



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية  
دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل

علا يعقوب محمد عبد الحي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية  
دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل

إعداد:

علا يعقوب محمد عبد الحي

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. سعدي محمود الكرنز

قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية

المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ عمادة

الدراسات العليا / جامعة القدس

1440هـ / 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

### إجازة الرسالة

ما وقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل

اسم الطالبة: علا يعقوب محمد عبد الحي

الرقم الجامعي: (21720146)

المشرف: الدكتور سعدي محمود الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019/ 8/20م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسماءهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز التوقيع: .....
2. مُمتَحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش التوقيع: .....
3. مُمتَحناً خارجياً: د. منصور غرابه التوقيع: .....

القدس \_ فلسطين

1440هـ - 2019م

## الإهداء

إلى وطني الحبيب فلسطين

إلى الأسرى والشهداء إلى الشرفاء

إلى والدي الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أساتذتي الأفاضل

إلى المشرف على رسالتي د. سعدي الكرنز

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى محبي العلم

الباحثة

علا يعقوب عبد الحي

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّة هذه الرِّسالة أنَّها قُدمت إلى جَامعة القُدس؛ لنَيْلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِير، وأنَّها نَتيجة أبحاثي الخاصَّة باستثناء ما تمَّت الإشارة له حيثما ورد، وأنَّ هذه الدِّراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا لأيِّ جَامعة أو مَعهدٍ آخر.

التَّوقيع: .....علاء محمد عبد الحي

الاسم: علا يعقوب محمد عبد الحي

التَّاريخ: 20 / 8 / 2019م.

## الشكر والعرفان

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم، الآية 7)

أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في مساندتي وتوجيهي لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور سعدي الكرنز الذي لم يبخل ولو لحظة على تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد طوال فترة إنجاز الرسالة، وأتقدم بالشكر والعرفان أيضاً للدكتور منصور غرابة الممتحن الخارجي والدكتور عزمي الأطرش الممتحن الداخلي كما أشكر الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتورة سلوى برغوثي والدكتور إبراهيم عوض والدكتور ثمين هيجاوي والدكتور إياد لافي.

إلى إدارة معهد التنمية المستدامة على ما تقدمه من الإرشاد والدعم للطلبة .

إلى رئيس هيئة التقاعد الفلسطينية الدكتور ماجد عطا الحلو وإلى زملائي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

إلى كل من دعمني وساعدني من الأهل والأصدقاء لكم مني باقة ورد وشكر و عرفان

علا يعقوب محمد عبد الحي

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد والتمثلة في (الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية والموارد البشرية)، في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي لدى الموظفين والتمثلة في (الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات) في هيئة التقاعد الفلسطينية، لتزويد أصحاب القرار بالاقتراحات والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور والضعف في (الثقافة التنظيمية، القيادة، الاتصال، البيئة الخارجية، الموارد البشرية) لمعالجة هذا القصور والضعف.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. ولتلك الغاية، صممت استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها الأولية ومن ثم تم معالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية والبالغ عددهم (78) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقد شملت مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (72)، حيث أخذ بعين الاعتبار الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص التي تمت من خلال هيئة التقاعد الفلسطينية، استرجع من الاستبانات الموزعة (70) استبانة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجة مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال البيئة الخارجية على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة، وحصل مجال الكفاءة على درجة مرتفعة، كذلك حصل مجال الفاعلية على درجة مرتفعة، ومجال جودة الخدمات على درجة مرتفعة أيضاً، وحصل مقياس واقع الإبداع الإداري على درجة مرتفعة، وحصل مقياس الأداء الوظيفي على درجة مرتفعة.

واتضح وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير لتطبيق الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة على الأداء الوظيفي وعلاقة فوق متوسطة القوة، ووجود أثر لتطبيق الاتصال على الأداء الوظيفي، ووجود أثر لتطبيق البيئة الخارجية على الأداء الوظيفي، ووجود أثر لتطبيق الموارد البشرية على

الأداء الوظيفي، وجميع هذه المجالات ذات علاقة طردية قوية. واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في هيئة التقاعد الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، ولمتغير المسمى الوظيفي.

وكانت أهم التوصيات بأن على المسؤولين والقيادة تشجيع الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي، وتوفير المناخ الإبداعي والعمل على إيجاد حوافز معنوية ومادية من شأنها إثارة الدافعية لدى الموظفين.

# **What is the reality of administrative creativity and its relationship to job performance in the Palestinian ministries Applied Study on the Palestinian Pension Agency in the Governorates of Ramallah and Hebron**

**Prepared by: Ola Yaqoub Mohammad Abdelhay**

**Supervisor: Dr. Sa'edi Alqrounz.**

## **Abstract:**

This study aims to identify the reality of administrative creativity through certain dimensions (organizational culture, leadership, communication, external environment and human resources), in the promotion and development of the functional performance of employees (efficiency, effectiveness and quality of services) in the Palestinian Pension Agency, to provide decision-makers with suggestions And recommendations for the detection of deficiencies and weaknesses in (organizational culture, leadership and communication, external environment, human resources) to address these deficiencies and weaknesses.

To achieve the objectives of this study, the descriptive approach was used. To that end, a questionnaire was designed to collect the necessary data from its primary sources and then processed using the Social Science Statistical Packages Program (SPSS), the questionnaire was distributed to the study community of the 78 employees of the Palestinian Pension Agency Their job titles, which included the study community of administrative employees (72), taking into account the gender, years of experience, job title, scientific qualification and number of specialized training courses conducted through the Palestinian Pension Agency, recovered the distributed clarifications 70 resolutions, and the study came out with a set of results, the most important of which is that the area of readiness of the individual came to a very high degree, that the field of organizational culture came to an average degree, that the field of leadership received a high score, and that the field of communication obtained a high score, and the field of external environment obtained a high degree, and obtained a field of Human resources are medium, the field of efficiency has achieved a high score, the field of efficiency has received a high score, the field of quality of services has also been high, the management innovation reality measure has obtained a high score, and the performance measure has received a high score.

It was clear that the reality of administrative innovation on the functional performance of the Palestinian Pension Agency was high, the impact of the application of organizational culture on functionality, the impact of the application of leadership on functional ity and the relationship above medium strength, and the effect of applying communication on performance Functional, the impact of the application of the external environment on functionality, and the impact of the application of human resources on functionality, all of

which have a strong exoracist relationship. It was found that there were no statistically significant differences in the average responses of sample décolletés about the reality of administrative creativity and its relationship to the functional performance of the Palestinian Pension Agency according to the gender variable and the job title variable.

The most important recommendations were that officials and leadership should encourage creative ideas and teamwork, provide a creative environment and create moral and material incentives that would drive employees

## مصطلحات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة عدد من المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها والتي يمكن تعريفها كالآتي:-

**الإبداع:** هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة (السويدان، والعدلوني، 2004).

**الإبداع الإداري:** المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف وخلق، والوصول إلى إيجاد حل مناسب (السكرانه، 2011).

**التفكير الإبداعي:** يعرف أيضاً بالتفكير المتشعب المتباعد Divergent أو التفكير الجانبي Lateral وهو الذي يمثل القدرة الذهنية والعقلية على توليد عدد كثير من الأفكار المبدعة المتشعبة المتنوعة (السكرانه، 2011).

**الأصالة:** وهي المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعدي المدى(السورر، 2002).

**العولمة (Globalization):** هي تحول العالم إلى قرية صغيرة طمست حدودها الزمنية والمكانية، القرية الصغيرة هذه منظومة مفتوحة على بعضها تتناقل فيها الموارد المادية والموارد البشرية والمعلوماتية بسرعة وكثافة خارقة للزمان والمكان (search.mandumah.com).

**التنظيم:** وله مدلولان: الأول يعني المنظمة، أو المنشأة، وهي عبارة عن كيان قانوني يتألف من مجموعة الأفراد يمارسون أعمالاً وأنشطة محددة لهم من أجل تحقيق أهدافها. والثاني ويقصد به وظيفة إدارية يمارسها المدير أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله ضمن وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (دره، وآخرون، 2008).

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (الحريري، 2016).

**القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم وغير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم وبيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (عبد الحميد، 2015).

**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (عبد الحميد، محمد، 2015).

**الأداء :** يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة (عشوي، 1992).

**الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء الوظيفي بالأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل (الجعبري، 2009).

**الكفاءة (Efficiency):** تعني مستوى الإنجاز أو الناتج مقاساً بالمقارنة مع المواد المستعملة أو المدخلات (محمد، 2007).

**الفاعلية (Effectiveness):** تقيس الفاعلية المقدار الذي أنجز من أهداف المؤسسة (محمد، 2007).

**الإنتاجية (Productivity):** إن معيار الكفاءة يمكن تطبيقه على الخدمات والسلع، وتعني نسبة حجم السلع أو الخدمات المنتجة للموارد المستعملة. ويستعمل المصطلح على عنصر إنتاجية العامل كما في "الإنتاجية لكل ساعة عمل (محمد، 2007).

**الإستجابة (Responsiveness) :** وتعني مقدرة البرنامج ومنفذوا البرنامج على الإدراك Percive وتقديم Provide الإستجابة الفورية Timely Response لطلبات ورغبات Needs and Wishes المجموعة التي صمم البرنامج من أجلهم (محمد، 2007).

**العصف الذهني:** هو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة (السويدان، والعدلوني، 2004).

**أسلوب القبعات الست:** هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، وإعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة (السويدان، والعدلوني، 2004).

**القائد البارع:** هو الشخص الذي لديه رؤية بناءة وقدرة على تشكيل القيم وليس فقط شخصاً فنياً يساعد الافراد على تحقيق أهدافهم، ويندمج في النظام التعليمي للشخص أو العمل أو المؤسسة الاجتماعية ولديه القدرة والرغبة في تطوير هذا النظام للتأثير على قدرة الأفراد في الانتاج (توفيق، 2005).

**إدارة القوى البشرية Human Resources Management:** وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ذات الحجم المقبول، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية، كالإختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، والصحة والسلامة المهنية، وتحليل الوظائف... الخ (دروة وآخرون، 2008).

**هيئة التقاعد:** تنشأ بمقتضى أحكام قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005م هيئة تسمى ( هيئة التقاعد الفلسطينية) تتمتع بالشخصية الاعتبارية والإستقلال المالي والإداري والأهلية القانونية، لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل لها تحقيق أغراضها، بما في ذلك تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لسير أعمالها وممارسة نشاطها والتصرف فيها وفق أحكام القانون (التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005م).

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة:

#### 1.1 المقدمة

إن الحكومات والمنظمات والشركات والمنشآت تتنافس وتتصارع فيما بينها على أن تكون في المقدمة وعلى قمة الهرم، ونتج عن هذا التسارع في المعرفة كم هائل من التطورات على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات الاجتماعية والإقتصادية والإدارية والسياسية وجميع ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع وهذا يطرح العديد من التساؤلات لماذا هذا التنافس؟ وبماذا نتنافس؟... الخ من هذه الأسئلة الكثيرة التي تدور في أذهاننا. والعالم في يومنا هذا هو قرية صغيرة لا تبعد المسافات ولا تؤثر عليه المساحات حيث الاتصال والتواصل والانترنت والذي جعل كل شيء ممكن ومتاح متجاوزاً الجغرافيا وهو ما يطلق عليه العولمة (Globalization)، والتطور ليس حبيس تطور المعدات والآلات ولا رهين أجهزة الحاسوب وتقدم التكنولوجيا بل تطور الإنسان وتتميته وتمكينه، لأن الإنسان هو من يملك العقل المفكر المدبر المبدع الذي ميزه الله وفضله به على الخليقة.

وهيئة التقاعد الفلسطينية ليست بمنئى عن هذه المنظمات والتي تسعى للتطور والرقى والتميز والإبداع والإبتكار وتحرص على أن تكون دائماً في المقدمة، حيث تعد من أهم وأبرز المؤسسات الفلسطينية كونها مؤسسة تتولى الإدارة والتنظيم والإشراف على أنظمة التقاعد العامة في فلسطين وتعتبر نواة للضمان الإجتماعي الشامل، كما أنها تتميز بالإستقلال المالي والإداري، وتسعى دوماً لتوفير بيئة إبداعية لتحفيز موظفيها للإبداع والابتكار والتميز.

وهذه الدراسة سعت للتعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في هيئة التقاعد الفلسطينية، للإستفادة بالقدر الممكن من المعلومات ووضع توصيات ومقترحات تساهم في خلق بيئة

إبداعية وبالتالي أفراد عاملين مبدعين وقادرين على الابتكار بما يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف هيئة التقاعد الفلسطينية.

## 2.1 منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، حيث تم إستقاء المعلومات النظرية من المصادر الثانوية في مكتبة الجامعة والمكتبات الأخرى والمواقع العلمية الالكترونية وأدبيات البحث، أما الميداني فقد تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة حيث تم توزيع الاستبانات على الموظفين الإداريين بغرض تحليل نتائج الدراسة ومعالجتها، واحتوت الدراسة على خمسة فصول (الإطار العام للدراسة، الإطار النظري ودراسات سابقة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض النتائج ومناقشتها، الاستنتاجات والتوصيات، قائمة المراجع والملاحق)، وكانت الفرضية الرئيسية هي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الإبداع الإداري وبين أداء الموظفين لدى الموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتم استخدام مراجع ذات العلاقة بالدراسة وكان أهمها كتاب الإبداع الإداري للدكتور بلال خلف السكارنه وكتاب مبادئ الإبداع للدكتور طارق السويدي والدكتور محمد العدلوني وكتاب إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي للاستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي.

## 3.1 مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري من سمات العصر الحديث وإن الإدارة الناجحة توظف الإمكانيات المتوفرة التي تساعد المنظمة على أن تهئ البيئة والظروف الملائمين، وعلى وضع التقديرات والاحتمالات على أسس علمية دقيقة وتحديد البرامج والخطط المراد إنجازها والتي تتماشى مع إمكانيات المنظمة ومواردها وعلى رأسها المورد البشري، ويتوقف هذا على قدرة الإدارة العليا للمنظمة وبالاعتماد على الاداء العالي المقدم من موظفيها وينعكس بصورة ايجابية على نجاح تلك المنظمة، وتتجلى مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في هيئة

التقاعد الفلسطينية؟

## 4.1 أهمية الدراسة

لم ينل موضوع الإبداع الإداري الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات الفلسطينية بصورة عامة على الرغم من أن الإبداع هو مفتاح نجاحها حاضراً ومستقبلاً بسبب إرتباطه المباشر بأداء العاملين، ولما يوفر من دعم وتحفيز العاملين، ولما له من دور فعّال في رفع كفاءة الإنتاجية لهم.

#### 1.4.1 الأهمية العلمية:

1. رغم أهمية هيئة التقاعد إلا أن الدراسات التي أجريت عليها مازالت محدودة مقارنةً بالبحوث والدراسات التي إنصبت على القطاع الصناعي والمصرفي والتجاري مما جعلتها مجالاً خصباً للدراسة.
2. أهمية هذه الدراسة تنبع في توعية الإدارات في وزارات الدولة الفلسطينية عامة وفي هيئة التقاعد الفلسطينية خاصة على ضرورة الإهتمام بالإبداع الإداري وتتميته وتوفير بيئة محفزة للإبداع الإداري لما له علاقة في تنمية وزيادة الأداء الوظيفي.
3. ترسيخ ثقافة الإهتمام بالعنصر البشري كونه أهم مورد تمتلكه أي دولة وأي منظمة.
4. توعية المنظمات الحكومية وغير الحكومية بضرورة تبني الإبداع الإداري لمواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي للمحافظة على إستمراريتها والسير بإتجاه الريادة.

#### 2.4.1 الأهمية التطبيقية:

1. تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى لتحقيق الاستثمار الأمثل للقدرات الإبداعية والفكرية لدى العاملين عن طريق رصد الجوانب ذات العلاقة المباشرة في الإبداع لدى العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية.
2. إيجاد وخلق بيئة تحفز الإبداع الإداري ووضع آليات وطرق وأساليب تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي.
3. تشخيص وتحديد العلاقة بين الإبداع الإداري من خلال استعداد الفرد، الثقافة التنظيمية، القيادة، الاتصالات، البيئة الخارجية، الموارد البشري، وتأثير ذلك على الاداء الوظيفي.
4. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في الهيئات الرسمية ذات الإستقلال الإداري والمالي باعتبارها حديثة العهد.