

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين  
الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية

مروى "محمد كايد" حسن صلاح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم  
من وجهة نظر الموظفين الإداريين في محافظات جنوب الضفة الغربية

إعداد

مروى "محمد كايد" حسن صلاح

الرقم الجامعي: 21711386

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

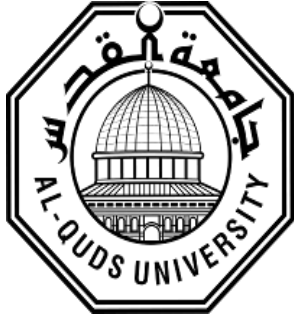
المشرف: د. شاهر العالول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس/كلية الدراسات

العليا

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

## إجازة الرسالة

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات

التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية

اسم الطالب: مروى "محمد كايد" حسن صلاح

الرقم الجامعي: 21711386

المشرف: الدكتور شاهر العالول

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/07/28 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة : د. شاهر العالول

التوقيع.....

2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ

التوقيع.....

3. ممتحناً خارجياً: د. تيسير ابو ساكور

القدس - فلسطين

## الإهداء

إلى من توجني باسمه وعلمني أن الحياة ابتسامة وأن العلم هدف... إلى من روى بدمه الطاهر تراب الوطن فلسطين... إلى من عشق الوطن فأحبه الوطن... إلى معلمي الحاضر بالروح وإن غاب الجسد والدي الحبيب الشهيد كايد صلاح.

إلى أيقونة الوطن وزهرة الربيع ودفء الشتاء... إلى منبع الأمل والعطاء... إلى أروع الأمهات أمي الحبيبة.

إلى رفيق الدرب وشريك الحياة زوجي إلى روح الحياة وابتسامتها أبنائي محمد وميرا ونور وهبة وسميح إلى رفيق الطفولة وصديق العمر... إلى من حمل على عاتقيه مشاق الحياة أخي الأكبر مروان... إلى شقائق النعمان إخوتي وأخواتي.

إلى من لبي نداء الوطن الشهداء الأبرار...

إلى القابعين خلف القضبان أسرانا البواسل...

إلى منابر العلم في هذا الصرح الشامخ الأسائذة الأفاضل والزملاء الكرام...

إلى من علمنا حب العلم والمعرفة الدكتور الراقى المعطاء المشرف الدكتور شاهر العالول...

أهدي هذه الرسالة.

إقرار

أقر أنا مُعد الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

مروى "محمد كايد" حسن صلاح

التاريخ:

## شُكْرٌ وَعَرِفَانٌ

أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ وَالْعَرِفَانِ إِلَى إِدَارَةِ جَامِعَةِ الْقُدْسِ وَإِلَى إِدَارَةِ مَعْهَدِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ الَّذِينَ لَمْ يَبْخُلُوا بِتَقْدِيمِ مَا اسْتَطَاعُوا مِنْ أَجْلِيَّ وَمِنْ أَجْلِ الْعِلْمِ بِشَكْلِ عَامٍ.

وَأُخْصُ بِالذِّكْرِ مُشْرِفِي الدِّكْتُورِ شَاهِرِ الْعَالُولِ الَّذِي قَدَّمَ لِي كُلَّ مُسَاعَدَةٍ مُمَكِّنَةٍ، وَلَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ بِسَاعَاتٍ مِنْ وَقْتِهِ الثَّمِينِ، وَكَانَ لَهُ الْإِثْرُ الْمُبَاشِرُ فِي إِتْجَازِ هَذِهِ الرَّسَالَةِ.

وَلَا يَسْعُنِي إِلَّا أَنْ أَتَقَدَّمَ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى الَّذِينَ حَكَمُوا لِي أَدَاةَ الدِّرَاسَةِ كُلَّ بِاسْمِهِ وَلَقْبِهِ وَذَلِكَ لِتَكْرَمِهِمْ فِي تَقْدِيمِ النُّصَحِ وَالْإِرْشَادِ.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى مُدْرَأِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ فِي مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَةِ الْغَرْبِيَّةِ وَإِلَى مُدْرَأِ الدَّوَائِرِ وَرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ كُلِّ بِاسْمِهِ لِتَعَاوَنِهِمْ فِي تَعْبِئَةِ اسْتِبَانَةِ الْبَحْثِ.

وَأَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى مَعْهَدِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي جَامِعَةِ الْقُدْسِ وَأُخْصُ بِالذِّكْرِ الدِّكْتُورَ أَحْمَدَ حَرَزِ اللَّهِ وَالدِّكْتُورَ عَزْمِي الْأَطْرَشَ وَالدِّكْتُورَ وَدِيْعَ سُلْطَانَ، وَالمَدَّقَ اللَّغَوِيَّ الْكَاتِبَ عَامِرَ انُورِ سُلْطَانَ.

وَالشُّكْرَ الْجَزِيلَ لِمَدِيرِ فَرْعِ دُورِ الدِّكْتُورِ سَمِيرِ النَّمُورَةِ وَالْعَامِلِينَ فِي الْفَرْعِ وَإِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِتْجَاحِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَالشُّكْرَ مُوصُولَ إِلَى الْأَسْتَاذِ الدِّكْتُورِ عَبْدِ الْوَهَابِ الصَّبَاغِ وَالْأَسْتَاذِ الدِّكْتُورِ تَيْسِيرِ ابُو سَاكُورَ لِقَبُولِهِمْ مَنَاقِشَةَ هَذِهِ الرَّسَالَةِ.

## مصطلحات الدراسة

### المناخ التنظيمي

ويشير (المغربي،1995) إلى أن كلمة مُناخ "هي تعبير مجازي يتعلق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحوّلات الجوية التي تُميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع" أمّا مُصطلح المناخ التنظيمي فهو "مجموعة الخصائص التي تُميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي". (المغربي،1995،303)

ويرى آخرون

فالمناخ التنظيمي هو " تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد المؤثرة على السلوك التنظيمي " (الذننبيات، 1999:34)

وعرف بول وزملاءه المناخ التنظيمي (Carl and Paul,2001) على أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يُمكن قياسها، والتي يُدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم". (ملحم، 2006:9).

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الباحثين غير متفقين على تعريف واحد للمناخ التنظيمي إلا أنهم متفقين في المضمون.

وبناءً على المفاهيم السابقة تُعرف الباحثة المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة من العوامل والخصائص التي تصف البيئة الداخلية للمنظمة وتُميزها عن غيرها من المنظمات، وتتسم هذه الخصائص بالثبات النسبي أو الإستقرار الذي ينعكس على اتجاهات وقيم ودوافع وسلوك العاملين

فيها، والتي تُحدد مُستوى الرِضا والتحفيز والإبداع الإداري داخل المُنظمة بما يُؤثر على تحقِيق أهداف المُنظمة بكفاءة وفعاليّة.

## الهيكل التنظيمي

وقد عرف (stonar) الهيكل التنظيمي (نقلاً عن: الطراونه، وآخرون، 2012) بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

**التكنولوجيا:** يشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، ويبدو واضحاً ان مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والالات وهو مفهوم الاكثر تداولاً، بل يشير ايضاً الى المعرفة الفنيه كجزء اساس من التكنولوجيا (القيوتي، 2010).

وتعني الباحثة بالتكنولوجيا مدى توفرها وتوظيفها في العمل

**ظروف العمل :** هي الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الالات والمعدات، الانارة، نظام المكان ونظافته، وما الى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل. ( السلمي، 1985)

**الانظمة والتعليمات:** هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة (المغربي، 2009:298).

**نظم الحوافز والمكافآت:** "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية



المحيطة. أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (المغربي، 2009: 365).

**المشاركة في اتخاذ القرار:** وهي عملية المشاركة في عملية صنع القرارات الهامة، وحل المشكلات التنظيمية ووضع الاهداف ومدى الصلاحيات الممنوحة في عملية اتخاذ القرارات الروتينية. (عياصره، وحجازي، 2006)

## الضغوط والصراع

ويعرف (lazarus) الضغوط والصراع (بأنها أحداث خارجية أو متطلبات استثنائية تجعل الفرد في وضع غير اعتيادي، بينما يعرفها (warchel) بأنها عبارة عن احساسات واستجابات للبيئة ولأحداثها التي تبدو بصيغة تهديدات). (الكبيسي، 24، 1998).

## الابداع

كلمة الابداع في اللغة تعني بدع، وبدع الشي أي أنشأه، وقد عرف الابداع بأنه: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او غيرها، وهذه الفكرة جديده بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. (ديري، 2011)

## الابداع الإداري

الابداع الإداري: قدرة الإداري على التغير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، يَتميزُ بِأكبرِ قَدْرٍ مُمكنٍ من الطَّلَاقَةِ والأَصَالَةِ والحَسَاسِيَّةِ لِلْمُشْكَلاتِ، واستخدام وسائلٍ جَدِيدَةٍ وَحَدِيثَةٍ تتلاءم مع البيئَةِ المُحيطة، وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بِفَاعِلِيَّةٍ وكَفَاءَةٍ عالية، وبِطُرُقٍ مُختلفة (ابو جامع، 2008).

يُعرفه عمر (2013) بأنه تَفَكِيرُ الأفراد بِطريقةٍ غيرِ تَقْلِيدِيَّةٍ لِتَنْفِيذِ الأعمالِ الإِدَارِيَّةِ بِطريقةٍ غَيْرِ تَقْلِيدِيَّةٍ مُسْتخدمين في ذلك كُلَّ الإِمكانيات التي يَنْظُرُ إِلَيْهَا الآخرون على أنها تَقْلِيدِيَّةٍ (عمر، 2013:226).

وترى الباحثة أن مُعْظَمَ التّعريفات السّابِقة لِمَفْهُومِ الإِبْداع اتفقت على أن الإبداع هو إنتاج شيءٍ لَمْ يَكُن موجوداً سِوَاهُ كان منتجاً جديداً أو فكرةً جديدةً، وتُعرف الباحثة الإبداع الإداري على أنه عبارة عن مَهارةٍ ذهنيةٍ وقدرة الفرد على تَقْدِيمِ أفكارٍ جديّدةٍ قابلةٍ للتطبيق، تُمكنه من مُواجهة التغيّرات البيئية المُختلفة، وتطوير العمل بكفاءة وفاعلية عالية لِيَعُودَ بالمنفعة على المؤسسة.

### مديرية التربية والتعليم

هي مؤسسة حكومية مسؤولة عن إدارة العملية التعليمية والتربوية في المنطقة الجغرافية المتواجده فيها، وتعمل على تحسين وتطوير التعليم في المدارس الحكومية والخاصة ورياض الأطفال، وتشرف على متابعة مدراء المدارس والروضات والمعلمين والمعلمات ومنح ومتابعة المراكز الثقافية، ويدير المديرية مدير التربية والتعليم، وله نائبان: النائب الإداري والنائب الفني وسبعة عشر رئيس قسم لكل قسم وصف وظيفي ويشرف كل رئيس قسم على عدد من الموظفين الإداريين.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري من وجهة نظر الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاميين والمدراء والنواب ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا) والتي تم اختيارها لاتمام هذه الدراسة والبالغ عددهم (100) موظف وموظفه.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته كأداة لجمع البيانات تتكون من ثلاث أقسام، القسم الأول يشمل البيانات الشخصية والثاني المناخ التنظيمي ويتفرع إلى سبعة عناصر (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل "موامة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية"، الأنظمة والتعليمات، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع) مكون من (55) فقرة موزعين على عناصر المناخ التنظيمي والقسم الثالث الابداع الاداري مكون من (38) فقرة.

تم توزيع (100) استبانته على المديريات الخمس مسح شامل ( كل مديرية يتواجد فيها مدير تربية ونواب اثنين بلقب مدير و 17 رئيس قسم)، تم استرداد (94) استبانته جميعها صالحة للتحليل، وبعد اجراء التحليل الاحصائي كانت أهم النتائج تبين بأن الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية متوسطة، كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل) وهي مرتفعة، يليها ظروف العمل (موامة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية) وهي مرتفعة، يليها الهيكل التنظيمي وهي مرتفعة، يليها الأنظمة والتعليمات وهي مرتفعة، يليها المشاركة في اتخاذ القرارات وهي متوسطة، يليها الضغوط والصراع وهي متوسطة، وأخيراً نظم الحوافز والمكافآت وهي متوسطة، وتبين بأن درجة مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية مرتفعة،

واتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:-

1. العمل على تحسين المناخ التنظيمي من قبل الادارة العليا (مدراء التربية) والتأكيد على أهمية المناخ التنظيمي وعناصره في مديريات التربية والتعليم لما له من أثر إيجابي على أداء وتحفيز الموظفين على الابداع.
2. إعادة النظر في سلم الرواتب وفي آلية الحوافز والمكافآت المعمول بها والعمل على المساواة بين الموظفين الاداريين لنفس الفئة.
3. العمل على تفويض الصلاحيات وتقليل المركزية في العمل من قبل الادارة العليا (مدراء التربية)، وتفعيل دور مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات لتعزيز روح المحبة والثقة لديهم.
4. استخدام أساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديريات والإهتمام بالجوانب المعنوية للموظفين.
5. إيجاد آلية مناسبة لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي بكافة أبعاده لما له من أثر محفز للابداع.
6. نشر ثقافة الابداع الاداري بين الموظفين وتطويره لأهميته في تطوير الموظفين الاداريين من قبل مدراء التربية، وتشجيع الموظفين على الابداع من خلال الحوافز.

## كما توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

- 1- دراسة آلية تنفيذ التدوير الوظيفي ووضع أسس ومعايير للتدوير لما له من أثر على سلوك العاملين الذي ينعكس على أدائهم وابداعهم في المديرية.
- 2- استحداث دائرة في وزارة التربية والتعليم تهتم بالابداع الاداري للموظفين الاداريين في كافة مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- 3- اعتبار هذه الدراسة بمثابة مرجع لوزارة التربية والتعليم حول واقع المناخ التنظيمي في مديريات محافظات جنوب الضفة الغربية لدراسة آلية تحسينه للأفضل ورفع مستوى الابداع الاداري.

**كلمات مفتاحية** ( المناخ التنظيمي، والابداع الإداري)

## **Abstract:**

This study aimed to identify the reality of the organizational climate and its relationship to administrative creativity from the viewpoint of administrative staff in the directorates of education in the southern West Bank. The researcher adopted the descriptive approach.

The study population consisted of all general managers, deputy directors, and department heads in the directorates of education in the south of the West Bank (Bethlehem, North Hebron, Hebron, South Hebron, Yatta), which were chosen to complete this study and the number (100) employees and employees.

To achieve the goals of the study, a questionnaire was prepared as a data collection tool consisting of three sections. The first section includes personal data and the second is the organizational climate and it is divided into seven elements (organizational structure, technology, work conditions "harmonization of the physical environment to work in the Directorate building", regulations and instructions, incentive and bonus systems , Participation in decision-making, pressures, and conflict) consists of (55) items, weighted by the elements of the organizational climate, and the third section, administrative creativity, consists of (38) items.

(100) questionnaires were distributed to the five comprehensive survey directorates (each directorate where the director of education and two representatives are present with the title of director and 17 department heads), (94) questionnaires were retrieved, all of which are valid for analysis, and after conducting the statistical analysis the most important results were found to be the total degree of climate reality The organizational level in the directorates of education in the south of the West Bank is medium, as it was found that the highest grades are the degree of technology (the extent to which technology is employed in

work) which is high, followed by working conditions (harmonization of the physical environment for work in the directorate building) which is high, followed by the organizational structure which is high, followed by Regulations and instructions are high, followed by participation in decision-making, which is medium, followed by pressure and conflict, which are medium, and finally incentive and bonus systems, which are medium, and it shows that the degree of administrative creativity level of administrative staff in the directorates of education in the south of the West Bank is high, and it turns out that there are no significant differences Statistics among the mathematical averages of the reality of the organizational climate in the directorates of education in the southern West Bank are attributed to the gender variable.

## **Recommendations**

Based on the results of the study, the researcher recommends the following- :

1. Working to improve the organizational climate by higher management (education managers) and emphasize the importance of the organizational climate and its elements in education directorates because of its positive impact on the performance and motivation of employees to be creative.
2. Reconsidering the salary scale, the established incentives and bonuses mechanism, and working for equality between the administrative employees of the same category.
3. Work to delegate powers and reduce centralization of work by senior management (education managers), and activate the role of employee participation in decision-making to solve problems to enhance the spirit of love and trust they have.

4. Use dialogue methods to address conflicts within directorates and pay attention to the moral aspects of employees.
5. Finding an appropriate mechanism to provide a positive organizational climate in all its dimensions because of its stimulating effect on creativity.
6. Spreading the culture of administrative creativity among employees and developing it for its importance in developing administrative staff by education managers, and encouraging employees to be creative through incentives.

**The researcher also recommends the Palestinian Ministry of Education:**

1. Study the mechanism for implementing job recycling and laying the foundations and standards for recycling because of its impact on the behavior of employees, which is reflected in their performance and creativity in the directorate.
2. Establishing a department in the Ministry of Education concerned with the administrative creativity of administrative staff in all education directorates in Palestine.
3. Consider this study as a reference for the Ministry of Education on the reality of the organizational climate in the directorates of governorates in the south of the West Bank to study a mechanism to improve it for the better and raise the level of administrative creativity.

**Keywords** (organizational climate, administrative creativity)



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

2.1. مشكلة الدراسة

3.1. الأسئلة الرئيسية للدراسة

4.1. أهداف الدراسة

5.1. أهمية الدراسة

6.1. حدود الدراسة

7.1. متغيرات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.2. المقدمة

للتربية أهمية كبرى في جميع المجتمعات المعاصرة، خاصة مع تطوّر المعارف الطبيعيّة والإنسانيّة والعلوم الإداريّة، إذ لم يعد دورها يقتصر على نقل الثراث الثقافي والمعرفي فحسب، بل أصبح الأداة الأساسيّة للتنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة، وتعتبر الأداة الحيويّة للتغيير والنهوض في المجتمعات خاصة في البلاد التي تتعرض للاضطهاد والنكسات، ونتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم من تطوّر في كافة المجالات، أصبحت دراسة المناخ التنظيميّ جُل اهتمام الباحثين من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد والأهمية للمؤسسة. (اليونسكو، 1996).

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر، عملية للتغيير والتطوير، ولها من الآثار، والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة، أو الأسلوب الذي تُدار به تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، 1996).

ومنذ استلام السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تشكيل أول وزارة فلسطينية بقيادة فلسطينية وتحملت الوزارة الجديدة إدارة كافة المديرّيات المتواجدة في أنحاء الضفة الغربيّة وقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الوزارة لابد من توفير مناخ تنظيمي مناسب يُساعد كافة الموظّفين الإداريين، فالإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يُعبر عن الخصائص التي تُميز منظمة عن أخرى، ويشعر بها الأفراد العاملون

داخلها، بما يجعل لهذه الخصائص تأثيراً سلبياً أو إيجابياً في السلوك الوظيفي لديهم، وينعكس على الأداء والإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وبالتالي على تطور ونجاح واستمرارية المنظمة.

"وقد أولت الإتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، كما أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة على أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل، وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام المفتوح، وتحديد المهمات والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء، وبما لا شك فيه أن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية، وبالتالي عدم تمكنها من البقاء في الأسواق ومناقسة غيرها من المنظمات العاملة الأخرى." (حمود، 2002:164).

فالمناخ التنظيمي هو "تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تُحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة" (الشربيني، 1987:22).

كما يُشير المناخ التنظيمي إلى "الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تُميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات، على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل

وخارج جهة العمل، والتي بدورها تؤثر في إدراك واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها" (أبو بكر، 2005: 242).

فالمناخ التنظيمي هو "تعبير مجازي يُستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد المؤثرة على السلوك التنظيمي". (الذنيبات، 1999:34)، مما يؤدي إلى بروز الإبداع الإداري الذي يتأثر بالمناخ التنظيمي إيجابياً أو سلبياً داخل المنظمة.

والإبداع الإداري، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة فتشجع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (العميان، 2002).

فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة، تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادةً من الداخل (الزهري، 2002).

ويُمثل الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، لذلك فإن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، وتؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص فقط، وإنما يجب أن

يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث تكون مُتميزة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، ويتعبّر آخر أن يُصبح الابتكار والإبداع والتجديد السمة المُتميزة لأدائها وخدماتها (الزعيبي، 2012).

ويرى أبو بكر ( 2004:169) الإبداع الإداري بأنه "عملية مُنظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع".

ويرى الزهري (2002) أن الإبداع الإداري هو المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمُشكلات مطروحة، مع استثمار الفرص المتاحة، وهو المقدرة على الإحساس بالمُشكلة التي تتطلب المُعالجة والتفكير بشكل مُختلف ومُبدع لإيجاد الحل المُناسب، وما يُشجع الإبداع وجود بيئة اجتماعية مناسبة تُسهل تعاون الأفراد وتُعزز من المنافسة البناءة.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وما مدى تأثيره على هذه الأهداف سواءً كان إيجابياً أو سلبياً فهو يُعتبر عنصراً مؤثراً في أداء العاملين وإنتاجهم وإبداعهم في العمل، وقد برزت فكرة دراسة واقع المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مُديريات التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جنوب الضفة الغربية ومعرفة مستوى الإبداع لديهم.

## 2.1. مشكلة الدراسة

المناخ التنظيمي السائد داخل مُديريات التربية والتعليم قد يكون من أهم المُتغيرات التنظيمية التي تُعكس أجواء العمل داخل المديريات وقد يُؤثر سلباً أو إيجاباً على الموظفين الإداريين وعلى مستوى الإبداع الإداري لديهم.

ونَتِيجَة لِهذِهِ المُتَغِيرَاتِ الحَدِيثَةِ فِي مَجَالِ الإِدَارَةِ وَالتَّحَدِيَّاتِ الَّتِي رَافَقَتْ هَذِهِ التَّغْيِيرَاتِ بَرَزَتْ فِكْرَة مُشْكَلَة الدِّرَاسَة بِالتَّعْرِفِ عَلى وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي وَعِلاقَتِهِ بِالإِبْدَاعِ الإِدَارِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ لِدَى المُوظَّفِينَ الإِدَارِيِّينَ فِي مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ وَذَلِكَ بِطَرَحِ السُّؤَالِ الرَّئِيسِيِّ الآتِي:-

ما وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي وَعِلاقَتَهُ بِالإِبْدَاعِ الإِدَارِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُوظَّفِينَ الإِدَارِيِّينَ فِي مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ؟

وَيَتَفَرَّعُ عَنِ هَذَا السُّؤَالِ عَدَدٌ مِنَ الأَسْئَلَةِ التَّالِيَةِ:

### 3.1. أسئلة للدراسة

السؤال الأول: ما وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ؟

وَيَتَفَرَّعُ مِنْهُ الأَسْئَلَةُ الفَرَعِيَّةُ التَّالِيَةُ:

- السؤال الأول: ما وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَقُ بِالهِكْلِ التَّنْظِيمِي؟
- السؤال الثاني: ما وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَقُ بِالتَّكْنُولُوجِيَا؟
- السؤال الثالث: ما وَاقِعِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَقُ بِظُرُوفِ العَمَلِ؟

■ السؤال الرابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات ؟

■ السؤال الخامس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت؟

■ السؤال السادس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

■ السؤال السابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع؟

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

■ السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟

■ السؤال الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟

- السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟
  - السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟
  - السؤال الخامس: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟
- السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
- وينتفع منه الأسئلة الفرعية التالية:
- السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟
  - السؤال الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟
  - السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟
  - السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟



■ السؤال الخامس: هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة

نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات محافظات جنوب الضفة الغربية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

■ السؤال الأول: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة

نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟

■ السؤال الثاني: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر

الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

■ السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة

نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟

■ السؤال الرابع: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من

وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

■ السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة

الغربية ؟

▪ السؤال السادس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

▪ السؤال السابع: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

#### 4.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.
3. التعرف على العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.
4. التعرف على الفروق بين وجهات نظر الموظفين الإداريين (مدير التربية، مدير الدائرة الفنية، مدير الدائرة الإدارية، رؤساء الأقسام) في مديريات جنوب الضفة الغربية، وحول علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري.

#### 5.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية والذي يُعتبر أمراً مهماً من أجل تحقيق أهداف مديريات التربية في نجاح

العَمَلِيَّة الإِدَارِيَّة وَالتَّعْلِيمِيَّة، بِكِفَاءة وَفَاعِلِيَّة عَالِيَّة وَمَعْرِفَة مُسْتَوَى الإِبْدَاع الإِدَارِي لِلْمُوظَّفِيْنَ الإِدَارِيَيْن وَمَدَى تَأْثِيرُهُ بِالْمُنَاحِ التَّنْظِيمِي، وَتَكْمُنُ أَهْمِيَّتُهَا أَيْضاً فِي مَا يَلِي:

1. الأَهْمِيَّة العَمَلِيَّة: يُتَوَقَّعُ أَنْ تُقَدِّمَ الدَّرَاسَةُ تَغْذِيَّةً رَاجِعَةً لِلْمَسْئُولَيْنِ فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيمِ وَمُدْرَاءِ التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيمِ حَوْلَ وَاقِعِ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِي وَعِلَاقَتِهِ بِمُسْتَوَى الإِبْدَاع الإِدَارِي لَدَى الْمُوظَّفِيْنَ الإِدَارِيَيْن بِمَا يُسَاعِدُ فِي تَوْفِيرِ الظُّرُوفِ الَّتِي تُسَاعِدُ فِي تَطْوِيرِ وَتَنْمِيَةِ القُدْرَاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي التَّرْبِيَّة وَتَقْدِيمِهَا لِلْمَخْتَصِينَ بِالتَّخْطِيطِ فِي الْوِزَارَةِ.

2. قَدْ تُسَهِّمُ الدَّرَاسَةُ فِي تَحْدِيدِ تَوَجِّهَاتِ الْوِزَارَةِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ بِمَعْرِفَةِ الْعِلَاقَةِ الْمُمْكِنَةِ بَيْنَ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِي وَالْإِبْدَاعِ الإِدَارِي..... الخ

3. قَدْ تَكُونُ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ مَحْطَةً مِنْ مَحْطَاتِ البَحْثِ الْعِلْمِي أَمَامَ الْبَاحْثِينَ الْجُدِّدِ، وَتَكُونُ إِحْدَى الدَّرَاسَاتِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي إِثْرَاءِ المَعْرِفَةِ الْعِلْمِيَّةِ وَالنُّظْرِيَّةِ فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيمِ.

4. إِمْكَانِيَّةُ الاسْتِفَادَةِ مِنْ نَتَائِجِ الدَّرَاسَةِ فِي تَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ الوَضْعِ الْحَالِي وَتَعْزِيزِ نِقَاطِ القُوَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ فِي تَوْفِيرِ مُنَاحِ تَنْظِيمِي يَرْفَعُ مِنْ مُسْتَوَى الإِبْدَاعِ الإِدَارِي.

## 6.1. حُدُودُ الدَّرَاسَةِ

تَتَحَدَّدُ الدَّرَاسَةُ بِالآتِي:

1. الحُدُودُ الْمَوْضُوعِيَّة: اقْتَصَرَتْ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ عَلَى دِرَاسَةِ وَاقِعِ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِي وَعِلَاقَتِهِ بِالْإِبْدَاعِ الإِدَارِي فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيمِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُوظَّفِيْنَ الإِدَارِيَيْن فِي مَحَافِظَاتِ جَنُوبِ الضَّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ.

2. الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في محافظات جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

3. الحد البشري: تم تطبيقها على جميع مدراء التربية والتعليم والنواب ورؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية.

4. الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2020/2019.

### 7.1. متغيرات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** واقع المناخ التنظيمي ويشمل:

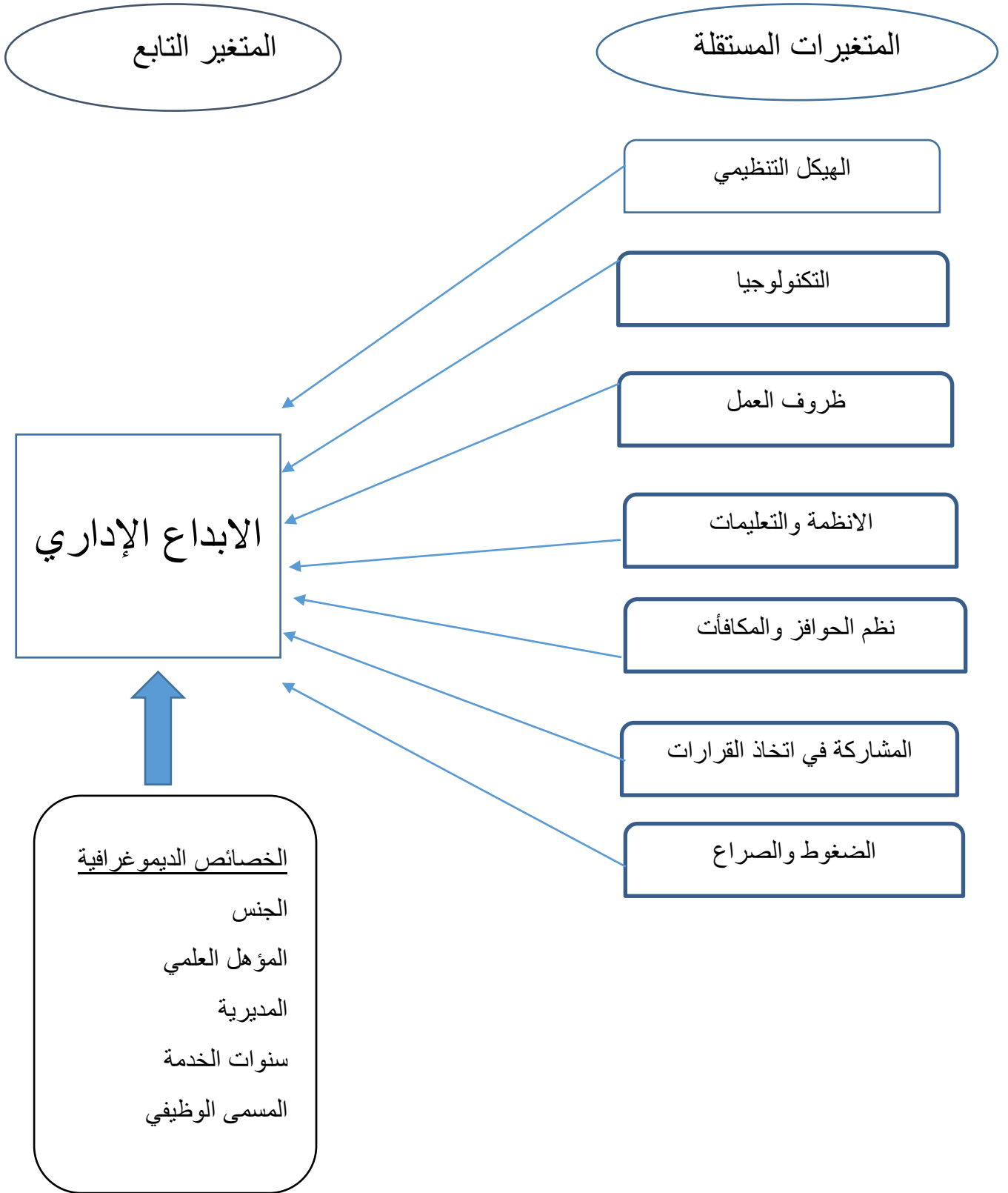
(الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل، الانظمة والتعليمات، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع).

**المتغير التابع:** الإبداع الإداري

**الخصائص الديموغرافية:** (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويعبر الشكل التالي عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

نموذج الدراسة رقم (1)



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1.2. المناخ التنظيمي
- 1.1.2. مفهوم المناخ التنظيمي
- 2.1.2. أهمية المناخ التنظيمي
- 3.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي
- 4.1.2. عناصر المناخ التنظيمي
- 5.1.2. أنواع المناخ التنظيمي
- 6.1.2. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
- 2.2. الابداع الاداري
- 1.2.2. مفهوم الإبداع
- 2.2.2. أنواع الإبداع
- 3.2.2. الحاجة للإبداع
- 4.2.2. عناصر الابداع الاداري
- 5.2.2. عملية الإبداع
- 6.2.2. مستويات الإبداع في المنظمات
- 7.2.2. دور البيئة التنظيمية في الإبداع
- 8.2.2. معوقات الإبداع
- 9.2.2. تنمية القدرات الإبداعية
- 3.2. الدراسات السابقة
- 4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.3. المناخ التنظيمي

لقد اهتمت الاتجاهات الفكرية الادارية الحديثة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبرىه لأثر المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وتطور مفهوم المناخ التنظيمي في إطار الفكر الإداري المعاصر.

"وتعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف إلى مستوياته والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة أهدافها المطلوبة منها وأهداف العاملين فيها، فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع" (عباس، 2005:21).

#### 1.1.2. مفهوم المناخ التنظيمي

"اخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في النظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف إلى نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة" (السكران، 2004:13).

عرّف "محمد الصيرفي" (2009م) نقلا عن "فورماند وجلمر Forhand and Gelmer" المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها" (الصيرفي، 2009: 258).

يبين هذا المفهوم أن المنظمة تتميز عن غيرها من المنظمات من خلال مجموعة خصائص المناخ التنظيمي ومدى تأثير هذه الخصائص على العاملين في المنظمة.

كما عرّف "محمد قاسم القريوتي" (2009): "المناخ التنظيمي بأنه هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم". (القريوتي، 2009:170).

يبين هذا التعريف أن خصائص البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر في سلوك العاملين وادراكهم لتلك البيئة وكذلك عرفه "عيسى قبوقب" (2009م) نقلاً عن "لتوين وسترينجر Litwin and Stringer" بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (قبوقب، 2009:163).

وعرف (كلارنس نيول) في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة التربوية حيث عرف المناخ المؤسسي بأنه (المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم والمواد "الأشياء"، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها ويتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف). (حمادات، 2008:15).

ويرى محمد حسن (2008م) بأن: "المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات". (محمد، 2008:111).

وعرفه "محسن الكتبي" (2005م): " أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة



المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يحب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها".

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً. (الكتبي، 2005:97).

وعرفه بحر (2005: 260) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف. عرف تاجيري: (tagiuri) المناخ التنظيمي على أنه الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم". (الصرفي، 2005:332).

وعرفه خضير حمود في كتابه (السلوك التنظيمي)، "أن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تشير في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية". (حمود، 2002: 164-165).

ومن خلال ما سبق ترى الباحث أنه رغم تعدد المفاهيم للمناخ التنظيمي إلا أنها تتفق في معظمها أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات أو العوامل التي تصف بيئة المنظمة الداخلية وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمتع هذه السمات أو الخصائص بالثبات

النسبي أو الاستقرار مما ينعكس على توجيه سلوكيات ودوافع تؤثر على الرضا والتحفيز والابداع للعاملين في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، ومنهم من اعتبر أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها العاملون فيها، ورغم هذا الاتفاق في المفاهيم للمناخ إلا أنه لا يوجد تعريف شامل موحد ويرجع ذلك لاختلاف توجهات الباحثين.

وبناءً على المفاهيم السابقة نعرف المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة من العوامل والخصائص التي توصف البيئة الداخلية للمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتتسم هذه الخصائص بالثبات النسبي أو الاستقرار الذي ينعكس على اتجاهات وقيم ودوافع وسلوك العاملين فيها، والتي تحدد مستوى الرضا والتحفيز والابداع الوظيفي داخل المنظمة بما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

## 2.1.2. أهمية المناخ التنظيمي

تتميز بيئة أي منظمة عن غيرها بالمناخ التنظيمي السائد فيها وتختلف أنواع المنظمات وطبيعة العمل للعاملين فيها، لذا نجد اختلاف في الخصائص والاجراءات وطبيعة العلاقات بين العاملين وتفاعل العاملين مع البيئة التنظيمية الداخلية، من هنا تبرز أهمية المناخ التنظيمي الذي يركز على العاملين وخبرتهم وتجاربهم وعلمهم وثقافتهم، وعلى بيئة العمل الداخلية.

"بيئة العمل الداخلية تصف الخصائص المتميزة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخات البيئية، والتي من أشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم اجراءات العمل، والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وجماعة العمل، وظروف العمل، والأخيرة تمثل بيئة العمل الخارجية والتي تشكل الاطار العام الخارجي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية" (المدهون، والجيزاوي، 1995: 105).

"ويعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد من حيث: تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية." (المغربي، 2007:17).

"فسلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام." (جميل، 2006:25).

"من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال بتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع." (الكتبي، 2005:98).

وبناءً عليه يمكن تقسيم بيئة المنظمة إلى: (الطراونه، وآخرون، 2012).

1. **البيئة الداخلية:** وتتمثل في العناصر داخل المنظمة والتي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات

من أهداف وسياسات ادارية وأنظمة عمل وتنظيم اداري وموارد بشرية، وغيرها.

2. **البيئة الخارجية:** وتتمثل في عناصر البيئة الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة،

وتتشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

مما سبق ترى الباحثة أهمية المناخ التنظيمي للمنظمة والعاملين فيها حيث يؤثر في سلوك

العاملين ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يؤثر على تحفيزهم وقدرتهم على الابداع في ظل المتغيرات

التي قد تطرأ على المنظمة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وينعكس على تحقيق أهداف

المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، وضمان استمراريتها وتطورها.

### 3.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي

تعددت الأبعاد حول المناخ التنظيمي بناءً على الباحثين والكتاب بسبب المتغيرات والعوامل

لبنيات المنظمات، بالإضافة لاختلاف مداخل الدراسات، فالمناخ التنظيمي يلعب دوراً بارزاً في اكمال

السلوك الوظيفي والاخلاقي للموظفين، وباختلاف بيئات المديرين أو المنظمات تختلف البيئة الداخلية

لكل مديرية لأنها تتأثر بقيم وتجارب الموظفين وتؤثر في سلوكهم وإدراكهم لبيئة العمل والتفاعل معها

إيجابياً أو سلبياً، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

#### 1. مرونة التنظيم

"يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية

والخارجية. فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة

المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على

استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره. " (العميان، 2008:309).

## 2. التدريب والتنمية الإدارية

"يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم. إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار." (كاظم، 2002:167).

"أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة." (الكتبي، 2005:100).

## 3. أنماط السلطة

"السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تفويض السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات. إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالباً بالتصلب والتسلط وعدم

المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل و بالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي". (العميان، 2008:306).

#### 4. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

"فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها." (عبوي، 2002، 123).

"إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة. إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح." (كاظم، 2002:167).

## 5. اسلوب التحفيز

"إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع." (عبوي، 2006: 123).

## 6. الاستقرار والأمن الوظيفي

"هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار." (كاظم، 2002: 167)

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه.

## 7. مراعاة الموضوعية في نظام الترقية

"يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد." (الكتبي، 2005:100).

## 8. زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة

"كلما زادت الأهمية التي تعطىها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد." (الكتبي، 2005:102).

### 4.1.2. عناصر المناخ التنظيمي

نلاحظ من خلال مفهوم المناخ التنظيمي وابعاد المناخ التنظيمي أن عناصر المناخ التنظيمي تتكون من مجموعه من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض لتشكل البيئة الداخلية للمنظمة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاطار النظري ستركز هذه الدراسة على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث حصرت عناصر المناخ التنظيمي في سبعة عناصر تلبي احتياج الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل، الانظمة والتعليمات، نظم الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع). ، فجميع عناصر الدراسة تشكل بيئة المناخ التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم وتعتبر مهمة لبيئة العمل الداخلية، والتي تؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ورضاهم وابداعاتهم وعلاقاتهم بين المستويات الادارية. ولقد حددت بعض الدراسات عناصر المناخ التنظيمي حسب احتياجات الدراسة.



كدراسة عبيدة (2016) واعتمد العناصر أو الأبعاد السبعة وهي (الأنظمة والقوانين، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل).

ودراسة مجد (2017) حيث تناولت ثلاث أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، العلاقات الادارية).

ودراسة العرابي (2015) تناولت عشرة عناصر وهم (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، طبيعة العمل، نظم الاجراءات).

ودراسة بحر (2008) تناولت ستة أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا).

دراسة الشنطي (2006) تناولت سبعة أبعاد وهي (اتخاذ القرار، تدفق الاتصالات، نظرة المنظمة للعنصر البشري، تكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، التعاون، تنمية المنظمة للقيم الجيدة لدى العاملين).

## 1. الهيكل التنظيمي

هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات داخل المنظمة، من حيث التقسمات التنظيمية وأنماط الاتصالات، وهو الذي يدل على المستويات الإدارية داخل المنظمة و يبين نمط السلطة ومراكز إتخاذ القرارات.

ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة او الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة، ويقوم الاداريون والقيادات المسئولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في ابسط صورة

يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها (فليه، وعبد المجيد، 2009).

وقد عرف (stonar) الهيكل التنظيمي (نقلاً عن: الطراونه، وآخرون، 2012) بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الأداء لا بد من أن يتسم بالخصائص التالية (الشماع وحمود، 2007).

أ- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

ب- المرونة من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم ولا يمكن الاستغناء عنه فالهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة والتوازن بين الصلاحيات والمسؤولية، والعدالة في توزيع المهام بين الأقسام والدوائر وتحديد مراكز اتخاذ القرارات يسهم في تواجده مناخ تنظيمي يميز الموظفين في أدائهم ويميز المديرية في إدارتها وكفاءتها لتحقيق أهدافها.

## 2. التكنولوجيا

وأشار خضير حمود في كتابه (السلوك التنظيمي) (حمود، 2002: 171- 172) أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، ومن وجهة نظر التكنولوجيا يُعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتثاثها واعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع إذ أن التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

- أ- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- ب- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقيق معها التلاحم المنظم بأقصى كفاءة وفاعلية.
- ت- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- ث- تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- ج- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

ولقد اهتمت الباحثة بمعرفة مدى توفر وتوظيف التكنولوجيا في مديريات التربية والتعليم لما لها من أهمية في تحقيق أجواء تنظيمية بعيداً عن الروتين في الأداء والتي تساعد في توفير الوقت والجهد في انجاز المهام وتسهم في إطلاق ابداعات العاملين فيها، وتحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

### 3. ظروف العمل (موائمة البيئة المادية للعمل في مبنى مديريات التربية والتعليم)

تعتبر ظروف بيئة العمل المادية المتوفرة في مكان العمل عنصراً مؤثراً على كفاءة الموظفين الإداريين وزيادة رغبتهم بالعمل في المكان إلى حد كبير، فتهيئت مكان العمل بعناصر البيئة المادية الداخلية تساعد الموظفين على إنجاز العمل وزيادة قدرتهم على العطاء بما يمنحهم حافز معنوي لزيادة الكفاءة والابداع في عملهم في المديريات وتطوير وابتكار أساليب جديدة في العمل.

وتضم البيئة الداخلية للعمل في المديريات العديد من العناصر أهمها:

**الإضاءة:** حيث تعتبر الإضاءة الجيدة من عوامل زيادة وارتفاع إنتاجية الفرد وأدائه الوظيفي، وذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيراً ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري (كمال، 2007).

فالإضاءة الضعيفة في مكان العمل تؤثر على نظر الموظفين سلبياً ونفسياً حيث تؤدي إلى إرهاقهم وضعف إنتاجيتهم نتيجة الشعور بالتعب والإرهاق بينما في ظل توفر إضاءة مناسبة تتلائم مع طبيعة العمل سيؤدي ذلك إلى زيادة الدقة والجودة في العمل.

**الحرارة والتهوية:** تعتبر الحرارة والتهوية من عناصر بيئة العمل الداخلية، فهي إما أن تكون مفعلة أو مثبطة، فدرجة الحرارة والتهوية سواء في الصيف أو في الشتاء عامل مؤثر جداً في صحة الأفراد العاملين وفي أدائهم الوظيفي، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للعاملين ويجعلهم

متوترين، إلى جانب أنها تؤثر سلباً في جهازهم التنفسي، وبالنسبة للبرودة فهي تؤدي إلى أمراض الروماتزم والتهابات الرئة المزمنة (العقيلي، 2005).

والندفة والتهوية في بيئة العمل الداخلية تحفز الموظفين على الالتزام بالتواجد في العمل بما يزيد من الرضا الوظيفي لديهم ويحفزهم على أداء العمل الذي حتما سيرفع من مستوى الابداع لديهم.

**الأمن والسلامة:** توفير عوامل الأمن والسلامة لكافة الموظفين داخل المديرية من حيث الأثاث والتجهيزات المكتبية الملائمة لطبيعة العمل ومخارج الطوارئ والبعد عن أماكن الضوضاء التي تسبب التشتت في العمل.

#### 4. الأنظمة والتعليمات

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والأجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات و كيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (المغربي، 2009:298).

إن وجود أنظمة والتعليمات واللوائح بشكل واضح ومرن، وتطبيقها بعدالة وانصاف على جميع الموظفين دون استثناء، قد تؤثر بشكل كبير على أداء وتشجيع الموظفين على الابداع في عملهم، فعدم وجود القوانين واللوائح يضعف روح التحفيز والعتاء وتزيد من الروتين والملل في العمل، بما يضعف أداء المديرية، ويسهم في تفعيل عمل النقابات.

## 5. نظم الحوافز والمكافآت

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (المغربي، 2009: 365).

لذا إن إدراك المديرية لأهمية نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتبنيها نظم حوافز ومكافآت جيدة تعمل على تطبيقها بعدالة بين الموظفين، تسهم بإيجابية المناخ التنظيمي وزيادة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها: المادية كالترقية وزيادة الرواتب والمكافأة المادية، والمعنوية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع لمشكلات العاملين السلبية، والتي تعمل على تجنبهم التصرفات التي تتعارض مع التشريعات والوائح السائدة تقاديا للعقوبة كالانذار والخصم من الرواتب وحجب الترقية. (الصيدلاني، 2000: 48).

## 6. مشاركة العاملين في صنع القرارات

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل

السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها. ( كاظم، 2002:171).

ترى الباحثة أن المشاركة في صنع القرارات الهامة في مديريات التربية والتعليم تسهم في تعزيز الثقة بين المستويات الإدارية، وثقة الموظفين بأنفسهم وتنمي روح الانتماء والدافعية نحو العمل، وتلزم الموظفين الاداريين بالتنفيذ لهذه القرارات برضا وتعاون، وتساعد في حل المشكلات العادية والطارئة في العمل، بما يحفزهم على الابداع الاداري لتحقيق أهداف المديرية.

## 7. الضغوط والصراع

تنعكس الضغوط التي تصيب الأفراد العاملين في المنظمة على سلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وإن أغلب مصادر هذه الضغوط هي من مدخلات البيئة المحيطة، ويعرفها (lazarus) بأنها أحداث خارجية أو متطلبات استثنائية تجعل الفرد في وضع غير اعتيادي، بينما يعرفها (warchel) بأنها عبارة عن احساسات واستجابات للبيئة ولأحداثها التي تبدو بصيغة تهديدات (الكبيسي، 24، 1998).

بينما يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في المنظمات وهو أمر حتمي لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، وأن أية المنظمات لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. والصراع قد ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الادارية أو بين الأفراد (اللوزي، 2003:47).

فالمضغوط قد تولد صراع سلبي أو إيجابي داخل الأقسام الادارية أو خارجها ونتيجة وجود تعارض وعدم تفاهم أو انسجام بين الموظفين ينعكس سلبياً على أداء وفاعلية الموظفين، فيصبح الصراع عائق لعملية اتخاذ القرارات التي تواجه الموظفين وصعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه نتيجة عدم التوافق بين الموظفين.

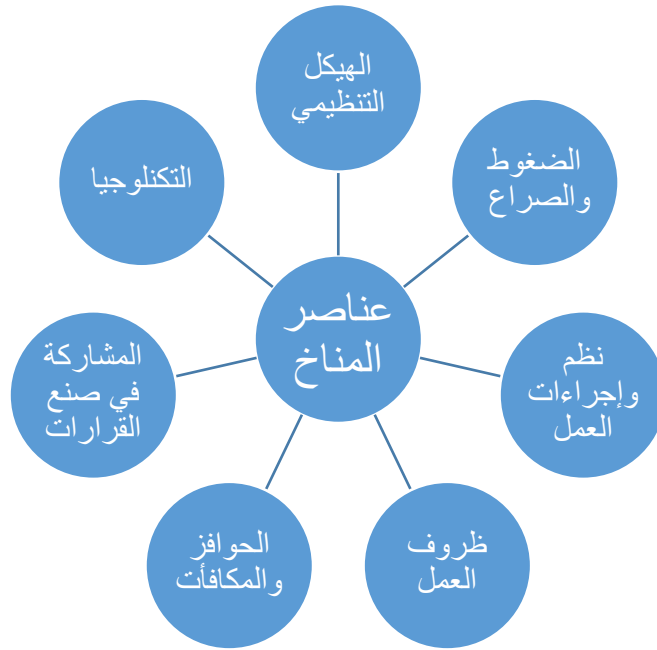
فالصراع يشكل حالة تعطيل وعدم توازن داخل المديرية نتيجة تعارض في المصالح والأهداف بين المستويات الإدارية وبين الموظفين في نفس المستوى، وحتماً سيؤثر على أداء ورضا وابداع الموظفين.

بينما الصراع الايجابي الذي يخدم مصلحة المديرية سيؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل ويزيد من المنافسة بين الموظفين لتحقيق الذات والتثبيت في العمل.

ومن خلال ما سبق نرى إن الخصائص والسمات التي تشكل العلاقات للبيئة الانسانية في العمل تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية الموظفين على المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين يسودها التوتر أو التفاهم فإن ذلك ينعكس على عمل وأداء الموظفين، وبالتالي على المناخ التنظيمي.



الشكل رقم ( 2 ) يوضح العناصر المكونة للمناخ التنظيمي لهذه الدراسة



عناصر المناخ التنظيمي

(إعداد الباحثه)

## 5.1.2. أنواع المناخ التنظيمي

تعدد أنواع المناخ التنظيمي بين الباحثين حيث أشار (شامي، 2010) إلى ستة أنواع للمناخ التنظيمي وهي: (المناخ المفتوح، المناخ المغلق، المناخ المستقل، المناخ المنضبط، المناخ العائلي، المناخ الأبوي)، وسنوضح المفاهيم كمال يلي:

1. المناخ المفتوح: يتمتع الموظفون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم، والتفاهم فيما بينهم، ويتميز هذا النوع بوجود علاقات إجتماعية جيدة بين الموظفين بما يؤثر على سير العمل فيما بينهم.

2. المناخ المستقل: يتميز الموظفون فيه بمستوى عالي من الاستقلالية والحرية في ممارسة أعمالهم الوظيفية، وإشباع احتياجاتهم النفسي والاجتماعي وتسوده حالة من التعاون بين الموظفين بما يسهل اتمام العمل بسهولة.

3. المناخ المنضبط: يتميز بالجدية والالتزام بالعمل وزيادة الاجراءات للمعاملات الورقية بما يضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين نتيجة كثرة الأعمال وزيادة الروتين، مع المحافظة على سلامة الروح المعنوية وقيامهم بعملهم على أكمل وجه.

4. المناخ العائلي: يتميز بعلاقات اجتماعية أسرية أصلية يسودها المحبة وتفضيل الآخر والتعاون بين الموظفين بما يؤثر على جودة العمل وزيادة الانتماء والولاء.

5. المناخ الأبوي: يؤكد هذا المناخ على الإنتاجية في العمل ويمارس فيه المسؤول دور التسلط والتوجيه على الموظفين بهدف المصلحة العامة للعمل دون الإهتمام بإمكانيات الموظفين وقدراتهم على التخطيط.

6. المناخ المنغلق: يتصف هذا النوع من المناخ بالصلابة الادارية، والإحساس بالاهتزاز سواء في انجاز العاملين أو الرضا عليهم فالموظفين تسودهم حالة من الاحباط لانعزال المسؤل الاداري وعدم إهتمامه بالموظفين بما ينعكس على إنخفاض روحهم المعنوية.

وهناك أنواع أخرى ذكرها (عيسى، 2014: 80-81)

1. "المناخ المراقب أو الموجه: يهتم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول، ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، أما الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة إلى حد ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، ولا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، لأن الإهتمام الأول يتركز على المهمة وعلى إنجاز العمل.

2. المناخ التنظيمي الإيجابي: وهو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد، ويتميز بالميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين، وإلى المكافآت المبنية على الإبداع ونتائج الأعمال، ومدى تقديم الأفكار الجيدة، ويقوم على اللامركزية، حيث يحظى المرؤوسين بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، والترقية والتقدم في العمل بحسب مدى الانجاز الذي يحققه الفرد، وزيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم. وفيه يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. ويتميز بعلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة، ويتميز بالحالة معنوية العالية لدى العاملين، وبتنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

3. المناخ التنظيمي السلبي: وهو عكس التنظيم المناخي الايجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد، ويتميز بأن العمل فيه روتيني وبيئته تماماً عن الابداع وروح الابتكار، ويتميز بالمكافآت المبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال الابداع، والعمل فيه يقوم على المركزية، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات. ويتميز بركود الأفراد وضعف في قدراتهم ومهاراتهم، يؤدي هذا إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.

من هنا ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي الإيجابي يتأثر بعدة عوامل وعناصر التي هي محل هذه الدراسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل (البيئة المادية للعمل)، الأنظمة والتعليمات، نظم الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع). فجميع عناصر الدراسة تشكل بيئة المناخ التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم وتعتبر مهمة لبيئة العمل الداخلية، والتي تؤثر بشكل إيجابي على أدائهم ورضاهم وابداعاتهم وعلاقاتهم بين المستويات الادارية، فالهيكل التنظيمي المرن مع توفر التكنولوجيا الحديثة، التي تساعد على توفير الوقت والجهد في ظل بيئة مادية متكاملة من حيث المكان والأدوات المكتبية المتوفرة، وفق وجود تعليمات واضحة ونظام حوافز عادل، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تحفز الموظفين داخل المديريات بالعمل بروح المحبة والتوافق والانسجام وإنجاز المهام الوظيفية بدقة وابداع، وتقلل من الضغوط والصراع وتخلق حالة من المنافسة الإيجابية بين المستويات الادارية.

## 6.1.2. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما يلي (الوزان،

2006: 25-28).

## أولاً: العوامل الخارجية وتشمل

1. الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل التنظيم وأدائه، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على إتجاهات القادة واهتماماتهم، وكيفية تعاملهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.
2. ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية "الاضاءة والاثاث وتنظيم المكاتب والتهوية"، التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توفر بيئة سليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الاحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.
3. البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء أكانت قيوداً سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.
4. البيئة التكنولوجية: حيث تعد تلك البيئة الأساسية التي تستطيع أن تتطرق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية مما سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.
5. البيئة الاجتماعية: ويقصد بتلك البيئة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

6. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

### ثانياً: العوامل الداخلية: وتشمل

1. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن ((البيروقراطي))، فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

2. النمط القيادي المتبع: ويؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك المرؤوسين وأدائهم، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على بيئة عمل منتجة.

3. بطء التقدم الوظيفي: يعد البطء في عملية الترقيّة من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أية منظمة، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى العاملين ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

4. المبالغة في المسؤوليات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له، مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.

5. غموض التعليمات: تزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم نتيجة تقييم أدائهم، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة اليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم

(الوزان، 2006: 25-28).

6. نظام الأجر والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجر عادل وحوافز - مادية ومعنوية - مرضية، يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبون أيضاً في الإستمرار بالمنظمة.

7. أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

8. درجة الإثراء الوظيفي: ويقصد به توفير الرغبة والتحفز لدى الفرد بالوظيفة المناطة بها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي: شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه، وشعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العامل الذي يقوم به، والمعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله. (الوزان، 2006: 25-28).

9. الصراع التنظيمي: يرى معظم الإداريين المعاصرين إمكانية توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها، وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه. فالنظرة الحديثة تعد الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة المنظمات. (حمزاوي، 2008: 133)، ويلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من تحسين المناخ التنظيمي، والمحافظة على معنويات العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

## ثالثاً: العوامل الشخصية وتشمل

1. قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب إليه نوعاً ما من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته.
2. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم، وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
3. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف في الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، 2005: 337).

## 2.2. الإبداع الإداري

### 1.2.2. مفهوم الإبداع

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والإنفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا يعد الإبداع أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات. (عوض، 2013: 12).



ولقد حاول الكثير من المفكرين والباحثين وضع تعريف للابداع فاتفقوا في نفس المفهوم وهو إيجاد شيء جديد واختلفوا في الشمولية ونستعرض بعض التعاريف للابداع والابداع الاداري الذي هو موضوع الدراسة.

فالإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق". (إبراهيم وآخرون، 1992: 43).

أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع، بأنه "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة". (Swannel, 1993, p549). ويعرف الكاتب فضل الله الإبداع بأنه "خروج على المؤلف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد". (فضل الله، 1986: 80).

أما الكاتب إيفان (Evan) فيعرف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (willian, 1993, pp120- ) (121)

ويعرف الكاتب دراكر (Drucker) الإبداع بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". (Peter, 1985, ) (p30).

ويعرف الكاتب دافت (Daft) الإبداع بأنه "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة". (Richard, 1992, p245).

وعرفه إبراهيم الغمري في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة) أن الإبداع هو "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه" (الغمري، 79).

وفي رأي كاتب آخر "فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة" (Teresa,1983,p138)

أما مفهوم الإبداع الإداري الذي هو محور هذه الدراسة فهو قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدام وسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية، وبطرق مختلفة (ابو جامع، 2008).

وعرف (القحطاني، 2001) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالادراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم. (القحطاني، 2001: 338).

وترى الباحثة أن معظم التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع اتفقت على أن الإبداع هو إنتاج شيء لم يكن موجوداً سواء كان منتجاً جديداً أو فكرة جديدة، ونستنتج مما سبق أن الإبداع الإداري هو عبارة

عن مهارة ذهنية وقدرة الفرد على تقديم أفكار وأساليب إدارية جديدة قابلة للتطبيق، تمكنه من مواجهة التغيرات البيئية المختلفة، وتعمل على تطوير العمل بكفاءة وفاعلية عالية ليعود بالمنفعة على المؤسسة.

## 2.2.2. أنواع الإبداع

لقد أشار الدكتور حسين في كتابه (السوك التنظيمي، 2004: 346) إلى أنواع الإبداع واعتمد التصنيف التالي:

1. إبداع إداري يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. (حريم، 2004: 346).

2. إبداع فني/ تقني. أما الإبداع الفني التقني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها. (Daniel,1991,p424).

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل. (حريم، 2004: 346).

ومن ناحية أخرى يميز الكاتب ماركيز (Marquis) بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره "إبداعاً بالتبني" أو تقليداً.

من هنا ترى الباحثة أن الابداع الاداري هو الأنسب لهذه الدراسة التي تشمل الموظفين الاداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير التربية، المدراء النواب، رؤساء الأقسام) في مديريات التربية والتعليم فالابداع الاداري يعد من أهم عناصر التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية لما له من تأثير في درجة تطور وتقدم المؤسسات وضمان استمراريتها بكفاءة وفاعلية نتيجة التشجيع للقدرات الفردية أو الجماعية للموظفين لتحفيزهم على الابتكار والابداع في أساليب وطرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة لهم وسرعة في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل بما يسهم في جو تنافسي صحي أي دون صراعات سلبية.

### 3.2.2. الحاجة للإبداع

الإبداع هو ظاهرة منذ القدم، فالإنسان ومنذ خلقه يحاول أن يخترع ويبدع في كافة المجالات لتحسين معيشته، والمنظمات الحديثة بحاجة ماسة للإبداع لضمان بقائها، ولما تتعرض له من ضغوط وصراعات داخلية وخارجية، وأهمها المنافسة القوية والعولمة، والظروف البيئية الداخلية، والأنظمة والقوانين وطموحات الموظفين في إثبات قدراتهم الإبداعية في العمل، من هنا تكمن الحاجة للإبداع لتتمكن المنظمة من الاستمرارية والتطور لضمان بقاءها.

ويرى الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه فيرون أن الإبداع مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المنظمة منافسة. (Ivancevich,1999, p548)

ويشير الكاتب دراكر (Drucker) إلى أن "الإبداع عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً. فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر، فإن الزوال يأتي سريعاً". (drucker,1985,p37)

ويرى (الصرن، 2001) أهمية الابداع الاداري من خلال النقاط الآتية:

1. تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
2. حاجة المؤسسات التعليمية الى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
3. يزيد الابداع الاداري من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
4. يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير الكلي.
5. يساعد الابداع في تحقيق الذات والشعور بالانجاز لدى جميع العاملين.
6. يساعد الابداع في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم.
7. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
8. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
9. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
10. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

11. يساعد الأفراد في تحقيق أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ومن ثم قدراتهم على الظهور بصور ابداعية متجددة ومستمرة.

12. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

13. حسن استغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.  
(الصرن، 2001: 195).

نلاحظ أن معظم الكتاب والباحثين أجمعوا على أن الابداع في المنظمة ذو أهمية كبيره لضمان بقاءها وتميزها، لذا فمديريات التربية والتعليم بأمس الحاجة للابداع لأنها تعتبر متغير مهم في بناء الإنسان، فمستقبل الأمم يعتمد على نوع متميز من الموظفين الإداريين في كافة المجالات وإحداث تغيرات فعلية في توجهاتهم وسلوكهم في ضوء التطور والتكنولوجيا والتحديات التي تواجه مدراء التربية والمدراء النواب، ورؤساء الأقسام بما يزيد التنافسية والتميز بين الأقسام والمديريات، وإثبات الذات وزيادة الثقة بالنفس فهذه المستويات الادارية هي صاحبة القرارات والتخطيط والمشرفه على كافة النشاطات والإجراءات والرقابة على أعمال المديرية ويقع على عاتقها التخطيط والتطوير لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية عالية.

## 4.2.2. عناصر الابداع الاداري

هناك مجموعة من العناصر التي يتسم بها الابداع الداري، كما ذكرها ابو لبوح وجرادات (2013)

1. الأصالة: ويقصد بها التوصل إلى أفكار أو خبرة جديدة، وأن يقدم الموظف استجابات غير مالوفة بالنسبة لموضوع ما، وهي تعني جودة الأفكار وحدائتها.

2. الطلاقة: ويشير المصطلح إلى استجماع أكبر قدر من الأفكار والاقتراحات التي تتصل بموقف ما. وذلك خلال مدة زمنية معينة.

3. المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع.

4. الإحساس بالمشكلة: ويعني ذلك أن يكون المبدع الإداري قادراً على الإحساس بوجود المشكلات والوعي بهذه المشكلات، أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة التنظيمية أو الموقف.

5. مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد. واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأيّة معوقات تقف في طريقه.

6. المخاطر: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، والذي يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7. القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

## 5.2.2. مراحل عملية الإبداع

يوجد عدة نماذج مقترحة من الكتاب والباحثين لمراحل عملية الإبداع، ولا يوجد إختلاف بينهم حيث أشار الدكتور حسين حريم في كتابه (السلوك التنظيمي، 2004) أن هناك نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض. (حريم، 2004: 348-349).

يقترح الكاتبان كرايترز وكينيكي (Kreitner & Kinicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

1. الإعداد (Preparation): وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.
2. التركيز (Concentration): وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
3. الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
4. الشروق الإلهام (Illumination): بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
5. الإثبات/ التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو

تجربتها. (Robert ,1992,p578)

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فحدد مراحل الإبداع كما يلي:



1. الاهتمام (Interest): تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام (أو الشعور بالحاجة)، إذ لا بد من وجود شيء يرضي نفسه.

2. الإعداد (Preparation): وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3. الاحتضان (Incubation): تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة، وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.

4. البزوغ/ الشروق (Illumination): وفيها تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب: أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

5. التحقق (Verification): وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك. (عساف، 1994: 277-278).

نلاحظ أن مراحل الابداع التي ذكرت من قبل الكتاب هي فعلياً متداخله لحد كبير ومتشابهة والترتيب في الخطوات قد يكون غير قابل للتنفيذ وقد تسبق خطوه الأخرى وممكن طرح فكرة وتكون

ولادتها انية دون الحاجة لها أو دون الاستشعار بوجود مشكلة، وتسهم في تطوير أو تغيير يعود على المنظمة بالمنفعة.

## 6.2.2. مستويات الإبداع في المنظمات

لقد قام (تاييلور) بتقسيم الإبداع على مستويات مختلفة هي (حمود، 2007: 3).

1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
  2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو سلعة أو خدمة.
  3. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة.
  4. الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
  5. إبداع الانثبات: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار واقتراحات جديدة.
- ومن وجهة نظر أخرى قسم (الحريز، 2008: 200) الإبداع إلى ثلاثة مستويات هي:

1. الإبداع على مستوى الفرد: ويتم التوصل فيه من قبل أحد الأفراد ومن مميزاته حب الاستطلاع، المثابرة، الاستقلالية، الثبات والمرونة.
2. الإبداع الجماعي: يتم التوصل فيه من قبل الجماعة وهو أكثر فائدة من الإبداع الفردي إذ أن الجماعة تساعد على:

- إيجاد حلول أفضل من حلول الفرد.
- التنوع الكبير من خلال الجماعة.
- أفراد الجماعة أكثر سبلاً للإبداع.

3. الابداع التنظيمي: ويتم التوصل فيه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

ولاننا نبحث في معرفة مستوى الابداع لدى الموظفين الاداريين من (مدير التربية والمدراء

النزب ورؤساء الأقسام حيث ركزت الدراسة على ابداع الفرد تشير هنا إلى خصائص الفرد المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع: (حريم، 2004: 350-351).

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على

تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومنتشك

ومفتوح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً

اقتصادية صعبة.

## 7.2.2 دور البيئة التنظيمية في الإبداع

الإبداع لا يأتي من فراغ ولا بد من وجود حوافز من البيئة التنظيمية للمنظمة ومن هذه

الجوانب المتغيرات التي تشجع و تحفز الإبداع ما يلي: (حريم، 2004: 255-256).

1. الهيكل التنظيمي العضوي يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من

التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل

الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

2. إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع، حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
3. يتزايد الإبداع في حال توافر الموارد .
4. الاتصالات المكثفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة، فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.
5. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
6. طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف. يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.
7. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام.
8. خصائص فريق جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.
9. أنظمة العوائد والحوافز (Rewards and Incentives): مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد).

## 8.2.2. معوقات الإبداع

### أولاً: المعوقات الشخصية

ويقصد بالمعوقات الشخصية تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الاسري والمدرسي والاجتماعي، وأهمها ما يلي:

1. ضعف الثقة بالنفس: الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الابداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس

يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المألوفة وعواقبها.

2. الميل للمجاراة: إن النزعة للامتثال للمعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية،

وتحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الابداعي.

3. الحماس المفرط: تؤدي الرغبة الفردية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الانجازات إلى

استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الابداعية دون

استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج الى وقت أطول.

4. التشبع: يعني التشبع الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي

بحيثيات الوضع الراهن، وعد دقة المشاهدات.

5. التفكير النمطي: يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة.

6. عدم الحساسية أو الشعور بالعجز: من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الابداعي اليقظة

والحساسية المرهفة للمشكلات. وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي،

فإن الشخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله، ويتخلى عن

المبادرة في استشراف أبعاد المشكلة والإنشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها.

7. التسرع وعدم احتمال النهوض: ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل او حلول عدة لها، ومن ثم افضلها. (حمود، 2002).

### ثانيا: المعوقات التنظيمية

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الابداع فهي كثيرة، ومن أهمها (الطروانة واخرون، 2012):

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.
3. المناخ التنظيمي غير الصحي.
4. عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة.
5. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
6. سوء ادارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
7. العمليات الادارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
8. عدم توافر الموارد اللازمة.
9. عدم توفر دعم ومساندة الادارة للمبادرة، واختيار الأفكار والحلول الجديدة.

### ثالثاً: المعوقات الاجتماعية والثقافية

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول أحياناً دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية. (حمود، 2002).

### رابعاً: المعوقات البيئية

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة والفقير، البطالة التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل وأسعار الفائدة ونظام السوق والتجارة... الخ أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية... الخ، إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانيات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء. (حمود، 2002).

### 9.2.2. تنمية القدرات الإبداعية

لقد أسهم علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرات الإبداعية لدى الفرد سيما وأن الإبداع يرتبط أساساً بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم اكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة وقد اقترح العالمان كينكي وكرتنر على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الوسائل التالية:

1. إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.

2. أن يتم تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المنظمة.

3. تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
4. التذكير باستمرار أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
5. توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين وتساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
6. تشجيع العاملين في النظر للمشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها.
7. لا يدع المدير أسلوبه في اتخاذ القرارات يشل إمكانية الآخرين في اتخاذ القرارات بصورة مختلفة مع أسلوبه في القرار.
8. منع العاملين في الانغماس في المشاكل الآتية والبسيطة.
9. التأكد من أن المبدعين ليسوا منغمسين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
10. السماح للعاملين بأوقات للراحة في اللعب واللهو.
11. تشجيع مناخ تنظيمي وبيئة عمل منفتحة وخالية من استخدام السلوك الدفاعي.
12. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابليات الذاتية للأفراد.
13. السماح للعاملين أحياناً باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
14. على المدير أن يكون مساعداً وميسراً للأفراد وليس عقبة أمامهم.
15. تجاوز العقليات السلبية سيما إذا تقدم أحد العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديدة.
16. تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
17. الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
18. قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.
19. السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.



ومن هنا يتضح بجلاء بأن تطوير وتنمية القدرات الإبداعية يتطلب اعتماد الأساليب الهادفة في تغذية وتنمية وتعزيز ذلك السلوك لدى العاملين لكي يتم العطاء الهادف على المنظمة برمتها ويساهم في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في الوقت ذاته.

### 3.2. الدراسات السابقة

من خلال المتابعة للدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي ومستوى الابداع الاداري وجدت الباحثة عدد من الدراسات تناولت كل موضوع على حدى، ولاحظت الباحثة أن معظم الدراسات كانت تربط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أو الأداء وعدد قليل تناول موضوع الابداع الاداري للموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين أو في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، بينما وجدت الباحثة عدة دراسات في الدول العربية المجاورد مثل الاردن والسعودية تناولت نفس موضوع الدراسة وكان جزء منها يشير إلى المديريات والبعض الآخر الى الشركات والمؤسسات غير الربحية، وهذه الدراسات هي:

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة الهام ابو حمدي، (2018) بعنوان "واقع الابداع الاداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الابداع الاداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين البالغ عددهم (86) موظف وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانته، أظهرت النتائج أن واقع الابداع الاداري في مديرية

التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام.

دراسة راوية الشبول، (2017) بعنوان "مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الابداع الاداري في الاردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الابداع الاداري في الأردن، وتم قياس سمة تحمل المسؤولية والتعاون والاتصال والتواصل، وكانت عينة الدراسة (152) من القادة التربويين واستخدم الاستبانة كأداة دراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكان أهم نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين استجابة أفراد العينة فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الابداع (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات خبره).

دراسة مجد رصاص، (2017) بعنوان "المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، وعملت هذه الدراسة على معالجة مجموعة من العوامل (الهيكل التنظيمي والقيادة الادارية والعلاقات الادارية)، وتأثيرها على سلوك العاملين، استخدم المنهج الوظيفي التحليلي، واستخدم أداة الدراسة استبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، وزع الباحث الاستبانة على (43) مدرسة في مدينة القدس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة، بلغ حجم عينة الدراسة (183) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد وعناصره الثلاثة في مدينة القدس من المناخات المدرسية الفعالة، فقد حصلت المحاور الثلاثة على درجات عالية، وأظهرت النتائج أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي، حسب وجهة نظر المعلمين وبشكل يؤدي إلى تحسين

وضع المناخ التنظيمي السائد في مدينة القدس وجاء الترتيب تنازلياً كالآتي: القيادة الادارية ، ثم الهيكل التنظيمي ثم العلاقات الادارية.

دراسة محمود عبدة، (2016) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي في كليات المجمع المتوسطة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجمع المتوسطة في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجمع المتوسطة في قطاع غزة والبالغ عددهم (442) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات حيث بلغت عينه الدراسة (221) ومن أعضاء الهيئة التدريسية كانت أهم نتائج الدراسة:

1- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر المناخ التنظيمي في كليات المجمع المتوسطة.

2- ان لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، والراتب).

دراسة سعيد العرابي، (2015) بعنوان "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة موزعة على (201) عينة الدراسة من العاملين في الأندية الرياضية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري للعاملين داخل الأندية الرياضية. وأوصت الدراسة بتنمية وتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي.

دراسة مراد بنورة، ، (2014) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي جنوب الابداع الاداري لدى الاداريين في الاندية الرياضية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الابداع الاداري لدى الاداريين في الاندية الرياضية في فلسطين كما هدفت إلى التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة على المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة في المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية في فلسطين ومستوى الابداع الاداري لدى الإداريين في الاندية الرياضية في فلسطين. واستخدمت أداة الدراسة استبانة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الادارية في الاندية الفلسطينية حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (791) وبلغت عينة الدراسة (176) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية في فلسطين كان (متوسطا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (73.07) وأن مستوى الابداع الاداري لدى أعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً، بنسبة (80.95).

دراسة رامي عباينة و رامي الشقران، (2013) بعنوان "درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القاده التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الابداع الاداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لأستطلاع آراء عينة الدراسة البالغ عددها (223)، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الابداع الاداري من قبل القادة التربويين في

مديريات محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة في المجالات التالية تطبيق الابداع وتسجيع الابداع فيما حصل مجال بيئة واساليب العمل على درجة ممارسة مرتفعة.

دراسة إبراهيم ابو ريا، (2011) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بمستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين فيها، واستخدم أداة الدراسة استبانة مكونة (102) فقرة وزعت على ثلاثة اقسام رئيسية: اشتمل الأول منها على معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، ومكان العمل، والمسمى والوظيفي، وضم القسم الثاني مقياس واقع المناخ التنظيمي، الذي تكون من (54) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل، الحوافز، التدريب والتطوير، انماط الاتصال، وضم القسم الثالث مقياس الاحترق الوظيفي لدى العاملين، الذي تكون من (40) فقرة. وطبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من (143) موظفاً وموظفة في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، أظهرت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً. وبينت النتائج أن مستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين في المديريات كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين فيها.

دراسة عبد المحسن الحويله و محمد الحويله، (2009) بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها البالغ عددهم (66) مديرا ومديره، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم 208 معلم ومعلمة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري كانت كبيرة من وجهة نظر المديرين، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة توفيق العجلة، (2009) بعنوان "الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"،

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، استخدم المنهج الوصفي للدراسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، موزعة على عينة الدراسة البالغة (305) مديرين ومديرات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، والمتغيرات التنظيمية تسهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي، وكشفت النتائج أن واقع الابداع الاداري والأداء الوظيفي في وزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وعملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

دراسة يوسف بحر و ايمن ابو سويرح، ( 2009) بعنوان "اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية في غزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي "الهيكل التنظيمي"، "تمط الحياة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت كذلك الى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الاداريين بالجامعة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي في الجامعة الإسلامية.

2. وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

3. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

دراسة ايهام الطيب، (2008) بعنوان "أثر المناخ على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات "دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "تمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجميع البيانات وزعت على (320) موظفاً واستخدم المنهج الوصفي حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على الموافقة على توافر المناخ التنظيمي ايجابي لشركة الاتصالات الفلسطينية.

2- وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشركة الاتصالات الفلسطينية.

أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين لشركة الاتصالات الفلسطينية.

دراسة محمود الشنطي و ماجد الفرا، (2006) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية في غزة، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة موزعة على عينة الدراسة البالغ عددها (620)، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: توجهات افراد العينة نحو المناخ التنظيمي ايجابية ويوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وطرق اتخاذ القرار، وعدم تناسب المؤهل العلمي مع مهام الوظيفة.

دراسة باسم حوامده، (2003) بعنوان "المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالابداع الاداري لدى القادة التربويين في الاردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالابداع الاداري لدى القادى التربويين في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (264) موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، وكانت أداة الدراسة



استبانتيين وأظهرت النتائج أن مستوى الابداع لدى القادة التريويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مرتفع للابداع ككل، وأظهرت علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها إعادة النظر في سلم الرواتب ونظام الحوافز.

#### ثانيا: الدراسات الاجنبية

دراسة "Engaged and committed? The بعنوان (2015) ،Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg Relationship between work engagement and commitment in professional service firms".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والابداع الاداري في المؤسسات الخدماتية في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة الدراسة البالغ عددها (375) من العاملين في المؤسسات الخدماتية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك تأثيراً ايجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الابداع الاداري، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الابداع العالية.

دراسة "Increasing Employees creativity by بعنوان (2005) ،Sanger, T., & Levin,W training their managers. Industrial and commercial training"

وقام كل من سانجروليفين (sanger & Levin,2005) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف إلى طبيعة الابداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الابداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الابداع الاداري على مدى (209) سنوات، وجرى الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الاكاديميين والمتخصصين في الشؤون الادارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة

إلى النتائج الآتية: أن الابداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها لإيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعد أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

دراسة Gratto (2001) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء لاقائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) من المديرين تم استرداد (214) استبياناً وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

## دراسة Peter (2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبيانات على (40) شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالٍ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة حول موضوع الدراسة.

## دراسة إيكفال (1996م) بعنوان: "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار".

### Ekvall (1996): Organizational Climate for Creativity and Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بعد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار.
- أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

#### 4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات بأن المناخ التنظيمي له علاقة بالابداع الاداري ويجب معرفة واقع المناخ التنظيمي في كل مؤسسة وما مدى تأثيره على مستوى الابداع الاداري.
- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة حول أهم الخصائص والعوامل والعناصر التي تؤثر في المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الابداع الاداري وأن لكل مؤسسة عناصر معينه يجب أخذها بعين الإعتبار عند اجراء الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة حول عينه الدراسة المستهدفة حيث شملت مجتمع الدراسة كامل فتمثلت في أصحاب القرار في إدارة المديرية من مدير التربية والتعليم

والمدرء النواب ورؤساء الأقسام في كل مديرية في جنوب الضفة الغربية في حين أن بعض الدراسات السابقة ركزت على عينه من الموظفين الإداريين أو مدرء المدارس.

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عناصر المناخ التنظيمي ولاحظت الباحثة وجود تداخل بين عناصر المناخ وأبعاده فمنهم من اعتبر العناصر أبعاد أو الأبعاد عناصر، مثال دراسة عبيدة (2016) واعتمد العناصر أو الأبعاد السبعة وهي (الأنظمة والقوانين، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل).

- ودراسة مجد (2017) حيث تناولت ثلاث أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، العلاقات الادارية).

- ودراسة العرابي (2015) تناولت عشرة عناصر وهم (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، طبيعة العمل، نظم الاجراءات).

- ودراسة بحر (2008) تناولت ستة أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا).

- دراسة الشنطي (2006) تناولت سبعة أبعاد وهي (اتخاذ القرار، تدفق الاتصالات، نظرة المنظمة للعنصر البشري، تكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، التعاون، تنمية المنظمة للقيم الجيدة لدى العاملين).

-دراسة ايكفال (1996) اعتبرت المناخ التنظيمي من اهم المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار وركزت على ( نمط القيادة ،المشاركة في اتخاذ القرار ، النزعة الرسمية ) (الصراعات) .

-دراسة جراتوا (2001) ركزت على ( الهيكل التنظيمي ،التقييم،الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية).

واعتمدت الباحثة العناصر التالية كعناصر مناخ تنظيمي مناسب لهذه الدراسة وهم (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل (البيئة المادية للعمل)، الأنظمة والتعليمات، نظم الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع)، فجميع عناصر الدراسة تشكل بيئة المناخ التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم وتعتبر مهمة لبنية العمل الداخلية، والتي تؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ورضاهم وابداعاتهم وعلاقتهم بين المستويات الادارية.

- هناك عدد من الدراسات تناولت دراسة الابداع الاداري في بيئات مختلفة منها المقرات الرئيسية لوزارت السلطة الوطنية الفلسطينية والجامعات الفلسطينية في غزة والأندية الرياضية في فلسطين وهي دراسة (عبابنه والشقران) 2011، و(الحويلة) 2009، و(ابو حمدي) 2018، و(الشبول) 2017، و(سانخر وليفن) 2005، ولم تتطرق الدراسات حسب علم الباحثة إلى دراسة مستوى الإبداع الاداري في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وهذا ما يميز هذه الدراسة فهي تعتبر الأولى التي تناولت موضوع واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري في مديريات جنوب الضفة الغربية فأغلب الدراسات ركزت على المعلمين ومدراء المدارس ولم تركز على موظفي المديريات.

- وتميزت هذه الدراسة باضافة عنصرين لعناصر المناخ التنظيمي وهما:

1- الضغوط والصراع حيث لم يتناول بشكل كبير في معظم الدراسات السابقة حسب علم الباحثة وحتى اتمام هذه الدراسة، واعتبرته الباحثة عنصر مهم يؤثر في أداء وابداع الموظفين الاداريين.

2- بيئة العمل المادية في حين تناول البعض طبيعة العمل نفسها وترى الباحثة أن هذه الدراسة ليست بحاجة لدراسة طبيعة العمل نظراً لأن عينة الدراسة (مدراء التربية والمدراء النواب ورؤساء الأقسام الاداريين) لهم نفس المهام بشكل نسبي وتتشابه أغلبها في الإشراف والتخطيط والمتابعة وتختلف في تحديد الصلاحيات من قبل مدراء التربية في كل مديرية بما يؤثر على المدراء النواب ورؤساء الأقسام وتحفيزهم على الابداع الذي بدوره يؤثر على موظفي الأقسام في كل قسم.

- من هنا ترى الباحثة ومن خلال الاطلاع على الإطار النظري، وبناء على خبرة الباحثة في العمل كرئيس قسم في إحدى المديريات أن البيئة التنظيمية المتكاملة بكافة عناصر المناخ التي تناولت هذه الدراسة فأنها تخلق جو تنافسي مبدع يعود بالمنفعة ليس فقط على المديرية بل على الموظفين كافة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات.

- اختيار موضوع الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة.
- بناء ادوات الدراسة.
- الاستفادة في الاطار النظري.
- قد تستأنس الباحثة بها في تقديم المقترحات والتوصيات.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

1.3. مقدمة

2.3. منهج الدراسة

3.3. مجتمع الدراسة

4.3. أداة الدراسة

5.3. ثبات الأداة

6.3. صدق الأداة

7.3. خطوات تطبيق الدراسة:

8.3. متغيرات الدراسة:

9.3. المعالجة الإحصائية:

10.3. مفتاح التصحيح:



## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3. مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 2.3. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة واتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل وهو المنهج والأسلوب المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء التربية والتعليم والنواب ورؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (100)، حيث تم عمل مسح شامل لهم بتوزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً واسترداد 94 استبيانة.

والجدول التالي يوضح خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:

جدول(1): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	73	77.7%
	أنثى	21	22.3%
	المجموع	94	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	4	4.3%
	بكالوريوس	66	70.2%
	دراسات عليا	24	25.5%
	المجموع	94	100.0%
	المديرية	بيت لحم	17
المديرية	شمال الخليل	20	21.3%
	الخليل	20	21.3%
	جنوب الخليل	19	20.2%
	يطا	18	19.1%
	المجموع	94	100.0%

11.7%	11	من 5-10 سنوات	سنوات الخدمة
43.6%	41	من 11-20 سنة	
44.7%	42	من 21 سنة فأكثر	
100.0%	94	المجموع	
4.3%	4	مدير عام	المسمى الوظيفي
9.6%	9	مدير دائرة	
86.2%	81	رئيس قسم	
100.0%	94	المجموع	

### 4.3. أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية، حيث تكونت هذه الأداة من 93 فقرة مقسمة على محورين رئيسيين هما:

أولاً: **المناخ التنظيمي**، ويتكون من 7 مجالات هي:

1. الهيكل التنظيمي.
2. التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل).
3. ظروف العمل (مواءمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية).

4. الأنظمة والتعليمات.

5. نظم الحوافز والمكافآت.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات.

7. الضغوط والصراع.

ثانيا: الإبداع الإداري.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (لا أتفق بشدة =1)، (لا أتفق=2)، (محايد=3)، (أتفق=4)، (أتفق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

### 5.3. ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف. (Sauro & Lewis،2012:187)

لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على جميع أدوات الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(2): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	8	0.89
التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)	8	0.85
ظروف العمل (مواءمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)	7	0.91
الأنظمة والتعليمات	11	0.94
نظم الحوافز والمكافآت	8	0.94
المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.85
الضغوط والصراع	6	0.71
المناخ التنظيمي	55	0.96
الإبداع الإداري	38	0.95
الدرجة الكلية	93	0.96

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.71-0.96)، كما بلغت

قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 96%

من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف،

وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 6.3. صدق الأداة

للتأكد من صدق الاداة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. (Sauro & Lewis،2012:187)

جدول رقم(3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية.	0.760	0.000
2.	يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ اهداف واستراتيجية المديرية.	0.772	0.000
3.	يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عال من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي.	0.770	0.000
4.	يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية.	0.809	0.000
5.	يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية.	0.768	0.000
6.	الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية واهداف المديرية.	0.759	0.000
7.	تعدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي لا يعيق التواصل بين الموظفين الاداريين.	0.768	0.000
8.	تتناسب تخصصات العاملين في المديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.	0.729	0.000

جدول رقم(4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التكنولوجيا.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
9.	تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة لإنجاز الاعمال في المديرية.	0.679	0.000
10.	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل.	0.657	0.000
11.	يوجد برامج محوسبة في كافة اقسام المديرية.	0.705	0.000
12.	يجرى تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.	0.781	0.000
13.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل.	0.678	0.000
14.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة ايجابيا على سرعة انجاز الاعمال.	0.705	0.000
15.	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام.	0.795	0.000
16.	يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل.	0.703	0.000



جدول رقم(5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور ظروف العمل.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.17	الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به.	0.788	0.000
.18	تتوفر عوامل الامن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية.	0.844	0.000
.19	تتناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين.	0.825	0.000
.20	الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة مناسبة في مكان العمل.	0.838	0.000
.21	اشعر بالارتياح في مكان العمل.	0.741	0.000
.22	يتناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين.	0.780	0.000
.23	مكان العمل متوائم مع احتياجات ذوي الاعاقة.	0.808	0.000

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأنظمة والتعليمات.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.24	القوانين والأنظمة واللوائح متوفرة وواضحة للجميع.	0.811	0.000
.25	يطبق القانون على جميع العاملين في المديرية دون استثناء.	0.805	0.000
.26	تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة.	0.733	0.000
.27	يتم تطبيق القانون على جميع الموظفين بعدالة وانصاف.	0.872	0.000
.28	يوجد دليل اجراءات واضح للعمل في المديرية.	0.806	0.000
.29	تحرص المديرية على الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد مدونه سلوك العاملين بالوظيفة العمومية.	0.796	0.000
.30	تمنع القوانين والأنظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية .	0.748	0.000
.31	تضمن الأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع الموظفين.	0.827	0.000
.32	توفر الأنظمة والتعليمات امكانية الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة.	0.831	0.000
.33	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة.	0.813	0.000
.34	تسهل الأنظمة والتعليمات المعمول بها سرعة انجاز واتقان العمل.	0.762	0.000

جدول رقم(7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور نظم الحوافز والمكافآت.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.35	الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي اقوم به.	0.780	0.000
.36	يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح.	0.877	0.000
.37	تتميز المديرية بتقديم الدعم المعنوي والتشجيعي للموظفين المميزين.	0.869	0.000
.38	يجري التقدم والترقية في الوظيفة بناء على الاستحقاق على أسس واضحة.	0.834	0.000
.39	يتساوى الموظفون الإداريون لنفس الفئة في العلاوات الأساسية في المديرية.	0.757	0.000
.40	يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل.	0.845	0.000
.41	تولي ادارة المديرية اهتماما بالجانب المعنوي للموظفين.	0.843	0.000
.42	تشجع الادارة مبادرات وابداعات الموظفين بالحوافز.	0.877	0.000

جدول رقم(8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.43	حرص الادارة العليا على اشراك الموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	0.887	0.000
.44	ان امور العمل تحل بروح اجتماعية.	0.823	0.000
.45	تحرص الادارة العليا على عقد اجتماعات مفتوحة للحوار مع الموظفين.	0.845	0.000
.46	يشترك الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية.	0.865	0.000
.47	تعمل الادارة العليا على تشجيع الخطط والآراء التي اقدمها.	0.841	0.000
.48	لدي صلاحية محدودة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإدارتي.	0.309	0.002
.49	التزم بقرار الرئيس المباشر حتى وان اختلف مع معتقداتي.	0.483	0.000

جدول رقم(9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الضغوط والصراع.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.50	ضغط العمل يحد من حصولي على الاجازات السنوية في موعدها.	0.751	0.000
.51	فترة الدوام غير كافية لإنجاز الاعمال الموكلة الي.	0.565	0.000
.52	يوكل الي اتمام عدد من المهام وانجازها في نفس الوقت.	0.641	0.000
.53	كثرة الاعمال الموكلة الي تشتتني.	0.738	0.000
.54	المنافسة امر طبيعي في المديرية ويدفعني للعمل بإيجابية.	- 0.121	0.246
.55	تستخدم اساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديرية.	- 0.230	0.026

جدول رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.1	احاول اثناء العمل تطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة.	0.722	0.000
.2	انجز المهام الموكلة لي بأساليب متطورة.	0.705	0.000
.3	احرص على تقديم افكار جديدة خلال عملي.	0.766	0.000
.4	احاول معرفة المشاكل بهدف حلها.	0.586	0.000
.5	امتلك مهارة صنع القرارات الهامة واتحمل كافة المسؤولية.	0.579	0.000
.6	لدي رؤيا مستقبلية لمشكلات قد تقع في العمل.	0.645	0.000
.7	امتلك المهارة في توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .	0.634	0.000
.8	احاول معرفة جوانب الضعف فيما اقوم به من عمل.	0.676	0.000
.9	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة مستفيضة.	0.666	0.000
.10	ابسط افكاري عند مواجهة مشاكل بالعمل.	0.533	0.000

0.000	0.642	اجمع معلومات تفصيلية قبل بداية عمل مهام جديد.	.11
0.000	0.566	امتلك القدرة على تنظيم الافكار .	.12
0.000	0.536	لدي القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها.	.13
0.000	0.491	اهتم بمصادر المعلومة أكثر من مضمونها.	.14
0.000	0.546	اتقبل الآراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها.	.15
0.000	0.589	اعمل على الاستفادة من الافكار التي تساعد في حل مشاكل العمل.	.16
0.000	0.571	اهتم بانتقاد الاخرين لي للاستفادة منه.	.17
0.000	0.657	أغير موقفي عندما اقتنع بأنه خاطئ.	.18
0.000	0.618	اهتم بعمل تغييرات جديد في اساليب العمل كل فترة.	.19
0.000	0.536	اعمل على تنفيذ اساليب جديدة في العمل حتى مع وجود مخاطرة مترتبة على ذلك.	.20
0.000	0.692	اقدم افكار جديد حديثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	.21
0.000	0.655	ابادر في حل مشكلات التي تحدث في العمل بسرعه فائقة.	.22
0.000	0.488	استخدم التفكير المنطقي للتمييز بين الخطأ والصواب	.23

		عند المبادرة لحل مشكلة ما.	
0.000	0.576	امتلاك مهارة في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك.	.24
0.000	0.499	اعبر عن رأيي ولو كان مخالف للإدارة بالعمل.	.25
0.000	0.577	اقترح اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	.26
0.000	0.597	لدي القدرة على التكيف والتفكير السريع في الظروف الطارئة والمختلفة.	.27
0.000	0.556	استطيع ترتيب افكاري في جمل مفيدة تناسب الموقف.	.28
0.000	0.667	احرص على تنمية وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	.29
0.000	0.500	أكافئ اصحاب الافكار المتميزة.	.30
0.000	0.554	امنح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.	.31
0.000	0.472	اسهل عمل الموظفين المبدعين واحرص على استمرارهم في العمل.	.32
0.000	0.588	اشجع ذوي الافكار الجديدة واطهرهم.	.33
0.000	0.595	استطيع الاشراف على الافراد المبدعين.	.34



0.000	0.611	اتقبل الافكار الجديدة ومن ثم احكم عليها.	.35
0.000	0.588	اشجع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	.36
0.000	0.652	اتقبل اي فكرة مميزة يقدمها الموظفون وانشرها وذلك لتشجيع روح الابتكار.	.37
0.000	0.645	امدح الموظف الذي يحقق اي انجاز في عمله.	.38
0.000	0.722	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباطات دالة احصائيا ( مستويات الدلالة المعنوية اقل من

0.05 ) بين جميع الفقرات والدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس ما وضعت

لقياسه حيث ان جميع معاملات الارتباط متوسطة او مرتفعة، ولا يوجد معاملات ارتباط ضعيفة بينها.

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحاور المناخ

التنظيمي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.822	الهيكل التنظيمي
0.000	0.730	التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)
0.000	0.506	ظروف العمل (مواصفة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)
0.000	0.891	الأنظمة والتعليمات
0.000	0.812	نظم الحوافز والمكافآت

0.000	0.841	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.030	-0.224	الضغوط والصراع

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، حيث ان جميع معاملات الارتباط متوسطة او مرتفعة ما عدا مجال الضغوط والصراع حيث يتضح ان العلاقة بينها وبين الدرجة الكلية عكسية (سالبة) وقد تم توضيح هذه العلاقة في تحليل الفرضيات.

### 7.3. خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع 100 استبانة على جميع مدراء التربية والتعليم والنواب ورؤساء اقسام مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 94 استبانة بنسبة استرداد بلغت 94%.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

### 8.3. متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

المتغيرات المستقلة: المناخ التنظيمي ويتكون من المجالات التالية: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع).

المتغيرات التابعة: الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

### 9.3. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات التدرج التالي: (لا أتفق بشدة =1)، (لا أتفق=2)، (محايد=3)، (أتفق=4)، (أتفق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5).

وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية. (Agresti ( Sauro & Lewis،2012:262)

وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات. (Agresti,2002:3-4)

وعليه فإنه من المناسب استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي واختبارات للعينات المستقلة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص فرضيات الدراسة، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 10.3. مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8-أقل من 2.6	منخفضة
2.6-أقل من 3.4	متوسطة
3.4-أقل من 4.2	مرتفعة
4.2-5	مرتفعة جداً

## الفصل الرابع

(نتائج الدراسة)

## الفصل الرابع

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.4. السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المناخ التنظيمي:

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المناخ التنظيمي.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.74	3.54	الهيكل التنظيمي
مرتفعة	0.56	3.85	التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)
مرتفعة	0.74	3.72	ظروف العمل (مواومة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)
مرتفعة	0.78	3.44	الأنظمة والتعليمات
متوسطة	0.95	2.61	نظم الحوافز والمكافآت
متوسطة	0.75	3.20	المشاركة في اتخاذ القرارات
متوسطة	0.52	3.14	الضغوط والصراع
متوسطة	0.51	3.37	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية

والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية متوسطة، حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.37)

والانحراف المعياري(0.51)، كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة التكنولوجيا (مدى توظيف

التكنولوجيا في العمل) بوسط حسابي(3.85) وهي مرتفعة، يليها ظروف العمل (مواعمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية) بوسط حسابي(3.72) وهي مرتفعة، يليها الهيكل التنظيمي بوسط حسابي(3.54) وهي مرتفعة، يليها الأنظمة والتعليمات بوسط حسابي(3.44) وهي مرتفعة، يليها المشاركة في اتخاذ القرارات بوسط حسابي(3.20) وهي متوسطة، يليها الضغوط والصراع بوسط حسابي(3.14) وهي متوسطة، يليها نظم الحوافز والمكافآت بوسط حسابي(2.61) وهي متوسطة.

وينبثق عن السؤال الأول السابق الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي؟**

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الهيكل التنظيمي:

جدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الهيكل التنظيمي.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ اهداف واستراتيجية المديرية.	3.80	0.77	مرتفعة
2.	يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية.	3.72	1.02	مرتفعة



مرتفعة	0.84	3.66	يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عال من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي.	3.
مرتفعة	0.86	3.55	الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية واهداف المديرية.	4.
مرتفعة	0.98	3.52	يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية.	5.
مرتفعة	0.91	3.51	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية.	6.
متوسطة	1.08	3.37	تعدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي لا يعيق التواصل بين الموظفين الاداريين.	7.
متوسطة	1.23	3.17	تتناسب تخصصات العاملين في المديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.	8.
مرتفعة	0.74	3.54	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ أهداف واستراتيجية المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عال من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية وأهداف المديرية). بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتناسب تخصصات العاملين في المديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي لا يعيق التواصل بين الموظفين الإداريين) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.98).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي يتمثل بأنه يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ أهداف واستراتيجية المديرية، يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية، يسمح الهيكل

التنظيمي بتوفير مستوى عال من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية واهداف المديرية، يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية، يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية.

**السؤال الثاني: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا؟**

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكنولوجيا:

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكنولوجيا.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9.	تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة لإنجاز الاعمال في المديرية.	4.13	0.55	مرتفعة
10.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة ايجابيا على سرعة انجاز الاعمال.	3.97	0.69	مرتفعة
11.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل.	3.94	0.73	مرتفعة
12.	يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل.	3.91	0.81	مرتفعة

مرتفعة	0.66	3.89	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل.	.13
مرتفعة	0.71	3.87	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام.	.14
مرتفعة	1.06	3.61	يوجد برامج محوسبة في كافة اقسام المديرية.	.15
مرتفعة	1.06	3.47	يجري تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.	.16
مرتفعة	0.56	3.85	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.56)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا مرتفعة. ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة لإنجاز الاعمال في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (تساعد التكنولوجيا المستخدمة ايجابيا على سرعة انجاز الاعمال) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري

مقداره (0.73)، الفقرة (يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يجرى تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (يوجد برامج محوسبة في كافة اقسام المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.66).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا يتمثل بأنه تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة لإنجاز الاعمال في المديرية، تساعد التكنولوجيا المستخدمة ايجابيا على سرعة انجاز الاعمال، تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل، يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل، تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل، تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام، يوجد برامج محوسبة في كافة اقسام المديرية، يجري تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.

السؤال الثالث: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة

الغربية فيما يتعلق بظروف العمل؟

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل:

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به.	4.01	0.82	مرتفعة
18.	اشعر بالارتياح في مكان العمل.	3.78	0.86	مرتفعة
19.	الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة مناسبة في مكان العمل.	3.78	0.93	مرتفعة
20.	تتوفر عوامل الامن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية.	3.76	0.86	مرتفعة
21.	يتناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين.	3.74	0.79	مرتفعة
22.	تتناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين.	3.67	1.03	مرتفعة
23.	مكان العمل متوائم مع احتياجات ذوي الاعاقة.	3.34	1.15	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	0.74	مرتفعة

محافظات يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب

الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (اشعر بالارتياح في مكان العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة مناسبة في مكان العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.93).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (مكان العمل متوائم مع احتياجات ذوي الإعاقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (تناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (يناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تتوفر عوامل الامن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.86).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل يتمثل بأن الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف الإداري، الموظف الإداري يشعر بالارتياح في مكان العمل، الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة

مناسبة في مكان العمل، تتوفر عوامل الأمن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية، يتناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين، تتناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين.

**السؤال الرابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات ؟**

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأنظمة والتعليمات:

جدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأنظمة والتعليمات.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24.	تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة.	3.63	0.98	مرتفعة
25.	تمنع القوانين والأنظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية .	3.59	0.80	مرتفعة
26.	توفر الأنظمة والتعليمات امكانية الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة.	3.55	0.88	مرتفعة
27.	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة.	3.53	0.94	مرتفعة
28.	تسهل الأنظمة والتعليمات المعمول بها سرعة انجاز واثقان العمل.	3.50	0.85	مرتفعة



مرتفعة	0.91	3.50	القوانين والأنظمة واللوائح متوفرة وواضحة للجميع.	29.
مرتفعة	1.01	3.48	تحرص المديرية على الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد مدونه سلوك العاملين بالوظيفة العمومية.	30.
متوسطة	1.00	3.34	تضمن الأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في المديرية تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.	31.
متوسطة	1.03	3.29	يوجد دليل اجراءات واضح للعمل في المديرية.	32.
متوسطة	1.09	3.28	يطبق القانون على جميع العاملين في المديرية دون استثناء.	33.
متوسطة	1.14	3.19	يتم تطبيق القانون على جميع الموظفين بعدالة وانصاف.	34.
مرتفعة	0.78	3.44	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.78)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (تمنع القوانين والأنظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (توفر الأنظمة والتعليمات امكانية الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.94).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم تطبيق القانون على جميع الموظفين بعدالة وانصاف) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (يطبق القانون على جميع العاملين في المديرية دون استثناء) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (1.09)، الفقرة (يوجد دليل اجراءات واضح للعمل في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تضمن الأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات يتمثل بأنه تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة، تمنع القوانين والأنظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية، توفر الأنظمة والتعليمات امكانية الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة، تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة، تسهل الأنظمة والتعليمات

المعمول بها سرعة انجاز واتقان العمل، القوانين والأنظمة واللوائح متوفرة وواضحة للجميع، تحرص المديرية على الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد مدونه سلوك العاملين بالوظيفة العمومية.

**السؤال الخامس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت؟**

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نظم الحوافز والمكافآت:

جدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نظم الحوافز والمكافآت.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
35.	تولي ادارة المديرية اهتماما بالجانب المعنوي للموظفين.	2.91	1.14	متوسطة
36.	يجري التقدم والترقية في الوظيفة بناء على الاستحقاق على أسس واضحة.	2.87	1.19	متوسطة
37.	يتساوى الموظفون الإداريون لنفس الفئة في العلاوات الأساسية في المديرية.	2.74	1.18	متوسطة
38.	تتميز المديرية بتقديم الدعم المعنوي والتشجيعي للموظفين المميزين.	2.73	1.13	متوسطة
39.	تشجع الادارة مبادرات وابداعات الموظفين بالحوافز.	2.72	1.21	متوسطة

منخفضة	1.13	2.31	يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل.	40.
منخفضة	1.12	2.30	الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي اقوم به.	41.
منخفضة	1.05	2.26	يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح.	42.
متوسطة	0.95	2.61	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.61) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.95)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تولي إدارة المديرية اهتماماً بالجانب المعنوي للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.91) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (يجري التقدم والترقية في الوظيفة بناء على الاستحقاق على أسس واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (2.87) وانحراف معياري مقداره (1.19)، الفقرة (يتساوى الموظفون الإداريون لنفس الفئة في العلاوات الأساسية في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.74) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (تتميز المديرية بتقديم الدعم المعنوي والتشجيعي للموظفين المميزين) بمتوسط حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (1.13).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح) بمتوسط حسابي مقداره (2.26) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي اقوم به) بمتوسط حسابي مقداره (2.3) وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (تشجع الادارة مبادرات وابداعات الموظفين بالحوافز) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (1.21).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل، الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي اقوم به، يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح.

**السؤال السادس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟**

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى

مرتفعة	1.00	3.61	لدي صلاحية محدودة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإدارتي.	.43
مرتفعة	0.94	3.59	التزم بقرار الرئيس المباشر حتى وإن اختلفت مع معتقداتي.	.44
متوسطة	0.97	3.29	إن أمور العمل تحل بروح اجتماعية.	.45
متوسطة	1.06	3.10	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الخطط والآراء التي أقدمها.	.46
متوسطة	1.02	3.06	تحرص الإدارة العليا على عقد اجتماعات مفتوحة للحوار مع الموظفين.	.47
متوسطة	1.15	2.97	حرص الإدارة العليا على إشراك الموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	.48
متوسطة	1.08	2.80	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية.	.49
متوسطة	0.75	3.20	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.2) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ

التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدي صلاحية محدودة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإدارتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (الترم بقرار الرئيس المباشر حتى وإن اختلف مع معتقداتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (إن أمور العمل تحل بروح اجتماعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (بشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية). بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (حرص الإدارة العليا على إشراك الموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (تحرص الإدارة العليا على عقد اجتماعات مفتوحة للحوار مع الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تعمل الإدارة العليا على تشجيع الخطط والآراء التي أقدمها) بمتوسط حسابي مقداره (3.1) وانحراف معياري مقداره (1.06).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتمثل بأنه يوجد لدى الموظف الإداري صلاحية محدودة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإدارته، يلتزم الموظف الإداري بقرار الرئيس المباشر حتى وإن اختلف مع معتقداته.

السؤال السابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة

الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع؟

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الضغوط والصراع:

جدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الضغوط والصراع.

رقم الفقرة	واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.50	ضغط العمل يحد من حصولي على الاجازات السنوية في موعدها.	3.86	1.03	مرتفعة
.51	يوكل الي اتمام عدد من المهام وانجازها في نفس الوقت.	3.55	1.05	مرتفعة
.52	المنافسة امر طبيعي في المديرية ويدفعني للعمل بايجابية.	3.52	0.83	مرتفعة
.53	كثرة الاعمال الموكلة الي تشتتني.	3.47	1.08	مرتفعة
.54	تستخدم اساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديرية.	3.38	0.93	متوسطة
.55	فترة الدوام غير كافية لإنجاز الاعمال الموكلة الي.	2.84	1.02	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.14	0.52	متوسطة



يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغوط والصراع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52)، مما يدل على أن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغوط والصراع متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ضغط العمل يحد من حصولي على الاجازات السنوية في موعدها) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (يوكل الي اتمام عدد من المهام وانجازها في نفس الوقت) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (المنافسة امر طبيعي في المديرية ويدفعني للعمل بإيجابية.) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (فترة الدوام غير كافية لإنجاز الاعمال الموكلة الي) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تستخدم اساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (كثرة الاعمال الموكلة الي تشتتني) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.08).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق

بالضغوط والصراع يتمثل بأن ضغط العمل يحد من حصول الموظف الإداري على الاجازات السنوية في موعدها، يوكل الى الموظف الإداري اتمام عدد من المهام وانجازها في نفس الوقت، المنافسة أمر طبيعي في المديرية ويدفع الموظف الإداري للعمل بإيجابية، كثرة الاعمال الموكلة الى الموظف الإداري تشتته.

#### 2.4.السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

##### محافظات جنوب الضفة الغربية؟

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإبداع الإداري:

جدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإبداع الإداري.

رقم الفقرة	مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
56.	امتلاك القدرة على تنظيم الافكار.	4.18	0.64	مرتفعة
57.	امدح الموظف الذي يحقق اي انجاز في عمله.	4.17	0.68	مرتفعة
58.	لدي القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها.	4.16	0.64	مرتفعة
59.	استخدم التفكير المنطقي للتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما.	4.15	0.67	مرتفعة
60.	ابسط افكاري عند مواجهة مشاكل بالعمل.	4.13	0.49	مرتفعة
61.	استطيع ترتيب افكاري في جمل مفيدة تناسب الموقف.	4.12	0.58	مرتفعة

مرتفعة	0.62	4.04	استطيع الاشراف على الافراد المبدعين.	.62
مرتفعة	0.65	4.04	امتلك مهارة في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك.	.63
مرتفعة	0.73	4.02	احرص على تنمية وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	.64
مرتفعة	0.71	3.99	اسهل عمل الموظفين المبدعين واحرص على استمرارهم في العمل.	.65
مرتفعة	0.77	3.99	اشجع ذوي الافكار الجديدة واظهرهم.	.66
مرتفعة	0.73	3.97	امتلك المهارة في توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .	.67
مرتفعة	0.70	3.94	انتقل الافكار الجديدة ومن ثم احكم عليها.	.68
مرتفعة	0.72	3.93	امتلك مهارة صنع القرارات الهامة واتحمل كافة المسؤولية.	.69
مرتفعة	0.79	3.90	اعبر عن رأيي ولو كان مخالف للإدارة بالعمل.	.70
مرتفعة	0.77	3.88	لدي القدرة على التكيف والتكيف السريع في الظروف الطارئة والمختلفة.	.71
مرتفعة	0.81	3.86	احاول معرفة جوانب الضعف فيما اقوم به من عمل.	.72
مرتفعة	0.75	3.84	اعمل على الاستفادة من الافكار التي تساعد في حل	.73

			مشاكل العمل.	
مرتفعة	0.82	3.80	74. احاول معرفة المشاكل بهدف حلها.	
مرتفعة	0.87	3.79	75. اجمع معلومات تفصيلية قبل بداية عمل مهام جديد.	
مرتفعة	0.78	3.77	76. احرص على تقديم افكار جديدة خلال عملي.	
مرتفعة	0.83	3.72	77. ابادر في حل مشكلات التي تحدث في العمل بسرعه فائقة.	
مرتفعة	0.83	3.67	78. امنح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.	
مرتفعة	0.86	3.67	79. اهتم بعمل تغييرات جديد في اساليب العمل كل فترة.	
مرتفعة	0.91	3.67	80. اتقبل اي فكرة مميزه يقدمها الموظفون وانشرها وذلك لتشجيع روح الابتكار.	
مرتفعة	0.97	3.67	81. لدي رؤيا مستقبلية لمشكلات قد تقع في العمل.	
مرتفعة	0.76	3.66	82. اتقبل الآراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها.	
مرتفعة	0.85	3.66	83. انجز المهام الموكلة لي بأساليب متطورة.	
مرتفعة	0.90	3.64	84. أغير موقفي عندما اقتنع بأنه خاطئ.	
مرتفعة	0.92	3.57	85. احاول اثناء العمل تطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة.	

مرتفعة	0.77	3.56	اقتراح اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	.86
مرتفعة	0.87	3.56	اقدم افكار جديده حديثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	.87
مرتفعة	0.94	3.47	اهتم بانتقاد الاخرين لي للاستفادة منه.	.88
مرتفعة	0.97	3.45	اشجع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	.89
مرتفعة	0.93	3.44	أكافئ اصحاب الافكار المتميزة.	.90
متوسطة	0.89	3.38	اعمل على تنفيذ اساليب جديدة في العمل حتى مع وجود مخاطرة مترتبة على ذلك.	.91
متوسطة	1.02	3.33	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة مستفيضة.	.92
متوسطة	1.03	3.18	اهتم بمصادر المعلومة أكثر من مضمونها.	.93
مرتفعة	0.48	3.79	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (امتلاك القدرة على تنظيم الافكار) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري

مقداره (0.64)، الفقرة (امدح الموظف الذي يحقق اي انجاز في عمله) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (لدي القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (استخدم التفكير المنطقي للتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (اهتم بمصادر المعلومة أكثر من مضمونها) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة مستفيضة) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (اعمل على تنفيذ اساليب جديدة في العمل حتى مع وجود مخاطرة مترتبة على ذلك) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (أكافئ اصحاب الافكار المتميزة) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.93).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية يتمثل بأن الموظف الإداري يمتلك القدرة على تنظيم الافكار، يقوم الموظف الإداري بمدح الموظف الذي يحقق أي انجاز في عمله، لدى الموظف الإداري القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها، يستخدم التفكير المنطقي للتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما، يبسط افكاره عند مواجهة مشاكل بالعمل، يستطيع ترتيب افكاره في جمل مفيدة تناسب الموقف، يستطيع الاشراف على الافراد المبدعين، يمتلك مهارة في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك، يحرص على تنمية وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، يسهل عمل الموظفين المبدعين ويحرص على

استمرارهم في العمل، يشجع ذوي الافكار الجديدة ويظهرهم، يمتلك المهارة في توقع الحل للمشكلات التي تواجهه في العمل، يتقبل الافكار الجديدة ومن ثم يحكم عليها، يمتلك مهارة صنع القرارات الهامة ويتحمل كافة المسؤولية، يعبر عن رأيه ولو كان مخالف للإدارة بالعمل، لديه القدرة على التكيف والتفكير السريع في الظروف الطارئة والمختلفة، يحاول معرفة جوانب الضعف فيما يقوم به من عمل، يعمل على الاستفادة من الافكار التي تساعد في حل مشاكل العمل، يحاول معرفة المشاكل بهدف حلها، يجمع معلومات تفصيلية قبل بداية عمل مهام جديدة، يحرص على تقديم افكار جديدة خلال عمله، يبادر في حل المشكلات التي تحدث في العمل بسرعه فائقة، يمنح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بها بعد دراستها وتحليلها، يهتم بعمل تغييرات جديدة في اساليب العمل كل فترة، يتقبل اي فكرة مميزة يقدمها الموظفون وينشرها وذلك لتشجيع روح الابتكار، لديه رؤية مستقبلية لمشكلات قد تقع في العمل، يتقبل الآراء التي تخالف آراءه للاستفادة منها، ينجز المهام الموكلة له بأساليب متطورة، يغير موقفه عندما يقتنع بأنه خاطئ، يحاول اثناء العمل تطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة، يقترح اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، يقدم افكار جديدة حديثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، يهتم بانتقاد الاخرين له للاستفادة منها، يشجع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم، يكافئ أصحاب الافكار المتميزة.

3.4. السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية

والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات

الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وسوف يتم الإجابة على السؤال السابق من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟

الجدول التالي يبين درجات المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار للعينتين

المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية

والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس، والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار للعينتين

المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	73	3.58	0.72	1.072	92	0.287
	أنثى	21	3.39	0.78			
التكنولوجيا (مدى توظيف	ذكر	73	3.89	0.53	1.410	92	0.162



			0.65	3.70	21	أنثى	التكنولوجيا في العمل)
0.617	92	0.502	0.77	3.75	73	ذكر	ظروف العمل (مواعاة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)
			0.64	3.65	21	أنثى	
0.070	92	1.832	0.72	3.52	73	ذكر	الأنظمة والتعليمات
			0.90	3.17	21	أنثى	
0.099	92	1.665	0.91	2.69	73	ذكر	نظم الحوافز والمكافآت
			1.06	2.30	21	أنثى	
0.658	92	0.444	0.72	3.22	73	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.86	3.14	21	أنثى	
0.187	92	- 1.329	0.50	3.10	73	ذكر	الضغوط والصراع
			0.59	3.27	21	أنثى	
0.144	92	1.475	0.48	3.41	73	ذكر	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي
			0.61	3.22	21	أنثى	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير

الجنس (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات).

السؤال الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.220	2	0.110	0.199	0.820
	داخل المجموعات	50.219	91	0.552		
	المجموع	50.438	93			
التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.248	0.781
	داخل المجموعات	29.367	91	0.323		
	المجموع	29.527	93			
ظروف العمل (مواعمة)	بين المجموعات	0.171	2	0.086	0.153	0.858

		0.559	91	50.900	داخل المجموعات	البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)
			93	51.071	المجموع	
0.406	0.909	0.548	2	1.096	بين المجموعات	الأنظمة والتعليمات
		0.602	91	54.825	داخل المجموعات	
			93	55.921	المجموع	
0.680	0.388	0.358	2	0.716	بين المجموعات	نظم الحوافز والمكافآت
		0.923	91	84.032	داخل المجموعات	
			93	84.749	المجموع	
0.898	0.108	0.062	2	0.124	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.579	91	52.664	داخل المجموعات	
			93	52.789	المجموع	
0.041	3.302	0.863	2	1.725	بين المجموعات	الضغوط والصراع
		0.261	91	23.773	داخل المجموعات	
			93	25.498	المجموع	
0.725	0.323	0.087	2	0.174	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي
		0.269	91	24.440	داخل المجموعات	
			93	24.613	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي عند جميع المجالات ما عدا مجال الضغوط والصراع (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات ما عدا مجال الضغوط والصراع).

ومن أجل دراسة هذه الفروق عند مجال الضغوط والصراع، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال الضغوط والصراع حسب متغير المؤهل العلمي.

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي	المجال
-0.014	- *0.308	---	دبلوم	الضغوط والصراع
*0.294	---	*0.308	بكالوريوس	
---	- *0.294	0.014	دراسات عليا	

\* الفرق دال إحصائيا عند مستوى 0.05.

كما يتضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، فإن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الضغوط والصراع في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مؤهل البكالوريوس مقابل الدبلوم والدراسات العليا.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(25): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.56	3.31	4	دبلوم	الهيكل التنظيمي
0.76	3.54	66	بكالوريوس	
0.71	3.56	24	دراسات عليا	
0.74	3.54	94	المجموع	
0.57	3.66	4	دبلوم	التكنولوجيا
0.53	3.86	66	بكالوريوس	
0.67	3.84	24	دراسات عليا	
0.56	3.85	94	المجموع	
0.90	3.86	4	دبلوم	ظروف العمل
0.72	3.70	66	بكالوريوس	
0.79	3.77	24	دراسات عليا	
0.74	3.72	94	المجموع	
0.75	2.93	4	دبلوم	الأنظمة والتعليمات

0.74	3.46	66	بكالوريوس	
0.88	3.48	24	دراسات عليا	
0.78	3.44	94	المجموع	
1.19	2.53	4	دبلوم	نظم الحوافز والمكافآت
0.99	2.56	66	بكالوريوس	
0.84	2.76	24	دراسات عليا	
0.95	2.61	94	المجموع	
0.67	3.04	4	دبلوم	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.78	3.20	66	بكالوريوس	
0.71	3.23	24	دراسات عليا	
0.75	3.20	94	المجموع	
0.57	2.92	4	دبلوم	الضغوط والصراع
0.54	3.22	66	بكالوريوس	
0.39	2.93	24	دراسات عليا	
0.52	3.14	94	المجموع	
0.44	3.16	4	دبلوم	المناخ التنظيمي
0.52	3.37	66	بكالوريوس	
0.53	3.38	24	دراسات عليا	
0.51	3.37	94	المجموع	

السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات

جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.633	4	0.658	1.226	0.306
	داخل المجموعات	47.805	89	0.537		
	المجموع	50.438	93			
التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)	بين المجموعات	1.020	4	0.255	0.796	0.531
	داخل المجموعات	28.507	89	0.320		
	المجموع	29.527	93			
ظروف العمل (مواعمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)	بين المجموعات	14.467	4	3.617	8.793	0.000
	داخل المجموعات	36.604	89	0.411		
	المجموع	51.071	93			

0.141	1.777	1.034	4	4.135	بين المجموعات	الأنظمة والتعليمات
		0.582	89	51.786	داخل المجموعات	
			93	55.921	المجموع	
0.000	6.510	4.796	4	19.183	بين المجموعات	نظم الحوافز والمكافآت
		0.737	89	65.566	داخل المجموعات	
			93	84.749	المجموع	
0.002	4.790	2.338	4	9.351	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.488	89	43.437	داخل المجموعات	
			93	52.789	المجموع	
0.383	1.057	0.289	4	1.157	بين المجموعات	الضغوط والصراع
		0.273	89	24.341	داخل المجموعات	
			93	25.498	المجموع	
0.124	1.862	0.475	4	1.900	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي
		0.255	89	22.713	داخل المجموعات	
			93	24.613	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات الباحثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة

الغربية تعزى لمتغير المديرية عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأنظمة

والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05

عند هذه المجالات).



من ناحية أخرى تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية عند المجالات التالية: ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الحوافز والمكافآت (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه المجالات). ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المديرية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الحوافز والمكافآت حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	بيت لحم	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
ظروف العمل	بيت لحم	---	- 0.870*	0.244	-0.074	0.016
	شمال الخليل	0.870*	---	1.114*	0.796*	0.887*
	الخليل	-0.244	- 1.114*	---	-0.318	-0.228
	جنوب الخليل	0.074	- 0.796*	0.318	---	0.091
	يطا	-0.016	- 0.887*	0.228	-0.091	---

المجال	المديرية	بيت لحم	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
نظم الحوافز والمكافآت	بيت لحم	---	0.815*	0.290	-0.542	-0.022
	شمال الخليل	-	---	-0.525	-	0.838*
	الخليل	-0.290	0.525	---	-	-0.313
	جنوب الخليل	0.542	1.357*	0.832*	---	0.520
	يطا	0.022	0.838*	0.313	-0.520	---
المجال	المديرية	بيت لحم	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
المشاركة في اتخاذ القرارات	بيت لحم	---	0.355	-0.109	-0.593	-0.257
	شمال الخليل	-0.355	---	-0.464	-	-0.613
	الخليل	0.109	0.464	---	-0.484	-0.148
	جنوب الخليل	0.593	0.948*	0.484	---	0.335
	يطا	0.257	0.613	0.148	-0.335	---

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

كما يتضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، فإن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع ظروف العمل في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديرية شمال الخليل مقابل مديريات بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، ويطا.

كما تبين بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع نظم الحوافز والمكافآت في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديريات بيت لحم، جنوب الخليل، ويطا مقابل شمال الخليل، كذلك كان واقع نظم الحوافز والمكافآت في مديرية جنوب الخليل أفضل من مديرية الخليل.

كما تبين بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع المشاركة في اتخاذ القرارات في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديرية محافظات جنوب الخليل مقابل شمال الخليل فقط.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المديرية:

الجدول رقم(28): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.62	3.42	17	بيت لحم	الهيكل التنظيمي
0.69	3.35	20	شمال الخليل	

0.74	3.48	20	الخليل	
0.77	3.81	19	جنوب الخليل	
0.82	3.65	18	يطا	
0.74	3.54	94	المجموع	
0.49	4.05	17	بيت لحم	التكنولوجيا
0.46	3.77	20	شمال الخليل	
0.42	3.86	20	الخليل	
0.63	3.75	19	جنوب الخليل	
0.77	3.83	18	يطا	
0.56	3.85	94	المجموع	
0.83	3.58	17	بيت لحم	ظروف العمل
0.54	4.45	20	شمال الخليل	
0.69	3.34	20	الخليل	
0.51	3.65	19	جنوب الخليل	
0.62	3.56	18	يطا	
0.74	3.72	94	المجموع	

0.52	3.47	17	بيت لحم	الأنظمة والتعليمات
0.68	3.10	20	شمال الخليل	
0.88	3.37	20	الخليل	
0.74	3.70	19	جنوب الخليل	
0.91	3.61	18	يطا	
0.78	3.44	94	المجموع	
0.67	2.73	17	بيت لحم	نظم الحوافز والمكافآت
0.64	1.91	20	شمال الخليل	
0.97	2.44	20	الخليل	
0.88	3.27	19	جنوب الخليل	
1.05	2.75	18	يطا	
0.95	2.61	94	المجموع	
0.59	3.08	17	بيت لحم	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.57	2.73	20	شمال الخليل	
0.77	3.19	20	الخليل	
0.70	3.68	19	جنوب الخليل	

0.82	3.34	18	يطا	
0.75	3.20	94	المجموع	
0.41	2.99	17	بيت لحم	الضغوط والصراع
0.49	3.03	20	شمال الخليل	
0.53	3.30	20	الخليل	
0.57	3.18	19	جنوب الخليل	
0.59	3.17	18	يطا	
0.52	3.14	94	المجموع	
0.44	3.35	17	بيت لحم	المناخ التنظيمي
0.30	3.18	20	شمال الخليل	
0.55	3.29	20	الخليل	
0.53	3.59	19	جنوب الخليل	
0.64	3.43	18	يطا	
0.51	3.37	94	المجموع	

السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات

التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح

ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	6.496	2	3.248	6.726	0.002
	داخل المجموعات	43.942	91	0.483		
	المجموع	50.438	93			
التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)	بين المجموعات	0.735	2	0.367	1.161	0.318
	داخل المجموعات	28.792	91	0.316		
	المجموع	29.527	93			
ظروف العمل (مواعمة البيئة المادية للعمل)	بين المجموعات	1.279	2	0.639	1.169	0.315
	داخل المجموعات	49.792	91	0.547		

			93	51.071	المجموع	في مبنى المديرية)
0.024	3.877	2.195	2	4.391	بين المجموعات	الأنظمة والتعليمات
		0.566	91	51.530	داخل المجموعات	
			93	55.921	المجموع	
0.059	2.919	2.555	2	5.109	بين المجموعات	نظم الحوافز والمكافآت
		0.875	91	79.640	داخل المجموعات	
			93	84.749	المجموع	
0.277	1.303	0.735	2	1.469	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.564	91	51.319	داخل المجموعات	
			93	52.789	المجموع	
0.697	0.363	0.101	2	0.202	بين المجموعات	الضغوط والصراع
		0.278	91	25.296	داخل المجموعات	
			93	25.498	المجموع	
0.041	3.296	0.831	2	1.663	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي
		0.252	91	22.951	داخل المجموعات	
			93	24.613	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات الباحثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة

الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند المجالات التالية: التكنولوجيا، ظروف العمل، نظم الحوافز



والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه المجالات).

من ناحية أخرى يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه المجالات). ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(30): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجالات الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، و الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	من 5-10 سنوات	من 11-20 سنة	من 21 سنة فأكثر
الهيكل التنظيمي	من 5-10 سنوات	---	0.589*	0.077
	من 11-20 سنة	-0.589*	---	-0.512*
	من 21 سنة فأكثر	-0.077	0.512*	---
المجال	سنوات الخدمة	من 5-10 سنوات	من 11-20 سنة	من 21 سنة

فأكثر	20 سنة	سنوات		
-0.098	0.354	---	من 5-10 سنوات	الأنظمة والتعليمات
-0.452*	---	-0.354	من 11-20 سنة	
---	0.452*	0.098	من 21 سنة فأكثر	
من 21 سنة فأكثر	من 11-20 سنة	من 5-10 سنوات	سنوات الخدمة	المجال
-0.015	0.256	---	من 5-10 سنوات	المناخ التنظيمي
-0.271*	---	-0.256	من 11-20 سنة	
---	0.271*	0.015	من 21 سنة فأكثر	

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

كما يتضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، فإن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الهيكل التنظيمي والأنظمة والتعليمات والمناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (من 21 سنة فأكثر) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 11-20 سنة). كما اتضح أيضاً بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الهيكل التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (من 5-10 سنوات) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 11-20 سنة).

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (31): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.54	3.83	11	من 5-10 سنوات	الهيكل التنظيمي
0.80	3.24	41	من 11-20 سنة	
0.61	3.75	42	من 21 سنة فأكثر	
0.74	3.54	94	المجموع	
0.51	3.69	11	من 5-10 سنوات	التكنولوجيا
0.64	3.80	41	من 11-20 سنة	
0.49	3.94	42	من 21 سنة فأكثر	
0.56	3.85	94	المجموع	
0.66	3.44	11	من 5-10 سنوات	ظروف العمل

0.75	3.70	41	من 11-20 سنة	
0.75	3.82	42	من 21 سنة فأكثر	
0.74	3.72	94	المجموع	
0.59	3.55	11	من 5-10 سنوات	الأنظمة والتعليمات
0.82	3.20	41	من 11-20 سنة	
0.72	3.65	42	من 21 سنة فأكثر	
0.78	3.44	94	المجموع	
0.96	3.03	11	من 5-10 سنوات	نظم الحوافز والمكافآت
0.88	2.36	41	من 11-20 سنة	
0.98	2.73	42	من 21 سنة فأكثر	
0.95	2.61	94	المجموع	
0.56	3.43	11	من 5-10 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.71	3.07	41	من 11-20 سنة	
0.82	3.27	42	من 21 سنة فأكثر	
0.75	3.20	94	المجموع	
0.55	3.21	11	من 5-10 سنوات	الضغوط والصراع

0.52	3.17	41	من 11-20 سنة	
0.53	3.09	42	من 21 سنة فأكثر	
0.52	3.14	94	المجموع	
0.50	3.47	11	من 5-10 سنوات	المناخ التنظيمي
0.52	3.21	41	من 11-20 سنة	
0.48	3.49	42	من 21 سنة فأكثر	
0.51	3.37	94	المجموع	

**السؤال الخامس:** هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات

التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح

ذلك:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.744	2	1.372	2.618	0.078
	داخل المجموعات	47.694	91	0.524		
	المجموع	50.438	93			
التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل)	بين المجموعات	1.743	2	0.871	2.854	0.063
	داخل المجموعات	27.785	91	0.305		
	المجموع	29.527	93			
ظروف العمل (مواعمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)	بين المجموعات	4.644	2	2.322	4.551	0.013
	داخل المجموعات	46.427	91	0.510		
	المجموع	51.071	93			
الأنظمة والتعليمات	بين المجموعات	4.288	2	2.144	3.779	0.027
	داخل المجموعات	51.633	91	0.567		
	المجموع	55.921	93			
نظم الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	4.148	2	2.074	2.342	0.102

		0.886	91	80.601	داخل المجموعات	
			93	84.749	المجموع	
0.152	1.923	1.070	2	2.141	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.557	91	50.648	داخل المجموعات	
			93	52.789	المجموع	
0.001	8.251	1.957	2	3.914	بين المجموعات	الضغوط والصراع
		0.237	91	21.584	داخل المجموعات	
			93	25.498	المجموع	
0.040	3.323	0.838	2	1.675	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي
		0.252	91	22.938	داخل المجموعات	
			93	24.613	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه المجالات).

من ناحية أخرى يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المجالات التالية: ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه

المجالات). ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية

البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجالات

ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي حسب

متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
ظروف العمل	مدير عام	---	0.933*	-0.199
	مدير دائرة	0.933*	---	0.734*
	رئيس قسم	0.199	0.734*	---
المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
الأنظمة والتعليمات	مدير عام	---	-0.467	0.250
	مدير دائرة	0.467	---	0.717*
	رئيس قسم	-0.250	0.717*	---
المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم



-0.297	0.380	---	مدير عام	الضغوط والصراع
-	---	-0.380	مدير دائرة	
0.677*	---	0.297	رئيس قسم	
---	0.677*	0.297	رئيس قسم	المجال
0.133	-0.318	---	مدير عام	المناخ التنظيمي
0.451*	---	0.318	مدير دائرة	
---	-	-0.133	رئيس قسم	
---	0.451*	-0.133	رئيس قسم	

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

كما يتضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، فإن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع ظروف العمل والأنظمة والتعليمات والمناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مدراء الدوائر مقابل رؤساء الأقسام. أما الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الضغوط والصراع في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فكانت لصالح رؤساء الأقسام مقابل مدراء الدوائر.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(34): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.75	3.63	4	مدير عام	الهيكل التنظيمي
0.24	4.06	9	مدير دائرة	
0.75	3.48	81	رئيس قسم	
0.74	3.54	94	المجموع	
0.75	3.63	4	مدير عام	التكنولوجيا
0.33	4.25	9	مدير دائرة	
0.56	3.81	81	رئيس قسم	
0.56	3.85	94	المجموع	
0.56	3.46	4	مدير عام	ظروف العمل
0.51	4.40	9	مدير دائرة	
0.74	3.66	81	رئيس قسم	
0.74	3.72	94	المجموع	

0.73	3.61	4	مدير عام	الأنظمة والتعليمات
0.44	4.08	9	مدير دائرة	
0.78	3.36	81	رئيس قسم	
0.78	3.44	94	المجموع	
0.31	3.25	4	مدير عام	نظم الحوافز والمكافآت
0.61	3.07	9	مدير دائرة	
0.98	2.52	81	رئيس قسم	
0.95	2.61	94	المجموع	
0.54	3.46	4	مدير عام	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.43	3.62	9	مدير دائرة	
0.78	3.14	81	رئيس قسم	
0.75	3.20	94	المجموع	
0.17	2.92	4	مدير عام	الضغوط والصراع
0.25	2.54	9	مدير دائرة	
0.51	3.21	81	رئيس قسم	

0.52	3.14	94	المجموع	
0.52	3.45	4	مدير عام	المناخ التنظيمي
0.23	3.77	9	مدير دائرة	
0.52	3.32	81	رئيس قسم	
0.51	3.37	94	المجموع	

4.4. السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وسوف يتم الإجابة على السؤال السابق من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟

الجدول التالي يبين درجات المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت العينتين المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس، والجدول رقم (35) يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار العينتين المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	73	3.75	0.46	-1.645	92	0.103
أنثى	21	3.94	0.52			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

**السؤال الثاني:** هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.115	0.892
داخل المجموعات	21.239	91	0.233		
المجموع	21.293	93			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (37): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.79	3.68	4	دبلوم
0.50	3.79	66	بكالوريوس
0.36	3.80	24	دراسات عليا
0.48	3.79	94	المجموع

السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.408	4	0.102	0.435	0.783
داخل المجموعات	20.885	89	0.235		
المجموع	21.293	93			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).



والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري

للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير

المديرية:

الجدول رقم (39): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري

للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير

المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.31	3.78	17	بيت لحم
0.41	3.70	20	شمال الخليل
0.59	3.82	20	الخليل
0.60	3.75	19	جنوب الخليل
0.41	3.90	18	يطا
0.48	3.79	94	المجموع

السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.063	2	0.031	0.135	0.874
داخل المجموعات	21.230	91	0.233		
المجموع	21.293	93			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (41): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
0.49	3.82	11	من 5-10 سنوات
0.43	3.76	41	من 11-20 سنة
0.52	3.81	42	من 21 سنة فأكثر
0.48	3.79	94	المجموع

السؤال الخامس: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري

للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.048	3.150	0.689	2	1.379	بين المجموعات
		0.219	91	19.914	داخل المجموعات
			93	21.293	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة أقل من 0.05). ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال الإبداع الإداري حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام	---	-0.480 *	-0.075
مدير دائرة	*0.480	---	*0.405
رئيس قسم	0.075	-0.405 *	---

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

كما يتضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، فإن الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مدراء الدوائر مقابل المدراء العامين ورؤساء الأقسام. والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي: الجدول رقم(44): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.85	3.68	4	مدير عام
0.30	4.16	9	مدير دائرة
0.46	3.75	81	رئيس قسم
0.48	3.79	94	المجموع

5.4. السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من

وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المناخ

التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات

جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (45): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة

نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	العدد	المتغير المستقل
0.001	0.345	94	المناخ التنظيمي

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.345) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (46): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	العدد	المتغير المستقل
0.006	0.284	94	الهيكل التنظيمي

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.284) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الثاني:** هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (47): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التكنولوجيا	94	0.273	0.008

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.273) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة



إحصائياً بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟**

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (48): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
ظروف العمل	94	0.227	0.028

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.227) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية

والتعليم جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (49): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الأنظمة والتعليمات	94	0.315	0.002

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.315) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الأنظمة والتعليمات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (50): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
نظم الحوافز والمكافآت	94	0.214	0.038

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.214) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة نظم الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

السؤال السادس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من

وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة

في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول(51): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	94	0.392	0.000

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون موجب (0.392) وهو دال

إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة طردية دالة

إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة المشاركة في اتخاذ

القرارات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات

جنوب الضفة الغربية.

السؤال السابع: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (52): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	العدد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الضغوط والصراع	94	-0.299	0.026

\*المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل الارتباط بيرسون سالب (-0.299) وهو دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من مستوى 0.05)، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الضغوط والصراع يؤدي إلى نقصان الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

# الفصل الخامس

(مناقشة النتائج والتوصيات)

## الفصل الخامس

### 1.5. مناقشة النتائج والتوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية. توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات محافظات جنوب الضفة الغربية؟

تبين بأن الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية متوسطة، كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل) وهي مرتفعة، يليها ظروف العمل (مواعمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية) وهي مرتفعة، يليها الهيكل التنظيمي وهي مرتفعة، يليها الأنظمة والتعليمات وهي مرتفعة، يليها المشاركة في اتخاذ القرارات وهي متوسطة، يليها الضغوط والصراع وهي متوسطة، وأخيراً نظم الحوافز والمكافآت وهي متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لنقطتين:

1. انفتحت إجابة المفحوصين حول (التكنولوجيا وبيئة العمل المادية والهيكل التنظيمي والانظمة والتعليمات) وكانت مرتفعة حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين تسعى دوماً للتطوير وتوفير ما أمكن من الموارد المادية والتكنولوجية في كافة

مديريات التربية والتعليم، وتعمل دوماً على تصميم هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل عليه ويتم هذا التعديل أحياناً ويتزامن مع تغيير وزاري لوزارة التربية والتعليم حسب معرفة الباحثة كرئيس قسم في مديرية التربية والتعليم، كذلك يتم تحديد القوانين والتعليمات بشكل واضح من قبل الوزارة وتطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل وتكون هذه التعليمات والقوانين ملزمة للموظفين الإداريين في كافة المديريات، وهذا كله لتسهيل العمل وانجازه بدقة، وتحديد المهام الوظيفية وتسهيل الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية لتحفيز الموظفين على العمل بروح معنوية تسهم في تحفيزهم على الابداع الاداري وتحقيق أهداف المديرية والوزارة بكفاءة وفاعلية.

2. واتفقت إجابات المفحوصين حول (المشاركة في اتخاذ القرارات والصراع والضغوط والحوافز والمكافآت) وكانت متوسطة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المركزية في العمل من قبل بعض مدرء التربية والتعليم في مديريات جنوب الضفة الغربية، وضعف الصلاحيات الممنوحة للمدرء النواب ورؤساء الأقسام، ولعدم وجود عدالة في التعامل بين المدرء ورؤساء الأقسام، سواء في التحفيز أو المكافآت بما يزيد من الصراع بين الأقسام والضغط النفسي في العمل، والذي حتماً سيؤثر على مستوى الابداع الاداري لديهم.

اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع الدراسات السابقة في ايجابية المناخ التنظيمي وإيجابية أبعاده وعناصره المختلفة، واختلاف الأبعاد والعناصر في كل دراسة فقد اتفقت مع البعض واختلفت مع البعض الآخر وذلك لاختلاف طبيعة الدراسة والفئة المستهدفة وهي على النحو التالي:

1- اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الفراء، الشنطي) (2007) بأن توجهات العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية نحو ايجابية المناخ التنظيمي في المشاركة في اتخاذ القرارات وتطور متزايد في استخدام وتوفر التكنولوجيا، واختلفت مع الدراسة حول مرونة الهيكل التنظيمي.



2- واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة (حوامده) 2003 في اتجاهات القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن نحو المناخ التنظيمي حيث عبّروا عن سلبية نظام المكافآت والحوافز، ولكنها اختلفت في نتيجة المشاركة في صنع القرارات.

3- واتفقت مع نتيجة دراسة العرابي (2015) في اتجاهات العاملين في الأندية الرياضية نحو واقع المناخ التنظيمي في مرونة الهيكل التنظيمي والإلتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات، ولكن اختلفت في نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمكافآت.

4- وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة رصاص (2017) في آراء المدرسين للمناخ التنظيمي في مدارس القدس حول مرونة وتصميم الهيكل التنظيمي.

5- واتفقت أيضاً هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبيده (2016) حول آراء أعضاء الهيئات الادارية التدريسية في كليات المجتمع المتوسطه في قطاع غزة بايجابية حول تصميم ومرونة الهيكل التنظيمي للكليات وموافقه عاليه حول الأنظمة والتعليمات ومدى توفر التكنولوجيا في العمل واختلفت مع نتيجة الدراسة حول الحوافز والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث كانت عاليه مقارنة مع باقي المؤسسات.

6- واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بحر (2014) حول آراء الموظفين الاداريين في الأندية الرياضية في أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي وأنه يحدد المهام الوظيفية بما يسهل الاتصال بين الاداريين، واتفقت أيضاً مع آراءهم حول المشاركة في صنع القرارات ونظام الحوافز والمكافآت فكانت متوسطة.

7- اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ابو ريا) 2011 في توجهات العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية نحو توفير هيكل تنظيمي يوضح المهام، وتوفر أنظمة وقوانين واضحة، واختلفت في المشاركة باتخاذ القرارات ونظام الحوافز والمكافآت .

وفيما يلي النتائج بالتفصيل حيث ينبثق عن السؤال الأول السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي؟

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي مرتفعة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي يتمثل بأنه يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ أهداف واستراتيجية المديرية، يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية، يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عال من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية وأهداف المديرية، يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية، يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية.

تعزو الباحثة هذا النتيجة لما تم ذكره سابقاً أن الهيكل التنظيمي المرن يسهل العمل والاتصال والتواصل بين المستويات الادارية بما يؤثر على سير العمل.

**السؤال الثاني: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا مرتفعة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالتكنولوجيا يتمثل بأنه تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة لإنجاز الأعمال في المديرية، تساعد التكنولوجيا المستخدمة إيجابياً على سرعة انجاز الأعمال، تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل، يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل، تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل، تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام، يوجد برامج محوسبة في كافة أقسام المديرية، يجرى تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديريات كافة لديها نفس الامتيازات من حيث توفر الوسائل التكنولوجية التي تسهل أداء العمل.

**السؤال الثالث: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل مرتفعة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بظروف العمل يتمثل بأن الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي

يقوم به الموظف الإداري، الموظف الإداري يشعر بالارتياح في مكان العمل، الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة مناسبة في مكان العمل، تتوفر عوامل الأمن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية، يتناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين، تتناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توفر مباني وغرف ومكاتب تتناسب مع طبيعة العمل ولاحظت الباحثة ذلك من خلال زيارتها لمديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية مع وجود اختلاف في بعض المباني الخاصة بالمديريات.

**السؤال الرابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات مرتفعة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات يتمثل بأنه تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة، تمنع القوانين والأنظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية، توفر الأنظمة والتعليمات إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة، تسهل الأنظمة والتعليمات المعمول بها سرعة انجاز واتقان العمل، القوانين والأنظمة واللوائح متوفرة وواضحة للجميع، تحرص المديرية على الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد مدونه سلوك العاملين بالوظيفة العمومية.

كما ذكرت الباحثة سابقاً فإن الأنظمة والقوانين والتعليمات تصدر من قبل الوزارة وجميع الموظفين ملزمين بتطبيقها وتنفيذها لأن عدم تطبيقها يؤثر على تثبيت الموظفين في الوظيفة، وهذا دافع للموظفين للالتزام بالعمل بجدية وكفاءة، ويوجد في بعض إجابات المفحوصين نسبة قليلة بعدم

القبول بهذه القوانين وتغزو الباحثة هذا الرأي إلى وجود من هم من حملة الدبلوم ولا تتوافق معهم هذه الأنظمة خاصة بعد التعديل على بند الترقيات في قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2003، والذي لا يسمح لمؤهل الدبلوم من التقدم لوظيفة في مستوى وظيفي أعلى، ويتم تكليفهم من ناحية إدارية وليس مالياً. بما يؤثر على مستوى إبداعهم وأدائهم في العمل لعدم وجود حافز.

**السؤال الخامس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بنظم الحوافز والمكافآت متوسطة.

كما تم رفض ما يلي: يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل، الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي أقوم به، يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح.

وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز غير مفعّل في مديريات التربية والتعليم وحجم العمل الموكّل للمدراء النواب ورؤساء الأقسام يتطلب مجهود كبير وذلك لأن مهام العمل تنقسم إلى ثلاث أقسام:

الأول: وضع الخطة السنوية والشهرية والإشراف والمتابعة للموظفين في داخل كل قسم في المديرية.

الثاني: المتابعة والإشراف على المدارس بكافة مستوياتها سواء الحكومة أو الخاصة.

الثالث: المتابعة مع المجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية.

وهذا كله يشكل عبء ومجهود مضاعف في العمل ولا يتناسب مع المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية.

**السؤال السادس: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات متوسطة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتمثل بأنه يوجد لدى الموظف الإداري صلاحية محدودة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإدارته، يلتزم الموظف الإداري بقرار الرئيس المباشر حتى وإن اختلف مع معتقداته.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود عدالة في التعامل بين الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم مع مديري التربية والتعليم أو مدراء التربية والتعليم مع رؤساء الأقسام في المديريات بما يعكس مناخ تنظيمي متفاوت من مديرية إلى أخرى، ويعود ذلك إلى الصلاحيات الممنوحة في كل مديرية، وحسب نتائج المفحوصين فإن الصلاحيات محدودة في أغلب المديريات، وهذا حتماً سيؤثر على مستوى الإبداع الإداري لكل قسم في المديريات.

**السؤال السابع: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع؟**

تبين بأن درجة واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع متوسطة.

كما تبين بأن واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فيما يتعلق بالضغط والصراع يتمثل بأن ضغط العمل يحد من حصول الموظف الإداري على

الاجازات السنوية في موعدها، يوكل الى الموظف الإداري اتمام عدد من المهام وانجازها في نفس الوقت، المنافسة أمر طبيعي في المديرية ويدفع الموظف الإداري للعمل بإيجابية، كثرة الاعمال الموكلة الى الموظف الإداري تشنته.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عناصر المناخ التنظيمي متكاملة مع بعضها البعض وحسب نتيجة الدراسة فإن محدودية الصلاحيات وعدم وضوح الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات فان ذلك يولد ضغط نفسي بين الفرد ونفسه وبينه وبين زملاءه، وصراع بين الأقسام في كل مديرية وقد ينتج عن ذلك منافسة تساعد على الابداع عند البعض وتحد من الابداع عند البعض الآخر.

من هنا فإن عناصر المناخ التنظيمي السبعة المذكوره أعلاه، وبناءً على إجابات المفحوصين قد أثرت على درجة أدائهم وتحفيزهم على العمل بما أثر على الإبتكار وابداع أساليب جديدة في إنجاز المهام المطلوبة، واتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات التي تواجه العمل، ونلاحظ أنه رغم توفر معظم الموارد المادية والقانونية ومرونة الهيكل التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم إلا أنه تبين من نتائج المفحوصين أن بعض مدرء التربية يعملون على إدارة المديرية بمركزية وعدم عدالة في التعامل وعدم تفعيل المكافآت والتحفيز بما يحد من مستوى ابداع موظفيها.

**السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأن درجة مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية مرتفعة.

كما تبين بأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية يتمثل بأن الموظف الإداري يمتلك القدرة على تنظيم الأفكار، يقوم

الموظف الإداري بمدح الموظف الذي يحقق أي إنجاز في عمله، لدى الموظف الإداري القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها، يستخدم التفكير المنطقي للتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما، يبسط أفكاره عند مواجهة مشاكل بالعمل، يستطيع ترتيب أفكاره في جمل مفيدة تناسب الموقف، يستطيع الإشراف على الأفراد المبدعين، يمتلك مهارة في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك، يحرص على تنمية وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، يسهل عمل الموظفين المبدعين ويحرص على استمرارهم في العمل، يشجع ذوي الأفكار الجديدة ويظهرهم، يمتلك المهارة في توقع الحل للمشكلات التي تواجهه في العمل، يتقبل الأفكار الجديدة ومن ثم يحكم عليها، يمتلك مهارة صنع القرارات الهامة ويتحمل كافة المسؤولية، يعبر عن رأيه ولو كان مخالف للإدارة بالعمل، لديه القدرة على التكيف والتفكير السريع في الظروف الطارئة والمختلفة، يحاول معرفة جوانب الضعف فيما يقوم به من عمل، يعمل على الاستفادة من الأفكار التي تساعد في حل مشاكل العمل، يحاول معرفة المشاكل بهدف حلها، يجمع معلومات تفصيلية قبل بداية عمل مهام جديدة، يحرص على تقديم أفكار جديدة خلال عمله، يبادر في حل المشكلات التي تحدث في العمل بسرعه فائقة، يمنح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بها بعد دراستها وتحليلها، يهتم بعمل تغييرات جديدة في أساليب العمل كل فترة، يتقبل أي فكرة مميّزه يقدمها الموظفون وينشرها وذلك لتشجيع روح الابتكار، لديه رؤيا مستقبلية لمشكلات قد تقع في العمل، يتقبل الآراء التي تخالف آراءه للاستفادة منها، ينجز المهام الموكلة له بأساليب متطورة، يغير موقفه عندما يقتنع بأنه خاطئ، يحاول اثناء العمل تطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة، يقترح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، يقدم أفكار جديدة حديثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، يهتم بانتقاد الآخرين له للاستفادة منها، يشجع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم، يكافئ أصحاب الأفكار المتميزة.



ونلاحظ من خلال إجابة المفحوصين أن لديهم القدرة على الابداع فكانت النتيجة مرتفعة ويمكن أن تكون أفضل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير التربية والمدراء النواب ورؤساء الأقسام يمتلكون القدرة على الابداع من خلال قدرتهم على الحساسية للمشاكل ومحاولة اكتشافها وحلها، والقدرة على تحليل وفهم العناصر التي يتكون منها العمل وعلى ايجاد علاقات بين هذه العناصر، وكذلك يمتلكون المرونة في القدرة على تكوين علاقات مرنة بين عناصر العمل والنظر اليها من زوايا مختلفة، والمخاطرة بأخذ زمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية، ويتمتعون أيضاً بالطلاقة على إنتاج عدد من الأفكار للمشاكل التي تواجههم في العمل بما تؤدي إلى حلول مقترحة، وامتازوا بالأصالة بأن لديهم القدرة على إنتاج عددة أفكار جديدة وغير مألوقة، وبعضهم كان نموذج يشجع موظفي القسم الخاص به على الابداع.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العرابي (2015) فكان مستوى الابداع لدى العاملين بالاندية الرياضية مرتفعة، ودراسة حوامده (2003) حيث توصلت إلى أن المديرين في وزارات السلطة الفلسطينية لديهم المقدرة على الابداع بدرجة عالية، ودراسة يالابيك وآخرون (2015) توصلت إلى أن العاملين في المؤسسات الخدمائية يمارسون الابداع بدرجة عالية، ودراسة الحويلة (2009) أظهرت أن ممارسة الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية كبيرة، ودراسة العجلة (2009) أظهرت أن واقع الابداع الاداري للمديرين بوزارات قطاع غزة عالية.

واختلفت مع دراسة عبابنه والشقران (2011) حيث أظهرت أن درجة ممارسة الابداع الاداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد للقادة التربويين متوسطة، ودراسة ابو حمدي (2014) وتوصلت إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في العقبة مستوى ابداعهم متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عناصر المناخ التنظيمي تتفاوت من دراسة لأخرى ومدى توفرها بما يؤثر على مستوى الابداع الاداريين لدى العاملين.

**السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟**

تم الإجابة على السؤال السابق من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟**

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشبول (2017) ونتيجة دراسة الشنطي (2006)، واختلفت مع دراسة عبيده (2016) حيث كانت النتيجة لصالح الاناث ومع نتيجة دراسة ابو ريا (2011).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وظروف العمل والأنظمة والتعليمات ونظم الحوافز والمكافآت لا يوجد فيها تفرقة في نوع الجنس وأما المشاركة في اتخاذ القرارات والضغط والصراع فكلا الطرفين سواء لأن المهام الوظيفية هي نفسها بغض النظر عن نوع الجنس.

السؤال الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات ما عدا مجال الضغوط والصراع، حيث اتضح بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الضغوط والصراع في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مؤهل البكالوريوس مقابل الدبلوم والدراسات العليا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذين تم تعيينهم قبل إقرار قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2003 أغلبهم من حملة الدبلوم وكان يسمح لهم القانون بالترقية لمناصب أعلى بما أثر على أدائهم وعطائهم وانتمائهم في تلك الفترة، وكذلك ميزت القوانين والتعليمات حملة الدراسات العليا بتفضيلهم بعلاوة المؤهل والترقية بدرجة إضافية منذ بداية التعيين بما أثر على حالتهم النفسية في العمل وعلى أدائهم وقلل من الصراع وضغط العمل لمعرفتهم العالية بمهام الوظيفة بينما الحاصلين على مؤهل البكالوريوس خاصة من تم تعيينهم في الفترة من عام 2000 وحتى العام 2007 وتزامن تعيينهم مع التعديلات على قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2003 والذي حدد الية الترقية للموظف الإداري ووضع الشروط التي تتناسب مع طبيعة العمل بما اسهم في عدم الرضا لدى البعض وولد صراع وضغط نفسي في العمل.

السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي

مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي والأنظمة والتعليمات موحدة بين المديريات وكذلك المهام الوظيفية.

من ناحية أخرى تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية عند المجالات التالية: ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الحوافز والمكافآت، حيث تبين بان الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع ظروف العمل في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديرية شمال الخليل مقابل مديريات بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، ويطا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك اختلاف في شكل مباني مديريات التربية والتعليم من حيث الموقع والشكل والمساحة واتساع الغرف والاقسام، فلاحظت الباحثة اثناء توزيع الاستبانة على كافة اقسام كل مديرية أن مديرية الشمال تميزت بجمال واتساع مساحة المبنى وتوفر جو صحي ملائم للعمل، بينما كانت مباني المديريات الاخرى اقل مساحة وبعضها مكتظ بعدد الموظفين داخل الاقسام.

كما تبين بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع نظم الحوافز والمكافآت في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديريات بيت لحم، جنوب الخليل، ويطا مقابل شمال الخليل، كذلك كان واقع نظم الحوافز والمكافآت في مديرية جنوب الخليل أفضل من مديرية الخليل.

كما تبين بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع المشاركة في اتخاذ القرارات في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مديرية جنوب الخليل مقابل شمال الخليل فقط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نظم الحوافز والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات هي من صلاحيات مدراء التربية والتعليم في المديريات وذلك عن طريق ترشيح من يقع عليه الاختيار من قبل مدير التربية والتعليم للحصول على المكافآت او المشاركة في صنع القرارات.

**السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟**

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند المجالات التالية: التكنولوجيا، ظروف العمل، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع.

من ناحية أخرى اتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي، حيث اتضح بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الهيكل

التنظيمي والأنظمة والتعليمات والمناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (من 21 سنة فأكثر) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 11-20 سنة). كما اتضح أيضا بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الهيكل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (من 5-10 سنوات) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 11-20 سنة).

واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ابو ريا (2011) واختلفت مع نتيجة دراسة بنوره (2014) و دراسة عبيده (2016).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تم ذكره سابقاً في التعليق على السؤال الثاني أن الذين تم تعيينهم قبل إقرار قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2003 وأغلبهم من حملة الدبلوم وخدمتهم تتجاوز الآن 20 عاماً وكان يسمح لهم القانون بالترقية لمناصب أعلى بما أثر على أدائهم وعطائهم وانتمائهم في تلك الفترة، وتوافقهم مع الأنظمة والتعليمات، وسهولة الاتصال والتواصل بين المستويات الادارية، ولمعرفتهم العالية بمهامهم الوظيفية بينما الذين سنوات خدمتهم من 11 سنة وحتى 20 خاصة الذين تم تعيينهم في الفترة من عام 2000 وحتى العام 2007 وتزامن تعيينهم مع التعديلات على قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2003 والذي حدد آلية الترقية للموظف الاداري ووضع الشروط التي تتناسب مع طبيعة العمل بما أسهم في عدم الرضا لدى البعض وولد صراع وضغط نفسي في العمل. وأدى إلى تفعيل دور النقابة الخاصة بالمعلمين لتعمل على تغيير هذه القوانين ولكنها حتى اليوم ما زالت غير عادلة بين فئات الموظفين الاداريين، أما بالنسبة للفئة من 5-10 أي الذين تم تعيينهم في 2010 وتعزو الباحثة موافقتهم لأنهم تعيين جديد.

السؤال الخامس: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات.

من ناحية أخرى اتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المجالات التالية: ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي، حيث اتضح بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع ظروف العمل والأنظمة والتعليمات والمناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مدراء الدوائر مقابل رؤساء الأقسام. أما الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع الضغوط والصراع في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية فكانت لصالح رؤساء الأقسام مقابل مدراء الدوائر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مساحات الغرف والتجهيزات المكتبية للمدراء تكون مختلفة عن رؤساء الأقسام لأنهم مدراء، وأن المدراء هم من يحدد الصلاحيات لرؤساء الأقسام ويعملون على متابعة تنفيذ الأنظمة والقوانين وإصدار التعليمات للأقسام الإدارية في كل مديرية، بما يولد حالة من الضغط في العمل وصراع بين الأقسام على إثبات القسم الأفضل في اتمام المهام الوظيفية بأساليب مبتكرة جديدة عند بعض رؤساء الأقسام.

السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

تم الإجابة على السؤال السابق من خلال الاجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

السؤال الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشبول (2014)



السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المديرية؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخدمة؟

اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة ابو حمدي(2018)، ودراسة الشبول (2017).

السؤال الخامس: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية باختلاف المسمى الوظيفي؟

اتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات

المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية كانت لصالح مدراء الدوائر مقابل المدراء العامين و رؤساء الأقسام.

واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ابوحمدي (2018)، واختلفت مع دراسة الشبول (2017)

تعزو الباحثة هذه النتيجة حول إجابة المفحوصين على السؤال الرئيسي الرابع بأن مدير التربية والمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام يمتلكون القدرة على الإبداع من خلال قدرتهم على الحساسية للمشاكل ومحاولة اكتشافها وحلها، والقدرة على تحليل وفهم العناصر التي يتكون منها العمل وعلى إيجاد علاقات بين هذه العناصر، ولكن مدراء الدوائر يمتلكون صلاحيات أوسع بحكم اشرافهم على رؤساء الأقسام، ويمتلكون المرونة في القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأقسام، والمخاطرة بأخذ زمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية، ولوجودهم في موقع وظيفي يتم فيه صنع القرارات الهامة الادارية والفنية.

**السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة**

**نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حوامده) 2003، ودراسة عبيده (2017)، ودراسة بنوره

(2014)، ودراسة العرابي (2015)، بوجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والإبداع الاداري

ووجود علاقة ايجابية بين المناخ والإبداع الاداري.

من هنا تعزو الباحثة تأثير عناصر المناخ التنظيمي التي تم دراستها على مستوى الابداع الاداري في مديرية التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية فكما توفر مناخ تنظيمي متكامل بكافة العناصر كلما ارتفع مستوى الابداع الاداري في المديرية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي السليم يساعد على توفير جو ملائم وجاد في العمل، يسهل الاتصال والتواصل بين أقسام المديرية بما يشجع على استخدام أساليب حديثة ويوفر مناخ تنظيمي ابتكاري يزيد من دافعية الموظفين الاداريين ويشجعهم على الابداع.

وينتزع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الثاني: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين ظروف العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الأنظمة والتعليمات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة نظم الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال السادس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من**

**وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية؟**

تبين بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

**السؤال السابع: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر**

**الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية ؟**

تبين بأنه توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية، مما يدل على أن زيادة الضغوط والصراع يؤدي إلى نقصان الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:-

7. العمل على تحسين المناخ التنظيمي من قبل الادارة العليا (مدراء التربية) والتأكيد على أهمية

المناخ التنظيمي وعناصره في مديريات التربية والتعليم لما له من أثر إيجابي على أداء

وتحفيز الموظفين على الابداع.

8. إعادة النظر في سلم الرواتب وفي آلية الحوافز والمكافآت المعمول بها والعمل على المساواة

بين الموظفين الاداريين لنفس الفئة.

9. العمل على تفويض الصلاحيات وتقليل المركزية في العمل من قبل الادارة العليا (مدراء

التربية)، وتفعيل دور مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات لتعزيز روح المحبة

والثقة لديهم.

10. استخدام أساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديريات والإهتمام بالجوانب المعنوية

للموظفين.

11. إيجاد آلية مناسبة لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي بكافة أبعاده لما له من أثر محفز للابداع.

12. نشر ثقافة الابداع الاداري بين الموظفين وتطويره لأهميته في تطوير الموظفين الاداريين من

قبل مدراء التربية، وتشجيع الموظفين على الابداع من خلال الحوافز.

## كما توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

- 1- دراسة آلية تنفيذ التدوير الوظيفي ووضع أسس ومعايير للتدوير لما له من أثر على سلوك العاملين الذي ينعكس على أدائهم وابداعهم في المديرية.
- 2- استحداث دائرة في وزارة التربية والتعليم تهتم بالابداع الاداري للموظفين الاداريين في كافة مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- 3- اعتبار هذه الدراسة بمثابة مرجع لوزارة التربية والتعليم حول واقع المناخ التنظيمي في مديريات محافظات جنوب الضفة الغربية لدراسة آلية تحسينه للأفضل ورفع مستوى الابداع الاداري.

## مقترحات:

تقترح الباحثة اجراء مزيد من الدراسات والابحاث وتقترح ما يلي:

- الابداع الاداري والدافعية للعمل لدى الموظفين الاداريين في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بالكفاءه الذاتيه.
- اشكالية التحفيز المادي والمعنوي في الوظيفيه الادارية في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية.
- اثر التدوير الوظيفي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الاداريين في وزارة التربية والتعليم.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

- إبراهيم، الغمري. (تاريخ النشر غير معروف): السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى محمد. (2004): ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزه التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أميمة، الدهان. (1992): نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفي، عمان.
- أنيس، إبراهيم وآخرون. (1992): المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، استانبول، تركيا.
- حريز، سامي محمد شامي. (2008): الادارة بالأفكار، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حريز، سامي محمد هاشم. (2008): الادارة بالأفكار، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمادات، محمد حسن. (2008): السلوك التنظيمي، الحامد لنشر والتوزيع.
- حمزاوي، محمد. (2008): السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الامنية. الشفري للنشر والتوزيع، السعودية.



- حمود، خضير كاظم. (2007): **نظرية المنظمة**، ط1، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمود، خضير كاظم. (2007): **نظرية منظمة**، ط1، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمود، خضير كاظم. (2002): **السلوك التنظيمي**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الذنبيات، محمد، محمود. (1999): **المناخ التنظيمي واثـره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية والادارية في الاردن**، دراسات (العلوم الادارية) مجلد (26) عدد (1).
- الشرييني، حامد علي. (2002): **اطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الابداع**، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الشماع، محمد حسن وحمود خضير كاظم. (2005): **نظرية المنظمة**، ط2، دار النشر والتوزيع، عمان.
- الصديقي سلوى عثمان، وهناء حافظ بدوي. (2008): **"العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية"**، دار الفتح للتجليد الفني، القاهرة.
- الصرن، الرعد. (2001): **"كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات ادارة الابداع والابتكار"**، الجزء الثاني، عمان، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع.
- الصيدلاني، خالد بن صالح. (2000): **المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

- الصيرفي، محمد. (2005): السلوك التنظيمي، حورس لنشر والتوزيع، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2009م): الموسوعة العالمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الطرابيشي، مرفت. (2006): "نظريات الإتصال"، دار النهضة العربية، مصر.
- الطراونة، حسين احمد واخرون. (2012): نظرية المنظمة، ط1، ودار النشر والتوزيع، عمان.
- عبد المعطي، عساف. (1994): السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- عيد، سيد. (2008): ندوة الادارة الابداعية للبرامج والانشط في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد احمد، (2009): السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- قديد ساسية، قدار سامية. (2011): "الإتصال الداخلي و علاقته بالرضى المهني في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية مدكرة ليسانس في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة البلدية.
- القريوتي، محمد قاسم. (2009): السلوك التنظيمي، "دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الاردن.
- كاظم، محمود خضير. (2002م): السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الاردن.
- الكسبي، عامر. (1998): "السلوك التنظيمي - التنظيم الاداري. الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، مطابع دار الشروق، ط2، الدوحة.
- كمال، طارق. (2007): علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة لنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- اللوزي، موسى. (2003): التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- محسن، علي الكتبي. (2005م): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الشروق للنشر والطباعة.
- المدهون، موسى. والجزراوي، ابراهيم. (1995): تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

- حريم، حسين. (2004): السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين. (2003): ادارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، القاهرة.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007م): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- المغربي، ك.م. (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المومني، واصل جميل. (2006م): المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المستويات التربوية، دار الحامد، الاردن.
- اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط. (1996): الادارة التربوية على المستوى المحلي، العمليات اللامركزية في الادارة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- السلمي، علي. (1985) : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- الطراونة، حسين أحمد وآخرون. (2012): نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن؛ وحجازين، هشام عدنان موسى. (2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

• القريوتي محمد قاسم.(2010): **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

• المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد.(2009): **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصرية، القاهرة.

### ثانياً: الأبحاث و الرسائل العلمية

• أبو بكر، محمود. (2002): **خصائص الانماط القيادية في الواع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة**، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الثالث في الادارة القيادية الابداعية والتجديد، بيروت.

• أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد. (2009): **الثقافة المؤسسية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية**، (رسالة دكتوراه غير منشوره). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

• أبو دلبوح، موسى جرادات، صفاء. (2013): **مستوى الابداع الاداري لدى مديريات مدارس منطقة بين كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها**، مجلة المنارة ، جامعة ال البيت، 19(3).

• بنورة، مراد، عيسى، فرح. (2014): **العلاقة بين المناخ التنظيمي جنوب الابداع الاداري لدى الاداريين في الاندية الرياضية في فلسطين**، جامعة النجاح.

• حوامده، باسم علي عبيد حوامده. (2003): **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالابداع الاداري لدى القادة التربويين في الاردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)

- السكران، ناصر بن محمد. (2004): "السلوك التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط القطاع الامن الخاصة لمدينة الرياض" (رسالة الماجستير)، جامعة نايف للعلوم الامنية.
- شامي، صلحية (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ودراسة حالة جامعة "محمد بوفرة" بومرداس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن ابراهيم. (2006): أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الطيب، ايهام محمود عايش. (2008): أثر المناخ على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات "دراسة حالة"، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبيدة، محمود سامي. (2016): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي في كليات المجمع المتوسطة في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية - غزة.
- العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009): الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الاسلامية، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العرابي، سعيد بن سفران عطوي. (2015): واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عيسى، محمد. (2014): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- لمية، سادات. (2017): المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة الاستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النقري، اميليا محمود محمد. (2011): مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعرفته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان، الاردن.
- الوزان، خالد محمد احمد. (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- رصاص، مجد نافز سعد الدين. (2017): المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة القدس، فلسطين.
- ابو ريا، إبراهيم. (2011): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

## ثالثاً: المجالات العلمية

- أبو حمدي، د الهام نايف. (2019) : واقع الابداع الاداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 10-العدد (27).
- أبو شيحه، نادر احمد. (2005): المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوطنية، "دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة، الجزء 19، العدد 20، الاردن.
- بحر، يوسف عبد. ابو سويرح، ايمن سليمان. (2010): اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الاسلامية ( سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.
- الحويله، عبد المحسن هادي والحويله، محمد هادي. (2009): درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 53(1).
- الزعبي، محمد عمر. (2012): متطلبات العملية الابداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الاعمال الصغيره والمتوسطه في الاردن، بحث منشور، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، 8(2).
- الزهري، رنده اليافي. (2002): الابداع الاداري في ظل البيروقراطيه، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت 30(3).



- الشبول، راوية خليل حسن. ( 2017): مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الابداع الاداري في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- عباينة، رامي محمود والشقران، رامي ابراهيم. (2013): درجة ممارسة للابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 14(2).
- عساف، محمود عبد المجيد. (2015): استراتيجية مقترحه لادارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزه التنافسية في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية مقترحه لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(9).
- عمر، نبيل عبد المطلب محمد. (2014): التمكين الاداري و علاقته بالابداع لدى مكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة، المجلة العلمية الدولية لبحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية.
- عوض، عاطف. (2013): اثر التطبيق الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3.
- فضل الله. علي فضل الله. (1986): المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للإدارة، عمان، العدد (3) السنة العاشرة.

- قيقوب، عيسى. (2009): **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الانسانية، العدد (16)، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- القحطاني، سلام سعدي. (2001): **القيادة الادارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي**، مجلة البحوث الامنية (23)، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- اللوزي، موسى. (1994): **الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الافراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الاردن**، مجلة دراسات (العلوم الادارية)، عمان، مجلد 21، عدد 6.
- ملحم، يحيى سليم. (2006): **اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية الحديثة"**، المجلة العربية للادارة، ع(2)، مجلد 26.
- هيجان، عبد الرحمن احمد. (1999): **معوقات الابداع في المنظمات السعودية**، مجلة الادارة العامة، م(39)ع(1)، الرياض: معهد الادارة العامة.

## المراجع الأجنبية

- A. S. Hornby, (1980): Oxford Advanced Learners, Dictionary of Current English, Oxford University Press, London .
- D. G. Marquis, (1982): The Anatomy of Successful Innovation, John - Wiley and Sons, New York.
- D. L. Day. (1994):" Raising Radicals : Different Process for Changing Corporate Ventures ", organization scienceMay .
- Daniel Robey, (1991): Designing Organizations, 3rd ed. IRWIN, Homewood, Ill.,
- Drucker, (1985): Innovation and Entrepreneurship .
- Evan, (1993): Organization Theory; Robey (1991) Designing Organizations,; H. Ibarra (1993), Network, Centrality, Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles, Academy of Management Journal, vol. (36). No. (3 ).
- G. Zaltman, R. Duncan and J. Holbek, (1973): Innovations and Organizations, John Wiley and Sons, New York..
- Ivancevich et al, (1999): Management..
- John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip Crosby, Management Quality Competitiveness ,2nd ed., McGraw-Hill, Boston..
- Julia Swannel (ed), (1993): The Oxford Modern English Dictionary, Oxford University Press, London .

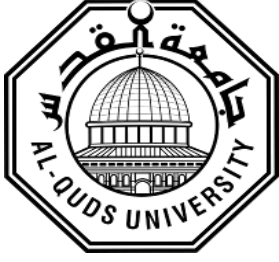
- Kreitner and Kinicki. (1992): Organizational Behavior. Robey, (1991): Designing Organizations, .
- Mike Smith, (1991): Analyzing Organizational Behavior, The Macmillan Press, London.
- Peter Drucker, (1985): Innovation and Entrepreneurship Heinemann, London.
- R. J. Calantone, C. A. Devencedetto and S. M. Meloche, (1988):Strategies of Product and Process Innovations A Long Linear. Analysis. Research and decision making, vo. (18) No. (1).
- Richard L. Daft, (1992): Organization Theory and Design 4th ed. Western Publishing Cp. New York.
- Robert H, Rosenfeld and David C. Wilson. (1999): Managing organization, 2nd ed ., McGraw-Hill , New York .
- Robert Kreitner and Angleo Kinicki. (1992): Organizational Behavior. .
- Robey, (1991): Designing Organizations.
- Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33,No .2,.
- Tayari, B. & Tavakoli, H.(2015). Organizational Creativity and Innovation of Teachers and Administrators in Middle School. Journal of Scientific and Development, 2(2).
- Teresa Amabile ,(1983): The Social Psychology of Creativity, Sprenger Verlag, New York.

- Theodoore Leavitt, (2002): "Creativity. Is not Enough", Harvard Business Review, Special issue on innovation , vol, (80), No. (8) .
- Thomas Peters and Robert Waterman, (1982): In Search of Excellence, Harper and Row, New York.
- Tom Hardy, (1995): Innovation and Chaos, Journal of Business Strategy, May, Hune 1995..
- Willian N. Evan, (1993): Organization Theory, Macmillan Publishing Co. New York..
- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J.(2015): Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management, 26.
- Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012.
- Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002.
- Ekvall, Goran. "Organizational Climate For Creativity and Innovation". European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1996, 5, PP, 105-123.
- Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical ", 2001,  
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Peter, Kangies, "Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation" ,2000,  
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

ملحق ( 1 ) اسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة ( الاستبانة )

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	1
جامعة القدس	الدكتور زياد قنام	2
جامعة القدس	الدكتور نايف جراد	3
جامعة القدس	الدكتور محمد عبادي	4
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور تيسير ابو ساكور	5
جامعة الاستقلال	الدكتور سمير الجمل	6
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور محمد عمرو	7

## ملحق رقم (2) الاستبانة



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### استبانة

تحية الوطن وبعد،

تقوم الباحثه بإجراء دراسة بعنوان " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم إعداد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس مؤشرات العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال بحكم موقعكم الوظيفي الهام يرجى التكرم بتعبئة هذه الأستبانة، آمليين منكم تحري الدقة والموضوعية ،وذلك بوضع إشارة ( X ) مقابل كل بند او فقره في الخانه التي ترونها مناسبة، مع تقديرنا لجهودكم وحسن تعاونكم ودعمكم ، علما بأنه سيتم التعامل بسرية تامة مع الإجابات ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

الباحثة: مروى "محمد كايد" صلاح

اشراف : الدكتور شاهر العالول

2020

## القسم الاول: البيانات الشخصية

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك ، يرجى وضع اشارة ( x ) في المربع الذي تراه مناسب.

1. الجنس :  ذكر  انثى
2. المؤهل العلمي :  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
3. المديرية :  بيت لحم  شمال الخليل  الخليل
- جنوب الخليل  يطا
4. سنوات الخدمة :  5 - 10 سنوات  11 - 20 سنه  21 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي :  مدير عام  مدير دائرة  رئيس قسم

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من محورين وهما

A : المناخ التنظيمي B : الابداع الاداري

يحتوي هذا المحور على بعض المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي ، ويمكن من خلالها التعرف على وجهة نظرك حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المديرية التي تعمل/ي فيها، لذا نرجو منك وضع اشارة ( x ) في الخانه التي تتفق مع رأيك .

الهيكل التنظيمي : الاطار الذي يحدد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم ادارة الاقسام في المديرية.						1.A
الرقم	الفقرات	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق بشده	لا اتفق بشده
1.	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة الكافية.					
2.	يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ اهداف واستراتيجية المديرية.					
3.	يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عال					



					من الاتصال بين مستويات الهيكل التنظيمي.	
					يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين في المديرية.	4.
					يساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في الاختصاصات داخل المديرية.	5.
					الهيكل التنظيمي مصمم بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية واهداف المديرية.	6.
					تعدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي لاتعيق التواصل بين الموظفين الاداريين.	7.
					تتناسب تخصصات العاملين في المديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.	8.
<b>A.2 التكنولوجيا (مدى توظيف التكنولوجيا في العمل).</b>						
					<b>الفقرات</b>	<b>الرقم</b>
					تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة لانجاز الاعمال في المديرية.	9.
					تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مع طبيعة العمل.	10.
					يوجد برامج محوسبة في كافة اقسام المديرية.	11.
					يجرى تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.	12.
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد في العمل.	13.
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة ايجابيا على سرعة انجاز الاعمال.	14.

					15.	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام.
					16.	يتوفر في المديرية وسائل الكترونية تسهل الاتصال والتواصل.
<b>A.3</b>						<b>ظروف العمل (مواءمة البيئة المادية للعمل في مبنى المديرية)</b>
					<b>الرقم</b>	<b>الفقرات</b>
					لا اتفق بشده	لا اتفق بشده
					17.	الأثاث والتجهيزات المكتبية ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به.
					18.	تتوفر عوامل الامن والسلامة لكافة الموظفين في المديرية.
					19.	تتناسب مساحة المكان مع عدد الموظفين.
					20.	الإضاءة والتهوية وأدوات التدفئة مناسبة في مكان العمل.
					21.	اشعر بالارتياح في مكان العمل.
					22.	يتناسب مكان العمل مع احتياجات المراجعين والعاملين.
					23.	مكان العمل متوائم مع احتياجات ذوي الاعاقة.
<b>A.4</b>						<b>الانظمة والتعليمات</b>
					<b>الرقم</b>	<b>الفقرات</b>
					لا اتفق بشده	لا اتفق بشده
					24.	القوانين والانظمة واللوائح متوفرة وواضحة للجميع.
					25.	يطبق القانون على جميع العاملين في المديرية دون استثناء.
					26.	تلتزم المديرية بتطبيق القوانين والانظمة المعتمده.
					27.	يتم تطبيق القانون على جميع الموظفين

					بعدالة وانصاف.	
					يوجد دليل اجراءات واضح للعمل في المديرية.	28.
					تحرص المديرية على الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد مدونه سلوك العاملين بالوظيفة العمومية.	29.
					تمنع القوانين والانظمة والتعليمات تضارب المصالح في المديرية .	30.
					تضمن الانظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع الموظفين.	31.
					توفر الانظمة والتعليمات امكانية الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة.	32.
					تتصف الانظمة والتعليمات المعمول بها بالمرونة.	33.
					تسهل الانظمة والتعليمات المعمول بها سرعة انجاز واتقان العمل.	34.
<b>نظم الحوافز والمكافآت</b>						<b>A.5</b>
					الفقرات	الرقم
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق		الرقم
اتفق	اتفق					
بشده	بشده					
					الراتب يتناسب مع مجهود العمل الذي اقوم به.	35.
					يوجد نظم ولوائح خاصة بالحوافز تتصف بالشفافية والوضوح.	36.
					تتميز المديرية بتقديم الدعم المعنوي والتشجيعي للموظفين المميزين.	37.
					يجري التقدم والترقية في الوظيفة بناء على الاستحقاق على أساس واضح.	38.
					يتساوى الموظفين الإداريين لنفس الفئة في	39.

					العلاوات الأساسية في المديرية.	
					يعتبر نظام جداول الحوافز والمكافآت عادل.	40.
					تولى ادارة المديرية اهتماما بالجانب المعنوي للموظفين.	41.
					تشجع الادارة مبادرات وابداعات الموظفين بالحوافز.	42.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						<b>A.6</b>
لا اتفق بشده	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشده	الفقرات	الرقم
					حرص الادارة العليا على اشراك الموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	43.
					ان امور العمل تحل بروح اجتماعية.	44.
					تحرص الادارة العليا على عقد اجتماعات مفتوحة للحوار مع الموظفين.	45.
					يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية.	46.
					تعمل الادارة العليا على تشجيع الخطط والاراء التي اقدمها.	47.
					لدي صلاحية محدوده في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بادارتي.	48.
					التزم بقرار الرئيس المباشر حتى وان اختلف مع معتقداتي.	49.
<b>الضغوط والصراع</b>						<b>A.7</b>
لا اتفق بشده	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشده	الفقرات	الرقم
					ضغط العمل يحد من حصولي على الاجازات السنوية في موعدها.	50.
					فترة الدوام غير كافية لانجاز الاعمال الموكله الي.	51.
					يوكل الي اتمام عدد من المهام وانجازها في	52.

					نفس الوقت.
					53. كثرة الاعمال الموكلة الي تشتتني.
					54. المنافسة امر طبيعي في المديرية ويدفعني للعمل بايجابية.
					55. تستخدم اساليب الحوار لمعالجة الصراعات داخل المديرية.

### B: الابداع الاداري

يحتوي هذا المحور على بعض المؤشرات الدالة على الابداع الاداري ، ويمكن من خلالها التعرف على وجهة نظرك حول مستوى الابداع الاداري في المديرية التي تعمل/ي فيها ،لذا نرجو منك وضع اشارة ( X ) في الخانه التي تتفق مع رأيك .

الرقم	الفقرات	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
1.	احاول اثناء العمل تطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة.					
2.	انجز المهام الموكلة لي بأساليب متطوره.					
3.	احرص على تقديم افكار جديدة خلال عملي.					
4.	احاول معرفة المشاكل بهدف حلها.					
5.	امتلك مهارة صنع القرارات الهامة واتحمل كافة المسؤولية.					
6.	لدي رؤيا مستقبلية لمشكلات قد تقع في العمل.					
7.	امتلك المهارة في توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .					
8.	احاول معرفة جوانب الضعف فيما اقوم به من عمل.					

					يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة مستفيضة.	9.
					ابسط افكاري عند مواجهة مشاكل بالعمل.	10.
					اجمع معلومات تفصيلية قبل بداية عمل مهام جديدة.	11.
					امتلك القدرة على تنظيم الافكار.	12.
					لدي القدرة على تجزئة المهام الوظيفية وتحليلها.	13.
					اهتم بمصادر المعلومة أكثر من مضمونها.	14.
					اتقبل الاراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها.	15.
					اعمل على الاستفادة من الافكار التي تساعد في حل مشاكل العمل.	16.
					اهتم بانتقاد الاخرين لي للاستفادة منه.	17.
					أغيب موقفي عندما اقتنع بأنه خاطئ.	18.
					اهتم بعمل تغييرات جديدة في اساليب العمل كل فترة.	19.
					اعمل على تنفيذ اساليب جديدة في العمل حتى مع وجود مخاطرة مترتبة على ذلك.	20.
					اقدم افكار جديدة حديثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	21.
					ابادر في حل مشكلات التي تحدث في العمل بسرعه فائقة.	22.
					استخدم التفكير المنطقي لتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما.	23.
					امتلك مهارة في النقاش والحوار عندما يتطلب	24.

					العمل ذلك.	
					25. ابر عن رأبي ولو كان مخالف للادارة بالعمل.	
					26. اقترح اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	
					27. لدي القدرة على التكيف والتفكير السريع في الظروف الطارئة والمختلفة.	
					28. استطيع ترتيب افكاري في جمل مفيدة تناسب الموقف.	
					29. احرص على تنمية وزيادة ثقة الموظفين بانفسهم.	
					30. أكافئ اصحاب الافكار المتميزة.	
					31. امنح الموظفين حرية التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.	
					32. اسهل عمل الموظفين المبدعين واحرص على استمرارهم في العمل.	
					33. اشجع ذوي الافكار الجديدة واطهرهم.	
					34. استطيع الاشراف على الافراد المبدعين.	
					35. اتقبل الافكار الجديدة ومن ثم احكم عليها.	
					36. اشجع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	
					37. اتقبل اي فكرة مميزة يقدمها الموظفين وانشرها وذلك لتشجيع روح الابتكار.	
					38. امدح الموظف الذي يحقق اي انجاز في عمله.	

شكرا لحسن تعاونكم

## ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



٢٠٢٠/٢/٢٢

## لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبة مروة محمد كايد حسن صلاح الرقم الجامعي (٢١٧١١٣٨٦) هي إحدى طالبات معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

'واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية'

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الوثيقة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير الفرع

د. سمير النموره

الدراسات العليا / حرم نورا  
Higher Studies/ Dura campus



Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - ابوديس  
تلفاكس ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥  
ص.ب: ٥١٠٠٠ او ٢٠٠٠٢



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:	جدول (1)
74	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	جدول (2)
76	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي.	جدول (3)
77	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التكنولوجيا.	جدول (4)
78	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور ظروف العمل.	جدول (5)
79	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأنظمة والتعليمات.	جدول (6)
80	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور نظم الحوافز والمكافآت.	جدول (7)
81	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.	جدول (8)
82	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الضغوط والصراع.	جدول (9)
83	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري.	جدول (10)
86	معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحاور	جدول (11)

	المناخ التنظيمي.	
90	مفتاح التصحيح الخماسي	جدول (12)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المناخ التنظيمي.	جدول (13)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الهيكل التنظيمي.	جدول (14)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكنولوجيا.	جدول (15)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل.	جدول (16)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأنظمة والتعليمات.	جدول (17)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نظم الحوافز والمكافآت.	جدول (18)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات.	جدول (19)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الضغوط والصراع.	جدول (20)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإبداع الإداري.	جدول (21)
116	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس.	جدول (22)

118	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (23)
120	نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال الضغوط والصراع حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (24)
121	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (25)
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.	جدول (26)
125	نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الحوافز والمكافآت حسب متغير المديرية.	جدول (27)
127	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المديرية.	جدول (28)
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	جدول (29)
133	نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجالات الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، و الدرجة الكلية لواقع المناخ	جدول (30)

	التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة.	
135	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة.	جدول (31)
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (32)
140	نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجالات ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، الضغوط والصراع، الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (33)
142	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (34)
145	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس.	جدول (35)
146	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري	جدول (36)

	للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	
147	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (37)
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.	جدول (38)
149	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المديرية.	جدول (39)
150	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	جدول (40)
151	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخدمة.	جدول (41)

152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (42)
153	نتائج اختبار اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال الإبداع الإداري حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (43)
153	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (44)
154	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول (45)
155	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول (46)
156	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول (47)
157	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل والإبداع الإداري من	جدول (48)

	وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	
158	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول(49)
159	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين نظم الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول(50)
160	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول(51)
161	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الضغوط والصراع والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	جدول(52)

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الشكل
12	شكل (1) نموذج الدراسة
31	شكل (2) يوضح العناصر المكونة للمناخ التنظيمي لهذه الدراسة

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق
201	ملحق رقم (1): اسماء لجنة تحكيم الاستبانة
202	ملحق رقم (2): استبانة الدراسة
211	ملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة



## فهرس المحتويات

أ	الإهداء.....
ب	إقرار.....
ج	شكر وعرفان.....
د	مصطلحات الدراسة.....
ح	ملخص الدراسة.....
ك	Abstract.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	أسئلة الدراسة.....
9	أهداف الدراسة.....
9	أهمية الدراسة.....
10	حدود الدراسة.....
11	متغيرات الدراسة.....
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
13	المناخ التنظيمي.....
13	مفهوم المناخ التنظيمي.....

16	..... أهمية المناخ التنظيمي
18	..... أبعاد المناخ التنظيمي
22	..... عناصر المناخ التنظيمي
32	..... أنواع المناخ التنظيمي
34	..... العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
38	..... الابداع الاداري
38	..... مفهوم الإبداع
41	..... أنواع الإبداع
42	..... الحاجة للإبداع
45	..... عناصر الابداع الاداري
46	..... عملية الإبداع
48	..... مستويات الإبداع في المنظمات
49	..... دور البيئة التنظيمية في الإبداع
51	..... معوقات الإبداع
53	..... تنمية القدرات الإبداعية
55	..... الدراسات السابقة

55	..... الدراسات العربية
63	..... الدراسات الاجنبية
66	..... التعقيب على الدراسات السابقة
70	..... الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة
70	..... مقدمة
70	..... منهج الدراسة
70	..... مجتمع الدراسة
72	..... أداة الدراسة
73	..... ثبات الأداة
75	..... صدق الأداة
88	..... متغيرات الدراسة
91	..... الفصل الرابع : نتائج الدراسة
91	السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟
110	السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟
116	السؤال الثالث: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل

العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟.....

145 السؤال الرابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟.....

154 السؤال الخامس : هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية .....؟

162 ..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....

185 ..... التوصيات.....

187 ..... المصادر والمراجع.....

212 ..... فهرس الجداول.....

219 ..... فهرس الاشكال.....

219 ..... فهرس الملاحق.....