر تطور الشمول المالي على مستوى الميزة التنافسية المصرفية (دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة 2014-2018). هدفت الدراسة إلى قياس تطور الشمول المالي وبيان أثره على مستوى الميزة التنافسية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة ما بين (2014 - 2018)، وذلك من خلال قياس مستوى الشمول المالي في فلسطين، وقياس مستوى الميزة التنافسية المصرفية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين بالإضافة

إلى تحليل وتقييم أثر تطور الشمول المالي في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة القياسية فقد استخدمت فيه المنهج الكمي عن طريق استخدام البيانات الزمنية المقطعية (Panel Data)، والتي تمثل بيانات عن مجموعة من البنوك خلال فترة زمنية معينة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Eviews بشكل أساسي لتطبيق كافة الأساليب الإحصائية والقياسية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات الشمول المالي (أجهزة الصراف الآلي، عدد فروع البنك، حجم الودائع كنسبة من إجمالي الناتج المحلي، حجم التسهيلات كنسبة من إجمالي الناتج المحلي) تفسر 52.4% من التغير الذي يحدث في مؤشرات الميزة التنافسية على مستوى البنوك التابعة في بورصة فلسطين أما النسبة المتبقية هي 47.6% فهي نتيجة لعوامل أخرى، كما أظهرت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمؤشرات الشمول المالي (الوصول إلى الخدمات المالية (عدد افرع البنك) على مستوى الميزة التنافسية المصرفية (العائد إلى حقوق الملكية، الحصة السوقية من الودائع). وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تعزيز مفاهيم الشمول المالي بمؤشراته المختلفة لدى المجتمع الفلسطيني، من خلال حملة توعوية لشرح مفهوم الشمول المالي و أبعاده، وأن على إدارات البنوك ان يعملوا على توظيف أدوات الشمول المالي بحيث تتكيف وتستجيب بشكل سريع للظروف البيئية المتغيرة والمحيطه ببيئة العمل المصرفية من خلال تحقيق الرغبات المتغيرة للزبائن بأساليب تقنية متطورة يتم ادخالها بالعمل المصرفي بما تقلل من تكاليف تقديم الخدمة، وسهولة الوصول إليها.

• دراسة (مطر، 2019) أثر توظيف نموذج ويتلي المعدل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاتجاه نحو الرياضيات في وحدة الكسور لدى طلاب الصف الرابع الأساسي في محافظة غزة.

ملخص الرسالة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توظيف نموذج (ويتلي) Wetly المعدل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاتجاه نحو الرياضيات في وحدة الكسور لدى طالبات الصف الرابع الأساسي بمحافظة غزة. وقد وظفت الباحثة المنهج التجريبي لمجموعتين (تجريبية وضابطة) وتكونت عينة الدراسة من (80) طالبة من طالبات الصف الرابع الأساسي من مدرسة المأمونية الابتدائية المشتركة (أ) للاجئين في الفصل الدراسي الأول من العام (2018-2019) وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وقسمت إلى مجموعتين متكافئتين، مجموعة تجريبية تكونت من (40) طالب درست باستخدام نموذج (وينلي) المعدل، ومجموعة ضابطة تكونت من (40) طالبة درست بالطريقة الاعتيادية، ولأغراض الدراسة أعدت الباحثة اختباراً لمهارات لتفكير الإبداعي ومقياساً للاتجاه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي (SPSS) في معالجة البيانات عن طريق حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T - test)، وحساب مربع (إينا)، وحجم التأثير دليل على مؤشراتنا وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطالبات في القياس البعدي اللواتي درسن بنموذج (ويتلي المعدل واللواتي درسن بالطريقة الاعتيادية على الدرجة الكلية لاختبار التفكير الإبداعي، وكانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطالبات في القياس البعدي اللواتي درسن بنموذج (ويتلي) المعدل واللواتي درسن بالطريقة الاعتيادية على الدرجة الكلية لمقياس الاتجاه وكانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بتوظيف نموذج ويتلي التنمية التفكير الإبداعي والاتجاه، وحث المشرفين والإدارة المدرسية على تدريب المعلمين على نموذج (ويتلي) المعدل وتشجيعهم على توظيفه في التعلم لجميع المواد الدراسية ومختلف المراحل لما له من دور فعال في جذب انتباه المتعلم وإثارة تفكيره.

• دراسة (شنب، 2019) أثر توظيف استراتيجية تنال القمر في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة الدراسات الاجتماعية لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بغزة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر توظيف استراتيجية تنال القمر في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة الدراسات الاجتماعية لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج التجريبي القائم على اختيار مجموعتين متكافئتين (ضابطة - تجريبية)، حيث تكون مجتمع الدراسة من (2077) طالبة، وقد تم اختيار مدرسة حمادة الأساسية أ ب للبنات بمحافظة غرب غزة وتم اختيار صفتين بطريقتين عشوائية إحداهما مجموعة تجريبية والأخرى مجموعة ضابطة ولقد تكونت عينة الدراسة من (72) طالبة من طالبات الصف الثامن، تم تقسيم العينة إلى مجموعتين إحداهما تجريبية والبالغ عدد طالباتها (36) طالبة، والأخرى درسن بالطريقة التقليدية، والبالغ عدد طالباتها (36) طالبة، وذلك في الفصل الدراسي الأول للعام (2018-2019). وقد أعدت الباحثة اختبار التفكير الإبداعي كإداة للدراسة، وقد تم التحقق من صدقه وثباته وصلاحيته للتطبيق. كما استخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة منها اختبار (ت) للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، واختبار (ت) للفروق بين متوسطي عينتين مرتبطتين، ومربع إيتا للتحقق من تأثير استراتيجية تنال القمر على مهارات التفكير الإبداعي في الدراسات الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى: 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية اللاتي درسن باستخدام استراتيجية تنال القمر و متوسط درجات طالبات المجموعة الضابطة اللاتي درسن بالطريقة التقليدية على القياس البعدي لاختبار مهارات التفكير الإبداعي في الدراسات الاجتماعية، لصالح المجموعة التجريبية 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية اللاتي درسن

باستخدام استراتيجية تتال القمر على القياسين القبلي والبعدي لاختبار مهارات التفكير الإبداعي في الدراسات الاجتماعية، لصالح القياس البعدي 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية اللاتي درسن باستخدام استراتيجية تتال القمر على القياسين البعدي والتبعي لاختبار مهارات التفكير الإبداعي في الدراسات الاجتماعية

- دراسة (أبوالكاس، 2018) واقع إدارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الاعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموهبة في جامعتي الإسلامية و الأقصى وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر خريجي إدارة الأعمال في جامعتي الإسلامية و الأقصى. وتكون مجتمع الدراسة من خريجي قسم إدارة الأعمال في جامعة الإسلامية وجامعة الأقصى من العام 2014 إلى العام 2018 و البالغ عددهم 1300 خريج و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 350 استبانة وتم استرداد 319 استبانة أي بنسبة 91%، وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله الباحث وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن الجامعة الإسلامية تتفوق ولو بشكل بسيط على جامعة الأقصى في جميع مجالات إدارة الموهبة، وأن كل من الجامعتين تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها، وأنه توجد علاقة المجالات إدارة الموهبة (تطوير استراتيجية الموهبة - استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها - تحفيز الموهبة وتطويرها - تنظيم وإدارة الموهبة - الاتصال بالموهبة وتمكينها - تعاقب واستدامة الموهبة في جامعتي الإسلامية والأقصى على الميزة التنافسية لتلك الجامعات، وقد تبين أن الجامعتين تشجعان الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة إلا أنها لا تقومان بتحليل الفجوة لمعرفة حاجتهما من المواهب، وجد أن الجامعات محل الدراسة لا يوجد لديها القدرة على تعاقب واستدامة المواهب، وكميزة تنافسية يرى خريجو الجامعتين أنه لا توجد أي خدمات متميزة تقدم لهم.

2.4.2. الدراسات العربية:

- دراسة (السكافي، 2020) أثر استخدام الأيبياد في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة الرياضيات لدى طلبة الصف الرابع الأساسي في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استخدام الأيبياد في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة

الرياضيات لدى طلبة الصف الرابع الأساسي في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. حيث استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة القصدية التي تكونت من (132) طالبا وطالبة من مدرسة الحصار التربوي وزعت إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية تكونت من (63) طالبا وطالبة من الصف الرابع الأساسي، وتم تدريسهم مادة الرياضيات باستخدام الأبياد، والثانية مجموعة ضابطة تكونت من (69) طالبا وطالبة من الصف الرابع الأساسي تم تدريسهم مادة الرياضيات بالطريقة الاعتيادية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=05 . 0$) بين متوسطات أداء مجموعتي الدراسة على اختبار التفكير الإبداعي (الطلاقة، والأصالة، والمرونة) البعدي لصالح المجموعة التجريبية التي درست مادة الرياضيات باستخدام جهاز الأبياد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=05 . 0$) بين متوسطات درجات الطلبة تعزي لمتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل واستخدام جهاز الأبياد في العملية التعليمية لما له من فاعلية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

- دراسة (علي، 2019) الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الكفاء التنافسي والميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية) يعتبر الذكاء التنافسي اليوم الاداة الافضل والاسرع للإمام بكل ما يختص بالمنافسين حيث يركز على البيئة التنافسية والتغيرات التي تطرأ عليها، ولتحقيق المزايا التنافسية لابد للمنظمات من اجراء التعديلات اللازمة للتأقلم مع البيئة الخارجية التنافسية، واستنادا لنظرية الموارد هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية، وكذلك دراسة اثر المرونة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الاستبانة بناء على مقاييس من دراسات سابقة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية ميسرة من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الصناعية الخاصة بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع (130) استبانة استرجعت منها (120) استبانة بنسبة استرداد بلغت ($92 . 3$ %) وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام عدة اساليب احصائية اشتملت على التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، الاعتمادية، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار، وذلك باستخدام برنامج (AMOS22) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، كما أثبتت النتائج أن للمرونة التنظيمية دور جزئي في تعديل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة اخيرا إلى العديد من التأثيرات النظرية والتطبيقية والتوصية ببحوث مستقبلية.

• دراسة (عبدالرحمن، 2018) العلاقة بين السلوك الابداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي (بالنظر على عينة من المصارف بالسودان). تناولت الدراسة العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية على الولاء بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية ، وركزت الدراسة الاجابة على التساؤلات الاتية هل يؤثر السلوك الابداعي على الميزة التنافسية ؟ هل يؤثر السلوك الابداعي على الولاء التنظيمي ؟ هل الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي، حيث هدفت الدراسة للتعرف على اثر السلوك الابداعي على الميزة التنافسية ، قياس أثر العلاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية والسلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، اختبار السلوك الابداعي والولاء التنظيمي والسلوك الابداعي والميزة التنافسية، وقد إهتمت الدراسة بان تكون اضافة مميزة للمكتبة الاكاديمية لاحتوائها على أحدث مصادر من بيانات ومعلومات واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واتبع الباحث اسلوب العينة العشوائية حيث كانت حجم العينة (390) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها هناك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين السلوك الابداعي التكلفة ، وهناك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين السلوك الابداعي و الجودة، واوصت الدراسة التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة مثل التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي، كما اوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ الولاء التنظيمي في ادارة الموارد البشرية لما له الاثر في تحقيق مبدأ الطلاقة، توضيح مفهوم تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة التنافس، التعرف عن مدي تاثير العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية، لابد من رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة ووزلك بالاهتمام والتدريب على استدامة الميزة التنافسية والتوصيات لبحوث مستقبلية.

• دراسة (مسغوني و قده، 2018) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي) هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة،الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أُجري ميدانياً من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملاً في مختبر للتحاليل الطبية بالوادي و الذي يشمل فئتي التقنيين و الإداريين، و قد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة 91.90% من عدد الاستبانات التي تم

توزيعها، و قد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss22 و Minitab. 16 و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

3.4.2. الدراسات الأجنبية:

Effects of the Skills4Genius sports-based training program in creative behavior(2017)

دراسة (Santos, 2017) أثار المهارات العبقورية الأربعة الرياضية على البرنامج التدريبي في السلوك الإبداعي. تم اقتراح الرياضات الجماعية كبيئة مناسبة للتحقيق في السلوك الإبداعي. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثيرات المهارات برنامج Genius للتدريب على القواعد الرياضية في التفكير والحركة والسلوك الإبداعي داخل اللعبة في رياضات جماعية. ثانيًا ، استهدفت دراسة العلاقة بين التفكير الإبداعي والإبداع في اللعبة. تم تخصيص أربعين طفلاً من المدرسة الابتدائية للمراقبة (ن = 18 ، العمر: 9.2 ± 0.4) والمجموعات التجريبية (العدد = 22 ، العمر: 9.5 ± 0.7). شاركت المجموعة التجريبية في برنامج تدريبي مدته خمسة أشهر يتضمن إما التفكير الإبداعي والتنوع. محو الأمية الجسدية ، وأساليب التدريس غير الخطية (Skills4Genius). المتغيرات وشملت الدراسة: (أ) التفكير الإبداعي. (ب) أداء المحرك (الوثب العمودي والسرعة وخفة الحركة) ؛ (ج) السلوك الإبداعي الفردي داخل اللعبة (المحاولات ، والطلاقة ، والتنوع) ؛ و (د) في اللعبة السلوك الجماعي (الانتظام الموضوعي). أشارت النتائج إلى أن برنامج Skills4Genius عزز التفكير الإبداعي وخفة الحركة وسرعة الأداء. علاوة على ذلك ، فقد امتدت السلوك الإبداعي الفردي داخل اللعبة بشكل رئيسي من خلال تحسين المحاولات وبراعة تصرفات اللاعب. أخيرًا ، عززت تعلمًا أفضل للمبادئ التكتيكية ، بينما كان الأطفال أكثر تنسيقًا مع تمرکز زملائهم في الفريق والخصوم. بالإضافة إلى ذلك ، تقدم هذه الدراسة ارتباطًا إيجابيًا يربط بين التفكير الإبداعي والأداء الإبداعي. أبرزت هذه النتائج أنه يتم تسهيل الإبداع أثناء يصبح اللاعبون أكثر تفكيرًا ومهارات في اللعب. يمكن للمدربين والمعلمين تطبيق

هذا بيئة وظيفية لإلهام تصرف الأطفال للتحرك خارج الصندوق وإطلاق شرارة إبداعية في الرياضات الجماعية. على الرغم من ذلك ، فإن البيئة الرياضية مثالية مناسبة لتعزيز السلوك الإبداعي ، وهو تصرف أعلى رتبة من شأنه أن يميز الحياة اليومية للطفل.

(Titus Muthami Kisingul,2016) Titus Muthami Kising'u, and Others The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention

دراسة (Kisingul، 2016) دور الابتكار التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات في كينيا. الغرض من هذا البحث هو تقييم دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا، وعلى وجه التحديد بحثت الدراسة دور ابتكار المنتج و الابتكار الإداري وابتكار العملية، و اعتمدت الدراسة على الاستبانة لتوليد البيانات الكمية لاختبار فرضيات البحث، و تم استخدام العينات العشوائية الطبقية (اختيار عينة تتكون من 57 جامعة من بين 67 جامعة معتمدة بكينيا)، تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة التي تدار ذاتياً والتي تم توزيعها من خلال عينة قصدية (هادفة) تتشكل من 285 قائد أكاديمي، تم تحليل 215 إجابة عن طريق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 24 . أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي وابتكار العملية يلعب دوراً هاماً في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا.

The Effects of Different Applications on Creativity Regarding Academic Achievement: A Meta-Analysis(2015)

دراسة (Elaldi، 2015) آثار التطبيقات المختلفة على الإبداع من الناحية الأكاديمية الإنجاز التحليل التلوي. في هذه الدراسة ، من خلال التحليل التلوي لـ 20 دراسة ، تهدف إلى مقارنة فعالية

أشكال التعلم المختلفة بما في ذلك التعلم القائم على الإبداع ، والتعلم القائم على حل المشكلات ، والتعليم المتنوع حول الإبداع في شروط التحصيل الدراسي للطلاب ومعرفة خصائص الدراسة الأخرى المتعلقة بفاعلية الإبداع. دراسات بما في ذلك نموذج مجموعة التحكم قبل الاختبار البعدي والتي تم جمعها من الساحة الوطنية والدولية بين عامي 2000 و 2015 تم اختيارهم. في هذا السياق ، تم تحليل 20 دراسة حققت معايير الاشتغال تحت ثلاثة محاور: التعلم القائم على الإبداع ، التعلم القائم على حل المشكلات ، والتعليم المتميز باستخدام الشامل Meta- Analysis وبرنامج MetaWin الإحصائي بالإضافة إلى ذلك ، كانت الدراسات الأخرى ذات الفعالية على الإبداع صنفت على أنها "طريقة" و "نهج" وتم حساب أحجام تأثيرها بشكل منفصل. قيم حجم تأثير تم العثور على درجات التحصيل الأكاديمي في كل موضوع لتكون 0.850 و 1.560 و 0.729 على التوالي هام وعلى مستوى كبير في الموضوعين الأولين ؛ على مستوى متوسط في الموضوع الثالث حسب تصنيف ثالهايمر وكوك. أشارت النتائج إلى أن التطبيقات المختلفة كان لها آثار إيجابية على المستوى الأكاديمي إنجاز.

4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

1.4.4.2. التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من حيث المنهج	من حيث أدوات جمع البيانات	من حيث الهدف
تشابهت الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (عليوه، 2020) و(علي، 2019) (أبو الكاس، 2018) و (أبو الكاس، 2018) و (عبدالرحمن، 2018) و (مسغوني وقدة، 2018).	انتقلت الدراسة الحالية من حيث استخدام أداة الاستبانة مع دراسة(عبدالرحمن، 2020) و(علي، 2019) و(أبو الكاس، 2018) و(Kisingul، 2016).	انتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (مسغوني وقدة، 2018) و(علي، 2019) و(أبو الكاس، 2018) و(Kisingul، 2016) و(علي، 2019) و(أبو الكاس، 2018) و (مسغوني وقدة، 2018).
واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (سكافي، 2020) و(علي، 2019) و(أبو الكاس، 2018) و (عبدالرحمن، 2018) و (مسغوني وقدة، 2018).	واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عليوه، 2020) حيث استخدم بيانات زمنية مقطعية. ودراسة(سكافي، 2020)	على أهمية دور الإبداع وأنماط التفكير وإدارة الموهبة وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

والارتقاء بالأداء المؤسسي.	و(مطر،2019) و(شنب،2019) و(Santa.2017) حيث استخدموا أداة الاختبار القبلي والبعدي	و(مطر،2019) و(شنب،2019) و(Santa.2017) حيث استخدموا المنهج التجريبي
-------------------------------	---	---

2.4.4.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الباحثة في تكوين خلفية علمية وتكوين مشكلة الدراسة ووضع متغيرات الدراسة والاستفادة منها في الجانب النظري من الدراسة.
2. تحديد الأبعاد المناسبة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والمناسبة لمشكلة الدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة واختيار أداة الدراسة المناسبة.
4. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة "الاستبانة".

3.4.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإبداعي والميزة التنافسية يلاحظ ما يأتي:

1. عدم توفر دراسات سابقة تناولت التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وأبعاد الميزة التنافسية معاً، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
2. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل المجال مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، مما أتاح الفرصة للدارس في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.
3. تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات السابقة خاصة لدى إدارات المشاريع في المنظمات الأهلية حيث سلطت الضوء على دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وأهميته في خلق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

نستعرض في هذا الفصل وصفاً للمنهجية المتبعة، ومجتمع البحث، وأداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

ويعتبر هذا الفصل مقدمة لفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، لأن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين أن التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره، الأمر الذي يجعل هذا المنهج أكثر استخداماً في الدراسات الإدارية.

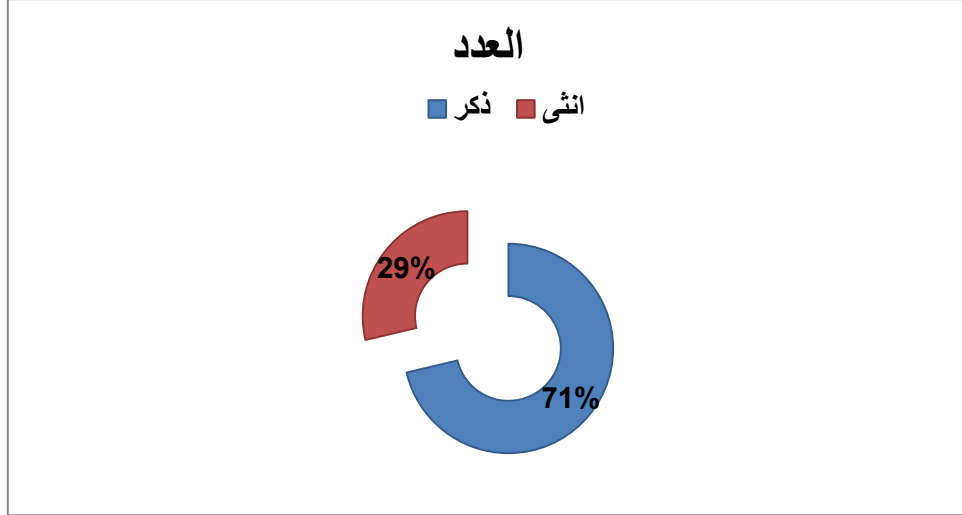
2.3 مجتمع الدراسة

العاملين في دائرة إدارة المشاريع أو دائرة حشد الموارد وتجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، حيث تم استهداف المنظمات الأهلية البالغ إيرادها المالي مليون شيكل فما فوق والتي تنفذ أكبر عدد من المشاريع التنموية، حيث تم استهداف 50 منظمة غير حكومية.

وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 150 استبيان على المنظمات المستهدفة، وتم استرداد 122 استبيان، بنسبة استرداد بلغت 81.3%، حيث تم توزيع الاستبيان على مدراء المشاريع والمنسقين والفريق التنفيذي اللذين يمثلون مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصف لمتغيرات الدراسة حسب البيانات الديمغرافية:

1.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الشكل التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:



شكل 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يوضح شكل (1.3) أن نسبة الذكور بلغت 71%، في حين بلغت نسبة الإناث 29%، ويعود السبب في ذلك أن غالبية الموظفين في دائرة المشاريع من الذكور، نتيجة أن المنظمات في السابق كانت تستهدف مدراء ومنسقي المشاريع فقط من الذكور، ولكن في الوقت الحالي بدأت المنظمات تستهدف الجنسين لشغل المناصب في دائرة المشاريع.

2.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:

الجدول التالي يوضح متوسط أعمار الموظفين، وكذلك أعلى قيمة وأقل قيمة لمجتمع الدراسة:

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

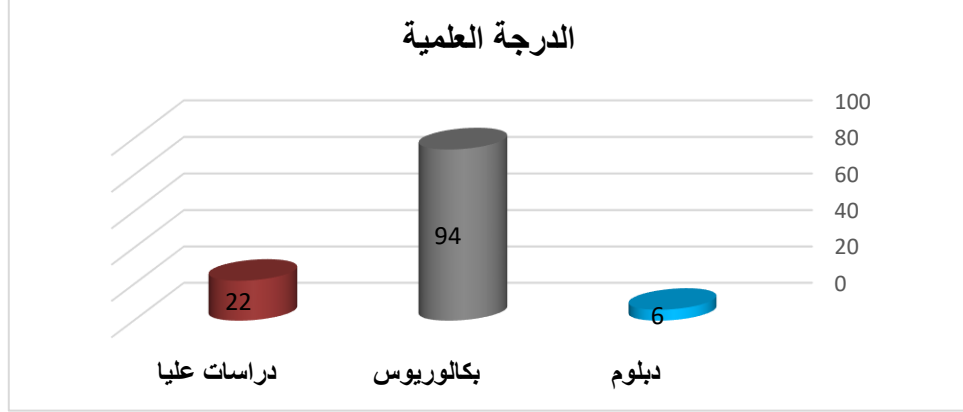
العمر	أعلى قيمة	المتوسط	أقل قيمة
	60	38.5	27

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح جدول 1.3 أن متوسط أعمار الموظفين بلغ 38.5 سنة، وهذا يدل على أن المنظمات الأهلية تلجأ في الوقت الحالي إلى تعيين فئة الشباب، وذلك لما لديهم من قدرة عالية على تحمل ضغط العمل بسبب الجهد الكبير المبذول في هذه الدائرة، وبالتالي فإن هذه الدائرة تحتاج إلى الطاقات الشبابية.

3.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية:

الشكل التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية

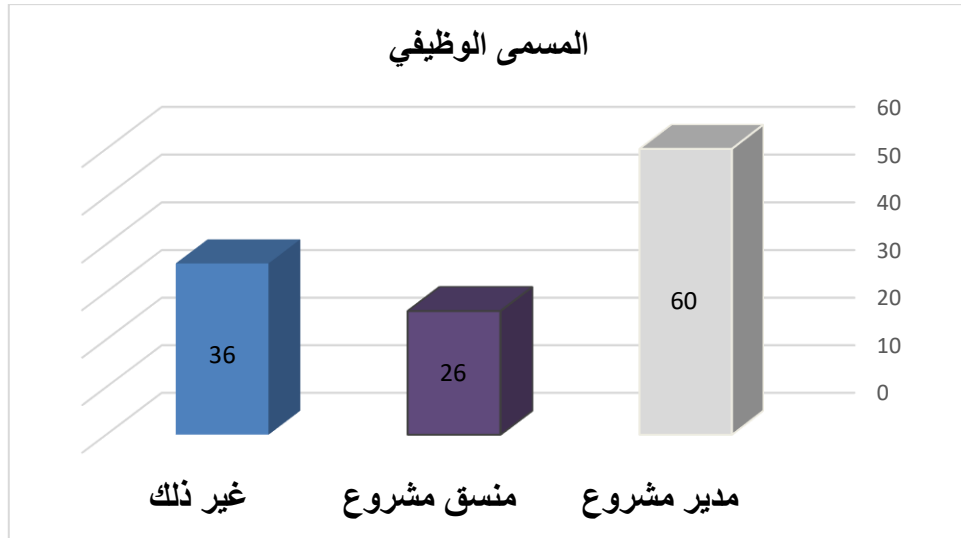


شكل 2.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية

يوضح شكل 2.3 أن 4.9% من عينة الدراسة دبلوم. وأن 77% من عينة الدراسة بكالوريوس، في حين أن 18% من عينة الدراسة دراسات عليا، وتعزو الباحثة ذلك أن معايير اختيار الوظيفة من حملة درجة البكالوريوس، وذلك لأن المنظمة تنظر إلى سنوات الخبرة أكثر من الدرجة العلمية، كما أن المنظمات الأهلية تتجنب استهداف حملة الدراسات العليا وذلك خوفاً من التكلفة المالية المرتفعة لاستقطاب حملة الدراسات العليا.

4.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



شكل 3.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من شكل (3.3) أن 49.2% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي مدير مشروع، وأن 21.3% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي منسق مشروع، في حين أن 29.5% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي غير ذلك المتمثل في الفريق التنفيذي والمتطوعين، وكانت النسبة الأعلى لمدراء المشاريع لأن معظم المنظمات التي تم استهدافها تختصر في هيكلها الوظيفي على مسمى مدير المشاريع وتوظف موظف واحد فقط تحت مسمى مدير مشروع.

5.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي أعلى قيمة وأقل قيمة ومتوسط سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة:

جدول 2.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أعلى قيمة	المتوسط	أقل قيمة
	31 سنة	11.5 سنة	3 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح جدول 2.3 أن متوسط سنوات الخبرة بلغ 11.5 سنة، وهذا يدل على أن المنظمات الأهلية تعتمد في تعيين موظفي هذه الدائرة على عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع.

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك تم الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال إدارة المشاريع وممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص، حيث تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: المتمثل بالمتغيرات الديمغرافية للفئة المستهدفة المتمثلة ب (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: المتمثل بفقرات المحور المستقل (التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التتموية).

القسم الثالث: المتمثل بفقرات المحور التابع (الميزة التنافسية).

4.3 صدق أداة الدراسة

1.4.3 الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص والمدرجة أسمائهم بالملحق رقم (2)، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مضمون وسلامة اللغة ووضوح وملاءمة الفقرات لأغراض البحث، من حيث شموليتها وتغطيتها لمجالات البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم، فحذفت بعض الفقرات

وأعيد صياغة بعض الفقرات أيضا، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (56) فقرة موزعة على محورين وهي كالآتي:

المحور الأول: التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية ويتكون هذا المحور من (25) فقرة موزعة على 5 أبعاد، كالتالي:

- البعد الأول: الأصالة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- البعد الثاني: الطلاقة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- البعد الثالث: المرونة ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- البعد الرابع: الإفاضة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- البعد الخامس: الإحساس بالمشكلات، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية، ويتكون هذا المحور من (31) فقرة، كالتالي:

- البعد الأول: التكلفة، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
- البعد الثاني: الجودة، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات.
- البعد الثالث: الإبداع، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.
- البعد الرابع: المرونة، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
- البعد الخامس: الوقت، ويتكون هذا البعد من (4) فقرات.

حيث يمثل المحور الأول (التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية) المتغير المستقل في الدراسة، في حين يمثل المحور الثاني (تحقيق الميزة التنافسية) المتغير التابع في الدراسة.

2.4.3. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وملاءمة كل فقرة من فقرات الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للبحث وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور نفسه، يتضح من خلال ملحق (4) التالي:

- فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الأصالة صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الطلاقة صادقاً لما وضع لقياسه.
- فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الإفاضة صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الإحساس بالمشكلات صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات البعد الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد التكلفة صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات البعد الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الجودة صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات البعد الثالث ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الإبداع صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات البعد الرابع ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد المرونة صادقاً لما وضع لقياسه.
- جميع فقرات البعد الخامس ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر بعد الوقت صادقاً لما وضع لقياسه.

3.4.3. الصدق البنائي:

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه البعد، يوضح الجدول التالي الصدق البنائي للدراسة:

جدول 3.3: الصدق البنائي للدراسة

البعد	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
الأصالة	0.948*	0.000
الطلاقة	0.964*	0.000
المرونة	0.909*	0.000
الإفاضة	0.944*	0.000
الإحساس بالمشكلات	0.958*	0.000
التكلفة	0.971*	0.000
الجودة	0.975*	0.000
الإبداع	0.962*	0.000
المرونة	0.971*	0.000
الوقت	0.970*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من خلال الجدول (3.3) أن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع المحور الذي ينتمي إليه هذا البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة،

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال معامل ألفا- كرونباخ, والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.3: مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرونباخ- ألفا

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
المحور الأول: التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية.	25	0.978
البعد الأول: الأصالة	5	0.909
البعد الثاني: الطلاقة	5	0.945
البعد الثالث: المرونة	5	0.873
البعد الرابع: الإفاضة	5	0.903
البعد الخامس: الإحساس بالمشكلات	5	0.948
المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية.	31	0.978
البعد الأول: التكلفة	6	0.927
البعد الثاني: الجودة	7	0.926
البعد الثالث: الإبداع	8	0.930
المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
البعد الرابع: المرونة	6	0.946
البعد الخامس: الوقت	4	0.931
الدرجة الكلية للاستبانة	56	0.978

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بإيجاد معامل الثبات كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.978) لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (56) فقرة، وتشير هذه القيمة لثبات مرتفع في بيانات الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة، حسب ما هو موضح في الجدول (4.3).

6.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغروف- سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تبين من خلال النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، بحيث تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "بغير موافق بشدة" في حين تم اختيار الدرجة 5 للاستجابة "بموافق بشدة" والدرجات الأخرى بما يتناسب مع الاختيارات والاستجابات.

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تفسير المتوسطات الحسابية دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حسب مقياس الوزن الآتي الموضح بالجدول (5.3).

جدول 15.3: سلم مقياس الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
أقل من 1.79	أقل من 35.8%	غير موافق بشدة
1.80 - 2.59	36% - 51.8%	غير موافق
2.60 - 3.39	52.0% - 67.8%	محايد
3.40 - 4.19	68.0% - 83.8%	موافق

موافق بشدة	84.0% فأكثر	4.20 فأكثر
------------	-------------	------------

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

8.3 مصادر الحصول على البيانات

استخدمت الباحثة مصدرين أساسين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS)، في تحليل بيانات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، من خلال استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي واختبار فرضيات الدراسة.
- معامل ألفا - كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل كلومجروف - سمرنوف: لاختبار التوزيع الطبيعي للدراسة.
- المتوسطات الحسابية والجداول التكرارية: لوصف متغيرات الدراسة.
- اختبار T لعينتين مستقلتين: لاختبار الفروق لعينتين مستقلتين.
- اختبار التباين الأحادي: لاختبار الفروق لأكثر من عينتين مستقلتين.
- الانحدار الخطي المتعدد: لدراسة تأثير المتغير المستقل على التابع.

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من استبانة الدراسة من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرئيسي: ما دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار T لأبعاد الدراسة

الترتيب	Sig.	T-Test	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
محور: التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع							
3	0.00	9.12	موافق	73.6%	0.72	3.68	البعد الأول: الأصالة.
2	0.00	11.10	موافق	76.4%	0.94	3.82	البعد الثاني: الطلاقة
5	0.00	6.92	موافق	71.2%	0.58	3.56	البعد الثالث: المرونة
4	0.00	9.02	موافق	73.4%	0.70	3.67	البعد الرابع: الإفاضة.
1	0.00	11.15	موافق	76.6%	0.71	3.83	البعد الخامس: الإحساس بالمشكلات
محور: تحقيق الميزة التنافسية							
4	0.00	5.19	موافق	68.4%	0.90	3.42	البعد الأول: التكلفة
2	0.00	7.74	موافق	71.6%	0.82	3.58	البعد الثاني: الجودة
5	0.00	3.91	محايد	66.6%	0.95	3.33	البعد الثالث: الإبداع
1	0.00	8.12	موافق	72.0%	0.82	3.60	البعد الرابع: المرونة
3	0.00	7.02	موافق	71.4%	0.89	3.57	البعد الخامس: الوقت

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

تبيين من خلال جدول (1.4) التالي:

1- محور: التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع:

قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع تراوحت بين (3.56) و (3.83)، فقد حصل بعد الإحساس بالمشكلات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.83) بدرجة موافق، يليه بعد الطلاقة بمتوسط حسابي مقداره (3.82) بدرجة موافق، يليه بعد الأصالة بمتوسط حسابي مقداره (3.68) بدرجة موافق، يليه بعد الإفاضة بمتوسط حسابي مقداره (3.67) بدرجة موافق، يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي مقداره (3.56) بدرجة موافق، وتعزو الباحثة ذلك لأن البيئة الغزية تعاني من تقلبات مفاجئة وتغيرات مستمرة بالجانب السياسي وعدم الاستقرار الأمني الذي يؤثر على البيئة الداخلية لعمل المنظمات الأهلية ويشكل عائق كبير في تحقيق المنظمات لأهدافها، كما أن لهذا البعد أهمية كبيرة في عمل المنظمات الأهلية خاصة في ظل التمويل المشروط وقلة مصادر التمويل حيث يتوجب على المنظمات أن تجد الحلول الابتكارية والبدائل السريعة للتغلب على مشكلة التمويل، كما ونفذت الدراسة في حالة الطوارئ التي تزامنت مع جائحة كورونا لذلك كان لبعد الإحساس بالمشكلات النسبة الأعلى لما حاكى هذا البعد الواقع الذي تعيشه المنظمات الأهلية حالياً في توليد العديد من البدائل لمواجهة الأزمات والعقبات التي تواجه المنظمات الأهلية في استمرار تقديم الخدمة.

يليه بعد الطلاقة لما لهذا البعد من أهمية في قدرة العاملين بدائرة إدارة المشاريع على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية وغير اللفظية عند الاستجابة للمتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، والسرعة والسهولة في توليد تلك الأفكار لإنجاز المهام الموكلة لهم، كما يشكل بعد الطلاقة عنصر مهم في كتابة أكبر كم من مقترحات المشاريع وتنوعها وملائمتها لأهداف المنظمة وأهداف جهة التمويل.

يليه بعد الأصالة لما لهذا البعد من أهمية في قدرة العاملين بدائرة إدارة المشاريع على خلق الأفكار النادرة والمميزة التي من شأنها أن تنعكس على جودة المشاريع المقدمة وتنفيذها، كما أن لهذا البعد أهمية في عمل المنظمات تنعكس باتباع أساليب إدارية وفنية المبتكرة.

يليه بعد الإفاضة لما لهذا البعد من أهمية في قدرة العاملين بدائرة إدارة المشاريع بتحسين أداء العمل وتطويره والقدرة على تطوير أنفسهم من خلال عملية التعلم الذاتي وتنمية المهارات وتوسيع الأفكار.

يليه بعد المرونة لما لهذا البعد من أهمية في قدرة العاملين على التجديد والتحديث في أساليب العمل وفي الأفكار المطروحة لجلب التمويل وعرض المشاريع التنموية وتنفيذها.

2- محور: تحقيق الميزة التنافسية:

قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية تراوحت بين (3.33) و (3.60)، فقد حصل بعد المرونة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.60) بدرجة موافق، يليه بعد الجودة بمتوسط حسابي مقداره (3.58) بدرجة موافق، يليه بعد الوقت بمتوسط حسابي مقداره (3.57) بدرجة موافق، يليه بعد التكلفة بمتوسط حسابي مقداره (3.42) بدرجة موافق، يليه بعد الإبداع بمتوسط حسابي مقداره (3.33) بدرجة محايد، وتعزو الباحثة ذلك أن بعد المرونة المتمثل بالقدرة على إنتاج خدمات جديدة بمقدار واسع والقدرة على تعديل الخدمات الجديدة بسرعة واستجابة لحاجات ورغبات الجمهور يرجع ذلك لأن العينة تمثلت بالمنظمات ذات التمويل الأعلى والتي تنفذ أكبر عدد من المشاريع التنموية متعددة الخدمات وتغطي جميع الفئات.

يليه بعد الوقت المتمثل بحرص المنظمات في إجراء التغييرات المستمرة للأنشطة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية ويرجع ذلك لان العينة تمثلت بالمنظمات ذات التمويل الأكبر في قطاع غزة التي تتمتع بثقة الجهة المانحة ففي حال طرأ أي تغير على البيئة الخارجية لديها القدرة على إجراء التغييرات على الأنشطة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات الحاصلة بسرعة وبوقت قصير، كما أن تلك المنظمات تملك الكادر المهني والفني القادر على إحداث التغيير المطلوب في أقصر وقت ممكن.

يليه بعد التكلفة المتمثل بتقديم الخدمات بتكاليف أقل ويرجع ذلك لأن العينة تمثلت بالمنظمات الأكثر تنفيذاً للمشاريع التنموية والتي تهدف إلى تمكين الفرد من جميع الجوانب التمكين الاقتصادي والاجتماعي كما أن المشاريع الممولة تساهم في تخفيض تكلفة الخدمات وبالأغلب تكون الخدمات المقدمة مجاناً.

يليه بعد الجودة المتمثل بتقديم الخدمات بما يتطابق مع حاجات ورغبات الجمهور ويرجع ذلك لأن المشاريع المقدمة هي مشاريع كتبت بناءً على التحليل البيئي وفق نظام SWOT الذي يعمل على تحديد احتياجات الفئة المستهدفة ومنها تكون الخدمات المقدمة هي خدمات مطابقة مع حاجات ورغبات الجمهور.

يليه بعد الإبداع حيث حصل على درجة محايد ويرجع ذلك لأن المنظمات لا تهتم بتحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين لديها، كما لا تعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين ولا

تعمل على تشجيع الأفكار المميزة والإبداعية التي شأنها أن تعمل على تطوير العمل لدى المنظمات، كما أن المنظمات الأهلية لا تخصص في موازنتها ميزانية خاصة لعملية تدريب وتعليم وبناء قدرات ومهارات العاملين لديها، وأغلب المنظمات تتبع الأسلوب التقليدي بالعمليات الإدارية والفنية التي من شأنها أن تكبح أفاق الإبداع لدى العاملين بالمنظمات الأهلية، كما أن عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يتسم بها قطاع غزة يعيق من تنمية روح المغامرة والتجديد لدى المنظمات الأهلية.

2.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى توافر أبعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في إدارة المشاريع التنموية لدى المنظمات الأهلية؟

للإجابة على السؤال الفرعي الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع، وأيضاً تم حساب اختبار T لعينة واحدة لمعرفة درجة الإجابة زادت عن نسبة الحياد أم لا، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

1.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الأصالة):

جدول 2.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الأصالة "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تتولد لديك أفكار جديدة أو مميزة أو خلاقة	3.60	0.82	72.0%	موافق	10.03	0.000	3
2	تستخدم أساليب وطرق مبتكرة للعمليات الإدارية والفنية	3.76	0.70	78.0%	موافق	11.58	0.000	2
3	تتجنب الأفكار التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة	3.20	1.04	64.0%	محايد	3.12	0.0000	5

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
4	تهتم بمقترحات العملاء فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها	3.58	0.92	71.6%	موافق	9.88	0.000	4
5	تساهم بفاعلية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل	4.12	0.66	82.4%	موافق	14.08	0.000	1

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الأصالة انحصرت بين (3.90) و (4.12)، بأوزان نسبية (64.0%) و (82.4%)، بدرجة محايد وموافق، وقد حصلت الفقرة الخامسة "تساهم بفاعلية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل" التي بلغ وزنها النسبي 82.4% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة المشاريع لديهم القدرة على استخدام الأفكار وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع المهام الموكلة نتيجة ممارسة العمل على مدار من السنوات.

في حين حصلت الفقرة الثالثة "تتجنب الأفكار التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة" التي بلغ وزنها النسبي 64.0% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن أغلب العاملين في دائرة إدارة المشاريع يميلون إلى استخدام الأفكار التقليدية والمجربة من قبل عند التعرض لمشكلات مشابهة أو مواقف مختلفة خلال تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال الموكلة لهم.

2.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الطلاقة):

جدول 3.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الطلاقة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تمتلك القدرة على توليد الأفكار من وجهات نظر مختلفة	3.90	0.72	78.0%	موافق	13.44	0.000	1
2	تتمكن بسهولة وبسرعة إيجاد عدد كبير من الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام	3.80	0.71	76.0%	موافق	12.52	0.000	2
3	تمتلك القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	3.77	0.69	75.4%	موافق	12.21	0.0000	3
4	تستطيع صياغة الأفكار التي تم توليدها وربطها والتعبير عنها بشكل عملي	3.58	0.72	71.6%	موافق	12.50	0.000	5
5	تستخدم هذه الأفكار لتوليد عدد من الأفكار والحلول أو البدائل عند التعرض لأي مشكلة	3.78	0.78	75.6%	موافق	13.04	0.000	4

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الطلاقة انحصرت بين (3.58) و (3.90)، بأوزان نسبية (71.6%) و (78.0%)، بدرجة موافق، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع اكتسبوا المهارة اللازمة من خلال الممارسة والخبرة القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية وغير اللفظية.

3.2.1.4. تحليل فقرات بعد (المرونة):

جدول 4.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " المرونة "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	يمكنك إجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم إنجاز مهامك على أكمل وجه.	4.12	0.66	82.4%	موافق	13.02	0.000	1
2	تهيئ نفسك لتقبل أي نقد يمكن أن يوجه إليك.	3.76	0.74	75.2%	موافق	11.58	0.000	3
3	تقوم بتجديد وتحديث الأفكار الجيدة.	2.26	0.76	45.2%	غير موافق	-2.04	0.0000	5
4	يمكنك تحويل مسار تفكيرك حسب الظرف أو الموقف المطروح لتحقيق مصلحة المنظمة.	3.80	0.74	76.0%	موافق	11.95	0.000	2
5	تظهر المرونة بوضوح في خططك وأهدافك	3.56	0.63	71.2%	موافق	10.04	0.000	4

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة انحصرت بين (2.26) و (4.12)، بأوزان نسبية (45.2%) و (82.4%)، بدرجة غير موافق وموافق، حصلت الفقرة الأولى "يمكنك إجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم إنجاز مهامك على أكمل وجه" التي بلغ وزنها النسبي 82.4% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع لديهم المهارة التي تمكنهم من إجراء بعض التعديلات والإضافات على الأفكار التي من شأنها أن تساهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.

في حين حصلت الفقرة الثالثة "تقوم بتجديد وتحديث الأفكار الجيدة" التي بلغ وزنها النسبي 45.2% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع تتقصم مهارة ابتكار الأفكار والخروج عن المألوف واستحداث البدائل الغير تقليدية والميول الى الأفكار النادرة الغير مستخدمة.

4.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الإفاضة):

جدول 5.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد "الإفاضة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	يمكنك التوسع في أي فكرة وإضافة المعلومات اللازمة والتفاصيل عليها	3.90	0.82	78.0%	موافق	12.56	0.000	2
2	تمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض بطريقة مبسطة	4.00	0.70	80.0%	موافق	13.03	0.000	1
3	يمكنك تطوير أي فكرة من شأنها أن تعمل على تحسين أدائك	3.88	1.04	77.6%	موافق	11.02	0.0000	3

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
4	تطور نفسك من خلال التعلم الذاتي بشكل مستمر	3.10	0.92	62.0%	محايد	1.56	0.078	5
5	تختبر الفكرة المبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها.	3.48	0.66	69.6%	موافق	3.12	0.000	4

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإفاضة انحصرت بين (3.10) و (4.00)، بأوزان نسبية (62.0%) و (80.0%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الثانية " تمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض بطريقة مبسطة" التي بلغ وزنها النسبي 80.0% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع يملكون مهارة تبسيط وتوضيح المواقف والمواضيع المعقدة والغامضة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة " تطور نفسك من خلال التعلم الذاتي بشكل مستمر" التي بلغ وزنها النسبي 62.0% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع ليس لديهم الوقت الكافي للعمل على تطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم بشكل دائم ومستمر وذلك لضغط العمل واعتماد المنظمة الاعتماد الكلي على هذه الدائرة وعليه ترى الباحثة بضرورة أن تقوم المنظمة بتوفير الدورات التدريبية والمنح التعليمية كنوع من أنواع التحفيز والعلاوات للعاملين بدائرة إدارة المشاريع.

5.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الإحساس بالمشكلات):

جدول 6.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الإحساس بالمشكلات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تمتلك الخبرة والمهارة للإحساس المبكر بالمشكلة	3.83	0.84	76.6%	موافق	13.76	0.000	2
2	يمكنك تحديد سبب المشكلة بدقة وبوقت أسرع من الآخرين	3.82	0.82	76.4%	موافق	13.55	0.000	4
3	تقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة	3.79	0.75	76.4%	موافق	13.24	0.0000	5
4	تسعى إلى ربط العلاقة ما بين المشكلة والحلول الأولية المتوفرة	3.83	0.73	76.6%	موافق	13.76	0.000	2
5	تجمع باستمرار البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامك.	3.88	0.77	77.6%	موافق	14.08	0.000	1

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإحساس بالمشكلات انحصرت بين (3.79) و (3.88)، بأوزان نسبية (76.4%) و (77.6%)، بدرجة موافق، وتغزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع لديهم الوعي الكافي لتحديد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والخارجية والتحقق من وجودها أو اكتشافها ولديهم القدرة على توليد الحلول والبدائل للمواقف الطارئة والمشكلات التي تواجههم خلال عملهم.

3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما أهمية تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور تحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً تم حساب اختبار T لعينة واحدة لمعرفة درجة الإجابة زادت عن نسبة الحياد أم لا، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

1.3.1.4. تحليل فقرات بعد (التكلفة):

جدول 7.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " التكلفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تستخدم إدارة المنظمة نظام متطور للرقابة على الأداء	3.37	1.10	67.4%	محايد	3.10	0.000	4
2	التكاليف الإدارية في المنظمة منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة	3.20	1.07	64.0%	محايد	2.19	0.000	6
3	تسعى المنظمة إلى ابتكار أساليب ترويجية لخدماتها ذات تكلفة منخفضة.	3.28	1.01	65.6%	محايد	3.02	0.0000	5

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
4	تستخدم المنظمة الموارد المتاحة بصورة مثلى مقارنة بالمنظمات المنافسة	3.59	0.92	71.8%	موافق	7.03	0.000	1
5	تعمل المنظمة على تطوير نظام عملها لاستقطاب الممولين	3.56	1.23	71.2%	موافق	6.19	0.000	2
6	تمتلك المنظمة موارد مميزة ومنفردة يصعب القدرة على تقليدها من قبل المنافسين	3.51	0.91	70.2%	موافق	5.18	0.000	3

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التكلفة انحصرت بين (3.20) و (3.59)، بأوزان نسبية (64.0%) و (71.8%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الرابعة " تستخدم المنظمة الموارد المتاحة بصورة مثلى مقارنة بالمنظمات المنافسة" التي بلغ وزنها النسبي 71.8% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات تمتلك رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة تعمل وفقها مما يجعلها قادرة على استخدام مواردها بصورة مثلى وصحيحة.

في حين حصلت الفقرة الثانية " التكاليف الإدارية في المنظمة منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة" التي بلغ وزنها النسبي 64.0% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن جميع المنظمات الأهلية في قطاع غزة تكاليفها الإدارية مرتفعة لأنها تشمل إيجار المنشأة وفاتورة الكهرباء والماء والمواصلات والاتصالات ورواتب الإدارة التنفيذية وجميعها ذات قيمة مرتفعة.

2.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الجودة):

جدول 8.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الجودة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تعتمد إدارة المنظمة البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة وعي العاملين بالجودة.	3.91	1.01	78.2%	موافق	10.20	0.000	1
2	تعتمد إدارة المنظمة التقنيات الحديثة والمتطورة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	3.66	0.80	73.2%	موافق	8.15	0.000	5
3	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تقديم خدمات تتطابق مع حاجات ورغبات القطاع الأوسع من الجمهور	3.80	0.81	76.0%	موافق	9.17	0.0000	2
4	تطبق إدارة المنظمة أنشطة الجودة المخطط لها لضمان توظيف العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.	3.33	1.08	66.6%	موافق	3.81	0.000	7
5	تركز إدارة المنظمة على خصائص جودة الخدمة نو الجودة العالية لتحقيق رضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة لديه.	3.55	1.05	71.0%	موافق	7.09	0.000	6

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
6	تقوم المنظمة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية	3.70	0.85	74.0%	موافق	8.15	0.000	3
7	تخصص المنظمة ميزانية خاصة لعملية بناء القدرات وتنمية المهارات للعاملين.	3.70	0.89	74.0%	موافق	8.15	0.000	3

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الجودة انحصرت بين (3.33) و (3.91)، بأوزان نسبية (66.6%) و (78.2%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الأولى " تعتمد إدارة المنظمة البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة وعي العاملين بالجودة " التي بلغ وزنها النسبي 3.91% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية لكي تحصل على تمويل لعملها وتنال ثقة الجهات المانحة يجب أن تتمتع مشاريعها بنوع من الجودة وأن يمتلك كادرها الوعي لمفهوم الجودة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة " تطبق إدارة المنظمة أنشطة الجودة المخطط لها لضمان توظيف العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات. " التي بلغ وزنها النسبي 66.6% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات لا تمتلك أداة قياس تكون ومعه مسبقاً تتطابق مع الخطة التنفيذية للمشاريع والأنشطة المطلوب تنفيذها من المنظمة حيث من شأن أدوات القياس أن تتابع وتقيم جودة الأنشطة والخدمات المقدمة.

3.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الإبداع):

جدول 9.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الإبداع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تراعي إدارة المنظمة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين.	3.84	0.95	76.8%	موافق	10.12	0.000	1
2	تتبنى إدارة المنظمة روح المغامرة في رغبتها للوصول إلى الهدف	3.29	1.11	65.8%	محايد	3.92	0.000	7
3	تعتمد إدارة المنظمة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.	3.70	1.08	78.0%	موافق	9.15	0.0000	2
4	تعتمد إدارة المنظمة استراتيجية قيادة الإبداع لتبني أفكار جديدة	3.38	0.92	67.6%	محايد	4.12	0.000	4
5	تمنح إدارة المنظمة حوافز مادية ومعنوية للمبدعين لتقديمهم أفكار مميزة وإبداعية	3.44	1.10	68.8%	موافق	5.02	0.000	3
6	تعمل إدارة المنظمة باستمرار على جمع المعلومات لكيفية تطوير أفكار إبداعية لتقديم خدماتها	3.34	1.02	66.8%	محايد	3.98	0.000	6

م	الفقرة	الوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
7	تهتم إدارة المنظمة بمقترحات الجمهور فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها	3.24	1.02		64.8%	محايد	2.25	0.000	8
8	تتبنى المنظمة ثقافة الإبداع واستمرار الأفكار الجديدة والخلقة	3.38	1.11		67.6%	محايد	4.12	0.000	4

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإبداع انحصرت بين (3.24) و (3.84)، بأوزان نسبية (64.8%) و (76.8%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الأولى " تراعي إدارة المنظمة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين" التي بلغ وزنها النسبي 76.8% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات في الوقت الحالي بدأت تعتمد أسلوب الإبداع الجماعي في حال إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق تجميع قائمة من الأفكار والحلول التي يساهم بها افراد المنظمة بشكل عفوي.

في حين حصلت الفقرة السابعة " تهتم إدارة المنظمة بمقترحات الجمهور فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها التي بلغ وزنها النسبي 64.8% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية تتقيد بتنفيذ أهدافها والمشاريع المنفذة من قبلها فقط ولا تهتم بالأفكار النادرة المقدمة من قبل الجمهور وذلك خوفاً من تكاليفها المالية المرتفعة و عدم وجود كادر قادر على الاستجابة لتلك الأفكار وتحويلها لأنشطة عملية.

4.3.1.4. تحليل فقرات بعد (المرونة):

جدول 10.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " المرونة "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تعتمد المنظمة على فلسفة العلاقات مع جمهورها لبناء قاعدة معرفية لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة	3.69	0.82	73.8%	موافق	9.01	0.000	3
2	تهتم المنظمة بكل شيء جديد لزيادة مساحة خدماتها	3.70	0.95	74.0%	موافق	9.12	0.000	2
3	تستخدم المنظمة التكنولوجيا في توسيع وتعزيز الأفكار	3.80	0.83	76.0%	موافق	10.05	0.0000	1
4	تحرص المنظمة على تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات	3.57	0.80	71.4%	موافق	8.92	0.000	4
5	تلبى المنظمة كافة رغبات جمهورها من خدمات بجودة عالية	3.31	1.09	66.2%	محايد	3.92	0.000	6
6	تمنح المنظمة التفويض لإدارة المشاريع لديها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.41	1.04	68.2%	موافق	8.37	0.000	5

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة انحصرت بين (3.31) و (3.80)، بأوزان نسبية (66.2%) و (76.0%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الثالثة تستخدم المنظمة التكنولوجية في توسيع وتعزيز الأفكار" التي بلغ وزنها النسبي 76.0% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية واكبت التطورات التكنولوجية في عملها في ظل عصر التكنولوجيا وثورة المعلومات كان لابد للمنظمات ان تستخدم التكنولوجيا في توسيع نطاق عملها وتعزيز أفكارها.

في حين حصلت الفقرة الخامسة " تلبية المنظمة كافة رغبات جمهورها من خدمات بجودة عالية" التي بلغ وزنها النسبي 66.2% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية تفنقر في فهمها لمفهوم معايير الجودة العالية ولا تمتلك المنظمات القدرة على تلبية جميع رغبات جمهورها بمعايير عالمية.

5.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الوقت):

جدول 11.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الوقت "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
1	تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة والسريعة لحاجات جمهورها عن طريق الابتكار والإبداع في خدماتها	3.38	1.21	67.6%	محايد	3.65	0.000	4
2	تحرص المنظمة إلى إجراء التغييرات المستمرة في الأنشطة المستمرة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية	3.66	0.90	73.2%	موافق	8.18	0.000	2

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
3	تقوم المنظمة بشكل مستمر بالبحث عن طرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات المتزايدة والمتنامية في الأنشطة الخدمائية	3.48	1.10	69.6%	موافق	5.19	0.0000	3
4	تحرص المنظمة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتعلق بالعمل	3.77	0.78	75.4%	موافق	9.86	0.000	1

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الوقت انحصرت بين (3.38) و (3.77)، بأوزان نسبية (67.6%) و(75.4%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الرابعة" تحرص المنظمة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتعلق بالعمل" التي بلغ وزنها النسبي 75.4% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية تهتم بعملية المتابعة والتقييم المستمر لجميع الأنشطة المنفذة بشكل خاص وعمل المنظمة بشكل عام.

في حين حصلت الفقرة الأولى" تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة والسريعة لحاجات جمهورها عن طريق الابتكار والإبداع في خدماتها" التي بلغ وزنها النسبي 67.6% على أقل وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية في قطاع غزة لا تمتلك القدرة على إحداث التدخل السريع بطرق مبتكرة وجديدة في ظل التشابك في تقديم الخدمات.

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث، تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، حيث تم اختبار أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع) مع أبعاد المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 12.4: معامل بيرسون للارتباط

الأبعاد	التكلفة	الجودة	الإبداع	المرونة	الوقت	المتغير التابع
الأصالة	0.766	0.736	0.728	0.702	0.784	0.759
الطلاقة	0.791	0.762	0.737	0.748	0.783	0.788
المرونة	0.651	0.622	0.606	0.603	0.646	0.646
الإفاضة	0.828	0.831	0.803	0.790	0.814	0.839
الإحساس بالمشكلات	0.779	0.754	0.760	0.729	0.774	0.783
المتغير المستقل	0.810	0.788	0.773	0.759	0.880	*0.811

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

يبين جدول (12.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.811)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة بين التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية، وتعزو الباحثة ذلك أن هناك أثر إيجابي لأبعاد التفكير الإبداعي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير المتغير المستقل (التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 13.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	0.738	2.60	0.01
التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع	1.092	15.16	0.000
اختبار F = 230.02		القيمة الاحتمالية = 0.000	
معامل التحديد = 0.654		معامل الارتباط = 0.811	

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (12.4) أن معامل التحديد بلغ 0.654 أي أن ما نسبته 65.4% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

بلغ ميل خط الانحدار (1.092) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي للتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية توظيف التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لضمان استمرارية عمل المنظمات الأهلية في ظل الظروف التي يمر بها قطاع غزة و لضرورة التميز عن المنافسين في ظل التزام الشدائد بعدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة وتحقيق فعالية أكبر بعمل المنظمات و لضرورة استقطاب جهات التمويل في ظل التمويل المشروط وصعوبة التمويل.

1.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (الأصالة) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 14.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	-0.50	-0.178	0.598
الأصالة	0.903	12.778	0.000
اختبار F = 163.2		القيمة الاحتمالية = 0.000	
معامل التحديد = 0.573		معامل الارتباط = 0.759	

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (14.4) أن معامل التحديد بلغ 0.573 أي أن ما نسبته 57.3% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير الأصالة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما يتضح من خلال بيانات جدول (14.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = -0.50 + 0.903X_1$$

حيث

$Y =$ تحقيق الميزة التنافسية

$X_1 =$ الأصالة

بلغ ميل خط الانحدار (0.903) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد الأصالة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الأصالة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعد الأصالة ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية وهذا يدل على اهتمام المدراء والعاملين في إدارة المشاريع بالأفكار النادرة والخارجة عن المألوف مما يتيح المجال بتوليد عدد كبير من مقترحات المشاريع التنموية والمميزة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين كما أن بعد الأصالة يوفر الجهد والوقت ويساهم بفاعلية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل.

2.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (الطلاقة) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 15.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	-0.95	-1.70	0.09
الطلاقة	1.04	13.96	0.000

القيمة الاحتمالية = 0.000

اختبار F = 195.1

معامل الارتباط = 0.788

معامل التحديد = 0.618

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (15.4) أن معامل التحديد بلغ 0.618 أي أن ما نسبته 61.8% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير الطلاقة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما يتضح من خلال بيانات جدول (15.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = -0.90 + 1.04X_1$$

حيث

$Y =$ تحقيق الميزة التنافسية

$X_1 =$ الطلاقة

بلغ ميل خط الانحدار (1.04) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد الطلاقة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الطلاقة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعد الطلاقة ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، لأنها تزيد قدرة المنظمة على التكيف في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة بالإضافة إلى زيادة كفاءتها في تلبية حاجات الجمهور وإن القدرة على توليد الأفكار والسرعة والسهولة سيؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

3.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (المرونة) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 16.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	0.310	0.743	0.495
المرونة	0.954	9.22	0.000
اختبار F = 85.03		القيمة الاحتمالية = 0.000	
معامل التحديد = 0.412		معامل الارتباط = 0.646	

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (16.4) أن معامل التحديد بلغ 0.646 أي أن ما نسبته 64.6% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير المرونة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما يتضح من خلال بيانات جدول (16.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.310 + 0.954X_1$$

حيث

$Y =$ تحقيق الميزة التنافسية

$X_1 =$ المرونة

بلغ ميل خط الانحدار (0.95) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد المرونة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعد المرونة ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، وهذا يدل على قدرة المدراء والعاملين في إدارة المشاريع على تحويل مسار التفكير حسب الظروف أو الموقف المطروح لتحقيق مصلحة المنظمة.

4.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفاضة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (الإفاضة) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 17.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	0.419	1.76	0.081
الإفاضة	1.02	16.79	0.000
اختبار F = 282.2		القيمة الاحتمالية = 0.000	
معامل التحديد = 0.701		معامل الارتباط = 0.839	

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (17.4) أن معامل التحديد بلغ 0.701 أي أن ما نسبته 70.1% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير الإفاضة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما يتضح من خلال بيانات جدول (17.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.419 + 1.02X_1$$

حيث

$Y =$ تحقيق الميزة التنافسية

$X_1 =$ الإفاضة

بلغ ميل خط الانحدار (1.02) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد الإفاضة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإفاضة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعد الإفاضة ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، ووجود تأثير للبلورة وهي القدرة على توسيع الأفكار البسيطة إلى اعتماد المدراء والعاملين في إدارة المشاريع على خبراتهم السابقة واعتمادهم الأساسي على الأفكار السابقة التي لديهم والعمل على توسيعها وإثراءها وتوظيفها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

5.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحساس بالمشكلات على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (الإحساس بالمشكلات) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 18.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.
الثابت	0.98	0.396	0.714
الإحساس بالمشكلات	0.939	13.75	0.000
اختبار F = 189.11		القيمة الاحتمالية = 0.000	
معامل التحديد = 0.611		معامل الارتباط = 0.783	

إعداد الباحثة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين من خلال جدول (18.4) أن معامل التحديد بلغ 0.611 أي أن ما نسبته 61.1% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير الإحساس بالمشكلات، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما يتضح من خلال بيانات جدول (18.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.98 + 0.939X_1$$

حيث

$Y =$ تحقيق الميزة التنافسية

$X_1 =$ الإحساس بالمشكلات

بلغ ميل خط الانحدار (0.93) وأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد الإحساس بالمشكلات على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإحساس بالمشكلات على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعد الإحساس بالمشكلات ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، وهذا يدل أن المدراء والعاملين في إدارة المشاريع لديهم الوعي الكافي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على تحديدها بشكل دقيق ولديهم

الخبرة والمهارة للإحساس المبكر بالمشكلة والقدرة على وضع الحلول الابتكارية وتوفير البدائل التي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

2.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة يعزى لمتغير (النوع، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي)

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 19.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسية الثانية

البيانات الديمغرافية	نوع الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
النوع	Independent t- test	5.200	0.000
الدرجة العلمية	One-way Anova	7.63	0.000
المسمى الوظيفي	One-way Anova	34.55	0.000

إعداد الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

تبين من خلال جدول (19.4) أنه باستخدام اختبار "T" (Independent Samples T-Test) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة يعزى لمتغير النوع، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وهو المتوسط الحسابي الأكبر، وتعزو الباحثة ذلك المنظمات الأهلية كانت تستهدف لشغل المناصب في دائرة المشاريع فقط من الذكور، ولكن في الوقت الحالي بدأت المنظمات تستهدف الجنسين لشغل المناصب في دائرة المشاريع.

كما بينت النتائج أن أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة يعزى لمتغير (الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي)، حيث كانت الفروق في الدرجة العلمية لصالح درجة البكالوريوس، وكانت الفروق في المسمى الوظيفي لصالح مدير المشروع، وتعزو الباحثة ذلك أن معايير اختيار الوظيفة من حملة درجة البكالوريوس، وذلك لأن المنظمة تنظر إلى سنوات الخبرة أكثر من الدرجة العلمية، كما أن المنظمات الأهلية تتجنب استهداف حملة الدراسات العليا وذلك خوفاً من التكلفة المالية المرتفعة لاستقطاب حملة الدراسات العليا.

قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية تراوحت بين (3.33) و (3.60)، فقد حصل بعد المرونة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.60) بدرجة موافق، يليه بعد الجودة بمتوسط حسابي مقداره (3.58) بدرجة موافق، يليه بعد الوقت بمتوسط حسابي مقداره (3.57) بدرجة موافق، يليه بعد التكلفة بمتوسط حسابي مقداره (3.42) بدرجة موافق، يليه بعد الإبداع بمتوسط حسابي مقداره (3.33) بدرجة محايد، وتعزو الباحثة ذلك أن بعد المرونة المتمثل بالقدرة على إنتاج خدمات جديدة بمقدار واسع والقدرة على تعديل الخدمات الجديدة بسرعة واستجابة لحاجات ورغبات الجمهور يرجع ذلك لأن العينة تمثلت بالمنظمات ذات التمويل الأعلى والتي تنفذ أكبر عدد من المشاريع التنموية متعددة الخدمات وتغطي جميع الفئات.

يليه بعد الوقت المتمثل بحرص المنظمات في إجراء التغييرات المستمرة للأنشطة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية ويرجع ذلك لان العينة تمثلت بالمنظمات ذات التمويل الأكبر في قطاع غزة التي تتمتع بثقة الجهة المانحة ففي حال طرأ أي تغير على البيئة الخارجية لديها القدرة على إجراء التغييرات على الأنشطة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات الحاصلة بسرعة وبوقت قصير، كما أن تلك المنظمات تملك الكادر المهني والفني القادر على إحداث التغيير المطلوب في أقصر وقت ممكن.

يليه بعد التكلفة المتمثل بتقديم الخدمات بتكاليف أقل ويرجع ذلك لأن العينة تمثلت بالمنظمات الأكثر تنفيذاً للمشاريع التنموية والتي تهدف إلى تمكين الفرد من جميع الجوانب التمكين الاقتصادي والاجتماعي كما أن المشاريع الممولة تساهم في تخفيض تكلفة الخدمات وبالأغلب تكون الخدمات المقدمة مجاناً.

يليه بعد الجودة المتمثل بتقديم الخدمات بما يتطابق مع حاجات ورغبات الجمهور ويرجع ذلك لأن المشاريع المقدمة هي مشاريع كتبت وفق نظام SWOT الذي يعمل على تحديد احتياجات الفئة المستهدفة ومنها تكون الخدمات المقدمة هي خدمات مطابقة مع حاجات ورغبات الجمهور.

يليه بعد الإبداع حيث حصل على درجة محايد ويرجع ذلك لأن المنظمات لا تهتم بتحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين لديها، كما لا تعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين ولا تعمل على تشجيع تقديم أفكار مميزة وإبداعية من شأنها أن تعمل على تطوير العمل لدى المنظمات، كما أن المنظمات الأهلية لا تخصص في موازنتها ميزانية خاصة لعملية تدريب وتعليم وبناء قدرات ومهارات العاملين لديها، وأغلب المنظمات تتبع الأسلوب التقليدي بالعمليات الإدارية والفنية التي من شأنها أن تكبح أفاق الإبداع لدى العاملين بالمنظمات الأهلية، كما أن عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يتسم به قطاع غزة يعيق من تنمية روح المغامرة والتجديد لدى المنظمات الأهلية.

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإحساس بالمشكلات انحصرت بين (3.79) و (3.88)، بأوزان نسبية (76.4%) و (77.6%)، بدرجة موافق ، وتعزو الباحثة ذلك أن العاملين في دائرة إدارة المشاريع لديهم الوعي الكافي لتحديد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والخارجية والتحقق من وجودها أو اكتشافها ولديهم القدرة على توليد الحلول والبدائل للمواقف الطارئة والمشكلات التي تواجههم خلال عملهم.

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة انحصرت بين (3.31) و (3.80)، بأوزان نسبية (66.2%) و(76.0%)، بدرجة محايد وموافق، حصلت الفقرة الثالثة تستخدم المنظمة التكنولوجية في توسيع وتعزيز الأفكار" التي بلغ وزنها النسبي 76.0% على أعلى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك أن المنظمات الأهلية واكبت التطورات التكنولوجية في عملها في ظل عصر التكنولوجيا وثورة المعلومات كان لابد للمنظمات أن تستخدم التكنولوجيا في توسيع نطاق عملها وتعزيز أفكارها.

ملخص النتائج والتوصيات

مقدمة

يوضح هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية، فقد تم عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالأسئلة والفرضيات بالفصل السابق، أما هذا الفصل يتضمن أهم النتائج وصولاً إلى بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة.

1.5 نتائج الدراسة

1.5.1 نتائج الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية:

1. أظهرت الدراسة أن غالبية العاملين في إدارة المشاريع من الذكور.
2. أظهرت الدراسة أن غالبية العاملين في إدارة المشاريع من فئة الشباب.
3. إدارة المشاريع يتم إدارتها من خلال طاقم إداري متعلم حيث أظهرت نتيجة الدراسة ان غالبية المدراء ومنسقي المشاريع حاصلين على درجة البكالوريوس والأقل نسبياً هم حملة الدراسات العليا.
4. أن الخبرة العملية للمدراء ومنسقي المشاريع هي خبرة بمتوسط 11.5 سنة.

1.5.2 نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير "التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع":

• النتائج المتعلقة في مجال " الإحساس بالمشكلات "

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي:

1. المدراء والعاملين في إدارة المشاريع لديهم الوعي الكافي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على تحديدها بشكل دقيق ولديهم الخبرة والمهارة للإحساس المبكر بالمشكلة والقدرة على وضع الحلول.
2. أن المنظمات قادره على إيجاد الحلول لاستمرار تقديم خدماتها في ظل البيئة الغزية التي تعاني من تقلبات مفاجئة وتغيرات مستمرة بالجانب السياسي وعدم الاستقرار الأمني.

• النتائج المتعلقة في مجال " الطلاقة "

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي:

1. دائرة إدارة المشاريع تملك كادر يمتلك المهارة اللازمة من خلال الممارسة والخبرة القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية وغير اللفظية.
2. تملك المنظمات الكادر المهني والفني القادر على إحداث التغيير المطلوب في أقصر وقت ممكن من خلال توليد عدد كبير من البدائل.

• النتائج المتعلقة في مجال " الأصالة "

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي:

1. تملك دائرة إدارة المشاريع كادر لديه القدرة على تطوير الأفكار وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع المهام الموكلة نتيجة ممارسة العمل على مدار من السنوات.
2. تملك دائرة إدارة المشاريع كادر لديه القدرة على خلق الأفكار المميزة التي من شأنها أن تنعكس على جودة المشاريع المنفذة.

• النتائج المتعلقة في مجال " الإفاضة "

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي:

1. تملك دائرة إدارة المشاريع كادر لديه مهارة تبسيط وتوضيح المواقف والمواضيع المعقدة والغامضة.
2. تملك دائرة إدارة المشاريع كادر لديه القدرة على التفكير بزوايا مختلفة وبأكثر من اتجاه.

3. العاملین فی دائرة إدارة المشاريع لیس لديهم الوقت الكافي للعمل على تطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم بشكل دائم ومستمر

• النتائج المتعلقة في مجال "المرونة"

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي:

1. دائرة إدارة المشاريع تملك كادر لديه المهارة التي تمكنهم من إجراء بعض التعديلات والإضافات على الأفكار التي من شأنها أن تساهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.

1.5.3 نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير "الميزة التنافسية"

1. المنظمات الأهلية تمتلك رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة تعمل وفقها.
2. المنظمات الأهلية لديها كادر يمتلك الوعي اللازم لمفهوم الجودة.
3. تعتمد المنظمات الأهلية أسلوب الإبداع الجماعي في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها.
4. المنظمات الأهلية واکبت التطورات التكنولوجية في عملها .
5. تهتم المنظمات الأهلية بعملية المتابعة والتقييم المستمر لجميع الأنشطة المنفذة بشكل خاص وعمل المنظمة بشكل عام.
6. تحرص المنظمات على إجراء التغييرات المستمرة للأنشطة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية بسرعة وبوقت قصير .
7. تقدم المنظمات الأهلية في قطاع غزة خدماتها بتكاليف مالية منخفضة.
8. تقدم المنظمات الأهلية خدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الفئات المستهدفة.

❖ التعليق على نتائج الدراسات السابقة وموقع نتائج الدراسة الحالية منها:

- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(مطر،2019) من حيث أهمية توظيف مهارة التفكير الإبداعي في الحياة العملية والعلمية.
- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(علي،2019) للمرونة دور في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.
- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(عبدالرحمن،2018)

- هناك علاقة بين تأثير السلوك الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب لاستدامة الميزة التنافسية.
- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (santaos.2017) من حيث أهمية توفير البيئة الحاضنة لتنمية السلوك الإبداعي.
- تشابهت نتائج الدراسة مع دراسة (Kisingul.2016) الابتكار والإبداع يلعب دور هام في استدامة الميزة التنافسية.
- ❖ **اختلفت** نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مسغوني وقدة، 2018) حيث أكدت الدراسة الحالية على وجود علاقة تأثير للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية أما دراسة مسغوني أكدت على عدم وجود علاقة تأثير للإبداع على الميزة التنافسية.

2.5 توصيات الدراسة

1.2.5.1 توصيات الدراسة المتعلقة بالكادر العامل في دائرة إدارة المشاريع:

1. زيادة الاهتمام بموضوع التعليم الذاتي.
2. الاهتمام بتغيير أساليب العمل بين الفترة والأخرى بالشكل الذي يؤثر على طبيعة عمل المنظمة وذلك لكسر روتين العمل.
3. الاهتمام ببرامج تنمية مهارات التفكير الإبداعي لتوليد أكبر قدر من الأفكار التي تساهم بتطوير عمل المنظمة.

4. الابتعاد عن استخدام الأفكار التقليدية في حل المشكلات المتشابهة خلال تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال

5. زيادة الاهتمام بالالتحاق بالدورات التدريبية لتزويد من المهارات والكفاءة والفاعلية.

6. العمل على توليد وجلب وربط أفكار تساهم في تطوير العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

2.2.5. توصيات الدراسة المتعلقة بالمنظمات الأهلية:

1. المساهمة بتوفير الدورات التدريبية والمنح التعليمية كنوع من أنواع التحفيز والعلاوات للعاملين بدائرة إدارة المشاريع لتزويد من فرص تطوير مهارات كادرها

2. زيادة الاهتمام بتوفير بيئة خصبة لدى المنظمات الأهلية تشجع على توليد الأفكار الإبداعية.

3. ضرورة الاستعانة باستشاريين من خارج المنظمة بالشكل الذي يساهم في رفع القيمة الإبداعية في المنظمة والعاملين لديها بالشكل الذي ينعكس على خدماتها.

4. زيادة الاهتمام برفع الوعي لدى العاملين لديها و تشجيعهم على تقديم أي أفكار جديدة وإبداعية.

5. الاهتمام بتقديم حوافز للعاملين في المنظمة أصحاب الأفكار الإبداعية لما لهذا الأمر من اثر كبير على رفع القيمة الإبداعية للمنظمة.

6. الاهتمام بتخصيص ميزانية بموازنة المنظمة لعملية التدريب والتعليم وبناء قدرات ومهارات كادرها البشري.

7. الاهتمام بالمقترحات والأفكار النادرة المقدمة من الجمهور والعمل على تطبيقها.

8. الاهتمام بإثراء المعرفة في المفاهيم الإبداعية لدى المدراء و الطاقم الإداري لديها.

9. الاهتمام بإدخال أساليب و طرق عمل جديدة للقيام بأعمالها وتنفيذ عملياتها الإدارية.

10. زيادة الاهتمام برفع الوعي لدى العاملين لديها بمعايير الجودة الشاملة.

11. إيجاد حلول إبداعية من شأنها العمل على تخفيض التكاليف الإدارية والتشغيلية للمنظمة.

12. اعتماد نماذج عملية لمعايير الجودة الشاملة لاستخدامها بتقييم العمل والأنشطة بشكل مستمر.

13. زيادة الاهتمام بعمل تحليل بشكل دوري للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

14. زيادة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا كإدخال نظم المعلومات واعتماد الأرشفة الإلكترونية.

15.زيادة الاهتمام بإحداث تدخلات سريعة بطرق مبتكرة وجديدة تلاءم احتياجات ورغبات الجمهور.

16.ضرورة إيجاد الحلول والبدائل الإبداعية لتأمين مصادر تمويل لعملها والعمل على استقطاب مصادر تمويل مستدامة.

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- المشاكل والتحديات التي تواجه التفكير الإبداعي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- قياس مدى فاعلية التفكير الإبداعي و أثره على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة.
- دور التفكير الإبداعي في تنمية فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور ، م. (711هـ): لسان العرب.
- الحلاق، س. (2019). واقع استخدام المزيج التنافسي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على الأندية الرياضية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو شنب، ج. (2019): أثر توظيف استراتيجية تنال القمر في تنمية مهارات التفكير الابداعي في مادة الدراسات الاجتماعية لدى طالبات الصف الثامني الاساسي بغزة، جامعة الأزهر، غزة.

- الشيبان، ع. (2015): المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى طلاب الموهوبين في التعليم العام من منظور مشرقي ومعلمي الموهوبين بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الشيخ، خالد. (2015): أنماط التفكير، المعهد العالمي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا.
- الشيخ، م. (2018): دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصغير، أ، ابراهيمي، أ. (2009): دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، العدالة العراقية.
- الصوفي، س. (2003): تمويل وتطبيع قصة المنظمات غير الحكومية، مجلة البيان، سلسلة دراسات وأبحاث القطاع الخيري.
- العابد، ف. (2015): العصف الذهني والتفكير المبدع، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العابد، ف. (2018): العصف الذهني والتفكير المبدع، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العالول، ع. (2012): مدخل على منظمات المجتمع المدني والتنمية، غزة، فلسطين.
- السلمي، ع. (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- السلمي، ع. (2002): إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للنشر، مصر.
- أبو الحسن، ع. (2016): دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات في الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحلو، أ. (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السكافي، ص. (2020): أثر استخدام الابداع في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة الرياضيات لدى طلبة الصف الرابع الأساسي في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو الكاس، ص. (2018): واقع إدارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، (دراسة ماجستير، غزة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو النصر، م. (2012): التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى النجاح (المجلد4)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- أبو الخيل، ي، أبو مطحنة، ب. (2018): أثر برنامج تعليمي قائم على الويب كويست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالب الصف الأول الثانوي بمبحث الحاسوب في الأردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن.
- أبو علبة، إ. (2013): التمويل الأوروبي للمنظمات الأهلية في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو الروس، م. (2015): دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة - دراسة حالة المنظمات الاهلية قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. غزة.
- الأخضر، خ. (2011): دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- أبو عوجة، ر. (2018): دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الاداري دراسة تطبيقية في البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- أفندي، م. (2008): الدوافع والآثار الاقتصادية للهجرة اليمنية إلى الخليج العربي وشرق أفريقيا، مجلة المستقبل العربي، الجمهورية اليمنية.
- اوسو، خ. (2015). دور التفكير الإبداعي في تحقيق التسويق الريادي بعد التعديل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، المعهد التقني الإداري، العراق.
- الشريف، أ، عبد الرحمن، م. (2018). العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي (بالتطبيق على عينة من المصارف بالسودان). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو غبن، أ. (2012): دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "من وجهة نظر الاكاديميين. غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- إمان، نايلي. (2019): محاضرات في مقياس إدارة المشاريع.

- البرغوثي، م. (2016): منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق المرحلة المقبلة، القدس، لجان الإغاثة الطبية.
 - أبو رمضان، م. (2020): دور المنظمات غي الحكومية في الحد من معدلات الفقر، اليوم العالمي لمكافحة الفقر في غزة، غزة.
 - بوزيان، ع. (2010): اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
 - بركاتي، ح. (2015): واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
 - بارود، إ. (2018). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة. غزة: جامعة الأزهر - رسالة ماجستير.
 - الجرجاوي، ط. (2012): أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجديد الأموال، الجامعة الإسلامية غزة.
 - جوبتا، ر. (2008): الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
 - حسن، م، عاصم. (2012): الميزة التنافسية للمؤسسات الخيرية، مجلة البيان، قضايا دعوية.
- <https://www.albayan.co.uk/mobile/MGZarticle2.aspx?ID=1816>
- حميدات، ر. (2014): رأس المال البشري في المكتبات لمراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات.
 - حيدر، خ. (2002): استراتيجيات إدارة الميزة التنافسية، بيروت، دار وائل للنشر، لبنان.
 - حيدر، ف. (2002): نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 - خليل، ن. (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
 - خليل، ن. (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
 - خير الدين، م. (2018): إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 - الديب، إ. (2005): استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى للترجمة، مصر.

- ديفيد، ر. (2008): الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية (المجلد 1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- رنكو، م. (2011): الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطوير والممارسة، دار سليمان القرنة، موهبة العلمية والعيكان للأبحاث والتطوير، المملكة العربية السعودية.
- سليمان، س. (2011): التفكير أساسياته وأنواعه تعليم وتنمية مهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- سويدان، ط، العدلوني، م. (2004): مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة.
- الشافعي، ص. (2016): دليل إدارة المشاريع، منتدى التواصل غزة.
- شاهين، س. (2007): واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشوبكي، م، أبو شمالة، م. (2013): مدى فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد البرش، ب. (2019): أثر الحصار السياسي المالي على قدرة المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية المجتمعية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الغفور، ص. (2015): متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، جامعة الأقصى، غزة.
- عمر، ع. (2017): التفكير الإبداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- علي، م. (2019). الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الكفاء التنافسي والميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية)، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عبد المنعم، س، أحمد، ع. (2016): خصائص الإبداع، العراق، جامعة بابل.
- عبد الهادي، ع. (2004): موضوعات أساسية في مضمون وشكل العلاقة بين السلطة والمجتمع الأهلي، مجلة السياسة الفلسطينية.
- العزاوي، ط. (2011): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الجزائر.

- العشي، ن. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العشي، ن. (2013): أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزطمة، ن. (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- علاونة، ش. (2013): الإبداع نظرياته والبحث والتطوير والممارسة، المملكة العربية السعودية، العبيكان.
- عنبر، ه. (2016): دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عنبر، ه. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغلاييني، م. (2015): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- فريز، إ. (2020): اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقدمة لتنمية وتطوير المدينة، نابلس، فلسطين.
- قانون الجمعيات الأهلية. (2000): قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، وزارة الداخلية، فلسطين.
- قشقش، خ. (2014): إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- قبلان، ز. (2010): الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
- كحيل، أ. (2016). إدارة الجودة الشاملة وعالقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- القصيبي، ج. (2007): التنمية البشرية مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت، لبنان.

- الكبيسي، ع. (2013): التفكير الجانبي وتطبيقات عملية (المجلد 1)، مركز ديونو لتعليم التفكير، جامعة الأنبار، عمان الأردن.
- مجذاب، ع. (2018): التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مسغوني، ن. (2018): دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية_ دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية الوادي، جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي.
- مسلم، س. (2011): واقع المشاركة الشعبية وأفاقها في فلسطين (المجلد 1)، فلسطين، مركز الشهيذة نبيل برير للتنمية.
- مطر، إ. (2019). أثر توظيف نموذج ويتلي المعدل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاتجاه نحو الرياضيات في وحدة الكسور لدى طلاب الصف الرابع الأساسي في محافظة غزة . غزة: جامعة الأزهر.
- المطيري، غ. (2012): أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المقادمة، ع. (2013): دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منادر، ل، حمامي، ن. (2016): العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
- منصور، ط. (2010): نظرية المنظمات مدخل العمليات، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان.
- النجار، ف، الملكوي، ن. (2010): نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع_ دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية (المجلد 26)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق.
- نوري، م. (ب. ت): إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات.
- وسيلة، ب. (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، رسالة ماجستير
- وزارة الداخلية. (2009): دائرة الجمعيات، مديرية الشؤون العامة، غزة.

- الوزني، م. (2007): اللامركزية والتنمية في الألفية الثالثة الميلادية، مركز التنوير العراقي، السودان.
- الوقائع الفلسطينية. (2007): قانون بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000.
- PMBOX. (2017): الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، معهد إدارة المشاريع، كندا.

المراجع الأجنبية

- 1- Porter, M. (1993): vantage concurrentiel des nations, Inter Edition.
- 2- Pietersen, W. (2010): Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc.
3. Madrid. .Effects of the Skills4Genius sports-based .(2017) .sara Santos Spain: Research Centre in Sports Sciences, Health Sciences and Human .Development, CIDESD, CreativeLab

4. The Effects of Different Applications on Creativity .(2015) .Şenel Elaldı
Sivas, Turkey: .Regarding Academic Achievement: A Meta-Analysis
.Cumhuriyet University

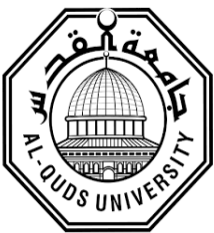
5. The Role of Organizational Innovation in .(2016) .Titus Muthami Kisingul
Kenya: .Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya
.The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا



الاستبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أما بعد ...

تقوم الباحثة قبة إجراء دراسة بعنوان :

"دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" وهي دراسة ميدانية في قطاع غزة، تستهدف الموظفين في إدارات المشاريع في المنظمات الأهلية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة في جامعة القدس أبو ديس.

لذا نأمل من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، و إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في فلسطين، علماً بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تُستخدم سوى لأغراض الدراسة العلمية فقط.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام.....

الباحثة

هبة نصيف عبد العال

أ- الأسئلة الشخصية:

النوع: ذكر أنثى .

العمر:

الدرجة العلمية: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا.

المسمى الوظيفي: مدير مشروع منسق مشروع أخرى حددها.....

سنوات الخبرة العملية

ب - محاور الاستبانة:

المحور الأول: التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى امتلاك مهارات التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية ،

الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض شدة	ارفض
الأصالة :هي عبارة عن الأفكار النادرة والخارجة عن المؤلف						
1	تتولد لديك أفكار جديدة أو مميزة أو خلاقة					
2	تستخدم أساليب وطرق مبتكرة للعمليات الادارية والفنية					
3	تتجنب الأفكار التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة					
4	تهتم بمقترحات العملاء فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها					
5	تساهم بفاعلية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل					
الطلاقة: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية وغير اللفظية عند الاستجابة لمثير معين والسرعة						

والسهولة في توليدها.						
					6	تمتلك القدرة على توليد الأفكار من وجهات نظر مختلفة
					7	تتمكن بسهولة وبسرعة إيجاد عدد كبير من الأفكار التي تساعد على انجاز المهام
					8	تمتلك القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة
					9	تستطيع صياغة الأفكار التي تم توليدها وربطها والتعبير عنها بشكل عملي
					10	هل تستخدم هذه الأفكار لتوليد عدد من الأفكار و الحلول او البدائل عند التعرض لأي مشكلة
المرونة: هي القدرة على التحرك من فكرة إلى أخرى بسهولة						
					11	يمكنك إجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم انجاز مهامك على أكمل وجه
					12	تهيء نفسك لتقبل أي نقد يمكن أن يوجه اليك
					13	تقوم بتجديد وتحديث الأفكار الجيدة
					14	يمكنك تحويل مسار تفكيرك حسب الظروف أو الموقف المطروح لتحقيق مصلحة المنظمة
					15	تظهر المرونة بوضوح في خططك و أهدافك
الإفازة: هي القدرة على توسيع الأفكار البسيطة						
					16	يمكنك التوسع في أي فكرة وإضافة المعلومات اللازمة والتفاصيل عليها

					تمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض بطريقة مبسطة	17
					يمكنك تطوير أي فكرة من شأنها أن تعمل على تحسين أدائك	18
					تطور نفسك من خلال التعلم الذاتي بشكل مستمر	19
					تختبر الفكرة المبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها.	20
الاحساس بالمشكلات: الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة الداخلية والخارجية والتحقق من وجودها أو اكتشافها						
					تمتلك الخبرة والمهارة للإحساس المبكر بالمشكلة	21
					يمكنك تحديد سبب المشكلة بدقة وبوقت أسرع من الآخرين	22
					تقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة	23
					تسعى إلى ربط العلاقة ما بين المشكلة والحلول الأولية المتوفرة	24
					تجمع باستمرار البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامك.	25

المحور الثاني : الميزة التنافسية :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى تطبيق المنظمة للميزة التنافسية ، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب اختيارك :

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	ارفض شدة
التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بتكلفة أقل مقارنة مع منافسيها						
1	تستخدم إدارة المنظمة نظام متطور للرقابة على الأداء					
2	التكاليف الإدارية في المنظمة منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة					
3	تسعى المنظمة إلى ابتكار أساليب ترويجية لخدماتها ذات تكلفة منخفضة.					
4	تستخدم المنظمة الموارد المتاحة بصورة مثلى مقارنة بالمنظمات المنافسة					
5	تعمل المنظمة على تطوير نظام عملها لاستقطاب الممولين					
6	تمتلك المنظمة موارد مميزة ومنفردة يصعب القدرة على تقليدها من قبل المنافسين					
الجودة: يعني قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بما يتطابق مع حاجات ورغبات الجمهور						
7	تعتمد إدارة المنظمة البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة وعي العاملين بالجودة.					
8	تعتمد إدارة المنظمة التقنيات الحديثة والمتطورة لتحسين جودة الخدمة المقدمة .					
9	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تقديم خدمات تتطابق مع حاجات ورغبات القطاع الأوسع من الجمهور					
10	تطبق إدارة المنظمة أنشطة الجودة المخطط لها لضمان					

					توظيف العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.
					11 تركز إدارة المنظمة على خصائص جودة الخدمة ذو الجودة العالية لتحقيق رضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة لديه.
					12 تقوم المنظمة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية
					13 تخصص المنظمة ميزانية خاصة لعملية بناء القدرات وتنمية المهارات للعاملين.
الإبداع: العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد					
					12 تراعي إدارة المنظمة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين.
					13 تتبنى إدارة المنظمة روح المغامرة في رغبتها للوصول إلى الهدف
					14 تعتمد إدارة المنظمة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.
					15 تعتمد إدارة المنظمة استراتيجية قيادة الإبداع لتبني أفكار جديدة
					16 تمنح إدارة المنظمة حوافز مادية ومعنوية للمبدعين لتقديمهم أفكار مميزة وإبداعية
					17 تعمل إدارة المنظمة باستمرار على جمع المعلومات لكيفية تطوير أفكار إبداعية لتقديم خدماتها
					18 تهتم إدارة المنظمة بمقترحات الجمهور فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها

					تتبنى المنظمة ثقافة الإبداع واستمرار الأفكار الجديدة والخلافة	19
المرونة: القدرة على إنتاج خدمات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل الخدمات الجديدة بسرعة استجابة لحاجات ورغبات الجمهور						
					تعتمد المنظمة على فلسفة العلاقات مع جمهورها لبناء قاعدة معرفية لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة	17
					تهتم المنظمة بكل شيء جديد لزيادة مساحة خدماتها	18
					تستخدم المنظمة التكنولوجيا في توسيع وتعزيز الأفكار	19
					تحرص المنظمة على تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات	20
					تلبى المنظمة كافة رغبات جمهورها من خدمات بجودة عالية	21
					تمنح المنظمة التفويض لإدارة المشاريع لديها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	22
الوقت: قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة بأوقات سريعة						
					تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة والسريعة لحاجات جمهورها عن طريق الابتكار والإبداع في خدماتها	22
					تحرص المنظمة إلى إجراء التغييرات المستمرة في الأنشطة المستمرة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية	23
					تقوم المنظمة بشكل مستمر بالبحث عن طرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات المتزايدة	24

					والمتنامية في الأنشطة الخدمائية
					25 تحرص المنظمة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتعلق بالعمل

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،،

ملحق (2): أسماء المحكمين

قائمة محكمين الاستبانة	م
الدكتورة تهاني جفال	1
الدكتور حسن السعدوني	2
الدكتور مروان الأغا	3
الدكتور بدر حمدان	4
الدكتور بسام أبو حشيش	5
الدكتور سليمان الطلاع	6
الدكتور نبيل أبو شمالة	7

ملحق (3): أسماء الجمعيات في قطاع غزة

العنوان	اسم الجمعية	العنوان	اسم الجمعية
الوسطى	مركز المغازي الثقافي	كافة محافظات القطاع	اتحاد لجان العمل الزراعي
الوسطى	جمعية الزهراء لتطوير المرأة والطفل	غزة	مجموعة الهيدرولوجيين
رفح	جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل	كافة محافظات القطاع	مركز العمل التنموي معاً
غزة	الاتحاد النسائي الفلسطيني	خانيونس - رفح	جمعية المزارعين الفلسطينيين
غزة	اتحاد لجان المرأة الفلسطينية	خانيونس	جمعية مركز خزاعة للزراعة المستمرة
غزة	مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة	رفح	المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية
غزة	جمعية الأدهم الخيرية	الوسطى	اتحاد جمعيات المزارعين الفلسطينيين
الوسطى	جمعية المنال لتطوير المرأة الريفية	خانيونس	جمعية السطر الغربي لتطوير الريف وتنمية المزارع
كافة قطاع غزة	مركز البرامج النسائية	رفح	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي
شمال قطاع غزة	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	الوسطى	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور
غزة	جمعية بيت المستقبل	خانيونس	جمعية الفخاري للتنمية الريفية
غزة	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين	خانيونس	الجمعية الشرقية للتطوير والزراعة
شمال قطاع غزة	مركز الإرشاد التربوي	خانيونس - غزة	الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان
كافة قطاع غزة	جمعية الهلال الأحمر لقطاع غزة	خانيونس	جمعية النخيل الفلسطينية للتنمية والتطوير
شمال قطاع غزة	جمعية العنقاء للتنمية المجتمعية	الوسطى	جمعية المنال لتطوير المرأة الريفية
شمال قطاع غزة	جمعية جباليا للتأهيل	خانيونس	جمعية أهالي المواصي الخيرية
غزة	الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار "بادر"	الوسطى	جمعية براعم الأمل والمحبة
غزة	الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان	غزة	المركز العربي للتطوير الزراعي
الوسطى	جمعية نوى للثقافة والفنون	غزة	منتدى غزة للزراعة الحضرية وشبه حضرية
الوسطى	جمعية منتدى التواصل	كافة قطاع غزة	مركز شؤون المرأة
غزة	فارس العرب للتنمية والأعمال الخيرية	غزة	جمعية المرأة العاملة للتنمية
غزة	جمعية عطاء فلسطين الخيرية	غزة	جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل
غزة	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	غزة	جمعية الخريجات الجامعيات

غزة	مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	شمال قطاع غزة	جمعية العطاء الخيرية
شمال قطاع غزة	مؤسسة برامج الطفولة المبكرة	شمال قطاع غزة	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي

ملحق (4): صدق الاتساق الداخلي

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية)

م	فقرات بعد (الأصالة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تتولد لديك أفكار جديدة أو مميزة أو خلاقة	0.938*	0.01
2	تستخدم أساليب وطرق مبتكرة للعمليات الادارية والفنية	0.754*	0.01
3	تتجنب الأفكار التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة	0.868*	0.01
4	تهتم بمقترحات العملاء فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها	0.908*	0.01
5	تساهم بفاعلية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل	0.844*	0.01

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (الطلاقة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تمتلك القدرة على توليد الأفكار من وجهات نظر مختلفة	0.904*	0.01
2	تتمكن بسهولة وبسرعة ايجاد عدد كبير من الأفكار التي تساعد على انجاز المهام	0.906*	0.01
3	تمتلك القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	0.898*	0.01
4	تستطيع صياغة الأفكار التي تم توليدها وربطها والتعبير عنها بشكل عملي	0.906*	0.01
5	هل تستخدم هذه الأفكار لتوليد عدد من الأفكار والحلول او البدائل عند التعرض لأي مشكلة	0.935*	0.01

م	فقرات بعد (المرونة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يمكنك اجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم انجاز مهامك على أكمل وجه	0.850*	0.01
2	تهيئ نفسك لتقبل أي نقد يمكن أن يوجه اليك	0.779*	0.01
3	تقوم بتجديد وتحديث الأفكار الجيدة	0.846*	0.01
4	يمكنك تحويل مسار تفكيرك حسب الظروف او الموقف المطروح لتحقيق مصلحة المنظمة	0.790*	0.01
5	تظهر المرونة بوضوح في خططك وأهدافك	0.823*	0.01

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (الإفاضة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يمكنك التوسع في أي فكرة وإضافة المعلومات اللازمة والتفاصيل عليها	0.899*	0.01
2	تمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض بطريقة مبسطة	0.694*	0.01
3	يمكنك تطوير أي فكرة من شأنها أن تعمل على تحسين أدائك	0.949*	0.01
4	تطور نفسك من خلال التعلم الذاتي بشكل مستمر	0.887*	0.01
5	تختبر الفكرة المبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها.	0.873*	0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (الإحساس بالمشكلات)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تمتلك الخبرة والمهارة للإحساس المبكر بالمشكلة	0.900*	0.01
2	يمكنك تحديد سبب المشكلة بدقة وبوقت أسرع من الآخرين	0.893*	0.01
3	تقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة	0.937*	0.01
4	تسعى إلى ربط العلاقة ما بين المشكلة والحلول الأولية المتوفرة	0.929*	0.01
5	تجمع باستمرار البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامك.	0.899*	0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ب- صدق الاتساق الداخلي ل فقرات المحور الثاني (تحقيق الميزة التنافسية)

م	فقرات بعد (التكلفة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تستخدم إدارة المنظمة نظام متطور للرقابة على الأداء	0.832*	0.000
2	التكاليف الإدارية في المنظمة منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة	0.802*	0.000
3	تسعى المنظمة إلى ابتكار أساليب ترويجية لخدماتها ذات تكلفة منخفضة.	0.927*	0.000
4	تستخدم المنظمة الموارد المتاحة بصورة مثلى مقارنة بالمنظمات المنافسة	0.835*	0.000
5	تعمل المنظمة على تطوير نظام عملها لاستقطاب الممولين	0.966*	0.000
6	تمتلك المنظمة موارد مميزة ومنفردة يصعب القدرة على تقليدها من قبل المنافسين	0.851*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (الجودة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تعتمد إدارة المنظمة البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة وعي العاملين بالجودة.	0.904*	0.000
2	تعتمد إدارة المنظمة التقنيات الحديثة والمتطورة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	0.874*	0.000
3	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تقديم خدمات تتطابق مع حاجات ورغبات القطاع الأوسع من الجمهور	0.902*	0.000
4	تطبق إدارة المنظمة أنشطة الجودة المخطط لها لضمان توظيف العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.	0.924*	0.000

0.000	0.899*	5	تركز إدارة المنظمة على خصائص جودة الخدمة ذو الجودة العالية لتحقيق رضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة لديه.
0.000	0.881*	6	تقوم المنظمة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية
0.000	0.778*	7	تخصص المنظمة ميزانية خاصة لعملية بناء القدرات وتنمية المهارات للعاملين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط (بيرسون)	م	فقرات بعد (الإبداع)
0.000	0.813*	1	تراعي ادارة المنظمة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين.
0.000	0.885*	2	تتبنى ادارة المنظمة روح المغامرة في رغبتها للوصول إلى الهدف
0.000	0.863*	3	تعتمد إدارة المنظمة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.
0.000	0.943*	4	تعتمد إدارة المنظمة استراتيجية قيادة الابداع لتبني افكار جديدة
0.000	0.738*	5	تمنح ادارة المنظمة حوافز مادية ومعنوية للمبدعين لتقديمهم أفكار مميزة وابداعية
0.000	0.946*	6	تعمل ادارة المنظمة باستمرار على جمع المعلومات لكيفية تطوير افكار ابداعية لتقديم خدماتها
0.000	0.939*	7	تهتم ادارة المنظمة بمقترحات الجمهور فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها
0.000	0.996*	8	تتبنى المنظمة ثقافة الابداع واستمرار الأفكار الجديدة والخلقة

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (المرونة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تعتمد المنظمة على فلسفة العلاقات مع جمهورها لبناء قاعدة معرفية لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة	0.893*	0.000
2	تهتم المنظمة بكل شيء جديد لزيادة مساحة خدماتها	0.891*	0.000
3	تستخدم المنظمة التكنولوجيا في توسيع وتعزيز الأفكار	0.901*	0.000
4	تحرص المنظمة على تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات	0.891*	0.000
5	تلبي المنظمة كافة رغبات جمهورها من خدمات بجودة عالية	0.954*	0.000
6	تمنح المنظمة التفويض لإدارة المشاريع لديها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	0.834*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

م	فقرات بعد (الوقت)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتقدة والسريعة لحاجات جمهورها عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها	0.941*	0.000
2	تحرص المنظمة الى اجراء التغييرات المستمرة في الأنشطة المستمرة وفق متطلبات المجتمع والتغيرات البيئية	0.891*	0.000
3	تقوم المنظمة بشكل مستمر بالبحث عن طرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات المتزايدة والمتنامية في الأنشطة الخدمائية	0.947*	0.000
4	تحرص المنظمة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتعلق بالعمل	0.887*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبيان.....137
- ملحق (2): أسماء المحكمين.....144
- ملحق (3): أسماء الجمعيات في قطاع غزة.....145
- ملحق (4): صدق الاتساق الداخلي.....146

فهرس الجداول

- جدول 1.2: مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي 21
- جدول 2.2: مفاهيم وتعريفات الميزة التنافسية، جرد من الباحثة من خلال الأدبيات السابقة 29
- 2.8.2.2. أنواع المعرفة 39
- 3.8.2.2. تحويل المعرفة 39
- جدول 2.2: عدد الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة لعام 2020 52
- جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر 76
- شكل 3.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي 78
- جدول 3.3: الصديق البنائي للدراسة 82
- جدول 4.3: مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرونباخ- ألفا 83
- جدول 15.3: سلم مقياس الدراسة 84
- جدول 1.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار T لأبعاد الدراسة 87
- جدول 2.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الأصالة " 90
- جدول 3.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الطلاقة " 92
- جدول 4.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " المرونة " 93
- جدول 5.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الإفاضة " 94
- جدول 6.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الإحساس بالمشكلات " 96
- جدول 7.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " التكلفة " 97
- جدول 8.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الجودة " 99
- جدول 9.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الإبداع " 101
- جدول 10.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " المرونة " 103
- جدول 11.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لفقرات بعد " الوقت " 104
- جدول 12.4: معامل بيرسون للارتباط 106
- جدول 13.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى 107
- جدول 14.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى 108
- جدول 15.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية 109
- جدول 16.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة 111
- جدول 17.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة 112
- جدول 18.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة 114

فهرس الأشكال

- شكل 1.1: متغيرات الدراسة _____ 7
- شكل 1.2: مراحل التفكير الإبداعي _____ 15
- شكل 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس _____ 76
- شكل 2.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية _____ 77

فهرس المحتويات

أ	إقرار:
ب	شكر وعرهان
ج	مصطلحات الدراسة
هـ	الملخص:
ز	Abstract:
1	الفصل الأول خلفية الدراسة
1	1.1 مقدمة الدراسة
2	2.1 مبررات اختيار موضوع الدراسة
3	3.1 مشكلة الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 متغيرات الدراسة
7	9.1 حدود الدراسة
8	10.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني أدبيات الدراسة
9	1.2 التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية
9	مقدمة:
10	1.1.2 مفهوم التفكير:
10	2.1.2 الإبداع:
10	1.2.1.2 مفهوم الإبداع:
11	2.2.1.2 أساسيات الإبداع:
11	1.2.2.1.2 سمات الشخص المبدع: (السكافي، 2020)
12	2.2.2.1.2 البيئة المسيرة للإبداع: (سويدان والعدلوني، 2004)
12	3.2.3.1.2 خصائص عملية الإبداع:
13	3.1.2 التفكير الإبداعي:

- 13 _____ مفهوم التفكير الإبداعي: 1.3.1.2
- 14 _____ مراحل التفكير الإبداعي: (النصر، 2012) 2.3.1.2
- 16 _____ معيقات التفكير الإبداعي: (الشيخ، 2018) 3.3.1.2
- 16 _____ أهمية التفكير الإبداعي: (اوسو، 2015) 4.3.1.2
- 17 _____ أبعاد التفكير الإبداعي: (الشيبان، 2015) 5.3.1.2
- 18 _____ إدارة المشاريع 4.1.2
- 18 _____ تعريف إدارة المشاريع: 1.4.1.2
- 19 _____ وظائف إدارة المشروع: (عنبر، 2016) 2.4.1.2
- 19 _____ مراحل ادارة المشروع: (الشافعي، 2016) 3.4.1.2
- 20 _____ أطراف إدارة المشروع: (عبدي، 2013) 4.4.1.2
- 21 _____ المسار الوظيفي لمدير المشروع: (خير الدين، 2018) 5.4.1.2
- 22 _____ فريق المشروع: 6.4.1.2
- 23 _____ الإبداع الإداري: (منصور، 2010) 5.1.2
- 23 _____ مستويات الإبداع: (مسغوني وقدة، 2018) 1.5.1.2
- 24 _____ الإدارة الإبداعية: (العزاوي، 2011) 2.5.1.2
- 24 _____ 1.2.5.1.2
- 24 _____ حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية:
- 25 _____ 2.2.5.1.2. التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية: (أبوعجوة، 2018)
- 27 _____ 2.2 الميزة التنافسية
- 27 _____ مقدمة:
- 28 _____ 1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:
- 31 _____ 2.2.2 أهمية الميزة التنافسية:
- 31 _____ 3.2.2 أنواع الميزة التنافسية: (Porter, 1993)
- 32 _____ 4.2.2 خصائص الميزة التنافسية:
- 33 _____ 4.2.2 مصادر الميزة التنافسية: (مسغوني وقدة، 2018)
- 34 _____ 5.2.2 عناصر الميزة التنافسية: (قشقش، 2014)

35	6.2.2. أبعاد الميزة التنافسية:
35	الكلفة
35	الجودة
36	المرونة
36	الوقت
37	الإبداع
38	7.2.2. الإبداع في بناء الميزة التنافسية: (ديفيد، 2008)
38	8.2.2. أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية:
38	1.8.2.2. إدارة المعرفة:
39	2.8.2.2. أنواع المعرفة: (مناد وحمامي، 2016)
39	3.8.2.2. تحويل المعرفة: (الأخضر، 2011)
41	4.8.2.2. نظم معلومات المعرفة:
41	9.2.2. قياس الإبداع في المؤسسة: (بوزيان، 2010)
43	10.2.2. الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية:
44	1.10.2.2. دوافع تولد الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية: (حسن، 2012)
45	2.10.2.2. أساليب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: (وسيلة، 2012)
45	3.10.2.2. درجة الاستدامة للميزة التنافسية في المؤسسات:
46	11.2.2. معوقات الميزة التنافسية:
47	3.2 ماهية المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
47	المقدمة:
48	1.3.2. تعريف المنظمات الأهلية:
49	2.3.2. نبذة عن نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين:
49	1.2.3.2. المراحل التي مرت بها المنظمات الأهلية في فلسطين:
49	المنظمات الأهلية (1917- 1948م):
49	المنظمات الأهلية (1948-1967م):
50	المنظمات الأهلية (1967- 1994م):

- 51 المنظمات الأهلية (1994م- حتى الآن): _____
- 51 3.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية وأهميتها وأهدافها: _____
- 51 1.3.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية: _____
- 52 2.3.3.2 أهداف المنظمات غير الحكومية: _____
- 53 3.3.3.2 الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية: _____
- 54 4.3.2 أهمية المنظمات غير الحكومية: _____
- 56 5.3.2 دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة: (الصغير وبرايمي، 2009)
- 6.3.2 خصائص المنظمات غير الحكومية وفقاً للقانون الفلسطيني قانون رقم (1) لعام 2000
- 58 (الأهلية، 2000): _____
- 60 6.3.2 الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في فلسطين: (عبدالريش، 2019) _
- 62 7.3.2 عناصر ومؤشرات نجاح المنظمات الأهلية: (عبدالريش، 2019) _____
- 62 8.3.2 مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة: _____
- 64 4.2 الدراسات السابقة _____
- 64 مقدمة _____
- 64 1.4.2 الدراسات المحلية: _____
- 67 2.4.2 الدراسات العربية: _____
- 70 3.4.2 الدراسات الاجنبية: _____
- 72 4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة: _____
- 72 1.4.4.2 التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: _____
- 73 2.4.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: _____
- 73 3.4.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: _____
- 74 الفصل الثالث المنهجية والإجراءات _____
- 74 المقدمة: _____
- 75 1.3 منهج الدراسة _____
- 75 2.3 مجتمع الدراسة _____
- 75 1.2.2.3 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس: _____
- 76 2.2.2.3 توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر: _____

- 77 3.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية: _____
- 77 4.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي: _____
- 78 5.2.2.3. توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة: _____
- 78 جدول 2.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة _____
- 79 3.3 أداة الدراسة _____
- 79 4.3 صدق أداة الدراسة _____
- 79 1.4.3. الصدق الظاهري: _____
- 80 2.4.3. صدق الاتساق الداخلي: _____
- 82 3.4.3. الصدق البنائي: _____
- 82 5.3 ثبات أداة الدراسة: _____
- 84 6.3 اختبار التوزيع الطبيعي _____
- 84 7.3 المعالجة الإحصائية _____
- 85 8.3 مصادر الحصول على البيانات _____
- 85 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة _____
- 86 الفصل الرابع النتائج ومناقشتها _____
- 86 مقدمة _____
- 86 1.4 نتائج أسئلة الدراسة _____
- 1.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرئيسي: ما دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق
الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة؟ _____ 86
- 2.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى توافر أبعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في إدارة
المشاريع التنموية لدى المنظمات الأهلية؟ _____ 90
- 1.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الأصالة): _____ 90
- 2.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الطلاقة): _____ 92
- 3.2.1.4. تحليل فقرات بعد (المرونة): _____ 93
- 4.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الإفاضة): _____ 94
- 5.2.1.4. تحليل فقرات بعد (الإحساس بالمشكلات): _____ 96
- 3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما أهمية تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية؟
_____ 97
- 1.3.1.4. تحليل فقرات بعد (التكلفة): _____ 97

2.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الجودة): _____ 99

3.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الإبداع): _____ 101

4.3.1.4. تحليل فقرات بعد (المرونة): _____ 103

5.3.1.4. تحليل فقرات بعد (الوقت): _____ 104

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية؟ _____ 106

2.4. اختبار فرضيات الدراسة _____ 107

1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة _____ 107

1.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. _____ 108

2.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. _____ 109

3.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. _____ 111

4.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفاضة على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. _____ 112

5.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحساس بالمشكلات على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. _____ 113

2.2.4. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة يعزى لمتغير (النوع، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي) _____ 115

جدول 19.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسية الثانية _____ 115

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات _____ 118

مقدمة _____ 118

1.5 _____ 118

نتائج الدراسة _____ 118

1.5.1 نتائج الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية: _____ 118

1.5.2 نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير "التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع": _____ 118

120	نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير "الميزة التنافسية"
121	توصيات الدراسة
121	1.2.5. توصيات الدراسة المتعلقة بالكادر العامل في دائرة إدارة المشاريع:
122	2.2.5. توصيات الدراسة المتعلقة بالمنظمات الأهلية:
123	3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
123	المصادر والمراجع
123	أولاً: المراجع العربية
130	المراجع الأجنبية
131	الملاحق
147	فهرس الملاحق
148	فهرس الجداول
149	فهرس الأشكال