



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على
بنك فلسطين م.ع.م ، فرع بيت لحم

نرمين خالد شكري خليلية

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1440 هـ / 2018م

العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على
بنك فلسطين م.ع.م

اعداد:

نرمين خالد شكري خليلية

بكالوريوس ادارة أعمال من جامعة بيت لحم ، فلسطين

المشرف الرئيس: د. سمير حزبون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة الأعمال من
معهد الادارة و الاقتصاد / عمادة الدراسات العليا جامعة القدس

2018/1440م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير ادارة أعمال

إجازة الرسالة

العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م.ع.م، فرع بيت لحم

اسم الطالبة: نرمين خالد شكري خليلية

الرقم الجامعي: 21510020

المشرف: د. سمير حزبون

نوقشت هذه الرسالة و أجزت بتاريخ: 2018/10/13 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم و تواقعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير حزبون
 2. ممتحنا داخليا: د. عروبة البرغوثي
 3. ممتحنا خارجيا: د. رياض شحادة
- التوقيع:.....
التوقيع:.....
التوقيع:.....

القدس-فلسطين

2018/هـ1440م

الاهداء

أهدي هذا البحث المتواضع الى زوجي و أبنائي , والدي والدتي أخوتي و عائلتي الثانية
الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل .

نرمين خليلية

إقرار:

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

التوقيع:

نرمين خالد شكري خليلية

التاريخ 2018/10/13

شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر لكل من دعمني وساندني ووقف بجانبني في سنوات دراستي. وإلى كل من مد يد العون لي في سبيل إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر الدكتور سمير حزبون الذي قدم لي الدعم والإرشاد، شاكرًا له متابعتة الحثيثة وتعامله الطيب.

كما لا يفوتني أن أوجه شكري إلى أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس على ما يقدموه من جهد ومعرفة ومساعدة علمية، فلهم خالص الشكر والتقدير.

وأنتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ليكون لهم الدور الكبير في إثراء هذه الدراسة من علمهم وخبرتهم.

المصطلحات

بيئة العمل : كافة العوامل المادية والمعنوية التي تحيط بالإنسان في مقر عمله والتي تؤثر على أداءه في العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

الهيكل التنظيمي : هو مجموعة الأنشطة والمهام التي توكل إلى أفراد مؤسسة ما لتنفيذها، من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد منها، والشخص الموكل باتخاذ القرار في كل مرحلة، وللهيكل التنظيمي أثر كبير على نجاح الشركة وتحقيق أهدافها، ويختلف نوع التنظيم بحسب معايير كل مؤسسة وأهدافها.

التدريب : ويقصد به البرامج التدريبية التي تصممها الإدارة، لصقل مهارات العاملين في المنظمة وإكسابهم المزيد من المهارات في تخصصاتهم المختلفة، ويعتبر التدريب من أهم عناصر بيئة العمل الداخلية التي تساعد العاملين على الابتكار والإبداع.

الحوافز والمكافآت : وهو نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تشجيع العاملين بهدف تحفيزهم للعمل من أجل تقديم أداء أفضل والوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية.

الثقافة التنظيمية : وهي عبارة عن القيم والمسميات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين.

التكنولوجيا والمعرفة : وتشتمل على التقنيات الحديثة التي تستخدمها المنظمة في أعمالها، وتساهم في توفير الوقت والجهد، كما تساهم في تطوير أداء القائمين بالاتصال.

ظروف العمل : والمقصود بها هنا المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية.

الإبداع الإداري : الأفكار والممارسات الإدارية الجديدة والفريدة التي يتوصل لها الموظفون والإداريين والتي تؤدي إلى حل مشكلات قائمة أو تطوير أساليب جديدة في إدارة المنظمة بما يحقق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ملخص الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري كانون الأول من العام 2018م إلى شهر حزيران من عام 2018م، ونفذت الدراسة في فرع ومكاتب بنك فلسطين م.ع.م في محافظة بيت لحم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فلسطين م.ع.م فرع ومكاتب مدينة بيت لحم، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة مسحية شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 53 موظفاً.

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توفير واهتمام بنك فلسطين م.ع.م. بيئة عمل مناسبة (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا وظروف العمل) للعاملين فيه، ومعرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمته لطبيعة البحث، وتكونت أداة البحث من استبانة عن متغيرات الدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض استناداً إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة، كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط، وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات Cronbach' Alpha، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة التي اشتملت على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات كولمجوروف – سمرنوف (1- Sample K-S)، ومعامل الارتباط pearson، واختبار t-test وتحليل التباين ANOVA، للإجابة على فرضيات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات وعرضها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحاور بيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م.، كما أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية لمحور مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المصرف، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا والمعرفة، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال ثقافة المنظمة، والتدريب والهيكل التنظيمي والحوافز والمكافآت والإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ومكان العمل، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع مجالات بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وخلصت الدراسة إلى عدد من الاقتراحات أهمها ضرورة زيادة اهتمام بنك فلسطين بالهيكل التنظيمي، وجعله أكثر مرونة، الحرص على إعداد برنامج تدريبي خاص يكون هدفه تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، ضرورة أن يقوم المصرف بعمل تعديلات على نظام المكافآت والحوافز بحيث يتم رصد مكافآت وحوافز مجزية للموظفين المبدعين تتناسب مع حجم الإبداع، ضرورة توفير أفضل الظروف الصحية والمكتبية للعاملين في المصرف.

Title: “The relationship between the work environment and the level of creativity of the employees: A case study of the Bank of Palestine in Bethlehem city”.

Prepared by: Narmeen Khalid Shukri Khalilieh

Supervisor: Dr. Samir Hazboun

Abstract:

The study was conducted in the period between December 2018 and June 2018. It was carried out in the branches and offices of Bank of Palestine in Bethlehem city. The study population contained all the employees working at the branches and offices of Bank of Palestine in Bethlehem. The sample was a survey contained all the study individuals whose number 54 staff members.

The present study aimed at finding out to what extent Bank of Palestine (BOP) provide suitable work environment for its employees, identifying the level of managerial creativity among the employees of BOP, and identifying the effect of work environment on the level of managerial creativity among the employees of BOP.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, due to its suitability to the nature of the research. The research tool included a questionnaire regarding the study variables, specially designed for this purpose and based on the literature of the study and the previous studies as well. To verify the reliability of the questionnaire, it was distributed to a number of experienced and competent arbitrators. Internal reliability of the questionnaire items was calculated by calculating the

correlation coefficients. Then the reliability of the questionnaire was confirmed using the Cronbach 'Alpha reliability coefficient. To answer the hypotheses, the necessary statistical operations were performed, which included the calculation of the arithmetic averages, the standard deviations, Kolmogorov-Smirnov test (1- Sample K-S), Pearson Coefficient, T.test and one-way analysis of variance ANOVA. To answer the hypotheses, the data were analyzed and presented through the SPSS statistical program.

The results of the study revealed that there was a high degree of approval by the study sample on the total degree of the work environment areas at Bank of Palestine. It also showed a high degree of approval on the total degree of the level of managerial creativity area among the bank employees. Moreover, the results showed a statistically significant positive relationship between the variables of the work environment (organizational structure, training, incentives and rewards, organizational culture, technology and knowledge, and working conditions) and the level of managerial creativity. Furthermore, there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample on the culture of the organization, training, organizational structure, incentives, rewards and managerial creativity were attributed to the scientific qualification, job title and place of work. The results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the sample on all areas of the work environment and their impact on managerial creativity due to (gender, age, scientific qualifications, job title, and years of experience)

The study offered a number of suggestions like: BOP should increase their interest in the organizational structure and making it more flexible. They should prepare a special training program aimed to develop the creative skills of the employees. BOP should make amendments to the system of rewards and incentives to monitor bonuses and incentives for creative employees matching

the scale of creativity. Finally, BOP need to provide healthy conditions for their employees.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التطور المعرفي وثورة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة والاتصالات، بالإضافة إلى الثورة الإدارية التي تمثلت في التحول من استثمار رأس المال المادي إلى استثمار رأس المال المعرفي، مما ساهم في ظهور العديد من المشاكل المعقدة والتي أُلقت بظلالها على منظمات الأعمال، وهو ما وضع تلك المنظمات في مواجهة العديد من التحديات لإيجاد حلول خلاقية وإبداعية لمواجهة تلك المشكلات في ظل عجز الطرق والإجراءات التقليدية (العوضي، 2015).

حيث يعد الإبداع أحد القوى الأساسية في التقدم والازدهار، وقد ثبت بالدليل أن نجاح الإبداع في المنظمات لا يقتصر فقط على الإبداع التكنولوجي ولكن أيضاً الإبداع الإداري، الذي يتكون من التغيير الوظيفي للمنظمات والممارسات والعمليات بطريقة جديدة وينتج عنها القاعدة المعرفية التكنولوجية للمنظمة وأداها من الناحية الإبداعية والإنتاجية والتنافسية (الهاجري، 2016).

كما أن الإبداع قد أصبح بمثابة الأمل المنشود في حل هذه المشكلات ومواجهة التحديات، لهذا فإن مستقبل منظمات الأعمال لا يعتمد على القوى البشرية العاملة وإنما يعتمد على توافر القوى العاملة المميزة المبدعة في مختلف المجالات، حيث أن الفرد المبدع يساهم في تحقيق الثروة التي تمتلكها المنظمة، مما جعل المنظمات تتجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية والذي يعد من أنجح مصادر الاستثمار (توفيق، 2004).

وتشير الدراسات أن الابتكار التنظيمي يعد أحد الآليات الفعالة والتي يمكن خلالها المؤسسة تنمية أداؤها وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال ما يقدمه الأفراد من أفكار وأبحاث تطويرية تساعد في تطوير منتجات وخدمات مصرفية (Al-Salaymeh, 2013).

وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعد العنصر البشري حجر الزاوية للعملية الإبداعية ومنه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري، فالإبداع ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثمَّ القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع ومن ثمَّ إيجاد الحل المناسب (إسماعيل، 2014).

فالإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية، وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الأهم والأبرز في بيئة المنظمة، فهو يؤثر بها على جميع الأصعدة الإدارية، والهيكلية، والفنية؛ إذ يعتبر العنصر البشري، أحد العناصر التي يؤدي التغيير في خصائصه، وقدراته ومهاراته، وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام، كذلك فإن العنصر البشري يتأثر بالبيئة التنظيمية على جميع الأصعدة، وإن أهم ما يؤثر في إنتاجية وكفاءة العنصر البشري هو توفر عدد من العوامل مثل الحوافز المادية والمعنوية والسياسات الإدارية وبرامج التدريب، والقيادة الفعّالة والمناخ التنظيمي (إسماعيل، 2014).

كما تؤدي بيئة العمل بمختلف متغيراتها وخصائصها دوراً محورياً في تشكيل القيم والعادات والاتجاهات السلوكية وتعديلها، حيث إنها -بيئة العمل- تعبر عن شخصية المؤسسة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق البيئة الملائمة للأفراد من شأنه تشجيعهم وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل يعود بالنفع لصالح الأفراد والتنظيم على حد سواء (حمود، 2002).

وقد أشارت العديد من الدراسات للدور الكبير الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية في التأثير على الموظفين، فهي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما ينعكس على أداء الفرد والمنظمة، وبناءً على ما سبق فإن الباحثة ترى أنه من الضروري دراسة بيئة العمل وأبعادها وعلاقتها بالإبداع الإداري، للوقوف على حالة بنك فلسطين م.ع.م، كحالة عملية نموذجية، حيث أن بنك فلسطين يعتبر البنك الوطني الأول، والبنك الأكثر انتشاراً في فلسطين.

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل هذه التغيرات والتطورات المتنامية في بيئة الأعمال المصرفية القائمة على المنافسة الشديدة، فقد أصبحت المصارف تواجه تحديات غير مسبقة وذلك أن التغيير أصبح هو القاعدة الأساسية في العمليات التسويقية والخدمات الجديدة التي تقدمها المصارف، فكان لا بد للمصارف من الاستجابة لهذا التغيير الحاصل في بيئة الأعمال المصرفية من خلال الاتجاه نحو الإبداع لمواجهة تلك التحديات، خاصة في ظل السرعة الرهيبة في التغييرات التي أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال المصرفية الحديثة، حيث أصبح لزاماً على المصارف أن تعتمد بشكل متزايد على الإبداع كمدخل أساسي في هذه المنافسة لتقديم أفضل المنتجات ذات الجودة والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من أجل إرضاء العملاء والمحافظة عليهم (السرطان، 2005).

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المصارف إذا ما أرادت تحقيق ميزتها التنافسية لتدعيم قدرتها التنافسية بتحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها المصرفية بتقديم ما هو جديد فإنها أصبحت بحاجة ماسة إلى الإبداع لمواجهة التحديات القائمة والمنافسة الشديدة بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وقد اختارت

الباحثة بنك فلسطين م.ع.م كدراسة حالة باعتباره أول بنك فلسطيني يعمل في أراضي السلطة الفلسطينية، وهو أكبر المصارف الفلسطينية من حيث الأصول وعدد الموظفين وأكثرها انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب.

وبشكل عام يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م؟
- ما مدى الاهتمام في بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا والمعرفة، ثقافة المنظمة، وظروف العمل) في بنك فلسطين م.ع.م؟
- ما مدى علاقة بين بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا والمعرفة، ثقافة المنظمة، وظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م؟

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

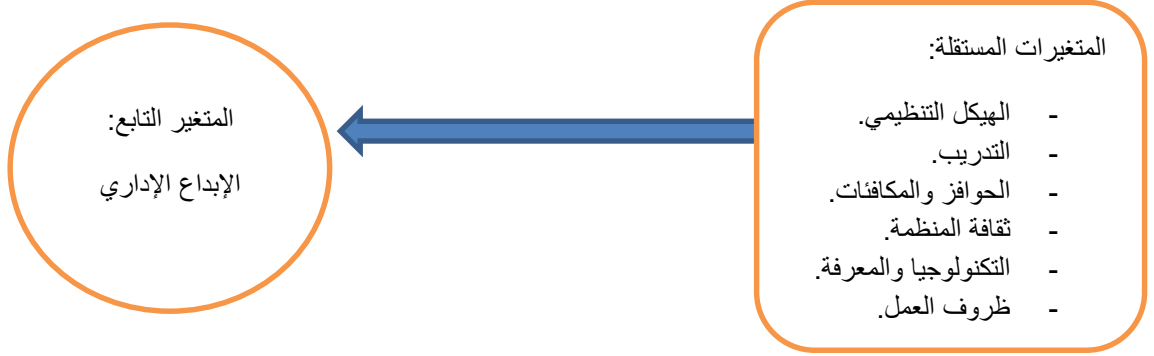
- التعرف على مفهوم بيئة العمل وأهميتها ومتغيراتها.
- التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته في المصارف.
- تحديد مستوى اهتمام بنك فلسطين م.ع.م في بيئة العمل.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
- معرفة طبيعة العلاقة بين عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.

1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات العلمية والعملية المتضمنة فيها وذلك على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث تتناول هذه الدراسة موضوع الإبداع الإداري وهو أحد المواضيع المهمة والحديثة في الفكر الإداري، وتسلط الضوء على أحد جوانبه المهمة والتي لم تعطيها الدراسات السابقة حقها من حيث البحث، ومن ثم تعد هذه الدراسة إضافة علمية إلى المكتبة العربية والفلسطينية في مجال موضوع الدراسة.
2. الأهمية التطبيقية: تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على واقع بيئة العمل في بنك فلسطين وأهميتها في التأثير على الإبداع الإداري لدى الموظفين في المصرف، كما سوف تستفيد المصارف الفلسطينية بشكل عام وبنك فلسطين على وجه التحديد من نتائج هذه الدراسة وما تضعه من توصيات تساهم في تطوير بيئة العمل المصرفي في فلسطين، بما يساهم في تحسين مستوى الإبداع الإداري للعاملين في القطاع المصرفي.

1.5 نموذج الدراسة.



شكل 1.1 نموذج الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين التدريب ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الحوافز والمكافآت ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين التكنولوجيا والمعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
6. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين ظروف العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المبحث الأول: بيئة العمل

2.1.1 تمهيد:

إن نجاح المنظمات في إدارة الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل لما تمتلكه الكوادر البشرية من مهارات وخبرات وكفاءات فنية وإدارية، يعتمد بشكل كبير على الفهم والتحليل الموضوعي الصحيح لمتطلبات العمل وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد، بالإضافة لذلك فإنه يعتمد على توفير الظروف الملائمة وتهيئة بيئة عمل صحية ومناسبة للعاملين تمكنهم من إتمام المهام المكلفين بها على أكمل وجه.

وتساهم بيئة العمل بعناصرها الرئيسية (البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية) دوراً هاماً وحيوياً مؤثراً في أداء المنظمات، وذلك من خلال التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر مدى استعدادهم للتضحية من أجل المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها عن طريق بذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة (بن رحمون، 2014)

بما إن بيئة العمل الداخلية تلعب دوراً هاماً ومحورياً في تحفيز العاملين وتنمية دوافع العمل لديهم، فإنه مع مرور الوقت يترسخ لدى العاملين الالتزام في أداء الأعمال، ويظهر ذلك من خلال الالتزام التنظيمي والإداري المتمثل في الالتزام بمواعيد العمل-الحضور والانصراف-والالتزام بإنجاز الأعمال المكلفين بها في أوقاتها المحددة (الشمري، 2013).

ولقد ساهمت التجارب العملية التي أجراها " Elton Mayo " في لفت أنظار الباحثين إلى أهمية بيئة العمل، حيث قام بإحداث تغييرات إيجابية في تفاعلات العاملين مع بعضهم البعض، مما انعكس على مستوى الأداء والإنتاجية، الأمر الذي ساهم في الاستفاضة وإجراء مزيد من الدراسات التي تناولت اتجاهات العاملين نحو الرؤساء والأساليب القيادية وظروف العمل المادية، وأنظمة الأجور والحوافز وغيرها من الأنظمة الإدارية المتبعة والتي يتوقع أن لها تأثير على إنتاجية العاملين (الشمري، 2013).

ونظراً لتأثير بيئة العمل على أداء الموظفين والذي ينعكس بلا شك على الأداء الكلي للمنظمات فإن الباحثة تسعى من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم بيئة العمل والتعرف على خصائصها وأنواعها وأهميتها.

2.1.2 مفهوم بيئة العمل:

يشير مصطلح البيئة إلى "كل ما يحيط بالإنسان ويتبادل معه التأثير، وبذلك فهو يتضمن البيئة الطبيعية والجغرافية والاجتماعية والثقافية"، ويعرفها Hawley بأنها جميع الظواهر التي تؤثر أو لديها القدرة على التأثير في المؤسسة (معمر، 2017).

لقد حاول العديد من الباحثين والعلماء تعريف بيئة العمل، حيث عرفت بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيرها وتفاعلاتها المتداخلة بحيث تشمل البيئة على مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية (العوامل، 2009: 55).

كما عرفت بيئة العمل بأنها "مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوة لها تأثير على المؤسسة، وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المؤسسة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين وعملاء المنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة" (بن رحمن، 2010: 37).

وعرفت أيضا بأنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وضمن الأدبيات الإدارية هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية، فالبيئة الداخلية هي الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها، أما بيئة العمل الخارجية فهي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياة المنظمة وتطورها (العبيدي، 2013).

ولعل أبسط تعريف لبيئة العمل هو الإعدادات والحالات والظروف التي يعمل بها الإنسان، فيما قدم Briner (2000) مفهوم أوسع لبيئة العمل يشتمل على البيئة المادية (مثل الحرارة والمعدات وما إلى ذلك)، وخصائص الوظيفة نفسها (مثل عبء العمل، تعقيد المهام)، وخصائص تنظيمية أوسع (مثل ثقافة المنظمة) وحتى جوانب الإطار التنظيمي الإضافي (مثل ظروف سوق العمل المحلية، وقطاع الصناعة، والعلاقات بين العمل والمنزل)، ويعني ذلك أن بيئة العمل هي مجموع العلاقة المتبادلة بين الموظفين وأصحاب العمل والبيئة التي يعمل فيها الموظفون والتي تشمل البيئة التقنية والبشرية والتنظيمية.

وبناء على ما سبق فقد قامت الباحثة بتعريف بيئة العمل إجرائياً بأنها "كافة العوامل المادية والمعنوية التي تحيط بالإنسان في مقر عمله والتي تؤثر على أداءه في العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

2.1.3 أنواع بيئة العمل

قام علماء الإدارة بتقسيم بيئة العمل في المنظمات إلى أنواع مختلفة، لذي يجب التطرق إلى تلك الأنواع وتوضيحها وفهم طبيعتها وتوضيح العلاقة بين كل بيئة وأخرى حيث أن ذلك يساعد على تكوين صورة أفضل عن بيئة العمل، ولقد قسم العلماء الباحثين بيئة العمل إلى الأقسام التالية:

2.1.3.1 بيئة العمل العامة:

والمقصود بالبيئة العامة هي البيئة التي تتكون من المتغيرات المختلفة والمحيطة بالمؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وليس بالضرورة أن تؤثر تلك المتغيرات على أنشطة المؤسسة وعناصرها بطريقة مباشرة، فهي بمثابة الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات بمختلف أنشطتها سواء صناعية أو خدمية، بحيث تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقع جميع المنظمات تحت تأثير هذه البيئة وغالبا ما تكون درجة تأثيرهم متقاربة لحد كبير، ومن الأمثلة على هذا النوع من البيئة: البيئة الاقتصادية، والبيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية، (بن رحمون، 2014).

2.1.3.2 بيئة العمل الخاصة

وهي بيئة المؤسسة الخاصة والتي تعيش فيها بمفردها ولا تتشارك فيها مع مؤسسات أخرى، وتؤثر فيها وحدها، وتعتبر الأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمال فيها مثال لتلك البيئة الخاصة، بحيث أن النظام الداخلي للمؤسسة يؤثر فيها وحدها ولن يؤثر على المؤسسات الأخرى، كما تشمل بيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية والمناخية التي تؤثر على مؤسسة بعينها أو قطاع معين دون غيره بصورة مباشرة (الظاهري، 2007).

والفرق بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هو أن الأولى عبارة عن الإطار العام الذي تعمل فيه كافة المؤسسات، وتتأثر جميع المؤسسات بذلك الإطار والبيئة العامة وقد يكون هذا التأثير بدرجة متساوية لجميع المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي الإطار الخاص بالمؤسسة الذي تعيش فيه وحدها ولا يؤثر على غيرها، بمعنى أن حدود التأثير للبيئة هي معيار التمييز بين الإطارين (بن رحمون، 2014).

2.1.3.3 بيئة العمل الخارجية

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها "كل ما يقع خارج حدود المنظمة"، وتعرف أيضاً "كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها" (بومخلوف، 2001: 25).
فالتعريف الأول أعطى صورة شاملة عن بيئة العمل الخارجية ولكن لم يحدد دورها أو وظيفتها، بينما يوضح التعريف الثاني أن بيئة العمل الخارجية لها سمة ودور أساسي في التأثير على المنظمة وذلك عبر النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية (العوامل، 2009).

ويعرف داودي البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها مثل السياسة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، هذه المتغيرات من الصعب على المؤسسة التحكم بها، وذلك بسبب شموليتها، أما المتغيرات الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وهذه العوامل تستطيع المنظمة التأثير عليهم بنسب متفاوتة (داودي، 2007).

2.1.3.4 بيئة العمل الداخلية

وتعرف بأنها البيئة التي تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والتحكم فيها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة من تسيير مؤسساتها بفاعلية ودقة أكبر (داودي، 2007).

وتعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها" (بومخولف، 2001: 27). وتعرف أيضا "الانطباق العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهيم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها" (الظاهري، 2007: 19)، ونلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على المتغيرات غير المادية فيما كانت التعريفات السابقة اشمل وأعم حيث تناولت العوامل المادية والسلوكية.

وتشتمل بيئة العمل الداخلية على الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، لذلك عرفتها الدهان بأنها "التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعة العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائدة وغيرها" (الدهان، 1992: 40).

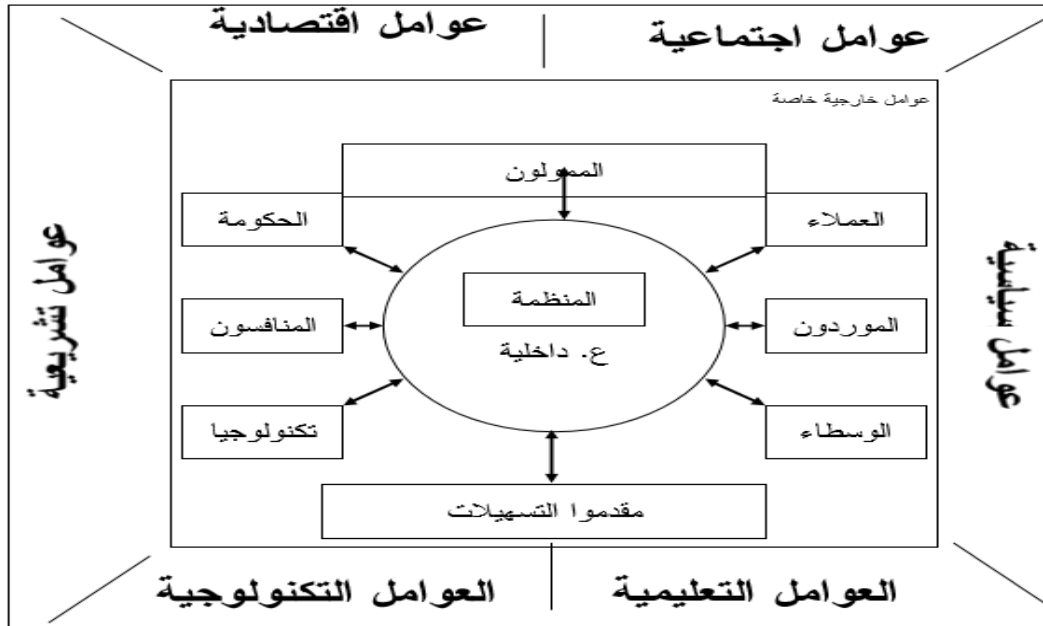
وعرفها القريوتي بأنها "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية" (القريوتي، 1998: 35).

ولا تقتصر البيئة الداخلية على العوامل السلوكية والأنظمة الإدارية وإنما تشمل العوامل المادية فقد عرفه النعيمي البيئة الداخلية بأنها "ليست المحيط والحي الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكانن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته" (النعيمي، 2009: 24).

وتتمثل العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية في كون أن بيئة العمل الخارجية تعتبر متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الداخلية عند تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى اتباع النمط الأكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، لأن بيئة أي مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى تماماً مثلما تساهم هي في تكوين بيئة مؤسسات أخرى (بن رحمون، 2014).

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن بيئة العمل الداخلية تعني العوامل والمتغيرات داخل المنظمة والتي تؤثر على أداء المنظمة وتشمل النواحي الفنية والإجرائية لإدارة المنظمة وطرق العمل فيها.

ويوضح الشكل (2.1) موقع المنظمة بين العوامل والتغيرات البيئية المختلفة وكيفية التأثير المتبادل مع هذه المتغيرات
المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة ط2، 2001، 113.



شكل 1.2 موقع المنظمة بين أنواع بيئة العمل

2.1.4 مكونات بيئة العمل:

تتكون بيئة العمل من ثلاث مكونات رئيسية وهي "البيئة التقنية أو المادية، والبيئة البشرية والبيئة التنظيمية" (Opperman,2002):

وتشير البيئة التقنية أو المادية إلى الأدوات والمعدات والبنية التحتية التكنولوجية وغيرها من العناصر المادية أو التقنية من مكان العمل، ويعرف حمزاوي (2008: 105) البيئة المادية بأنها "المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل، بما تشمله من ضوضاء ودرجات الحرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة"

بينما تشتمل البيئة البشرية: على الزملاء الذين يرتبط بهم الموظفون، وفريق العمل ومجموعات العمل، والقضايا التفاعلية، والقيادة والإدارة، ويمكن تعريف البيئة البشرية بأنها "شبكة من التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين الزملاء، وهي تختلف عن العلاقة بين الرئيس ومروؤسه التي توجد في إطار المنظمات، هذا التفاعل -وخاصة التفاعل غير الرسمي- يفترض ان يوفر وسيلة لنشر المعلومات والمعارف فضلا عن تنمية الأفكار بين الموظفين. وبطبيعة الحال، فقد ثبت في دراسات سابقة أن العلاقات بين الأشخاص في مكان العمل تميل إلى التأثير على معنوياتهم من الناحية النظرية، مهما كان التأثير على الروح المعنوية في الوظيفة من المرجح أن يؤثر على الالتزام الوظيفي (Yusuf and Metiboba,2012).

بينما تشتمل البيئة التنظيمية على الأنظمة والإجراءات والممارسات والقيم والفلسفات التي تعمل تحت سيطرة الإدارة، ويعرف Akintayo (2012: 87) البيئة التنظيمية بأنها تشير إلى المهمة الفورية والبيئة الوطنية حيث تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة المحيطة، وتقوم بتجهيزها وإرجاعها على شكل منتجات أو خدمات للاستهلاك العام، وتشمل المهمة والبيئة الوطنية عوامل مثل تأثير المورد ودور العميل وأصحاب المصلحة والعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصاد الوطني والتكنولوجيا والتشريعات والسياسات الإدارية والفلسفات، كل هذه العوامل لها دورا محوري في التأثير على سلوك الناس وموقفهم تجاه العمل.

2.1.5 عناصر بيئة العمل الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر مكونة لها، حيث يتم النظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها.

ويرى الباحثون المختصون في مجال الإدارة أن عناصر بيئة العمل الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، والسلوك الإنساني، والوظيفي الذي يعبر عن درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة بين العاملين داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، بالإضافة إلى نظم المكافأة (العنزي، 2016).

نجد أن هناك اختلاف في تصنيف عناصر ومتغيرات بيئة العمل الداخلية، فحسب فلييه وعبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تتكون من (فلييه وعبد المجيد، 2009):

- البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).
- التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات بخصوص علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء).
- التنظيم غير الرسمي ويشكل شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين.

فيما قسم العوامل بيئة العمل الداخلية إلى ما يلي (العوامل، 2009):

- **البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة.
- **البيئة الوظيفية:** وتشتمل على كل ما يتعلق بالموظفين من سلم الرواتب والحوافز وسياسات إدارة الموارد البشرية في الاختيار والتعيين، والوصف الوظيفي.
- **البيئة المادية:** وتتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة، والإضاءة وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة وغيرها.
- **البيئة التقنية:** وتشتمل على التقنيات الحديثة التي تستخدمها المنظمة في أعمالها، وتساهم في توفير الوقت والجهد، كما تساهم في تطوير أداء القائمين بالاتصال.

ومن خلال ما سبق يتضح أن بيئة العمل الداخلية تشتمل على عناصر عدة، ونظراً لطبيعة الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي: يساعد الهيكل التنظيمي المرن في توفير بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي عبر تحديد السلطات والمسؤوليات بالإضافة إلى تبني اللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويساهم في نمو الالتزام التنظيمي، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي (الشمري، 2013).
2. التدريب: ويقصد به البرامج التدريبية التي تصممها الإدارة، لصقل مهارات العاملين في المنظمة وإكسابهم المزيد من المهارات في تخصصاتهم المختلفة، ويعتبر التدريب من أهم عناصر بيئة العمل الداخلية التي تساعد العاملين على الابتكار والإبداع (بن رحمون، 2014).
3. الحوافز والمكافآت: وهو نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تشجيع العاملين بهدف تحفيزهم للعمل من أجل تقديم أداء أفضل والوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية، كما أن التحفيز قد يكون مادياً مثل منح مبلغ مالي للعاملين المتفوقين، أو يكون معنوياً مثل الإشادة بأداء العامل ومنحه شهادات الشكر، لذلك فهو يعتبر من عناصر بيئة العمل الإدارية الأكثر تأثيراً على الإبداع في العمل (العوامل، 2009).
4. الثقافة التنظيمية السائدة: وهي عبارة عن القيم والمسميات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين (الشمري، 2013).
5. التكنولوجيا والمعرفة: وتشتمل على التقنيات الحديثة التي تستخدمها المنظمة في أعمالها، وتساهم في توفير الوقت والجهد، كما تساهم في تطوير أداء القائمين بالاتصال (العوامل، 2009: 75).
6. ظروف العمل: والمقصود بها هنا المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية وهي كما يلي (حمز أوي، 2008: 105):

- **الإضاءة:** الإضاءة الجيدة تزيد من قدرات العاملين على التركيز وتحسن من مستويات الأداء، بعكس الإضاءة السيئة التي تؤدي إلى الشعور بالتعب والإرهاق وربما النعاس، وتقسم الإضاءة إلى نوعين إضاءة صناعية وإضاءة طبيعية ومصدرها الشمس والتي تدخل للمكاتب وأماكن العمل عن طريق فتحات كافية لدخول أشعة الشمس وهي أفضل من الإضاءة الصناعية التي يتم اللجوء لها في حال عدم كفاية الإضاءة الطبيعية وذلك بسبب طبيعة تصميم المبنى ومكان العمل لذلك يتم الاستعانة بالإضاءة الصناعية عن طريق الكهرباء أو غيرها لأن عدم كفاية الإضاءة تؤثر سلباً على العاملين من الناحية النفسية والجسدية مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- **الضجيج:** يترتب على الضجيج آثار ضارة بالنسبة للأفراد كما يؤدي إلى الإجهاد العصبي، وربما يؤثر على حاسة السمع بشكل عام وخاصة في بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع والتي ربما تؤدي بالتدريج إلى فقدان السمع، وتؤدي إلى التشتت الذهني وعدم التركيز، وهذه العوامل بالتأكيد تؤثر على قدرة العامل على الإنتاج والإبداع في العمل.

- **الحرارة:** تعتبر درجات الحرارة من اهم العوامل المؤثرة على العاملين، ويختلف درجة تأثيرها على العاملين بحسب بيئتهم الخاصة التي يعيشون فيها فالبعض يتأقلم مع الاجواء الباردة والبعض مع الأجواء الحارة، وتؤثر درجة الحرارة على العاملين من الناحية النفسية والجسمية، حيث ارتفاع درجة الحرارة يفقد الجسد كميات كبيرة من السوائل على شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة العاملين بالإرهاق والتعب أو التصلب الحراري مما يدفعهم لعدم الانضباط بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر (بن رحمون،2014).
- **تصميم المكاتب:** التصميم الجيد للمكاتب من حيث التآثير واستغلال المساحة والتهوية والإضاءة الجيدتين، يساعد العاملين في للالتزام في أماكن العمل وأوقات الدوام وعدم التهرب بسبب الازدحام والبحث عن جو ملائم، كما يساعد التصميم الجيد للمكاتب في تقديم الحياة والأمان للعاملين، وتسهيل عملية الاتصال الوظيفي والاجتماعي بين العاملين، وكذلك يزيد من مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي مما يساعد في أداء العمل بطريقة علمية وعملية، كما يساهم التصميم الجيد للمكاتب في إضفاء جو من البهجة على العاملين.
- **تصميم المباني:** تختلف المؤسسات في حجمها وطبيعة نشاطها وأعمالها وأسلوبها في تصميم المباني، حيث أن المبنى هو المقر الذي يمارس فيه العاملين أعمالهم، ويؤثر تصميم المبنى بشكل كبير على أداء الأعمال من النواحي الاقتصادية من حيث استغلال المساحات المخصصة للمكاتب والأثاث، ومن الناحية الإدارية يؤثر على سهولة انسياب العمل والاتصال بين العاملين، كذلك فإن التصميم الجذاب والمريح للمباني يؤثر من الناحية النفسية على العاملين (معمر،2017).
- **النظافة والترتيب:** نظافة المكاتب وترتيبها تؤثر على العاملين من الناحية النفسية والجسدية، فهي تترك أثراً طيباً في نفوس الموظفين وترفع من روحهم المعنوية، وتعطي انطباع جيد وفكرة حسنة عن المؤسسة والعاملين فيها، كما أن بيئة العمل النظيفة تؤثر على صحة العاملين الجسدية، فبيئة العمل غير النظيفة والملوثة تساهم في انتقال الجراثيم والأمراض المعدية للعاملين والمراجعين على حد سواء، وهو الأمر الذي يؤثر على أداء العاملين (الشمري،2013).

2.1.6 العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

تتأثر بيئة العمل بعدة عوامل ومتغيرات كما يلي:

- **المواد الخام:** وهي المواد التي تستخدم في العمل مثل الأوراق والأقلام والأجهزة والمعدات والتجهيزات المكتبية والمواد اللازمة لعملية التصنيع، وتحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية (السواط وآخرون، 2007).
- **الموارد البشرية:** وهم كافة العاملين في المنظمة من عمال وفنيين وإداريين، ويؤثرون بشكل كبير على الأعمال المنجزة من حيث كميتها وجودتها، من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات متنوعة، ومن هذا المنطلق تركز المنظمات على الموارد البشرية بشكل كبير وتوليها الاهتمام لعملية اختيار واستقطاب وتعيين الأفراد (رشيد، 2004).
- **الموارد المالية:** توافر الموارد المالية يؤثر على بيئة المنظمة ككل، حيث من خلال الموارد المالية الكافية تستطيع المنظمة توفير بيئة العمل المادية المريحة كالمكاتب والمباني والإضاءة والتكنولوجيا المستخدمة، فضلاً على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين (الكبيسي، 2006).
- **النمط القيادي:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل المؤثرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل، فالقيادة المتسلطة تحد من مبادرات العاملين وإسهامهم في العمل، بعكس القيادة الديمقراطية التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة الرغبة في العمل، وتعزز روح المبادرة والابتكار في العمل (الشمري، 2013).
- **السياسات الإدارية:** السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة تساهم في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع للعمل والمعزز للإبداع والابتكار، بعكس السياسات المتحيزة والعشوائية التي تضفي أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة ومحبطة للمعنويات وتقلل من فرص الإبداع في العمل (الكبيسي، 2006).
- **القيم المهنية:** المنظمات التي تمتاز بالقيم المهنية العالية ويسود فيها احترام الأفراد والحرص على تطويرهم وزيادة كفاءتهم والحرص على كرامتهم الإنسانية والعمل على زيادة رفايتهم، تمتاز بالاستقرار الوظيفي، بحيث تدفع تلك القيم الأفراد للاستمرار في المنظمة وتحثهم على الإنجاز والإبداع في العمل (الكبيسي، 2006).
- **الهيكل التنظيمية:** تساعد الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة والتي تستوعب ظروف العمل على تشجيع الابتكار والإبداع، بعكس الجمود والمركزية في العمل والرسميات في الإجراءات التي تعتبر من العوامل المثبطة والقاتلة للإبداع (الشمري، 2013).

- **خصائص الأفراد والصفات الشخصية:** تعتبر عوامل العمر والجنس والخبرات السابقة وفلسفة الحياة الخاصة وغيرها من العوامل الشخصية من الأمور المؤثرة بشكل إيجابي أو سلبي على بيئة العمل (الكبيسي، 2006).

2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري

2.2.1 تمهيد:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية قديمة ارتبط وجودها بوجود الإنسان الأول، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل ما يحتاجه للاستمرار على وجه هذه الأرض، ولم يكن الإبداع حكراً على شخص دون غيره، إلا أن بدا العلم بالاهتمام بموضوع الإبداع، وكان ذلك مع بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، فقد ارتبط الإبداع بالمنافسة بين الدول الغربية على التسابق التكنولوجي والتسلح، مما ساهم في بلورة هذا التفاهم (الهاجري، 2016).

ولقد أصبح الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المؤسسات بكافة مجالاتها، وعلى كافة المستويات، سواء أكان المستوى التخطيطي أو المستوى الإداري أو حتى المستوى التنفيذي، وذلك لان توظيف المنهج الإبداعي في هذه المستويات يساعد على تحقيق أهداف وغايات المنظمات بكفاءة وفعالية، كما ويساهم في تطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وتحسين إجراءات العمل مما يساهم في تحسين جودة الأداء وجودة الخدمات ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات (محمد ومرسي، 2012).

وفي ظل التطورات التكنولوجية العالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشهدها الاقتصادات المعاصرة والتي تنعكس بوضوح على أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة من بينها القطاع المصرفي، تسعى المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على المنافسة في بيئة الأعمال، مما يولد رغبة المنظمة في امتلاك أكبر قدر من المعرفة يقودها إلى الإبداع والابتكار في الخدمات المقدمة لعملائها (Al-Salaymeh, 2013) وتجربة وحلول مبتكرة جديدة في تحسين منتجاتها الحالية وعملية ونظامها والتكنولوجيا التي يشار إليها باسم الابتكار التنظيمي (Tan and Nasurdin, 2011).

مما سبق تتضح أهمية الإبداع الإداري بالنسبة لمنظمات الأعمال بما فيها القطاع المصرفي، لذلك ستقوم الباحثة بتخصيص هذا المبحث للتطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري والتعرف على أهميته وخصائصه، حتى يكون القارئ على معرفة كافية بموضوع الإبداع الإداري.

2.2.2 مفهوم الإبداع:

ويعرف الإبداع في الاصطلاح بأنه " ذلك السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال ويكون ملائماً لمقتضى الحال، بمعنى أنه السلوك الذي ليس له نظير ويتمتع بخصائص الجدة والملائمة" (حنورة، 1997: 6).

كما يعرف الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم" (جروان، 2002: 22).

فالإبداع هو نتيجة لتفاعل عدة عوامل عقلية وبيئية واجتماعية وشخصية، هذا التفاعل يقدم لنا حلولاً جديدة يتم ابتكارها لمواقف عملية أو نظرية بعينها، في أي من المجالات العلمية أو الحياتية، التي تساعد الإنسان على الإحساس بالمشكلات، والعمل على علاجها من خلال إيجاد الحلول المختلفة واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، تمكن صاحبها من الوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة، وأن يمتلك صفات تضمّ الطلاقة، والمرونة، والإسهاب، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها (عيسى، 2010).

والإبداع هو إنتاج شيء جديد وهو غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين، بل إنه موجود في كافة الميادين الحياتية، فقد يكون الإبداع على شكل سلعة جديدة، أو سياسة تجلب ولاء العاملين، أو طريقة تساهم في تقارب المدير مع مرؤوسيه (النفيعي، 2003: 95).

ومما سبق فإن الباحثة ترى بان مصطلح الإبداع يعبر عن إنتاج شيء جديد سواء كان هذا الشيء عبارة عن فكرة أو منتج أو خدمة، فريدة من نوعها ولم يكن لها مثيل من قبل.

2.2.3 مفهوم الإبداع الإداري:

أورد العلماء والباحثون العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري، وهي في جميعها تدور حول مفاهيم متقاربة من بعضها البعض، وفيما يلي بعض ما جاء في أدبيات الدراسة من تعريفات لمفهوم الإبداع الإداري:

عرف القاسمي (2002: 32) الإبداع بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع"

وعرفه السلمي (2010: 54) "بأنه ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد، والعاملين، وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجيدة، والأداء المتميز، والخروج عن المألوف في تلك الإنجازات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية".

بينما عرف عبد العال (2011: 11) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

وعرفه جمعة وآخرون (2011: 309) بأنه "عملية تبني الأفكار الخلاقة، ومصادرهما، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، بحيث تحقق نقلة مميزة على مستوى المنظمة، وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة، أو جماعات، أو المنظمة كوحدة واحدة".

وعرفه الهاجري (2016: 21) بأنه "مجموعة من العمليات التي يتولد من خلالها أفكار جديدة ومقبولة من قبل المؤسسات".

وقد قامت الباحثة بتعريف الإبداع الإداري بأنه: الأفكار والممارسات الإدارية الجديدة والفريدة التي يتوصل لها الموظفون والإداريين والتي تؤدي إلى حل مشكلات قائمة أو تطوير أساليب جديدة في إدارة المنظمة بما يحقق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

2.2.4 أهمية الإبداع الإداري:

ترتبط أهمية الإبداع بما يشكله من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق طرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن أمام المديرين والعاملين تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل القدرة والاستمرارية في ظل المنافسة القوية والشرسة في عالم الأعمال خاصة في ظل العولمة الاقتصادية (توفيق، 2006: 41)، وفيما يلي نجمال أهم إيجابيات الإبداع الإداري (لولو، 2015):

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تطوير القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمات من خلال إتاحة الفرصة لهم لاختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمنظمة، وذلك عن طريق استخدام أفضل الأساليب العلمية والتي تتواءم مع التطورات الحديثة.
- الاستفادة من قدرات الكوادر البشرية، من خلال إتاحة الفرصة لهم في البحث عن كل ما هو جديد في مجالاتهم المختلفة، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة.

ويرى عوض (2013) بأنه تكمن أهمية الإبداع في النقاط التالية:

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة.
- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وعملياتها الإدارية، مما يساعدها على التكيف مع التطورات في البيئة المحيطة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات للجمهور، من خلال الارتقاء بمستوى العاملين فيها وإيجاد طرق وأساليب حديثة في العمل.

2.2.5 مبادئ الإبداع الإداري:

- يمكن تحديد ثلاثة مبادئ رئيسية للإبداع الإداري في أي مؤسسة وهي كالتالي (الهاجري، 2016):
1. المبدأ العالمي: يعتبر الإبداع قدرة موروثة لدى الجميع، ويناقش هذا التعريف من خلال النظريات التي تركز على قدرات الإبداع الخارقة في مجالات الفن والعلوم وأيضاً في إدارة الأعمال، إلا أن هذا المبدأ يلقى قبولاً أكثر في المجال التعليمي، حيث يعد الذكاء عنصر شامل على الرغم من وجود دلائل تشير لوجود أفراد بمعدلات ذكاء أعلى من الآخرين.
 2. مبدأ التطور (النمو): وهو أن القدرات الإبداعية لدى الشخص سوف تنمو وتتطور وتصبح إبداع فعلي في حال توفر البيئة التطويرية المناسبة، والعكس صحيح فمن الممكن إعاقة القدرات الإبداعية لدى الشخص المبدع وإفشاله في حال تم اعتراض أفكاره ولم يلقى البيئة التطويرية المناسبة.
 3. المبدأ البيئي: وفقاً لهذا المبدأ فإن خصائص البيئة المحيطة التي ينشأ فيها الشخص أو التي يعمل خلالها سوف تؤثر بلا شك على عملية تطوير ونمو الإبداع.

2.2.6 عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية يجب التعرف عليها من أجل الوصول إلى فهم أكبر واعمق لمفهوم الإبداع الإداري، كما أنه لا يمكن أن يكون هناك إبداع فعال بدون وجود هذه العناصر، حيث من خلال هذه العناصر يتم قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، حيث إن القدرات العقلية لم تعد هي المحك الوحيد للتنبؤ بالأداء الإبداعي، فلا بد أن تضاف إليها السمات المزاجية والدافعية التي تحول القدرات العقلية والاستعدادات الكامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي (الداهري، 2008: 15)، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، لوحظ أن هناك شبه اتفاق بين العلماء والباحثين على عناصر الإبداع الإداري وهي كالتالي:

2.2.6.1 الأصالة والتجديد:

ويقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يقلدها، فالأصالة "أن يبتعد الإنسان عن طريق التفكير التقليدي كي يستكشف الأفكار الأصلية، وتشير إلى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف" (الصيرفي، 2003: 19).

ويقول جروان (1998: 98) عن الأصالة بأنها "قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

2.2.6.2 المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص العقلية على التكيف مع المواقف والمتغيرات المستجدة، والانتقال في التفكير إلى زاوية متحررة (نصير والعزأوي، 2011)، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين كما يلي (السميري، 2003: 32):

- **المرونة التكيفية:** وهي القدرة على تحويل طريقة التفكير تبعاً لمتطلبات الموقف، وهي عكس الجمود الذهني والذي يعني اتباع أنماط فكرية محددة مسبقاً لا تتغير حسب الحاجة، وتسمى تكيفية لأن الشخص يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الموقف.
- **المرونة التلقائية:** وهي مرونة تظهر بشكل تلقائي لدى الفرد دون حاجة يتطلبها الموقف، فيكون لدى الفرد القدرة على إعطاء عدد من الاستجابات المختلفة لموقف معين.

2.2.6.3 الطلاقة:

وهي القدرة على إيجاد عدد كبير من الحلول والأفكار لموقف معين في فترة زمنية محددة، فالفرد المبدع يتفوق على غيره من خلال كمية الأفكار التي يطرحها لموقف محدد خلال فترة محددة، ويمتلك سيولة وسهولة عالية في طرح الأفكار وتنقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع (خلف، 2010):

- **الطلاقة اللفظية:** سرعة استحضار الألفاظ والكلمات والحدائق التعبيرية بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
- **الطلاقة الفكرية:** سرعة توليد عدد كبير من الأفكار وبلورتها بشكل إبداعي.
- **طلاقة التعبيرات أو الأشكال:** ويقصد هنا سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2.2.6.4 الحساسية للمشكلات:

هي قدرة الفرد على الشعور بالمشكلة بمجرد حدوثها، وتحليل عناصرها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح الأسئلة الجيدة حول المشكلة (الهويدي، 2007: 29).

ويعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر الإبداع، ويعني رؤية عدد من المشاكل في موقف واحد رؤية واضحة، مع القدرة على تحديد أبعادها وجوانبها تحديداً دقيقاً، والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، ورؤية الحقائق واكتشاف العلاقات بينها (Hater and Bass, 1988, 697).

2.2.6.5 المخاطرة:

وهي شجاعة الفرد واستعداده لتحمل نتائج أفكاره التي يقدمها وتعرض نفسه للفشل والنقد، وقدرته على الدفاع عن أفكاره الخاصة وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول (الشمري، 2002).

2.2.6.6 القدرة على التحليل:

والمقصود هو القدرة على تحليل وتفكيك عناصر المشكلة ومركباتها إلى عناصر أولية، يسهل التعامل معها وإعادة تنظيمها بكل سهولة، وذلك لأن أي مشكلة تكون معقدة ومؤلفة من أجزاء بعضها غامض وملتبس في البعض الآخر، لذلك فالشخص المبدع يقوم بتحليل تلك الأجزاء بطريقة يتم من خلالها التعرف على الجزء المعقد (رشوان، 2002).

2.2.7 خصائص الإبداع الإداري:

لقد ذكر عساف (1995) ثلاث خصائص للإبداع وهي كما يلي:

2.2.7.1 الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع ليس حكراً على الأفراد ولا يعتبر عملية فردية بل يمكن أن تتم ممارسته على مستوى الجماعات والمؤسسات، وفي الوقت الحالي نلاحظ إن الإبداع المؤسسي يظهر بشكل أكبر وأوضح وذلك بسبب التغيرات المعقدة والتطورات التكنولوجية الهائلة والتي تتطلب جهداً جماعياً للتعامل معها.

2.2.7.2 الإبداع ظاهرة إنسانية عامة:

فالإبداع ليس حكراً على شخص أو أشخاص بعينهم، ولا يعتبر حكراً على العلماء أو الخبراء أو الأخصائيين، فكل إنسان عاقل يمتلك مقومات الإبداع في داخله بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا.

2.2.7.3 الإبداع يرتبط بالعوامل الوراثية ويمكن تطويره:

العوامل الوراثية لها دور كبير وهي الأصل في وجود القدرات والإمكانات الإبداعية لدى الأفراد، هذه القدرات والإمكانات بالإمكان اكتشافها وتطويرها وتنميتها لدى الأفراد، وتشير الدراسات أنه بالإمكان خلق وتكوين الاستعدادات والقدرات الإبداعية لدى كل الأفراد العاقلين وإن جعل منهم أشخاص مبدعين.

2.2.8 مراحل الإبداع:

تذخر أدبيات الإدارة بعدد من النماذج التي وضعت لتحديد مراحل الإبداع وفيما يلي نذكر أهم تلك النماذج:

2.2.8.1 النموذج الأول:

ويعرف بنموذج Wallas وقد قام بتحديد مراحل الإبداع بأربعة مراحل كما يلي (جمل والهويدي، 2006: 96):

- **مرحلة الإعداد (التحضير):** وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وتفحص أبعادها، وتجميع المعلومات اللازمة بالاعتماد على الذاكرة والخبرات السابقة ومن خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة ويتم الربط بين المعلومات والمتغيرات بصورة إبداعية تمكنه من تحديد المشكلة.
- **مرحلة الاحتضان (الاختمار):** في هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، ويقوم العقل باستيعاب جميع المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من تلك التي لا تتعلق بالمشكل، ويكون الخيال في هذه المرحلة نشيطاً، ويكون فيها الشخص المبدع قلقاً ومتوتراً ومتقلب المزاج.
- **مرحلة الإلهام (الإشراق):** وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى حل للمشكلة، وفي العادة تأتي تلك الأفكار بشكل متتابع ومستمر وكأن هناك من يلقي للشخص المبدع تلك الأفكار.
- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يقوم المبدع بتجربة واختبار الفكرة أو الحل الجديد الذي توصل إليه للتحقق من مدى صحته وصلاحيته، ويفضل أن يجرب المبدع فكرته قبل الإعلان عنها، وعليه أن يتوقع الانتقادات من الآخرين وإن هناك من قد ينقض فكرته في أي وقت، ويستفيد المبدع في هذه المرحلة في التعرف على نقاط الضعف والقصور في فكرته الجديدة.

2.2.8.2 نموذج West (1990):

- ويتميز هذا النموذج بإمكانية تطبيقه على المستوى الجماعي والتنظيمي ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل وهي كما يلي (العجلة، 2009):
- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، حينها فإن الجماعة أو المنظمة تدرك أنها بحاجة إلى الإبداع، بمعنى أن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لشعور المنظمة بأنها بحاجة إلى بعض الإبداعات لضمان استمرار المنظمة.
 - **مرحلة المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية:** وفي هذه المرحلة يتم طرح الأفكار الإبداعية من أعضاء المنظمة وجماعة العمل بهدف إيجاد حل للمشكلة وتحسين الوضع الحالي، وتكمن أهمية هذه المرحلة في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار التي تساهم في حل المشكلة أو تفود إلى أفكار إضافية.
 - **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني الأفكار الإبداعية المرغوبة وتوظيفها، ومن الممكن أن يتم إجراء بعض التعديلات على الأفكار في سبيل إنجاحها.
 - **مرحلة الثبات:** في هذه المرحلة يصبح العمل أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة، ويرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.

2.2.8.3 نموذج Stein:

- ووفقاً لهذا النموذج فإن الإبداع يمر بثلاث مراحل كما يلي (جمل والهويدي، 2006):
- **مرحلة تكوين الفرضيات:** يقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.
 - **مرحلة اختبار الفرضيات:** وفيها يقوم الفرد المبدع باختبار الفرضية للتأكد من صحتها، باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة.

- مرحلة الوصول للنتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة احدي الفرضيات، والتوصل للنتائج والحلول للمشاكل، ومن ثم يقوم بتعميمها على الآخرين لاختبار مدى قبولها وفائدتها

وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، معللاً ذلك بأن العملية الإبداعية لا تسير وفق خطوات ومراحل مرتبة ومنتالية كما تظهرها التصنيفات المختلفة، بل إن الإبداع هو عملية مستمرة ومتداخلة، لكن ذلك لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي من الممكن أن يتم عبر خطوات منتظمة خاصة إذا ما كان على المستوى الجماعي (مساد، 2005).

ومن هنا فإن الباحثة تتفق مع هذا الرأي حيث ان ليس بالضرورة ان يتم العمل الإبداعي وفق خطوات ومراحل منتظمة ومرتبة، فقد تتداخل تلك الخطوات مع بعضها البعض وقد تحدث في نفس اللحظة، لكن على الصعيد الجماعي فلا بد من المرور بتلك المراحل مرتبة من اجل تنسيق وتنظيم جهود الأفراد.

2.2.9 مكونات الإبداع الإداري:

لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة بجميع الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع الإداري، ولقد أشار عبد الكريم والعبيد إلى أربعة مكونات للإبداع الإداري وهي كما يلي (العبد الكريم، العبدي، 2007):

1. الشخص المبدع:

وهو الشخص الذي يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والقادر على التكيف بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، وقد يمتلك هذا الشخص الموهبة الإبداعية ويمتلك خصائص وإبداعات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية، أو قد لا يمتلك تلك الموهبة -وقد أشرنا فيما سبق بان من خصائص الإبداع بانه بالإمكان تنميته وخلق تلك الاستعدادات لدى أي فرد عاقل، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في ظروفهم واختلاف أنواع إبداعاتهم إلا انهم يشتركون باتسامهم بالواقعية.

2. البيئة الإبداعية أو الموقف الإبداعي:

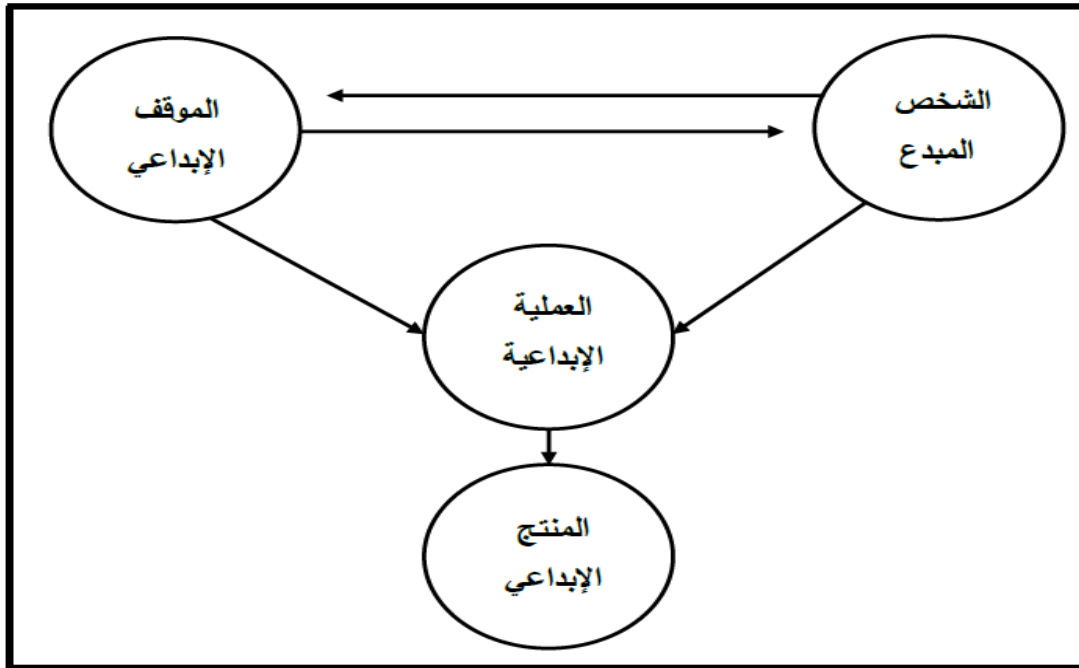
وقد تكون هذه البيئة طبيعية أو يتم استحداثها بطريقة تساعد على إثارة القدرة والتفكير الإبداعي لدى الفرد المبدع، وتتضمن هذه البيئة الموقف الكلي المعقد، وقد يظهر الفرد المبدع سلوكاً إبداعياً في موقف وسلوكاً عادياً في موقف آخر، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تعامل معه الفرد واطهر فيه سلوكاً إبداعياً.

3. العملية الإبداعية:

ويقصد بها الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وطريقة التفكير وطرق معالجة المعلومات، وهي الخطوة التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، وتعتبر بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها إلى أن تكون فكرة ناضجة. بمعنى آخر هي سلسلة من الخطوات التي يقوم بها الشخص المبدع وتحدث تغييراً ادراكياً سريع نسبياً، حيث تعرف بأنها حالة من الحيرة والشك يتولد معه التفكير، ويتبعه البحث لإيجاد مواد تبدد الشك والحيرة (أبو العلا، 2013: 272).

4. المنتج الإبداعي

وهو الناتج الملموس للعملية الإبداعية، ويكون على هيئة أفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات والتي يجب أن تتصف بالملاءمة والأصالة كمعيارين للحكم على الناتج الإبداعي (الحريري، 2011: 257). والشكل (2.2) يوضح مكونات الإبداع الأربعة كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد، 2007: 7):



شكل 1.3 مكونات الإبداع

المصدر: العبد الكريم، راشد و العبدي، إبراهيم (2007) "إستراتيجية التفكير الإبداعي"، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس، النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية.

2.2.10 مستويات الإبداع الإداري:

بالإمكان التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري الضرورية للمنظمات والتي يكمل بعضها البعض وهي (أبو زيد، 2010):

2.2.10.1 الإبداع على مستوى الفرد:

1. البصيرة الخلاقة: فالمبدع لديه القدرة على تصور عدة بدائل للمشكلة وطرح الأسئلة الصحيحة، كما انه من الممكن أن يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات وتجريب الحلول.
2. الشجاعة والثقة بالنفس: فالشخص المبدع يمتلك الجراءة للتعبير عن أفكاره والدفاع عنها، وعدم الاستسلام للواقع والفسل، بالإضافة إلى الجراءة في إبداء رأيه في الأوامر الصادرة من المرجعيات العليا ومناقشتها، وهي صفة لا تتوفر في الأشخاص المتملقين الذين لا يناقشون الآراء ويبدون موافقتهم بشكل مباشر طمعاً في كسب رضا المدراء.
3. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: المبدع لديه القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.
4. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: وهي صفة تجعل المبدع يشك في القضايا التي يعتبرها غيره مسلمات.
5. الاستقلالية الفردية: فالمبدع يتصف بانه لا يجب أن تفرض عليه سلطة من الآخرين ولا يجب أن يفرض سلطته على أحد، ويبتعد عن الشللية الضيقة التي يعتبرها مصدراً لتنشيط الروح المعنوية.

2.2.10.2 الإبداع على مستوى الجماعة:

- وهو الإبداع الذي يتم التوصل له من تضافر جهود جماعة معينة (شعبة أو قسم أو دائرة...إلخ)، ويتفوق الإبداع الجماعي على الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك بسبب التفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات والمعرفة، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية (Smith,1991: 165):
- الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة عندما يتشارك أفرادها في مجموعة من القيم، وافكار وأهداف مشتركة.
 - المشاركة الأمانة: حيث إن البيئة التي تشجع الأفراد على حرية التعبير عن افكارهم تشجع وتعزز الإبداع.
 - التميز في الاداء: فالالتزام بالتفوق والتميز في الاداء يشجع على إيجار مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر.
 - دعم الإبداع: يجب دعم عملية التغيير وتوفير المساندة لها حتى يتحقق الإبداع، ويكون الدعم من قبل الزملاء أو المنظمة التي تنتمي لها الجماعة.

2.2.10.3 الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من خلال عمل المنظمة ككل، وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع فلا بد من وجود الإبداع الفردي والإبداع الجماعي في المنظمة، وبينت الدراسات بان المنظمات المبدعة هي التي تشجع افرادها على طرح افكارهم وتعطيهم حرية التعبير عنها وحرية النقاش، كما تعمل على ايجاد قنوات اتصال فعالة تساهم في تبادل المعلومات والخبرات، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم (السكرانة،2011:127).

2.2.11 معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع العديد من المعوقات والتي تحد من قدرة الفرد على استثمار قدراته الإبداعية وتطويرها، ولقد صنفت أدبيات الدراسة المتعلقة بالإبداع الإداري معوقات الإبداع إلى خمسة مجموعات هي كما يلي:

2.2.11.1 المعوقات العقلية:

وتتمثل في إصدار الأحكام المسبقة بطريقة متهورة وغير مدروسة على الأشخاص المشكلات، بالإضافة إلى ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور، وإتباع عادات التفكير النمطية (أحمد وأبو السبح،2012).

كما تتمثل في ضعف قدرة الفرد على التفكير والإدراك والتحليل وانحصار التفكير في حدود ثابتة، والاعتماد على الحدث والبدئية عند حل المشاكل، واستخدام الأساليب المألوفة في حل المشاكل، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط وأفعال، والنظر إلى المشكلات نظرة كلية دون اللجوء إلى تقنياتها وتقسيمها إلى جزئيات (الحريري،2011)

2.2.11.2 المعوقات الانفعالية (عاطفية):

حيث يلعب الخوف دوراً خطيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يقيد الأفكار وحب الاستطلاع، فنجد أن الفرد بسبب خوفه من الفشل يمتنع عن طرح وتجربة كثير من الأفكار التي تطرأ على ذهنه، ويكون ذلك نابع من عدم الثقة بالنفس واعتقاده بانه غير قادر على تحقيق أفكاره وتحمل نتائجها (أحمد وأبو السبح،2012).

2.2.11.3 المعوقات الدافعية:

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في توجيه وتحريك الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من أعمال، هذه العوامل هي التي تدفع الإنسان نحو التفكير واكتشاف المجالات وكل ما هو جديد، وقد أثبتت الدراسات أن توصل الفرد المبدع لشيء جديد يتطلب منه رغبة حقيقية تدفعه للوصول إلى هذا الشيء، كما أن عدم احترام ما يقدمه الفرد وعدم تشجيعه وتحفيزه يؤدي إلى إعاقة الإبداع، بالإضافة إلى إمكانية

إصابة الفرد المبدع بالإحباط إذا ما كان الجزاء الذي يتلقاه لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرفه (العجلة، 2009).

2.2.11.4 المعوقات التنظيمية:

حيث أن التنظيم الذي يقوم على المركزية ويركز السلطة في أيدي الرؤساء ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة قضايا العمل ورسم الخطط، وتحدد اللوائح والتعليمات أدوار العاملين بشكل تفصيلي، يعمل على عدم تشجيع الأفراد على الإبداع (أحمد وأبو السبح، 2012) ويمكن الإشارة إلى أبرز تلك المعوقات التنظيمية كما يلي (العجلة، 2009):

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** حيث تعارض الجهات الإدارية أي تغيير في الإجراءات المتبعة والقرارات والتعليمات أو أي تغيير في طرق وأساليب العمل وتعتبره خروجاً عن المألوف وهو ما يعرف بجمود الإدارة، فهي لا تريد تغيير الوضع الذي اعتادت عليه.
- **الالتزام الحرفي بالقانون:** على الرغم من أن القوانين هي وسيلة لضبط العمل وليست غاية في حد ذاتها، إلا أن بعض المدراء والأجهزة الإدارية تصر على التطبيق الحرفي للقوانين وتتمسك بالشكليات، الأمر الذي يمنع تطبيق أي أساليب إبداعية جديدة لأنها تتعارض مع القوانين.
- **ضعف ثقة المديرين بأنفسهم:** فتجدهم يحرصون على امتلاك كل الصلاحيات والحق في اتخاذ القرارات واتباع أسلوب المركزية في الإدارة، ومنع الآخرين من المشاركة ويرون في الأشخاص المبدعين تهديداً لهم ولموقعهم الوظيفي.
- **سوء البيئة التنظيمية:** والمتمثلة في البناء التنظيمي والإجراءات التنظيمية وأنظمة العمل والاتصال، ونمط القيادة...إلخ، حيث أن المناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد المبدعين.
- **ضعف تأهيل القيادة الإدارية:** فالقائد الإداري غير المؤهل والذي لا يعتبر ان نجاح موظفيه هو نجاح للمنظمة، فهو يسيء للمنظمة ويقتل روح الإبداع لدى الموظفين.
- **تنازع السلطات:** فغياب التنسيق بين الإدارات المختلفة، وانعدام روح العمل كفريق واحد بين الموظفين والإدارات، وسعي مدراء الإدارات للتفرد بالسلطات والتنازع على الصلاحيات يعمل على تدمير التنظيم ويعوق القدرات الإبداعية للعاملين.

2.2.12.5 المعوقات البيئية:

فالبينة التي يعيش فيها الشخص المبدع تلعب دوراً كبيراً في تشجيع قدراته الإبداعية أو الحد منها، ففي حالة كانت بيئة الفرد تحترم حرية التفكير والتعبير عن الآراء، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على الأفكار الجديدة فهي بيئة تساعد على الإبداع (لولو، 2015).

2.2.12 استراتيجيات دعم الإبداع الإداري:

لقد اتفق الباحثون على أن الإبداع لدى الأفراد من الممكن تنميته وتطويره، خاصة إذا ما كان الفرد يملك الاستعدادات والقدرات الفطرية، وقد أورد الباحثين والمختصين في مجال الإبداع أربعة استراتيجيات يمكن اتباعها في حال أرادت المنظمات أن تزيد من إنتاجها الإبداعي وهي "استراتيجية توليد الأفكار، استراتيجية التدريب على الإبداع، استراتيجية التعيين، استراتيجية تغيير خصائص المنظمة"، (King and Anderson, 2004: 54).

2.2.12.1 استراتيجيات توليد الأفكار:

تستهدف أساليب توليد الأفكار إلى تنمية قدرات العاملين على توليد عدد من الأفكار الجديدة المتعلقة بمشكلة محددة من أجل الوصول لحل أمثل لتلك المشكلة أو الموقف، وذلك من خلال تعليم الأفراد أساليب التفكير الإبداعي، وفيما يلي نذكر بشيء من الاختصار أهم تلك الأساليب (جبر، 2010):

- أسلوب العصف الذهني: وتقوم على مبدئين الأول تأجيل الحكم وكتم التعليقات السلبية على الأفكار الجديدة، والثاني على ان الكم يولد الكيف بمعنى أن كثرة الأفكار الجديدة يزيد احتمالية أن تكون بعضها جيدة.
- التأليف بين الأشئآت: ويقوم على أساس التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء التي لا يبدو بأن بينها وبين بعض صلة
- تحليل العوامل المؤثرة: وتقوم على أساس تحديد الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه ومن ثم تحديد جوانب القوة في هذا الهدف ليتم تدعيمها، وتحديد جوانب الضعف ليتم تقليصها.
- قبعات التفكير الست: وتقوم على معالجة سلبيات المناقشات الجماعية وتقوم على آلية الانتقال من التفكير الفردي والذي تنتاطح على أساسه الآراء إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكر معاً في الإيجابيات ونفكر معاً في السلبيات.
- سكامبر: وهي عبارة عن سلسلة تساؤلات مختصرة بكلمة Scamper وتعني الركض، وتقوم على أساس تحويل أي فكرة قديمة أو أي شيء إلى فكرة جديدة.

- **التحليل المورفولوجي** (تحليل الشكل أو البنية): ويقوم هذا الأسلوب على تحليل كل موقف أو مشكلة إلى أبعادها الرئيسية ومن ثم تحليل كل بعد إلى متغيرات جزئية، بحيث يمكن بعدها إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية والتوصل إلى حلول كثيرة بعد ذلك.

- **أسلوب دلفي**: وتقوم على أساس تعيين أحد الأفراد كمنسق ويشترط ان يكون على دراية بهذا الأسلوب، ويقوم باختيار مجموعة من الخبراء الملمين بالموضوع المطروح، ويقوم باستلام إجاباتهم حل الموضوع محل النقاش ويقوم بتفريغ هذه الإجابات في جداول وأشكال تبين مدى الاتفاق والاختلاف بين مختلف الآراء ومن ثم يعد ملخص بتلك النتائج ويوصل الملخص لكل خبير ويساله عما إذا كان متمسك برأيه أو هناك أي تعديل، ويكرر نفس الخطوات إلى ان يتم التوصل إلى درجة نسبية من الثبات في الإجابات.

ولقد خضعت فعالية تلك الأساليب إلى نقاش كبير حول مدى نجاحها، بين المدعي بالنجاح الواضح والمدعي بانها لم تحدث التغيير المأمول في الأداء الإبداعي (Anderson, et al., 2004).

2.2.12.2 استراتيجية التدريب على الإبداع:

يتفق عدد كبير من الباحثين والمختصين في مجال الإبداع، بأن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه وفقاً لاستعدادات الشخص، ويشير Houck (1994) إلى أن الإبداع ليس فقط موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، وأنه بإمكان الأفراد اكتساب وتعلم الإبداع، ومن الممكن تلقينه والتدريب عليه شأنه شأن الكثير من المهارات كأسلوب القيادة والاتصال، مشيراً إلى أن هناك أفراد لديهم الاستعدادات والقدرات الفطرية أكثر قدرة من غيرهم على التعلم تنمية المهارات الإبداعية (جبر، 2010). ونظراً لأهمية التدريب على الإبداع فقد أصبح محوراً لاهتمام العديد من المنظمات ومراكز التدريب، التي أصبحت تعقد الدورات التدريبية التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية، ومن اهم برامج التدريب على الإبداع وأكثرها شهرة برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات ونظام السمبلكس (كينج واندرسون، 2004: 74).

2.2.12.3 اختيار وتعيين الأفراد المبدعين:

وتقوم على أساس اختيار وتقييم الأفراد لضمان أن يكون المنضمين للمنظمة من أصحاب القدرات الإبداعية المرتفعة، وان يتم وضع الأفراد الحاليين في الوظائف التي تمكنهم من الإبداع، بحيث يتم إخضاع الأفراد إلى أحد الاختبارات والمقاييس المتاحة (جبر، 2010).

2.2.12.4 الإبداع والخصائص التنظيمية:

مهما كانت قدرة الاستراتيجيات السابقة على تنمية الإبداع إلا أن دورها سيبقى محصوراً في حال لم تكن خصائص المنظمة والبيئة الداخلية لها مثل نمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة، تعمل على كبح ومحاربة الإبداع (Anderson, et al., 2004)

2.3 المبحث الثالث: بنك فلسطين

يهدف الجهاز المصرفي الفلسطيني إلى مواكبة النظام المصرفي العالمي وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية ومميزة في القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث تشير البيانات المالية للبنوك الفلسطينية تطور في أداء هذا القطاع عبر السنوات المالية للفترة الممتدة من 2009 إلى 2016، كما أشار صندوق النقد الدولي إلى أن سلطة النقد الفلسطينية تتمتع بجاهزية للتحويل إلى بنك مركزي عصري، كما عملت سلطة النقد على تنظيم رؤوس أموال المصارف العاملة في فلسطين ونسبة ملاءتها وفقاً للقرارات الصادرة عنها (سلطة النقد الفلسطينية، 2016).

2.3.1 نبذة تعريفية:

تأسس بنك فلسطين في العام 1960، كمؤسسة مالية فلسطينية، تسعى لتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ويعد بنك فلسطين واحد من أكبر البنوك الفلسطينية، والأكثر انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصرافات الآلي، حيث يمتلك البنك طاقماً من الكوادر التي تعمل على خدمة ما يزيد عن 850,000 عميل من الأفراد والشركات والمؤسسات، ويساهم بنك فلسطين في عملية البناء والتنمية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتبني أفضل السياسات والممارسات العالمية بما يشمل متطلبات الإفصاح والحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية في كافة أعماله (www.bankofpalestine.com).

يسعى بنك فلسطين لأن يكون مثلاً يحتذى به في توعية جمهور عملائه بالخدمات المصرفية والبنكية، وطرق استخدامها والإجراءات المتبعة في تنمية وتطوير المعرفة المالية لمختلف الخدمات المصرفية، ما يساعد أيضاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتجنب المخاطر، وتوجيه العملاء لاختيار المنتجات الملائمة والمعلومات الكافية، وأفضل المنتجات التي تلبى احتياجاته (www.bankofpalestine.com).

الحوكمة لدى بنك فلسطين:

تسعى مدونة الحوكمة لدى بنك فلسطين لتوفير موجزاً للسياسات والأحكام الرئيسية للبنك، ومن خلال تطبيق هذه المدونة يؤكد البنك التزامه التام ودعمه لممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة على امتداد دوائره وأعماله، وحوكمة الشركات وفقاً لمفهوم "بنك فلسطين" هي مجموعة من النظم والعمليات والسياسات التي تهدف إلى توجيه البنك وتحقيق الرقابة عليه، وهي تشمل كافة العلاقات بين مجلس الإدارة ومساهمي البنك والإدارة التنفيذية بغرض زيادة حقوق المساهمين على المدى البعيد.

لتعزيز ثقة المساهمين والموظفين والمستثمرين والجمهور، فقد تم إعداد اللائحة بشكل تعدى نطاق الإطار القانوني والتنظيمي الذي وضعته هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وسلطة النقد الفلسطينية من خلال تبنيها مبادئ الحوكمة وممارساتها المتعارف عليها عالمياً وهي كما يلي:

المساءلة: تؤكد حق المساهمين في المساءلة وتوجيه مجلس الإدارة، وإدارته التنفيذية لضرورة وضع إستراتيجية العمل والرقابة عليها.

الإنصاف: يلتزم بنك فلسطين بحماية حقوق المساهمين وضمان معاملة عادلة لهم بما في ذلك حقوق صغار المساهمين. كما يخول لهم الحق في المطالبة بتصويب أية مخالفات بشأن حقوقهم من خلال مجلس الإدارة.

الشفافية: يتعين على البنك التأكد من القيام بإفصاح دقيق في الوقت المناسب بشأن أي أمور جوهرية بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية، وحوكمة البنك بطريقة تسهل على جميع الأطراف المعنية الحصول عليها.

المسؤولية: يقر البنك بحقوق كافة الأطراف ذات المصلحة وفقا لما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح، كما يشجع التعاون معها في إقامة مشاريع تتسم بالسلامة المالية والاستدامة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها، بهدف الاستفادة منها في دراستها الحالية وإثراءها من الناحية النظرية في تكوين مفهوم الإبداع الإداري وبيئة العمل، والاستفادة من التنوع والاختلاف بين نتائج هذه الدراسات.

حيث سيتم عرض الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة، بواقع 3 دراسات فلسطينية و12 من الدراسات العربية ويليها 6 دراسات أجنبية، وقد تم استعراضها بناءً على التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كل حسب تصنيفه، وختاماً سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من ناحية جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة البحثية والدراسات السابقة ذات العلاقة والحديث عما يميز الدراسة عن نظيرها من الدراسات الأخرى.

1.1 الدراسات الفلسطينية

1.1.1 دراسة حمدونة (2010) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي متمثلاً بالمتغيرات (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والحوافز) على الإبداع لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 279 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والحوافز) كان ضعيفاً، كما توصلت لعدم وجود فروق في استجابات الأفراد حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري تعزى للجنس، العمر، الخبرة.

وبناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد أوصت بضرورة الاهتمام بإدارة مجمع الشفاء الطبي بجميع عناصر المناخ التنظيمي، لما له من تأثير على القدرات الإبداعية للعاملين، وضرورة العمل على إيجاد قيادة إدارية فاعلة قادرة على خلق بيئة عمل داخلية تتسم بالانسجام والتوافق وتساهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين.

1.1.2 دراسة الزاملي (2013) "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المدراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للوصول إلى أهداف الدراسة، وقام

الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على (245) مديراً ومديرة، وكانت الاستبانات المستردة والصالحة للاستخدام (209) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لمديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة كانت كبيرة، وكذلك كانت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كبيرة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

وبناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز ثقافة التمكين الإداري لورها في تحقيق جودة الأداء، ودعت الدراسة لزيادة مشاركة مديري المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بعملهم، وضرورة رصد مكافآت تشجيعية للمبدعين من مُدراء المدارس.

1.1.3 دراسة حجازي (2016) "أثر الإبداع الإداري على الجدية في العمل لدى العاملين في البنوك في فلسطين"

هدفت الدراسة للتعرف إلى اثر الإبداع الإداري على الجدية في العمل لدى العاملين في البنوك في فلسطين، وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الأساسية والمتمثل في ما اثر الإبداع الإداري على الجدية في العمل لدى العاملين في البنوك في فلسطين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وبعد توزيعها وجمعها تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية، وقد بلغ حجم العينة (112) من الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية والتجارية في فلسطين والتي شكلت العينة النهائية للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود إثر للإبداع الإداري على الجدية في العمل لدى العاملين في البنوك في فلسطين كانت مرتفعة، أما من حيث الدرجة الكلية للجدية في العمل فهي كانت مرتفعة من جهات نظر المستجيبين، كما توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي بين الإبداع الإداري والجدية في العمل وهذه العلاقة دالة إحصائياً.

وفي ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، بوجوب أن تطور الإدارة نماذج وأساليب خاصة تسهم في تطوير الجدية في العمل للموظفين، بحيث تركز على أهمية تدريب وتأهيل الموظفين قبل وأثناء الخدمة، وان يتم تشجيع الإبداع الإداري الذي يشجع العلاقات الإنسانية بين الموظف والإدارة، مثل مشاركة الإدارة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية.

1.2 الدراسات العربية:

1.2.1 دراسة أبو زيد (2010) "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية متمثلة في أبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة)، على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) على عينة من مديري البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي واعتمدت على تصميم استبانة من أجل جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا تم استرداد (102).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بجميع أبعاده الرسمية، (قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة أن يهتم المديرون بالقوة الرسمية، والحوافز والمكافآت، والخبرة، من أجل تشجيع العاملين على الإبداع.

1.2.2 دراسة المبيضين والطراونة (2011) "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصاً وزعت على عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3 %) من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفاً وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة، كما أثبتت أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمه) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وبينت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال إثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

1.2.3 دراسة المطيري (2012) "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الإحصائي، وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة شملت (102) موظفاً في البنوك التجارية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع متمثلاً في (النية على الإبداع، البنية التحتية للإبداع، تنفيذ الإبداع، تأثير الإبداع) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة لإدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق التميز، وكذلك ضرورة إشراك العاملين في القرارات وإبداء الرأي لتحفيزهم على الإبداع.

1.2.4 دراسة الجميلي (2012) دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري بعناصره (العصف الذهني، الخريطة الذهنية، الحوار) لدى مديرات رياض الأطفال في بغداد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول لأهداف الدراسة، وقد استخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 142 مديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود دور وأدوات فعالة للتدريب في تنمية مهارات الإبداع بكافة عناصره (العصف الذهني، الخريطة الذهنية، الحوار) لدى مديرات رياض الأطفال. وقد أوصت الدراسة بضرورة بالحسبان أنّ جميع المديرات في حاجة إلى التدريب المستمر لتنمية مهارات الإبداع الإداري، القيام بمعرفة الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمعلمات وجهة نظر مديرة الروضة والمعلمات أنفسهن، القيام بدراسة لتحديد المشكلات التي تعوق الاستفادة من البرامج التدريبية.

1.2.5 دراسة محمد مرسي (2012) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة في الجامعة، ومن ثم وضع اطار مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط، بحيث تساهم بدور فعال في تنمية الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستعان الباحثان باستبانتان للتعرف على

واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على مستوى الإبداع بين الإداريين في جامعة أسيوط، وكانت عينة الدراسة مكونة من 88 عضوا من القيادات الإدارية بالجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة كان أبرزها، توافر ثقافة تنظيمية متماسكة قادرة على احتواء جميع العاملين في الجامعة، كما كان مستوى الإبداع الإداري كبير بين إداري الجامعة، وتوصلت الدراسة لوجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في الجامعة. وبناء على تلك النتائج فقد وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً يدعو لتبني إدارة الجامعة لثقافة تنظيمية تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين يقوم على أساس الاستثمار برأس المال الفكري.

1.2.6 دراسة الحارثي (2012) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث قام بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة 298.

توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، حيث كانت الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة وبدرجة أقل مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف، بينما كانت المعوقات التنظيمية هي الأكثر تأثيراً على مستوى الإبداع يليها المعوقات الثقافية والاجتماعية، وبدرجة منخفضة المعوقات الشخصية.

وبناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بضرورة نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.

1.2.7 عبد الرحمن ومجيد (2012) بيئة العمل المادية، وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، العراق"

هدفت الدراسة لقياس مدى استخدام الشركة المبحوثة لقواعد الهندسة البشرية فيما يخص بيئة العمل المادية للوصول إلى الاستخدام الفاعل والأمن لأداء العاملين، ومعرفة العلاقة التي تربط بين بيئة العمل المادية وأداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي واعتمد الباحثان على الاستبانة حيث تم توزيع 30 استبانة قصدية استهدفت المدراء ومسؤولي شعب ورؤساء أقسام.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي لبيئة العمل المادية على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق قواعد الهندسة البشرية، ضمن المواصفات القياسية، كما اثبت وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل المادية وتحسين أداء العاملين.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل المادية وفق المواصفات الدولية واستخدام قواعد الهندسة البشرية لتمكين المنظمات العراقية على تحقيق دورها بكفاءة وفعالية.

1.2.8 حميدة (2014) " اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري، مدينة الخرموم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، لمديري بعض المكاتب متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرموم، وأثر تلك المعوقات على استخدام مراحل العملية الإبداعية، ومدى تأثير مقومات الإبداع الإداري على استخدام مراحل العملية الإبداعية، استخدمت الباحثة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، وقد تم إعداد استبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بدرجة عالية من مقومات الإبداع الإداري وهي (التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الأصالة، الطلاقة الفكرية، السمات العامة للشخصية المبدعة، الحساسية للمشكلات)، كما كان استخدام مدراء المكاتب لمرحل العملية الإبداعية (اكتشاف وتحديد المشكلات، تنفيذ الأفكار، تقييم الأفكار، تحليل الأفكار، إنتاج الأفكار) بدرجة كبيرة، كما أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تعوق التفكير الابتكاري ولكن بدرجة متوسطة وأهمها المعوقات التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مقومات الإبداع الإداري واستخدام مراحل العملية الإبداعية، وعلاقة عكسية بين مقومات الشخصية المبدعة ومعوقات الإبداع الإداري، وكذلك كانت هناك علاقة سلبية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى استخدام مدراء المكاتب لمرحل العملية الإبداعية.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار نظراً لأهميته في استمرارية المنظمات وتطورها، بالإضافة لضرورة عمل برامج تدريبية في مجال استخدام مراحل الإبداع الإداري مما يمكن من تطبيقها بشكل علمي، بالإضافة إلى عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا أنها الهدف الرئيسي في العمل، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

1.2.9 دراسة إسماعيل (2014) "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والتعرف على أثر عوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، المكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهداف الدراسة كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي جامعة السودان "الجناح العربي"، بحيث تم توزيع (120) استبانة على عينة غير احتمالية من موظفي الجامعة.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) على الإبداع الإداري، بينما لم يكن هناك أثر للتكنولوجيا على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة إدارة الجامعة بضرورة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم لأجل الحفاظ على الكفاءات، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتوفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، وضرورة الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منه داخل الجامعة.

1.2.10 صورية (2014) "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث في الاستبانة كأداة للدراسة حيث جرى توزيع 90 استبانة على عينة عشوائية من العاملين والإداريين في مركز البحث العلمي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة كان أبرزها أن مستوى التدريب في المركز كان متوسطاً، بينما كان مستوى الإبداع مرتفعاً، كما اثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة، ومنفردة والمتمثلة في الأصالة، المرونة، قبول المخاطرة.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مركز البحوث بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية وتكليفها بتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

1.2.11 دراسة العوضي والعوضي (2015) "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية في الكويت، بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم والتأثير الكاريزمي) وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة غير احتمالية بلغت (300) موظف من مجتمع الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة لتوافر خصائص القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة بدرجة كبيرة، كما توصلت لوجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت قوة تأثير هذه السمات على الإبداع الإداري مرتبة كالتالي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم والتأثير الكاريزمي).

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان أبرزها ضرورة ان تقوم المؤسسات التعليمية بالحاق قياداتها بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم في القيادة التحويلية مع التركيز على التشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد، كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع وتدريب العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة للعمل.

1.2.12 دراسة الهاجري (2016) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المدرسين بكليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ومعرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، والتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري من وجهات نظر المدرسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات، بحيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (60) مدرب من مجتمع الدراسة

وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة وذلك بفضل الدورات التدريبية التي يتلقاها مديري كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، فيما أشارت النتائج إلى ان مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة كان دون المتوسط وارجع الباحث السبب في ذلك إلى اللوائح والقوانين المقيدة للإبداع الإداري كما استنتجت الدراسة عدم وجود ارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، إذ ليس بالضرورة أن يكون ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية مؤشراً لارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

1.3.1 Tan, and Nasuridin (2011) " Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness".

"ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار المؤسسي: تقييم دور الوساطة لفعالية إدارة المعرفة"

وقد بحثت هذه الدراسة العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، والإدارة المهنية، والتدريب، ونظام المكافآت، والتوظيف) والابتكار التنظيمي (ابتكار المنتجات والابتكار في العمليات والابتكار الإداري). بالإضافة إلى ذلك، بحثت أيضا دور الوساطة في فعالية إدارة المعرفة على العلاقة المباشرة. وقد تم استخلاص البيانات من عينة من 171 شركة تصنيع كبيرة مبتكرة في ماليزيا.

وأظهرت نتائج الانحدار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها عموما تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي. وعلى وجه التحديد، تشير النتائج إلى أن التدريب كان مرتبطا بشكل إيجابي بثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي (ابتكار المنتجات والابتكار في العمليات والابتكار الإداري). كما وجد تقييم الأداء أن له تأثير إيجابي على الابتكار الإداري. وبالإضافة إلى ذلك، تبين هذه الدراسة أيضا أن التدريب وتقييم الأداء، ترتبط ارتباطا إيجابيا بفعالية إدارة المعرفة. إن فعالية إدارة المعرفة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين التدريب وابتكار العمليات، والتدريب والابتكار الإداري، وتقييم الأداء والابتكار الإداري.

1.3.2 Stobbeleir et. Al (2011) "Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback Seeking Behavior in Creative Performance"

" التنظيم الذاتي للإبداع في العمل: دور التغذية المرتدة الساعية إلى السلوك في الأداء الإبداعي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يستخدمها الموظفون للسلوك الإستباقي، وبحث رد الفعل كاستراتيجية لتحسين الأداء الإبداعي، وطبقت الدراسة على العاملين في المنظمات الإنتاجية الديناميكية في بلجيكا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (456) عاملا من مجتمع الدراسة المذكور، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أنه يمكن تحفيز الأداء الإبداعي للأفراد من خلال ردود أفعالهم على أعمالهم المختلفة، وإظهار أهمية دراسة سلوكيات التنظيم الذاتي للعاملين في العملية الإبداعية .

فيما كانت أهم توصيات الدراسة أنه على المنظمات أن تركز على تطوير وتعزيز الأداء الإبداعي لموظفيها عن طريق تحديد أهداف العمل والإبداع بشكل واضح، مما يجعل الإبداع من متطلبات العمل الأساسية، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير التغذية العكسية عن التقدم في الإبداع، وأن يتم بناء أنظمة ذات قيمة في تحفيز الإبداع لدى العاملين، وتقديم المكافآت للعاملين عند تحقيق نتائج إبداعية.

1.3.3 Esra et al (2011) "The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency".

"تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والكفاءة التنظيمية"

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة بالإضافة إلى قيم التوجيه الذاتي والتحفيز، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة التي طبقتها على عينة مكونة من (40) من القادة الإداريين بجامعة أوكان بتركيا.

وكانت أبرز نتائج الدراسة أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين، كما أوضحت النتائج بان الوصول إلى مستوى إبداعي فعال هو هدف بالغ الأهمية لكل الأكاديميين والتربويين والإداريين، كما أكدت الدراسة عل أن الثقافة التنظيمية هي اهم العوامل المؤثرة على الكفاءة والإبداع الإداري لدى القيادة الإدارية.

1.3.4 Hwang (2013) Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative Study between South Korea and United States. Unpublished Doctorate thesis, University of Minnesota, USA.

"تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والأمريكية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر السلوك القيادي (الداعم والمشارك والمتسلط) للمرشد الأكاديمي على الإبداع لدى طلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في جامعات كورية وأمريكية في عدد محدد من التخصصات (العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مختارة بلغت (81) طالب من الجامعات محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على درجة الإبداع لدى الطلاب في الجامعات محل الدراسة، كما تبين من خلال النتائج أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب وعلى درجة رضى الطلاب.

1.3.5 Karlsson (2013) "The role of HRM in innovation processes: Nurturing or constraining creativity"

دور إدارة الموارد البشرية في عملية الابتكار: تعزيز أو تقييد الإبداع

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف كيف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة تعزز وتقييد الإبداع في المنظمة، من منظور الموظفين العاملين والمديرين التنفيذيين والمهنيين في مجال الموارد البشرية وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي والمنهج الاستقرائي للوصول إلى أهداف الدراسة ، وأجريت دراسة حالة في شركتين مختلفتين في مجال التكنولوجيا في السويد، كانت لهما استراتيجيات مختلفة ومن ثم وضعيات مختلفة لإدارة الموارد البشرية من أجل الكشف عن تعزيز أو تقييد الإبداع،

واستندت الدراسة إلى المقابلات المنظمة مع (16) العاملين في كلا المنظمتين بواقع (8) مقابلات في كل منظمة تم اختيارهم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمتين.

وقد تبين أن إدارة الموارد البشرية تعزز وتقيد الإبداع، وبالتالي الابتكار، من خلال ثلاثة ممارسات (ممارسات تنظيمية وممارسات التوظيف والممارسات التحفيزية)، وجدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تعزز الإبداع من خلال الممارسات الثلاثة ولكن بشكل أساسي من خلال عمليات الموارد البشرية الرسمية والمنظمة المتمثلة في الممارسات التنظيمية وفي ممارسات التوظيف. وعلى الرغم من الاستراتيجيات المختلفة، فقد وجد أن هناك العديد من الفرص المماثلة لإدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الإبداع ومن ثم الابتكارات، وقد تبين أن الدور المزدوج لإدارة الموارد البشرية على حد سواء في تحقيق الاستقرار وزعزعة الاستقرار متماثل في كلتا المنظمتين، بالإضافة إلى ذلك، تم إدخال جزء كبير من الممارسات التحفيزية، من خلال المديرين الذين يمكن أن تؤثر على الممارسات والأنشطة والحرية، والتشجيع، وردود الفعل، ومناخ العمل، والدعم التنظيمي وتبادل المعرفة التي عززت الإبداع وبالتالي الابتكارات.

1.3.6 Al-Salaymeh (2013) " Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its Impact on the Degree of Customers' Acceptance of the Services Provided"

"الإبداع والابتكار التفاعلي في القطاع المصرفي وتأثيره على درجة قبول العملاء للخدمات المقدمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة رعاية المصارف التجارية في الأردن للإبداع والابتكار المصرفي بشكل عام، وجوانب عملية تفاعل الخدمة مع العميل بشكل خاص ولأغراض هذا البحث تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من (500) عميل وتحليل ردودهم على أداة البحث للتحقق من الافتراضات.

وتوصلت الدراسة إلى هناك مستوى اعلى من المتوسط من الإبداع والابتكار التفاعلي في القطاع المصرفي الأردني، وأن هناك تأثير دال إحصائياً للإبداع والابتكار التفاعلي على درجة قبول العملاء للخدمات المصرفية المقدمة من وجهة نظر المستطلعين.

وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها (تبسيط الأفكار عند مواجهة مشاكل مصرفية مختلفة يواجهها العملاء، توفير درجة مناسبة من اللامركزية لتسهيل عملية اتخاذ القرارات من قبل الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، توزيع المهن بين العاملين على نحو يحقق حافزا أكبر للإبداع في التعامل مع العميل، وبيبين أساليب جديدة لأداء العمل وتسهيل خدمات العملاء من خلال العناية بالجوانب البدنية والنفسية).

1.4 التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة واستعراض عدد من الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن الدراسات السابقة تناولت الإبداع الإداري من عدة نواحي، حيث بعض الدراسات تناولت واقع تطبيق عناصر الإبداع في المنظمات مثل دراسة الحارثي (2012)، وتناولت دراسات أخرى أثر الإبداع الإداري على الميزة التنافسية للمصارف مثل دراسة المطيري (2012)، فيما تناولت دراسات أخرى إثر متغير واحد أو اثنين فقط على الإبداع الإداري حيث دراسة الزاملي (2013) علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري، وهكذا فقد تناولت كل دراسة متغير واحد فقط على الإبداع الإداري ودراسة الهاجري (2016) التي تناولت اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، كما اكتشفت الباحثة وجود نقص في الدراسات التي بحثت العلاقة بين عوامل بيئة العمل والإبداع الإداري في البيئة الفلسطينية بشكل خاص، بالإضافة إلى ندرة في الدراسات التي بحثت العلاقة بين عوامل بيئة العمل والإبداع الإداري في القطاع المصرفي، رغم الأهمية للإبداع الإداري ودوره في تطوير الإبداع الإداري. وترى الباحثة أن الدراسات السابقة لم تتناول جانباً مهماً في موضوع الإبداع الإداري، وأن هناك فجوة في بحثية تتعلق بدور عوامل بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري، وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين عوامل بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين: دراسة حالة بنك فلسطين م.ع.م.

1.5 ما تضيفه الدراسة الحالية

على المستوى العلمي: لقد تناولت جانباً جديداً في موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات بيئة العمل، وبالتالي تعتبر الدراسة الحالية إضافة علمية لمكتبة الرسائل والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، كما أن القارئ للرسالة سوف يكتسب معرفة جديدة حول الإبداع الإداري وأثاره والعوامل المؤثرة عليه.

على المستوى التطبيقي: فإن المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والمصارف الفلسطينية بشكل خاص سوف تستفيد من نتائج هذه الدراسة، حيث ستتعرف على أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري، وأهمية الإبداع الإداري على أداء الموظفين وأداء المصارف بشكل عام.

الفصل الرابع

4.1 المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

1.1.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.1.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

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

1.1.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في فروع ومكاتب بنك فلسطين م.ع.م في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم 54 موظف، والجدول (4.1) يوضح مجتمع الدراسة حسب الفرع

جدول 4.1 مجتمع الدراسة

المجموع	الفرع
42	فرع بيت لحم الرئيسي
5	مكتب بيت جالا
7	مكتب بيت ساحور
54	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لبنك فلسطين، 2017

1.1.4 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 54 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 33 استبانة بنسبة 61%.

1.1.5 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة بالخصوص تم إعداد استبانة حول "إثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري"، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل/ الفرع).

القسم الثاني: وهو عبارة عن بيئة العمل الداخلية ويتكون من 37 فقرة موزعة على 6 مجالات وهي كما يلي:

المجال الأول: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: التدريب، ويتكون من (6) فقرات

المجال الثالث: الحوافز والمكافآت، ويتكون من (7) فقرات

المجال الرابع: التكنولوجيا والمعرفة، ويتكون من (7) فقرات

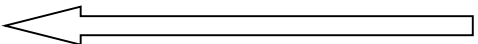
المجال الخامس: ثقافة المنظمة، ويتكون من (4) فقرات

المجال السادس: ظروف العمل، ويتكون من (6) فقرات

القسم الثالث: وهو عبارة عن الإبداع الإداري، ويتكون من 11 فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، حيث انه يعتبر المقياس الأكثر ملائمة للدراسة، والجدول التالي (4.2) يوضح ذلك:

جدول 4.2 درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستبانة الدرجة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

1.1.5.1 خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (3) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس أبوديس وخارجها

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

1.1.6 صدق وثبات الاستبانة

1.1.6.1 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1.1.6.1.1 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (2).

1.1.6.1.2 صدق المقياس:

1.1.6.1.2.1 الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " بيئة العمل الداخلية"

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.772*	سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي
2	0.00	.741*	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة
3	0.00	.891*	وضوح المسؤوليات والصلاحيات للموظفين
4	0.00	.819*	لا يوجد تعارض في المهام والمسؤوليات بين الموظفين
5	0.00	.872*	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار العمل بروح الفريق
6	0.00	.890*	يوضح الهيكل التنظيمي اتجاهات الاتصالات في المنظمة
7	0.00	.900*	يحدد الهيكل التنظيمي المسارات الوظيفية بشكل واضح

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

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " الفاعلية التنظيمية "

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.4 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.862*	يعتبر المصرف التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية
2	0.00	.914*	يحرص المصرف على إشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم
3	0.00	.869*	يوفر المصرف فرص التدريب لكافة العاملين في مختلف الفروع والأقسام والإدارات
4	0.00	.889*	يربط المصرف بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي
5	0.00	.913*	يشجع المصرف العاملين على التدريب وتطوير مهاراتهم سواء داخل أو خارج المصرف
6	0.00	.851*	يمتلك المصرف برنامجاً تدريبياً مصمم بناء على دراسة وأسس علمية

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحوافز والمكافآت" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.5 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يملك المصرف نظاماً واضحاً لمنح الحوافز والمكافأة للعاملين	.918*	0.00
2	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية	.936*	0.00
3	نظام الحوافز والمكافآت عادل ومحفز	.973*	0.00
4	ترتبط إدارة المصرف بنظام الحوافز مع نتائج الأداء	.932*	0.00
5	يتم مكافأة الموظفين الذين يتقدمون بأفكار تخدم العمل	.915*	0.00
6	الدخل الذي أتقاضاه من المصرف يعتبر مرتفعاً مقارنة مع موظفين بنفس المؤهل في مؤسسات أخرى	.844*	0.00
7	تناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد والأداء المبذول من الموظفين	.909*	0.00

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا والعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.6 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التكنولوجيا والمعرفة والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.915*	تعمل إدارة المصرف على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها
2	0.00	.902*	تتبع إدارة المصرف خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
3	0.00	.896*	تهتم إدارة المصرف بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء
4	0.00	.878*	تعمل إدارة المصرف بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
5	0.00	.855*	يمتلك المصرف كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا
6	0.00	.848*	يهتم المصرف بتوفير البرامج والتحديثات المناسبة للبرامج المستخدمة في العمل
7	0.00	.869*	يحرص المصرف على تدريب الموظفين على أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة المطلوبة للعمل

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

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ثقافة المنظمة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.7 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ثقافة المنظمة والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.933*	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل
2	0.00	.929*	تؤكد إدارة المصرف على احترام عادات وثقافة المجتمع
3	0.00	.957*	تتفق القيم المعلنة في رسالة المصرف مع القيم الفعلية التي يمارسها العاملون والإدارة.
4	0.00	.915*	تتفق قيم وأفكار القسم والإدارة التي تعمل بها مع قيم وأفكار الأقسام والإدارات الأخرى

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

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ظروف العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.8 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.703*	تتوفر في بيئة العمل الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام
2	0.00	.862*	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل
3	0.00	.879*	يوفر المصرف كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل
4	0.00	.832*	يوفر المصرف ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين
5	0.00	.799*	يمتاز مكان العمل بالتهوية والإنارة الجيدة
6	0.00	.810*	تتوافر بالمكان الظروف الصحية المناسبة

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

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " الإبداع الإداري " يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.9 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
1	0.00	.610*	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
2	0.00	.808*	أمتلك الجراءة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية
3	0.00	.615*	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة
4	0.00	.768*	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
5	0.00	.832*	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل
6	0.00	.615*	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد
7	0.00	.628*	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار الجديدة
8	0.00	.603*	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
9	0.00	.563*	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
10	0.00	.485*	مستعد لأتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال
11	0.00	.463*	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

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

1.1.6.1.2.2 الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، بمعنى أنه يوجد ارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لجميع المجالات، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه وأنها قادرة على قياس الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول لها.

جدول 4.10 معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	بيئة العمل الداخلية	.996*	0.00
2	الهيكل التنظيمي	.878*	0.00
3	التدريب	.825*	0.00
4	المكافئات والحوافز	.834*	0.00
5	التكنولوجيا والمعرفة	.789*	0.00
6	ثقافة المنظمة	.772*	0.00
7	ظروف العمل	.829*	0.00
8	الإبداع الإداري	.766*	0.00

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

1.1.6.2 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجأوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول 4.11 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	بيئة العمل الداخلية	37	0.974
2	الهيكل التنظيمي	7	0.928
3	التدريب	6	0.943
4	المكافآت والحوافز	7	0.968
5	التكنولوجيا والمعرفة	7	0.951
6	ثقافة المنظمة	4	0.949
7	ظروف العمل	6	0.897
8	الإبداع الإداري	11	0.851
9	جميع فقرات الاستبانة	48	0.973

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.897، 0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973)، وهي جميعها أكبر من الحد الأدنى المتعارف عليه (0.6) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، بمعنى الاستبيان سوف يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.1.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول 4.12 اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	بيئة العمل الداخلية	0.135	0.127
2	الهيكل التنظيمي	0.191	0.132
3	التدريب	0.136	0.120
4	المكافآت والحوافز	0.169	0.170
5	التكنولوجيا والمعرفة	0.117	0.200
6	ثقافة المنظمة	0.167	0.190
7	ظروف العمل	0.161	0.121
8	الإبداع الإداري	0.177	.070
9	جميع فقرات الاستبانة	0.111	0.200

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

4.2 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

4.2.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل/الفرع)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

4.2.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول 4.13 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
33.3	11	ذكر
66.7	22	أنثى
100.0	33	المجموع

يتضح من جدول (4.13) أن ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 66.7% إناث، وتعتبر هذه النتيجة عن مدى اهتمام وتقدير إدارة المصرف وإيمانها بقدرات العنصر النسوي، كما أنها تسعى للاستفادة من أفضل الكفاءات في المجال المصرفي بغض النظر عن نوع الجنس.

4.2.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول 4.14 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	9	27.3
25-30 سنة	13	39.4
31-35 سنة	6	18.2
36-40 سنة	3	9.1
أكبر من 40 سنة	2	6.1
المجموع	33	100.0

يتضح من جدول (4.14) أن ما نسبته 66.6% من عينة الدراسة فنتهم العمرية أقل من 30 سنة، بينما 33.4% كانت أعمارهم أكبر من 30 سنة، وتعكس هذه النسب حرص إدارة المصرف على الاستفادة من الطاقات والإمكانات الشابة في المجتمع الفلسطيني خاصة في ظل ظهور التخصصات العلمية الحديثة، بالإضافة لسعي إدارة المصرف لاستقطاب والاستفادة من أصحاب الخبرات العلمية.

4.2.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول 4.15 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	2	6.1
بكالوريوس	30	90.9
ماجستير	1	3.0
المجموع	33	100.0

يتضح من جدول (4.15) أن ما نسبته 90.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهي الدرجة العلمية الأولى والحد الأدنى المطلوب للعمل في المجالات الإدارية في المصرف، وان 6.1% دبلوم متوسط وهي تعود لفئة المراسلين والتي لا تتطلب درجة علمية، بينما كان موظف واحد يحمل درجة الماجستير، وتعتبر هذه النتيجة متوافقة مع كون مجتمع الدراسة هو مكاتب فرعية لخدمة المواطنين ولا تحتاج للمؤهلات العلمية الكبيرة "ماجستير ودكتوراه" كما في المركز الرئيسي للمصرف.

4.2.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

جدول 4.16 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
موظف	28	0.85
رئيس قسم	2	0.06
مدير مكتب/فرع	3	0.09
المجموع	33	100

يتضح من جدول (4.16) أن ما نسبته 85% من عينة الدراسة فئتهم الوظيفية موظف بمنصب إداري، بينما 6% فئتهم الوظيفية رئيس قسم، بينما 9% فئتهم الوظيفية مدير مكتب/ فرع.

4.2.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المصرف

جدول 4.17 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المصرف

عدد سنوات الخدمة في المصرف	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	45.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	33.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	12.1
15 سنة فأكثر	3	9.1
المجموع	33	100.0

يتضح من جدول (4.17) أن ما نسبته 78.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في المصرف أقل من 10 سنوات، بينما 21.2% سنوات خدمتهم في المصرف أكثر من 10 سنوات، والسبب هو حداثة افتتاح المكاتب في مدينة بيت لحم فمن الطبيعي أن يكون معظم أفراد العينة أقل من 10 سنوات خدمة، كما تشير النتائج إلى حالة الاستقرار الوظيفي التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة.

4.2.2.6 توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل/ الجامعة

جدول 4.18 توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل/الفرع
21.2	7	بيت ساحور
66.7	22	بيت لحم
15.2	5	بيت جالا
100.0	33	المجموع

يتضح من جدول (4.18) أن ما نسبته 21.2% من عينة الدراسة يعملون في مكتب بيت ساحور، 66.7% يعملون في الفرع الرئيسي في بيت لحم، بينما 15.2% يعملون في مكتب بيت جالا، وتعتبر هذه النسب متوافقة مع مجتمع الدراسة الأصلي.

4.2.3 المقياس المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال (Ozen et al, 2012)، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4.19 المقياس المعتمد

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10%-28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكبر من 28%-46%	أكبر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكبر من 46%-64%	أكبر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكبر من 64%-82%	أكبر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكبر من 82%-100%	أكبر من 8.2 - 10

حيث كما هو موضح في الجدول (4.19) بأنه عندما يكون الوزن النسبي للفقرة من 10-28% فإنها تعني أن هناك موافقة منخفضة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وعندما يكون الوزن النسبي للفقرة من 28-46% فإنها تعني موافقة بدرجة منخفضة، وعندما يكون الوزن النسبي للفقرة من 46 - 64% فتكون هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وعندما يكون الوزم النسبي من 64-82% تكون الموافقة على الفقرة بنسبة كبيرة، وأخيراً، عندما يكون الوزن النسبي للفقرة من 82-100% فهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة جداً من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

4.2.4 تحليل فقرات الاستبانة

4.2.4.1 تحليل فقرات بيئة العمل الداخلية:

4.2.4.1.1 تحليل فقرات مجال " الهيكل التنظيمي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.19).

جدول 4.20 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرات مجال الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي	7.21	72.12	2.07	3	كبيرة	6.130	.000
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة	7.15	71.51	1.62	4	كبيرة	7.617	.000
3	وضوح المسؤوليات والصلاحيات للموظفين	7.06	70.60	2.17	5	كبيرة	5.433	.000
4	لا يوجد تعارض في المهام والمسؤوليات بين الموظفين	6.84	68.48	2.50	7	كبيرة	4.245	.000
5	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق	6.87	68.78	2.52	6	كبيرة	4.280	.000
6	يوضح الهيكل التنظيمي اتجاهات الاتصالات في المنظمة	7.48	74.84	1.97	2	كبيرة	7.244	.000
7	يحدد الهيكل التنظيمي المسارات الوظيفية بشكل واضح	7.48	74.84	1.98	1	كبيرة	7.187	.000
	جميع الفقرات معاً	7.16	71.60	1.79		كبيرة	6.930	.000

من جدول (4.20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يحدد الهيكل التنظيمي المسارات الوظيفية بشكل واضح " يساوي 7.4 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "لا يوجد تعارض في المهام والمسؤوليات بين الموظفين" يساوي 6.8 أي أن الوزن النسبي 68%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الهيكل التنظيمي" يساوي 7.1 أي أن الوزن النسبي 71%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وترى الباحثة بأن هذه النتيجة جيدة، وتعكس اهتمام المصرف بالهيكل التنظيمي وحرصه على انسياب العمل وسلاسته داخل المصرف، ومع ذلك فإن لا بد للمصرف من زيادة الاهتمام.

اختلفت مع دراسة حمدونة (2010) والتي أظهرت مستوى رضا منخفض عن الهيكل التنظيمي في مستشفى الشفاء في قطاع غزة، ويرجع السبب في ذلك إلى كون المستشفى حكومي، والذي يكون فيه الالتزام أقل من القطاع الخاص كما في الدراسة الحالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود هيكلية واضحة، بالإضافة لدليل الوظيفة والذي يحدد المهام والصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة في المصرف كما يحدد مسارات الاتصالات بين الإدارات المختلفة، طبقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المصرف مما يساهم في انسياب العمل، وانتشار روح الفريق بين الموظفين، وعدم التعارض في الصلاحيات، خاصة في ظل معرفة كل موظف بمهامه ومسؤولياته بشكل محدد وواضح.

4.2.4.1.2 تحليل فقرات مجال "التدريب"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.21).

جدول 4.21 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر المصرف التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية	7.18	2.0	71.81	3	كبيرة	6.197	.000
2	يحرص المصرف على إشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	7.60	2.04	76.06	1	كبيرة	7.319	.000
3	يوفر المصرف فرص التدريب لكافة العاملين في مختلف الفروع والأقسام والإدارات	7.12	2.26	71.21	4	كبيرة	5.391	.000
4	يربط المصرف بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي	7.03	2.06	70.30	5	كبيرة	5.637	.000
5	يشجع المصرف العاملين على التدريب وتطوير مهاراتهم سواء داخل أو خارج المصرف	6.75	2.07	67.57	6	كبيرة	4.861	.000
6	يمتلك المصرف برنامجاً تدريبياً مصمم بناء على دراسة وأسس علمية	7.45	2.01	74.54	2	كبيرة	6.991	.000
	جميع فقرات المجال	7.19	1.83	71.91		كبيرة	6.850	.000

من جدول (4.21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يحرص المصرف على إشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم " يساوي 7.6 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 76%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يشجع المصرف العاملين على التدريب وتطوير مهاراتهم سواء داخل أو خارج المصرف " يساوي 6.7 أي أن الوزن النسبي 67%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التدريب " يساوي 7.1 أي أن الوزن النسبي 71%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وترى الباحثة بأن هذه النتيجة جيدة، وتعكس اهتمام المصرف بتدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم العملية، والارتقاء بمستوياتهم، ولكن مع ذلك لا بد للمصرف أن يولي التدريب مزيداً من الاهتمام، لأن تدريب الموظفين يزيد من إنتاجيتهم ويرفع من كفاءتهم وبالتالي إنتاجية المصرف وأرباحه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له العديد من الدراسات مثل دراسة الجميلي (2012)، ودراسة سورية (2014)، ودراسة (Tan, C, L and Nasurdin, A, M. (2011)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن جميع المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها وطبيعة عملها فإنها تولي التدريب درجة عالية من الأهمية وهو ما توصلت له نتائج الدراسة الحالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك المصرف برنامج تدريبي تم مبني على أسس علمية، يتناسب مع احتياجات المصرف والموظفين، ويتناسب مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل المصرفي، بالإضافة إلى تخصيص المصرف لميزانية جيدة خاصة بتدريب الموظفين، وذلك نابع من إيمان إدارة المصرف أن تدريب الموظفين يعود بالنفع على المصرف حيث انه يزيد من إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى صورة المصرف أمام عملائه خاصة وان معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يتعاملون مع الجمهور.

4.2.4.1.3 تحليل فقرات مجال " الحوافز والمكافآت "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.22).

جدول 4.22 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يملك المصرف نظاماً واضحاً لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين	5.67	2.33	56.67	1	متوسط	1.65	.000
2	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية	5.45	2.43	54.55	3	متوسط	1.08	.000
3	نظام الحوافز والمكافآت عادل ومحفز	5.39	2.59	53.94	4	متوسط	0.88	.000
4	تربط إدارة المصرف نظام الحوافز مع نتائج الأداء	5.48	2.62	54.85	2	متوسط	1.06	.000
5	يتم مكافأة الموظفين الذين يتقدمون بأفكار تخدم العمل	5.30	2.79	53.03	6	متوسط	0.62	.000
6	الدخل الذي ألقاه من المصرف يعتبر مرتفعاً مقارنة مع موظفين بنفس المؤهل في مؤسسات أخرى	5.33	2.70	53.33	5	متوسط	0.71	.000
7	تناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد والأداء المميز من الموظفين	4.79	2.56	47.88	7	متوسط	-0.48	.000
	جميع فقرات المجال	5.35	2.36	53.46		متوسط	0.84	.000

من جدول (4.22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يملك المصرف نظاماً واضحاً لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين " يساوي 5.67 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 56.7%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد والأداء المميز من الموظفين " يساوي 4.79 أي أن الوزن النسبي 47.9%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الحوافز والمكافئات " يساوي 5.35 أي أن الوزن النسبي 53.5%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وترى الباحثة أن هذه النتيجة مقبولة لكنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل إدارة المصرف، وبشكل خاص فيما يتعلق بتكافؤ الحوافز مع الجهد المبذول لأن ذلك يشجع الموظفين ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العوضي والعوضي (2015) ودراسة دراسة لولو (2015)، والتي أكدت رضا أفراد العينة عن مستوى نظام الحوافز والمكافئات في منظماتهم

وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك المصرف لنظام واضح للحوافز والمكافئات يحدد معايير وشروط التي يستحق فيها الموظف للمكافأة بالإضافة لربط نظام الحوافز مع نظام تقييم الأداء مما يجعل الموظفين يتنافسون على تقديم أفضل أداء ممكن والتنافس فيما بينهم مما يخدم مصالح المصرف ويعود عليه بالنفع

4.2.4.1.4 تحليل فقرات مجال " التكنولوجيا والمعرفة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.23).

جدول 4.23 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا والمعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تعمل إدارة المصرف على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها	7.73	1.66	77.27	3	كبيرة	9.42	.000
2	تتبع إدارة المصرف خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	7.76	1.60	77.58	2	كبيرة	9.89	.000
3	تهتم إدارة المصرف بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء	7.64	1.50	76.36	5	كبيرة	10.12	.000
4	تعمل إدارة المصرف بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا	7.48	1.62	74.85	6	كبيرة	8.80	.000
5	يمتلك المصرف كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا	7.48	1.60	74.85	7	كبيرة	8.90	.000
6	يهتم المصرف بتوفير البرامج والتحديثات المناسبة للبرامج المستخدمة في العمل	7.79	1.47	77.88	1	كبيرة	10.87	.000
7	يحرص المصرف على تدريب الموظفين على أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة المطلوبة للعمل	7.67	1.73	76.67	4	كبيرة	8.88	.000
	جميع فقرات المجال	7.65	1.41	76.49		كبيرة	10.81	.000

من جدول (4.23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يهتم المصرف بتوفير البرامج والتحديثات المناسبة للبرامج المستخدمة في العمل " يساوي 7.79 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.9%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يمتلك المصرف كوادر بشريه مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا " يساوي 7.48 أي أن الوزن النسبي 74.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التكنولوجيا والمعرفة " يساوي 7.65 أي أن الوزن النسبي 76.5%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا مجال، وترى الباحثة أن هذه النتيجة جيدة، وتعكس اهتمام المصرف بالتكنولوجيا وحرصه على الاستفادة منها في المجال المصرفي، ولكن هذه النسبة تحتاج مزيد من الاهتمام، حيث أن التطور التكنولوجي يؤثر بشكل كبير على مجال العمل المصرفي ويؤثر على الميزة التنافسية للمصرف بحيث أصبحت كثير من الخدمات تنجز عبر الأجهزة الحديثة دون تدخل بشري، وان عدم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة سوف يضعف من موقع المصرف التنافسي وربما يهدد استمراريته.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة إسماعيل (2014) ودراسة حمدونة (2012)، حيث أكدت الدراسات على اهتمام الإدارة في استخدام أحدث الأجهزة الإلكترونية وتشجيع المعرفة في بين العاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدخال المصرف لأحدث الأجهزة الإلكترونية في مجال الخدمة في المصرف، وإصدار تطبيق للأجهزة المحمولة لإنجاز الخدمات عبر الإنترنت، واعتماد المصرف على النظام محوسب وحديث، وبالتالي يوفر أفضل الأجهزة الحديثة ويدرب الموظفين على استخدامها.

4.2.4.1.5 تحليل فقرات مجال " ثقافة المنظمة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.24).

جدول 4.24 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال ثقافة المنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل	5.97	2.30	59.70	4	متوسطة	2.42	.021
2	تؤكد إدارة المصرف على احترام عادات وثقافة المجتمع	6.55	2.33	65.45	2	كبيرة	3.81	.001
3	تتفق القيم المعلنة في رسالة المصرف مع القيم الفعلية التي يمارسها العاملين والإدارة.	6.64	2.28	66.36	1	كبيرة	4.13	.000
4	تتفق قيم وأفكار القسم والإدارة التي اعمل بها مع قيم وأفكار الأقسام والإدارات الأخرى	6.45	1.92	64.55	3	كبيرة	4.35	.000
	جميع فقرات المجال	6.40	2.06	64.02		كبيرة	3.91	.000

من جدول (4.24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتفق القيم المعلنة في رسالة المصرف مع القيم الفعلية التي يمارسها العاملين والإدارة." يساوي 6.64 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 66.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل " يساوي 5.97 أي أن الوزن النسبي 59.7%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " سلوك المواطن " يساوي 6.40 أي أن الوزن النسبي 64.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وترى الباحثة بأن هذه النتيجة مقبولة، وتعكس التزام المصرف بثقافة المجتمع الذي يعمل فيه، ولكن هذه النتيجة تحتاج إلى اهتمام وتحسين بشكل أكبر، لان ثقافة المصرف تؤثر بشكل كبير على إقبال الجمهور للتعامل معه.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة محمد ومحمد (2012) ودراسة الهاجري (2016) حيث أكدت الدراسات على ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المصرف على إيصال رسالته للمجتمع المحيط وإلى عملاءه عن طريق موظفيه، وطريقة تعاملهم مع العملاء بحيث تعكس ثقافة رسالة المصرف، كما يحرص المصرف على الالتزام بثقافة المجتمع الفلسطيني، كما أن معظم العاملين في المصرف هم من نفس المدينة التي يعملون

فيها وبالتالي يحملون نفس ثقافة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى دور حرص المصرف على الإلتزام بتعليمات سلطة النقد التي تدعو المصارف على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتلائم مع ثقافة المجتمع الفلسطيني.

4.2.4.1.6 تحليل فقرات مجال ظروف العمل

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.25).

جدول 4.25 المتوسط الحسابي واختبار t لفقرات مجال ظروف العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر في بيئة العمل الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام	7.45	1.79	74.55	6	كبيرة	7.89	.000
2	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل	7.52	1.72	75.15	5	كبيرة	8.42	0.00
3	يوفر المصرف كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل	7.70	1.99	76.97	4	كبيرة	7.78	.000
4	يوفر المصرف ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	8.12	1.69	81.21	2	كبيرة	10.60	.000
5	يمتاز مكان العمل بالتهوية والإنارة الجيدة	8.18	1.45	81.82	1	كبيرة	12.64	.000
6	تتوافر بالمكان الظروف الصحية المناسبة	7.76	1.77	77.58	3	كبيرة	8.96	.000
	جميع فقرات المجال	7.79	1.41	77.88		كبيرة	11.33	.000

من جدول (4.25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يمتاز مكان العمل بالتهوية والإنارة الجيدة." يساوي 8.18 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 81.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوفر في بيئة العمل الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام " يساوي 7.45 أي أن الوزن النسبي 74.5%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " بيئة العمال المادية" يساوي 7.79 أي أن الوزن النسبي 77.9%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وترى الباحثة بأن هذه النتيجة جيدة، وتعكس اهتمام المصرف بموظفيه وتوفير الراحة والبيئة الصحية لهم، ولكن يحتاج لمزيد من الاهتمام خاصة فيما يتعلق بتوفير أجهزة حديثة، لان ذلك من شأنه تسهيل مهام الموظفين بالعمل وزيادة إنتاجيتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات **عبد الرحمن ومجيد (2012)** والتي أكدت اهتمام الادارة بتوفير بيئة عمل مادية مناسبة وكذلك دراسة **إسماعيل (2014)** والتي توصلت لوجود بيئة عمل مناسبة وصحية حسب آراء العاملين في جامعة السودان.

وتعزو الباحثة ذلك إلى توفير المصرف لموظفيه أحدث المكاتب وأكثرها راحة، بالإضافة لاهتمامه بوجود مناخ صحي داخل المكاتب وتوفير أجهزة التكييف في المكاتب، وتعيين عدد كافي من المراسلين للمحافظة على نظافة المكان سواء للموظفين والعملاء.

4.2.4.1.7 تحليل جميع مجالات محور بيئة العمل

جدول 4.26 المتوسط الحسابي واختبار t لجميع فقرات بيئة العمل

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الهيكل التنظيمي	7.16	1.79	71.60	4	كبيرة	6.93	0.00
التدريب	7.19	1.84	71.92	3	كبيرة	6.85	0.00
الحوافز والمكافآت	5.35	2.36	53.46	6	متوسطة	0.84	0.00
التكنولوجيا والمعرفة	7.65	1.41	76.49	2	كبيرة	10.81	0.00
ثقافة المنظمة	6.40	2.06	64.02	5	كبيرة	3.91	0.00
ظروف العمل	7.79	1.41	77.88	1	كبيرة	11.33	0.00
مجال بيئة العمل الداخلي	6.92	1.49	69.23			7.39	0.00

من جدول (4.26) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بيئة العمل الداخلية يساوي 6.92 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 69.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات بيئة العمل بشكل عام، وتعتبر الباحثة أن هذه النتيجة مقبولة، وتحتاج مزيد من الاهتمام والتحسين، حيث أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وقدرتهم على العمل والإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة مع العديد من الدراسات دراسة إسماعيل (2014)، ودراسة حمدونة (2012)، ودراسة الهاجري (2016) والتي أكدت جميعها اهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى توفير المصرف لموظفيه لأفضل الظروف المناسبة للعمل، وتوفير أفضل الأجهزة وأحدثها، والعمل وفق هيكلية تنظيمية محددة وواضحة للجميع، ويمتلك نظام تدريبي على قدر من الكفاءة، ونظام حوافز ومكافآت وذلك من أجل الارتقاء بقدرات وإمكانيات الموظفين وتحفيزهم على الإنتاج والإبداع في العمل، بالإضافة إلى حرص المصرف على تلبية متطلبات الحوكمة، حيث أن بنك فلسطين حريص على حوكمة المصرف.

4.2.4.2 تحليل فقرات مجال بيئة الإبداع الإداري

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.27).

جدول 4.27 المتوسط الحسابي واختبار t لفقرات مجال الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل	6.24	2.42	62.42	11	متوسطة	2.94	0.01
2	أمتلك الجراءة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية	6.88	2.07	68.79	8	كبيرة	5.21	0.00
3	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة	6.85	2.44	68.48	9	كبيرة	4.36	0.00
4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	6.76	2.42	67.58	10	كبيرة	4.16	0.00
5	أدى القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل	7.15	2.14	71.52	7	كبيرة	5.78	0.00
6	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد	8.33	1.41	83.33	1	كبيرة جدا	13.61	0.00
7	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار الجديدة	7.82	1.61	78.18	6	كبيرة	10.06	0.00
8	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	7.97	1.53	79.70	5	كبيرة	11.15	0.00
9	أدى القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل	8.18	1.31	81.82	3	كبيرة	13.95	0.00
10	مستعد لأتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	8.33	1.31	83.33	2	كبيرة جدا	14.56	0.00
11	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	8.18	1.26	81.82	4	كبيرة	14.49	0.00
	جميع فقرات المجال	7.52	1.19	75.18		كبيرة	12.19	0.00

من جدول (4.27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد. " يساوي 8.33 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 83.3%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل " يساوي 6.24 أي أن الوزن النسبي 62.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع الإداري " يساوي 7.52 أي أن الوزن النسبي 75.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وترى الباحثة أن هذه النتيجة جيدة وتعكس القدرات العالية للعاملين في بنك فلسطين م.ع.م، ولكنها بحاجة لمزيد من الاهتمام، خاصة فيما يتعلق بالجرأة في اقتراح الحلول وإبداء الرأي، لأن ذلك يساهم حل المشكلات التي تعترض عمل المصرف

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات دراسة حجازي (2016) التي وجدت مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في المصارف الفلسطينية، وكذلك اتفقت مع دراسة (2013) Al-Salaymeh، التي وجدت مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى العاملين في مختلف المصارف الأردنية، وكذلك تتفق مع ما توصلت له دراسة المطيري، والتي أكدت وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

وتعزو الباحثة ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين، إلى الكفاءة العلمية التي يتمتع بها العاملون في المصرف، وحرص إدارة المصرف على استقطاب أفضل الكفاءات العلمية والعملية للعمل في المصرف، بالإضافة إلى توفير المصرف إلى دورات تدريبية تساهم في تعزيز قدرات الموظفين الإبداعية، كما يعمل المصرف على تشجيع الإبداع لدى الموظفين من خلال مكافأة من يتقدم بأفكار إبداعية جديدة، وهو ما ساهم في تطوير قدرات العاملين الإبداعية.

4.2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط. النتائج موضحة في جدول (4.28).

جدول 4.28 اختبار بيرسون للارتباط

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.001	.520**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.002	.505**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.002	.510**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز والمكافآت ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.000	.755**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.000	.612**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التكنولوجيا والمعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.000	.613**	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ظروف العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.
0.000	.708**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.

** تعني وجود ارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: يظهر جدول رقم (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.708. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفرد المبدع يحتاج إلى بيئة عمل مناسبة تشجع أفرادها على الإبداع وتساهم في تنمية قدراته الإبداعية، وتسخر لهم الإمكانيات المادية والمعنوية حتى يكونوا قادرين على الإبداع والعطاء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له العديد من الدراسات كدراسة إسماعيل (2014)، ودراسة

صورية (2014)، دراسة الهاجري (2016) ودراسة (Fariborz and Marguerite (2006)، ودراسة (Tan, and Nasurdin (2011)، حيث انها جميعاً توصلت لوجود علاقة بين بيئة العمل بعناصره المختلفة والإبداع الإداري لدى العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.520. وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهيكلية التنظيمية الجيدة تعمل على تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة العاملين في صنع القرارات مما يحفزهم على المشاركة والمبادرة في طرح الحلول والآراء واستخراج طاقاتهم الإبداعية في العمل، كما أنها تمتاز بالمرونة ما يتيح لجميع العاملين إبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة إسماعيل (2014)، والتي أكدت وجود علاقة بين الهيكلية التنظيمية والإبداع الإداري، بينما اختلفت مع ما توصلت له دراسة حمدونة (2012)، والتي أكدت ضعف تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري ويعود سبب الاختلاف إلى اختلاف طبيعة عينة الدراسة حيث ان دراسة حمدونة أجريت على قطاع حكومي وليس خاص كما في الدراسة الحالية.

الفرضية الفرعية الثانية: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.505. وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأفراد غالباً ما تكون لديهم الإمكانيات والطاقات الإبداعية الكامنة والتي تحتاج إلى الاكتشاف والتطوير ويحدث ذلك من خلال التدريب الجيد حيث يمكن للمصرف أن ينمي هذه الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له العديد من الدراسات كدراسة (Tan, C, L and Nasurdin, A, M. (2011)، والتي أكدت وجود اثر إيجابي للتدريب على تنمية القدرات الإبداعية الإدارية لدى العاملين، وكذلك اتفقت مع ما توصلت له دراسة (Erendira et al, (2015)، والتي أكدت اثر التدريب على تنمية الإبداع لدى العاملين في المستشفيات.

الفرضية الفرعية الثالثة: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.510. وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المكافئة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها تعتبر حافز للموظف وتعطيه الدافعية لبذل المزيد من الجهد والإبداع في العمل واقتراح الحلول الخلاقة، والعكس صحيح حينما لا يجد الموظف من يشجعه أو يجد أن ما يتلقاه من تحفيز ودعم أقل من الجهد المبذول فإنه يميل إلى التراخي وعدم المشاركة في حل المشكلات والإبداع في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Stobbeleir et. (2011)، والتي أكدت انه بالإمكان تحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين، وكذلك دراسة العوضي والعوضي (2015)، والتي توصلت لنفس النتيجة الحالية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.755. وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأفراد يتأثرون بالثقافة المحيطة بهم سواء كانت في العمل أو خارجه، وأن ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة إما أن تكون مشجعة على الإبداع وبالتالي تخلق أفراداً مبدعين، أو أن تكون محبطة للإبداع والمبدعين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له العديد من الدراسات مثل دراسة Esra

(2011) et al، ودراسة (2006) Fariborz and Marguerite، حيث أكدت الدراسات وجود علاقة إيجابية وقوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.612. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والمعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساعد على توفير الوقت والجهد، مما يوفر الوقت الكافي للعاملين في التفكير في حلول إبداعية بدلاً من قتل الوقت في أعمال روتينية، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الحديثة زادت من مشاركة المعلومات بين أصحاب المجال الواحد، وسهلت عملية البحث والحصول على المعلومات اللازمة، مما يزيد من القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له العديد من الدراسات كدراسة إسماعيل (2014) والتي توصلت لنفس النتيجة الحالية، وبدرجة أقل دراسة حمدونة (2012).

الفرضية الفرعية السادسة: يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.613. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين م.ع.م.، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ظروف العمل الصحية والمريحة تساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين في المصرف، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له العديد من الدراسات كدراسة إسماعيل (2014)، ودراسة عبد الرحمن ومجيد (2012) بيئة العمل المادية والتي توصلت لنفس نتيجة الدراسة الحالية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية" الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المصرف، مكان العمل/ الفرع "

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار " T-لعينتين مستقلتين ". النتائج موضحة في جدول (4.29).

جدول 4.29 نتائج اختبار " T-لعينتين مستقلتين " – الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.267	1.27	7.38	6.71	الهيكل التنظيمي
0.146	2.22	7.61	6.34	التدريب
0.061	3.75	5.61	4.80	الحوافز والمكافئات
0.163	2.04	8.00	6.93	التكنولوجيا والمعرفة
0.554	0.35	6.47	6.25	ثقافة المنظمة
0.759	0.09	8.13	7.09	ظروف العمل
0.024	5.63	7.20	6.35	مجال بيئة العمل الداخلي
0.586	0.303	7.69	7.16	الإبداع الإداري
0.39	4.64	7.27	6.47	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الواردة في جدول (4.29) يمكن استنتاج ما يلي:

جميع المجالات والمجالات مجتمعة معا تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس، ويرجع ذلك إلى أن المصرف يوفر بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين فيه بدون تمييز وبغض النظر عن الجنس، حيث أن نظام التدريب ونظام الحوافز والمكافئات وغيره يطبق على جميع العاملين دون استثناء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة حمدونة (2012).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى الفئة العمرية.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " . النتائج موضحة في جدول (4.30).

جدول 4.30 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أكثر من 41	من 40-36	من 35-31	من 30-25	أقل من 25	
.794	.418	7.50	7.14	7.05	6.75	7.76	الهيكل التنظيمي
.837	.358	7.67	8.06	6.56	7.27	7.11	التدريب
.612	.680	4.93	4.86	4.52	5.16	6.41	الحوافز والمكافآت
.937	.198	7.29	8.14	7.50	7.52	7.86	التكنولوجيا والمعرفة
.525	.817	7.13	4.92	6.17	6.19	7.19	ثقافة المنظمة
.982	.097	8.25	8.06	7.78	7.65	7.80	ظروف العمل
.819	.383	7.13	6.86	6.60	6.76	7.36	مجال بيئة العمل الداخلي
.886	.283	7.68	6.94	7.92	7.38	7.60	الإبداع الإداري
.914	.238	7.21	6.87	6.79	6.85	7.39	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≤

من النتائج الواردة في جدول (4.30) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، ويرجع السبب في ذلك إلى التقارب في أعمار الموظفين وعينة الدراسة، كما أن بيئة العمل التي يوفرها المصرف للعاملين تتناسب مع كافة الأعمار، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة حمدونة (2012).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ". النتائج موضحة في جدول (4.31).

جدول 4.31 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.75	0.29	6.71	7.11	8.07	الهيكل التنظيمي
0.48	0.76	6.33	7.12	8.67	التدريب
0.06	3.04	1.29	5.64	3.00	الحوافز والمكافآت
0.23	1.56	6.29	7.60	9.07	التكنولوجيا والمعرفة
0.02*	7.74	6.25	6.72	1.75	ثقافة المنظمة
0.82	0.19	7.33	7.77	8.33	ظروف العمل
0.65	0.44	5.70	6.99	6.48	مجال بيئة العمل الداخلي
0.02*	4.45	7.64	7.66	5.32	الإبداع الإداري
0.59	0.54	5.98	7.09	6.32	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

من النتائج الموضحة في جدول (4.301) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "ثقافة المنظمة" ومجال "الإبداع الإداري" مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وقد كانت لصالح لحملة شهادات الماجستير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حملة شهادة الماجستير يكونوا أكثر قدرة على تفهم ثقافة المنظمة وأنهم في الغالب أكثر قدرة على التعبير عن آراءهم وطرح الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه عملهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن اغلب عينة الدراسة هم من نفس الدرجة العلمية وهم حملة شهادة البكالوريوس، وبالتالي لا فإن الفروقات فيما بينهم تكون ضعيفة جداً إن وجدت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " . النتائج موضحة في جدول (4.32).

جدول 4.32 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مدير مكتب	رئيس قسم	موظف	
0.12	2.26	8.79	5.14	7.19	الهيكل التنظيمي
0.03*	3.77	9.08	4.50	7.25	التدريب
0.25	1.44	6.71	2.93	5.42	الحوافز والمكافآت
0.71	0.34	8.43	7.36	7.62	التكنولوجيا والمعرفة
0.22	1.61	8.25	4.63	6.40	ثقافة المنظمة
0.32	1.18	9.17	7.17	7.74	ظروف العمل
0.11	2.37	8.40	5.29	6.93	مجال بيئة العمل الداخلي
0.23	1.53	8.91	7.27	7.44	الإبداع الإداري
0.12	2.31	8.48	5.57	7.01	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

من النتائج الواردة في جدول (4.32) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التدريب" مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وقد كانت لصالح درجة رئيس القسم، وتعزو الباحثة ذلك إلى رؤساء الأقسام غالباً ما يكون لديهم الصلاحيات لترشيح الأفراد من رؤوسهم لحضور الدورات التدريبية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك

أن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت والحوافز وبيئة العمل مطبقة على الجميع ويتأثر بها جميع الأفراد بنفس الدرجة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة أبن زرعة (2016).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى الفئة سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي". النتائج موضحة في جدول (4.33).

جدول 4.33 نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	من 10-14 سنة	من 5-9 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.33	1.19	8.00	5.86	6.94	7.50	الهيكل التنظيمي
0.18	1.75	8.72	5.71	7.06	7.38	التدريب
0.32	1.22	5.86	3.36	5.29	5.82	الحوافز والمكافآت
0.38	1.07	8.48	7.25	7.18	7.93	التكنولوجيا والمعرفة
0.66	0.53	6.08	5.63	6.11	6.88	ثقافة المنظمة
0.70	0.48	8.33	7.71	7.41	7.98	ظروف العمل
0.34	1.16	7.58	5.92	6.66	7.25	مجال بيئة العمل الداخلي
0.98	0.05	7.52	7.34	7.47	7.60	الإبداع الإداري
0.41	1.00	7.57	6.12	6.78	7.30	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

من النتائج الواردة في جدول (4.33) يمكن استنتاج ما يلي:

جميع المجالات والمجالات مجتمعة معا تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقارب عدد سنوات الخبرة لدى العاملين أفراد عينة الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لبيئة العمل في بنك فلسطين م.ع.م. وأثره على الإبداع الإداري تُعزى إلى الفئة سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " . النتائج موضحة في جدول (4.34).

جدول 4.34 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – مكان العمل/الفرع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ت: جال	ت: لة	ت: رور	
0.03*	4.05	8.76	6.61	7.37	الهيكل التنظيمي
0.03*	3.97	8.94	6.77	6.90	التدريب
0.00*	12.84	8.14	4.16	6.35	الحوافز والمكافآت
0.19	1.75	8.60	7.46	7.37	التكنولوجيا والمعرفة
0.02*	4.31	8.08	5.68	7.04	ثقافة المنظمة
0.31	1.22	8.58	7.66	7.48	ظروف العمل
0.01*	6.32	8.52	6.39	7.08	مجال بيئة العمل الداخلي
0.07	2.96	8.50	7.23	7.49	الإبداع الإداري
0.01*	6.33	8.52	6.51	7.14	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

من النتائج الواردة في جدول (4.34) يمكن استنتاج ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التكنولوجيا والمعرفة، وظروف العمل، والإبداع الإداري" مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المصرف يوفر نفس ظروف العمل ونفس التكنولوجيا والأجهزة المستخدمة في كافة الفروع على حد سواء.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان العمل، وقد كانت الفروقات لصالح

فرع بيت لحم، بمعنى ان العاملين في فرع بيت لحم كانت درجة الإبداع الاداري لديهم اكثر من غيرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فرع بيت لحم هو الفرع الرئيسي في المدينة، ويوجد به أكبر عدد من العاملين مقارنة بالمكتبين والفرعين الآخرين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الهيكل التنظيمي مما يعني أن الهيكل التنظيمي في بنك فلسطين ينال رضا العاملين، والسبب في ذلك وضوح الهيكلية واللوائح والتعليمات التي تحدد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة مما يساهم في تسهيل إجراءات العمل.
- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال التدريب، وذلك لان بنك فلسطين يمتلك برنامج تدريبي تم إعداده بناء على أسس علمية ومهنية يلبي احتياجات موظفيه ويعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية.
- توجد موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الحوافز والمكافآت، ويرجع ذلك إلى طبيعة نظام الحوافز والمكافآت في بنك فلسطين.
- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال التكنولوجيا والمعرفة، ويرجع ذلك لاهتمام إدارة بنك فلسطين لإدخال أحدث الأجهزة التكنولوجية ونشر المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين في المصرف لأنها تعلم أهمية التكنولوجيا والمعرفة في إعطاء المصرف مكانة تنافسية عالية وزيادة أداء وإبداع العاملين.
- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الثقافة التنظيمية، ويعكس ذلك اهتمام إدارة بنك فلسطين بتبني ثقافة تنظيمية تتلاءم مع ثقافة المجتمع المحيط بها.
- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات ظروف العمل، وذلك أن إدارة المصرف تعمل على توفير سبل الراحة للعاملين في مكاتبهم ومواقع عملهم عن طريق إدخال أفضل الأثاث وأجهزة التكييف وتوفير ظروف صحية مناسبة وذلك لأهمية ظروف العمل على أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.
- توجد موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الإبداع الإداري، ويرجع ذلك لعمل إدارة بنك فلسطين على استقطاب أفضل الكفاءات العلمية والعملية والمبدعة للعمل في المصرف.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، ويرجع ذلك أن الهيكلية التنظيمية تسهل إجراءات العمل، وتحدد المهام والصلاحيات كما أنها تمتاز بالمرونة ما يتيح لجميع العاملين إبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، وذلك أن الأفراد يمتلكون الإمكانيات الإبداعية، وان هذه الإمكانيات يتم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، يرجع ذلك أن الأفراد يتأثرون بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ويعتبرونها كتقدير لجهودهم المبذولة، مما يشجعهم على تقديم المزيد من الإبداع والأداء.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما أن تكون حافز للفرد على الإبداع أو تهدم القدرات الإبداعية عند الأفراد.
- على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والمعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، وذلك يرجع إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تبادل المعرفة ومشاركة المعلومات، وبالتالي يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، وذلك بسبب أن الأفراد يتأثرون بالبيئة الصحية المحيطة بهم، ويتأثرون بجودة المكان وظروفه مما يؤثر على قدراتهم الإبداعية والإنتاجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع مجالات بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، بمعنى أن إجابات أفراد الدراسة حول مجالات بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري لم تختلف تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال ثقافة المنظمة والإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شاهدة البكالوريوس، ومجال التدريب يعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال ثقافة المنظمة والتدريب والهيكل التنظيمي والحوافز والمكافآت والإبداع الإداري والمجالات مجتمعة تعزى مكان العمل لصالح العاملين في مكتب بيت لحم.

5.2 الإستنتاجات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، والتعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على مستوى الإبداع الإداري، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن بنك فلسطين يمتلك هيكل تنظيمي يتمتع بالوضوح حيث أنه يحدد المهام والمسؤوليات بشكل واضح كما يحدد طبيعة وطرق الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، كما بينت النتائج بأن بنك فلسطين يمتلك برنامج تدريبي تم إعداده بناء على أسس علمية ومهنية يلبي احتياجات موظفيه ويعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية كما تقوم إدارة بنك فلسطين بالربط بين برنامج تقييم الأداء مع البرنامج التدريبي ونظام الحوافز والمكافآت، كما أن إدارة بنك فلسطين تسعى لإدخال أحدث الأجهزة التكنولوجية ونشر المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين في المصرف، ووجدت الدراسة أن بنك فلسطين يتمتع بثافة تنظيمية تشجع العاملين على الإبداع، كل ذلك يشير إلى تبني بنك فلسطين إلى مبادئ حوكمة الشركات وأنه يعمل على تلبية متطلبات الحوكمة الأمر الذي انعكس على البيئة الداخلية للمصرف، الأمر الذي انعكس على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث أن توافر الهيكلية المرنة واللامركزية والتي تتيح للموظفين اتخاذ القرارات تساهم في جعل الموظفين يتحملون المسؤولية ويفكرون في حلول للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كذلك فإن كل إنسان يمتلك بداخله إمكانيات الإبداع هذه الإمكانيات يمكن تنميتها عن طريق التدريب، وفي حالة بنك فلسطين فإن البرنامج التدريبي قد ساهم في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين من خلال دورات تدريبية معدة وفقا لاسس علمية، وكذلك ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تنمية الإبداع الإداري، وهو ما ساهمت به الثقافة التنظيمية لبنك فلسطين من خلال تشجيعها على الإبداع وتوفير كافة متطلباته من برامج تدريبية وحوافز وثقافة تكنولوجية.

5.3 التوصيات:

بناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج فان الباحثة توصي بما يلي:

5.3.1 التوصيات الإدارية:

- ضرورة زيادة اهتمام المصارف بالهيكل التنظيمي، وجعله أكثر مرونة، بحيث يتيح للعاملين المشاركة في القرارات، لما له من أثر كبير على تطوير الإبداع الإداري لدى العاملين.
- على المصرف أن يعمل على إعداد برنامج تدريبي خاص يهدفه تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين.
- ضرورة أن يحرص المصرف على الاستفادة من أحدث الوسائل التكنولوجية في المجال المصرفي (بشكل أكبر مما هو عليه الآن، حيث أظهرت النتائج اهتمام بدرجة كبيرة وبالإمكان تقديم المزيد من الاهتمام ليكون بدرجة كبيرة جداً) من خلال التشجيع على نشر المعرفة بين العاملين وإدخال أحدث أجهزة الحاسوب، وشبكات انترنت متطورة، وإطلاع العاملين على نتائج الدراسات والأبحاث المتعلقة في مجال عملهم، وضرورة إدخال أحدث التطبيقات والبرامج في مجال الصيرفة لان ذلك يعزز من موقعه التنافسي في مجال العمل، ويساهم في نشر المعرفة بين العاملين مما ينمي من قدراتهم الإبداعية.
- ضرورة توفير أفضل الظروف الصحية والمكتبية للعاملين في المصرف لان ذلك ينعكس على أداءهم وفاعليتهم في العمل.
- لقد أظهرت النتائج وجود ارتباط بين بيئة العمل والإبداع الإداري لذا فان الباحثة توصي بان يقوم المصرف بالاهتمام ببيئة العمل الداخلية بشكل أكبر مما هو عليه الآن وان يكون الاهتمام بشكل دائم، لما له من تأثير كبير على قدرات الموظفين الإبداعية.

5.3.2 التوصيات المالية:

- ضرورة أن يقوم المصرف بعمل تعديلات على نظام المكافآت والحوافز بحيث يتم رصد مكافآت وحوافز مجزية للموظفين المبدعين تتناسب مع حجم الإبداع.
- يجب تطبيق نظام المكافآت والحوافز على جميع العاملين في كافة الفروع بنفس المستوى حيث أظهرت النتائج وجود فروقات لصالح فرع بيت لحم.

5.3.3 التوصيات العامة:

- توصي الباحثة بضرورة تعميم نتيجة هذه الدراسة على كافة فروع المصرف والتأكد من أن الاهتمام ببيئة العمل في كافة الفروع يكون على درجة مرتفعة جداً.

5.4 الدراسات المقترحة

بناء على ما توصلت له الباحثة من نتائج وتوصيات، فإنها توصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة ببيئة العمل، ودراسات تتعلق بالإبداع الإداري، وعليه فإن الباحثة تقترح الدراسات التالية:

- أثر الإبداع الإداري على الأداء المالي للمصارف العاملة في فلسطين.
- أثر بيئة العمل على جودة الخدمات المقدمة للمراجعين: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- العلاقة بين الإبداع الإداري لدى العاملين وجودة الخدمات المقدمة للعملاء: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية

5.5 آلية تنفيذ توصيات الدراسة:

- فيما يلي تقترح الباحثة عدة خطوات يمكن من خلالها تنفيذ توصيات الدراسة، حتى يتمكن المصرف من الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسة:
- تشكيل لجنة مكونة من أعضاء يمثلون إدارة الموارد البشرية، والدائرة المالية والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، مع منحها صلاحيات طلب الاستشارة من جهات داخلية وخارجية تقوم على:
 - أ. تطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل دوري وربطه مع نظام تقييم الأداء، بحيث يراعي منح حوافز ومكافآت خاصة لأصحاب الإبداع الإداري والتميز الوظيفي.
 - ب. تقييم ظروف العمل المادية من مكاتب والظروف الصحية والأبنية من أجل تطويرها وإعادة تصميمها بما يتناسب مع احتياجات العمل والموظفين.
 - تشكيل لجنة من دائرة الحاسوب والتكنولوجيا تعمل على إعادة تقييم الأجهزة المستخدمة من أجل تطويرها بما يتناسب مع احتياجات الموظفين في المصرف ومواكبة آخر التطورات في عالم التكنولوجيا والمصارف.
 - تكليف إدارة التدريب بإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات فيما يتعلق ببيئة العمل والإبداع الإداري وتقديم نتائجها وتوصياتها للإدارة العليا واللجان السابقة.
 - عقد دورات تدريبية وورش عمل تعمل على تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في المصرف.

المراجع العربية:

- ابن زرعة، س. (2016) "عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد 23، عدد 101، ص 11-113.
- أبو العلا، ل. (2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو زيد، خ. (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- إسماعيل، م. (2014) "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- إسماعيل، م. (2014) "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أحمد، ع وأبو السبح، ث (2012) "معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مصر، ع35، ج3، ص69-98.
- أمينة ح. (2014) " اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بن رحمون، س (2014): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
- بومخلف، م. (2001): التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر.
- توفيق، ع. (2004)، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات الفنية للإدارة.
- توفيق، ع. (2006): التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- جبر، ع (2010): الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجرجاوي، ز. (2010): "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جروان، ف. (1998): الموهبة والتفوق الإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات.
- جروان، ف. (2002): الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- جمعة، م. وآخرون (2011): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع90، 79-112.
- جمل، م والهويدي، ز. (2006): أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين.

- الجميلي، أ. (2012): دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال"، العدد الثامن والأربعون. مجلة الفتح. سوريا.
- الحارثي، م. (2012) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- حجازي، م. (2016): أثر الإبداع الإداري على الجدية في العمل لدى العاملين في البنوك في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للبحث والدراسات، المجلد 4، العدد 6، ص 115-138.
- الحريري، ر. (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحمداني، م (2006): "مناهج البحث العلمي"، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- حمدونة، ر. (2010): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمزاوي، م. (2008): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.
- حمود، ك. (2002) السلوك التنظيمي، عمان، الأردن دار الصفا للنشر والتوزيع.
- حميدة، أ. (2014) " اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- حنورة، م (1997) الإبداع من منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- خلف، م. (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الداھري، ص. (2008): سيكولوجية الإبداع الشخصية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الدهان أ. (1992): نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الناشر المؤلف، عمان.
- رشوان، ح. (2002): الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- رشيد، م. (2004) إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة جرير، الرياض.
- الزالملي، ي. (2013) "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظا غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- السرحان، ع. (2005) "دور الابتكار التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية"، عمان، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- السكارنة، ب. (2011): الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن.
- السلمي، س. (2010): نمط القيادة وممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، دراسة تحليلية، التربوية، مصر، 13 (27)، 11-101.
- السميري، ح. (2003): العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- السواط، ط. وآخرون (2007): الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

- السويدان، ط والعدلوني، م. (2002): مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
- الشاعر، ع. (2017) "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الشربيني، ع. (1987): المناخ التنظيمي وتطوير الخدمات المصرفية، المجلة العربية للإدارة، العدد3، عمان.
- الشمري، ع. (2013): دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشمري، ف. (2002): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض.
- الصرن، ر. (2000) "إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- صورية، ز. (2014) "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجزائر.
- الصيرفي، م. (2003): الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الظاهري، ح. (2007): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العاجز، ف وشلدان، ف. (2010): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 18 (1)، -37.
- عبد الحميد ع (2001)، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، ط2، القاهرة.
- عبد الرحمن، ف. ومجيد، س. (2012) بيئة العمل المادية، وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد91، 184-204.
- عبد العال، ع. (2011) واقع الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لأبحاث التربية، ع30، 60-99.
- العبد الكريم، ر والعبيد، ا. (2007): استراتيجية التفكير الإبداعي، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، مشروع تطوير استراتيجيات التدريس، النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، ذ. وآخرون (2001): "البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العبيدي، ب (2013): دور بيئة العمل في تعزيز الرضا دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، بغداد.

- العجلة، ت. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عساف، ع. (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ع62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
- العنزي، ع (2016): بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العواملة، ن. (2009): الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن.
- عوض، ع. (2013): أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، د29، العدد3، 197-2014.
- العوضي، ف، والعوضي، ع. (2015) "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد 22، عدد 93، ص 11-67.
- عيد، س. (2008): ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص33، القاهرة، من 17-21 فبراير.
- فليه، ع وعبد المجيد، س. (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن.
- القاسمي، أ. (2002): مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت.
- القحطاني، س. (2012): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، م. (2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القطامين، أ. (2002) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الكبيسي، ع. (2006): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج4، دار الرضا للنشر، دمشق.
- كينج، ن وأندرسون، ن. (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ترجمة: محمود حسن حسني الريام دار المريخ للنشر
- لولو، أ. (2015) " أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- المبيضين، م والطراونة، م. (2011): أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد38 ، العدد2، ص480-505.
- محمد، م ومرسي، ع. (2012): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية بأسيوط، مج28، ع269، 2-333.

- مساد، ع. (2005): سيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى، أ. (2004): إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرس المال الفكري، القاهرة.
- المطيري، ف. (2012): أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- المطيري، ن. (2005): التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- معمر، ن. (2017) فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية: دراسة على القائم بالاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- نصير، ط والعزاوي، ن. (2011): "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوي أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". "الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة دحلب-البلدية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- النعيمي، ج. (2009): دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء، الأردن.
- النعيمي، ج. (2009): دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج، دار إثراء، الأردن.
- النفيعي، ض. (2003) الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلد 16، العدد الأول.
- الهاجري، م (2016) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المدربين بكليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت"، مجلة عالم التربية-مصر، مجلد17، ال عدد56، ص 1-35.
- الهويدي، ز. (2007): الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، الطبعة الثانية، العين، دار الكتاب الجامعي.
- سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي 2016م.

المراجع الأجنبية

- Akintayo, D. (2012). Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria. *Education Research Journal*, 2 (3), 87-93, retrieved from <http://resjournals.com/ERJ/Pdf/2012/Mar/Akintayo.pdf>.
- Al-Salaymeh, M (2013) "Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its Impact on the Degree of Customers' Acceptance of the Services Provided", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5,139-151.

- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). *The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science*. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 147-173.
- Briner, R. B. (2000) Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being: in-depth review. *Occup. Med.* 50 (5), 299-303. Retrieved from <http://occmed.oxfordjournals.org/content/50/5/299.full.pdf>.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Erendira, M et al, (2015) Predictors of administrative innovation: functions and organizational methods Mexican and Colombian hospitals" *Rev. bus. manag.*, São Paulo, Vol. 17, No. 54, pp. 806-821.
- Esra, A. et al (2011) "The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency", *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Fariborz, D and Marguerite, S (2006) "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers" *British Journal of Management*, Vol. 17, 215–236
- Hater, J. J. & Bass, B. M., (1988), *Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, No. 73, PP: 695-702.
- Hwang, S. (2013). *Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative study between south Korea and United States*. (Unpublished P.h.D thesis), University of Minnesota, USA.
- Karlsson, Jennie (2013) "The role of HRM in innovation processes: Nurturing or constraining creativity" Master thesis in Strategic Human Resource Management and Labour Relations. university of Gothenburg, Faculty of social sciences
- Oludeyi, O. (2015): A REVIEW OF LITERATURE ON WORK ENVIRONMENT AND WORK COMMITMENT: IMPLICATION FOR FUTURE RESEARCH IN CITADELS OF LEARNING, HRM 2 2015 5 11 print:HRM 06.11.2015 17:59 Page 35.
- Opperman C. S. (2002). *Tropical business issues*. Partner Price Water House Coopers. *International Business Review*.
- Sharif, N., & Tang, H. H. H. (2014). New trends in innovation strategy at Chinese universities in Hong Kong and Shenzhen. *International Journal of Technology Management*, 65(1-4), 300-318.
- Smith, M. (1999). *Analyzing Organizational behavior*. (1st ed) .London : Macmillan Press.

- Stobbeleir, K et. Al (2011) "Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback Seeking Behavior in Creative Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 4, 811–831.
- Tan, C, L and Nasurdin, A, M. (2011) Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness|| *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 2 (pp155-167), available online at www.ejkm.com.
- Yusuf N. &Metiboba S. (2012)Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36-43.

الملاحق

ملحق 1:

كشف بأسماء المحكمين:

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص
د . أسامة شهوان	دكتوراة	ادارة عامة
د. أمل الحدوة	دكتوراة	ادارة الموارد البشرية
د. نبيل كوكالي	دكتوراة	ادارة أعمال و احصاء

ملحق 2 :

أداة الدراسة

الأخوة /الأخوات الكرام

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" العلاقة بين عوامل بيئة العمل ومستوى الإبداع للعاملين: دراسة حالة بنك فلسطين م.ع.م في مدينة بيت لحم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة القدس. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإنني أتأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بشكل دقيق علمياً، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سأتوصل إليها في الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة: نرمين خالد شكري خليلية

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 عاما من 30 إلى أقل من 40 عاما

من 40 إلى أقل من 50 عاما من 50 فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوية عامة أو أقل دبلوم متوسط بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

مدير فرع نائب المدير رئيس قسم

موظف إداري موظف خدمات

ب- عدد سنوات الخبرة في المصرف:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5. مكان العمل/ الفرع:

القسم الثاني: محاور الدراسة:

فيما يلي مجموعة من العناصر التي تقيس متغيرات الدراسة، الرجاء تقييم الفقرات مع العلم ان 1 هي اقل درجة بينما 10 هي اعلى درجة.

المحاور	
المحور الأول: بيئة العمل الداخلية	1-10
المجال الأول: الهيكل التنظيمي	
1	سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة
3	وضوح المسؤوليات والصلاحيات للموظفين
4	لا يوجد تعارض في المهام والمسؤوليات بين الموظفين
5	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق
6	يوضح الهيكل التنظيمي اتجاهات الاتصالات في المنظمة
7	يحدد الهيكل التنظيمي المسارات الوظيفية بشكل واضح
المجال الثاني: التدريب	
1	يعتبر المصرف التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة
2	يحرص المصرف على إشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم
3	يوفر المصرف فرص التدريب لكافة العاملين في مختلف الفروع والأقسام والإدارات
4	يربط المصرف بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي
5	يوفر المصرف فرص تدريب خارجية للعاملين فيه
6	يشجع المصرف العاملين على التدريب وتطوير مهاراتهم سواء داخل أو خارج المصرف
7	يمتلك المصرف برنامجاً تدريبياً مصمماً بناء على دراسة وأسس علمية
المجال الثالث: الحوافز والمكافآت	
1	يمتلك المصرف نظاماً واضحاً لمنح الحوافز والمكافأة للعاملين
2	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية
3	نظام الحوافز والمكافآت عادل جيد ويؤدي إلى تحسين الأداء
4	ترتبط إدارة المصرف نظام الحوافز مع نتائج الأداء
5	يتم مكافأة الموظفين الذين يتقدمون بأفكار تخدم العمل
6	الدخل الذي أتقاضاه من المصرف يعتبر مرتفعاً مقارنة مع موظفين بنفس المؤهل في مؤسسات أخرى
7	تناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد والأداء المبذول من الموظفين
المجال الرابع: التكنولوجيا والمعرفة	
1	تعمل إدارة المصرف على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها
2	تتبع إدارة المصرف خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
3	تهتم إدارة المصرف بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء
4	تعمل إدارة المصرف بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
5	يمتلك المصرف كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا
6	يهتم المصرف بتوفير البرامج والتحديثات المناسبة للبرامج المستخدمة في العمل
7	يحرص المصرف على تدريب الموظفين على أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة المطلوبة للعمل
المحور الخامس: ثقافة المنظمة	

1	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل
2	تؤكد ادارة المصرف على احترام عادات وثقافة المجتمع
3	يسود المصرف مجموعة من القيم الواضحة التي تقود سلوك العاملين وتبين الصواب والخطأ
4	تتفق القيم المعلنة في رسالة المصرف مع القيم الفعلية التي يمارسها العاملين والإدارة.
5	تتفق قيمي وتصرفاتي مع قيم وأفكار باقي الموظفين
6	تتفق قيمي وأفكاري وتنسجم مع القيم التي ينادي بها المصرف
7	تتفق قيم وأفكار القسم والإدارة التي اعمل بها مع قيم وأفكار الأقسام والإدارات الأخرى
المجال السادس: ظروف العمل	
1	تتوفر في بيئة العمل الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام
2	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل
3	يوفر المصرف كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل
4	يشعر موظفي المصرف بالارتياح بما يتعلق بمكان العمل
5	يوفر المصرف ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين
6	يمتاز مكان العمل بالتهوية الجيدة
7	تتوافر بالمكان الظروف الصحية المناسبة
المحور الثاني: الإبداع الإداري	
1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
2	أمتلك الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية
3	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة
4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
5	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل
6	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
7	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد
8	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار
9	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل
10	اعمل على حل المشكلات التي تواجهني وزملائي في العمل
11	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
12	أركز على مهام عملي أكثر من أي شيء آخر
13	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
14	مستعد لأتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال
15	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

الصفحة	العنوان	فهرس الملاحق الرقم
98.....	كشف بأسماء المحكمين	1
99.....	أداة الدراسة	2

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
4.1	جدول 4.1 مجتمع الدراسة.....	44
4.2	جدول 4.2 درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.....	45
4.3	جدول 4.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال	47
4.4	جدول 4.4 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال.....	48
4.5	جدول 4.5 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال	49
4.6	جدول 4.6 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التكنولوجيا والمعرفة والدرجة الكلية للمجال	50
4.7	جدول 4.7 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ثقافة المنظمة والدرجة الكلية للمجال.....	51
4.8	جدول 4.8 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال....	51
4.9	جدول 4.9 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمجال..	52
4.10	جدول 4.10 معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة...	53
4.11	جدول 4.11 معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	54
4.12	جدول 4.12 اختبار التوزيع الطبيعي.....	55
4.13	جدول 4.13 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	57
4.14	جدول 4.14 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	58
4.15	جدول 4.15 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	58
4.16	جدول 4.16 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.....	59
4.17	جدول 4.17 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المصرف.....	59
4.18	جدول 4.18 توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.....	60
4.19	جدول 4.19 المقياس المعتمد.....	60
4.20	جدول 4.20 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرات مجال الهيكل التنظيمي.....	62
4.21	جدول 4.21 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال التدريب.....	64
4.22	جدول 4.22 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت.....	66
4.23	جدول 4.23 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا والمعرفة".....	68
4.24	جدول 4.24 المتوسط الحسابي واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال ثقافة المنظمة.....	70
4.25	جدول 4.25 المتوسط الحسابي واختبار t لفقرات مجال ظروف العمل.....	71
4.26	جدول 4.26 المتوسط الحسابي واختبار t لجميع فقرات بيئة العمل.....	73
4.27	جدول 4.27 المتوسط الحسابي واختبار t لفقرات مجال الإبداع الإداري.....	74
4.28	جدول 4.28 اختبار بيرسون للارتباط.....	76
4.29	جدول 4.29 نتائج اختبار " T-لعينتين مستقلتين " – الجنس.....	79
4.30	جدول 4.30 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – العمر.....	80
4.31	جدول 4.31 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المؤهل العلمي.....	81
4.32	جدول 4.32 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي.....	82

- جدول 4.33 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – سنوات الخبرة.....83
- جدول 4.34 نتائج اختبار " التباين الأحادي " – مكان العمل/الفرع.....84

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4.....	شكل 1.1 أنموذج الدراسة.....	شكل 1.1
9.....	شكل 1.2 موقع المنظمة بين أنواع بيئة العمل.....	شكل 1.2
23.....	شكل 1.3 مكونات الإبداع.....	شكل 1.3

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	المحتويات	
أ	إقرار:	
ب	شكر و عرفان.....	
ت	المصطلحات	
ث	ملخص الدراسة:.....	
ج	Abstract:	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	
1.1	المقدمة.....	1
1.2	مشكلة الدراسة:.....	2
1.3	أهداف الدراسة:.....	3
1.4	أهمية الدراسة:.....	3
1.5	نموذج الدراسة:.....	4
1.6	فرضيات الدراسة:.....	4
5	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	
2.1	المبحث الأول: بيئة العمل.....	5
2.1.1	تمهيد:.....	5
2.1.2	مفهوم بيئة العمل:.....	6
2.1.3	أنواع بيئة العمل.....	7
2.1.2	مكونات بيئة العمل:.....	9
2.1.3	عناصر بيئة العمل الداخلية.....	10
2.1.4	العوامل المؤثرة على بيئة العمل:.....	13
2.2	المبحث الثاني: الإبداع الإداري.....	15
2.2.1	تمهيد:.....	15
2.2.2	مفهوم الإبداع:.....	15
2.2.3	مفهوم الإبداع الإداري:.....	16
2.2.4	أهمية الإبداع الإداري:.....	17
2.2.5	مبادئ الإبداع الإداري:.....	18

18.....	عناصر الإبداع الإداري:	2.2.6
20.....	خصائص الإبداع الإداري:	2.2.7
20.....	مراحل الإبداع:	2.2.8
22.....	مكونات الإبداع الإداري:	2.2.9
24.....	مستويات الإبداع الإداري:	2.2.10
25.....	معوقات الإبداع الإداري:	2.2.11
27.....	استراتيجيات دعم الإبداع الإداري:	2.2.12
29.....	المبحث الثالث: بنك فلسطين	2.3
31.....	الفصل الثالث: الدراسات السابقة:	
31.....	الدراسات الفلسطينية	1.1
33.....	الدراسات العربية:	1.2
39.....	الدراسات الأجنبية:	1.3
42.....	التعليق على الدراسات السابقة:	1.4
42.....	ما تضيفه الدراسة الحالية:	1.5
43.....	4.1 المبحث الأول: الطريقة والإجراءات	
43.....	1.1.1 المقدمة:	
43.....	1.1.2 منهج الدراسة:	
44.....	1.1.3 مجتمع الدراسة:	
44.....	1.1.4 عينة الدراسة:	
44.....	1.1.5 أداة الدراسة:	
46.....	1.1.6 صدق وثبات الاستبانة	
55.....	1.1.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	
57.....	4.2 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
57.....	4.2.1 المقدمة:	
57.....	4.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	
60.....	4.2.3 المقياس المعتمد في الدراسة:	
62.....	4.2.4 تحليل فقرات الاستبانة	
75.....	4.2.5 اختبار فرضيات الدراسة:	
86.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
86.....	5.1 النتائج:	

88.....	الإستنتاجات.....	5.2
89.....	التوصيات:.....	5.3
90.....	الدراسات المقترحة.....	5.4
90.....	آلية تنفيذ توصيات الدراسة:.....	5.5
91.....	المراجع.....	
98.....	الملاحق.....	
103.....	فهرس الملاحق.....	
104.....	فهرس الجداول:.....	
106.....	فهرس الأشكال.....	
107.....	فهرس المحتويات.....	