



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة
رام الله والبيرة: الواقع والمعوقات وأساليب التطوير

إيناس فيصل عطا الجعبري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ — 2013م

الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة:
الواقع والمعوقات وأساليب التطوير

إعداد:

إيناس فيصل عطا الجعبري

بكالوريوس لغة إنجليزية - جامعة القدس المفتوحة - أريحا

المشرف: د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية
الريفية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1434 هـ — / 2013 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة
رام الله والبيرة: الواقع والمعوقات وأساليب التطوير

إسم الطالبة: إيناس فيصل عطا الجعبري

الرقم الجامعي: 20714452

المشرف: د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2013/1/26 من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة أسمائهم وتواقيعهم :

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة : د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم

التوقيع:

2- ممتحناً داخلياً : د. محسن عدس

التوقيع:

3- ممتحناً خارجياً : د. مجيد منصور

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2013 م

الإهداء

إلى

أبي الغالي الذي شجعني دوماً على العلم والمثابرة، وسعيه الدائم لأكون الأفضل.
أمي الحنونة مهجة قلبي وأم الخير والعطاء والتضحية والطمأنينة.
زوجي الحبيب وأب أطفالي الذي وقف بجانبني وساندني بكل شيء ... شكراً لك .
إبني آدم بسمه عمري أشكر الله دوماً على منحنا إياك.
أخوتي و أخواتي الأعزاء (شروق،ناردين،علاء،عنان،وجدي) أحبكم جميعاً .
أمي الثانية وأم زوجي أطال الله بعمرك وحفظك من كل سوء.
روح أجدادي الطاهرة عزمي مرقه وعطا الجعبري رحمهم الله و روح جدتي أم أبي
رحمها الله .
أهديكم جميعاً هذا العمل ووفقني الله وأياكم دائماً وأبداً...

إيناس فيصل عطا الجعبري

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

إيناس فيصل عطا الجعبري

التاريخ: 2012 /12/26

شكر وعرفان

أبدأ الشكر لله تعالى، الذي وفقني في حياتي العلمية والعملية.
ومن ثم أتقدم بالشكر إلى الصرح العلمي جامعة القدس، وبالأخص معهد التنمية الريفية المستدامة.
شكر خاص لحضرة الدكتور عبد الرحمن الحاج، مشرف هذه الدراسة، والذي ساندني بالنصح والإرشاد.
وشكر وتقدير للممتحنين الدكتور محسن عدس، الممتحن الداخلي، والدكتور مجيد منصور الممتحن الخارجي.
كما أشكر المهندس وجدي سلطان وزوجته شروق سلطان لمساندتهم ودعمهم وتقديم يد المساعدة لأخراج هذه الرسالة بالصورة المطلوبة كما وأخص بالذكر زوجي العزيز وسام أبو عصب لمساندته الدائمة لي وسعيه لأتمام هذا العمل بالشكل المطلوب.
وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل وإخراجه بهذا الشكل.

المصطلحات

- الإبداع** : عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة، أو أفكار غير مستهلكة بطرق جديدة (خيرالله، 2009).
- الإبداع الإداري** : القدرة على إبتكار أفكار وطرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل، أو إجراء تحسينات عليها، وتسم بتحقيق المنفعة العامة، ولها علاقة بالسمات الشخصية للفرد التي تؤثر على أداء عمله، وهذه القدرة العقلية يمكن تطويرها وتنميتها، لتنمية المنظمة وتحسين أدائها (خيرالله، 2009).
- المنظمة الأهلية** : هي 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. (قانون الجمعيات الخيرية، 2000).
- الموظف** : الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام الوظائف أياً كانت طبيعة هذه الوظيفة. (قانون الخدمة المدنية، 2005).
- المدير** : فرد في المنظمة مسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط تنظيم صنع واتخاذ القرار قيادة وتوجيه ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة (الصرن، 2000).
- المعوقات** : وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (درويش، 2005).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري، ومعيقاته، وأساليب تطويره من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة، وتقديم مقترحات للإرتقاء بمستواها . تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة ما بين تموز 2012 وحتى تشرين الثاني 2012 ، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات المنظمات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (2990) في (239) منظمة. واختيرت عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (150) موظف وموظفة، في(30) مؤسسة ولجمع البيانات من العينة تم بناء استمارة استبيان كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها .

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة كما تمت المعالجة اللازمة للبيانات باستخدام أساليب احصائية تمثلت باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحابية، الانحرافات المعيارية . ولإختبار الفرضيات استخدمت نتائج إختبار ت وإختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وأما أهم نتائج المجال الأول والذي يبحث في واقع الإبداع الإداري، فتتلخص في أن الإدارة تحدد أهدافها بكل دقة ووضوح كما أنها تخصص وقتاً للتخطيط في عملها اليومي، ولكنها ضعيفة في مكافأة الموظفين ذوو التفكير المتميز والمبدع .

كما وتمثلت أبرز معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، كما أن معظم الموظفين في المنظمات لا يشعرون بالإستقرار الوظيفي .

أما أبرز أساليب تطوير الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة فتمثلت في ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار، والإجتماع الدوري مع العاملين، وتزويد العاملين بالمصادر اللازمة، والدعم الكامل المطلوب لإنجاز المهمات. كما وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في استجابات الموظفين حول واقع الإبداع الإداري، ومعيقاته، وأساليب تطويره باختلاف متغيراتهم الديمغرافية.

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة الحد من اتباع الأسلوب المركزي وتمركز المهام والسلطة، وتوفير الاستقرار الوظيفي للموظفين، وضرورة عقد دورات خاصة في الإبداع الإداري للمدراء، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين في مختلف مستوياتهم ومواقعهم حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس الإيجابي بينهم.

The reality, obstacles and development methods of management creativity from the perspective of non-governmental organizations' employees in Ramallah and Al-Bireh governorate

Prepared by : Enas Faisal Al Ja'bary

Supervised by : Dr. Abd Al Rahman Al Haj Ibrahim

Abstract

This study aimed at examining the reality, obstacles and development methods of management creativity from the perspective of non-governmental organizations' employees in Ramallah and Al-Bireh governorate, as well as presenting suggestions for upgrading its level.

This study has been conducted during the period from July 2012 to November 2012. The study population was consisted of male and female employees of the non-governmental organizations in Ramallah and Al-Bireh governorate; whose number reached (2990) employees in (239) organizations. A representative sample of the study population consisting of (150) male and female employees in (30) organizations was selected using the simple random sampling. For the purpose of collecting data from the sample, a questionnaire was designed as being the study tool, and its validity and stability were ensured.

The researcher has used the descriptive approach for completing this study, and the required data processing was conducted using statistical methods represented in the extraction of numbers, percentages, arithmetic means, and standard deviations. Moreover, for the purpose of testing hypotheses, the researcher has used the results of t-test and one-way analysis of variance test by using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The main findings of the first area which examines the reality of management creativity are summarized in the fact that the management sets its objectives accurately and clearly, and it specifies time for planning its daily business, however, it is considered weak in terms of rewarding employees who have creative and distinctive thinking.

The main obstacles of management creativity in the non-governmental organizations in Ramallah and Al-Bireh governorate were represented in the fact that the management adopts centralization with regards to problems solving, and the majority of employees in such organizations suffer from job instability.

The main techniques of developing management creativity in the non-governmental organizations in Ramallah and Al-Bireh governorate were represented in the necessity of encouraging employees to participate in decision making, holding regular meetings with employees, as well as providing them with the necessary resources and full support required for tasks accomplishment.

Furthermore, the study findings have indicated that there are no differences in employees' responses regarding the reality, obstacles, and development methods of management creativity in accordance with the employees' different demographic variables.

In light of the study findings, the researcher has recommended that it is necessary to eliminate the usage of centralization as well as centralizing tasks and authority, the availability of job stability for employees, as well as conducting special courses on management creativity for managers, in addition to providing material and spiritual incentives for creative persons at their different levels and positions for the purpose of making creativity a field for positive competition among them.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن الإبداع الإداري، مشكلة الدراسة، أهميتها، مبرراتها، أسئلتها، فرضياتها، أهدافها.

1.1 المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف مهامها تحدياً مشتركاً في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغير والإبداع في النظام المؤسسي تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغير في مجالات التنمية والتطور الحضاري (الطيب، 1988م).

ولأن الإدارة هي عصب المنظمات والمؤسسات بأنواعها وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة فقد آن الأوان لتحديث إدارتنا من خلال غرس ثقافة الإبداع والتميز في إدارة مؤسساتنا والتخلص من البيروقراطية والروتين والاختلالات الهيكلية في الجسد التنظيمي لهذه المؤسسات (الفاعوري، 2005).

فالإبداع من المواضيع المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال وهو سمة من سمات الشركات الناجحة والتميزة في الدول المتقدمة لذلك أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في هذه الدول وحتى الدول النامية ضرورة قصوى في العصر الحديث ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطور المجتمع وتقدمه وكذلك كونه الأداة الرئيسة للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية والمختلفة

وتحديات المستقبل، وفي هذا الصدد يؤكد معظم الباحثين أن الاهتمام بالتفكير الإبداعي يعبر عن حاجة المجتمعات لزيادة وتنمية ثروتها البشرية من القادة والإداريين وذلك بهدف مواجهة تحديات العصر فعلى عاتق المبدعين يقع عبء تطوير المجتمع وتقدمه متحملين في ذلك الكثير من المصاعب والمشاكل النفسية والاجتماعية. (الصرن، 2001).

والإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف بشرط أن تكون أفكاراً مفيدة. وحتى يبدع الفرد لمنشأته، يجب أن توفر المنشأة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح بيئة المنشأة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فكثير من المدراء والرؤساء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المنشأة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى سوء أداء المنشأة. فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم فيجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص.

ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه. كما أن التسكين الوظيفي في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

فالإبداع يدعم قوة اقتصاد أي منشأة في تميزها عن المنشآت الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع. (المعيلي، 2009).

والمجتمع الفلسطيني أحد المجتمعات النامية التي تحتاج إلى تحفيز أفرادها العاملين في مختلف مؤسساتها ومنظماتها على التفكير الإبداعي لحل المشكلات والقضايا التي تواجههم وعدم الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات.

لذلك وبناء على ما تقدم من الضروري البحث والتشجيع على إتباع الطرق المعاصرة والإبداعية من قبل المؤسسات والمنظمات للاستفادة من القدرات الإبداعية لموظفيها والعمل على تنميتها لديهم، فالمؤسسات الأهلية في فلسطين هي من المؤسسات المهمة التي يجب أن يتوفر لها المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم لموظفيها والمشجع على العمل الإبداعي .

2.1 مبررات الدراسة

إنطلقت الدراسة من المبررات التالية :

- يعتبر موضوع البحث محاولة لقياس واقع الإبداع الإداري في المنظمات الفلسطينية.
- أهمية الوقوف على ادراك المنظمات الاهلية لهذا المفهوم المهم.
- لإعتبار الإبداع الإداري عامل مهم لنهوض المؤسسات.
- أهمية ممارسة الإبداع الإداري كوسيلة للتطور والنمو.
- لأهمية الدور الكبير التي تقوم به المنظمات الاهلية في المجتمع الفلسطيني.
- لتعزيز حاجة الموظفين لإدارات مبدعة تدعم التفكير الإبداعي لديهم.
- إستكمال متطلبات درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

3.1 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالنقاط الأساسية التالية:

الأهمية العلمية: جاءت الدراسة تنمى لباقي الدراسات التي أجريت في مجالات محددة، في حدود علم الباحثة، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة الفلسطينية بدراسة من هذا النوع، وفتحاً لآفاق جديدة لدراسات مستقبلية في مجالات تطبيقية تخص الإبداع في مختلف أبعاده، و دوره في تعزيز بناء المجتمع، وتعزيز التنافس الإيجابي في ما بين الموظفين، وأهمية إنقادات الإدارات إلى هذا الجانب الهام الذي له تأثيره المباشر على الموظف والمنظمة.

الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة أساساً علمياً للمنظمات الأهلية الفلسطينية نحو توجهاتها الجديدة تجاه الإبداع والتطوير الإداري، وإستخدامه أيضاً تجاه موظفيها.

أهمية تخص الباحثة: تشكيل رؤية واضحة حول واقع الإبداع الإداري والذي يمكن أن يسهم في تكوين فكرة عامة عن أهمية احتضان الإبداع بصوره المتعددة لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية.

4.1 مشكلة الدراسة

يعد الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير في المنظمات بكافة أنواعها ووظائفها، كما أنه يعالج المعلومات بطريقة مختلفة تماماً عن التفكير المنطقي، لذلك بدت الحاجة ملحة لأن تكون خطوات الحل صحيحة في نمط الإدارة التقليدية، ولذا تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف والتعرف على جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المنظمات الأهلية والمعوقات التي تعترضهم والبحث في أساليب تطوير ونمو الإبداع لديهم ، ومن هنا نتخلص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو واقع الإبداع الإداري لدى المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وما هي معيقاته، وما هي أساليب تطويره ؟

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

6.1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن سؤال رئيسي بأبعاد ثلاث وهو: ما هو واقع الإبداع الإداري، وما هي معيقاته، وما هي أساليب تطويره من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟ أما الأسئلة الفرعية، فهي كما يلي:

- ما هو واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟
- ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟
- ما هي أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى موظفي المنظمات الأهلية حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره والعائدة لبعض المتغيرات الشخصية للموظفين في هذه المنظمات؟

7.1 فرضيات الدراسة

تم تحويل سؤال الدراسة (4) إلى ثلاث فرضيات ليتم اختبارها عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) كما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الدخل الفردي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير مجال عمل المؤسسة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

الفرضية الرابعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الدخل الفردي.

الفرضية الخامسة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات.

الفرضية السادسة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير مجال عمل المؤسسة.

الفرضية السابعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثامنة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية التاسعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية العشرون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الواحدة والعشرون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية والعشرون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الدخل الفردي.

الفرضية الثالثة والعشرون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات.

الفرضية الرابعة والعشرون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة استجابة الموظفين حول أساليب تطوير الإبداع الإداري تعزى إلى متغير مجال عمل المؤسسة.

8.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول مرتبة على النحو التالي:

الفصل الأول	عرض لكل ما يتعلق بالدراسة خلفيتها ومبرراتها وأهميتها، مشكلتها، أهدافها، أسئلتها وفرضياتها.
الفصل الثاني	تناول عرضاً للإطار النظري، والدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الإستفادة منها، ومميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
الفصل الثالث	يعرض الطريقة والإجراءات و منهجية الدراسة وأدواتها و عينتها، واختبار صدقها وثباتها، بالإضافة إلى مجتمعها.
الفصل الرابع	يحتوي عرضاً مفصلاً للنتائج وتحليل البيانات ومناقشة هذه النتائج، وتلخيصها، ومقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.
الفصل الخامس	أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وفي نهاية الفصول تم إرفاق قائمة بأهم المراجع العلمية الموثقة التي تم الاعتماد عليها بالدراسة، وأخيراً الملاحق المساندة للدراسة.

الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2 المقدمة

تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية العديد من التحديات سواءً في البيئة الخارجية أو الداخلية، ولمواجهة هذه التحديات تتجه إلى العاملين بها لإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع تلك التحديات وخاصة من يمتلكون طاقات إبداعية، وحتى تكون المنظمة في القمة لابد وأن تواكب التطور والنمو بالإضافة إلى نمو الأهداف والطموحات ومنهجية العمل إدارياً وفنياً لأن العمل مهما تطور فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه فليس التطور والإبداع رهين الآلات والتكنولوجيا فقط بل رهين تطور الإنسان ونموه وارتقائه و لكن كيف نستطيع معرفة من يتميزون بسمة الإبداع أو التفكير الإبداعي الخلاق الذي سيرتقي بالمنظمة إلى القمة؟ بالتأكيد أن ذلك ليس بالأمر السهل فلابد من توافر مهارات قيادية عالية لدى المدير كي يتسنى له تمييز المبدع من الأقل إبداعاً؛ لهذا قد سعت هذه الدراسة إلى تناول الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية؛ انطلاقاً من أهميته وسعياً للوصول إليه (الفياض، 1995).

2.1.2 مفهوم الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالإبتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الإبتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها (نجم، 2003).

وقد عرف العالم جوان الإبداع بأنه: مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل (جوان، 1990) .

كما ان العالم تورانس (Torance,1993) قد عرف الإبداع فقال : الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين (المعاني، 1996) .

ويضيف (خيرالله، 2009) أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.

ويشير (حنورة، 2000) إلى إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.

وبما أن مصطلح الإبداع يعد من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة؛ فقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنواتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (هيجان، 1999)، وأضاف النمر عن الإبداع: بأنه عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه كم قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها (النمر، 1992).

أما مفهوم الإبداع بحسب ما ترى الباحثة، فهو الخروج عن المألوف، والعمل على تحسين وتطوير الموجود بطرق وأساليب جديدة أو هو رؤية أمر معين بطريقة تختلف عن المعتاد وتختلف عما يراه الآخرون .

وترى الباحثة أيضاً أن المبدع هو الذي يصنع شيء من اللا شيء، ويقوم بابتكار أدوات واستخدامات جديدة برؤيا أبعد مما يراه الآخرون.

3.1.2 دوافع الإبداع

حيث يصنف هارولد أندرسون هذه الدوافع إلى ما يلي (السويدان، 2002):

- الدوافع الذاتية الداخلية
 - ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
 - ✓ الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة و مبتكرة.
 - ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
 - الدوافع البيئية (الخارجية)
 - ✓ الحاجة الى الإبداع في مجالات العمل المختلفة.
 - ✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
 - دوافع مادية ومعنوية
 - ✓ الحصول على مكافآت مالية.
 - ✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
 - ✓ الحصول على مرتبة علمية مرموقة .
 - دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: وتتمثل بالرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.
- وترى الباحثة أن دوافع الإبداع هي وجود البيئة والأدوات المناسبة، ووجود أهداف يسعى المبدع الى تحقيقها، والحصول على تأييد الجهات المعنية بما فيها التشجيع على المثابرة والتقدم ودعم الأفكار الجديدة والخلقة.

4.1.2 خصائص الإبداع

إن الأعمال المبدعة هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملاً دون آخر، وفي هذا السياق سيتم توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى وأهم ما يمكن الإشارة إليه ما يلي:

- هو ظاهرة فردية وجماعية: الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات (عساف، 1995) بمعنى ان الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد المبدعين (الدهان، 1992) والذي يتميز بقدرات إبداعية عقلية، وأخرى نفسية أما العقلية فتتمثل في: الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة (سهولة التعبير عن الأفكار بعد إنتاجها وصياغتها في قالب مفهوم)، والمرونة (القدرة على توجيه الأفكار وإعادة توجيهها لتوليد أفكار جديدة)، والأصالة (القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة) (حنورة، 2000)، وبالنسبة للقدرات النفسية فتتمثل في: الثقة بالنفس، القدرة العالية على تحمل المسؤولية، القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها (البريدي، 1420).

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والأخصائيين؛ فالظاهرة الإبداعية هي واقع موجود في الحياة وبين الناس بل إنه يمكن القول ان مفهوم الإبداع من وجهة نظر البعض مساوٍ لمفهوم الحياة من حيث التجدد. حيث إن الإبداع يعتبر مهارة يومية وأساسية يستخدمها الإنسان سواء على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة والمكانة أو على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء، إلا أن إهمال المنظمات له أدى إلى إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي حتى أصبح الإبداع مقصوراً على أصحاب الذكاء الخارق، والمستويات العليا في العديد من المنظمات. (السويدان، 2003).

- الإبداع ظاهرة موروثة ومتعلمة، إن الإبداع عملية ليست مبرمجة فهو ليس بعملية نمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع وبما ان التفكير مهارة مثل غيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد، فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار سيصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة فبتالي يتعلم الإبداع. (فانس، وديكون، 2002).

أما خصائص الإبداع من وجهة نظر الباحثة فهي كثيرة ومتنوعة ولكن أهمها هي ان الابداع ثمرة تحتاج الى أرض خصبة تغذيها وان لم يتم الاعتناء بها والحفاظ عليها فانها تذبل وتضمحل.

5.1.2 نظريات الإبداع

هناك سبع نظريات للإبداع ذكرها جروان في كتابه الموهبة والتفوق (جروان، 1998) يمكن أن تفسر مخ المبدع وإيجابيته في ضوءها على النحو التالي:

- نظرية أفلاطون: يربط أفلاطون بين الإبداع والإلهام وحسب رأي أفلاطون يأتي الإبداع في لحظة معينة وينتهي؛ أي أن الإبداع مثل الوحي من وجهة نظره، وهي عنده قوى الأهمية تدفع بالفرد وتسيطر عليه. ولم يرجع أفلاطون إلى الفرد وعقليته وذكاؤه ليجد تفسيراً لهذه الظاهرة بل ذهب إلى قوى سماوية تمنح الفرد ذلك الإبداع وقت ما تشاء.
- نظرية أرسطو: يرى أرسطو أن الإبداعية تخضع لقوانين الطبيعة، فالطبيعة تنتج مواد وهذه المواد تنتج مواداً أخرى لعمل صناعات وجميع هذه الصناعات تأتي إما من المهارة أو من الأفكار وبعضها تحدث بشكل تلقائي أو عن طريق الحظ. بشكل آخر فأرسطو كان يعتقد أن الطبيعة والحياة هي ما تتحكم في النهاية بمستوى إبداع الفرد.
- نظرية كانت: يرى عمانوئيل كانت أن الإبداع مجرد عملية طبيعية عفوية كما أنها تعطي القواعد لأي نشاط لذا فهي عامل موجه وهي موهبة للأنتاج أصيلة وغير تقليدية.
- نظرية جالتون: أما فرانسيس جالتون فيرى أن العبقرية (الإبداعية) مورثة. وقد درسها في إطار العلاقة بين العبقرية والإبداع والوراثة.
- نظرية فرويد: يرى سيجمون فرويد أن الكاتب المبدع يبقي أمانيه وأحلامه في اللاشعور ويحولها إلى شكل يرضي الجمهور وهو يعمل من أحلامه وكتاباتهِ عالماً خاصاً.
- نظرية إدجار آلان بو: يركز بو على العوامل المنطقية والواعية كما يرى بأن على الكاتب أن يبين الفرضية التي سيبنى عليها عمله بحيث يساعده ذلك على الوصف والحوار وهنا تبدو أهمية موضوع المدى وموضوع التأثير والجانب الفني.
- نظرية المراحل لجرهام واليس: أما جرهام واليس فيرى أن الإبداع عملية تمر بأربعة مراحل

وهي الإعداد والكمون والإشراق والتحقيق. وأهمية مراحل وليس أنها أصبحت أكثر النظريات دراسة وتطبيق.

6.1.2 مستويات الإبداع

هناك خمس مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلر) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي في كتابه "مقدمة في منهج الإبداع"، وقد صنفها كما يلي (تايلر، 1993) :

- الإبداع التعبيري: ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.
- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات. فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
- الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفاً بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق هذا الدمج، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسينه في أحد الأقسام.
- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة ... الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه

الاختراعات، وتسمى التجديد.

- الإبداع الإنشائي: أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات، وأعلاها تجريداً من مثل إيجاد وإبداع أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.
- وترى الباحثة أن مستويات الإبداع هذه تعتمد اعتماداً كلياً على الموارد المتاحة وعلى الفكر المجتمعي وتستمد هذه المستويات أشكالها من العناصر البيئية المحيطة، والاهداف والطموحات التي يقوم المبدع بالسعي وراء تحقيقها وانجازها.

7.1.2 صفات الشخصية المبدعة

تشير البحوث والدراسات إلى أهم صفات المبدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها مع بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع وإنما هي صفات مساعدة ومؤثرة. وقد حدد طارق سويدان ومحمد العدلوني في كتابه "مبادئ الإبداع" هذه الصفات كالتالي:

• صفات ذهنية

- ✓ يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي و يحب التجديد.
- ✓ يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل (فيما يهتم به).
- ✓ مثقف و لديه معرفة واسعة.
- ✓ يحتاج إلى فترات تفكير طويلة .
- ✓ يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة و المتنوعة والتي تحتل أكثر من تفسير.
- ✓ يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات و الأساليب للموضوع الذي يهتم.
- ✓ لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء.
- ✓ يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- ✓ يركز على النقد البناء.
- ✓ لديه قنوات أساسية خاصة به .
- ✓ يهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.

- ✓ دائم التساؤل.
- ✓ متعدد الميول و الاهتمامات.
- ✓ يقترح أفكاراً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
- ✓ يتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي .
- ✓ يحب الأمور الفلسفية.
- ✓ يحب الأمور الغريبة والجديدة (سويدان، والعدلوني، 2008).

ترى الباحثة أن العوامل الذهنية للشخصية المبدعة تلعب دوراً هاماً في بلورة الإبداع، وتساعد هذه العوامل أيضاً على اكتشاف السمات الإبداعية في الشخص والعمل على تطويرها وتنميتها بالشكل الذي يلائم الميول الإبداعية، كما أن تلك الصفات تعتبر من سيكولوجية الإبداع والتي من خلالها يتم التعرف على مظاهر الإبداع عند الإنسان من الصغر.

• الصفات النفسية

- ✓ قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات.
- ✓ يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد.
- ✓ يعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره.
- ✓ لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة.
- ✓ يهتم ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها.
- ✓ الثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد.
- ✓ قوة الإرادة.
- ✓ لا يستسلم بسهولة، عنيد لا يتخلى عن رأيه بسهولة.
- ✓ يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها.
- ✓ يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب.
- ✓ يتميز بطموح عال جداً.
- ✓ لديه شعور بأن عنده مساهمات خاصة .
- ✓ يحب الشعر الغريب والتشبيهات والاستعارات .
- ✓ يسأل كثيراً.
- ✓ يفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ.
- ✓ بطيء في تحليل المعلومات سريع في الوصول للحل (جروان، 2002).

تضيف الباحثة أن الصفات النفسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصفات الذهنية للشخص المبدع، فكل صفة من الصفات الفكرية ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالسمات النفسية، كما أن هناك العديد من العوامل النفسية التي من الممكن أن تفجر إبداعاً لدى الشخص فتجده يبحث عن الحلول إبداعية لمشكلاته أو العكس فيمكن أن ينمي إبداعه في ظل من الهدوء أو الراحة النفسية.

• الصفات العملية

- ✓ لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية.
- ✓ يفضل القيام بالأعمال التي تتطلب على تحدٍ.
- ✓ يميل إلى المغامرة ويحب التجريب.
- ✓ قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.
- ✓ يثابر على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين.
- ✓ يسعى دائماً لتحسين عمله.
- ✓ لا يهتم كثيراً بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- ✓ يتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة .
- ✓ أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب.
- ✓ يحب السفر والتجوال.
- ✓ لا يحب هواية جمع الأشياء التي تحتاج لترتيب (طابع، نقود ..) .
- ✓ يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل.
- ✓ من المهم أن يتناسب عمله مع رغبته وليس العكس .
- ✓ يحب اللعب و التسلية.
- ✓ يؤدي التكاليف في الوقت و الكيفية التي تناسبه (هيجان، 1999).

تشير الباحثة هنا إلى أنه باستطاعتنا أن نلمس الإبداع ونميزه لدى الأشخاص بوضوح أكثر حيث تنقلب العمليات الذهنية والنفسية إلى عمليات يتم تطبيقها وتنفيذها من قبل الأشخاص المبدعين فأعمالهم تحدد هيوتهم وسماتهم، وتلاحظ الباحثة أنه من المحتمل أن يحدث لبس في تمييز صفات الشخصية المبدعة العملية فالهولة الأولى من الممكن أن يعتبر هؤلاء الأشخاص غير مبالون ولا يبدون اهتمامهم بالأعمال المناطة بهم وبذلك يجب أن يكون لدى المسؤول الحنكة والدراية الكافية في كيفية تحفيز الإبداع والعمل على إثارة اهتمام الشخص المبدع وتشجيعه على اظهار موهبته

الإبداعية.

• الصفات الإنسانية

- ✓ حساس و لديه روح الدعابة والفكاهة.
- ✓ مهذب و لكنه صريح و مستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط .
- ✓ قادر على مقاومة ضغوط الجماعة.
- ✓ يفضل العمل في بيئة تتطوي على عناصر دعم وتحفيز (ولكنه يعمل حتى لو قاومه الآخرون)
- ✓ بحاجة إلى اعتراف الآخرين بقدراته الإبداعية (يحب الثناء والمدح) .
- ✓ شجاع ومقدام.
- ✓ الانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي.
- ✓ يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه.
- ✓ يستمتع بالجمال.
- ✓ صبور (العدلوني والسويدان، 2008).

تري الباحثة أن هذه الصفات مرتبطة ارتباطاً قوياً بالبيئة المحيطة فمن الممكن جداً أن يتراجع الإبداع ويضمحل في ظل انعدام التحفيز والروتين المستمر وعدم التشجيع لذلك من الضروري احاطة المبدعين بالثناء والتشجيع والتحفيز المعنوي والمادي لأن تلك الأمور تعتبر المحرك الأساسي لإستمرار عملية الإبداع.

أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون

قد أشار (القريوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله:

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالأخريين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين. ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة (القريوتي، 189).

8.1.2 شروط الإبداع

الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائياً، فبعض ما هو صحيح اليوم قد ينفي غدا والعكس صحيح ويوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها و صقلها .

ويعتمد الإبداع على التفكير "الإحاطي" الذي له أكثر من حل، أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة و يشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقض في البيئة، ولا يشترط الجودة بالنسبة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه، والمبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد. ولقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن للإبداع ستة شروط وهي كالآتي:

- الطلاقة: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة أو مثير معين وذلك في فترة زمنية محددة (قطامي، 2007).
- المرونة: وتتمثل في توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة. والمرونة عكس الجمود الذي يعني تبني أنماط ذهنية محدد سلفاً وغير قابلة للتغيير، ومن أشكال

المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف (جروان، 2004).

- الأصالة: تعد الأصالة أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، والتفكير الإبداعي والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستويات الابتكار (جروان، 2004).
- التفاصيل: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل المشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإثرائها (جروان، 2004).

وترى الباحثة أن شروط الإبداع تستمد أشكالها من صفات المبدع فسرعة الادراك والبديهة لدى الشخصية المبدعة هي اولى شروط الابداع والقدرة على تحسس التجديد والتغيير في الامور هي ايضا شرطاً مهماً من شروط الابداع .

9.1.2 مراحل الإبداع:

هناك خلاف بين العلماء في المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية هذا الخلاف ناتج عن الزاوية التي ترى خلالها هذه العملية و مدى إمكانية إخضاعها للفحص العلمي الدقيق ولكن العديد ممن كتب في هذا المجال مثل ماكينون ووليم جيمس وغيرهما يرون أن أهم هذه المراحل ما يلي (عبد الحميد 2001):

- الإعداد: في هذه المرحلة يقوم الإنسان باكتساب كافة عناصر الخبرة و المعرفة المناسبة للتعامل مع القضية محل التفكير كجمع المعلومات اللازمة لحل مشكلة معينة مثلاً.
- الجهد المكثف: هنا يقوم الإنسان ببذل وسعه في الإجهاد والتركيز للتعامل مع القضية مدار التفكير وهذا ما يؤكد لنا أن الإبداع لا يأتي من فراغ فبعد المرحلة الأولى يقوم الإنسان بقضاء مزيد من الوقت في جمع المعلومات والبيانات اللازمة ويركز في هذه المرحلة على القضية مبتعداً عن ما يشغله من أمور أخرى.
- الانسحاب أو الاختمار: في هذه المرحلة يعمل العقل اللاواعي او يتعامل الإنسان بمرحلة اللاشعور حيث ينسحب فكراً أو واقعياً عن القضية مدار البحث او التفكير ويسرح في عالم

جديد لا تحده حدود العقل المادي فيعبر بذلك حواجز الزمان والمكان، أنه الابتعاد المعنوي عن المجال لذلك يميل الناس في هذه المرحلة في شيء من اليأس والتريث والتوقف حتى بزوغ الفكرة الجديدة، إن الإنسان في هذه المرحلة مهموم بالفكرة لكن في مرحلة اللاوعي.

- الإشراف أو الاستبصار: إنها مرحلة "وجدتها" حيث يشعر المفكر بالابتهاج والفرح والإنشراح مع بزوغ الفكرة الجديدة التي كان يبحث عنها عبر المراحل السابقة انها اللحظة التي تضم فيها الأفكار بطريقة مفاجئة وغير متوقعة حيث تأتي على شكل ومضة فورية بمجهود في مرحلة اللاشعور و لكن الأمر يأتي بعد العديد من المحاولات والتداعيات السابقة كما ذكرنا.

10.1.2 أنواع الإبداع

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى (حريم، 1997):

- الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.
- وترى الباحثة أن الإبداع الإداري يرتبط أكثر بالأفكار الجديدة والتفكير الخلاق والقدرة على حل المشكلات بطرق وأفكار جديدة ويرتبط أيضا بالخطط وإحداث التغيير المستمر والقدرة على الادارة بطرق عصرية وغير تقليدية، بينما الابداع الفني يرتبط أكثر بالمواد والتحديات الجديدة بالادوات المستخدمة أو ابتكار أجهزة وادوات مفيدة وفعالة.

أما (الشمرى، 2001) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:

- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات ويكون مبني على مخططات سابقة ودراسات سابقة، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً وهو الإبداع الذي يكون وليد اللحظة كحل سريع لمشكلة طارئة أو لسد حاجة ماسة.
 - الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
 - الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.
- وترى الباحثة أن هذا التصنيف محدود ولا يعطي الإبداع حقه إذ أن الإبداع لا مجال لتصنيفاته وأنواعه فيمكن للإنسان أن يبدع في أي مجال وفي أي زمن بتوفر الشروط والدوافع المناسبة وأن هذه التصنيفات حددت من منظور معين ومن وجهة نظر بعيدة عن الإبداع العلمي والاختراعات المبدعة فهو أقرب إلى تصنيف الإبداع من جانب نظري أكثر منه عملي أو تطبيقي.
- وتشير الباحثة أن الفرق بين الإبداع الجماعي والفردى هو أن الإبداع الفردى يكون ثمرة تفكير وجهد واحد وصفات خالصة ومميزة تعود للشخص الذي قام بالعمل الإبداعي أما الإبداع الجماعي فهو عبارة عن انصهار مجموعة من الجهود الفردية وتمحورها نحو عمل إبداعي واحد .

11.1.2 الإبداع داخل المؤسسات أو المنظمات:

الإبداع في جوهره تغيير نحو الأفضل، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات، والإبداع يمثل مفتاح على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية العنصر البشري في المؤسسة، على اعتبار الإنسان هو جوهر ومصدر الإبداع (القطاونة، 2000) .

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

12.1.2 تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية:

نشأت مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين منذ العهد العثماني حيث كانت عبارة عن مؤسسات خيرية وثقافية للمناصرة من أجل القضايا السياسية ولحشد التأييد الجماهيري لأهدافها، أما جذور المؤسسات السياسية تعود للحكم الأردني والمصري حيث نشأت مؤسسات مهنية وخيرية لتلبية احتياجات السكان إما مساعدة أو تكملة أو معارضة لسياسات الحاكم، أما الجيل الثالث فكان تحت الاحتلال الإسرائيلي فتطورت المؤسسات لتقوم بمهام ومسؤوليات هي من صلب مسؤوليات السلطة وكمساعدة للمبادرات الدولية لإغاثة الفلسطينيين كذلك في الانتفاضة الأولى ظهرت مؤسسات التنمية والحقوقية وكانت تقدم الخدمات للفقراء والمهمشين في سياق غياب العدالة الاجتماعية ، وبعد قيام السلطة أصبحت مؤسسات المجتمع المدني أكثر حيوية ونشاطا وتأثيرا رغم التنافس الذي كان قائما مع السلطة على التمويل الذي أصبح أكثر تجاوبا مع منظمات المجتمع المدني من السلطة (إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية 2006) .

ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية منذ عدة عقود دورا هاما في المشاركة في عمليات الإغاثة والتنمية في المجتمع الفلسطيني، وقد كافحت الهيئات الأهلية الفلسطينية من أجل تعزيز وتنظيم قدرات المجتمع ودعم صموده أمام الاحتلال، وقد لعبت دورا هاما في دعم الانتفاضة الشعبية والحفاظ على ديمومتها، لتقوم بدور وطني متزامن مع دورها الاجتماعي في إقامة بنيه تحتية للمقاومة كقاعدة لخلق دولة فلسطينية.

وقد شغلت المنظمات الأهلية حتى عام 1992م نسبة 60% من مجموع منشآت الرعاية الصحية، كما أدارت نسبة 100% من مجموع رياض الأطفال، ونسبة 100% من منشآت إعادة التأهيل، كما أنها نفذت بين الأعوام 1992 – 1984 نسبة 78% من مجموع مشاريع التنمية الجديدة. وقد استمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها بعد عنها قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م، حيث تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للمنظمات الأهلية نظرا للاعتبارات التالية: زوال المعوقات والعراقيل والضغطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية

والقائمين عليها و ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية و استحواذ برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة. الأمر الذي أدّى إلى حدوث حالة من التوتر والصراع بين السلطة الوطنية والمنظمات الأهلية، حيث أشار استطلاع للرأي نشر في تقرير التنمية البشرية، فلسطين 1998-1999م أن 81% ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن السبب الأهم للتوتر يرجع للتنافس على التمويل. وقد استطاعت المؤسسات الأهلية القيام بدور هام جدا في استراتيجيات التنمية نظرا لأنها تتمتع بقدرة عالية من المرونة والتحرك وسرعة الأداء بعيدا عن التعقيدات والروتين إضافة إلى أنها يمكن أن تعمل في مجالات ومناطق لم يصل إليها العمل الحكومي أو القطاع الخاص (البرغوثي، 2000).

13.1.2 أنماط المنظمات الأهلية الفلسطينية :

منظمات عاملة في مجال زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه من خلال تشكيل قوى شعبية ضاغطة على متخذ القرار.

منظمات عاملة في مجال الرفاه الاجتماعي وهي الأكثر انتشاراً ونشاطاً وتنظيماً.

منظمات عاملة في مجال رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها.

منظمات أهلية عاملة في مجال المصالح الاقتصادية لأعضائها.

منظمات أهلية عاملة في مجال التعاون.

منظمات أهلية عاملة في المجال السياسي.

منظمات أهلية عاملة متخصصة في مجال إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطية.

منظمات خيرية (ورقة عمل تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود)

14.1.2 دور المنظمات في تشجيع المديرين على الإبداع :

على المنظمات عمل ما يأتي لتشجيع المديرين على الإبداع:

- الثقة والتقدير . يجب أن يشعر المدير انه محل ثقة الجهات العليا.
- توفير إمكانيات العمل : يجب أن تتوافر لدى المدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة

على مستوى العمليات المختلفة.

- رضا العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمكافآت والعلاج.
- الاتصالات الخارجية والتدريب: يجب الاطلاع على أحدث التطورات في محيط العمل والحصول على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها وإعداد برامج دورية للعاملين للتعرف على أحدث الطرق في محيط عملهم.
- الحوافز الايجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها: يجب ألا يخضع تطبيق الحوافز إلى قيود إدارية عليا بحيث يجب أن تعطى للمدير السلطة لتطبيقها بشكل سريع حتى يتحقق السلوك المطلوب.
- الحد من تعدد أجهزة الرقابة : فتعدد اجهزة الرقابة يؤدي إلى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات الرشيدة لصالح العمل .
- القيادة العملية السليمة: فتوافر القيادات الإدارية في المستويات العليا التي تتوافر لها امكانيات العلم والخبرات تجعل مهمة المدير أسرع، و أسهل وتحفزه على أداء عمل أفضل في شتى المجالات (عامر، قنديل، 2010) .

وترى الباحثة من كل ذلك أنه من الممكن أن تتحقق السلوكيات المرغوبة لدى العاملين والمديرين وجميع أفراد المنظمة لتحقيق أداء أفضل في مختلف عمليات الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة وللعاملين والمجتمع .

15.1.2 مهارات ومميزات المدير المبدع :

إن المدير المبدع هو أهم إنسان تستند عليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها في إتقان ونجاح، والذين يعملون معه كمساعدين أو كمرووسين هم في الواقع تابعين له، وهو المسؤول عنهم، وعن إنجازاتهم، وعن نجاحهم وفشلهم، وله أن يوجههم ويصحح أخطائهم وانحرافاتهم . (إبراهيم، 2003).

ولكي يكون المدير قائداً جيداً؛ فإنه ليس من الضروري أن يغير من قيمه الداخلية، ولكن عليه أن يكون قادراً على تغيير نمطه في التعامل مع الآخرين؛ ليناسب مختلف المواقف.(الجامعة المفتوحة، 2000) .

16.1.2 حاجة المنظمات الى الإبداع

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الغمري، 1983).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم، 1997).

وتشير الباحثة أن في ظل التطور والنمو المستمر تزداد حاجة المنظمات الى الافكار الجديدة والعقول المبدعة التي تتطلع الى النهوض بالأفراد والمجتمع والوصول بها الى الأهداف المرجوة.

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا

يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً) (حريم، 2004).

وتضيف الباحثة أن التناغم والإنسجام في تطبيق الإبداع فنيا وإداريا هو محور نجاح المنظمة وبقائها، وأن الإبداع الإداري لا يقل أهمية عن الإبداع الفني والتقني.

17.1.2 المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

- المعوقات العقلية: والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان و العدلوني، 2004).

- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني أن المعوقات التنظيمية هي ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (الصيدلاني، 2001).

- المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

وترى الباحثة أن معوقات الإبداع الإداري تتبع من تقليص دور الموظف ومحدودية نشاطه ضمن معايير تقليدية وروتينية تكبح قدرته على العطاء والإبداع.

أما المعاني فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي (المعاني، 1996):

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة ، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
- القيادات الإدارية غير الكفؤة حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبالي وبالتالي وعدم التوقع منه الإبداع.
- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

18.2.2 معوقات الإبداع الإداري التي تواجه المنظمات الاهلية

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية (الفياض، 1995، ص67):

المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين القافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، 2002).

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الإعتياد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل.

19.1.2 أساليب تطوير وتنمية الإبداع والإبداع الإداري

أساليب تنمية الإبداع

جاء في عثمان (2000) أن تنمية الإبداع يتم من خلال تطبيق الإستراتيجيات التالية:

- استراتيجية العصف الذهني
- حل المشكلات الإبداعية
- حل المشكلات المستقبلية
- تآلف الأشتات
- سكامبر (SCAMPER)
- أداة الخريطة الذهنية
- أداة الإيجابيات/السلبيات
- أداة إعداد القصة المصورة
- أداة (التفكير فيما غاب عن الذهن)
- أداة الكتابة الذهنية
- أداة العصف الذهني المعاكس
- أداة تبديل ترتيب الأوليات
- أداة تحليل الأفكار باستخدام التأييد والمعارضة
- أداة (الجديد، المفيد، العملي) NUF
- أداة المنطق والعاطفة والعمل
- أداة تقمص الأدوار

تتعدد وتنوع اساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل. وتتأثر هذه الاساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة لكي ينجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد آبير بمدى التناسق والانسجام بين العاملين ودرجة التعاون والانسجام السائدة بين أفراد المنظمة. (جروان ،1998م) .

إن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري:

- أسلوب التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي، وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة. (القريوتي، 2000م).
- أسلوب التدريب المختبري: يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، واتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتهم الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب. (القريوتي، 2000م).
- أسلوب لعب الأدوار: أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية (فضل الله، 1982).
- أسلوب الإثراء الوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤوليتها ومستوى لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به (العديلي، 1995م).
- أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريق العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.
- أسلوب الشبكة الإداري: إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع الإداري للمديرين، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب إلى آخر أفضل منه. وتصف الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية الإبداع الإداري، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهى من أكثر أساليب الإبداع الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم (المشاري، 2002).
- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص . وهى عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.
- أسلوب تدريب الحساسية: نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغيير في عادات ومهارات واتجاهات وسلوآيات الأفراد عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث تتم زيادة حساسية العاملين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي والإبداع الإداري عن طريق تعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استئثارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين.
- أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية: أسلوب يتضمن بناء وحدة عضوية أو فريق عمل يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية لإنجاز مهام محددة. ويسهم هذا الأسلوب في زيادة درجة المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المشروع عن طريق إيجاد المناخ الإيجابي الملائم للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات (الطيب، 1998).
- أسلوب العصف الذهني: الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك، وتتضمن العملية جميع أفراد فريق التحسين والعصف الذهني وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من قبل الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة، حيث يقوم أعضاء فريق العمل باستخدام هذا الأسلوب في بداية الأمر لتحديد المشكلات التي تقع في نطاق عملهم (هيجان: 1995).
- أسلوب التدريب على حل المشكلات: هو أسلوب يتضمن تدريب العاملين على مواجهة المشكلات وحلها اعتماداً على أنفسهم عن طريق تعويد ذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المشكلات والتفريق بين أسبابها وأعراضها، والتوجه نحو جذورها للقضاء عليها آلياً (توفيق، 2003).

- أسلوب إدارة مهارة المخ: من الأساليب التي تشجع المنظمات على استخدام عاملين أكثر حدساً في المستقبل، حيث يعتمد في المقام الأول على تضافر أنماط التفكير واستنباط الحلول المتشابهة للمشكلات من عدة أفراد ويستفاد من هذا الأسلوب في ترتيب الحقائق وجمع المعلومات وتبويبها ووضع التصورات والاحتمالات التي تسهم في نجاح المنظمة نتيجة التكامل في طريقة تفكير أفرادها. (المطيري، 2005م) .

- أسلوب تحليل العوامل : يعمل هذا الأسلوب على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلات عن طريق تحليل هذه العوامل إلى عناصرها الأولية وفحصها، ومن ثم يسهم في إثارة التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الهدف الذي يعمل من أجل تحقيقه، وتحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها، وكذلك جوانب الضعف التي يمكن تلافيها أو الحد منها(هيجان، 1995م) .

وترى الباحثة أن معظم الأساليب تتجه الى التدريب على توليد الافكار وتقوم على مجموعة من الخطوات والاجراءات لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع علمي وعلمي كتصميم جهاز جديد أو تطوير أسلوب معين في الادارة وتضيف الباحثة أن الابداع ليس عملية اختراع لشيء جديد فقط بقدر ماهو الطريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقة الموجودة لايجاد طرق جديدة في العمل، أو في حل المشكلات أو بربط الأفكار بعضها ببعض.

لقد أصبح الحديث عن تطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضيف العالم دراكر (Drucker، 2002) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة وليس بالعمل.

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وحسب وجهة نظر (Argyris، 1983) فإن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح، أما الكاتبان (Wilson، 1991 Roserfeld) فيشيران إلى أن الابتكار والإبداع ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث

والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزوا من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم.

وترى الباحثة أن تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار (العيسى، 1996).

ويتطلب تطوير الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة،

- تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري، 2005).

20.1.2 الخلاصة

تطرقت الباحثة في هذا الإطار إلى مفهوم الإبداع والإبداع الإداري، ودوافعه، وخصائصه، ونظرياته، ومستوياته، وشروط الإبداع، كما أوضحت الدراسة صفات الشخصية المبدعة، بالإضافة إلى مراحل الإبداع وأنواعه وبينت الدراسة الإبداع داخل المؤسسات أو المنظمات ودور المنظمات في تشجيع المديرين على الإبداع، كما جاء في الدراسة عن مهارات ومميزات المدير المبدع وحاجة المنظمات الى الابداع، بالاضافة إلى معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنمية وتطوير الإبداع الإداري. ولذلك تنبع أهمية الدراسة من كونها تنتمه لباقي الدراسات التي أجريت في مجالات محددة، في حدود علم الباحثة، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة الفلسطينية بدراسة من هذا النوع، وفتحاً لآفاق جديدة لدراسات مستقبلية في مجالات تطبيقية تخص الإبداع في مختلف أبعاده، ودوره في تعزيز بناء المجتمع، وتعزيز التنافس الإيجابي في ما بين الموظفين، وأهمية التقات الإدارات إلى هذا الجانب الهام الذي له تأثيره المباشر على الموظف والمنظمة.

1.2.2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة مخامرة والدهان (1988م)، بعنوان بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، وقد تم تصميم استبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (223) فرداً من العاملين في 40 شركة مساهمة في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وكان من أبرز نتائجها أن الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، تشجع على الإبداع طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها ولا يرى العاملون أن الشركات الأردنية تعتقد أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي أو يؤثر على الخدمات التي تقدمها. كما أن الإبداع لا يتعارض أيضاً مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني كما يرى العاملون أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على إبداع العاملين هو الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين، وأن الإبداع في نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية المساهمة، ويشجع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

دراسة أبو فارس (1990م) بعنوان "الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، كما هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع (83.3%)، وهناك علاقة قوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية من جهة أخرى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري، وعدم وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

دراسة **الهمشري (1994م)**، وكانت بعنوان "معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"، وشملت جميع العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن وعددهم 110 مكتبات، والتي هدفت إلى التعرف على معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن وقد درس الهمشري عشرة معوقات للإبداع هي: مقاومة التغيير، الحوافز، تكاليف الإبداع، القوانين والأنظمة الإدارية، المناخ التنظيمي للزملاء في البيئة الاجتماعية، وظروف العمل وبيئته وعوامل شخصية وقد أظهرت نتائج الدراسة مقاومة التغيير وقلة الحوافز المادية والمعنوية، عدم توافر مقاييس واضحة للإبداع، وجمود القوانين في المؤسسات الأردنية، ولذلك فقد أوصى الباحث في دراسته على ضرورة التغيير في القوانين الجامدة والروتينية وإعطاء المجال لأن تكون أكثر مرونة، والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية وتوفير بيئة ملائمة ومناسبة للإبداع والتطوير.

دراسة **الحقباتي (1998م)**، بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية من خلال التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض، وتقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري، وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما، والتزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أعلى من المتوسط قليلاً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في: نمط القيادة، التدريب، الحوافز المادية والمعنوية، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، وأن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية هي: نمط القيادة، التدريب، الحوافز المعنوية، الأنظمة والإجراءات، بينما لم تؤثر الحوافز المادية أو الاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة رفع المكافآت والحوافز المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية وضرورة زيادة التدريب، وتحسين نمط القيادة والأنظمة والإجراءات المتخذة من قبل القيادات

وضرورة اتباع سياسة الإدارة الحديثة التي تشجع على الإبداع لدى العاملين، وعدم التمسك بالإدارة التقليدية والروتينية.

دراسة فقيه (2000م)، وكانت بعنوان "تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، وكان من أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها وتدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه .

دراسة الدوي (2001م)، بعنوان "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب المتبعة في التعامل، ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الإدارة الحلول الأمثل لها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها عدم توافر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري، وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري ، بالإضافة إلى الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع ، وقد أوصت الدراسة إلى وجوب توافر البيئة التنظيمية المناسبة للفكر الإبداعي، والتخفيف من الإجراءات الروتينية في العمل وضرورة عدم تركزها في قمة الهرم الإداري، والعمل على تشجيع العاملين في المنظمة على إبداء آرائهم وعدم الخوف من الفشل.

دراسة الصيدلاني (2001م) ، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وآل من آفاء أداء العاملين، الرضا الوظيفي، ودور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة أداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها - قلة مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة

بتحمل المسؤولية الإدارية وعدم إعطاء المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة و ضعف نظام الحوافز بنوعية المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة عدم وجود نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة والإبداعية، وأوصت الباحث في دراسته إلى ضرورة زيادة مستوى التدريب، والبعد عن الرتابة وضرورة وجود نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة والإبداعية، بالإضافة الى ضرورة انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم.

دراسة الشّمري (2001م)، بعنوان "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال تحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية، ومستوى من الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري والتي جاءت وفقاً للترتيب التالي: الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي ومستوى الإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية ومستوى الإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمناخ التنظيمي، وجاء بالتوصيات أن على توفير مناخ اداري يوفر بيئة عمل ابداعية إضافة الى إعطاء العاملين مجال للعمل الإبداعي .

دراسة السليم (2002م)، بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على المستوى الإبداعي والإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية" إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، وتحديد أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لديهم، وكذلك تحديد مدى مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن أكثر عوامل الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين هي القدرة على التحليل، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف، ووجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع الإداري للأجهزة الأمنية الخمسة محل الدراسة، حيث كان أعلى مستوى للإبداع الإداري من نصيب المديرية العامة للجوازات، تليها المديرية العامة للدفاع المدني، فقوات الأمن الخاصة، ثم المديرية العامة للمباحث، وأخيراً الأمن العام، والمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية السعودية هي: نمط القيادة، إجراءات العمل، الحوافز المعنوية، بينما لا يوجد أثر لأي من

متغير التدريب أو الحوافز المادية على الإبداع الإداري للعاملين، ونتيجة لذلك قد أوصى الباحث في الدراسة إلى ضرورة التغيير والتجديد في نمط القيادة، بالإضافة إلى رفع الحوافز المعنوية .

دراسة رضا (2003م)، وكانت بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمطار الملك عبد العزيز بجدة، وواقع الأداء الوظيفي للعاملين، وعلاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: اعتماد غالبية أفراد مجتمع الدراسة على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم للكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسبب للأمن، ووجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة، وقيام رجل الأمن بالمطار بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله، وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

دراسة المعلم (2003م)، وقد كانت بعنوان "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية الأردنية ودورها في تطوير الأداء المدرسي" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم وكان من نتائج هذه الدراسة وجود مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين، ووجود تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس ووجود معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات الدراسة (المديرين، والمشرفين، والمعلمين) تجاه محاور الدراسة الثلاثة: (المشكلات الإبداعية، مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة، المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري).

دراسة الحربي (2003م)، وكانت الدراسة بعنوان "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية" وكان هدف هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما: (الصيغ الرسمية والمركزية)، وعدد من المتغيرات الشخصية هي (العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة،

مسمى الوظيفة) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة جود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية وأن مستوى أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبداع) للمديرين العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبياً، وأن درجة الالتزام بالصيغ الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبياً، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبياً من المركزية أيضاً، وتأثير متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) على الإبداع الإداري لدى المديرين، مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي وكان تأثير متغير (المؤهل العلمي) إيجابياً على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما يؤثر عليه متغير (العمر) تأثيراً سلبياً. أما متغيري (مدة الخدمة والمرتبة) فلم يتبين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري لدى المديرين.

دراسة السّميري (2004م)، وكانت بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"، حيث حاول من خلال دراسته التعرف إلى العوامل المؤثرة في الإبداع وتوظيفها في خدمة المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (343) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الإستبانة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة، ومن أبرزها: عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة مقاومة التغيير، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع الإداري لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي، لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة .

دراسة العوّاد (2005م)، وكانت بعنوان "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره" حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقات الإبداع الإداري، وأساليب تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتلخصت نتائج الدراسة بأن واقع الإبداع الإداري في

جهاز قوات الأمن الخاصة متوسط، ومعوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية وهي اتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، وقلة التأهيل الإداري الكافي، وعدم توفر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، وقلة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وعدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعقيد وكثرة الإجراءات الإدارية، وتجاهل آراء العاملين حتى الإبداعية منها، وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات، وجاء في التوصيات أنه من الضروري التخفيف من المركزية في حل المشكلات ومشاركة العاملين لآرائهم في صنع القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وعدم تجاهل آراء العاملين، وعدم إيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ الإجراءات اللازمة.

دراسة المطيري (2005م)، وكانت بعنوان "التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد كل من التعلم التنظيمي والإبداع الإداري فيما يتعلق بالتطوير والتغيير في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى التعرف على إمكانية تطبيق التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، إدارة المعرفة) من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وكان من نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يعد مدخلاً أساسياً للإبداع الإداري، ووجود تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي (الرتبة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهارة في استخدام الحاسب الآلي) على مهارات الإبداع الإداري مع عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الرتبة، المؤهل، العلمي، وسنوات الخبرة، المهارة في معرفة مهارات الإبداع الإداري).

دراسة العوفي (2006م)، وكانت بعنوان "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم، والتعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها، وباستطاعة الإداري المبدع تنمية الإبداع لدى الأفراد، وقد أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع

القسم والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية.

دراسة واصل (2006م)، وكانت بعنوان "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، وكان من أهم النتائج أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات وإن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب الموارد والإمكانيات أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات، وإن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات.

دراسة علقم (2006م) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعات جنوب الضفة الغربية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعات جنوب الضفة الغربية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين، كما تهدف إلى التعرف على درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي في الجامعات، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على أثر العوامل الديمغرافية والعلمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. وقد استخدم الباحث الباحث الاستبانة وتم اختيار العينة بإسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات ومناخ العمل وثقافته، وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتواصل، وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات ودعم وتشجيع الإبداع ، وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الإستراتيجي، وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وحل المشكلات، وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والانتماء لمنظمة العمل، كما بينت النتائج أن هناك فروقاً إحصائية في درجة الإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب

الصفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة : وكانت الفروق في بعدي التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات، حيث كانت جامعة بيت لحم في المرتبة الأولى، ثم جامعة بوليتكنك فلسطين، ثم جامعة الخليل، وخلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: العمل على توعية العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملهم، وتوضيح المزايا الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة التنسيق والتعاون بين الجامعات الفلسطينية نفسها، من خلال تبادل الزيارات والمعلومات، مما يساعد في اطلاع الجامعة على أحدث ما توصلت إليه الجامعات الأخرى من الأساليب التكنولوجية الحديثة، والأفكار الإبداعية.

دراسة **خياط (2008م)**، بعنوان "دور تطوير الإبداع الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تطوير الإبداع الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للإهتمام بالأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإبداعي بشطر الطالات في دعم وتنمية المهارات الإبداعية لدى منسوبات الجامعة، وتوجيه اهتمام القيادات الإدارية لأهمية إتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الابتكار والإبداع لدى منسوبات الجامعة. ولتحقيق هذه الأهداف يتضمن البحث جزئين أحدهما نظري تناولت فيه الباحثة الأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما الجزء الثاني فهو الجزء الميداني والذي تم فيه جمع بياناته باستخدام استمارات الاستبيانات من منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة التي اشتملت على الإداريات والفنيات والقيادات، وتم تحديد حجم مجتمع الدراسة (403) مفردة وقد استخدمت الباحثة في تحليل البيانات المتحصلة الأساليب الإحصائية (SPSS)، وقد كانت أهم النتائج: قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. ومساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف. وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري ورعايته. وتوعية الرؤساء بأهمية بناء القدرات الإبداعية للموظفات.

دراسة **الجعبري (2009م)**، بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية

على شركة كهرباء الخليل، وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي " ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل؟ والذي تفرع عنه أسئلة الدراسة وفرضياتها ضمن محاور الدراسة الأساسية وهي: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي شركة كهرباء الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً، مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء الخليل، أن تتناسب هذه الحوافز مع الجهد المبذول أن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب، إعطاء الموظف مساحة ممن المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه، توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحلية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل .

دراسة العمري (2009)، بعنوان "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس المطبقة للبرنامج بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، والتعرف على تلك المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي (المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة التعليمية، والعمر، ونوع المدرسة، والتخصص، والبرامج التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، وتأثير تلك البرامج على الإبداع الإداري)، وعلى معرفة الطرق التي تساهم في الحد من تلك المعوقات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي منهجاً للبحث، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة في الفصل الدراسي على أفراد الدراسة وهم جميع مجتمع البحث من مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بإدارة التربية والتعليم بالرياض (بنين) وعددهم (67) مديراً، وتحليل النتائج استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، حيث كشفت الدراسة عن عدد من النتائج وتقديم والباحث عدد من الاقتراحات

والتوصيات في ضوء تلك النتائج لما سوف يعود بالنفع والفائدة للمدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين، حيث تم الاتفاق بين جميع أفراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها بشدة على أن المعوقات التي تضمنتها الاستبانة التي تم تطبيقها على أفراد العينة أنها تؤثر سلباً على قدرة مديري المدارس على الإبداع الإداري وهي المعوقات التي حققت أعلى متوسطات حسابية من بين عبارات الاستبانة كما أن هناك معوقات تؤثر بدرجة متوسطة وهناك معوقات تؤثر بدرجة منخفضة.

دراسة أبو عمشا (2010) بعنوان "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة الدراسة من جميع معلمي المدارس (حكومة، وخاصة، ووكالة) في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (2266) معلماً ومعلمة، في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (550) فرداً واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتكونت من (53) فقرة موزعة على مجالي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري، ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري، أما بخصوص المعوقات فقد أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة عقد دورات خاصة في الإبداع الإداري لمدراء المدارس وخاصة الحكومية لتنمية هذا الجانب لديهم، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي.

دراسة سلامة (2011م) بعنوان "الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتنفيذ" حيث هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيلة بتنفيذه، والتعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية، ومحفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد استخدمت الباحثة لإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت معلومات من خلال الاستبانات والمقابلات، ومناقشة إجابات المبحوثين وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وما هي المقترحات الكفيلة بتنفيذه، وقد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ان هناك بعض الصفات الإبداعية يتمتع بها المديرون ولكنها لا تقي بالغرض وتبين أيضا أن هناك تناقضاً في إجابة بعض الأسئلة وهذا يدل إما على خوف من ذكر الحقيقة بسبب المناخ السلطوي ، أو سطحية الإجابة وتبين أيضاً أن من معوقات الإبداع الإداري عدم توفر الموازنات للسلطة الوطنية والوزارات وعدم التوظيف وفق الكفاءة وإنما وفق الوساطة والمحسوبية مما يجعل من الموظفين أقل كفاءة من المستوى المطلوب، وعلى ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة ببعض المقترحات أهمها : الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية المبدعة عند تعيين المديرين ، وجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي، وتطوير مهارة الإبداع لدى المديرين من خلال الدورات والتدريب العملي، وتهيئة البيئة المناسبة، وعقد دورات مشتركة لدائرة شؤون الموظفين في جميع الوزارات لتبادل الخبرات والحد من أجهزة الرقابة على المدير والموظفين وتعزيز الرقابة الذاتية للتشجيع على الإبداع، والتركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.

الدراسات الأجنبية

دراسة فاندينبيرج (Vandenberghe,1995) ، وكانت بعنوان "الإدارة المبدعة للمدرسة: مسألة رؤية وتدخلات يومية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص، دراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار بوجه خاص، وكان من أهم هذه النتائج اعتبار الإبداع (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة، ويعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات و إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض، وأنهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع.

دراسة هاينز وليكاتا (Haynes and licata,1995): وكانت بعنوان "العصيان الإبداعي لمديري المدارس وشرعية ما يمكن تبريره" حيث هدفت الدراسة إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي. وكذلك التعرف على بعض المنبآت المحتملة بالعصيان الإبداعي، وكان من أهم هذه النتائج أن هناك متغيرات تشكل منبهات هامة

بالعصيان الإبداعي ويرجح أن تكون إن العصيان الإبداعي يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية والذين يعتبرونهم مشرفي المكتب قادة تعليميين وأن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد للعصيان الإبداعي بشكل متكرر وأن مديري المدارس الذين أعطاهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة للعصيان الإبداعي هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات.

دراسة إيكفال (Ekvall,1996)، حيث كانت بعنوان "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للإبتكار، وأن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبت يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة، وأن وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كأحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي، وأن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

دراسة جيزيكي (Jezycki,1997)، حيث كانت الدراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة تفضيل أفراد العينة التفكير على التعليم التلقيني بالإضافة إلى أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة، وأن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

دراسة غوتام (Gautam,2001) وهي بعنوان "تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية ومعيقات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو ماليزيا" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعيقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا. أستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يسعى إليها ومداهها، وافترض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت. كما أوضحت الدراسة أن من معيقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا- لو)، ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة. وبيّنت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقييم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقييم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول، والملاءمة للهدف.

دراسة آمو (2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الموظفين في تنمية الإبداع لدى المنظمات ودراسة سلوك الموظفين في عدة مجالات وفي عدة أعمال مختلفة ودراسة سلوكهم الإبداعي وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن العناصر المحفزة هي التي تطور الإبداع لدى الموظفين وتغير من سلوكهم اتجاه المنظمات التي يعملون بها بالإضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين نجاح المنظمة وسلوك الأفراد العاملين فيها، وككان من أهم ما جاء في التوصيات ضرورة حرص المنظمة على اتباع أسلوب التحفيز والعمل على اختيار الموظفين المناسبين للعمل أو الدور المطلوب.

دراسة بروديرسون (2005) هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر كل من البيئة الطبيعية والعواطف الإيجابية ومدى تأثيرها على نمو التفكير الإبداعي لدى عينة من الطلبة في ولاية كولورادو الأمريكية ، ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق في السلوك الإبداعي بين الطلبة الذين

يتعرضون لظروف بيئية مناسبة ومريحة والطلبة الذين يواجهون ظروف بيئية غير مريحة وغير مناسبة مما يشير إلى أن البيئة الطبيعية والعواطف الإيجابية في التعامل تؤديان إلى تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد بعكس البيئة غير الملائمة والظروف السلبية التي تحد من الإبداع.

دراسة لينك (2006) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين النشاطات المفتوحة النهاية وتنمية الإبداع، حيث استخدم في هذه الدراسة اختبار تورانس للتفكير الإبداعي لقياس مدى فاعلية البرنامج المطبق على تنمية مهارات الطلاقة والمرونة والأصالة وقد أظهرت النتائج أن استخدام الأنشطة المفتوحة النهاية والتي تسمح تتيح للطلبة إمكانية الحركة والتخيل والتمثيل تنمي مهارات الإبداع لديهم بشكل ملحوظ كما تساعدهم على تنمية القدرة على التخيل .

دراسة شين وآريي (Chen and Aryee, 2007) وهي بعنوان "اثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري و رفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة واعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

دراسة سايلان (2009) وهي دراسة حول استخدام القوة العقلية للموظف واستغلال روح المبادرة والإبتكار وكان الهدف من هذه الدراسة حول تحليل مشكلة الشركات التي لا تستغل إمكانيات موظفيها كمصدر للإبتكار والإبداع وعدم احتكار تقديم الإقتراحات والآراء على المدراء والقادة فقط، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القوة العقلية للموظف للإبقاء على إستمرارية الشركة في ظل العالم التنافسي للشركات بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الموظفين الجدد الذين يمتلكون أفكار إبداعية وخلقة ولكن خوفهم من إبداء آرائهم وخوفهم من عمد التقبل والخسارة تحول دون القيام بإطلاق روح المبادرة لديهم وقد أشارت التوصيات إلى ضرورة تقبل الآراء من قبل المدراء والقادة وإعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في حل المشكلات وتقديم الحلول وتوفير الدعم المعنوي للموظفين.

دراسة ويزينغ (2009) وهي دراسة حول الدافع للإبداع داخل سياق إدارة الأعمال من وجهة نظر الجيل الجديد وكان الهدف من هذه الدراسة هو فهم كيفية تحفيز الجيل الذي سيدخل معترك الحياة العملية وكيف يكون مبدعاً وخلاقاً ومحاولة الكشف عن الدافع لدى الشباب الموظفين والحصول على فهم أعمق ونصائح واقتراحات لمدراء الشركات والقادة حول الحوافز الضرورية للنجاح والتطور والإبداع، وقد بينت نتائج الدراسة إلى اتفاق عدد كبير من الموظفين الشباب بالإضافة إلى القادة على أن الدوافع والحوافز بجميع أشكالها المادية والمعنوية هي حاجة ضرورية لإتمام عملية الإبداع والتطور لدى الشركات والمؤسسات.

دراسة ساندستورم (2010) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الإبداع الفردي وكيفية تطويره وتوسيعه للمساهمة في الأسواق والأعمال التجارية وجاء في نتائج هذه الدراسة أن المدخلات الحديثة قد أطحنت بالإبداع الفردي لدى الكثير من العاملين حيث قدم الباحث مجموعة من التوصيات والإقتراحات وكان أهمها أن الابتكار الفردي يزيد من فرص الإزدهار في مختلف المجالات والأعمال وحث الباحث أيضاً على ضرورة التركيز على النظريات المتعلقة بالإبداع والتعمق أكثر في مفهوم الإبداع الفردي.

2.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات يمكن استخلاص ما يلي:

- لاحظت الباحثة أن المملكة العربية السعودية هي الرائدة في مجال دراسات الإبداع الإداري في مؤسساتها وتعزو الباحثة كثرة الدراسات المتعلقة بالإبداع إلى سعي المملكة إلى تطوير إداراتها والمضي قدماً في تعزيز الإبداع لدى العاملين في مؤسساتها والاعتماد على الإدارة الحديثة، وتشير الباحثة إلى سبب آخر ألا وهو تقدم دول الخليج عن الدول الأخرى النامية في الوطن العربي في كثرة منشآتها وتطور أجهزتها وهي من أكثر الدول التي تواكب التطور التكنولوجي والعملية التنموية.
- تشابهت معظم الدراسات في أهدافها الرئيسية التي تناولت دراسة واقع الإبداع الإداري ومعيقاته في المجتمعات المدروسة، ولكنها اختلفت في كيفية كشفها عن هذا الواقع وتحديد الإطار العام له.
- اتفقت معظم الدراسات على الإسهام في كيفية تطوير وتنمية الإبداع من أبعاد مختلفة بالإضافة إلى تأكيدها على أهمية الإبداع للمؤسسات لمواكبة التطور والنمو السريع في شتى المجالات.

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث المتغيرات وعينة الدراسة مما يعطي الباحث مجالاً أكبر لإثراء دراسته واختيار المتغيرات المناسبة للمشكلة قيد الدراسة.
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة للباحثة من حيث توفير معلومات وافرة حول أبرز معوقات الإبداع في المنظمات وواقع الإبداع في كل منشأة وربط النتائج مع بعضها لتكوين فكرة موحدة عن الإبداع بشكل عام والإبداع الفكري والإداري بشكل خاص.
- اتفقت معظم الدراسات في تشابه نتائجها حول وجود معوقات للإبداع في المؤسسات بشكل عام سواء من الناحية الفنية أو التقنية أو من حيث الواقع.
- تشكل مجتمع الدراسة في أغلبية الدراسات من المؤسسات التربوية أو المنظمات غير الحكومية.
- اعتمدت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

3.2.2 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهم استعراض الباحثة للدراسات السابقة في تحديد وصياغة الإطار النظري للدراسة، وفي الجوانب المنهجية، وبناء أدوات البحث واستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة كما استفادت الباحثة من خلال مقارنة نتائجها بنتائج دراستها، وتوجيه التوصيات المناسبة، كما ساهمت الدراسات السابقة في بناء نظرة شمولية على جوانب الإبداع الإداري في أماكن عدة وإعطاء خلفية لا بأس بها عن أهم ما يميز الإبداع الإداري وأساليب تطويره كما أوضحت الدراسات السابقة أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري في المؤسسات وبذلك قامت الباحثة بربط هذه المعوقات بالصعوبات التي تعاني منها الشخصيات المبدعة، كما استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة التي ألقت الضوء على توضيح أكثر لمفهوم الإبداع الإداري، كما ساعدت هذه الدراسات الباحثة على محاولة الكشف على جوانب الضعف في الإدارات الحديثة من حيث تمييز الشخصية المبدعة عن غيرها.

4.2.2 مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية والعامّة بينما هذه الدراسة حاولت إجمال واقع الإبداع في المنظمات غير الحكومية.
- هذه ليست الدراسة الأولى التي بحثت في واقع الإبداع الإداري في العالم العربي ولكنها الأولى في فلسطين -حسب معلومات الباحثة - التي بحثت عن واقع الإبداع الإداري ومعيقاته وأساليب تطويره من وجهة نظر الموظفين في المنظمات الأهلية.

- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على جانب واحد من جوانب الإبداع، إما مستوى الإبداع أو معوقاته أو العوامل المؤثرة فيه، مع دراسة ذلك الجانب مرتبطاً ببعض المتغيرات، في حين جمعت الدراسة الحالية بين واقع الإبداع الإداري ومعيقاته وأساليب تطويره في دراسة واحدة لدى المنظمات الأهلية.
- قدمت هذه الدراسة نظرة شمولية لواقع الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في أهم المناطق التي تحتضن المؤسسات والمنظمات في الضفة الغربية .
- ساهمت هذه الدراسة في إثراء المعلومات بشكل أكبر عن الإبداع الإداري والأساليب الأنجع في تنميته وتطويره.

الفصل الثالث

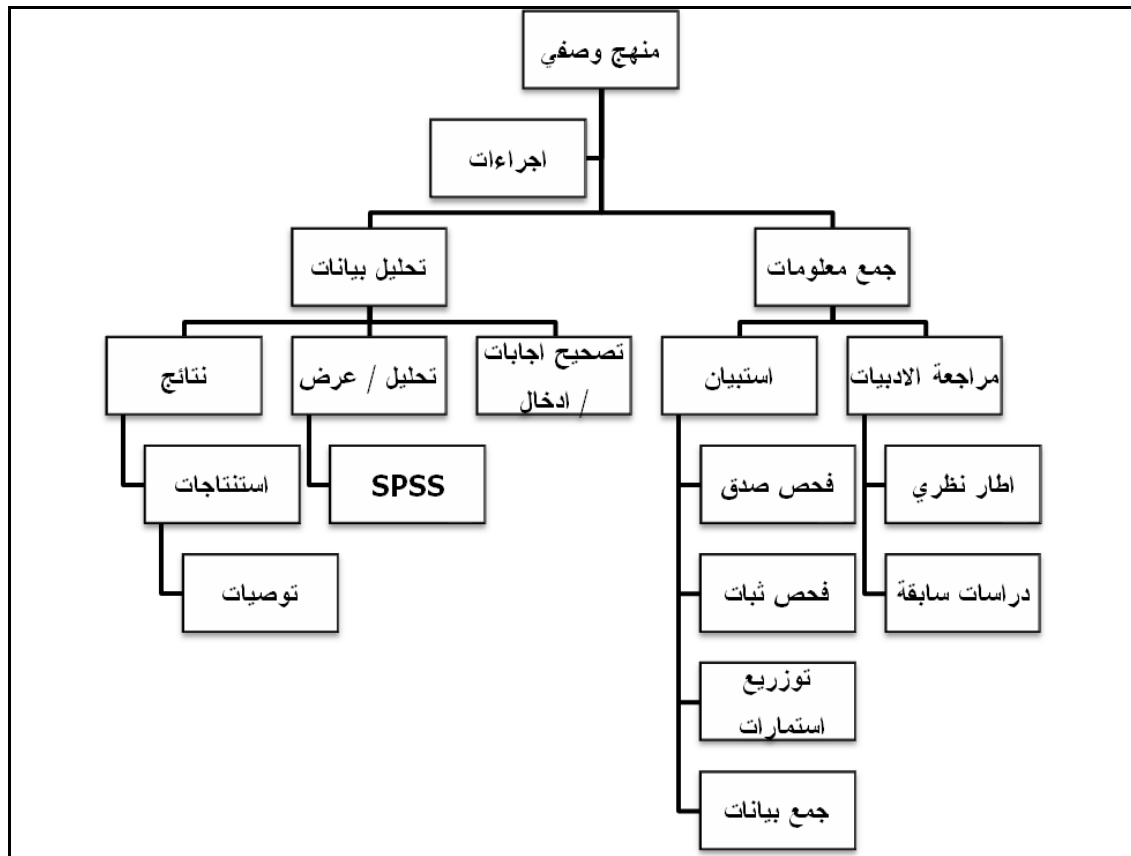
إجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

تتحدد إجراءات الدراسة بمجموعة من الطرق والأساليب العلمية، التي تسعى جاهدة إلى تطبيق الدراسة على أكمل وجهها، وبأسلوب علمي ومنهجي، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة الإجراءات التي احتاجت لها الباحثة في دراستها، وفي نهاية الفصل سيتم التطرق إلى خصائص عينة الدراسة، وهم المبحوثين، حيث سيتم وصف لكل خاصية ووصفها من خلال النسب المئوية والتكرار لكل فرع من كل خاصية.

2.3. إجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل البيانات كما يظهر الشكل (1.3)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة بشكل أساسي، ومن ثم تم فحص صدق وثبات الاستبانة من خلال توزيعها على عينة من المبحوثين وإعادة الاستبانة مرة أخرى لفحص ثباتها، وأخيراً تم توزيع الاستبانات على عينة المبحوثين، وبعد تعبئتها تم جمعها. وبعد الانتهاء من جمع المعلومات والبيانات، تم تحليل البيانات من خلال إدخالها إلى برنامج (SPSS) وتم احتساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين والمتوسطات الحسابية، واختبار التباين الأحادي، والاختبارات الأخرى، وبعد معالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج (Excel / SPSS) لعرض البيانات بصيغة الجداول والأشكال، ومن ثم تم عرض النتائج، وأخيراً الخروج باستنتاجات وتوصيات للخروج بالدراسة في شكلها النهائي.



شكل 1.3: آلية معالجة البيانات

3.3. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بشكل رئيسي، بالإضافة إلى الاعتماد على المراجع والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند. اعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ولشرح مفصل عن الإستبانة، يمكن الاطلاع على الجدول (1.3) كما يلي:

يتضمن الجدول (1.3) محاور الاستبانة والتي يتكون من جزآن أساسيان، الجزء الأول تتمثل في بيانات عامة حول المؤسسة والشخص والجزء الثاني ويتكون هذا الجزء من ثلاثة (3) مجالات فرعية وهي واقع الإبداع الإداري ومعيقاته وأساليب تطويره في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله. كما يوضح الجدول عدد الفقرات المكون لكل جزء وفرع بشكل تفصيلي، واعتمدت الدراسة

على سلم إجابات مكون من خمس درجات بدرجة موافق بشدة ،موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول: 1.3 المحاور الأساسية في الإستبانة

#	أجزاء الاستبانة	الفقرات
1.	الجزء الأول: بيانات تعريفية للمبحوث	7
2.	الجزء الثاني: مجالات الدراسة	60
1.2.	المجال الأول: واقع الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية	20
2.2.	المجال الثاني: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية	20
3.2.	المجال الثالث: أساليب تطوير الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية	20

4.3. أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء الإستبانة واعتمادها كأداة، وقد تكونت من جزءان أساسيان، الجزء الأول تمثل في بيانات عامة حول المنظمة والشخص والجزء الثاني تكون من ثلاثة (3) مجالات فرعية وهي: واقع الإبداع الإداري، ومعيقاته، وأساليب تطويره في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة. وذلك كما ظهر في الجدول (1.3) عدد الفقرات المكون لكل مجال وجزء بشكل تفصيلي، واتبعت كل عبارة بميزان تقدير تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي على الشكل الآتي: بدرجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد استعانت الباحثة في تصميم إستمارتها على عدة دراسات عربية ومنها دراسة سلامة ودراسة العواد ودراسة مخامرة والدهان حيث استنبطت الباحثة الأمور الأساسية والنقاط المهمة من تلك الدراسات لتكوين إطار متكامل عن المجالات الرئيسية في أداة الدراسة الخاصة بها.

5.3. صدق أدوات الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على ثمانية محكمين (الملحق 2.3) من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة لكل مجال، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تحدد الإدارة أهدافها بكل دقة و وضوح.	0.684	0.000
2	تخصص الإدارة وقتاً للتخطيط في عملها اليومي.	0.669	0.000
3	تتناقش الإدارة القرارات المتخذة مع الموظفين قبل تنفيذها.	0.708	0.000
4	تسعى الإدارة دائماً لتجديد أفكار الآخرين .	0.807	0.000
5	تبحث الإدارة باستمرار عن الأفكار والإبداعات .	0.793	0.000
6	توزع الإدارة الأعمال على أكثر من عاملة لتضمن تحقيق أفضل النتائج.	0.749	0.000
7	تحاول الإدارة حل المشكلات التي تواجهها بشئ من الابتكار.	0.813	0.000
8	تبتعد الإدارة في أداء عملها عن الأساليب التقليدية .	0.717	0.000
9	تكافئ الإدارة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً.	0.715	0.000
10	تعيد الإدارة محاولة حل المشكلات في حال عدم حلها من أول مرة.	0.711	0.000
11	تتجاهل الإدارة بعض الأساليب الروتينية عند الحاجة.	0.644	0.000
12	تفاجيء الإدارة الموظفين بأفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	0.578	0.000
13	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء رأيهم بحرية.	0.753	0.000
14	تطرح الإدارة دائماً مقترحات عديدة لحل أى مشكلة.	0.787	0.000
15	تتقبل الإدارة انتقادات العاملين الخاصة بالعمل.	0.778	0.000
16	تفوض الإدارة جزءاً من سلطاتها للعاملين.	0.701	0.000
17	تعالج الإدارة المشكلات التي تواجهها بأكثر من طريقة.	0.737	0.000
18	تتخلى الإدارة عن الأنظمة والقوانين متى ما تطلب الموقف ذلك.	0.482	0.000
19	تعتمد الإدارة على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.	0.736	0.000
20	تسارع الإدارة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في مجال العمل.	0.737	0.000

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات.	0.445**	0.000
2	تدني موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	0.619**	0.000
3	تعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.	0.624**	0.000
4	عدم توافر الامكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات.	0.687**	0.000
5	خوف العاملين من تقديم حلول لمشاكلهم.	0.842**	0.000
6	سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية في اتخاذ القرارات.	0.766**	0.000
7	إيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.	0.760**	0.000
8	ضعف الإيمان من قبل الرؤساء بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	0.837**	0.000
9	عدم تأهيل العاملين للمشاركة باتخاذ القرارات.	0.812**	0.000
10	ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين .	0.840**	0.000
11	كثرة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية في المؤسسة.	0.759**	0.000
12	التداخل بين الاختصاصات.	0.763**	0.000
13	تجاهل آراء العاملين ولو كانت إبداعية.	0.809**	0.000
14	شعور العاملين بعدم توافر الاستقرار الوظيفي.	0.697**	0.000
15	ضخامة حجم العمل المنوط بالعاملين في المؤسسة.	0.628**	0.000
16	قلة التأهيل الإداري الكافي.	0.840**	0.000
17	ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.	0.841**	0.000
18	ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد.	0.724**	0.000
19	شعور العاملين بالتهديد في حال تقديمهم لآراء تتعارض مع آراء الرؤساء.	0.816**	0.000
20	عدم رغبة الإدارة في تحمل تكاليف العمل الإبداعي.	0.839**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تشجيع العاملين للمشاركة في تحديد المشكلة.	0.810**	0.000
2	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات.	0.813**	0.000
3	عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع الإداري.	0.828**	0.000
4	تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات.	0.745**	0.000
5	تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع.	0.817**	0.000
6	الاجتماع الدوري مع العاملين.	0.774**	0.000
7	عناية الرؤساء لأفكار العاملين.	0.866**	0.000
8	العمل على تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.	0.862**	0.000
9	تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين باستمرار.	0.837**	0.000
10	تشجيع ودعم العاملين باستمرار.	0.863**	0.000
11	الحد من الإشراف المفرط على العاملين أثناء العمل.	0.764**	0.000
12	تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق.	0.848**	0.000
13	مراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين.	0.818**	0.000
14	تزويد العاملين بالمصادر اللازمة .	0.815**	0.000
15	تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم.	0.868**	0.000
16	تعزيز الاستقرار الوظيفي بين العاملين.	0.875**	0.000
17	تشجيع التنافس البناء في بيئة العمل.	0.891**	0.000
18	تنمية ثقة الرؤساء بأراء العاملين والأخذ بها.	0.898**	0.000
19	إزالة عامل الخوف من أمام عملية الإبداع الإداري.	0.869**	0.000
20	الدعم الكامل المطلوب لانجاز المهمات المطلوبة.	0.880**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.3. ثبات أدوات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمجال واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" (0.949)، و (0.959) لمجال معوقات الإبداع الإداري في

"المنظمات الأهلية"، ولمجال أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" (0.977)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة.

7.3. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- المجال الجغرافي: تم إجراء الدراسة على المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها (239) منظمة .
- المجال البشري: تغطي عينة الدراسة جميع الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية والبالغ عددهم (2990) موظف وموظفة .
- المجال الزمني: تم إجراء الدراسة على موظفي المنظمات الأهلية ابتداء من تموز 2012، وحتى تشرين الثاني لعام 2012، وتم التعامل معهم من خلال الاستبانه، بشكل مباشر من خلال تسليمها إلى المنظمات الأهلية ، وتوزيعها على الموظفين.

8.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من جميع موظفي وموظفات المنظمات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (5557) موظف وموظفة، وتم تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة من خلال السجلات الرسمية في وزارة الإحصاء الفلسطيني، كما بلغ عدد المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة (687) منظمة بحسب وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تم استثناء النوادي الرياضية والمؤسسات الجهوية ذات الطابع العشائري ، وكذلك المؤسسات التي يقتصر عملها على القرى، إذ ان معظم هذه المؤسسات الجهوية لم يتعاونوا مع الباحثة للحفاظ على السرية، إذ لم يصرحوا بعدد الموظفين الأصلي لديهم بالإضافة إلى أن عدد كبير من هذه المنظمات غير نشط ولم يكن ذات أهمية عوضاً عن اشتغال الدراسة على مؤسسات تعمل على مستوى المحافظة والوطن والدولي فأصبح العدد (229) منظمة، وعدد موظفيها (2990 موظف).

أما عينة الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع (150) استمارة على (150) موظف وموظفة يعملون في (30) منظمة أي بمعدل 5 استمارات لكل منظمة، حيث استرجع منها (140) صالحة للتحليل، أي بنسبة (4.7%) من مجتمع الدراسة.

9.3. المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

10.3. وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	60.7
	أنثى	55	39.3
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	29	20.7
	متزوج/ة	108	77.1
	مطلق/ة	2	1.4
	أرملة	1	0.7
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أقل	23	16.4
	بكالوريوس	99	70.7
	دراسات عليا	18	12.9
الدخل الشهري بالشيكل	من 1000-1999 شيقل	11	7.9
	من 2000-2999 شيقل	33	23.6
	من 3000-3999 شيقل	58	41.4
	من 4000 شيقل فأكثر	38	27.1
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	34	24.3
	من (5-10) سنوات	54	38.6
	أكثر من 10 سنوات	52	37.1
عدد الدورات التي القتني بها المؤسسة	ولا دورة تدريبية	10	7.1
	أقل من 3	33	23.6
	من 3-5 دورات	20	14.3
	أكثر من 5 دورات	77	55.0
مجال عمل المؤسسة	تعليمي	32	22.9
	اجتماعي	26	18.6
	صحي	23	16.4
	غير ذلك	32	22.9
	تعليمي واجتماعي	6	4.3
	اجتماعي وصحي	2	1.4
	تعليمي واجتماعي وصحي	14	10.0
	تعليمي واجتماعي وغير ذلك	1	0.7
	تعليمي واجتماعي وصحي وغير ذلك	4	2.9
	ذلك		

بالنسبة للمتغير الأول (الجنس) فقد أظهرت النتائج تفوق عدد الذكور على عدد الإناث مما يفسر إقبال المنظمات الأهلية على توظيف أفراد أكثرهم من فئة الذكور وذلك مؤشر واضح على اتجاه معظم المنظمات على تفضيل الذكور على الإناث في عملية التوظيف والذي تعتبره الباحثة كمعيق لعجلة الإبداع لأن المنظمات الاهلية هي منظمات قائمة على إدارة حديثة من المفترض ان تعمل على المساواة بين الجنسين في التوظيف.

أما المتغير الثاني وهو الحالة الإجتماعية فقد استنتجت الباحثة من هذه النتائج عدة أمور منها عدم استحداث الموظفين والإبقاء على الموظفين القدامى مع عدم الإقبال على تعيين موظفين جدد وذلك يان جامعات الضفة قد تخرج منها العديد من الشبان والشابات بالإضافة إلى تدني عدد الموظفين من المطلقات والأرامل وذلك يشكل معيق برأي الباحثة يرجع إلى ظروف إجتماعية أو تعليمية.

وبخصوص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج عدد كبير من الموظفين من حملة درجة البكالوريوس مقارنة بحملة درجة الدبلوم والدراسات العليا وهذا بدوره مؤشر يظهر عدم الإقبال على توظيف أفراد من حملة الشهادات العليا وذلك باعتقاد الباحثة يرجع إلى أسباب مادية تتبعها المنظمة أو خوف مدراء وقادة المنظمة من المنافسة على المنصب .

بالنسبة لمتغير الدخل الشهري فقد أظهرت النتائج نسبة لا بأس بها من الموظفين الذين يحصلون على دخل من (300-3999) وذلك يفسر غياب الحافز المادي ويؤشر على دخل مادي إذا أخذنا بعين الإعتبار عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التي يحصل عليها الموظف وبذلك ومن وجهة نظر الباحثة ذلك سبب رئيسي ومهم في إعاقة عملية الإبداع .

إضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج بالنسبة لمتغير عدد الدورات إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين الحاصلين على أكثر من خمس دورات وتلك بنظر الباحثة بادرة إيجابية وجيدة من إدارة المنظمات ،كما توضح هذه النتيجة إلى توجه ومحاولة المنظمات إلى التطوير من قدرات موظفيها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة: الواقع والمعوقات واساليب التطوير" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحدد الإدارة أهدافها بكل دقة و وضوح.	3.66	0.934	متوسطة
2	تخصص الإدارة وقتاً للتخطيط في عملها اليومي.	3.46	1.014	متوسطة
6	توزع الإدارة الأعمال على أكثر من عاملة لتضمن تحقيق أفضل النتائج.	3.43	1.113	متوسطة
10	تعيد الإدارة محاولة حل المشكلات في حال عدم حلها من أول مرة.	3.34	1.001	متوسطة
19	تعتمد الإدارة على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.	3.24	1.092	متوسطة
11	تتجاهل الإدارة بعض الأساليب الروتينية عند الحاجة.	3.21	1.028	متوسطة
20	تسارع الإدارة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في مجال العمل.	3.21	1.085	متوسطة
8	تبتعد الإدارة في أداء عملها عن الأساليب التقليدية .	3.20	1.081	متوسطة
12	تفاجيء الإدارة الموظفين بأفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	3.20	1.088	متوسطة
4	تسعى الإدارة دائماً لتجديد أفكار الآخرين .	3.16	1.152	متوسطة
14	تطرح الإدارة دائماً مقترحات عديدة لحل أى مشكلة.	3.15	1.156	متوسطة
13	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء رأيهم بحرية.	3.14	1.179	متوسطة
17	تعالج الإدارة المشكلات التي تواجهها بأكثر من طريقة.	3.11	1.064	متوسطة
3	تتناقش الإدارة القرارات المتخذة مع الموظفين قبل تنفيذها.	3.10	1.189	متوسطة
18	تتخلى الإدارة عن الأنظمة والقوانين متى ما تطلب الموقف ذلك.	3.05	1.231	متوسطة
5	تبحث الإدارة باستمرار عن الأفكار والإبداعات .	3.03	1.112	متوسطة
16	تفوض الإدارة جزءاً من سلطاتها للعاملين.	3.03	1.175	متوسطة
15	تتقبل الإدارة انتقادات العاملين الخاصة بالعمل.	3.02	1.109	متوسطة
7	تحاول الإدارة حل المشكلات التي تواجهها بشئ من الابتكار.	3.00	1.106	متوسطة
9	تكافئ الإدارة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً.	2.81	1.197	متوسطة
الدرجة الكلية		3.1779	0.79017	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17) وانحراف معياري (0.790)

وهذا يدل على أن واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تحدد الإدارة أهدافها بكل دقة و وضوح" على أعلى متوسط حسابي (3.66)، يليها فقرة " تخصص الإدارة وقتاً للتخطيط في عملها اليومي" بمتوسط حسابي (3.46). وحصلت الفقرة " تكافئ الإدارة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً" على أقل متوسط حسابي (2.81)، يليها الفقرة " تحاول الادارة حل المشكلات التي تواجهها بشئ من الابتكار" بمتوسط حسابي (3.00).

تلاحظ الباحثة هنا أن الإدارة ليس لديها مشكلة في تحديد أهدافها بوضوح لموظفيها وذلك برأي الباحثة واستنتاجها أن طاقم الإداره يسعى إلى وضع سياسة موحدة وقوانين واضحة للأهداف كما أن تخطط لهذه الأهداف بانتظام وكل تلك الامور ليست إلا حلول معنوية وصورية بنظر الباحثة ومما يدل على ذلك حصول الفقرة التي تخص مكافئة الموظفين ذوي التفكير المتميز والمبدع مادياً ومعنوياً على أقل متوسط حسابي مما يشير إلى مشكلة حقيقة تواجه الإبداع وتشكل عقبة ضده حيث أن الحوافز المادية والمعنوية تعتبر شيئان أساسيان ومهمان للإستمرار عجلة الإبداع والنجاح واستمرار المؤسسة ، بالإضافة الى ذلك ان الإدارة لا تحل مشاكلها بشئ من الإبداع والابتكار مما يوضح للباحثة أن الإدارة تتبع الأسلوب الروتيني في حل مشاكلها ولا تتبع الأسلوب الحديث والمبتكر لتشجيع موظفيها على المشاركة والمبادرة في حل المشكلات.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات.	3.82	0.867	عالية
14	شعور العاملين بعدم توافر الاستقرار الوظيفي.	3.80	1.040	عالية
11	كثرة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية في المؤسسة.	3.74	1.043	عالية
15	ضخامة حجم العمل المنوط بالعاملين في المؤسسة.	3.74	0.992	عالية
3	تعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.	3.68	1.034	عالية
17	ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.	3.66	1.104	متوسطة
19	شعور العاملين بالتهديد في حال تقديمهم لآراء تتعارض مع آراء الرؤساء.	3.64	1.242	متوسطة
20	عدم رغبة الإدارة في تحمل تكاليف العمل الإبداعي.	3.64	1.100	متوسطة
7	إثثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.	3.59	1.119	متوسطة
8	ضعف الإيمان من قبل الرؤساء بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.55	1.134	متوسطة
9	عدم تأهيل العاملين للمشاركة باتخاذ القرارات.	3.54	1.147	متوسطة
12	التداخل بين الاختصاصات.	3.50	1.056	متوسطة
13	تجاهل آراء العاملين ولو كانت إبداعية.	3.47	1.122	متوسطة
5	خوف العاملين من تقديم حلول لمشاكلهم.	3.46	1.141	متوسطة
10	ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين .	3.45	1.225	متوسطة
2	تدني موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	3.44	0.947	متوسطة
16	قلة التأهيل الإداري الكافي.	3.43	1.133	متوسطة
18	ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد.	3.40	1.251	متوسطة
6	سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية في اتخاذ القرارات.	3.38	1.153	متوسطة
4	عدم توافر الامكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات.	3.32	1.108	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5625	0.82800	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) وانحراف معياري (0.828) وهذا يدل على أن درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات " على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليها فقرة "شعور العاملين بعدم توافر الاستقرار الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.80). وحصلت الفقرة " عدم توافر الامكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات " على أقل متوسط حسابي (3.32)، يليها الفقرة " سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.38).

تشير النتائج المتعلقة بهذه السؤال وحسب رأي الباحثة على أن الإدارة تواجه مشكلة حقيقية في الأمور المتعلقة بالإبداع والابتكار بدءاً بالمركزية وعدم الاستقرار ووصولاً إلى سيطرة العادات والتقاليد وعدم استغلال الابتكار والإبداع لدى الموظفين لصنع القرارات فبالنسبة للمركزية فهذا الأسلوب المتبع يحد من قدرة الموظفين على إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار ويشكل عائق وجدار برأي الباحثة بين الإدارة والموظفين كما ويشكل عائق قوي للإبداع لأن الإبداع يكمن في القبول والمشاركة والتحفيز والمركزية تحول دون تلك العوامل وتحول دون تطور عملية الإبداع لدى الموظف، يليها عدم شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي فتلك مشكلة كبيرة تواجه الموظف فالأمان الوظيفي والشعور بالانتماء الدائم شعور معنوي مهم ومطلوب لكي يحفز الموظف على مزيد من العطاء والتضحية والإبداع فقلة وعدم وجود استقرار وظيفي يولد اللامبالاة وعدم الإكثار ، وتشير نتائج الفقرة التي تخص عدم توافر الامكانيات البشرية في صنع القرارات على وجود الإمكانيات والقدرات والمؤهلات لدى الموظفين لكن للأسف لا يتم إستغلالها بالشكل المطلوب ويتم تجنبها وإهمالها وذلك لأسباب عدة برأي الباحثة ممكن أن تعود إلى الخوف من المنافسة أو الخوف على المناصب ، أما فقرة سيطرة العادات والتقاليد فحلت على متوسط حساب بدرجة متوسطة وذلك يشير إلى أن منظماتنا مهما بلغت حداتها وتقدمها إلا أن العادات والتقاليد ما زالت تسير ولو بدرجة قليلة على سياسة المنظمة وأهدافها ومن المفروض أن مثل هذه الأمور يجب أن تزول لأن بيئة العمل تتطلب أموراً أكثر أهمية بكثير من العادات والتقاليد والأعراف .

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجيع العاملين للمشاركة في تحديد المشكلة.	3.91	0.944	عالية
6	الاجتماع الدوري مع العاملين.	3.91	1.045	عالية
14	تزويد العاملين بالمصادر اللازمة .	3.91	0.933	عالية
20	الدعم الكامل المطلوب لإنجاز المهمات المطلوبة.	3.91	1.024	عالية
12	تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق.	3.89	1.032	عالية
15	تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم.	3.87	1.052	عالية
3	عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع الإداري.	3.85	0.989	عالية
2	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات.	3.84	0.934	عالية
18	تنمية ثقة الرؤساء بأراء العاملين والأخذ بها.	3.82	1.108	عالية
19	إزالة عامل الخوف من أمام عملية الإبداع الإداري.	3.82	1.048	عالية
5	تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع.	3.81	1.086	عالية
8	العمل على تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.	3.81	1.045	عالية
9	تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين باستمرار.	3.81	1.090	عالية
7	عناية الرؤساء لأفكار العاملين.	3.80	1.068	عالية
16	تعزيز الاستقرار الوظيفي بين العاملين.	3.80	1.047	عالية
13	مراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين.	3.78	1.025	عالية
17	تشجيع التنافس البناء في بيئة العمل.	3.77	1.062	عالية
10	تشجيع ودعم العاملين باستمرار.	3.76	1.131	عالية
11	الحد من الإشراف المفرط على العاملين أثناء العمل.	3.68	0.998	عالية
4	تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات.	3.58	1.073	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.8157	0.86852	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.868) وهذا يدل على أن درجة أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (19) فقرة جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تشجيع العاملين للمشاركة في تحديد المشكلة" والفقرة "الاجتماع الدوري مع العاملين" والفقرة "تزويد العاملين بالمصادر اللازمة" والفقرة "الدعم الكامل المطلوب لانجاز المهمات المطلوبة" على أعلى متوسط حسابي (4.25)، يليها فقرة "تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة "تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات" على أقل متوسط حسابي (3.58)، يليها الفقرة "الحد من الإشراف المفرط على العاملين أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.68).

ترى الباحثة هنا ان معظم الفقرات المتعلقة باساليب تطوير الإبداع الإداري حصلت على متوسطات حسابية عالية وكان أعلاها تشجيع العاملين للمشاركة في صنع القرار وذلك طلب واضح وصريح لسعي الموظفين إلى المشاركة في صنع القرارات عوضاً عن باقي الفقرات المطالبة بالدعم والتحفيز وتزويد العاملين بالمصادر والمعدات اللازمة أي أن العاملين يطالبون بدعم مادي ومعنوي لتنمية إبداعاتهم واستغلالها بالشكل الأمثل ، ولكن الباحثة لاحظت أن فقرة التشجيع على المخاطرة حصلت على أقل متوسط حسابي أي أن العاملين يتخوفون من المخاطرة في إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار وذلك يعود برأي الباحثة إلى عدم وجود استقرار وأمان وظيفي، بالإضافة إلى قلة الدعم والتحفيز المعنوي من قبل المدراء اتجاه موظفيهم مما يضعنا في حلقة مفرغة من مجموعة من المعوقات التي تؤثر كل منها على الأخرى وتخلق نتائج متشابهة كلها تشكل معيقاً للإبداع ، أما بالنسبة للإشراف المفرط فقد حصلت على أقل نسبة متوسط حسابي ولكنها نسبة متوسطة بالنسبة لباقي الفقرات وتلك الفقرة تشير إلى أن هناك عدم إفراط في مراقبة الموظفين أثناء القيام بأعمالهم ولكن وبرأي الباحثة لو ان الموظف توفر له الظروف المناسبة والملائمة بالإضافة إلى الأمان الوظيفي والدعم المعنوي والمادي سيكون رقابة ذاتية على نفسه ولن يحتاج إلى رقابة مباشرة من قبل مدرائه وسيعمل لمصلحة المنظمة كما لو انها منظمته التي يسعى إلى بقائها ونجاحها.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدخل الشهري بالشيك، سنوات المؤهل العلمي في المؤسسة، عدد الدورات، مجال عمل المؤسسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس" ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس.

جدول (4.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.2124	0.79275	0.641	0.523
أنثى	55	3.1245	0.79044		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.641)، ومستوى الدلالة (0.523)، أي أنه لا توجد فروق في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" منى وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس. أي تم قبول الفرضية الأولى.

تشير نتائج هذا السؤال على أن كلا الجنسين من ذكر أو أنثى يشتركان في الآراء بالنسبة لواقع الإبداع الإداري وأن السياسات والأهداف المتبعة في المنظمة سارية على كليهما.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (5.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أعزب/عزباء	29	3.0948	0.85663	0.547	0.585
متزوج/ة	108	3.1856	0.77629		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.547)، ومستوى الدلالة (0.585)، أي أنه لا توجد فروق في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. أي تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم متوسط أو أقل	23	2.9652	0.59838
بكالوريوس	99	3.2126	0.83679
دراسات عليا	18	3.2583	0.72806

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) عدم وجود فروق ظاهرة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.276	2	0.638	1.022	0.362
داخل المجموعات	85.510	137	0.624		
المجموع	86.786	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.022) ومستوى الدلالة (0.362) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال"

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

الدخل الشهري بالشيكال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 1000-1999 شيقل	11	3.1273	0.52267
من 2000-2999 شيقل	33	2.9727	0.66627
من 3000-3999 شيقل	58	3.2138	0.91665
من 4000 شيقل فأكثر	38	3.3158	0.73043

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) عدم وجود فروق ظاهره في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.215	3	0.738	1.187	0.317
داخل المجموعات	84.572	136	0.622		
المجموع	86.786	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.187) ومستوى الدلالة (0.317) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	34	3.1868	0.71830
من (5-10) سنوات	54	3.2722	0.88567
أكثر من 10 سنوات	52	3.0740	0.72952

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) عدم وجود فروق ظاهره في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.044	2	0.522	0.834	0.436
داخل المجموعات	85.742	137	0.626		
المجموع	86.786	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.834) ومستوى الدلالة (0.436) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات"

ولفحص الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ولا دورة تدريبية	10	3.1750	0.49455
أقل من 3	33	2.9333	0.67461
من 3-5 دورات	20	2.7325	0.72734
أكثر من 5 دورات	77	3.3987	0.81333

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهره في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة” من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.696	3	3.232	5.701	0.001
داخل المجموعات	77.091	136	0.567		
المجموع	86.786	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.701) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة” من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية السادسة. وكانت الفروق لصالح أكثر من 5 دورات. والجدول التالي يبين ذلك. هنا تلاحظ الباحثة أنه كلما زادت عدد الدورات زادت القدرة لدى الموظف على الإبداع والابتكار وتشير النتائج هنا إلى ضرورة اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على الابتكار إذ أن الدورات تزودهم بالمهارات المطلوبة وتنمي ثقافتهم المهنية وتزيد من ثقة الموظف لنفسه لاطلاعه على أمور جديدة تخص عمله وتوفر لدى الموظف مساحة لتطوير ذاته وتنمية قدراته الفكرية ومهارته العملية.

الجدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
ولا دورة	أقل من 3	0.375
من 3-5 دورات	0.44250	0.131
أكثر من 5 دورات	-0.22370	0.378
أقل من 3	ولا دورة	0.375
من 3-5 دورات	0.20083	0.348
أكثر من 5 دورات	-0.46537*	0.004
من 3-5 دورات	ولا دورة	0.131
أقل من 3 دورات	-0.20083	0.348
أكثر من 5 دورات	-0.66620*	0.001
أكثر من 5 دورات	ولا دورة	0.378
أقل من 3 دورات	0.46537*	0.004
من 3-5 دورات	0.66620*	0.001

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج الفرضية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مجال عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعليمي	32	3.4750	0.65501
اجتماعي	26	3.0250	0.98267
صحي	23	3.0261	0.70160
غير ذلك	32	3.1000	0.75199
تعليمي واجتماعي وصحي	14	3.1107	0.89533

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) عدم وجود فروق ظاهرة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.205	4	1.051	1.682	0.158
داخل المجموعات	76.221	122	0.625		
المجموع	80.426	126			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.682) ومستوى الدلالة (0.158) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدخل الشهري بالشيكول، سنوات المؤهل العلمي في المؤسسة، عدد الدورات، مجال عمل المؤسسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس"

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس.

جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.6147	0.83910	0.927	0.356
أنثى	55	3.4818	0.81151		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.927)، ومستوى الدلالة (0.356)، أي أنه لا توجد فروق في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس. أي تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أعزب/عزباء	29	3.7034	0.73872	0.991	0.324
متزوج/ة	108	3.5324	0.84652		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.991)، ومستوى الدلالة (0.324)، أي أنه لا توجد فروق في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. أي تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم متوسط أو أقل	23	3.7109	0.62975
بكالوريوس	99	3.5874	0.83612
دراسات عليا	18	3.2361	0.95714

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) عدم وجود فروق ظاهره في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.485	2	1.243	1.834	0.164
داخل المجموعات	92.811	137	0.677		
المجموع	95.296	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.834) ومستوى الدلالة (0.164) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال"

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

الدخل الشهري بالشيكال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 1000-1999 شيقل	11	3.3500	0.56214
من 2000-2999 شيقل	33	3.6652	0.79279
من 3000-3999 شيقل	58	3.6069	0.87251
من 4000 شيقل فأكثر	38	3.4671	0.85939

يلاحظ من الجدول رقم (21.4) عدم وجود فروق ظاهره في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.305	3	0.435	0.629	0.597
داخل المجموعات	93.991	136	0.691		
المجموع	95.296	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.629) ومستوى الدلالة (0.597) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيك، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	34	3.3500	0.83239
من (5-10) سنوات	54	3.6176	0.87395
أكثر من 10 سنوات	52	3.6442	0.76573

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) عدم وجود فروق ظاهره في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.047	2	1.023	1.503	0.226
داخل المجموعات	93.249	137	0.681		
المجموع	95.296	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.503) ومستوى الدلالة (0.226) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات"

ولفحص الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ولا دورة تدريبية	10	3.0700	0.79449
أقل من 3	33	3.4318	0.64005
من 3-5 دورات	20	3.8550	0.63410
أكثر من 5 دورات	77	3.6065	0.91778

يلاحظ من الجدول رقم (25.4) عدم وجود فروق ظاهره في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.849	3	1.616	2.431	0.068
داخل المجموعات	90.446	136	0.665		
المجموع	95.296	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.431) ومستوى الدلالة (0.068) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

نتائج الفرضية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مجال عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعليمي	32	3.5703	0.91659
اجتماعي	26	3.4538	0.90099
صحي	23	3.6826	0.80603
غير ذلك	32	3.5516	0.74752
تعليمي واجتماعي وصحي	14	3.7821	0.79339

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) عدم وجود فروق ظاهره في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.253	4	0.313	0.444	0.777
داخل المجموعات	86.137	122	0.706		
المجموع	87.391	126			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.444) ومستوى الدلالة (0.777) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدخل الشهري بالشيكول، سنوات المؤهل العلمي في المؤسسة، عدد الدورات، مجال عمل المؤسسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس"

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس.

جدول (29.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.8259	0.87112	0.172	0.864
أنثى	55	3.8000	0.87226		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.172)، ومستوى الدلالة (0.864)، أي أنه لا توجد فروق في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس. أي تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (30.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أعزب/عزباء	29	4.0552	0.72288	1.690	0.093
متزوج/ة	108	3.7486	0.90123		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.690)، ومستوى الدلالة (0.093)، أي أنه لا توجد فروق في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. أي تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم متوسط أو أقل	23	3.6304	0.94721
بكالوريوس	99	3.8636	0.85161
دراسات عليا	18	3.7889	0.87474

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) عدم وجود فروق ظاهره في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.030	2	0.515	0.679	0.509
داخل المجموعات	103.821	137	0.758		
المجموع	104.850	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.679) ومستوى الدلالة (0.509) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكل"

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال.

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

الدخل الشهري بالشيكال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 1000-1999 شيقل	11	3.4682	0.79789
من 2000-2999 شيقل	33	3.7182	0.93748
من 3000-3999 شيقل	58	3.9621	0.91878
من 4000 شيقل فأكثر	38	3.7776	0.72230

يلاحظ من الجدول رقم (33.4) عدم وجود فروق ظاهره في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.940	3	0.980	1.308	0.274
داخل المجموعات	101.910	136	0.749		
المجموع	104.850	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.308) ومستوى الدلالة (0.274) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكال، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	34	3.7544	0.73478
من (5-10) سنوات	54	4.0880	0.82969
أكثر من 10 سنوات	52	3.5731	0.92203

يلاحظ من الجدول رقم (35.4) وجود فروق ظاهره في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.192	2	3.596	5.044	0.008
داخل المجموعات	97.659	137	0.713		
المجموع	104.850	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.044) ومستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة (α) ($0.05 \geq$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة. وكانت الفروق لصالح من 5-10 سنوات، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (37.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	-0.33355	0.073
	أكثر من 10 سنوات	0.18133	0.332
من (5-10) سنوات	أقل من 5 سنوات	0.33355	0.073
	أكثر من 10 سنوات	0.51489*	0.002
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.18133	0.332
	من (5-10) سنوات	-0.51489*	0.002

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تلاحظ الباحثة أن نتيجة هذا السؤال تشير إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت القدرة على الإبداع والإبتكار ووما لا شك فيه أن الموظف كلما تمكن من عمله وأتقنه وعرف جميع الثغرات والامور المتعلقة بعمله كلما كان اسهل عليه الإبتكار والإبداع في عمله فالخبرة في العمل تعتبر عاملاً أساسياً لأن الموظف يكون قد كون صورة واضحة لطبيعة عمله وواجه الكثير من العوائق والمشاكل التي قام بحلها بالإضافة إلى خوضه الكثير من التجارب التي تعد حجر أساس في معرفته الكاملة عن كيفية سير العمل لأي تجربة أخرى

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات"

ولفحص الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات.

جدول (38.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ولا دورة تدريبية	10	3.2750	0.83242
أقل من 3	33	3.5379	0.95599
من 3-5 دورات	20	3.7075	0.93868
أكثر من 5 دورات	77	4.0331	0.75466

يلاحظ من الجدول رقم (38.4) وجود فروق ظاهره في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (39.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.345	3	3.115	4.436	0.005
داخل المجموعات	95.506	136	0.702		
المجموع	104.850	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.436) ومستوى الدلالة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات، وبذلك تم

رفض الفرضية الصفرية السادسة. وكانت الفروق لصالح أكثر من 5 دورات والجدول التالي يبين ذلك.

هنا أيضاً تلاحظ الباحثة أنه كلما زادت عدد الدورات زادت القدرة لدى الموظف على الإبداع والابتكار وتشير النتائج هنا إلى ضرورة إهتمام المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على الابتكار إذ أن الدورات تزودهم بالمهارات المطلوبة وتنمي ثقافتهم المهنية وتزيد من ثقة الموظف لنفسه لاطلاعه على أمور جديدة تخص عمله وتوفر لدى الموظف مساحة لتطوير ذاته وتنمية قدراته الفكرية ومهارته العملية.

الجدول (40.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
ولا دورة	أقل من 3	0.386
	من 3-5 دورات	0.185
	أكثر من 5 دورات	0.008
أقل من 3	ولا دورة	0.386
	من 3-5 دورات	0.476
	أكثر من 5 دورات	0.005
من 3-5 دورات	ولا دورة	0.185
	أقل من 3	0.476
	أكثر من 5 دورات	0.124
أكثر من 5 دورات	ولا دورة	0.008
	أقل من 3	0.005
	من 3-5 دورات	0.124

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج الفرضية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة"

ولفحص الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول (41.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مجال عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعليمي	32	3.8641	0.83947
اجتماعي	26	3.8788	0.89131
صحي	23	3.4413	0.91025
غير ذلك	32	3.7625	0.94690
تعليمي واجتماعي وصحي	14	4.1179	0.71458

يلاحظ من الجدول رقم (41.4) عدم وجود فروق ظاهره في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.705	4	1.176	1.521	0.200
داخل المجموعات	94.368	122	0.774		
المجموع	99.074	126			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.521) ومستوى الدلالة (0.200) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات

الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

تشير النتيجة الكلية للأسئلة السابقة إلى قبول جميع الفرضيات ما عدا ثلاث وهي عدد الدورات بالنسبة لواقع وتطوير الإبداع و عدد سنوات الخبرة بالنسبة لسؤال تطوير الإبداع وتنتج الباحثة أنه أكثر المتغيرات التي تؤثر على الإبداع هي سنوات الخبرة وعدد الدورات لما لهم زيادة في قدرة الموظف على الابتكار وتنمية مهاراته وزيادة ثقافته العملية والفكرية مما يشير هنا إلى علاقة طردية بين كل من عدد الدورات وسنوات الخبرة وبين القدرة على الإبداع أي انه كلما زادت سنوات الخبرة وعدد الدورات كلما زادت القدرة على الإبداع، أما في ما يخص الجنس والمؤهل العلمي والدخل الشهري ومجال عمل المؤسسة فلا يشكلون فرقاً يؤثر على عملية الإبداع وتنتج الباحثة أن الأمور المعنوية والدعم والتحفيز المعنوي والعملي يشكلون قيمة أكبر لدى الموظف من التحفيز المادي .

3.4 الخلاصة

- لقد تبين من خلال المجال الأول للدراسة والذي يبحث في واقع الإبداع الإداري أن الإدارة تحدد أهدافها بكل دقة ووضوح كما أنها تخصص وقتاً للتخطيط في عملها، ولكنها ضعيفة في مكافئة الموظفين ذوو التفكير المتميز والمبدع .
- تبين من خلال نتائج المجال الثاني للدراسة والذي يبحث في معوقات الإبداع الإداري أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في حل المشكلات وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى نسبة متوسط حسابي، في حين أشارت معظم إجابات المبحوثين على وجود امكانات بشرية مناسبة للمشاركة في صنع القرار كما ظهر من خلال الإجابات نسبة لا بأس بها تؤيد شعور العاملين بعدم توافر الإستقرار الوظيفي .
- أما فيما يخص المجال الثالث وهو أساليب تطوير الإبداع الإداري فقد حصلت معظم الإجابات على تأييد المبحوثين بما فيها من تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار، والإجتماع الدوري مع العاملين ، وتزويد العاملين بالمصادر اللازمة، والدعم الكامل المطلوب لإنجاز المهمات ، في حين لم تحصل فقرة المجازفة والمخاطرة في اتخاذ القرارات على تأييد جيد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول واقع الإبداع الإداري ، ومعيقاته، وأساليب تطويره، باختلاف متغيراتهم الديمغرافية ما عدا عدد الدورات وعدد سنوات الخبرة .

4.4 مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

- فيما يتعلق بنتائج الدراسة الخاصة بإجابة السؤال حول واقع الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في رام الله والبيرة ، فقد دلت النتائج على وجود مستوى متوسط من الإبداع، وهذا يتشابه مع نتائج دراسة كل من دراسات الحقباني، العوَّاد، ويختلف مع دراسة رضا، والسليم التي أشارت إلى مستوى جيد من الإبداع.
- أما بالنسبة لمجالات الواقع كل على حدة فقد أشارت النتائج إلى الخوف من المغامرة والمخاطرة، حيث اتفقت مع دراسة مخامرة والدهان، الدوي، السُميري، على وجود ضعف في التشجيع على المثابرة، وتشابهت مع الحقباني، الصيدلاني، الجعبري، إيكفال في وجود الرتابة والروتين وسيطرة العادات والتقاليد في العمل والذي بدوره يقتل الإبداع، بينما اختلفت عن نتائج المخامرة والدهان فيما يتعلق بسيطرة العادات والتقاليد حيث جاء في دراسة الدهان أن الإبداع لا يتعارض مع العادات والتقاليد السائدة، كما اختلفت نتائج الدراسة عن دراسة رضا فيما يتعلق بالرتابة والخوف من المغامرة حيث جاء في نتائج دراسة رضا انجاز الأعمال بأسلوب متطور وتجدد، وعدم الخوف من تقديم الحلول الجديدة والمثابرة .
- أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة الخاصة بإجابة السؤال حول معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة فقد اتفقت مع دراسة الدوي، الحربي العوَّاد، إيكفال في وجود المركزية وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري، واتفقت مع دراسة أبو فارس، الهمشري، الصيدلاني، الجعبري في قلة الحوافز المادية والمعنوية واختلافها مع السليم في عدم وجود أي تأثير للحوافز على الإبداع الإداري، كما اختلفت الدراسة مع أبو عمشا فيما يتعلق بالمبالغة بالرقابة الغدارية وتعزيز الرقابة الذاتية، كما تشابهت نتائج الدراسة بدراسة السُميري فيما يتعلق بغياب الدوافع الداخلية للإبداع نتيجة عدم الإستقرار الوظيفي .
- فيما يتعلق بنتائج الدراسة الخاصة بإجابة السؤال حول أساليب تطوير الإبداع الإداري فقد تشابهت نتائج الدراسة مع كل من دراسة الصيدلاني، الجعبري، الشمري، أبو فارس، الحقباني في ضرورة التحفيز المادي والمعنوي والتشجيع على المشاركة بالآراء والإقتراحات، كما تشابهت الدراسة مع فقيه، الصيدلاني، العوَّاد ، إيكفال، أبو عمشا في ضرورة عقد دورات لزيادة التاهيل الإداري وتدريب القيادات على الإبداع الإداري.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها، والقيام بفحص الفرضيات، خلصت الدراسة إلى إستنتاجات وتوصيات كما يلي:

1.5 الإستنتاجات

إن أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة ما يلي:

- من خلال نتيجة السؤال الأول والتي دلت على واقع جيد نوعاً ما لإدارة المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة، استنتجت الباحثة ما يلي :
- لا يوجد مشكلة لدى إدارة المنظمات في تحديد أهدافها بشكل واضح للموظفين، إضافة إلى سعيها للتخطيط الدوري لسير العمل.
- إن إدارة المنظمات الأهلية تهتم بموظفيها من حيث الحوافز ومكافئة الموظفين ذو التفكير المبدع والتميز.
- حل الإدارة للمشكلات بشيء من الإبتكار لاقى نتيجة جيدة مما يوضح إهتمام الإدارة بعنصر التجدد والمثابرة.

○ أما بالنسبة لنتائج لمعيقات الإبداع الإداري لدى مدراء المنظمات الأهلية من وجهة نظر الموظفين فقد استنتجت الباحثة ما يلي:

- من الواضح أن فقرة إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات قد لاقت أعلى نسبة من بين فقرات المعوقات الأخرى مما يفسر أن نسبة لا بأس بها من المنظمات تتبع الأسلوب المركزي الذي يثبط من عزيمة الموظفين ويحد من قدرتهم على الإنتاج المبدع والتفكير المتميز.
- إن شعور الموظف بعدم الاستقرار الوظيفي برأي الباحثة هو أحد أهم عوامل إعاقة الإبداع لإن عنصر الأمان الوظيفي يوفر بيئة عمل مبدعة ومتميزة عوضاً عن ذلك أن هذا الشعور يولد عدم الانتماء للمنظمة والذي بدوره أيضاً عنصراً أساسياً للإبداع.
- إن سيطرة العادات والتقاليد من إستنتاج الباحثة تأخذ إتجاهين: الأول يعود إلى أتباع الأسلوب المركزي والروتيني في اتخاذ القرارات؛ بمعنى انه حتى لو كان هناك إبداع وتميز في إدارة المنظمة سيظل الموظف تحت رحمة الإدارة في مساهماته وإبداعاته مما يولد الروتين القاتل للإبداع ، أما الإتجاه الآخر هو المحسوبيات ، والمصالح المشتركة بين الإدارة والموظفين .
- استنتجت الباحثة من وجهة نظر الموظفين أن هناك إمكانيات بشرية مناسبة ومتميزة تستطيع المشاركة في صنع القرارات ولكن لا يتم استغلالها بالشكل السليم ولا يتم إعطاء الفرصة لهؤلاء بأن يظهروا إبداعاتهم على صعيد المنظمة .

○ أما بالنسبة لنتائج أساليب الإبداع الإداري لدى مدراء المنظمات الأهلية من وجهة نظر الموظفين فقد استنتجت الباحثة ما يلي:

- اتفاق معظم الموظفين على ضرورة تشجيع العاملين المشاركة في تحديد المشكلة مما يعود بنا إلى المعيق الحاصل على أكثر نسبة وهو اتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات وذلك يؤكد لنا وجود مشكلة فعلية في تمركز صنع القرار وحصر المهام والمسؤوليات في نقطة واحدة.
- الحث على الإجتماع الدوري مع الموظفين للمبادرة في اشراكهم في عمليات صنع القرار وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.
- تزويد الموظفين والعاملين بالمنظمة بالموارد اللازمة ، وبذلك تستنتج الباحثة من تلك الفقرة بوجود ضعف في تزويد العاملين بالأدوات اللازمة للإبداع والابتكار.
- إن أي عملية إبداعية تحتاج إلى الدعم والتأييد من قبل الجهات المختصة وبذلك قد طالب معظم العاملين في المنظمات الأهلية بتوفير الدعم الكامل والمطلوب لإنجاز المهمات اللازمة في أجواء إدارية مبدعة وتدعم الإبداع.

- عدم الإفراط في المراقبة والإشراف أثناء العمل، وذلك بدوره يعد أسلوب إداري إبداعي من قبل الإدارة لأن الإشراف والمراقبة المفرطة تخنق الإبداع وتقتله .
- إن تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات لم يعد كأسلوب مهم لتطوير الإبداع لدى معظم العاملين، فربما هناك خوف من قبل الإدارة نفسها من المخاطرة لإعتقادهم أن المخاطرة في اتخاذ القرارات قد يؤثر على بقاء أو عمل المنظمة.

2.5 التوصيات

بناء على ما تم إستنتاجه فإن الباحثة توصي بما يلي:

- الحد من اتباع الأسلوب المركزي وتمرکز المهام والسلطة ، وفتح أبواب الحوار مع الموظفين لتبادل الآراء والأفكار ، واقتراح أساليب جديدة في العمل.
- تشجيع العاملين على التجربة والمحاولة والمشاركة في صنع القرارات .
- توفير الإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمات مما يوفر الولاء والانتماء اللازمين لتطوير الإبداع.
- الحد من سيطرة العادات والتقاليد والإبتعاد عن الروتين الذي يقتل الإبداع والبحث عن التجدد المستمر مما يكسب بيئة العمل نوع من الحيوية والتقدم.
- استغلال إيجابي وابتكاري للموارد البشرية المميزة ذي التفكير المبدع بشكل أكثر مما يولد حافز لدى الموظفين الآخرين للتميز والإجتهاد.
- عقد دورات خاصة في الإبداع الإداري للمدراء كدورات تختص بالتنظيم والتخطيط والتنسيق ودورات في الإدارة الحديثة و تطوير الذات والتفكير الإبداعي ودورات في القيادة والإشراف وذلك لتنمية المهارات القيادية الإدارية والإشرافية لدى المدراء وتكوين فكرة عامة عن مفهوم وشروط الإبداع الإداري، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.
- الإستفادة من نتائج الدراسة بهدف دعم سياسات الإبداع في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين في مختلف مستوياتهم ومواقعهم حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس الإيجابي بينهم.
- إجراء دراسات أخرى حول موضوع الإبداع الإداري ، وإيلاء موضوع الإبداع الإداري حقه في مجال عمل المؤسسات والمنظمات الأهلية.

- تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين وتوسيع هامش الصلاحيات للموظفين وتفعيل دورهم الريادي بما يتناسب مع سياسات المنظمة .
- تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقياداتهم الإدارية.
- ترسيخ مفهوم الثقافة قابلة للتغيير والتطوير بما يتلاءم مع الاحتياجات المتنوعة في البيئة المحيطة للمؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية المبدعة عند تعيين المديرين.
- الحد من أجهزة الرقابة على المدير والموظفين وتعزيز الرقابة الذاتية للتشجيع على الإبداع.
- تفويض صلاحيات للمدير.
- التركيز على القيادة التي تشجع على الإبداع وتمتلك الأفكار المبتكرة.
- توصي الباحثة الباحثين الجدد بالاستطلاع والقراءة أكثر عن موضوع البحث لأخذ فكرة كلية وذات إطار متكامل للتوصل بشكل أعمق لنتيجة أقرب إلى الواقع.
- كما توصي الباحثة الباحثين إلى ضرورة إيجاد مقارنات بين البحوث السابقة والبحوث التي يجرونها لإستحداث فرضيات ونتائج جديدة والتوصل إلى حلول جديدة.
- توصي الباحثة الباحثين الجدد بإعطاء آرائهم قد المستطاع بالنتائج التي يتوصلون إليها لأنها يوما ما ستكون مرجع لدراسات وأبحاث جديدة.
- الحد من كثرة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية في المنظمة.
- عدم تعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام أكثر بالإمكانات البشرية وعدم الإستهانة بقراراتهم ومشاركتهم في صنع القرار.
- الحد من ضخامة الأعمال المنوطة بالعاملين إعطاء الموظف مساحة لكي يبدع وأن لا يكون شغله الشاغل إنهاء العمل المنوط به فقط.

المراجع

- ابراهيم، ن.، (2003): الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية عليها، جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو عمش، ج.، (2010): واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو فارة، ي. (2009): السلوك التنظيمي، جامعة القدس غير منشور، فلسطين.
- أبو فارس، ه.، (1999): الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البرغوثي، م (2000): المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها. مجلة الشؤون التربوية، العدد التاسع - العديدين الأول والثاني، ص84.
- البريدي، ع.، (2004): الإبداع يخنق الأزمات، مطبعة النرجس، الرياض.
- بوزان، ت.، وآخرون، (2005): القائد الذكي، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية.
- تايلر، ك.، (1993): طرق ومفاهيم الإبداع، جامعة كامبردج، نيويورك.
- تورانس، ب.، (1993): طبيعة الإبداع كاختبار واضح، جامعة كامبردج، نيويورك.
- جامعة القدس المفتوحة (2000): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- جروان، ف.، (1998): الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، دمشق.
- الجعبري، ع. (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الحقباني، ت.، (1998): دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، جامعة الملك سعود، الرياض. (رسالة ماجستير).
- حنورة، م. (1997): الإبداع من منظور تكاملي، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- خيرالله، ج.، (2009): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان .
- دراكر، ب.، (2002): مفهوم الإبداع، جامعة هارفرد، ص ص 16_17 .
- الدهان، أ.، (1992): نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان .
- الدوي، ع.، (2001): دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).
- رضا، ح.، (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- روزينفيلد، ويلسون، (1999): إدارة المنظمات، ص530.
- روشكا، أ.، (1990): الكويت العام والخاص، ترجمة غسان أو فخر، الطبعة الأولى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- الزهري، ر.، (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.
- سلامة، ه.، (2011): الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتنفيذ، جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السليم، ع.، (2002): أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأجهزة الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).
- السميري، ح.، (2003): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- سويدان، ط. العدلوني، م. (2002) مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، الكويت.
- الشمري، ف.، (2001): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).
- الصرن، ر.، (2000): إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار رضا للنشر، دمشق.
- الصيدلاني، خ.، (1993): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عامر، س.، قنديل، ع. (2010): التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- عبد الحميد، ش.، (1995): علم نفس الإبداع، الطبعة الأولى، دار غريب، مصر.
- عثمان، ف.، (2000): الإبداع من المنظور الشامل. مجلة علم النفس، 6 (5)، مصر. ص39.
- عساف، ع. (1999): السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان.
- علقم، م.، (2006): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعات جنوب الضفة. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العوفي، ف.، (2005): مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة أم القرى، السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العيسى، غ.، (1996): المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، جامعة الملك سعود، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الغمري، أ. (2008): السلوك التنظيمي، جامعة القدس، فلسطين.
- فانس، م.، ديكون، د. (2003): التفكير خارج الصندوق، الطبعة الأولى مكتبة جرير، السعودية.

- قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية - الوقائع الفلسطينية، العدد الثالث والثلاثون، فبراير 2000.
- الفقيه، س.، (2001): تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية، جامعة أم القرى مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- القريوتي، م. (1989): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، مطبعة البتراء، عمان.
- قطامي، ي (2007): الموهبة والابداع وفق نظرية الدماغ، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الطبعة الأولى.
- القطاونة، م. (2000): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- كريس، أ.، (1983): الإدارة الحديثة، مطبعة ماركميلان، نيويورك.
- كمال، ط.، (2007): سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- المعاني، أ.، (1996): الولاء التنظيمي :سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان.
- المعيلي، ن.، (2009): الإبداع الإداري وأثره على التنمية البشرية والاقتصادية، مجلة عالم الإقتصاد، الكويت.
- منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية، فلسطين 1998-1999 .
- النمر، س.، (1992م): الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .
- هاينز، م.، (1998): إدارة الأداء :دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- همشري، ع.، (1994): معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن، الجامعة الأردنية، الأردن.
- هيجان، ع.، (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- Amo.B. (2005): **Employee innovation behavior**, India P35.
- Argyris, C. (1983): **The New Management**, Marcmillan Publishing, New York.
- Brodeson, R.(2005): **Enviromental effects on creative thinking and the role of affects, and person-enviroment fit** . DAI-B66/04, p2336.
- Cylan,S.(2009): **Using the Mental Force of The Employee: Entrepreneurship and Innovation Management** University essay from KTH/Industriell ekonomi och organisation (Inst.)
- Drucker, P. (2002): **The Discipline of innovation**, **Harvard Business Review**, No. (8), pp 16_17.
- Ekvall, Goran. (1996): **Organizational Climate For Creativity and Innovation**. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, vol., 5, PP, 105-106.
- Gautam, Krank (2001): **Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administration**. Hospital topics.
- Jezycki, Andrew. (1997): **an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools**". San Francisco, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
- Leng, Y.(2006):**An investigation of the relationship between the open-endedness of creativities and creativity of young children**.DAI-A66/05,P.1630.
- Sandstorm, G. (2010): **Arevised perspective on distriputive innovation**.India.P36.
- Weizhing,B.(2009) :**A discussion of motivation for creativity within the business context : From the perspective of the Generation Y**. University essay from Högskolan.

الملاحق

ملحق 1.3: استبانة قياس الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة: الواقع والمعيقات واساليب التطوير



الإخوة موظفي المنظمات الأهلية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة حول (الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة: الواقع والمعيقات واساليب التطوير)، وذلك كمتطلب أساسي ضمن برنامج الماجستير في جامعة القدس - كلية الدراسات العليا - برنامج التنمية الريفية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات. وقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. لذا ترحبو الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية لتحقيق الهدف المرجو منها، علما بان كافة المعلومات التي سترد في الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة، ولن يتعدى استخدامها أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم

الباحثة: ايناس فيصل الجعبري

الإشراف: د.عبد الرحمن الحاج إبراهيم

الجزء الأول : بيانات عامة حول المؤسسة والشخص

1. اسم المؤسسة التي تعمل بها
2. التخصص العلمي
3. المسمى الوظيفي الحالي

1. الجنس :		☐ ذكر	☐ أنثى
2. الحالة الاجتماعية	☐ أعزب/عزباء	☐ متزوج/ة	☐ مطلق/ة ☐ أرمل/ة
3. المؤهل العلمي	☐ دبلوم متوسط أو أقل. ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا		
4. الدخل الشهري (شيكل)	☐ (1999-1000)	☐ (2000-2999)	☐ (3000-3999) ☐ 4000 فما فوق
5. سنوات الخبرة في المؤسسة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ (5-10) سنوات	☐ أكبر من عشرة
6. عدد الدورات التي ألحقتني المؤسسة بها	☐ لا دورة تدريبية	☐ أقل من 3	☐ (3-5) دورات ☐ أكثر من 5
7. مجال عمل المؤسسة	☐ تعليمي	☐ إجتماعي	☐ صحي ☐ غير ذلك

الجزء الثاني: مجالات الدراسة

المجال الأول : واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرجاء وضع إشارة صح أمام العبارة وتحت الدرجة التي تمثل رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحدد الإدارة أهدافها بكل دقة و وضوح.					
2	تخصص الإدارة وقتاً للتخطيط في عملها اليومي.					
3	تناقش الإدارة القرارات المتخذة مع الموظفين قبل تنفيذها.					
4	تسعى الإدارة دائماً لتجديد أفكار الآخرين .					
5	تبحث الإدارة باستمرار عن الأفكار والإبداعات .					
6	توزع الإدارة الأعمال على أكثر من عاملة لتضمن تحقيق أفضل النتائج.					
7	تحاول الإدارة حل المشكلات التي تواجهها بشئ من الابتكار.					
8	تبتعد الإدارة في أداء عملها عن الأساليب التقليدية .					
9	تكافئ الإدارة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً.					
10	تعيد الإدارة محاولة حل المشكلات في حال عدم حلها من أول مرة.					
11	تتجاهل الإدارة بعض الأساليب الروتينية عند الحاجة.					
12	تفاجيء الإدارة الموظفين بأفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.					
13	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء رأيهم بحرية.					
14	تطرح الإدارة دائماً مقترحات عديدة لحل أى مشكلة.					
15	تتقبل الإدارة انتقادات العاملين الخاصة بالعمل.					
16	تفوض الإدارة جزءاً من سلطاتها للعاملين.					
17	تعالج الإدارة المشكلات التي تواجهها بأكثر من طريقة.					
18	تتخلى الإدارة عن الأنظمة والقوانين متى ما تطلب الموقف ذلك.					
19	تعتمد الإدارة على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.					
20	تسارع الإدارة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في مجال العمل.					

المجال الثاني:

معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات.					
2	تدني موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
3	تعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.					
4	عدم توافر الامكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات.					
5	خوف العاملين من تقديم حلول لمشاكلهم.					
6	سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية في اتخاذ القرارات.					
7	إثثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.					
8	ضعف الإيمان من قبل الرؤساء بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
9	عدم تأهيل العاملين للمشاركة باتخاذ القرارات.					
10	ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين .					
11	كثرة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية في المؤسسة.					
12	التداخل بين الاختصاصات.					
13	تجاهل آراء العاملين ولو كانت إبداعية.					
14	شعور العاملين بعدم توافر الاستقرار الوظيفي.					
15	ضخامة حجم العمل المنوط بالعاملين في المؤسسة.					
16	قلة التأهيل الإداري الكافي.					
17	ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.					
18	ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد.					
19	شعور العاملين بالتهديد في حال تقديمهم لآراء تتعارض مع آراء الرؤساء.					
20	عدم رغبة الإدارة في تحمل تكاليف العمل الإبداعي.					

المجال الرابع :

أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجيع العاملين للمشاركة في تحديد المشكلة.					
2	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات.					
3	عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع الإداري.					
4	تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات.					
5	تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع.					
6	الاجتماع الدوري مع العاملين.					
7	عناية الرؤساء لأفكار العاملين.					
8	العمل على تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.					
9	تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين باستمرار.					
10	تشجيع ودعم العاملين باستمرار.					
11	الحد من الإشراف المفرط على العاملين أثناء العمل.					
12	تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق.					
13	مراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين.					
14	تزويد العاملين بالمصادر اللازمة .					
15	تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم.					
16	تعزيز الاستقرار الوظيفي بين العاملين.					
17	تشجيع التنافس البناء في بيئة العمل.					
18	تنمية ثقة الرؤساء بآراء العاملين والأخذ بها.					
19	إزالة عامل الخوف من أمام عملية الإبداع الإداري.					
20	الدعم الكامل المطلوب لاتجاز المهمات المطلوبة.					

ملحق 2.3: قائمة أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. عبد الوهاب الصباغ	اقتصاد	دكتوراة	جامعة القدس
د. زياد قنام	تنمية ريفية	دكتوراة	جامعة القدس
د. محمود الجعفري	اقتصاد	دكتوراة	جامعة القدس
د. أحمد ابو دية		دكتوراة	جامعة القدس
د. محسن عدس		دكتوراة	جامعة القدس
د. عفيف زيدان	أساليب تدريس	دكتوراة	جامعة القدس
د. يوسف أبو فارة	إدارة	دكتوراة	جامعة القدس
د. عبد الناصر مكي	ادارة	دكتوراة	الجامعة العبرية

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	استبانة الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي المنظمات الاهلية في محافظـة رام الله والبيـرة: الواقع والمعيقـات واسـاليب التطوير.....	107
2.3	قائمة بأسماء محمكين الاستبانة.....	112

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	آلية معالجة البيانات.....	55

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	المحاور الأساسية في الاستبانة.....	56
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	57
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	58
4.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	59
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	62
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	65
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	67
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية".....	69
4.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس.....	71

- 5.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....72
- 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....72
- 7.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....73
- 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكل.....74
- 9.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكل.....74
- 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة....75
- 11.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.....75
- 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة" من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات.....76

- 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع الإداري في
“المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة” من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد
الدورات..... 77
- 14.4 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات..... 77
- 15.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في
متوسطات واقع الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية في محافظة رام الله
والبيرة” من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 78
- 16.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الإبداع
الإداري في “المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة” من وجهة نظر
موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 78
- 17.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة معوقات الإبداع
الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر
موظفيها يعزى لمتغير الجنس..... 79
- 18.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة معوقات الإبداع
الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر
موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية..... 80
- 19.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في
متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة
رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل
العلمي..... 81
- 20.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات
الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة
نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 81

- 21.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشكل.. 82
- 22.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشكل..... 82
- 23.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 83
- 24.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 84
- 25.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات..... 84
- 26.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات..... 85
- 27.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 86
- 28.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة معوقات الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 86

- 29.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الجنس..... 87
- 30.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية..... 88
- 31.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 89
- 32.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 89
- 33.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكل.. 90
- 34.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير الدخل الشهري بالشيكل..... 90
- 35.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 91
- 36.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير الإبداع الإداري في "المنظمات الأهلية" في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 91

- 37.4 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة..... 92
- 38.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في
متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة
رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات..... 93
- 39.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير
الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة
نظر موظفيها يعزى لمتغير عدد الدورات..... 93
- 40.4 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات..... 94
- 41.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في
متوسطات أساليب تطوير الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة
رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 95
- 42.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في أساليب تطوير
الإبداع الإداري في “المنظمات الأهلية” في محافظة رام الله والبيرة من وجهة
نظر موظفيها يعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة..... 95

فهرس المحتويات

الرقم	الصفحة
أ	الإقرار.....
ب	شكر وعرفان.....
ج	المصطلحات.....
د	ملخص الدراسة.....
و	الملخص بالانجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1	
1.1	المقدمة.....
2.1	مبررات الدراسة.....
3.1	أهمية الدراسة.....
4.1	مشكلة الدراسة.....
5.1	أهداف الدراسة.....
6.1	أسئلة الدراسة.....
7.1	فرضيات الدراسة.....
8.1	هيكلية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
1.1.2	المقدمة.....
2.1.2	مفهوم الإبداع.....
3.1.2	دوافع الإبداع.....
4.1.2	خصائص الإبداع.....

13	نظريات الإبداع.	5.1.2
14	مستويات الإبداع.	6.1.2
15	صفات الشخصية المبدعة.	7.1.2
19	شروط الإبداع.	8.1.2
20	مراحل الإبداع.	9.1.2
21	أنواع الإبداع.	10.1.2
22	الإبداع داخل المؤسسات أو المنظمات.	11.1.2
23	تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية.	12.1.2
24	أنماط المنظمات الأهلية الفلسطينية.	13.1.2
24	دور المنظمات في تشجيع المديرين على الإبداع.	14.1.2
25	مهارات ومميزات المدير المبدع.	15.1.2
26	حاجة المنظمات الى الإبداع.	16.1.2
27	معوقات الإبداع الإداري.	17.1.2
29	معيقات الإبداع الإداري التي تواجه المنظمات الأهلية.	18.1.2
30	أساليب تطوير وتنمية الإبداع الإداري.	19.1.2
35	الخلاصة.	20.1.2
36	الدراسات السابقة.	1.2.2
51	التعقيب على الدراسات السابقة.	2.2.2
52	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.	3.2.2
52	مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.	4.2.2

54 الفصل الثالث : إجراءات الدراسة

54	تمهيد.	1.3
54	إجراءات الدراسة.	2.3
55	منهجية الدراسة.	3.3
56	أدوات الدراسة.	4.3
56	صدق الأدوات (تحكيم الاستبانة).	5.3
59	ثبات أدوات الدراسة.	6.3

60	حدود الدراسة	7.3
60	مجتمع وعينة الدراسة	8.3
61	المعالجة الإحصائية	9.3
62	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	10.3
64	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
64	تمهيد	1.4
64	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.4
87	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	6.2.4
96	الخلاصة	3.4
97	مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة	4.4
98	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
98	الاستنتاجات	1.5
100	التوصيات	2.5
102	المراجع	
113	فهرس الملاحق	
114	فهرس الأشكال	
115	فهرس الجداول	
121	فهرس المحتويات	