



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في
جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين

طارق عبد الفتاح الجعبري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في
جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين

إعداد:

طارق عبد الفتاح الجعبري

بكالوريوس تاريخ - جامعة الخليل

المشرف: الدكتورة ميسون جلال التميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية المستدامة / عمادة الدراسات العليا / جامعة
القدس

القدس - فلسطين

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من
وجهة نظر المديرين

اسم الطالب: طارق عبد الفتاح الجعبري
الرقم الجامعي: 20510212

المشرف: الدكتورة ميسون جلال التميمي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٥ / ٣ / 2008م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة ميسون التميمي. التوقيع.....
٢. ممتحنا داخلياً: الدكتور غسان سرحان. التوقيع.....
٣. ممتحنا خارجياً: الدكتور سمير أبو زنيد. التوقيع.....

القدس - فلسطين

١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م

إهداء

اهدي بحثي هذا وأزجيه في طي السحاب

إلى روح والدي العزيز الذي أفنى حياته لنكون كراما، داعيا الله أن يتغمده برحمته ...

إلى أمي الحنونة التي أعطتنا عمرها لنحيا سعداء...

إلى زوجتي الغالية التي كانت سندنا وناصحا ومعينا على النجاح ...

إلى أبنائي الغوالي ليث وباسل، قر الله عيني بهم ...

إلى جميع الزملاء والزميلات في العمل الذين لم ييخلوا بالمساعدة أبدا...

إلى العاملين في المنظمات الأهلية إدارة وأفرادا

إلى كل المهتمين بالإبداع نهديهم هذا الجهد .

طارق عبد الفتاح الجعبري

إقرار

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

التوقيع:.....

الاسم: طارق عبد الفتاح الجعبري

التاريخ: ٢٠٠٨/ ٣ / ٥

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام ، وأنا على طريق العلم ودرب النور ، إلا أن ارفع أسمى آيات الشكر والعرفان لمن ساعدني وأيدني في هذا الدرب وحتي على المسير فيه .

وأخص بالذكر

والدتي الغالية والتي على الدوام مسيرة الدعوات لي

زوجتي العزيزة خير سند وناصح ومعين

الدكتورة ميسون جلال ، المشرف على الرسالة والتي تميزت بالجهد والحرص والتشجيع على الإنجاز المميز.

إلى الدكتور زياد قنام والدكتور عبد الفتاح الشملة والدكتور محمد شاهين والدكتور سمير أبو زنيد، و الذين منحوني من وقتهم وعلمهم الكثير حتى تسنى إخراج الرسالة على هذا الحال.

لهم جميعا كل التقدير والشكر وجزاهم الله كل خير

طارق عبد الفتاح الجعبري

تعريفات

فيما يلي أهم مصطلحات الدراسة:

الإدارة العليا : يعرف الباحث الإدارة العليا لأغراض الدراسة بأنه مدير المؤسسة أو من ينوب عنه ، باعتباره أحد أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية شاملة تعمل على توجيه وتنسيق نشاط العاملين لتحقيقها .

الإبداع يعرف الباحث الإبداع بأنه :عملية لها مراحل تظهر من خلال التفكير وعمل العقل تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، و ينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، و بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطن واكتشافات وعلاقات جديدة ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

الإبداع المؤسسي : ويعرف بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (القيوتي،2003).

المنظمات الأهلية (غير الربحية) : تعرف الجمعية أو الهيئة بأنها جهة معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية .وذلك حسب القانون الفلسطيني (مجلة الوقائع،2000) .

جنوب الضفة الغربية عرف الباحث جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ،حيث أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية من العام 2007 ،وقد تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو: ما دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ، وللإجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة في خمسة جوانب هي : مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي ، ومدى أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية، وتعامل الإدارة مع العاملين، والمساهمات والمشاركات الإبداعية للإدارة العليا ، وأخيرا عن معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية، وأيضاً الوقوف على مدى وجود اختلاف في رؤية أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لهذه الجوانب باختلاف خصائصهم الشخصية وموقع الجمعية ومجال عملها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لمناسبته للمشكلة موضع، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحث رئيسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (115) مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه، من أصل (471) منظمة أهلية مجموع مجتمع الدراسة ، واستطاع الباحث استرجاع (91) استبانة بنسبة (19.3%) من مجتمع الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الإبداع المؤسسي وأهميته ،وبغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي والعمر أو موقع الجمعية ، وأن مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي ، الأكثر ادراكا لمفهوم الإبداع المؤسسي ، و.يمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية ، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي ، وأن عقد دورات في مجال الإبداع ، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي ، وإيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي وأيضاً عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع .

The Role of High Management in Achieving Organizational Creativeness at the National Organizations in South West Bank, from their Point of View

Abstract

This study aimed to realize and recognize the role of the high management in achieving organizational creativeness at national organizations, from their point of view. The study took place in south of west Bank in 2007. The issue of the study was represented in a main question; what is the role of the high management in achieving organizational creativeness.at.national organizations in south West Bank. To reply the question and the issue of the study, hypotheses and questions had been formed in five sides; degree of realization of high management to the concept of organizational creativeness, the.degree.of.importance.of.organizational.creativeness.of.national organizations, the dealings of the management towards staff, the creative contributions and participations of high management, and last the difficulties and obstacles of organizational creativeness at the national organizations. Besides, to realize if any differences exist in vision among high management members at national organizations in those sides by differences in individual characteristics, the site of the society and its general scope of work.

In respond to questions of the study the researcher adopted the descriptive method as it suits the nature of the issue. The study was applied to a random specimen that consists of (115) principals or deputies of national organizations out of (471) organizations that consist the study community. The researcher collected (91) questionnaires; that is, (19.3%) of the study community.

The study concluded a number of results. The considerable ones: Most principals of national organizations perfectly realize the/ organizational creativeness concept, regardless of sex (gender), the experience, the educational qualifications, the age or position of the society. Those principals of national organizations of physical activities are the sector who better realize the concept of the organizational creativeness. and that Enhancing confidence at staff and awarding financial incentives represent a greater consideration in trend of staff towards organizational creativeness. The study concluded a number of recommendations. The most considerable are to carry out further studies on organizational creativeness. To pay attention to organizational creativeness in field of university education as well as school- education. Moreover, holding training courses and lectures on creativeness.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة

يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية ، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء ، ويعتبر أحد الوسائل الناجعة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات ، وقد حاز الإبداع على اهتمام الباحثين وكثرت الدراسات التي تناولته في المجالات المختلفة ، وما زال فيه الكثير ما يستدعي الباحثين لاستكناه مراميهِ والوصول إلى غاياته، سعياً للتقدم والتطور في عصر أصبح الإبداع ضرورة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة ، وحيث أن الإبداع مناطه الموارد البشرية التي هي أساس الأعمال ومنظمتها، وإن كانت الدول المتقدمة قد أخذت بيد مبدعيها ، فرفعها مبدعوها إلى أسياذ العالم ، فإنه أحرى بالدول النامية أن تسلك الإبداع وتشجع عليه وترعى المبدعين منها .

إن للإبداع دوراً هاماً في بقاء المنظمة وتطورها، حيث المنظمة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، والإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا، وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فإن منظماتنا الأهلية في فلسطين لأشد احتياجاً وادعى لها انتهاج الإبداع ، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية متسارعة في ظل الاحتلال وسياساته، ناهيك عن التحديات التي واجهت معظم المؤسسات من جراء ما يسمى الحرب على الإرهاب من بعد أيلول ٢٠٠١ .

وتعد الإدارة العليا في المنظمات الأهلية من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير في هذه المنظمات والعمل الأهلي بشكل عام ، وهي من أهم العناصر التي لها قدرة على تفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد المؤسسة المبدعة والعمل على تحقيق الإبداع المؤسسي ، ويعتبر دور الإدارات العليا في تحقيق الإبداع للمؤسسات وتفعيله وتشجيعه وتقويمه من المواضيع الإدارية الخصبة والهامة للدراسة والتحليل .

إن الإبداع أحد سمات الإنسان ومتلازم معه منذ قدم التاريخ، فهو ظاهرة بشرية استطاع الإنسان من خلالها أن يطور حياته ويتقدم بخطى هائلة أوصلتنا إلى ما نحن عليه اليوم، فتاريخ الإبداع من تاريخ الإنسانية حيث كان من ضرورات الحياة أن يبدع الإنسان وسائل وتقنيات تنصره على ضعفه في مواجهة الأمور الحياتية المختلفة (شكور، 1994).

وقد كان للتطور الهائل للعلوم الإدارية التي أصلت وصنفت النظريات الإدارية، فأبرزت الدور الهام للإدارات العليا وإسهاماتها في تطوير العلوم الإدارية، وتطوير العمل الجماعي والمؤسسي بشكل عام ، حيث برز الإبداع كأحد العلوم الإدارية الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين، وحازت على اهتمام الدارسين لأهميته في العمل الإداري والمؤسسي، باعتباره أسلوبا خلاقا في الإدارة وأداة هامة في تحقيق التطوير والنماء للمؤسسة، وهو سلاح ناجح في مواجهة التحديات الصعبة التي تواجهها المؤسسات ومنها الأهلية في هذه الأوقات .

وقد برز موضوع الإبداع المؤسسي كأحد العلوم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام الكبير من الباحثين والمهتمين ، وهو ما ظهر جليا في مصطلحات المنظمة المبدعة والمنظمة الذكية والمنظمة المتعلمة وغيرها ، وقد كان للمنظمات والمؤسسات الربحية الباع الأكبر في هذا الاتجاه ، سعيا لتحقيق أكبر الأرباح من خلال المنافسة في السوق العالمي ، حيث فرضت العولمة والثورة التكنولوجية الحديثة تحديات أمام المنظمات وكذلك فرص كبيرة أيضا ، فنحن اليوم في زمن يحكمه الاقتصاد والمال والشركات العالمية ، وقد انبرى العلماء والباحثون للإجابة على سؤال العصر الذي يفرضه الواقع عن ماهية المنظمة المبدعة وخصائصها وصفاتها والطرق التي تحول المنظمات إلى منظمات مبدعة ، والمطلع على الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة يرى اجتهادات وإجابات متعددة ومختلفة لهذا السؤال ، وكذلك محاولة وضع نموذج للمنظمة المبدعة ليكون رائدا للمنظمات، لكن الإبداع ظاهرة تستعصي أن توضع في إطار أو قالب جامد أو محدد وان وضعت انتفى عنها صفة الإبداع ، ويعتبر موضوع الإبداع المؤسسي من المواضيع الهامة والجديرة بالدراسة والاهتمام

خاصة في العالم العربي، حيث نرى الدراسات الأجنبية فيها الكثير من الجهد والاهتمام في الإبداع المؤسسي، وهو ما لا نجده في عالمنا العربي أو على الأقل في بداياته.

وتأتي دراسة الباحث في موضوع الإبداع المؤسسي رغبة في فتح آفاق للمنظمات الأهلية تساعد على تخطي صعابها وتحدياتها، ولفت انتباه المنظمات الأهلية وإداراتها لموضوع الإبداع، أملا في تبنيه وأخذه نهجا عليه يسعفها وينقذها في هذا الزمان، ويرى الباحث دراسته خطوة أولى لا بد لها من خطوات، وهي محاولة تحتاج للتطوير والاستكمال والاستزادة في شتى المواضيع ذات الصلة، وهذه الدراسة تعنى في دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي، وتسعى للإجابة عن الدور المناط بالإدارة العليا والتي عليها تمثله في تحقيق الإبداع، من وجهة نظر الإدارة العليا لهذه المنظمات، وذلك من خلال التعريف بالإبداع المؤسسي وأهميته والأساليب والمساهمات الداعمة للإبداع المؤسسي، وكذلك التعرف على معوقات الإبداع في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة.

وبما أن الإدارات العليا هي ربان السفينة والهادي والدليل لعمل هذه المنظمات، وهي الأقدر على إحداث التغيير ومعمول عليها أن تبحر بمنظمتها إلى بر الأمان والسلامة من عواتي البحار، وما سبيلها إلى ذلك إلا بانتهاج هذه الإدارات الإبداع والتشجيع عليه، ورعاية المبدعين والعمل على إيجاد المنظمة المبدعة وتحقيق الإبداع المؤسسي في هذه المنظمات، فالقائد الإداري المبدع هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها، إن الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تقتفر إلى الإبداع والمبدعين (السلمي، 2007).

٢.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمثل الإبداع أحد المداخل الهامة والرئيسة نحو التميز والنجاح والمنافسة، و الإبداع ظاهرة إنسانية أساسها الفكر الخلاق والخيال الواسع والقدرة على استلهام المستقبل، وقد عمد الإنسان على مر التاريخ في أعمال فكره نحو التطور واستثمار الموارد مما جعله في تنافس شديد ما بين أقرانه، وأصبح الإبداع المؤسسي أحد أهم العلوم الإدارية الحديثة في عصرنا والذي استحوذ على فكر واهتمام الباحثين والدارسين والعاملين جميعا، وذلك سعيا منهم نحو إيجاد المنظمة المبدعة

والمتميزة والذكية لتستطيع الاستمرار بل المنافسة ، في عالم مفتوح شديد التغيير وكثير التحديات لا مجال فيه للمنظمات الجامدة وغير المتطورة، حيث ستؤول للتفوق والانحصار إن لم يكن الزوال .

وحيث أن الإدارة العليا ربان السفينة ، والمسئولة الأولى عن وضع أهداف المنظمة وتحقيقها ، وتمتلك القدرة والصلاحيات الكاملة في إدارة المؤسسة وإحداث التغيير والإبداع فيها أو عدمه، فعلى الإدارة العليا أن تنظر للمؤسسة نظرة شمولية، وكل لا يتجزأ، وقد استرعى انتباه الباحث ومن خلال عمله ودراسته عن ماهية الدور المناط بالإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي وطريق تحقيقه، باعتبار أن أهم ما يهم الإدارة العليا تسيير أمور المؤسسة بنجاح والعمل على تطويرها وتميزها ، وهنا فإن الباحث عمد إلى صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس، بحيث تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية؟

و ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة لمفهوم الإبداع المؤسسي؟
٢. ما مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة لأهمية الإبداع المؤسسي؟
٣. ما دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين؟
٤. ما دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها؟
٥. ما معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا؟
٦. هل يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع المؤسسي وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها؟
٧. هل يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع المؤسسي وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها؟

٨. هل يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها ؟

٩. هل يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها ؟

١٠. هل تختلف معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العملي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها ؟

١١. ما أهم إجابات ومقترحات عينة الدراسة عن الأسئلة المفتوحة ؟

٣.١ مبررات الدراسة

تتبع مبررات الدراسة مما يلي :

١. مساهمة الباحث في وضع دراسة علمية تساعد المنظمات الأهلية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال التركيز على موضوع الإبداع.
٢. تسليط الضوء نحو الإبداع المؤسسي وإظهار أهميته ودوره للإدارات العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة.
٣. يعتبر موضوع الإبداع المؤسسي أحد العلوم الإدارية الحديثة الشائعة في حين أن الكثير من العلوم الأخرى كثرت دراساتها وقل بحثها ، ويؤمل في البحث الوصول إلى نتائج تؤثر إيجابا في تطوير عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة.

٤.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

١. التعرف إلى مفهوم الإبداع المؤسسي عند الإدارة العليا للمنظمات الأهلية من وجهة نظر المديرين.

٢. التعرف إلى مدى أهمية الإبداع المؤسسي عند الإدارة العليا للمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
٣. التعرف إلى الأساليب والطرق التي تتبعها الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها.
٤. التعرف إلى الأساليب والطرق التي تتبعها الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين.
٥. التعرف إلى معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية كما يراها أفراد الإدارة العليا .
٦. التعرف بموضوع الإبداع المؤسسي ومفهومة وعناصره ومقوماته والعملية الإبداعية من خلال الإطار النظري للدراسة، ووضع تصورات ورؤى علمية حول الإبداع المؤسسي في مجالاته المختلفة من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.
٧. التعرف على الفروق حول مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته والأساليب الإبداعية لأعضاء الإدارة العليا والمعوقات والتي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الإدارة العليا كالعمر والجنس والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري وأيضا المتغيرات الخاصة بالمنظمة من حيث موقع الجمعية ومجال عملها.

٥.١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تضطلع وتقوم به الإدارة العليا في مسيرة المؤسسات الأهلية ، حيث هي الأقدر على تحقيق التغيير والتطوير، من خلال الإبداع بما تمتلك من صلاحيات ورؤية شاملة للمؤسسة، هذا الدور الهام يتطلب من الإدارة العليا انتهاز الإدارة الإبداعية، وتوفير الأجواء المشجعة للإبداع في المؤسسة ورعايته ، والبعد عن الأساليب الإدارية التقليدية .

كما تساهم الدراسة في توفير معلومات حول مقومات وعناصر الإبداع المؤسسي ومعوقاته في المؤسسات الأهلية في جنوب الضفة الغربية

وتساهم الدراسة في زيادة الوعي لدى الإدارة العليا حول الإبداع المؤسسي وأهميته للمنظمات الأهلية ، باعتبار الإبداع أداة مهمة في مواجهة التحديات والمتغيرات ورافعة للتطوير ، وتساهم في توفير معلومات متعددة ومتنوعة ، عن المنظمات الأهلية وإداراتها العليا للباحثين والمهتمين بالمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

كما تساهم الدراسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاهتمام بالمنظمات الأهلية وأدوات تطويرها ، فالمنظمات الأهلية الفلسطينية الدور الكبير في تنمية المجتمع في كافة مجالاته، ولقد كان لها الدور المؤثر والواضح في صمود الشعب الفلسطيني في مواجهته للاحتلال ما قبل وما بعد السلطة الفلسطينية، وأيضا توفر الدراسة معلومات ومواد علمية تفيد الدارسين والمؤسسات العلمية والأكاديمية في فلسطين ، في موضوع جديد على مستوى منظماتنا الأهلية _ فهي الدراسة الأولى في هذا المجال حسب اطلاع وعلم الباحث _ ناهيك عن أن موضوع الإبداع بشكل عام والإبداع المؤسسي بشكل خاص، من العلوم الإدارية الحديثة والمعاصرة والتي تشغل الدارسين والباحثين في هذا الميدان.

٦.١ حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالأمور الآتية :

- الحدود الزمنية: تمتد الدراسة من شهر آذار ٢٠٠٧ وحتى شهر كانون أول ٢٠٠٧.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة (الخليل وبيت لحم) والواردة ضمن قائمة وزارة الداخلية الفلسطينية.
- الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا (مدير المنظمة أو من ينوب عنه) للمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

أما محددات الدراسة فهي :

١. وجود عدد من المنظمات الأهلية ليس لديها مدير، بل هناك عديد من المنظمات الأهلية ليس فيها موظفين، وأعمالها لا تكاد تذكر.
٢. المنطقة الجغرافية الواسعة مجال البحث وكثرة وتنوع المنظمات الأهلية في منطقة بيت لحم والخليل.
٣. تعتمد نتائج هذه الدراسة على المفاهيم والاجراءات الواردة فيها حسب ما هو مبين في الدراسة، مثل أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة و التحليل الإحصائي .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ المبحث الأول (الإطار النظري)

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات ، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في علوم الإدارة والعلوم التربوية ، حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمديرين الناجحين والمنظمات المتميزة ، والمطلع على الدراسات والأبحاث الإدارية في موضوع الإبداع المؤسسي يجده بالأساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية ،حيث استطاعت هذه المنظمات والشركات أن تتفوق وتتوسع وتتافس من خلال الإبداع سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة وتتحصل الأرباح الطائلة من خلال نجاحاتها .

وإن كان هذا حال منظمات الأعمال الربحية فحري بالمنظمات الأهلية غير الربحية الإهتمام بالإبداع وانتهاجه والتعمق فيه ، حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المؤسسات، المطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي أصبح سمته الأساسية التغير السريع ،وغلبة العمل الربحي على العمل التطوعي الذي هو روح المنظمات الأهلية .

لقد أصبح الإستثمار في العنصر البشري هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر ،حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الإستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة العليا على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة ، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في كفاءة إدارة وتشغيل المنظمات ،وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الإبداع،فإن عليها أن تحافظ بشدة على هم أصل تمتلكه هذه المنظمات وهو المورد البشري ،فقد أصبحت المنظمات اليوم

بحاجة الى استخدام الطاقات الإبداعية للموظفين وعدم الإكتفاء بقدراتهم الطبيعية (اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، ٢٠٠٤).

ولم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل ، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام المنظمات وإداراتها، رغبة في الوصول إلى حلول خلاقة للمشاكل وأيضاً سعياً نحو النجاح والمنافسة ، حيث أن الإبداع يعطي فرص عمل وتطوير كبيرة وهو أساس لأي نجاح خاص ومنافس (الصرن ، 2000) .

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب ألا تقف عند حدّ القيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك حتى تكون متأقّة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقّة مبدعة، وحتى يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هو السمة المميزة لأدائها وخدماتها (الصفار ، 2001). والرأي ذاته يراه القريوتي حيث تعتبر دراسة الإبداع أساسية في الإدارة وبخاصة في عصر التنافس الشديد بين المؤسسات، والذي يعزّيه لإدراك هذه المؤسسات لمحدودية الموارد المتاحة (القريوتي، 2003) ، فالإبداع سر قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، والإدارة التقليدية في الوقت الحالي قد يكون لها عواقب وخيمة وتؤدي بالمؤسسة إلى الجمود وربما العقم وحتى الموت والإندثار .

إن على المجتمعات العربية أن تنظر إلى أهمية إبراز العقول المبتكرة والتعامل معها وفق ما تقتضيه متطلبات بناء الحضارة، والعمل بشكلٍ دؤوب على تقليص الهوة التي تفصلها عن المجتمعات التي سبقتنا إلى عالم التقدم التقني والعلمي، ولقد بدأت هذه الدول في تغيير بعض أنظمتها التربوية بما يتفق مع متطلبات النهضة الإبداعية، وتوجيهها لتحقيق الغايات المنشودة، إيماناً منها بأهمية عنصر الإبداع والتفكير والتطوير في الحضارة، وهو ما يعني الإيمان المطلق بأهمية الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر ركيزة الإبداع، والاهتمام بما يكفل تطور هذا العنصر البشري من علوم ومعارف وتربية وغيرها (العبيد ، 2004). وقد أظهرت الدراسة التي أعدها مركز بيسان للبحوث والإنماء إدراك المنظمات الأهلية الفلسطينية للأهمية القصوى لمسائل وموضوعات التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، حيث تعتقد إدارتها أن هذه المسائل جوهرية لوجودها واستمرار عملها ، كما تظهر نتائج الدراسة إدراك المنظمات الأهلية

الفلسطينية لأهمية برامج التطوير المؤسسي في تحسين خدماتها وبنائها المؤسسي بما يخدم ويحسن الدور التنموي لهذه المنظمات (بيسان ، 2002).

ويتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث أولها الإبداع المؤسسي ويشمل تعريفه وعناصره وخصائص الشخص المبدع والعملية الإبداعية في المنظمة ومبادئ الإبداع وأساليب تنمية الإبداع وأهم معوقات الإبداع ، والمبحث الثاني يتطرق فيه الباحث إلى إدارة العمل المؤسسي والمبحث الثالث ما يتعلق بالمنظمات الأهلية .

١.١.٢ . مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة من بدعه بدعا : "أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع ، ويقال هذا من البدائع : مما بلغ الغاية في بابهِ" (أنيس ومنتصر والصولحي وأحمد ، 1972 ، ص ٦٤)، وهو "إنشاء صنعة بلا احتذاء واقتداء، و بدع الشيء يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وبدع والبديع والبِدْعُ: الشيء الذي يكون أولاً. وفي التنزيل: قل ما كنتُ بدعاً من الرُّسل؛ أي ما كنتُ أولَ من أُرسِلَ، قد أُرسِلَ قبلي رُسُلٌ كثير. وأبدعتُ الشيء: اخترعته لأعلى مثال. والبديع: من أسماء الله تعالى لإبداعه لأشياء وإحداثه إيَّاهَا وهو البديع الأول قبل كل شيء، ويجوز أن يكون بمعنى مُبدع أو يكون من بدع الخلق أي بدأه، والله تعالى كما قال سبحانه: بديع السموات والأرض؛ أي خالقها ومُبدعها فهو سبحانه الخالق المُخترع لا عن مثال سابق" (ابن منظور ، 2003، ص ٣٥٢) ، أما في قوله تبارك وتعالى " قل ما كنت بدعا من الرسل". (الأحقاف، آية ٩) فقد ذكر في معناه أي مبدعا لم يتقدمني رسول، أو مبدعا فيما أقوله ، أما ابن كثير (1969) فيذكر في معنى الآية أي لست بأول رسول طرق العالم بل قد جاءت الرسل من قبلي. والبدع الأول كما يذكر القرطبي(1988) .

وتظهر التعريفات السابقة اتفاقها على أن الإبداع إتيان الشيء الجديد الذي ليس له مثال سابق ، وان كان علماء اللغة وفقهاء المسلمين قد تناولوا موضوع الإبداع في خلق المخلوقات من باب صفات وأسماء الله الحسنى ، والذي قادهم إلى الحذر في استخدام هذا المصطلح وحصره ما أمكن ، ومما سبق فإن مدلول ومفهوم الإبداع في اللغة يتمحور حول إيجاد شيء جديد ليس له مثال سابق بحيث يكون هذا الشيء سابق وأول في وجوده ، ويمكن أن نلخص هذا المفهوم بعبارة أن الإبداع هو إتيان بشيء جديد أو عمل شيء بطريقة جديدة ، وأيضا العمل بإتقان عال وجودة كاملة وهو ما قد نفهمه من المعجم الوسيط الذي يشير أن الشيء البديع الذي بلغ الغاية في بابهِ بمعنى الوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه في هذا المجال ، وبهذا ممكن أن يكون الإبداع على مستوى المنظمة هنا

بإدخال أو إنتاج خدمة أو منتج أو سلوك جديد على المنظمة وإن وجد في غيرها إلا أنه جديد عليها، وقد يكون أيضا الشيء موجود في المنظمة إلا أن استخدامه أو التعامل معه يكون بطريقة جديدة خلاقة تحقق فيه معنى الإبداع .

أما مصطلح الإبداع في العلوم الإدارية الحديثة فإنه من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن، وتعددت الدراسات التي تناولته من زوايا مختلفة، إلا أنه من المصطلحات الشائكة حيث تتعدد تعريفاته، مما يسبب مشكلة للباحثين في هذا الموضوع من حيث التعريف والمصطلحات المرادفة مثل الابتكار والاختراع والذكاء، إلى درجة يصعب على الباحث اختيار التعريف المناسب (هيجان، 1999) ، ويعزو هيجان مشكلة التعريفات وتعددتها للإبداع إلى تعقد ظاهرة الإبداع واختلاف مضامين البحث فيها وقد يكون الحصر والاقتصار على مفهوم محدد للإبداع مخالف لمضمون الإبداع أصلا حيث يمكن الإبداع الطلاقة والمرونة والخيال .

ولا يبعد مصطلح الإبداع المؤسسي عن إشكالية التعريف أيضا فعندما يستخدم هذا المصطلح مقرونا بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى (الإبداع الإداري) أو (الإبداع التنظيمي) فإنه أيضا يحمل مضامين وتفسيرات متعددة ، فالباحثون يقدمون المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة على مستوى الأشخاص أو المنظمات (هيجان ، 1999)، وهو ما سيتم تناوله لاحقا .

وللوقوف على مفهوم الإبداع و الإحاطة بمضمونه وحتى نستطيع أن نخلص بتعريف جامع ، فقد اطلع الباحث على مراجع متعددة ومتنوعة للوقوف على التعريفات المختلفة للإبداع ، فقد عرف هيجان الإبداع بأنه (قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام ، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة . وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، 1999، ص ٢٤) .

أما جامعة القدس المفتوحة فتعرفه (الإبداع عمل ذهني يقوم فيه الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة) (جامعة القدس المفتوحة، 2003، ص 16).و تعريف آخر للإبداع أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة

بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام (الصفار، 2001) وتعريف للحمادي كالتالي "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله" (الحمادي، 1999) وهناك العديد من التعريفات الأخرى والتي تجاوزت المئة.

وخلاصة القول لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، والتنوع والاختلاف في التعريف ناتج بالأساس لمضمون الإبداع الذي يحتوي على الكثير من التنوع والرؤى والمداخل الدراسية سواء النفسية أو الإدارية أو اللغوية أو التربوية وما إلى ذلك، ويعزز رأي الباحث - الكاتب هيجان - الذي يعزى إشكالية التعريف إلى طبيعة الموضوع ذاته المعقدة، وإلى تباين المستويات التي يناقش من خلالها الإبداع، لهذا فإنه من الضروري بالنسبة لأي باحث في مجال الإبداع أن يتبنى أو يصوغ التعريف الإجرائي للإبداع الذي يمكن في ضوءه، مناقشة وتفسير القضايا المرتبطة بهذا الموضوع (هيجان، 1999).

إن الإبداع أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات لم يسبقك إليها احد، ويتمثل بالقدرة على تطوير برامج جديدة وآليات عمل جديدة وحتى أشكال تنظيم جديدة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، و شرط الإبداع أن يكون ذا أفكار مفيدة، فقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع (كليبرو مكلارن و بيسون، 2002) والإبداع يتمثل في أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات موضوع الفحص والجهد هنا معناها مزج أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وهو السلوك الذي يحدث أمرا ليس له نظير، ويتمتع بخصائص الجهد والملاءمة والاقتصاد وهو ذو نتائج خلاقة وليست روتينية أو نمطية (عبد الله، 2001).

ويذكر الرشيد تعريف الاتحاد الأوروبي للتميز من خلال وثيقة إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999 (الرشيد، 2004، ص 26) حيث عرف التميز بأنه:

(تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه

بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع) .

وقد أشار هيجان إلى عناصر أساسية في تعريف الإبداع ومقومات لازمة للتعريف وذلك كالاتي (هيجان ، 1999):

١. الإبداع قدرة عقلية ممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع .
٢. الإبداع عبارة عن عملية process أو إنتاج ، حيث العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها تركيبات أو علاقة في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية
٣. إن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الكمون، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التعبير أو التحقيق .
٤. هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وهذه العوامل هي: (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته).
٥. إن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها، بل هي عامة وان كانت هناك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية.
٦. إنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء كان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات وذلك حسب قدرات وإمكانات الأطراف الخاضعة لعملية التنمية والتطوير.

ويخلص الباحث إلى تعريف الإبداع من خلال استعراض التعريفات السابقة وإمعان النظر فيما كتب في هذا المجال حيث يعرف الباحث الإبداع بالتالي:

عملية لها مراحل تظهر من خلال التفكير وعمل العقل تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، و ينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، وبالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام ، والقدرة على تكوين ترابطان واكتشافات وعلاقات جديدة ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

أما فيما يخص مصطلحات الابتكار والخلق ، فعادة ما تحتوي الأدبيات الإدارية في مجال الإبداع على مصطلحات متقاربة ومترادفة كالابتكار والخلق ، ومما لاشك فيه وجود بعض الفروقات اللغوية والاصطلاحية خاصة في أدبيات الإدارة .

ويرى الباحث في دراسته اعتماد المفردات المذكورة كمرادفات لمفهوم الإبداع خوفا من اضطراب أو تشويش القارئ وهو نهج يوافق آراء عدد من الباحثين ، حيث يرى القريوتي (2003) أن مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق تستعمل كمرادفات وتعني جمعيا ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة وهو ما يتفق معه المغربي (2004) باعتمادها مترادفات تعني إثبات شيء جديد غير مألوف ، وهذا الذي يتفق معه الباحث ويعتمده في دراسته فحيثما ظهرت إحدى المفردات المذكورة في الدراسة فيقصد بها مرادفة للإبداع بنفس المفهوم والمدلول .

٢.١.٢. مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات وأهمها الإبداع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة وتفصيل ذلك كالآتي:

٢.١.٢.١.٢. الإبداع على المستوى الفردي (القريوتي، 2003):

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد أو العاملين، ومن السمات التي يتصف بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، حب المخاطرة ، الطموح ، والقدرة على التحليل، وقد تتحصل فطرة الإبداع لدى العاملين من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته..

٢.٢.١.٢. الإبداع على مستوى الجماعات

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ، بحيث تتكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا (القريوتي، 2003)..:

ويشير العميان إلى عدة نتائج أشارت إليها الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة أهمها :

إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأيضاً الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون الجماعة من أشخاص لهم شخصيات مختلفة ، و الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماسة ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً ، وكذلك الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة ، وان الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات (العميان، 2002).

٣.٢.١.٢ . الإبداع على مستوى المنظمات:

وهو الإبداع الشامل والمتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها ، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى .

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان (القريوتي، 2003) ..

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

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

كما أن البعض قام بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (رشوان ، 2002):

- ١ . الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

٢. الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

٣. الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

٤. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

٥. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة أو ما يسمى بالإبداع البرزوي.

وهو ما يتوافق معه (العديلي، ٢٠٠٧) في مستويات الإبداع والابتكار.

٣.١.٢. خصائص الإبداع :

يمكن مناقشة خصائص الإبداع من خلال المحاور الآتية :

١. المحور الأول من خلال النظر إلى خصائص الإبداع وفقا لطبيعته، حيث يتسم بأنه ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بفرد دون غيره، مع الاعتبار بوجود فروق بين الأفراد تملئها شخصياتهم وطبيعة التربية أو التنشئة التي يتعرضون لها والبيئة التي يعملون بها.
٢. المحور الثاني من خلال مناقشة خصائص الإبداع وفقا للعملية الإبداعية، وذلك أن العملية الإبداعية تبدأ عادة بوجود مشكلة تستحث الفرد للبحث عن الحل أو الحلول الملائمة التي تقود للتغيير.
٣. المحور الثالث من خلال مناقشة الخصائص المرتبطة بمدى ملاءمة الإبداع لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة .

حيث أنه كلما كانت هذه الإبداعات متنسقة مع خصائص المنظمة كان ذلك ادعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح (القريوتي، 2003).

ولقد تعددت المسميات والتصنيفات حول خصائص الإبداع لدى الباحثين ،حيث يمكن القول إنه ليس هناك خصائص مجمع ومتفق عليها للإبداع .

فمثلا تشير إحدى الدراسات (المغربي، 2004) إلى بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع، ومنها العقل المتسائل والخيال والقدرة على التحليل والتجميع والقدرة على التخيل والثقة بالنفس التي تمتلك الشجاعة والتمرد على السلطة والنزوع إلى التجريد والنقد الذاتي .

بينما تنطرق دراسة أخرى إلى أنها القدرات المكونة للإبداع (جامعة القدس المفتوحة، 2003) وأنها القدرات المساهمة في عملية الإبداع، وهي عوامل مشتركة بين كل المبدعين وهذه الخصائص هي (شكور، 1994):

١. الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.
٢. المرونة: وتعني القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وعكسها الجمود والصلابة، المتضمن لمعنى التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب، وتتطلب المرونة الفكرية عموما من نوع ما في المعنى أو التفسير أو الاستعمال.
٣. الأصالة : وتعني غير ما هو مألوف ، وتسمى الفكرة الأصيلة بأنها أصيلة إذا كانت لاتخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.
٤. الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص أو الفجوات في المواقف المعتادة، والفرد المبدع أكثر حساسية لبيئته من المعتاد، فالشخص المبدع لديه القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ،فهو يرى ما لا يراه غيره ويلاحظ الأشياء بطريقة تختلف عن الآخرين.
٥. إدراك التفاصيل: وتعني تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة كتوسيع فكرة ملخصة أو توضيح إستراتيجية أو تفصيل غامض.
٦. . المحافظة على الاتجاه ومواصلته: ويعني الاستمرار على التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، أي تحديد الهدف ومواصلة العمل حتى تحقيقه.

أما العديلي (2007) فيذكرها بأنها شروط وأسس الإبداع وهي المرونة Flexibility ، الأصالة Originality ، والطلاقة Fluency، والحساسية Sensitivity ،والاستنباطية Elaboration ، والقبول Acceptance، وتركز هنا دراسة العديلي والقدس المفتوحة على الفكر والتفكير الإبداعي الذي يقود إلى الإبداع .

في حين دراسة المغربي (٢٠٠٤) تهتم وتصنف خصائص الإبداع من صفات وسمات الشخص المبدع ذاته.

4.1.2. مراحل عملية الإبداع:

تطرق الباحثون إلى مراحل عملية الإبداع وتباينت مراحلها من دراسة إلى أخرى ، مؤكدين أن الإبداع عبارة عن عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من بداية نشأة الفكرة وتنفيذ الفكرة وانتشار الفكرة (حسن ، 2004).

ويرى البعض أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن والتي تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة حتى يعاد له التوازن ، وتندرج في إطار عملية الإبداع نشاطات التفكير ونقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية ، كما تندرج أيضاً العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها .

إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع ، وبينه وبين محيطه إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي ، وكذا على مستوى المنظمات فلكل مؤسسة شخصيتها الخاصة فيما يتعلق بأسلوبها في تطبيق العملية الإبداعية، والمؤسسات المبدعة تحتاج بطبيعة الحال لعناصر بشرية تقود العملية الإبداعية بصورة متكاملة (PMEC، 2004).

ويمكن تلخيص عملية الإبداع بأنها تمر في الغالب بأربعة مراحل كما يذكر النفيعي وهي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار أو البروغ ومرحلة الظهور ومرحلة التحقق (النفيعي، 2003) وذلك كالتالي :

١. مرحلة الإعداد (Preparation Stage): تتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وتسمى مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة (عبد الله، 2001).

٢. مرحلة الاختمار أو التفريخ (Incubation Stage): وهي أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط. وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها، فهي مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريخ الحلول وبدائلها، وفيها مرحلة التأمل في الحل.

٣. مرحلة الظهور (Illumination Stage) : تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون ، وتتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط .

٤. مرحلة التحقق (Verification Stage) وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها ، يقدم المبدع الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها ، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

١.٢.5 صفات الشخص المبدع :

إن العمل على حصر صفات معينة ومحدودة للشخص المبدع ليس بالأمر السهل ، وكما قلنا إن الإبداع ملازم للخيال والمرونة وبهذا لا يمكن أن نضع الإبداع وصفاته أو الشخص المبدع في قالب ونعممه ، وفي الإجمال يمكن القول إن الشخص المبدع هو شخص غير عادي وينظر للأمور بنظرة مختلفة ويفكر تفكيراً إبداعياً ويحتوي بين جنبه روحاً وقادة وعزيمة نافذة ، ويمكن القول إن صفات المبدعين تتمثل بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع وغيرها من مواقع النشاط، وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي (الصفار، ٢٠٠١):

١. النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي حيث يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.
٢. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.
٣. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.
٤. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.
٥. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل، لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة، ولا يبتنون شيئاً ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع.
٦. القراءة المتعمقة والنظر إلى ما وراء المعاني لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة أو مراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمق.
٧. الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون - في الغالب - بالتحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً، بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم

- العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ، إن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً لأنه إنسان قوي الشخصية متمرد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطية الجامدة للجماعة، فالمبدع عادة ما يخالف المؤلف ويرفض الروتين والرتابة والتقليد.
٨. القدرة العالية على تفهم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان ، بل إنها تطلق طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسئولون عن حل المشاكل.
٩. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات، وتتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. (العديلي ، 2007).
١٠. المبدعون يتسمون بوجود هدف محدد يتوجهون نحوه بإصرار ويقبلون على المخاطرة والمغامرة. (عويضة ، 1996).
١١. يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير (الصفار، ٢٠٠١).

فيما أشار القريوتي (2003) إلى مجموعة من الصفات للفرد المبدع من خلال استقراء دراسات مختلفة وهي كالاتي:

١. الفضول والبحث لدى المبدعين وعدم الرضا عن الوضع الحالي.
٢. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
٣. التلقائية والمرونة.
٤. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
٥. الأصالة (التحرر من النزعة التقليدية والخروج عن المؤلف).
٦. القدرة على تفهم المشكلات.
٧. وضوح الرؤيا.

إن الإداري المبدع هو بالأصل شخص مبدع ، وخصائص وسمات الفرد المبدع تتجلى في الإداري والقيادي المبدع ، فعادة الإداري المبدع ما يتصرف مخالفاً للمؤلف ، ويحب المغامرة والتغيير على عكس الذين يفضلون الاستمرار على الحال نفسه ، فهو يحب المغامرة ويسعى لمعرفة المجهول ولا يرى قدسية للواقع ويفكر دائماً بطرق جديدة للعمل (القريوتي ، 2003) .

ويرى (سليم وحسن ، ٢٠٠٤) أن القدرات الإدارية للقيادة المتميزة تتمثل في عدة نقاط أهمها ، القدرة على استخدام أسلوب القيادة السليمة بمعنى القدرة على التعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف من خلالهم ، والقدرة على استخدام المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والرؤية النافذة التي تمكنه من اتخاذ القرار في الوقت المناسب والشكل المناسب ، وخلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يدفع الإبداع نحو الانطلاق والشمول والتكامل في إدارة المؤسسة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع كل الأطراف وفتح واستمرار قنوات الاتصال معها ، والتركيز على تعليم وتدريب وتوجيه العاملين ، والعمل على خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب الحياة الوظيفية ، ويضيف الشبخلي (٢٠٠٣)، أن على القائد المبدع التمتع بمهارات عدة تم تناول معظمها سابقا ، إلا أنه يقسمها إلى محاور أهمها: مهارات نفسية تتعلق بالشخصية كالثقة بالنفس والثقة بالآخرين والرعاية النفسية للموظفين وتنمية الإحساس لديهم بالمسؤولية الاجتماعية ، ومهارات أخلاقية كالاستقامة والصدق والمروءة والنزاهة، ومهارات إدارية قيادية كالقدرة على التأثير واتخاذ القرار وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت وغيرها .

٦.١.٢. الإبداع المؤسسي:

يزداد الأمر صعوبة وتعقيدا على الباحث عندما يحاول مناقشة مفهوم الإبداع على مستوى المنظمة والخروج بتعريف مقبول للإبداع التنظيمي (المؤسسي) ، فعند الحديث عن الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة، فإننا نتحدث بالغالبا عن أفكار أو عمليات عقلية مصدرها الفرد أو الجماعة، وهذا الوصف ربما لا ينطبق كثيرا على المنظمة باعتبارها ليست عقلانية كالفرد أو مجموعة من العقول المفكرة كالجماعة، وإن كانت في واقع الأمر تضم الفرد والجماعة، وهناك معضلة أخرى مرتبطة بتعريف الإبداع على مستوى المنظمة وتتمثل في الأدبيات التي تتحدث في الإبداع فهي غالبا ما تستخدم مصطلح الإبداع *creativity* ومصطلح *Innoovation* الذي يعني أيضا الإبداع أو التجديد أو الاختراع بمعنى واحد وإن كان أكثر هذه الأدبيات يستخدم المصطلح الثاني .

ويرى القريوتي (2003) أن استكشاف الإبداع على مستوى المنظمات من خلال ما تقدمه من أفكار تخدم المجتمع ، أو ما تقدمه لزملائها من خدمات أو سلع جيدة ، وتقدم لمنتسبيها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها ، وأيضا عندما تتفوق المنظمة على منافسيها ، فالمؤسسات المبدعة هي التي لا تفتأ تبحث عن الجديد، وهو ما تتوافق معه دراسة (عباس،2004) حيث ترى أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين إلى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال عملية الإنتاج وكيفية إنتاج المنتج، وأيضا من خلال الإجراءات وعلاقة

العاملين فيما بينهم .وتعد المنظمات اليوم المكان الطبيعي للإبداع في مستوياته الثلاثة (الفرد أو الجماعة أو المنظمة)، ولهذا فإن الإبداعات التي تحصل على مستوى المنظمات تكتسب أهمية كبرى لما لها من تأثير على واقع ومستقبل هذه المنظمات أولاً ثم على المجتمع بشكل عام ، ويرى (هيجان ، 1999) أن موضوع الإبداع على مستوى المنظمة من المواضيع الجديرة بالاهتمام وبخاصة في الثقافة العربية التي تفتقر إلى الدراسات في هذا الجانب سواء النظرية منها أو التطبيقية.

٧.١.٢ مفهوم الإبداع المؤسسي:

يعرفه هيجان (1999 ص، ٢٨٣) بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .

أما حريم (1997) فيراه 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.

وقد استعرض هيجان عدة تعريفات للإبداع التنظيمي لعدد من الباحثين وأهمها تعريف نايستروم (Nystrom، 1990) بأنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة ، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية ، أما دامنبور (Damanpour، 1990) فيعرفه بأنه تبني فكرة أو سلوك جديدة بالنسبة للمنظمة المتبنية . أما تعريف زالتمان (Zaltman ودونكان Dunkan وهولبك (Holbek (1973) فهو أية فكرة أو ممارسة أو مادة ملموسة يمكن إدراكها من قبل الوحدات فرداً أم جماعة أو منظمة بأنها أشياء جديدة .

ويعرف (النفيعي ،2003) الإبداع التنظيمي بأنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره ، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات .

ويعرفه القريوتي(2003) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" ، ويرى العديلي (2007) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها احد، ويعرف الباحث الإبداع المؤسسي بأنه:عملية تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة غير مسبوقه على مستوى المنظمة ،يتم تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة ومدعمة بقرار من الإدارة العليا للمنظمة ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة ،ويتفق الباحث في تعريفه مع تعريفات الباحثين هيجان والقريوتي والعديلي وغيره .

٨.١.٢. صفات الإبداع المؤسسي:

إن للإبداع المؤسسي صفات وسمات تحدده وتوضحه، وممكن إجمال أهم الصفات التي تميز الإبداع المؤسسي بالتالي (الصرن، 2000):

١. إن الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل منظمة ما
٢. ينبغي أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمنظمة، حتى لو لم يكن جديداً بالنسبة للفرد أو الأفراد الذين يقومون فيه أو المجتمع المحيط للمنظمة.
٣. أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً ، وأن يدعم من الإدارة العليا بالقرارات المناسبة .
٤. لا ينبغي أن يكون الإبداع مجرد تغيير روتيني عادي للمنظمة، فتعيين موظف بدل موظف آخر انتهت مدة عمله ليس فيه إبداع، في حين قد يكون الإبداع في إنشاء وظيفة جديدة في المنظمة مثلاً.
٥. أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة مرجوة للمنظمة وبالتالي الإبداع دائماً إيجابي ومفيد.
٦. أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره على المنظمة ، فقيام فرد أو موظف بالإبداع في عمله دون إحداث أثر على المنظمة ككل لا يعد من الإبداع المؤسسي.

٩.١.٢. العملية الإبداعية على مستوى المنظمة:

يرى هيجان (1999) أن الإبداع التنظيمي ينبغي أن يفهم على أنه عبارة عن عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة ، لهذا نرى تركيز الأبحاث في السنوات الأخيرة على

موضوع العملية الإبداعية في المنظمة ، وقد ظهرت العديد من النماذج التي تقترح عددا من الخطوات أو المراحل التي توضح وتصف العملية الإبداعية في المنظمة . ومن هذه النماذج نموذج ويلسون (1966) Wilson ونموذج هارفي Harvey وميلز (1970) Mills ونموذج هيج Hage وآيكن (1970) Aiken ونموذج زالتمان ودانكان وهولبك (1973) Zaltman وDankan & Holbek ونموذج كيمبرلي (1981) Kimberly ونموذج روجرز (1983) Rogers ونموذج ستاو (1990) Staw ونموذج اندرسون وكنج (1993) Anderson, N & King, n والجدول ٢.١ يوضح أهم المراحل والخطوات التي يتضمنها كل نموذج منها .

وهذه النماذج المذكورة سابقا والتي تصف العملية الإبداعية على مستوى المنظمة ، فإنها تنظر إلى العملية الإبداعية باعتبارها خطوات أو مراحل متسلسلة منفصلة عن بعضها البعض ، وتفرق هذه النماذج بين ما يحدث في المنظمة منذ المرحلة الأولى التي تبدأ فيها العملية الإبداعية وتتبنى فيها الإبداع ، وبين ما يحدث لهذا الإبداع بعد أن يتم تبنيه.

وتتشابه هذه النماذج في كثير من المراحل وان اختلفت المسميات ، على أن الاختلاف الرئيس بين هذه النماذج يظهر في الدرجة التي يؤكد فيها كل نموذج على مراحل ما قبل أو ما بعد تبني الأفكار أو التغيير في العملية الإبداعية.

وهنا نجد أن النماذج المبكرة مثل نموذج ويلسون ونموذج هارفي وميلز تركز على الأحداث التي تقود إلى تبني الأفكار الإبداعية أو التغييرات، في حين يركز نموذج كيمبرلي وروجرز ونموذج ستاو على مراحل ما بعد التبني بالنسبة لعملية الإبداع (هيجان ، 1999)، وإجمالا يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل ، مرحلة ما قبل أو ما بعد تبني الأفكار الإبداعية أو التغيير، وبدء العملية الإبداعية، ونهاية العملية الإبداعية .

ويؤكد (هيجان ، 1999) أن هذه النماذج تحتاج إلى مزيد من التقييم والدراسة ، على أن يتم مراعاة عدة نقاط عند التقييم أهمها ربط دوافع الإبداع بمراحل العملية الإبداعية ، والتأكد من فاعلية وتسلسل خطوات أو مراحل الإبداع ، ومراعاة العامل الثقافي للمنظمة أو المجتمع عند تطبيق الإبداع ، وأخيرا أن يكون النموذج شاملا لمستويات الإبداع الثلاثة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .

جدول 2.1: نماذج العملية الابداعية على مستوى المنظمة (هيجان، 1999 ص 312).

نموذج ويسون (1966 م)	نموذج هارفي وميلز (1970 م)	نموذج هيج وآيكن (1970 م)	نموذج زالتمان ودنكان وهوليك (1973 م)	نموذج كيمبرلي "دورة حياة المشروع" (1966)	نموذج روجرز (1983 م)	نموذج ستاو (1970 م)	نموذج اندرسون وكنج (1991 م)
إدراك التغيير 2- التغيير المقترح 3- التنبؤ والتطبيق	إدراك القضية أو المشكلة 2- صياغة الأهداف 3- البحث عن حلول 4- اختيار الحل 5- إعادة صياغة المشكلة	1- تقييم الموقف المشكل 2- العمل المبدئي للحل 3- تنفيذ الحل الذي يتم التوصل إليه 4- تكرار الحل مع المشكلات	1- المرحلة الأولية (الأساسية) 1- المرحلة الثانوية المتعلقة بالعلم بالمشكلة والوعي بها . ب- المرحلة الثانوية المتعلقة بتكوين الاتجاهات نحو المشكلة . ج- المرحلة الثانوية المتعلقة باتخاذ القرار 2- مرحلة التطبيق للحل 1- المرحلة الثانوية المتعلقة بالتطبيق المبدئي لحل المشكلة . ب- المرحلة الثانوية المتعلقة بالاستمرار في تطبيق الحل والثبات على هذا الحل .	1- تبني الإبداع 2- تطبيقه 3- الاستدلال الخارجي (التعايش مع الوضع الجديد)	1- المرحلة الأولية (المبادرة) 1- تحديد المشكلة التنظيمية 2- الموازنة بين مطالب الإبداع والمشكلة -التطبيق (التنفيذ) 1- تعديل الشيء المبدع والبناء التنظيمي 2- التوضيح 3- الألفة والاعتیاد (تكرار الحل	1- تحديد حجم المشكلة (الانحراف عن الوضع المثالي) 1- عرض المشكلة 2- توليد الأفكار -استدعاء الحلول المختارة 1- دمج وبناء الحلول المناسبة 3- تطبيق الحل	التعرف على المشكلة تحديد الافكار او الحلول المناسبة "المرحلة الأولية للحل" تبني الحل المناسب "مرحلة التطبيق" تكرار الحل مع المشكلات المشابهة

أما حريم (1997) فيرى أن عملية الإبداع المؤسسي أو التنظيمي تمر في نقطتين: أولاً الشعور بالحاجة حيث مستوى الأداء الفعلي يكون دون المستوى المرغوب ، وثانيها المبادأة حيث تتم عملية تولد للأفكار لحل المشكلة ، وتجريب أفكار كثيرة ومتعددة للوصول إلى الحل الأنسب ، وثالثها التطبيق وفيه اتخاذ قرار بتطبيق الإبداع بالحل الأنسب ، ومتابعته حتى يتم قبوله .

وبالنظر والتدقيق إلى النماذج المذكورة السابقة يرى الباحث إجمال مراحل العملية الإبداعية على مستوى المنظمة في ثلاثة مجالات: مرحلة ما قبل وتبني الأفكار الإبداعية ، وبدء العملية الإبداعية ونهاية العملية الإبداعية موافقا ما ذهب إليه هيجان (1999) ، وهو قريب فيما ذهب إليه الصرن (2001) حيث يرى أن العملية الإبداعية في المنظمة يجب أن ينظر إليها بمدخل النظم فهي نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات .

١٠٠.١.٢ . عناصر الإبداع المؤسسي:

ليس هناك اتفاق وإجماع بين الباحثين على عناصر الإبداع وخاصة الإبداع المؤسسي ، وقد فصل الباحثون في هذا المجال الكثير من النقاط والأساليب تسمى أحيانا عناصر وأحيانا خصائص يسعى الباحث إلى تلخيصها، فالمنظمات المبدعة عادة ما تسلك طرقا غير تقليدية للمحافظة على التفوق والنمو وتطوير خدماتها أو منتجاتها ، والذي يعتمد أساسا على أفكار المبدعين في حل المشكلات وإيجاد وتحقيق الأفكار الإبداعية الجديدة وغير التقليدية ، وبالتالي فإن المنظمات المبدعة تتسم بخصائص ومميزات خاصة عن المنظمات التقليدية ، ويمكن إجمال أهم عناصر الإبداع المؤسسي بالتالي:

١٠٠.١.٢ . الأفراد المبدعين:

تتسم المنظمات المبدعة بوجود عدد من الأفراد المبدعين لديها ، والذين يوجد لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد، من أجل حل مشكلات المنظمة الداخلية وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها (هيجان، 1999)، ويرى القريوتي (2003) أن العاملين يبقون العنصر الحاسم في الإبداع ، فعادة ما يكون مجموعة من العاملين هم أدوات إبداع مؤسسة ما وجمود مؤسسة أخرى ، والأفراد الذين يشاركون في وضع خطة أو اتخاذ قرار يكونون أكثر حماسة للإنجاز، ويشعرون بالفخر الناتج عن الإبداع الذي أنجز في المنظمة

(عقيلي، 1997) ، فعلى المؤسسات التي ترغب أن تكون في مصاف المنظمات المبدعة عليها أن تحسن اختيار عاملها ، وأن تعمل على استقطاب الأفراد المبدعين ليحققوا لها ما تريد من الإبداع .ففي هذه الأيام التي يزداد فيها عدم التأكد والمنافسة ، وعالم سريع الحركة ، فإن على المنظمات أن تعتمد أكثر وأكثر على الأفراد للخروج بأفكار جديدة واستجابات مبدعة للفرص المتاحة ، فإن الإبداع والابتكار سواء كان في المنتجات أو الخدمات أو الخطط الإستراتيجية أو تطبيقات العمل ليست مصممة بواسطة الآلات إنما بواسطة الأفراد (ثومبسون ، 2004) .

٢.١٠.١.٢ . الإدارة الداعمة للإبداع:

لا بد من توفر القيادة الواعية للمنظمة والتي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه وذلك من خلال استخدام أسلوب المشاركة وحفز العاملين وتكوين فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات (هيجان، 1999) ، وعلى أعضاء الإدارة العليا رفع توقعاتهم من العاملين والعمل على تشجيعهم على البحث عن حلول خلاقة لمشكلات المؤسسة وتوفير حرية كبيرة لهم في اتخاذ القرارات (ادعيق ، 2003) .

وتهتم هذه الدراسة بالأساس حول دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي ، ويتناول الباحث هذا الموضوع في المبحث الثاني بعنوان الإدارة والعمل المؤسسي .

٣.١٠.١.٢ . الاتصال الفعال:

ضرورة توفر قنوات اتصال مفتوحة تساعد على نقل الأفكار الإبداعية وتميئتها ، إلى جانب توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتوظيفها في حل مشكلات المنظمة (هيجان، 1999)، كما يجب أن تكون الصلات الداخلية قوية بين أجزاء المؤسسة المختلفة.

وأيضا توفير صلات قوية بين العاملين في المؤسسة وزملائهم من خارجها سواء المؤسسات الشريكة أو الممولين ، فالالاتصال الفعال ما بين الإدارة والأفراد يساعد في تحقيق الإبداع ، كما أنه لا بد للمنظمة المبدعة أن تعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة وعدم الاكتفاء بالاتصال الرسمي.

٤.١٠.١.٢. التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من عمليات التحليل المنهجية التي يتم اعتمادها لتطوير خطة معينة (كلييرو مكلاين و بيسون ، 2002) ، ويعرف أيضا بأنه عبارة عن جهد منظم يقود إلى الوصول إلى قرارات وأعمال دقيقة تقود المنظمة إلى معرفة ماهية عملها وسبب هذا العمل، وهذا يتطلب تخطيط على أعلى مستوى وجمع المعلومات الدقيقة والمفيدة والتي من خلالها يتم توضيح المهام واكتشاف وتطوير بدائل استراتيجية مع ربطها بالنظرة المستقبلية للمنظمة (ردايدة، 2006) ، فالتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط للوصول إلى حلم وأمل المؤسسة ، وعلى الإدارة العليا أن تهتم بالتفكير الاستراتيجي والذي يمثل قدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها (القيوتي ، 2003) .

وقد اعتبرت أدبيات الإدارة أن من أهم مهام الإدارة العليا استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمة ، حيث تقوم الإدارة من خلال التخطيط الاستراتيجي بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع رسالة المنظمة والقيم الرئيسة والأهداف التي تسترشد بها المنظمة في اتخاذ قراراتها (بيريت وآخرون، 2000) . ويذكر (السلمي ، 2007) ستة عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي ، وهي تحليل المتغيرات في المناخ المحيط ، واختيار الأولويات ، وتصميم خطة متكاملة ، وتنفيذ الخطة ، والمتابعة الدورية للتنفيذ ، وتقييم النتائج والانجازات .

٥.١٠.١.٢. ثقافة المنظمة:

لقد أشارت العديد من الدراسات على الأهمية التي حازتها الثقافة التنظيمية على الإبداع داخل المؤسسة ، حيث تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة بما يؤثر على أدائها وخلق الإبداع فيها ، وتركز الثقافة الإبداعية على احتياجات العاملين وعلى العلاقات الإنسانية في المؤسسة والنظر إليهم كأسرة واحدة ، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه (النفيعي ، 2003) ، إن الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة للإبداع والبيئة الداخلية للمنظمة التي تحتفي بالإبداع والمبدعين وتهيئ لهم الظروف المناسبة حري بها أن تحقق الإبداع المؤسسي وتخلق منظمة مبدعة ، (هيجان، 1999)، فالثقافة المؤسسية نمط من المعتقدات والقيم المشتركة التي تساعد المؤسسات على حل المشكلات التي تواجهها ، كما أنه من الضرورة بمكان خلق جو

يحرر الطاقات لدى العاملين المبدعين وينميها (كلييرو مكلارن و بيسون ، 2002)، فالإبداع داخل الثقافة المواتية طبيعي وتلقائي وسهل، ولكن غير طبيعي وغير تلقائي وصعب للغاية في الثقافة غير المواتية (عيفي، 2004)، أما القريوتي (2003) فيرى أن عناصر الإبداع المؤسسي يرتكز بالأساس على التخطيط الاستراتيجي وبناء الثقافة المؤسسية ، وقد أولى القريوتي (2003) ثقافة المؤسسة أهمية كبرى وجعلها الركيزة الثانية التي يقوم عليها الإبداع في المؤسسة ، حيث يرى أن بناء الثقافة المؤسسية يعتمد أساسا في التركيز على العاملين والنظر إليهم كأسرة والاهتمام بهم واحترامهم وعلى ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم ، وإتاحة المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرار ، وهي الثقافة المتجسدة في الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تظهر كقوة اقتصادية عظمى ، فجوّ الأسرة والترابط بين العاملين أهم ما يميز المؤسسات اليابانية .

٦.١٠.١.٢ . بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية):

وتمثل البيئة الخارجية المجتمع ككل، والمجتمع الذي تسوده القيم والعادات التي تشجع على الإبداع، بالتأكيد ستكون فرصة المنظمة نحو الإبداع أكثر من تلك التي تعيش في بيئة ومجتمع يعادي التغيير، ويتحفظ على كل جديد، وعلى المنظمة أن تحرص على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها هذه المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة (هيجان ، 1999). كما أن البيئة الداخلية للمنظمة تحدد بشكل كبير وجهة المنظمة ، فإما أن تكون هذه البيئة رافعة للإبداع وداعمة له وإما أن تكون مثبطة ومحبطة له ، فشرارة الإبداع ووقوده في بيئة العمل التحفيز ، وهو نتاج كم كبير من العوامل فيها ، فالبيئة المناسبة تعمل على تشجيع و تحفيز وتحرير العاملين ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح، في حين تساهم البيئة السيئة في إحباط العاملين وتثبيط عزائمهم.

وعلى الإداري المبدع اتخاذ القرارات بمسؤولية وذلك للتغلب على الظروف البيئية التي يمكن أن تؤثر على المبادرة والتفكير والإبداع ، ويتطلب ذلك قيادة حكيمة تحفز العاملين وتتعامل مهم بشفافية ووضوح وتحتاج استجابة العاملين وتطوير مهارات الاتصال لديهم وهذه هي القيادة الإبداعية، فبيئة المنظمة الإبداعية تشجع التجربة وتكافأ على النجاح وتتسامح مع الخطأ (Robbins, 2001).

٧.١٠.١.٢. العلاقات الإنسانية:

ويرى الباحث أهميتها في تشجيع وإحداث الإبداع ، وهو ما تؤيده آراء الباحثين المتفرقة ، إن اتباع طريق التطوير السلوكي، وتحسين العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل تكون أكثر فائدة في جهود التطوير الإداري ، ويرى القريوتي (2003) إن البعد الإنساني في التعامل مع العاملين أحد مقومات الإبداع الإداري ، حيث تفسح هذه العلاقات المجال لنمو الإبداع ، فشعور العامل أنه محل اهتمام وبصفاً ذهنه ونفسيته، فيجتهد بعمله ويحقق نتائج أفضل ، فالعلاقات الإنسانية الصحيحة بين الإدارة والعاملين، يحقق صالح المؤسسة وصالح العاملين في نفس الوقت ، وإن كانت هذه العلاقات تأخذ وقتاً إلا أنها أكثر ضماناً لتحقيق الأهداف لأن العاملين حينها يرون مصلحة المنظمة هي مصلحتهم وأنهم والمؤسسة كل لا يتجزأ (المطيري ، 2003) ، كما أن على الإدارة العليا تفعيل العمل الجماعي بحيث تتكون جماعات العاملين وفرق العمل على أساس العمل الجماعي و تصبح العلاقات بينهم كوحدات اجتماعية داخل المنظمة لا مجرد حشد من المنفذين (عقيلي ، 1997) .

كما أن المؤسسات الفعالة والمبدعة هي التي تجمع ثلاث صفات وهي الكفاءة على تنظيم الإجراءات الروتينية ، والقدرة على التكيف و تنظيم تغيير الإجراءات الروتينية ، والمرونة وهي القدرة على تنظيم إصدار ردود أفعال سريعة لحالات الطوارئ (بميك ، 2004) .

٨.١٠.١.٢. التركيز على الأداء ومرونة الأنظمة والإجراءات:

يعد التركيز على الأداء والعاملين أحد العناصر الهامة لتحقيق الإبداع المؤسسي ، كما أن المرونة في الأنظمة والقوانين داخل المنظمة شرط أساسي وداعم للإبداع ، وتتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء واهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من المنظمة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وأن تكون نظم الحوافز مشجعة للأفكار الإبداعية وعدم اقتصارها للأعمال الروتينية كالالتزام بساعات الدوام مثلاً، وتركيز المنظمة على الأداء يعني اهتمامها بالنتائج النهائي والحصيلة الإنتاجية أكثر من التركيز على العمليات والإجراءات الروتينية ، فتهتم بالأداء كجودته ونوعه (Mabey, 1998)، وهو ما يراه ماهر (2005) بأن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، أما المرونة في الأنظمة واللوائح فإنها أحد مشجعات الإبداع المهمة ، حيث الجمود والرسومية الإدارية الطاغية من أهم محددات الإبداع ، فغالبا ما يتم تقييم الموظف على مدى التزامه بالأنظمة بغض النظر عن

الفعالية الإبداعية ، مما يجعل المناخ التنظيمي قاتلا للإبداع ومحبطا للشخصية المبدعة ، فالمنظمة التي تلتزم بالأنظمة وتلتزم موظفيها بشكل حرفي من غير مرونة فإنها تعمل على قتل الإبداع في موظفيها (النفيعي، 2003).

٩.١٠.١.٢. الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي والانتماء العالي للفرد تجاه منظمته أحد العناصر الرئيسية والهامة للإبداع التنظيمي ، فالولاء التنظيمي يتعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ، ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية أهداف التنظيم واستعداده لبذل المزيد من التضحية والجهد لتحقيق تلك الأهداف ، وقد أثبتت الدراسات المختلفة أن من أهم أسباب نجاح المنظمات اليابانية الولاء التنظيمي ، فالولاء التنظيمي يساعد على تقليل معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتشجيع الإبداع (النفيعي ، 2003) .

١١.١.٢. إطار الإبداع المؤسسي:

لقد عمد الرشيد(2004) في دراسته إلى بناء إطار منهجي للإبداع في المنظمات العربية متكاملًا وشاملاً ، لا يرتبط بحجم المنظمة (أي هل هي منظمة صغيرة أم كبيرة) أو هيكلها القانوني (قطاع خاص أم عام) أو طبيعة نشاطها (إنتاجي أم خدمي) أو هيكل سوقها (هل تعمل في السوق المحلي أو العالمي) ، إنما يرتبط هذا النموذج بقرار المنظمة نحو سعيها للتميز والإبداع.

ويعتمد هذا المنهج على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في القيادة بالعمل ، والإدارة بالأداء ، وقيمة المنظمة في العاملين ، والتحسين المستمر ، ولتحقيق هذا المنهج وتنفيذه على الواقع يرى الرشيد (2004ص ٢٨) إلى التعاون والتكامل في الأفكار والقرارات فيما يدفع نحو إيجاد ثقافة مؤسسية تهتم وتركز على العملاء ، والعمل على تحسين الثقة وأداء العاملين بالمؤسسة ، وتحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات ، وانتهاج الإبداع في حل المشكلات ، وخلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر وذلك حسب ما هو مبين في جدول رقم 2.2 .

جدول 2.2: أهداف ومراحل منهج التميز في أداء المنظمات العربية:

المرحلة	الهدف
بناء ثقافة التميز	اختبار أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل
القيادة	اختبار قيادة الإدارة العليا للمنظمة ، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح في التخطيط وتوقعات الأداء ، والتركيز على بناء نظام لتطوير القيادة في المستقبل
التخطيط الاستراتيجي	اختبار كيف تطور المنظمة خططها الإستراتيجية والإجرائية
التوجه بالعمل والسوق	اختبار كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات العملاء والأسواق . أيضا اختبار كيف تبني المنظمة العلاقات مع العملاء، وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب وإرضاء والاحتفاظ بالعملاء
الموارد	اختبار مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية
إدارة الموارد البشرية	اختبار كيف المنظمة تحفز وتمكن العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم . أيضا اختبار مدى قدرة المنظمة على بناء بيئة عمل ايجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء
العمليات	اختبار الجوانب الرئيسية لإدارة العملية بالمنظمة، متضمنة تسليم الخدمة والمنتج وتكنولوجيا الأعمال الرئيسية، وعمليات الدعم. ويتضمن ذلك كافة العمليات ووحدات الأعمال الرئيسية مع التركيز على تقليل التالف وترويج البساطة
نتائج الأعمال	اختبار والوقوف على نتائج الأداء الرئيسية الأربعة المتعلقة بنتائج الأداء المالي ونتائج العملاء ونتائج العاملين، ونتائج التأثير على المجتمع
التحسين المستمر	اختبار الحدود الدنيا لأداء المنظمة ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال

في التدقيق للنموذج المذكور سابقا يتضح تركيز النموذج على منظمات الأعمال الربحية ، إلا أنه يجدر وكما أسلفنا بالمنظمات الأهلية غير الربحية الاهتمام بالإبداع والتميز، لا اقل عن المنظمات الربحية ، وبالتالي فإن النموذج المذكور يتسع للمنظمات الأهلية، ونرى إمكانية تحقيقه وتطبيقه فيها ، فالتميز والإبداع طريق النجاح ، والإدارة العليا للمنظمات الأهلية وهي أصلا متطورة، يجدر بها التمثل بالنهج القيادي، والإداري العلمي السليم والعمل بناء على تخطيط استراتيجي بعيد المدى للمنظمة ، كما إن الاهتمام بالعمل والسوق يقابله الفئة المستهدفة والمنفعة من المنظمة والمجتمع الحاضن للمنظمة وكسب الاثنين الفئة المستهدفة يحقق أهداف المنظمة والمجتمع المحلي الداعم والممول الرئيس للمنظمة يضمنان لها التقدم والتطور والاستمرار ، وفيما يخص إدارة الموارد بفعالية وإدارة الموارد البشرية التي هي

عصب المنظمة، فهي أساس نجاح عمل أي منظمة ، والمنظمة الأهلية أيضا مطالبة على عملياتها وأدائها والتحقق من نتائج هذه الأعمال لتحديد وتصوب مسارها .

أما التحسين المستمر وهو سر تميز المنظمات اليابانية وغيرها من منظمات الأعمال في هذا العصر ، فهو أيضا عنصر رئيسي للمنظمة الأهلية المطالبة بالمراجعة الدائمة لأعمالها وتحسين خدماتها تطويرها على الدوام، والذي يفرضه الواقع سريع التغيير في خضم ثورة تكنولوجية ومعلوماتية وانفتاح عالمي لا محدود .

١٢.١.٢ . استراتيجيات إدارة وتنمية الإبداع:

لقد تكلم الباحثون في سبل إدارة الإبداع والاستراتيجيات التي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيق الإبداع وتنميته في المنظمة ولدى العاملين ، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع من زوايا شتى وبمسميات مختلفة .

ويمكن إجمال وتلخيص أساليب إدارة وتنمية الإبداع في المنظمات بالآتي :

الرعاية المبكرة للمبدعين ، والتعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية ، واحترام الأفكار الجديدة والأسئلة غير العادية، وتشجيع فرص التعلم الذاتي ، وتنمية المهارات الفردية وتدريبهم على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح ، وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين ، وتشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات ، وتغيير خصائص المنظمة مثل الهيكل التنظيمي ومناخ العمل والثقافة المهيمنة بطرق تؤدي إلى تيسير عملية الإبداع ، واستخدام عمليات اختيار وتقييم عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب ، ووضع إجراءات وأفكار تشجع على توليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني مثلا (اللوزي، 2003).

ويرى بعض الباحثين أن البيئة التي تشجع على الإبداع يجب أن تتوفر فيها عدة شروط وهي لا تبعد عما ذكرناه سابقا وتتفق على أهمية الاتصالات الداخلية ما بين الموظفين والإدارة، ووجود الدعم والتحفيز للعاملين، وإعطاء حرية كافية للموظفين لإنتاج إبداعاتهم ، وتوفير الحافزية والرغبة في التعلم ، و توفر بيئة تكافئ العمل والتعلم والانفتاح على المعرفة والتعامل مع التحديات المختلفة، وتوفير الدعم والتمويل للأنشطة الإبداعية . (كلييرو مكلارن و بيسون ، 2002) .

١٣.١.٢ . مجالات الإبداع في المنظمات:

يمكن إجمال مجالات الإبداع في المنظمات بما يلي (حماده، ٢٠٠٥):

- ١ . صياغة إستراتيجية وخطط للتنمية والتجديد.
- ٢ . في إدارة التغيير.
- ٣ . في إيجاد أنظمة وأساليب ووسائل عمل جديدة.
- ٤ . في زيادة وإثراء مهارات وقدرات العاملين.
- ٥ . في إيجاد سلع وخدمات جديدة .
- ٦ . في الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.
- ٧ . في تضيق الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني .

١٤.١.٢ . معوقات الإبداع المؤسسي:

تناولت أدبيات الإدارة الكثير من معوقات الإبداع ، فالبعض نظمها كمعوقات عامة للإبداع، وآخرون فصلوها كمعوقات شخصية وتنظيمية واجتماعية وبيئية (المغربي، 2004)، ويرى الباحث أن معوقات الإبداع هي بالأساس معوقات إنسانية أي من قبل الإنسان ذاته حيث هو مكن ومناطق الإبداع سواء كان من الشخص المبدع أو من الإنسان المقابل له كالمدير أو الزميل أو الأهل أو المجتمع ، وعليه فإن الدراسات حول معوقات الإبداع مطالبة بالتركيز والتعمق في المعوقات الإنسانية حيث المكن الحقيقي للمعوقات .

وبما أن الإبداع أحد أشكال التغيير للأفضل وأسلوب للخروج عن المألوف فإنه بالتالي يصادف معوقات مشابهة لمعوقات التغيير، وهي عوائق كثيرة ومتعددة ، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مديرين تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبتين من الموظفين، لذلك على الإدارة أن تبحث عن معوقات الإبداع في المؤسسة وتعالجها ، وتشير دراسات الإبداع أن أبرز معوقاته ما يأتي (العبيد، 2004) و (الحمادي، 1999):

- ١ . الانطوائية وعدم الاختلاط بالآخرين، وكذلك الخوف من المجابهة والاصطدام بالغير، والخجل من الحديث مع الرؤساء والزملاء .

٢. الخوف على الرزق واعتبار أن الوظيفة هي مصدر الرزق، وأنه إن ترك تلك الوظيفة فقد يتعرض لبعض المواقف المعيشية الصعبة .
٣. فقدان روح المبادرة وعدم الجرأة على المخاطرة، و التمني بالتقدم والتميز مع عدم خوض التجارب، والخوف الشديد من الفشل في كل خطوة يقدم عليها .
٤. الشعور الداخلي عند المبدع بالنقص ، والخوف من مواجهة بعض التعليقات السلبية والتي غالبا ما يتخوف منها ولا يرغب في مواجهتها .
٥. عدم الرغبة أو القدرة على التعلم، والاستمرار في زيادة محصوله العلمي، والاكتفاء بما لديه من تحصيل علمي .
٦. عدم ثقة المبدع بنفسه، وتجده كثيراً ما يتردد عند الإقدام على أمرٍ ما.
٧. الرضا بالواقع، وعدم وجود الرغبة نحو التطوير وتغيير الوضع الحالي إلى وضع أكثر إشراقاً وازدهاراً.
٨. الجمود على الخطط المرسومة والقوانين والإجراءات وعدم الرغبة في التعديل والتغيير وكذلك عدم الجرأة على تجاوز بعض هذه القوانين والإجراءات.
٩. الاعتماد على الآخرين ، والتبعية لهم بصورة واضحة، وعدم القدرة على التفاعل مع الآخرين أو محاولة التأثير عليهم أو قيادتهم.

أما معوقات الإبداع المؤسسي فهي مزيج من معوقات الإبداع العامة كالمعوقات الفردية والمجتمعية والبيئية، إضافة إلى المعوقات التنظيمية داخل إطار المؤسسة، ويمكن تفصيل معوقات الإبداع المؤسسي كالآتي:

١. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه(الحمادي،1999).
٢. الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والمركزية الشديدة (السلمي ،2007).
٣. عدم ثقة المديرين بأنفسهم مما يدفعهم إلى تركيز الصلاحيات والقرارات بأيديهم وعدم منح أي فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار(القيوتي ،2003).
٤. سوء المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الإنسان ولا يساعد على وجود الإبداع فسوء العلاقات الإدارية داخل المنظمة وتردي أسس الترقية ونظم الحوافز والتقييم يخنق ويقتل الإبداع ، فالانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات الداخلية والخارجية من المعوقات التنظيمية الهامة (السلمي ،2007).

٥. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تقود المنظمة برؤية علمية واضحة. تعتبر القيادة الإدارية احد العوامل المهمة في أي منظمة ولها الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة ، فضعف ثقة المرؤوسين بالقيادة عامل سلبي ومحبط للعاملين لا يساعد على التفكير بالإبداع (عبد الرضا،2000).

٦. القيم الاجتماعية السائدة التي تدعو إلى الحفاظ على القديم والواقع والريبة من كل جديد، فالإبداع يعني التفكير والتجريب للخروج على المألوف وبالتالي التعارض أو المتصادمة مع القيم الاجتماعية السائدة ، مما قد يسبب الأذى والمقاومة لدعاة الإبداع والتغيير، والذي طال الأذى أكثرية الداعين لنهج التغيير والإبداع على مر التاريخ (الحمادي،1999)

٧. الظروف الاقتصادية: ففي حين لا يرى القريوتي (2003) الفقر أو العوز أو قلة الراتب معوقات للإبداع الحقيقي ، بل يرى إن الفقر قد يكون دافعا للإبداع لأجل التعويض ، وإن كان يعترف أنه بشكل عام لا مجال للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على المنظمات بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية ، حيث يكرس العامل هنا جل وقته للبحث لسد حاجاته الأساسية.

ويرى الباحث هنا ضرورة التفصيل في هذا المجال وعدم إعطاء الأحكام العامة ، ففي حين نرى الكثير من المبدعين أتوا من ظروف اقتصادية وأحيانا اجتماعية صعبة، أيضا هناك من جاؤوا وظروفهم ممتازة ، كما أن هناك الكثير من المنظمات تراجعت وتلاشت بسبب الظروف الاقتصادية، وغيرها استطاعت تجاوز أزماتها وأخذت تبده وتطور ، وهذا المجال محل اهتمام علماء الإدارة في العصر الحالي خاصة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

٨. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم ، فمن أهم حوافز الإبداع أن يرى العامل أن العمل الجاد يتم مكافأته لا النفاق والكسل (القريوتي، 2003) ، فاختلف الموازين والقيم كتصديق الكاذب وتكذيب الصادق وتأمين الخائن وتخوين الأمين يجعل الإبداع أو التفكير فيه من الصعوبة بمكان .

وقد أجمل (هيجان ، 1999) معوقات الإبداع المؤسسي بطريقة جيدة ، واهم هذه المعوقات صعوبة تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة من قبل الإدارة ، فغياب التشخيص الصحيح يؤدي إلى فشل العلاج ، والاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة وعدم التأني في

دراسة البدائل والحلول ، وأيضا الخوف من الفشل، وغياب الدوافع لحل المشكلات والتمسك بالمألوف، والاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات، وغياب المساندة أو الدعم من قبل الإدارة ،وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم توفر البيئة الملائمة للإبداع والتأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة ، ويتوافق الباحث مع ما ذهب إليه هيجان في إجمال المعوقات للإبداع المؤسسي ، ويضيف الباحث للمعوقات التنظيمية التركيز على الإجراءات التنفيذية التفصيلية والإغراق فيها بحيث تغطي على الهدف العام ، وأيضا الإصرار على أساليب عمل موحدة والنمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل .

ويرى الباحث أن معوقات الإبداع تكمن في الإنسان ذاته، حيث أن الإبداع نتاج التفكير الذي وهبه الله للإنسان دون غيره من المخلوقات ، فالإنسان الذي يمتلكه الخوف ويسيطر على أفعاله بالاتجاه السلبي سيؤدي لقتل الإبداع فيه ، فالإبداع فيه مواجهة للواقع والمألوف الذي سيدافعان عنهما الكثير من الناس بجيش من الأنظمة والعادات والتقاليد ، وبما أن الإبداع نقيض التمسك بالمألوف والرتابة، فهو ثورة تغييرية وقفزة إيجابية للأمام لا يراها ولا يقتنع بجدواها سوى المبدع الذي عنده الإيمان والثقة بنفسه وفكره ، ورأي الباحث يوافق ما ذهب إليه (عبد الرضا،2000) بأن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقا وستواجه عادة بالمقاومة، وعلى الفرد أن يتسلح بالشجاعة وروح المبادرة والتعلم ليستطيع التغلب على معوقات الإبداع.

١٥.١.٢ . الإدارة العليا والعمل المؤسسي:

يمكن تقسيم مستويات الإدارة بشكل عام إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة (السلمي ونهرت) وهو ما يتفق معه منصور (2002) وإن سمى المستوى الأخير بالإدارة التنفيذية ، حيث الإدارة العليا تتعامل على مستوى المشروع أو المنظمة كوحدة متكاملة ،وتهتم بتحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى ورسم السياسات الشاملة وتوجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية، واتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية، والمتابعة الشاملة لمختلف الأنشطة وهو ما يؤيده السالم (1999) بأن الإدارة العليا هي التي لها اهتمام شامل بالمنظمة، ويؤكد عليه درة (2004)، حيث أن القيادات الإدارية لها دور حاسم في التطوير من خلال مركزها الاستراتيجي الذي يمكنها من نظرة شمولية لأهداف وتوجهات المؤسسات ، وأن القيادة الإدارية العليا هي العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين ، إلا أنه من الملاحظ أن الإدارة العليا تنشد كثيرا إلى ممارسة الأعمال الروتينية والنمطية والتي قد تأخذ مجمل اهتمامهم ووقتهم وهم بذلك يخالفوا حقيقة

مسؤولياتهم ودورهم الإداري (المطيري، 2003) ، فدور مجالس الإدارة الحقيقي في ممارسة دورها القيادي الاستراتيجي ، وأن تنتظر لنفسها على أنها المالكة الحقيقية للمؤسسة ، وأنها بالتالي مسئولة عن بقاء المؤسسة وتطورها وهو ما يعني التركيز على القضايا الكبرى (كليبرو مكلارن و بيسون، 2002) .

فيما يفصل السالم (2005) حاكمية المنظمة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث يرى أن مجلس الإدارة هو المسئول أمام الهيئة العامة عن حسن توجيه أمور المنظمة، أو الشركة وليس إدارتها فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا ، ويذهب الباحث في دراسته هذه إلى تعريفه الإجرائي باعتبار أن الإدارة العليا للمنظمة هو مديرها العام أو من ينوب عنه ، حيث أن مدير المنظمة يعتبر في الجهة الإدارية العليا وهو على اتصال مباشر ووثيق بالعاملين ، وهو الأقدر والأعرف بمكونات المنظمة وقدراتها وإمكاناتها ومشاكلها وكل ما يتعلق فيها ، كما أن الإدارة العليا النموذجية هي تلك التي تقوم بالأعمال الصحيحة السليمة لمؤسستها في التو واللحظة، وأنها أداة التوجيه وأداة إعداد الرؤية والرسالة (دراكر ، 1995).

إن المديرين أولى الناس أن يتحلوا وينتهجوا الإبداع ، حيث يحتاج المديرون إلى قدرات ابتكاريه مستمرة لمواجهة المواقف المتغيرة والضغوط (النجار ، 1999)، والمدير العصري هو الذي يحقق أهداف الإدارة العصرية عن طريق المنظمة المثالية ، حيث أننا نعيش في عصر الخبراء والمهنيين ، ولذا فإنه من الضروري أن يتم اختيار أعضاء الإدارة العليا بالاعتماد على سياسة انتقاء موضوعية تكون على أساس المرتكزات الإدارية والسلوكية التي تستوجبها وتتطلبها طبيعة العمل القيادي في المستويات العليا (المطيري ، 2003) .

وعلى الإدارة العليا التمثل بالنهج القيادي ، وهو ما يعني إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، أخذاً بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضى أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير، أو المنافسين الذين يسبقونها في ميادين العمل (الصفار ، 2001) .

تتطرق معظم كتب الإدارة الحديثة لأهمية الإبداع ، إلا أن هذه الكتب لا تبدي اهتماما كبيرا إلى ما يجب عليه أن تكون الإدارة أو المنظمة، وما يجب عليها أن تقوم به لكي توجه الابتكار وتجعله مؤثرا ، حيث تركز الكتابات على الجانب الإداري واستمرار وتحسين ما هو معروف

وموجود وتهمل عادة إدارة الابتكار (دراكر ، 1995) ، ويوافق الباحث هذا الرأي ، بل إن دراسات الإبداع العربية واهتمامات المنظمات في هذا الاتجاه بعيد كثيرا عن ما هو مأمول في الوقت الذي هي في أمس الحاجة لتلحق بركب المنظمات العالمية المبدعة وهيئات تلحق ، لكن الإدارة والقيادة الحكيمة تعمل للمستقبل البعيد ولا يحبطها الواقع وإن كان غاية في السوء ، وهو دورها الحقيقي، فما القيادة الفعالة إلا عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الهدف ، ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم (الطالب ، 1998) .

لذا ينبغي على المديرين ، أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم . وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع . وأن يكون لديهم السعي المتواصل، لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها. وتظهر القيادة الحقيقية عادة في الأوقات الصعبة وليست في الأوقات الجيدة (Tenth & Luthans, 2005) .

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الإبتكاريّة سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مديرو الابتكار باسم (مديري الأفكار) والقائد البارح هو الشخص الذي لديه رؤية بناءة وقدرة على تشكيل القيم الدافعة للإبداع (Pmec, 2003).

وخلاصة القول أن على الإدارة العليا إدراك غايتها الحقيقية في تحقيق الإبداع والتميز بانجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها ، وأن تكون قرارات وإجراءات الإدارة تتجه نحو تشجيع الإبداع وانجاز الأعمال والأداء بالجودة الفائقة (السلمي ، ٢٠٠٢) .

١٦.١.٢ . المنظمات الأهلية (غير الربحية):

تعرف المنظمة أنها وحدة اجتماعية هادفة، وأنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، ١٩٩٩).

ويرى النجار (١٩٩٩) المنظمة العصرية بأنها التكوين الاجتماعي السلوكي الفعال الذي يحقق مناخاً تنظيمياً متماسكاً وقوياً وهيكلًا تنظيمياً ديمقراطياً ويوفر له المشاركة والأهداف المترتبة بين أدنى لأعلى حتى تتحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف ، وأن المنظمة العصرية تتمتع بمدخلات عصرية في المواد والأجهزة والآلات والمبنى والكمبيوتر وتشغيل الموارد وإدارة

استراتيجية ، كما يرى زويلف والعضايلة(١٩٩٦) أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد (فردين فأكثر) ، تعمل بشكل موحد ووفق إدارة معينة منسقة الجهود رغبة في مشاركتها متواصلة فيما بينها لتحقيق هدف معين .

وعند تعريف المنظمة الأهلية نجد تعدد التعريفات للمنظمة الأهلية لدى الباحثين نابعة من اختلاف التوجهات والزوايا التي تدرس من خلالها المنظمة، ويمكننا القول إن المنظمة الأهلية أساسها العمل التطوعي غير الربحي، والهادفة لخدمة وتنمية المجتمع بشكل عام، كما تعرف المنظمات الأهلية بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الأهداف والاهتمامات مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاون وليس لها أهداف تجارية وهي تعمل لتحسين أوضاع الفئات التي تتضوي تحت لوائها التي في الغالب ما تكون فئات محرومة ومهمشة وبشكل عام تم اعتماد عدة معايير لتعريف المنظمات الأهلية هي(تيشوري، 2005):

- أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.
- ان تكون منفصلة مؤسسيا عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحيانا من الحكومة.
- أن تكون الأرباح التي تجنيها تصب في الهدف الذي قامت من أجله.
- أن تحكم وتدار ذاتيا وليس من قوة خارجية.
- ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي.
- أن تشتمل على قدر من المساهمة التطوعية.

أما أبو حلاوة (٢٠٠٦) فيرى أن المنظمات الأهلية غير الحكومية المعروفة اختصاراً (NGOs) تشير إلى جملة المبادرات الإجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل: الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة إضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل وغيرها، والمنظمات الأهلية غير الربحية هي مؤسسات مستقلة مرنة وتمتاز بالقدرة على التجربة والعمل بحرية وإبداع وتحمل المخاطر (Goel&.Kumar,2004) .

وقد اعتمد الباحث التعريف الرسمي حسب القانون الفلسطيني لعام 2000(مجلة الوقائع،2000) والذي ينص تعريف الجمعية أو الهيئة بأنها شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين

عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية .

وقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية دورا بارزا ومهما في القضية الفلسطينية وبناء المجتمع المدني الفلسطيني، حيث ارتبط عمل هذه المنظمات تاريخيا بالعوامل الوطنية والسياسية ، حيث تركز دورها في مقاومة الإحتلال والمساهمة في بناء مقومات المجتمع الفلسطيني.

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بدأت هذه المنظمات بالعمل نحو تحقيق منظور تنموي وثقافي يأخذ بعين الإعتبار قيم العدالة الاجتماعية والديمقراطية وحقوق الإنسان ، وهي تسعى لتحديد أهداف وبرامج وسياسات واضحة من شأنها تعزيز واستمرارية دور هذه المنظمات وانتقالها إلى طور أعلى قادر على إحداث والمشاركة في التنمية الاجتماعية المستدامة ، حيث لها دور هام في المجالات المجتمعية المختلفة مستقلة عن أجهزة السلطة (مركز بيسان ، ٢٠٠٢).

٢.٢ المبحث الثاني الدراسات السابقة

حظي موضوع الإبداع في مجال الإدارة على اهتمام الباحثين والدارسين ، ويعتبر من المواضيع ذات الانتشار الواسع والاهتمام الكبير في العصر الحالي ، ولقد حاز موضوع الإبداع المؤسسي أو التنظيمي على كثير من الإهتمام في العلوم الإدارية الحديثة ، حيث أصبح إبداع المنظمات الشغل الشاغل للمنظمات الربحية وغير الربحية على السواء ، ويتجلى ذلك من خلال المسميات المختلفة كالمنظمة المبدعة والمنظمة الابتكارية والمنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية وغيرها من المسميات باعتبار أن الإبداع طريق النجاح والتميز في عالم شديد المنافسة والتغير ، وهو ما دعى علماء الإدارة للجد والبحث والتفصيل في هذا الموضوع.

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أمرين اثنين ، أولهما أن معظم الدراسات حول الإبداع الإداري اهتمت بجانب معين من الإبداع كالإبداع الإداري واقعه معوقاته وتأثير المتغيرات المختلفة عليه ، والأمر الثاني أن الدراسات والأبحاث العلمية في موضوع الإبداع التنظيمي موطنها واهتمامها المنظمات الربحية ومنظمات الأعمال ، وهي المنظمات التي اهتمت بالتميز والمنافسة بهدف زيادة الربح وزيادة الحصة في السوق .

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث فيما يتعلق بالإبداع والإبداع المؤسسي بشكل خاص ، وفيما يلي أهم الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث:

دراسة (جبريل ، ٢٠٠٨) بعنوان " التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية : الواقع والمأمول " هدفت إلى التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها في مجالات : التغيير في وظائف الإدارة الجامعية و التغيير في العنصر البشري والتغيير الأكاديمي والتغيير المادي والتغيير التقني والمهني ، والتعرف على معوقات التغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الجنس ، والجامعة ، والمؤهل العلمي ، ونوع الكلية ، وسنوات الخبرة ، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس عربية أو أجنبية، والعمل في موقع إداري ، على تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، بشكل عام "متوسطة" ، و أن الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي "مرتفعة" ، . وأن معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بشكل عام تقع ضمن الدرجة " المتوسطة " وأظهرت الدراسة وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة ، و سنوات الخبرة ، وعدم جود فروق في تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة ، و سنوات الخبرة . وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس ، والمؤهل العلمي ، نوع الكلية ، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، العمل في موقع إداري .

و بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها : أن تعمل الجامعات على متابعة خريجها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها ، وتفعيل دور عضو هيئة التدريس في مجالات التدريس ، والبحث العلمي ، والعمل الإداري ، و العمل على تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة ، و تعزيز نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين و المؤهلين من خارج الجامعات للعمل فيها كأعضاء هيئة تدريس.

ودراسة بعنوان الإبداع الإداري ومعوقاته بمدينة الرياض (القحطاني، 2007) ، حيث هدفت الدراسة للتعرف على جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع وسبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام ومدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو جوانب الإبداع ونحو معوقات الإبداع باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسة وكانت أهم النتائج كالتالي :

هناك جوانب متعددة بالأمن العام ومنها: رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين، وتسديد الرسوم والمخالفات لإدارات الأمن العام إلكترونياً، وتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها وأهدافها، وإن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام هي : زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني ، ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع .

وإن السبل المهمة جداً لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام هي : تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين والمتفوقين في العمل الأمني وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، (القحطاني، 2007).

وهدفت الدراسة المعنونة واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره (العواد، ٢٠٠٥)، إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد المعوقات والأساليب للتطوير، وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم المعوقات:

اتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات وقلة التأهيل الإداري الكافي ، وعدم توفر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات ، وقلة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، وعدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وأيضاً تعقيد وكثرة الإجراءات الإدارية وتجاهل الآراء الإبداعية وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات ، تتشابه الدراسة مع دراسة الباحث في التعرض لمعوقات الإبداع الإداري .

وقد أفادت الدراسة الباحث في اعداد الإستبانة والإطار النظري فيما يخص معوقات الإبداع الإداري وأساليب تطويره باعتبار ان الإبداع الإداري جزء من الإبداع المؤسسي .

أما دراسة هيجان وهي بعنوان (معوقات الإبداع في المنظمات السعودية) حيث كان من أهداف الدراسة تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية وهي كالتالي :

عدم وضوح الرؤية ، والخوف من الفشل ، والتمسك بالأنماط المألوفة ، وغياب جو الحرية ، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع ، وعدم التشجيع في المنظمة ، والإفراط في مكافأة النجاح ، وغياب جو الحرية ، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، والإعتماد المفرط على الخبراء ، وعدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة ، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومن في مستواهم في الوزارات والمؤسسات العامة حيث بلغ عدد المنظمات (٦٠) منظمة ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

وجود جميع تلك المعوقات في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع، وإن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع، رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين العاملين فيها .

وإن الإصرار على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل ومساهمات الخبراء الأجانب تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات، وافتقار المنظمات السعودية إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بناءً، وعدم مساندة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير (العواد ، ٢٠٠٥) .

وفي دراسة علاونة(٢٠٠٤) بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية" هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها ، و الكلية التي يدرس فيها ، و العمر، استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة

كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى. والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة، كما بينت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، وعدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، عدم وجود اختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية باختلاف الجامعة التي تخرج فيها المشرف، عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس، عدم وجود اختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية باختلاف العمر، وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الوعي التربوي بأهمية التكنولوجيا في الجامعة العربية الأمريكية وتوضيح دورها في العملية التربوية. وكذلك زيادة اهتمام الجامعة العربية الأمريكية بمتطلبات المجتمع المحلي بالإضافة إلى الاهتمام بالبيئة التربوية داخل الجامعة وأساليب التواصل والتوصيل.

دراسة النفيعي (2003) وهدفت هذه الدراسة المعنونة الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض وأثر الخصائص الشخصية والوظيفية مثل العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وطبيعة العمل على الإبداع التنظيمي ، وقد توصل الباحث إلى نتائج عدة أهمها أن الإبداع يمثل احد أشكال التغيير والتطور للأحسن، والذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات الحكومية من خلال اتخاذ القرارات الحاسمة والهامة والتعامل مع المشكلات ومحاولة اكتشافها قبل وقوعها بأساليب حديثة ، ودعم الأفراد المبدعين وإيجاد وتطبيق أساليب مشجعة للإبداع ، وتوصل الباحث إلى وجود ممارسة للإبداع التنظيمي بنسبة فوق المتوسط ، وقد أظهرت الدراسة إلى تسلسل أهمية مجالات الإبداع التنظيمي حيث الأولوية لحل المشاكل واتخاذ القرارات ثم تشجيع الإبداع ثم القابلية للتغيير ، كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي ليس له فروق ذات دلالة احصائية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

أما في دراسة جيسب وسعيد وجبران، (٢٠٠٣ Jessup , Said, & Jubran) والمعنونة "التنظيمات المجتمعية في الضفة الغربية: الفرص والمعوقات للمجتمع المدني، ٢٠٠٠-٢٠٠٣"

دراسة حالات: عورتا، المزرعة الشرقية، والبرج". فقد حاولت هذه الدراسة أن تتقصى أنواع اللجان المحلية والجماعات التطوعية، والتي تشكلت خلال انتفاضة الأقصى في محاولة لإيجاد حلول للأزمات التي تمر بها ثلاث قرى فلسطينية في الضفة الغربية، وقد تم تصميم هذه الدراسة لفهم كيفية تم التعامل مع التدمير الحاصل في البنية التحتية على مستوى المجتمع، وإذا ما كانت المجموعات المحلية- كذلك التي تتواجد في المجتمعات المدنية- موجودة أو تم تشكيلها للتعامل مع القضايا المحلية والمتعلقة بحظر التجول والإغلاقات والبطالة ومشاكل الكهرباء والمياه، وغيرها من مشاكل البنية التحتية وبعض المشاكل الاجتماعية.

تم إجراء البحث الميداني خلال ستة أشهر في الفترة ما بين شهري تشرين أول من العام ٢٠٠٢ وحتى شهر أيار من العام ٢٠٠٣، وذلك في ثلاث قرى في الضفة الغربية وهي: عورتا_ نابلس، والمزرعة الشرقية_ رام الله، والبرج_ الخليل، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن هناك القليل من منظمات المجتمع المدني من التي تشكلت أثناء الانتفاضة، أو كانت قبل الانتفاضة واستمرت فعالة وقت إجراء هذه الدراسة، وأن نشاطاتهم كانت محدودة، وأن نشاطات العمل المجتمعي محدودة والمجموعات التطوعية قليلة، بسبب معوقات مالية، كما وتعد العلاقات المتغيرة مع المجالس المحلية احد الأسباب حيث أن المجالس المحلية/البلدية والسلطة الفلسطينية نفسها والتي تأسست في بداية التسعينات ما زالت تعمل على علاقات أفضل مع السكان، وذلك لضعف ثقة السكان بها، وأن المزرعة الشرقية كانت أكثر قرية بها نشاطات جماعية لحل مشاكل البنية التحتية، وارتبط ذلك بأفضلية الموارد الاقتصادية المتاحة والظروف غير العادية للانتفاضة حيث الضائقة الاقتصادية ومشاكل البنية التحتية ونقص التمويل والقدرة على الحركة ونقص الوصول إلى المصادر الخارجية أدت إلى نقص فعالية مؤسسات المجتمع المدني.

ودراسة بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (رضا ، ٢٠٠٣) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمطار الملك عبد العزيز بجده ، وواقع الأداء الوظيفي للعاملين ، وعلاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وأهم نتائج الدراسة كالتالي :

يعتمد غالبية أفراد مجتمع الدراسة على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم للكشف عن المخالفات والمهربات ، وجود تكافؤ بين المسؤولين والسلطة الممنوحة لرجل الأمن

بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة ، يقوم رجل الأمن بالمطار بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله ، وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور .

ودراسة شتات (2003) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية.هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المنظمة في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية ، وقد تمثلت أبرز نتائج الدراسة كالتالي : أن ممارسات الإختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى ، وأن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الإختيار مما يشير إلى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ، كما أظهرت النتائج تقدم عامل الثقافة على عامل التحفيز في ممارسة الإبداع ، وبينت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة بلغت أعمارهم ما بين (30-39) ومن حيث المؤهلات العلمية تميز أفراد العينة بارتفاع المستوى العلمي (بكالوريوس ، الشهادة العليا) ، وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة تميزوا بسنوات خبرة طويلة وأن غالبية من يتولون مناصب إدارية عليا هم من الذكور .

وقدمت الباحثة توصيات أهمها : ضرورة مواكبة التطورات المصرفية من قبل البنوك التجارية في دولة قطر بشكل جدي أكثر مما هو موجود ، وأيضا ضرورة إنشاء وحدات إدارية في القطاع المصرفي مثل وحدات البحث والتطوير البحثي والذي يهدف إلى الإهتمام بالإبداع والمبدعين وعقد الدورات التدريبية التي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية عند الأفراد.والعمل على تحديد الرؤية المستقبلية للبنوك في دولة قطر ، وتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة في البنوك القطرية التي تساعد قيمها في تعزيز وتشجيع الإبداع ، من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي ، وأيضا الحد ما أمكن من التمسك بالأنماط والأساليب البيروقراطية والنظر إليها كعدو رئيسي للإبداع ، وأخيرا توفير قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية العمل الإبداعي من خلال إيجاد قنوات ملائمة تمكن الأفراد العاملين في هذه البنوك من طرح آرائهم وأفكارهم والتي تعمل على مساندة ودعم العمل الجماعي على اعتباره أنه يمثل أحد قنوات الإبداع .

ودراسة بعنوان دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني (بيسان ،2002)،وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في بناء المجتمع المدني من خلال

عدة محاور هي :دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع الفلسطيني ورؤى وأدوار واستراتيجيات وبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية، والحكم والإدارة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأخيرا التشبيك والتنسيق والتشاور والتعاون في القطاع الأهلي.

وقد شملت الدراسة (٢٠٧) منظمة أهلية فلسطينية ، موزعة جغرافيا على شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية وقطاع غزة ، كما حرصت الدراسة على تنويع التوزيع المناطقي ريف ومخيم ومدينة ، وأيضا التوزيع في نوع لمؤسسة الأهلية من مثل مراكز مهنية وجمعيات وأندية رياضية وشبابية ، وقد استهدفت الدراسة ممثلي المنظمات الأهلية للإجابة على استبانة الدراسة دون تحديد مسبق لموق أو منصب ممثل المنظمة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدور الإغاثي والخيري والوطني يشكل مكونا هاما من مكونات ورؤى المنظمات الأهلية الفلسطينية ، كما أشارت الدراسة إلى أهمية وضرورة بلورة نماذج تنموية مبتكرة تستند إلى المجتمع ، وأن أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تحقي الرؤى المستقبلية هي معوقات مالية في المرتبة الأولى ومن ثم معوقات إدارية ومن ثم قانونية ، وأشارت الدراسة أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تدرك أهمية التطوير المؤسسي ، باعتباره شرطا لوجودها واستمرار عملها ودورها المستقبلي ، وأن مفهوم ومضمون التشبيك والتنسيق والتعاون والتشاور مفهوما غامضا بعض الشيء ، كما أشارت الدراسة إلى موضوعات ومسائل التطوير المؤسسي من مثل الحكم السليم ، والتطوير التنظيمي والإدارة التنفيذية وتطوير وتنمية الموارد البشرية ، واهتمام الكبير من عينة الدراسة لهذه المواضيع ، وأن عمليات التطوير المؤسسي والتنظيمي تحتاج إلى وقت طويل . وأشارت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها الالتزام بقانون الجمعيات الفلسطينية وتطوير اللوائح والإجراءات التنفيذية ، وضرورة بلورة إطار عام للمبادئ والمفاهيم التنموية ، وضرورة التعاون المهني ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة التنفيذية ، وتطوير علاقة واضحة ومنتظمة وممأسسة ما بين القطاع الأهلي والمجتمع المحلي وتعزيز التنسيق والتشبيك والتعاون والتشاور بين منظمات العمل الأهلي نفسها ، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية وتنمية مواردها البشرية .

ودراسة الجديتاوي (2002) بعنوان الإبداع في القطاع الحكومي الأردني : دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن ، عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية ، والظروف التنظيمية ، ودعم الإبداع ، والمشرف ، والحرية ، والاعتراف ، والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت ، والوضع الحالي ،

والمراكز السلطوية ، وضغط التقويم ، وقلة الموارد المالية ، وظروف العمل ، والقوانين والأنظمة) ، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع .

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الإبداع ، ومعوقات الإبداع ، وخصائص الإداري المبدع ، تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة . وهدفت الدراسة أيضا إلى تحليل العلاقة بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع ، كذلك العلاقة بين مدى توفر محفزات الإبداع ومعوقات الإبداع .

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي : توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي في المحافظات الشمالية بدرجة متوسطة ومرتبة تنازليا كالآتي :

المشرف ، ثم التحدي ، ثم الحرية ، ثم الأنماط الإدارية ، ثم دعم الإبداع ، ثم الظروف التنظيمية ، ثم الاعتراف . وبينت الدراسة أن أهم معوقات الإبداع في القطاع الحكومي لمحافظات الشمال هي ظروف العمل ثم قلة الموارد المالية ، ثم الوضع الحالي ، ثم المراكز السلطوية ، ثم قلة الوقت ، ثم القوانين والأنظمة ، ثم ضغط التقويم ، وكان مدى الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة عن توفر خصائص الإداري المبدع بدرجة متوسطة ، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر خصائص الإداري المبدع تعزى لمتغير العمر ، المستوى التعليمي ، المحافظة . وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية وعالية نسبيا بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع ، وأيضا وجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع ومدى توفر محفزات الإبداع .

و دراسة عودة (1990) بعنوان الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على درجة الابداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الابداع ، كما هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية ، والمتغيرات المستقلة (القطاع ، المستوى الاداري ، المؤهل العلمي ، الجنس ، العمر ، طبيعة الوظيفة) على الابداع .

وحاولت الدراسة اختبار فرضيات عدة هي: هناك درجة عالية من الابداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الاردنية ، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع ، وعدم

تبنى سياسات محددة تدعم الإبداع وترعى المبدعين ،والفرضية الثانية أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية من جهة أخرى ،والثالثة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع الكمؤسسات العامة الأردنية تعزى لتأثير المتغيرلت المستقلة (القطاع ، المستوى الإداري ،المؤهل العلمي ، الجنس ، العمر وطبيعة الوظيفة)، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع ، وبينت الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع ، وأظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات المستقلة على الإبداع وعناصره المختلفة .

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات تتعلق بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها ، اضافة إلى استمرار اجراء الدراسات الميدانية حول الإبداع .

٢. 1.2 تعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة المذكورة في صياغة الإطار النظري ، حيث استفاد من المضمون والمراجع والعناوين والتصنيف، كما استفاد الباحث أيضا في صياغة أسئلة الاستبانة بالاضافة إلى إطار ومنهج البحث بشكل عام .

ويرى الباحث أن الكثير من الدراسات التي توفرت لدى الباحث، قد أخذت منحى متقاربا ومتشابهها ، وهو الإبداع الإداري في مجالاته المختلفة ، أما الإبداع المؤسسي فما زالت دراساتنا العربية ضعيفة فيه، ولم يتسن للباحث الاطلاع على أي أبحاث في مجال الإبداع المؤسسي رغم الجهد المضني الذي بذله الباحث في البحث عن الرسائل والأبحاث العلمية في الجامعات العربية حول الأبحاث ذي الصلة .سوى رسالة ماجستير عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك القطرية ، ويرى الباحث من خلال اطلاعه على المراجع الإدارية الحديثة ، أن الإتجاه في العلوم الإدارية الحديثة يسير مع المؤسسات

الربحية والشركات العالمية ليعينها ويؤسس لها التميز والمنافسة وتحصيل أكبر قدر من الأرباح، وأن أدبيات الإدارة الحديثة تعدت مواضيع الإدارة بكفاءة أو فعالية الأداء أو إعادة الهيكلة والترشيد وغيرها من المواضيع الإدارية المختلفة، لقد تقدمت الدراسات والرؤى العلمية الإدارية الحديثة إلى الإبداع بعلومه المختلفة باعتبار أن الإبداع يمنح المنظمة المنافسة والتميز ويتغلب على صعوبات المنافسة الحادة التي لا تؤمنها سياسات التخفيض في التكاليف أو تحسين الأداء التي تتساوى وتتقارب فيها المنظمات وإنما التحول والإتجاه إلى الجديد وغير المسبوق في الاداء أو المنتج أو الخدمة .

وقد ركزت هذه الدراسات على تأثير المتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري ومتغيرات تنظيمية أخرى كالنمط القيادي وأيضا معوقات الإبداع والإبداع الاداري ، ويرى الباحث أن الدراسات السابقة لم تمهد في معظمها عن الإبداع في العموم من خلال الإطار النظري وبدأت بالتفصيل في جزئيات الإبداع كالإبداع الاداري والمعوقات وغيره ، إضافة إلى افتقار الدراسات وخاصة في الإطار النظري إلى التعمق في ماهية الإبداع وربط الواقع وحاجته والدراسة .

وقد تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات السابقة ، في عدة نقاط أهمها موضوع الدراسة وهو الإبداع المؤسسي ، أحد العلوم الإدارية الحديثة ذات الإهتمام الكبير من الباحثين، كما تميزت الدراسة من خلال فئة المبحوثين باعتبار مدير المنظمة له دور مؤثر وكبير في العملية الإدارية والإبداع، وخاصة أن المنظمات الأهلية على العموم أكثر مرونة وحرية نحو الإبداع، وتميزت الدراسة أيضا من خلال الإطار النظري ، والذي شمل تفصيل و تسلسل في المعلومات من العام إلى الخاص في موضوع الإبداع والإبداع المؤسسي.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة المستخدم، وحدود الدراسة ويحدد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة وإجراءات الباحث التي اتبعها في التحقق من صدق الأداة وثباتها ، وأيضاً توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة .

١.٣ منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي لإنجاز الدراسة ، باعتبار أن هذا المنهج مناسباً للدراسة فهو يصف الظاهرة ويعمل على تحليلها وتفسيرها ولا يتوقف عند جمع البيانات وبيان خصائصها ، ويشمل المنهج الوصفي في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها (عليان وغنيم ، 2004) ، مما يقود إلى تفسير للنتائج وتقديم توصيات علمية تفيد الباحثين والمهتمين وعدم الإكتفاء على جمع البيانات وتبويبها .

وكذلك يهتم المنهج الوصفي بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص ويحدد العلاقات بين الظاهرة والممارسة (عطوي ، 2000) ، وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من أجل التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم .

٢.٣ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة مديري المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية أو من ينوب عنهم ، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (471) مدير منظمة أهلية ،حيث اعتمد الباحث على قائمة المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية المعتمدة والمرخصة من قبل وزارة الداخلية الفلسطينية، باعتبار أن وزارة الداخلية هي الجهة التي تمنح التراخيص ،ومن ثم تكون المتابعة والإشراف المباشر من قبل وزارة الاختصاص حسب نوع المنظمة المرخصة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (91) مدير منظمة أهلية، بلغت نسبتها 19.3% من مجتمع الدراسة ، حيث غطت العينة معظم قطاعات مجال عمل المنظمات الأهلية من اجتماعي شامل أو صحي أو رياضي، وكذلك أماكن تواجدها في المدينة أو القرية أو المخيم.

٣.٣ عينة الدراسة

فيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	65	71.4
	أنثى	25	27.5
	قيم مفقودة	1	1.1
الفئة العمرية	من ٢٠ الى ٣٥	26	28.6
	من ٣٦ الى ٥٠	53	58.2
	من ٥١ فأكثر	12	13.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	7.7
	دبلوم متوسط	18	19.8
	بكالوريوس	50	54.9
	دراسات عليا	15	16.5
	قيم مفقودة	1	1.1
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥ سنوات	33	36.3
	من ٦ الى ١٠ سنوات	28	30.8
	١١ سنة فأكثر	30	33.0
المجموع		٩١	١٠٠

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن أكثر أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧١.٤%) بينما بلغت نسبة الإناث (٢٧.٥%) ، وهي نسبة معقولة في مجتمعاتنا العربية والتي توصف بالذكورية .

كما أن نسبة الإناث توحى بتقدم مكانة المرأة وتقبل إدارتها للمنظمات في مجتمعنا المحلي، كما يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية، ومنه نلاحظ أن الفئة العمرية (من ٣٦ الى ٥٠) هي الأكثر ظهوراً في العينة حيث بلغت نسبتهم (٥٨.٢%)، ويليهما الفئة العمرية (من ٢٠ الى ٣٥) حيث بلغت نسبتهم (٢٨.٦%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من ٥١ فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (١٣.٢%)، وهي نتائج منطقية باعتبار أن المديرين بالعادة يتقلدون المناصب الإدارية بعد خبرة عملية .

كما أن النتائج تشير إلى أن المرتبة الثانية هي الفئة العمرية (من ٢٠ الى ٣٥) حيث بلغت نسبتهم (٢٨.٦%) وهو ما يدل على النظرة الإيجابية نحو الشباب والإيمان بقدراتهم .

ويبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي وأن معظم المبحوثين هم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٥٤.٩%) ، وهي نتيجة تعبر عن مكانة المؤهل العلمي في تولي المناصب الإدارية ، بينما كان نصيب العينة من حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة (٢٤.٧%) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة.

ويتضح من الجدول أن ما نسبته (٣٦.٣%) من المبحوثين هم من ذوي الخبرة المتدنية من (١ الى ٥ سنوات)، ويليهما ما نسبته (٣٣%) من ذوي الخبرة ١١ سنة فأكثر وفي المرتبة الأخيرة من (٦ إلى ١٠ سنوات)، حيث ظهرت بنسبة (٣٠.٨%)، وهي نتائج تعزز اتجاه المنظمات تجاه الشباب واتجاه تجديد الدماء الإدارية، كما قد يكون لها اعتبار من جهة عمر المنظمة وحدائث تأسيسها .

وتشير هذه النتائج إلى التشابه مع نتائج عينة دراسة (شنتات، 2003) حيث أن معظم أفراد العينة بلغت أعمارهم ما بين (30-39) وتميز أفراد العينة بارتفاع المستوى التعليمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ، بينما لا تتوافق مع سنوات الخبرة التي تميزت عن هذه الدراسة حيث عينة دراسة (شنتات، ٢٠٠٣) أظهرت غالبية المبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة .

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقع الجمعية ومجال عملها

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
موقع الجمعية	مدينة	56	61.5
	قرية	28	30.8
	مخيم	7	7.7
مجال عمل الجمعية	اجتماعي شامل	76	83.5
	رياضي	9	9.9
	صحي	6	6.6
المجموع		91	١٠٠

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير موقع الجمعية ومنه نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من المدينة حيث بلغت نسبتهم (٦١.٥%) ويليهما القرية بنسبة (٣٠.٨%) وجاء في المرتبة الأخيرة المخيم بنسبة (٧.٧%)، وهي نسبة تعكس الواقع حيث أن المدينة هي مركز النشاط للمنظمات وغيرها، إضافة إلى أن العديد من البلدات والقرى تم اعتمادها كمدن، كما يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال عمل الجمعية، ومنه نلاحظ أن معظم الجمعيات مجال عملها اجتماعي شامل حيث ظهرت بنسبة (٨٣.٥%)، وهي نتيجة تدل على استحواد العمل الإجتماعي الخدماتي على غالبية المنظمات الأهلية، وباعتبار أن النشاط الإجتماعي أيضا واسع ومتعدد ويشمل في طياته الخدمات الإغاثية والتعليمية والثقافية وغيرها، واحتوت العينة على جمعيات نشاطها رياضي بنسبة (٩.٩%) وجاء في المرتبة الأخيرة الجمعيات ذات النشاط الصحي بنسبة (٦.٦%).

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على أداة دراسة رئيسية وهي الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن مشكلة وأسئلة الدراسة، وقد عكف الباحث على إعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على المواضيع والأدبيات الإدارية ذات الصلة بالموضوع، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية على خمسة أقسام وهي :

القسم الأول : ويتضمن معلومات شخصية وديمغرافية تمثلت في المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مجال إدارة المؤسسات الأهلية والعمر والجنس وموقع الجمعية ومجال عمل الجمعية .

القسم الثاني :وفيه مجالان ، المجال الأول حول مفهوم الإدارة العليا للإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية وشمل هذا المجال على (9) فقرات من الفقرة (7) إلى الفقرة(15). والمجال الثاني حول أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية في الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإدارة العليا ، وقد شمل هذا المجال على (7) فقرات من الفقرة (١٦) وحتى الفقرة (22) .

القسم الثالث: وفيه مجالان. المجال الأول ويتناول مدى تعامل الإدارة العليا مع العاملين لفسح المجال لإبداعاتهم داخل المنظمة وفي هذا المجال (12) فقرة من الفقرة (23) وإلى الفقرة(34) . أما المجال الثاني فهو حول المساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية والتي تحقق مفهوم الإبداع المؤسسي وتعززه ، وفيه (21) فقرة من الفقرة(35) إلى الفقرة (55) . القسم الرابع :وهو حول معوقات الإبداع المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا وفيه (17) فقرة من الفقرة (56) وحتى الفقرة(٧٢) .

القسم الخامس : وهو عبارة عن أسئلة مفتوحة حول المقترحات لتفعيل دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع واهم المعوقات وفيه (2) فقرتان .

وبهذا يكون مجموع فقرات الاستبانة أداة البحث الرئيسة (72) فقرة موزعة على خمسة أقسام، تم اعتمادها بعد التحكيم من قبل المتخصصين والتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقدرتها على الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة العشوائية والبالغ عددها(115) مدير منظمة أهلية وبنسبة (24.4%) من مجتمع الدراسة،وكان عدد المستجيبين (91) مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه وبنسبة (19.3 %) من مجتمع الدراسة .

١.٤.٣. صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باتخاذ الخطوات العلمية والعملية للتأكد من صدق أداة الدراسة ، فقد قام الباحث بتحكيم أداة الدراسة لدى أساتذة وباحثين مختصين في موضوع الدراسة (ملحق رقم ٢.١ ، ص ١٠١) ، وقد حرص الباحث على أن تكون قائمة محكمي الاستبانة متنوعة تغطي جوانب صدق الأداة ، حيث تم الاستعانة بأساتذة جامعات متخصصين في علوم الإدارة ، وكذلك الاستعانة بمدقق لغوي ومحلل إحصائي ، وأيضا باحثين في المجال ذاته ، في محاولة جادة

للوصول إلى أداة دراسة علمية سليمة تستطيع أن تحقق أهداف الدراسة وتجيب على مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة .

وقد قام الباحث بمخاطبة المحكمين بكتاب خطي طالبا التفضل بتحكيم الاستبانة حسب الأصول العلمية ، وأيضا تم تزويد المحكمين بخطة الدراسة التي شملت مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها وعينة الدراسة وغيرها ، وذلك للإستفادة من آرائهم في سير الدراسة والتأكد أن الأداة تقيس المطلوب وتحقق هدف الدراسة.

و قد تم تعديل واعتماد الاستبانة حسب توصيات المحكمين بنسبة اتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبانة تجاوزت الثلثين .

٢.٤.٣ . ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (8) مديرين من خارج عينة الدراسة ، ومن ثم تم توزيعها عليهم بعد عشرة أيام ، حيث تطابقت إجابة المبحوثين لتؤكد ثبات أداة الدراسة .

جرى استخراج معامل الثبات للأداة بطريقة كرونباخ ألفا فكانت (٠.٩٥) وهو معامل ثبات مرتفع جدا علما بأنه لا توثق بنتائج الدراسة إذا كان معامل الثبات أقل من (٦٥%)، وأيضا جرى حساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس بطريقة كرونباخ ألفا وكانت على النحو التالي حسب جدول الثبات 3.3:

جدول 3.3: معاملات الثبات لكل بعد بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	الثبات لكل بعد (ألفا)
مفهوم الابداع المؤسسي في المنظمات الأهلية	٩	٠.٧١
أهمية الابداع في المنظمات الأهلية	٧	٠.٧٦
تعامل الادارة العليا مع العاملين	١٢	٠.٨٥
المساهمات الابداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية	٢١	٠.٩٠
معوقات الإبداع المؤسسي	١٧	٠.٩٤

٥.٣ أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب. وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة حسب جدول 4.3:

جدول ٤.٣: القيمة الرقمية للإجابات

الاجابة	الدرجة	النسبة
أوافق بشدة	خمس درجات	٨٠% - ١٠٠%
أوافق	أربع درجات	٦٠% - ٧٩.٩%
لا رأي	ثلاث درجات	٤٠% - ٥٩.٩%
غير موافق	درجتان	٢٠% - ٣٩.٩%
غير موافق بشدة	درجة واحدة	٠% - ١٩.٩%

وقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
٤. تحليل التباين الأحادي.
٥. معامل الثبات كرونباخ ألفا .

الفصل الرابع

١.٤ تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج البحث الميداني ،من خلال تحليل نتائج الإستبانة الموزعة ،من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، حيث استفاد الباحث في تفسير النتائج من خلال الدراسة النظرية وأيضا الملاحظة والمقابلة الشخصية للباحث التي تسنت له من خلال بحثه الميداني .

٢.٤ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة حسب أسئلتها ومناقشتها وذلك كالآتي:

١.٢.٤ . النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

" ما مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة لمفهوم الإبداع المؤسسي؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستبانة المتعلقة به كما في الجدول (1.4)

جدول 1.4: التكرارات والنسب المئوية لفقرات مفهوم الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية

الرقم	النسبة المئوية الكلية	الفقرة	الترتيب
2	84.8	يكن الإبداع في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق	٧
2	84.8	يعتبر الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة	٨
3	83.7	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني أفكار إدارية جديدة على مستوى المنظمة	٩
6	76.7	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني سلوك جديد على مستوى المنظمة	١٠
7	73.2	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة	١١
4	80.0	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني خدمة جديدة على مستوى المنظمة	١٢
8	46.8	يعتبر مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوماً غير واضح	١٣
1	85.7	ينتج عن الإبداع المؤسسي شيء مفيد على مستوى المؤسسة	١٤
5	76.9	الإبداع المؤسسي عملية مقصودة مخطط لها من قبل الإدارة العليا	١٥

يتبين من الجدول السابق أن ما نسبته (٨٥.٧%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي ينتج عنه شيء مفيد على مستوى المؤسسة، وهو ما يتوافق مع دراسة (النفيعي، 2003) التي خلصت إلى أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن والذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات، ويلها (٨٤.٨%) من المبحوثين يعتبرون الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة، وأن الإبداع يكمن في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٤٦.٨%) من المبحوثين يعتبرون أن مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوم غير واضح.

ويظهر هنا الإتجاه الإيجابي من قبل عينة الدراسة تجاه الإبداع المؤسسي بحيث رأت أغلبية المبحوثين أن الإبداع المؤسسي ينتج عنه شيء مفيد على مستوى المؤسسة وبأعلى نسبة التي بلغت (٨٥.٧%) من المبحوثين، كما أن المبحوثين يرون وبنسبة كبيرة أن الإبداع يكمن في

إيجاد شيء جديد ليس له مثيل ، وهو ممكن وسر الإبداع وهو ما يدل أن المبحوثين على دراية جيدة بموضوع الإبداع ، والذي يؤكد نتيجة رأي المبحوثين حول أن مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوم غير واضح، حيث أتى في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٤٦.٨%) .

وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة حول مفهوم الإبداع في رأي المبحوثين كما يلي:

ينتج عن الإبداع المؤسسي شيء مفيد على مستوى المؤسسة في المرتبة الأولى ، ومن ثم يكمن الإبداع في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق ، ويعتبر الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة،و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني أفكار إدارية جديدة على مستوى المنظمة،و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني خدمة جديدة على مستوى المنظمة،و الإبداع المؤسسي عملية مقصودة مخطط لها من قبل الإدارة العليا،و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني سلوك جديد على مستوى المنظمة،و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة،وأخيرا يعتبر مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوما غير واضح.

وتشير النسب المئوية المتقاربة للإجابات ما بين أعلاها أن الإبداع المؤسسي ينتج عنه شيء مفيد على مستوى المؤسسة بنسبة والتي بلغت (٨٥.٧%) وأقلها يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة بنسبة بلغت (٧٣.٢%)،يشير هذا التقارب في رأي الباحث إلى الإتجاه الإيجابي نحو جميع فقرات هذا المجال، باعتبار كلها فقرات تدعم وتكمل مفهوم الإبداع المؤسسي ، باستثناء فقرة اعتبار مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوم غير واضح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النفيعي، 2003) ودراسة شتات (2003).

٢.٢.٤ . النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

" ما مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة لأهمية الإبداع المؤسسي؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستبانة المتعلقة به كما في الجدول (2.٤)

جدول 2.4: التكرارات والنسب المئوية لفقرات أهمية الإبداع في المنظمات الأهلية

الرتبة	النسبة المئوية الكلية	الفقرة	الفقرة
١	88.8	يساعد الإبداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية .	١٦
٤	78.5	يمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة	١٧
٦	76.9	يمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة	١٨
٣	87.0	يمنح الإبداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة .	١٩
2	٨٧.٣	يساهم الإبداع المؤسسي في تطوير المؤسسة	٢٠
٥	٧٦.7	يساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها	٢١
٧	75.2	يساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية	٢٢

يتبين من الجدول السابق أن ما نسبته (٨٨.٨%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي يساعد في استمرار عمل المؤسسة، في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية، ويليهما (٨٧.٣%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي يساهم في تطوير المؤسسة ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٧٥.٢%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي يساعد في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية. وتظهر نتائج التحليل في مجال مدى إدراك أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية الإتجاه الإيجابي والتأييد الكبير في رأي المبحوثين أن الإبداع المؤسسي له أهمية كبرى للمنظمات الأهلية ، وهو ما يفسر حصول فقرات هذا المجال على درجة عالية من الأهمية في رأي المبحوثين، والفارق الضئيل ما بين أعلى نسبة وآخر نسبة من الفقرات ، فكانت الفقرة الأولى تمثل ما نسبته (٨٨.٨%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي يساعد في استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٧٥.٢%) من المبحوثين يدركون بأن الإبداع المؤسسي يساعد في التعامل بفعالية تجاه

ضعف موارد المؤسسة المالية ، ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى إلى ما نسبته (٨٨.٨%) من المبحوثين حيث يرون أن الإبداع المؤسسي يساعد في استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية، إلى العلاقة الوثيقة بين الإبداع وحل المشكلات، إضافة إلى التحديات المعاصرة والتي تمثل الهم والقلق الأكبر حيث يجتمع عالم شديد التغير بالإضافة إلى الوضع الخاص الذي تحياه المنظمات الأهلية الفلسطينية . وهو ما تتفق معه دراسة (النفعي ، 2003)، وهي نتائج تتفق مع دراسة (جبريل ، ٢٠٠٨)، والتي أظهرت نتائجها الحاجة الكبيرة والمأمولة في التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، كما تؤيد نتائج هذه الدراسة والتي أظهرت أهمية كبرى للإبداع وأنه يساعد المنظمات في الإستمرار في عملها حيث تؤيده نتائج دراسة (Jessup, Said, Jubran ، ٢٠٠٣) والتي أظهرت ان نسبة قليلة من المنظمات الفلسطينية كانت فعالة خلال انتفاضة الأقصى الثانية.

وقد كان ترتيب فقرات مجال أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية في رأي المبحوثين كالتالي :

يساعد الإبداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية ، و يساهم الإبداع المؤسسي في تطوير المؤسسة، ومن ثم يمنح الإبداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة، ويمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة، ويساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها، ، ويمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة، وأخيرا يساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية.

٣.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

" ما دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين؟ "

الجدول (3.4) يجيب عن هذا السؤال وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية لفقرات الإستبانة المتعلقة به.

جدول 3.4: التكرارات والنسب المئوية للفقرات المتعلقة بتعامل الإدارة العليا مع العاملين في مجال رعاية الإبداع المؤسسي

الرقم	النسبة المئوية الكلية	الفقرة	الرقم
5	84.2	تشجيع العاملين على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد	٢٣
11	71.6	الحرص على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف	٢٤
9	74.3	توجيه العاملين إلى الابتعاد عن تقليد الآخرين	٢٥
4	84.8	الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية	٢٦
3	86.2	تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة	٢٧
8	77.1	تشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلولها	٢٨
6	81.5	تشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها	٢٩
7	78.0	تقبل الآراء المخالفة لآراء الإدارة العليا	٣٠
1	87.3	إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	٣١
10	73.6	الحد من الرقابة المفرطة على العاملين	٣٢
2	86.4	تقديم الحوافز المعنوية للعاملين المبدعين	٣٣
2	86.4	تقديم الحوافز المادية للعاملين المبدعين	٣٤

يتبين من الجدول (3.4) أن ما نسبته (٨٧.٣%) من المبحوثين أشاروا إلى أهمية إشعار الإدارة للعاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا إلى أهمية تحلي العاملين بالثقة بالنفس، باعتبارها من أهم مميزات وصفات الموظف المبدع، أضف إلى ذلك أن لدى الجميع طاقات وقدرات بحاجة لمن يطلقها وينميها، ويليها

(٨٦.٤%) من المبحوثين أشاروا الى أهمية منح الإدارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين، وتشير هذه النتيجة الى تساوي نظرة المبحوثين للحوافز المادية والمعنوية في تنمية الإبداع وتشجيع العاملين على الإبداع ، وإلى أهمية وجود الحوافز المادية والمعنوية للموظفين ، فالحافز المعنوي من غير حافز مادي لا يسد الحاجات الأساسية للموظف ، والحافز المادي من غير حافز معنوي هو ناقص ولا يحترم إنسانية الموظف، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٧١.٦%) من المبحوثين أشاروا الى حرص الإدارة العليا على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف، وهو فهم يتوافق مع مفهوم الإبداع الذي يحتاج إلى بيئة مرنة ومشجعة ، وأيضا كون الإبداع نقيض الروتين والرتابة ويحتاج إلى مساحة واسعة من الحرية .

وقد كان ترتيب فقرات تعامل الإدارة مع العاملين حسب الأهمية في رأي المبحوثين كما يلي :

في المرتبة الأولى كانت الفقرة إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم، ومن ثم تقديم الحوافز المعنوية والمادية للعاملين المبدعين في المرتبة الثانية ، و تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية، وتشجيع العاملين على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد، وتشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها، و تقبل الآراء المخالفة لآراء الإدارة العليا، و تشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلولها، و توجيه العاملين إلى الابتعاد عن تقليد الآخرين، والحد من الرقابة المفرطة على العاملين ، وأخيرا الحرص على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف.

وتتفق هذه النتائج تتوافق مع دراسة (القحطاني، 2007) ، كما تتفق هذه النتائج مع مقترحات المبحوثين، من خلال السؤال المفتوح في الاستبانة حول مقترحاتهم في مجال تعزيز الإبداع والتطوير والبيئة التنظيمية المناسبة للإبداع.

٤.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

" ما دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستبانة المتعلقة بهذا السؤال وكانت النتائج كما في الجدول (4.4)

جدول 4.4: التكرارات والنسب المئوية للمساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية وفقا للأساليب الإبداعية المتبعة

الرتبة	النسبة المئوية الكلية	الفقرة	الفقرة
7	82.9	مشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رؤية واضحة للمؤسسة	٣٥
12	79.6	مشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رسالة واضحة للمؤسسة	٣٦
16	74.1	إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة	٣٧
11	80.9	مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	٣٨
13	78.5	تحديد أساليب العمل بالتعاون مع العاملين	٣٩
14	78.0	تحديد مهام العمل بالتعاون مع العاملين	٤٠
17	58.5	الاهتمام بالنتائج أولاً قبل الاهتمام بالالتزام بالأنظمة والقوانين	٤١
15	77.8	إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل	٤٢
5	84.2	دعم العاملين عند مشاركتهم بأفكار جديدة إبداعية	٤٣
6	83.7	تشجيع العاملين على الإنجاز الجماعي	٤٤
18	39.6	انتهاج شعار منطق "فرق تسد" لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة	٤٥
5	84.2	الاهتمام بآراء جمهور المستفيدين من من الخدمات التي تقدمها المؤسسة	٤٦
11	80.9	إيجاد آليات للحصول على التغذية الراجعة من الجمهور	٤٧

جدول 4.4.ب: التكرارات والنسب المئوية للمساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات
الأهلية وفقا للأساليب الإبداعية المتبعة

1	86.2	عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع	٤٨
8	82.4	تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع	٤٩
10	81.3	تشجيع التنافس بين العاملين	٥٠
2	85.7	تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع العملية الإبداعية	٥١
9	81.5	العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	٥٢
3	85.5	تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي	٥٣
11	80.9	عقد جلسات عصف ذهني للعاملين من أجل الحصول على أفكار جديدة في تطوير المؤسسة	٥٤
4	84.4	اعتماد سياسة التحسين المستمر في المنظمة	٥٥

يتبين من الجدول (4.4) أن ما نسبته (٨٦.٢%) من المبحوثين أشاروا إلى أهمية عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع، وهو ما يشير إلى الحاجة للتعرف والتعمق في موضوع الإبداع ويعزز توجه الباحث في دراسته لهذا الموضوع، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (شتات، 2003) التي أشارت إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين، ويليها (٨٥.٧%) من المبحوثين أشاروا إلى أن تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين يشجع العملية الإبداعية، ويعزو الباحث إبقاء المبحوثين العلاقات الإنسانية الأهمية والأولوية من المساهمات الإبداعية التي تحقق وتعزز مفهوم الإبداع، إلى الدور الكبير والفعال لبيئة عمل تتمثل بعلاقات إنسانية، والرأي يؤيده الكثير من علماء الإدارة والتجارب العملية في دور العلاقات الإنسانية في تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وباعتبار أن الإبداع نتاج إنساني أصيل يتأثر بالمؤثرات الإنسانية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما نسبته (٣٩.٦%) من المبحوثين يؤيدون الإدارة العليا في انتهاج شعار منطق "فرق تسد" لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة، وهو شعار أصبح ممجوجا وضعيفا في علوم الإدارة المعاصرة .

وقد كان ترتيب فقرات المساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية حسب الأهمية في رأي المبحوثين كالآتي :

عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع في المرتبة الأولى، ويليهما تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع العملية الإبداعية ، ومن ثم تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، واعتماد سياسة التحسين المستمر في المنظمة، و الاهتمام بآراء جمهور المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة ودعم العاملين عند مشاركتهم بأفكار جديدة إبداعية ،وتشجيع العاملين على الانجاز الجماعي، و مشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رؤية واضحة للمؤسسة ،و تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع، والعمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع،وتشجيع التنافس بين العاملين، ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ومشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رسالة واضحة للمؤسسة، وتحديد أساليب العمل بالتعاون مع العاملين،و تحديد مهام العمل بالتعاون مع العاملين، إيجاد آليات للحصول على التغذية الراجعة من الجمهور وعقد جلسات عصف ذهني للعاملين ،وإشراك العاملين في تحديد أهداف، من أجل الحصول على أفكار جديدة في تطوير المؤسسة،والاهتمام بالنتائج أولا قبل الاهتمام بالالتزام بالأنظمة والقوانين.

وأخيرا انتهاج شعار منطق "فرق تسد" لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة . وهي نتائج كما أسلفنا تتفق مع دراسة (شتات ،2003)،وتتفق أيضا مع مقترحات المبحوثين من خلال السؤال المفتوح حول تعزيز العاملين ،كما تتفق الدراسة وع توصيات دراسة (علاونة،2004) فيما يخص الإهتمام بالجمهور وآليات التواصل والتوصيل مع جمهور المستفيدين.

٥.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

" ما معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية كما هو واضح في الجدول (٥.٤)

جدول 1.5.4: التكرارات والنسب المئوية لفقرات معوقات الإبداع المؤسسي

الرتبة	النسبة المئوية الكلية	الفقرة	الفقرة
9	75.8	خوف العاملين من تقديم آراء مخالفة لرأي الإدارة	٥٦
8	76.5	تعقيد الإجراءات الإدارية من قبل الإدارة في اتخاذ القرار	٥٧
10	75.6	سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية لدى الإدارة (الإدارة التقليدية)	٥٨
11	74.3	عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٥٩
4	79.1	ضعف الانتماء المؤسسي	٦٠
2	79.8	تجاهل الإدارة لآراء العاملين الإبداعية	٦١
9	75.8	انتحال الأفكار الإبداعية للعاملين من قبل الإدارة ونسبها لها	٦٢
5	77.6	خوف الإدارة من التغيير	٦٣
12	73.8	ضعف روح المجازفة والمخاطرة لدى الإدارة العليا	٦٤
14	67.7	تشجيع الإدارة للآراء المتملقة	٦٥
13	68.4	منح الحظوة من قبل الإدارة للعاملين المتملقين	٦٦
6	77.4	ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين	٦٧
7	76.9	ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة	٦٨
3	79.3	غياب القدوة الصالحة في العمل للعاملين في المؤسسة	٦٩
2	79.8	الانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية	٧٠

جدول 5.4.ب: التكرارات والنسب المئوية لفقرات معوقات الإبداع المؤسسي

1	80.2	عدم منح حوافز معنوية تشجع على الإبداع	٧١
2	79.8	عدم منح حوافز مادية تشجع على الإبداع	٧٢

يتبين من الجدول (5.4.ب) أن ما نسبته (٨٠.٢%) من المبحوثين أشاروا الى أن عدم منح حوافز معنوية تشجع على الإبداع هي في المرتبة الأولى من معوقات الإبداع المؤسسي، أما في المرتبة الثانية فكانت فقرتي عدم منح حوافز مادية تشجع على الإبداع والانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية حيث ظهرت بنسبة (٧٩.٨%) ، يليها في المرتبة الثالثة غياب القدوة الصالحة في العمل للعاملين في المؤسسة ومن ثم تأتي في المرتبة الرابعة ضعف الانتماء المؤسسي ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة تشجيع الإدارة لآراء المتملقة بمعوقات الإبداع المؤسسي حيث ظهرت بنسبة (٦٧.٧%).

ويعزو الباحث نتائج المبحوثين في أهم معوقات الإبداع المؤسسي ، حيث ورد في المرتبة الأولى من معوقات الإبداع المؤسسي الفقرة عدم منح حوافز معنوية تشجع على الإبداع ، وفي المرتبة الثانية على التوالي الفقرة عدم منح حوافز مادية تشجع على الإبداع والفقرة الانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية ، وهي نتائج تعبر عن أهمية تحقيق احترام الذات ، وأن التعامل الإنساني والإهتمام بروح ومعنويات ومشاعر الفرد له الأثر الكبير فالروح هي التي تحيي الهمة التي تصنع المستحيلات ، كما أن الحوافز المادية هي جزء أساسي في حياة الفرد وهي من الأساسيات التي يسعى الفرد إلى تأمينها .

وهي نتائج تتفق مع نظرية (ماسلو) فيما يخص ترتيب أولويات واحتياجات الفرد كما أن الانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية يعمل على قتل الإبداع ولا يدع فرصة للعامل في التفكير نحو الإبداع ، والإغراق في التفاصيل عادة ما يضعف التركيز نحو الهدف البعيد والرؤية المتعمقة التي يصنعها الإبداع ، وأضف إلى ذلك أن الروتين يخلق حالة من الجمود والرتابة التي تتنافى مع حالة الإبداع ، وجاء في المرتبة الثالثة غياب القدوة الصالحة في العمل للعاملين في المؤسسة.

وفي المرتبة الرابعة ضعف الانتماء المؤسسي ، إلى نقطتين مهمتين وهي أن الفرد أو العامل هو الأساس لنجاح وإبداع أي منظمة أو فشلها وتراجعها ، وهو بالتالي ما يؤكد شعار الموارد البشرية باعتبارها أعلى مورد للمؤسسة، والنقطة الثانية هي القدوة الصالحة وهي تأكيد على دور القيادة والإدارة العليا في تحقيق الإبداع وتشجيع العاملين على الإبداع ، وأن غياب القدوة الصالحة يعني الفساد وقلب الموازين والظلم والإهمال وغيرها من العناصر القاتلة للبيئة الإبداعية .

وقد كان ترتيب الباحثين في أهمية معوقات الإبداع المؤسسي كالاتي: عدم منح حوافز معنوية تشجع على الإبداع في المرتبة الأولى ،ومن ثم عدم منح حوافز مادية تشجع على الإبداع والانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية ، و غياب القدوة الصالحة في العمل للعاملين في المؤسسة، وضعف الانتماء المؤسسي ،و خوف الإدارة من التغيير، و ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، وتعقيد الإجراءات الإدارية من قبل الإدارة في اتخاذ القرار، وخوف العاملين من تقديم آراء مخالفة لرأي الإدارة وانتحال الأفكار الإبداعية للعاملين من قبل الإدارة ونسبها لها ، وسيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية لدى الإدارة (الإدارة التقليدية)، وعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ،وضعف روح المجازفة والمخاطرة لدى الإدارة العليا،ومنع الخطوة من قبل الإدارة للعاملين المتملقين، وأخيرا تشجيع الإدارة للآراء المتملقة.

نتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العواد ،2005)في ترتيب المعوقات ولكنها تتفق في اجمالي المعوقات بشكل عام ،وتتعرض مع دراسة (هيجان ،1999)أبرز المعوقات هي التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية . وتتوافق مع دراسة (العريفي ، 2006) في اجمال المعوقات التنظيمية، بينما أظهرت توصيات الباحثين من خلال السؤال المفتوح حول معوقات الإبداع المؤسسي أن المرتبة الأولى في المعوقات كانت الإدارة التقليدية ومن ثم ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة وعدم توفر حوافز مادية ومعنوية .

٦.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه:

" هل يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع المؤسسي وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها؟ "

لمعرفة فيما إذا كان يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغير الجنس فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة كما في الجدول (6.4)
جدول 6.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة

الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	65	3.8684	0.42578	0.714	0.477
أنثى	25	3.8000	0.35283		

نلاحظ من الجدول (6.4) السابق تقارب قيم المتوسطات الحسابية لكلا الجنسين وأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يشير الى عدم وجود اختلاف في إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغير الجنس، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم من يتقلد المنصب في الإدارة العليا من ذوي الشهادات العلمية والخبرة العملية التي ترسخ وتشكل مفهوم الإبداع في مجال عمل المنظمات الأهلية ، وهذه النتيجة تؤكد صحة فرضية الدراسة في هذا المجال.

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (7.4)

جدول 7.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	4.0794	0.40427	1.701	0.173
	دبلوم متوسط	18	3.8457	0.36977		
	بكالوريوس	50	3.7867	0.41015		
	دراسات عليا	15	3.9778	0.39216		
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥	33	3.8653	0.45960	0.519	0.597
	من ٦ الى ١٠	28	3.8929	0.39136		
	١١ فأكثر	30	3.7889	0.35300		

جدول 7.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

0.903	0.102	0.46100	3.8419	26	من ٢٠ الى ٣٥	العمر
		0.38460	3.8407	53	من ٣٦ الى ٥٠	
		0.38623	3.8981	12	٥١ فأكثر	
0.203	1.625	0.41943	3.8254	56	مدينة	موقع الجمعية
		0.34938	3.8294	28	قرية	
		0.44444	4.1111	7	مخيم	
0.047	3.166	0.39524	3.8333	76	اجتماعي شامل	مجال عمل الجمعية
		0.37861	4.1235	9	رياضي	
		0.40774	3.6296	6	صحي	

نلاحظ من الجدول (7.4) وجود اختلاف في إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغير مجال الجمعية حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (٠.٠٠٤٧) ونلاحظ من الأوساط الحسابية أن المجال الرياضي جاء في المرتبة الاولى بوسط حسابي (٤.١٢٣٥) ويليه المجال الإجتماعي بوسط حسابي (٣.٨٣٣٣) وأخيرا المجال الصحي بوسط حسابي (٣.٦٢٩٦). بينما تشير النتائج الى عدم وجود اختلاف في مدى ادراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر وموقع الجمعية حيث بلغت مستوى الدلالة عندها أكبر من (٠.٠٠٥)، ويعزو الباحث النتيجة السابقة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع وفقا لمتغير مجال عمل الجمعية ، لصالح الجمعيات ذو المجال الرياضي ويليه الجمعيات ذو المجال الاجتماعي الشامل حيث أن المنظمات الرياضية هي منظمات شبابية ، وهي متنوعة الأنشطة وتسعى لتلبية اهتمامات الشباب وهي بالتالي هي على الدوام متابعة لكل جديد ، وإضافة إلى أن أعضاء الإدارة في هذه المنظمات هم أيضا من ذوي الخبرة العلمية والعملية الواسعة . وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (عودة، 1990).

٧.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي نصه:

" هل يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع المؤسسي وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها؟ "

لمعرفة فيما إذا كان يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع المؤسسي وفقا لمتغير الجنس فقد استخدم اختبار ت للعينات المستقلة كما في الجدول (٥.4)

جدول 8.4: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	65	4.0681	.56249٠	.377٠-	.707٠
أنثى	25	4.1143	.38686٠		

نلاحظ من الجدول (8.4) السابق تقارب قيم الأوساط الحسابية لكلا الجنسين وأن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ مما يشير الى عدم وجود اختلاف في إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع تعزى لمتغير الجنس.

و لمعرفة فيما إذا كان يختلف إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع المؤسسي وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	4.2449	.34714٠	.303٠	.823٠
	دبلوم متوسط	18	4.0556	.46778٠		
	بكالوريوس	50	4.0543	.54141٠		
	دراسات عليا	15	4.1143	.59688٠		
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥	33	4.1126	.56892٠	1.074	.346٠
	من ٦ الى ١٠	28	4.1480	.57602٠		
	١١ فأكثر	30	3.9619	.38976٠		

جدول 9.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

.890	.117	.54395	4.0659	26	من ٢٠ الى ٣٥	العمر
		.52421	4.0916	53	من ٣٦ الى ٥٠	
		.48141	4.0119	12	٥١ فأكثر	
.606	.504	.55477	4.1020	56	مدينة	موقع الجمعية
		.46896	3.9949	28	قرية	
		.43976	4.1633	7	مخيم	
.383	.971	.51502	4.0639	76	اجتماعي شامل	مجال عمل الجمعية
		.59094	4.2698	9	رياضي	
		.46657	3.9048	6	صحي	

نلاحظ من الجدول (9.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) في مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية الإبداع المؤسسي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر وموقع الجمعية ومجال عمل الجمعية حيث بلغ مستوى الدلالة عندها أكبر من (٠.٠٥).

وهو ما يؤكد إلى الوعي الموجود لدى أعضاء الإدارة حول أهمية الإبداع ، حيث أن الإبداع مفهوم وسلوك دائم الحضور لدى معظم المديرين ، ومنهم من يستطيع توظيفه وتمميته ومنهم من يعمل على خنقه، وهي نتائج تتفق مع دراسة الجديتاوي، (2002) .

٨.٢.٤ . النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن الذي نصه:

" هل يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها؟

" ولمعرفة فيما إذا كان يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين وفقا لمتغير الجنس فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة كما في الجدول (10.4)

جدول 10.4: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	65	4.0115	.61182٠	-٠.٨٧٤	٠.٣٨٤
أنثى	25	4.1300	.46590٠		

نلاحظ من الجدول (10.4) السابق تقارب قيم المتوسطات الحسابية لكلا الجنسين وأن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ مما يشير الى عدم وجود اختلاف في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين تعزى لمتغير الجنس. ولمعرفة فيما إذا كان يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (١١.٤)

جدول ١١.٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	4.3333	.28464٠	2.579	.059٠
	دبلوم متوسط	18	3.9861	.58595٠		
	بكالوريوس	50	3.9483	.59948٠		
	دراسات عليا	15	4.3389	.44595٠		
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥	33	4.0202	.59147٠	.758٠	.471٠
	من ٦ الى ١٠	28	4.1518	.57020٠		
	١١ فأكثر	30	3.9722	.55551٠		
العمر	من ٢٠ الى ٣٥	26	4.1122	.56270٠	.746٠	.477٠
	من ٣٦ الى ٥٠	53	3.9843	.60647٠		
	٥١ فأكثر	12	4.1667	.41439٠		
موقع الجمعية	مدينة	56	4.0342	.61067٠	.111٠	.895٠
	قرية	28	4.0417	.50690٠		
	مخيم	7	4.1429	.56256٠		
مجال عمل الجمعية	اجتماعي شامل	76	4.0493	.56719٠	1.036	.359٠
	رياضي	9	4.1944	.64952٠		
	صحي	6	3.7639	.49838٠		

نلاحظ من الجدول (١١.٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر وموقع الجمعية ومجال عمل الجمعية حيث بلغ مستوى الدلالة عندها أكبر من (٠.٠٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الذي نصه:

" هل يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها ؟ "

لمعرفة فيما إذا كان يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية وفقا لمتغير الجنس فقد استخدم اختبار(ت) للعينات المستقلة كما في الجدول (١٢.٤)

جدول ١٢.٤: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة

الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	65	3.9165	.52130٠	-٠.٤٢٢	٠.٦٧٤
أنثى	25	3.9657	.42045٠		

نلاحظ من الجدول (١٢.٤) السابق أن قيم الأوساط الحسابية متقاربة لكلا الجنسين وأن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ مما يشير الى عدم وجود اختلاف في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (١٣.٤)

جدول ١٣.٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	3.9864	.31672٠	1.220	.308٠
	دبلوم متوسط	18	3.8545	.48493٠		
	بكالوريوس	50	3.8905	.53211٠		
	دراسات عليا	15	4.1429	.40125٠		
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥	33	3.9798	.56067٠	1.293	.280٠
	من ٦ الى ١٠	28	3.9966	.41673٠		
	١١ فأكثر	30	3.8127	.46656٠		
العمر	من ٢٠ الى ٣٥	26	3.9597	.50047٠	.067٠	.935٠
	من ٣٦ الى ٥٠	53	3.9164	.51786٠		
	٥١ فأكثر	12	3.9246	.36178٠		
موقع الجمعية	مدينة	56	3.9005	.50642٠	2.383	.098٠
	قرية	28	3.8929	.42663٠		
	مخيم	7	4.3129	.50758٠		
مجال عمل الجمعية	اجتماعي شامل	76	3.9204	.49855٠	.133٠	.875٠
	رياضي	9	4.0106	.60129٠		
	صحي	6	3.9286	.12688٠		

نلاحظ من الجدول (١٣.٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (٠.٠٥) في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر وموقع الجمعية ومجال عمل الجمعية حيث بلغت مستوى الدلالة عندها أكبر من (٠.٠٥)، وهو ما تتفق معه دراسة (النفيعي، 2003).

١٠.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر الذي نصه:

" هل تختلف معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها ؟ "

لمعرفة فيما إذا كانت تختلف معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير الجنس فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة كما في الجدول (١٤.٤)

جدول ١٤.٤: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	65	3.7629	.76159٠	-١.١٤٦	٠.٢٥٥
أنثى	25	3.9600	.64163٠		

نلاحظ من الجدول (١٤.٤) السابق أن قيم الاوساط الحسابية متقاربة لكلا الجنسين وأن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود اختلاف في معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة فيما إذا كانت تختلف معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (١٥.٤)

جدول ١٥.٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	7	3.6471	.71401٠	3.156	.029٠
	دبلوم متوسط	18	3.4739	.87050٠		
	بكالوريوس	50	3.8588	.68938٠		
	دراسات عليا	15	4.2078	.49559٠		
سنوات الخبرة	من ١ الى ٥	33	3.8627	.79025٠	.306٠	.737٠
	من ٦ الى ١٠	28	3.8550	.76033٠		
	١١ فأكثر	30	3.7314	.63743٠		

جدول ١٥.٤.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)

.920٠	.083٠	.81476٠	3.8597	26	من ٢٠ الى ٣٥	العمر
		.71997٠	3.8091	53	من ٣٦ الى ٥٠	
		.60794٠	3.7598	12	٥١ فأكثر	
.174٠	1.786	.77028٠	3.7489	56	مدينة	موقع الجمعية
		.64499٠	3.8340	28	قرية	
		.57435٠	4.2941	7	مخيم	
.671٠	.400٠	.74327٠	3.8475	76	اجتماعي شامل	مجال عمل الجمعية
		.79090٠	3.6732	9	رياضي	
		.40924٠	3.6471	6	صحي	

نلاحظ من الجدول (١٥.٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات الابداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة الدلالة عندها أقل من (٠.٠٥)، ومن الأوساط الحسابية نلاحظ أن هذه الفروق كانت لصالح ذوي الدراسات العليا، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عندها (٤.٢٠٧٨)، يليها حملة البكالوريوس بوسط حسابي (٣.٨٥٨٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة الدبلوم المتوسط بوسط حسابي (٣.٤٧٣٩) بينما لا تختلف المعوقات وفقا لمتغيرات الخبرة وموقع الجمعية ومجال عمل الجمعية، حيث بلغت مستوى الدلالة عندها أكبر من (٠.٠٥)، وهي نتائج تشير إلى تميز أصحاب ذوي الدراسات العليا وهي نتائج تؤكد ان الإدارة علم بحاجة للدراسة والتخصص، وهي نتائج تتفق مع دراسة (العريفي، 2006) ودراسة (الجديتاوي، 2002).

٣.٤ الأسئلة المفتوحة

السؤال الأول: ما المقترحات التي تراها مناسبة لتفعيل دور الإدارة العليا في مجال التطوير الإداري وتحفيز العاملين، وإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة للإبداع؟

كانت غالبية إجابة الباحثين تركزت بالمقام الأول حول عقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العاملين ومنحهم الثقة، ومن ثم العمل على تبادل الخبرات والمعارف وتعميم التجارب الإبداعية، وأيضا إيجاد أنظمة مرنة وتشجيع العلاقات الإنسانية

وفي مجال تحفيز العاملين رأى غالبية المبحوثين منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ، وتعزيز ثقة العاملين في قدراتهم ، وفي مجال البيئة التنظيمية رأى المبحوثون ضرورة توفير التقنيات الحديثة وتعزيز الإنتماء للمؤسسة ، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (القحطاني، 2007) والتي أظهرت أن السبل المهمة جدا لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام هي تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين، وقد أشارت غالبية نتائج المبحوثين إلى الحاجة للإبداع والرغبة في الإستزادة والتعلم في مواضيع الإبداع والتفكير الإبداعي .

السؤال الثاني: اذكر أهم ثلاث معوقات للإبداع المؤسسي من وجهة نظرك ورتبها حسب أهميتها ؟

كانت غالبية رأي المبحوثين حول معوقات الإبداع المؤسسي وفي المقام الأول هي الإدارة التقليدية المركزية والمتسلطة، ومن ثم قلة وضعف الإمكانيات المادية والبشرية ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية وأخيرا كان ضعف الإنتماء المؤسسي ، وهو ما يعزز توجه الدراسة حول مطلب الإدارة المبدعة والمشجعة على الإبداع ، وهو ما يتوافق مع دراسة (العواد، 2005) والتي أظهرت أن أهم معوقات الإبداع الإداري هو أتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات وقلة الإمكانيات البشرية المناسبة .

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (هيجان، 1999) والتي خلصت إلى أن أبرز معوقات الإبداع في المنظمات السعودية هي التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل .

4.4 ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ادراك عال ومتميز لأعضاء الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي ، حيث رأى غالبية المبحوثين أن الإبداع المؤسسي ينتج عنه شيء مفيد على مستوى المؤسسة ، وأن الإبداع يكمن في إيجاد شيء جديد ليس مثل سابق ، وأن الإبداع المؤسسي عبارة عن عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة ، كما أن الإبداع يتمثل في تبني أفكار إدارية جديدة أو تبني خدمة أو سلوك أو منتج جديد على مستوى المنظمة ، كما تشير نتائج

الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين لا يعتبرون مصطلح الإبداع المؤسسي مصطلحا غير واضح

وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين يدركون أن للإبداع المؤسسي أهمية للمنظمات الأهلية ، ويرون أن الإبداع المؤسسي يساعد على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها ، وأن الإبداع يساعد في تطوير المؤسسة ، كما أن الإبداع المؤسسي يمنح المؤسسة التميز على غيرها من المؤسسات المشابهة ، وأن الإبداع المؤسسي يمثل مدخلا هاما في حل مشكلات المؤسسة .

وأشارت نتائج الدراسة حول رأي المبحوثين في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال تعاملها مع العاملين ، حيث رأى غالبية المبحوثين أن إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم ، وأن تقديم الحوافز المعنوية والحوافز المادية للعاملين المبدعين يساهم ويعزز بشكل كبير عملية الإبداع في المؤسسة ، كما أن الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية ، وتشجيعهم على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد من الممارسات الإدارية المهمة لتحقيق الإبداع المؤسسي ، أما آراء المبحوثين حول دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والأساليب الإبداعية التي تتبعها ، فقد أشارت النتائج إلى أهمية عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع ، ومن ثم العمل على تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين ، وأيضا اعتماد الإدارة سياسة التحسين المستمر في المنظمة ، ودعم العاملين عند مشاركتهم بأفكار جديدة ، والاهتمام بآراء جمهور المستفيدين من الخدمات التي تدمها المنظمة ، كما أظهرت النتائج معارضة المبحوثين لشعار (فرق تسد) لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة .

وأشارت نتائج الدراسة من خلال آراء المبحوثين أن أهم معوقات الإبداع المؤسسي ، هي عدم تقديم الإدارة حوافز معنوية للعاملين وكذلك عدم منحهم حوافز مادية ، وتجاهل الإدارة لآراء العاملين الإبداعية والإنشغال والتركيز على الأعمال الروتينية ، وأيضا غياب القدوة الصالحة ، وضعف الإلتزام المؤسسي ، ورأت غالبية المبحوثين أن تشجيع للإدارة تأتي في المرتبة الأخيرة من المعوقات .

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في ادراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لمفهوم الإبداع المؤسسي يعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو العمر ، بينما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف في ادراك الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي وفقا

لمتغير مجال عمل الجمعية ،حيث جاء المجال الرياضي في المرتبة الأولى ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو العمر أو الخبرة أو مجال عمل الجمعية أو موقع الجمعية .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في رعاية الإبداع المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة أو العمر أو موقع الجمعية أو مجال عمل الجمعية ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رعاية الإبداع المؤسسي من خلال المساهمات والمشاركات الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ومجال عمل الجمعية وموقع الجمعية، وأخيرا بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس أو العمر أو الخبرة أو مجال عمل الجمعية أو موقع الجمعية ، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي الدراسات العليا .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث ، وكذلك أهم التوصيات التي خرج بها الباحث من خلال نتائج الدراسة .

١.٥ الاستنتاجات

١. يعتبر المؤهل العلمي أحد الأسس الرئيسة في تعيين المديرين للمنظمات الأهلية، حيث غالبية المديرين يحملون شهادة البكالوريوس، كما أن مديري المنظمات الأهلية بحاجة إلى منحهم الفرصة وإلى صقل خبراتهم وتطويرها فحوالي ثلث أفراد العينة من ذوي الخبرة المتدنية من عام إلى خمسة أعوام .
٢. معظم اهتمام المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية هو نحو مجال الإجتماعي الشامل ، وغالبية منظماتنا الأهلية تعمل في المجال الإجتماعي الخدماتي الإغاثي .
٣. معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الإبداع المؤسسي، وأن الإبداع المؤسسي ينتج عنه شيء مفيد للمنظمة ، كما أنهم لا يرون أن مصطلح الإبداع المؤسسي غير واضح لديهم .
٤. يرى مديرو المنظمات الأهلية أن الإبداع المؤسسي يمثل أهمية كبرى للمنظمات الأهلية، وأن الإبداع المؤسسي يساعد على استمرار وتطوير المؤسسة، ويمنحها التميز على المنظمات المشابهة ، وهو مدخل هام لحل مشكلات المؤسسة .
٥. يمثل منهج تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم، ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الكبرى في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي.

٦. أظهرت الدراسة الحاجة الكبيرة لعقد دورات في مجال الإبداع، كما رأى غالبية الباحثين أن على الإدارة العليا اعتماد سياسة التحسين المستمر في المؤسسة، وتعد العلاقات الإنسانية وتشجيعها بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي، وغالبية الباحثين تعارض شعار فرق تسد .
٧. إن المديرين جميعا يدركون مفهوما جيدا للإبداع المؤسسي، بغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو العمر أو موقع الجمعية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مجال عمل الجمعية، وأن مديري المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي، الأكثر إدراكا لمفهوم الإبداع المؤسسي، وأن المديرين جميعا يدركون أهمية كبيرة للإبداع المؤسسي، بغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو العمر أو موقع الجمعية أو مجال عملها.
٨. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في دور الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة، في رعايتها للإبداع المؤسسي من خلال التعامل مع العاملين ومن خلال الأساليب والمساهمات الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة وموقع الجمعية ومجال عملها .
٩. تشير النتائج إلى عدم وجود اختلاف في معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة وموقع الجمعية، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢.٥ التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١. إجراء دراسات متممة ومكملة في مجال الإبداع والإبداع المؤسسي، مع اعتبار إجراء تغيير في متغيرات الدراسة من مثل فئة المبحوثين ومتغيرات خاصة بالمنظمة ، والإهتمام بتجارب الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية الفلسطينية .
٢. إيلاء موضوع الإبداع المؤسسي أهمية كبيرة في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي ، وذلك مساهمة في تعميم أوسع لمواضيع الإبداع ، وتعزيز المبدعين.
٣. عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع ، وأشعار العاملين بالثقة في قدراتهم، ومنحهم الحوافز المعنوية والمادية ، واعتماد الإدارة العليا سياسة التحسين المستمر في المؤسسة، وتشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، والبعث عن التركيز في الإجراءات الروتينية وتوفير القدوة الصالحة في العمل.
٤. انتهاج أعضاء الإدارة العليا الإبداع المؤسسي ودعمه بالقرارات الإدارية، وأن الإبداع المؤسسي يساعد على استمرار وتطوير المؤسسة، ويمنحها التميز على المنظمات المشابهة ، وهو مدخل هام لحل مشكلات المؤسسة .
٥. استحداث جهة تختص في مجال الإبداع ، في كل منظمة أهلية من أجل تأصيل الأعمال والأفكار الإبداعية وتنميتها، وإنشاء موقع متخصص في الإبداع المؤسسي على شبكة الإنترنت، خاص بالمنظمات الأهلية الفلسطينية، من أجل تزويد المنظمات الأهلية بالمواد والدراسات العلمية في المواضيع ذات الصلة.
٦. اهتمام المنظمات الأهلية بمجال التنمية البشرية وتطوير وبناء القدرات، ومواضيع كالإبداع والتفكير الإبداعي، من أجل جيل مبدع ومبادر.
٧. إجراء دراسات متخصصة في معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية وغيرها في مناطق الضفة الغربية.
٨. الاهتمام بمنصب الإدارة العليا ، وتعيين قيادات إدارية واعية ومتميزة ومشجعة للإبداع .

٩. توجيه اهتمام المنظمات الأهلية وإداراتها العليا نحو الإستثمار في العقل البشري، والعمل على تنمية الموارد البشرية ودعمها وتعزيزها باعتبارها أهم الموارد.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم .
- ابن كثير ،إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي ،ت ٧٧٤ هـ (١٩٦٩) : تفسير القرآن العظيم ج ٣ . دار إحياء التراث العربي ،بيروت .
- ابن منظور،محمد بن مكرم بن علي بن أحمد الأنصاري الإفريقي(2003) :لسان العرب.المجلد الأول ،دار الحديث .القاهرة.
- اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون (٢٠٠٤) :عائد الإستثمار في رأس المال البشري.الطبعة الأولى ،إيتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة .
- ادعيق (2003) :الإغاثة الزراعية بين الريادة والتميز .رام الله.
- انيس ،ا.منتصر ،ع.الصوالحي ،ع.احمد ،م (1972) : المعجم الوسيط . الطبعة الثانية .دار المعارف، القاهرة.
- الأغا، و (2003) : دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية . المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13- 16 تشرين أول 2003.المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق. ص ٢٥٨ .
- البرغوثي، ب (2000) : إدارة العقل البشري الجديد. دار زهران ، عمان .
- أبو حلاوة، ك (2006) : أهمية المنظمات الأهلية العربية في التنمية.مركز الدراسات أمان . http://www.amanjordan.org/aman_studies . (2/7/2007) .
- الباز،ش(1989) : المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي . مؤتمر التنظيمات الأهلية القاهرة ، أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989، ص 56-62 .
- بيري م.ليكي وجورج ليكي ورود نابيير وجانيس. م . روبنسن ،(2000) : إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح (دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة) . ترجمة علا عبد القوي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة.
- توفيق ، ع (2004) : الشخصية القيادية فكرا وفعلا . إعداد مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، إصدار بميك . القاهرة .
- توفيق، ع (2004):الإدارة بالمعرفة. إعداد مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ،إصدار بميك . القاهرة .

- توفيق ، ع (2005 أ) : القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير . مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة .
- توفيق ، ع (2005 ب) : الإبداع القواعد غير المكتوبة . مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، الطبعة الثانية ، القاهرة .
- تيشوري، ع (2005) : دور القطاع الأهلي الثالث في التنمية . الحوار المتمدن - العدد: ١٤٠٢ . aataych@scs-net.org .(5/7/2007).
- ثومسون ، ر (2004) : إدارة الأفراد . ترجمة حزام المطيري ، النشر العلمي والمطابع ، جامعة الملك سعود . الرياض .
- جامعة القدس المفتوحة، (٢٠٠٣): التفكير الإبداعي. الطبعة الأولى، عمان.
- جبريل ، ف. (٢٠٠٨) : التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية : الواقع والمأمول. جامعة القدس. فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- الجديتاوي، ج(2002):الإبداع في القطاع الحكومي الأردني : دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال .رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية.
- حريم، ح (1997): السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ر(2004): السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حمادة، ف(2005):الإبداع الإداري . الطويل للإستشارات الإدارية والتدريب،السعودية.
- الحمادي ، ع (1999) : شرارة الإبداع . دار ابن حزم ، بيروت .
- الحمادي ، ع (1999): صناعة الإبداع . الطبعة الأولى . دار ابن حزم ،بيروت .
- دراكر ، ب(1995) : الإدارة (المهام – المسئوليات – التطبيقات) . ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- دراكر، ب (1995) :الإدارة للمستقبل . ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- درة، ع(2004) :العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. دار الفرقان للنشر والتوزيع ،عمان .
- رضا، ح، ع (2003) :الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، <http://www.nauss.edu.sa> ،(٢٠٠٧/٩/٥).

- ردايده ، ش (2006) : التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات _حالة دراسية الضفة الغربية _ . ، جامعة القدس .
- رشوان ،ح(2002) : الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار . الطبعة الثانية . المكتب المجتمعي الحديث، الإسكندرية.
- الرشيد، ص.(2004) :نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز. 27-29 تشرين ثان 2004 .المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر. ص ٤٥ .
- زويلف،م، العضيلة ،ع (1996): إدارة المنظمة نظريات وسلوك . دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى .
- السالم، م (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر ، عمان .
- السالم ، م (2000) : نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، ع (2002): إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) . مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة.
- السلمي،ع. ول. نهري(٢٠٠٢) : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية . دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة .
- السلمي،ع (2007) :التخطيط الاستراتيجي ، WWW.SALMI-ONLINE.ORG ، (12/8/2007)
- سليم ،ر.حسن، ج (2004): الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز. دراسة تطبيقية عن قطاع الشؤون الثقافية والبعثات بوزارة التعليم العالي . المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، 27-29 تشرين ثان 2004 .المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر. ص ١٦٦ .
- شتات، ا، ع (2003) : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- شكور، ج، و(1994): كيف تجعلين ابنك مجتهدا ومبدعا. الطبعة الأولى. عالم الكتب ، بيروت).

- الشخلى ، ع (2003) : القائد الإدارى المبدع . المؤتمر السنوى العام الرابع فى الإدارة القىادة الإبداعىة لتطوىر وتنمىة المؤسسات فى الوطن العربى، 13- 16 تشرين أول 2003. المنظمة العربىة للتنمىة الإدارىة، دمشق.
- الصرن ، ر.ح(2000): إدارة الإبداع والابتكار.. الجزء الأول، الطبعة الأولى. دار الرضا للنشر ، دمشق .
- الصرن ، ر.ح(2001): كىف تخلق بىئة ابتكارىه فى المنظمات إدارة الإبداع والابتكار.. الجزء الثانى، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الصفار، ف (2001): تكامل العمل المؤسسى (من الولادة إلى القىادة). مجلة النبأ العدد 53، [http:// www.annabaa.org](http://www.annabaa.org) (٢٠٠٧/٩/٥)
- الصفار، ف (2001): إدارة الإبداع والخطط الخلاقة. مجلة النبأ العدد 54، [http:// www.annabaa.org](http://www.annabaa.org) (5/9/2007)
- الصفار، ف. (2001) : كىف تصنع من نفسك مبدعا. مجلة النبأ العدد ٥٨ ، www.annabaa.org (6/9/2007).
- الصفار، ف.(2001): قىادة المؤسسات. مجلة النبأ العدد 59، www.annabaa.org (6/9/2007).
- الطالب، هـ(1998): دلىل التدرىب القىادى. الطبعة الثالثة. دار المستقبل، الخلىل.
- عباس س(2004): القىادة الإبتكارىة والأداء المتمىز -حقىبة تدرىبىة لتنمىة الإبداع الإدارى - الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزىع.
- عبد الله س، خ (2001) : الإبداع فى السلم والحرب . القاهرة ، الطبعة الأولى ، مركز الخبرات المهنىة للإدارة (بمىك) .
- عبد الرضا، ع (2000): الإبداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة. العدد 47، مجلة النبأ www.annabaa.org (. /10/2007).
- العبىد، ع(2004) : الإبداع بىن تنبىط المجتمع وتشجىعه . الملتقى الثالث للمخترعىن السعودىىن . جدة . <http://3iny3ink.com> (٢٠٠٧/٩ ٥)
- العننىى ، ص (2005) : تطور الفكر والأسالىب فى الإدارة . دار اللحام.
- العدىلى ، ن (2007) : ثقافة الإبداع والتجدىد فى منظمات العمل . مركز آفاق الإبداع الإدارى والجودة www.chmq.com (٢ /10/2007).
- القحطانى، ل، ع (2007) : الإبداع الإدارى ومعوقاته فى الأمن العام بمدىنة الرىاض. جامعة ناىف العربىة للعلوم الأمنىة ، <http://www.nauss.edu.sa> (12 /9/2007).

- عطوي، ج (2000): أساليب البحث العلمي (مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية). الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- عطية، م (2007): المنظمات الخيرية - الواقع وآفاق التطوير - موقع الإسلام اليوم <http://www.islamtoday.net> (6/10/2007).
- عفيفي، ص (2004): الإبداع والثقافة. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز. 27-29 تشرين ثان 2004. المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عقيلي، ع (1997): الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم) . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- علاونة، م. (٢٠٠٤) : مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني (جامعة القدس المفتوحة) . رام الله ، فلسطين .
- عليان، ر، و غنيم، ع (2004): أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العملي) . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- العميان ، م (2002) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر والتوزيع .
- العواد ، ع، م (2005): واقع الإبداع وأساليب تطويره في جهاز الأمن العام من وجهة نظر ضابط الأمن. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة غير منشورة. <http://www.nauss.edu.sa> (8/9/2007)
- عودة، م (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- عويضة، ك، م (1996): سيكولوجية العقل البشري . دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى، بيروت .
- القرطبي، محمد بن احمد الأنصاري القرطبي، (1988) * (ت ٦٧١ هـ) : الجامع لأحكام القرآن ، ج ٨ . دار الكتب العلمية ، بيروت .
- القريوتي ، م، ق (2006): نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- القريوتي، م ق (2003): السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) . الطبعة الرابعة، دار الشروق ، عمان .

- كليبر، د، مكلارن، ك، بيسون، ر، (2002): **القبض على النمر من ذيله**، ترجمة. د عادل ح . يحيى . جمعية التنمية الزراعية " الإغاثة الزراعية " ، رام الله
- كينج، ن، و أندرسون، ن (2004) : **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات** - . تعريب محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
- اللوزي ، م (2003) : **التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)** . الطبعة الثانية . دار وائل للنشر ، عمان .
- ليفت ، هـ . (1987): **الإدارة الرائدة (بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات**) . ترجمة طابل شحاده ، الطبعة الأولى . شركة المكتبات الكويتية ، الكويت .
- ماهر ، أ (2005) : **إدارة الموارد البشرية** . الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- **مجلة الوقائع الفلسطينية، (2000):** قانون رقم واحد لسنة 2000 . العدد الثاني والثلاثون . ص 70 – ص 91 .
- محمود، خ .ك (2002): **السلوك التنظيمي** . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك PMEC)، (2002): **هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً** . القاهرة، الطبعة الأولى .
- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك PMEC) (2003) : **الإبداع القواعد غير المكتوبة** . القاهرة .
- عبدالهادي، عزت، النحاس، زكريا، (2002) : **دور المنظمات الاهلية في بناء المجتمع المدني** . مركز بيسان للبحوث والانماء ، رام الله .
- المطيري ، ث .م (2003) : **القيادة العليا والأداء ، الطبعة الأولى** . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- المغربي، ك .م (2004): **السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** . الطبعة الثالثة . دار الفكر ، عمان .
- منصور، هـ (2002): **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات** . المكتبة الجامعية، الإسكندرية .
- النجار، ف (2004): **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** . الدار الجامعية .
- النجار، ف (1999): **تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي**) . مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .

- النفيعي، ع ،ض (2003) : الإبداع من اجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م17 ، 2003 ، ص ص 3 - 37 <http://www.economics.kaau.edu.sa> (22/10/2007)
- هاكوز ، م،.وقعوار ، ف (2003) : استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي . المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13- 16 تشرين أول 2003. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق. ص ١٠٠ .
- هيئة حقوق الانسان وشؤون المنظمات الأهلية (2004) : الرؤيا الاستراتيجية . <http://www.mongoa.gov.ps> (5/11/2007)
- هيجان ، ع ،ا (1999) : المدخل الإبداعي لحل المشكلات . الطبعة الأولى.أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
- ووترمان ، ر (1999) : براعة الإدارة في الشركات الأمريكية . الدار الدولية للنشر والتوزيع .

الدراسات الأجنبية:

- Goel,S &.Kumar, R. (2004) : **Administration and management of NGOs**. Deepand Deep Publication, PVT.Ltd.India.
- Jessup,S, Said,N& Jubran,SH.(2003):**Community organizing in the West Bank. Opportunities and Obstacles in Civil Society,2000-2003. Case studies: Awarta, Al Mazra'a Al Sharqia, Al Burj**, Birzeit University, Ramallah.
- Jones ,R.&George, J.(2003):**Contemporarry management**,Third Edition ,MC Graw-Hill Irwin.U.S.A.
- Mabey,CH. (1998): **Straegic human resource management**, The Open Univesity ,First Published.London.

- Ott, S. & Hyde, A. & Shafritz, J. (1992): **Public management the essential readings**, Lyceum Books Nelson Hall. U.S.A.

Robbins, S. (2001): **Organizational behavior**, Prentice Hall. U.S.A. Tenth, T. & Luthans, F. (2005): **Organizational behavior**, McGraw-Hill Irwin. U.S.A.

الملاحق

ملحق ١.١: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة والأخوات أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
بعد التحية:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان (دور الإدارات العليا في تحقيق الإبداع
المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم) وعليه يأمل
الباحث منكم المساعدة والتعاون بتعبئة هذه الإستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للبحث المذكور ،
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة
(بناء المؤسسات) من جامعة القدس .
راجياً منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بدقة وموضوعية بما يعكس حقيقة
موقفكم لما لها من أهمية على نتائج الدراسة ، علماً بأن البيانات الواردة في هذه الإستبانة
ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: طارق عبد الفتاح الجعبري

جامعة القدس

التاريخ: تشرين أول ٢٠٠٧

القسم الأول :

المتغيرات المستقلة

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

(1) المؤهل العلمي:

ب. دبلوم متوسط

أ. ثانوية عامة فما دون

د. دراسات عليا

ج. بكالوريوس

(2) سنوات الخبرة في مجال إدارة المؤسسات الأهلية:

ب. (6 - 10) سنوات

أ. (1 - 5) سنوات

ج. (11) سنة فأكثر

3) العمر:

ب- (36 - 50) سنة

ا- (20 - 35) سنة

ج - (51) سنة فأكثر

4) الجنس:

ا - ذكر ب - أنثى

5) موقع الجمعية

ا - مدينة ب- قرية ج - مخيم

6) مجال عمل الجمعية

ا - اجتماعي شامل ب - رياضي ج - صحي

القسم الثاني:

مفهوم الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية :

المجال الأول: مفهوم الإبداع

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بمفهوم الإبداع المؤسسي، من فضلك اختر ما تراه يمثل وجهة نظرك بوضع علامة (X) في الحقل المناسب .

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	غير موافق بشدة	غير موافق
7					
يكن الإبداع في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق					
8					
يعتبر الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة					
9					
يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني أفكار إدارية جديدة على مستوى المنظمة					
10					
يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني سلوك جديد على مستوى المنظمة					
11					
يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة					
12					
يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني خدمة جديدة على مستوى المنظمة					
13					
يعتبر مصطلح الإبداع المؤسسي مفهوما غير واضح					
14					
ينتج عن الإبداع المؤسسي شيء مفيد على مستوى المؤسسة					
15					
الإبداع المؤسسي عملية مقصودة مخطط لها من قبل الإدارة العليا					

المجال الثاني: أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية

فيما يلي بعض العبارات حول أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات، راجيا التكرم بوضع إشارة (X) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك حول مدى أهمية الفقرة المذكورة للإبداع المؤسسي .

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	أوافق بشدة	أوافق	الفقرة	
					يساعد الإبداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الأهلية .	16
					يمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة	17
					يمثل الإبداع المؤسسي مدخلا هاما في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة	18
					يمنح الإبداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة .	19
					يساهم الإبداع المؤسسي في تطوير المؤسسة	20
					يساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها	21
					يساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية	22

القسم الثالث

المجال الأول : تعامل الإدارة العليا مع العاملين

فيما يلي بعض العبارات حول كيفية تعامل أعضاء الإدارة العليا مع العاملين لفسح المجال لإبداعاتهم داخل المنظمة ، راجيا وضع إشارة (X) في الحقل الذي يمثل رأيك تجاه الفقرة المذكورة .

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	أوافق بشدة	أوافق	الفقرة	
					تشجيع العاملين على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد	23
					الحرص على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف	24

					25	توجيه العاملين إلى الابتعاد عن تقليد الآخرين
					26	الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية
					27	تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة
					28	تشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها
					29	تشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها
					30	تقبل الآراء المخالفة لآراء الإدارة العليا
					31	إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم
					32	الحد من الرقابة المفرطة على العاملين
					33	تقديم الحوافز المعنوية للعاملين المبدعين
					34	تقديم الحوافز المادية للعاملين المبدعين

المجال الثاني : المساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية .

فيما يلي بعض الفقرات المتعلقة بالمساهمة والمشاركة الإبداعية للإدارة العليا والتي تحقق مفهوم الإبداع المؤسسي وتعززه ، راجيا وضع إشارة (X) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك حول مدى مساهمتها في تحقيق الإبداع المؤسسي .

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					35	مشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رؤية واضحة للمؤسسة
					36	مشاركة أعضاء الإدارة للعاملين في صياغة رسالة واضحة للمؤسسة
					37	إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة
					38	مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة
					39	تحديد أساليب العمل بالتعاون مع العاملين
					40	تحديد مهام العمل بالتعاون مع العاملين
					41	الاهتمام بالنتائج أولا قبل الاهتمام بالالتزام بالأنظمة والقوانين
					42	إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل

					43	دعم العاملين عند مشاركتهم بأفكار جديدة إبداعية
					44	تشجيع العاملين على الانجاز الجماعي
					45	انتهاج شعار منطق "فرق تسد" لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة
					46	الاهتمام بأراء جمهور المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة
					47	إيجاد آليات للحصول على التغذية الراجعة من الجمهور
					48	عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع
					49	تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع
					50	تشجيع التنافس بين العاملين
					51	تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع العملية الإبداعية
					52	العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع
					53	تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي
					54	عقد جلسات عصف ذهني للعاملين من أجل الحصول على أفكار جديدة في تطوير المؤسسة
					55	اعتماد سياسة التحسين المستمر في المنظمة

القسم الرابع:

معوقات الإبداع المؤسسي

فيما يلي عبارات لها علاقة بمعوقات الإبداع المؤسسي، من فضلك التكرم بوضع علامة (X) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك للفقرة المذكورة .

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					خوف العاملين من تقديم أراء مخالفة لرأي الإدارة	56
					تعقيد الإجراءات الإدارية من قبل الإدارة في	57

					اتخاذ القرار	
					سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية لدى الإدارة (الإدارة التقليدية)	58
					عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	59
					ضعف الانتماء المؤسسي	60
					تجاهل الإدارة لأراء العاملين الإبداعية	61
					انتحال الأفكار الإبداعية للعاملين من قبل الإدارة ونسبها لها	62
					خوف الإدارة من التغيير	63
					ضعف روح المجازفة والمخاطرة لدى الإدارة العليا	64
					تشجيع الإدارة للأراء المتملقة	65
					منح الحظوة من قبل الإدارة للعاملين المتملقين	66
					ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين	67
					ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة	68
					غياب القدوة الصالحة في العمل للعاملين في المؤسسة	69
					الانشغال والتركيز على الأعمال الروتينية	70
					عدم منح حوافز معنوية تشجع على الإبداع	71
					عدم منح حوافز مادية تشجع على الإبداع	72

القسم الخامس :

الأسئلة المفتوحة

الرجاء من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما المقترحات التي تراها مناسبة لتفعيل دور الإدارة العليا في الجوانب الآتية :

التطوير الإداري :

تحفيز العاملين على الإبداع :

إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة للإبداع :

2. اذكر أهم ثلاث معوقات للإبداع المؤسسي من وجهة نظرك ورتبها حسب أهميتها؟

- ■
- ■
- ■

شكرا لتعاونكم

الباحث : طارق عبد الفتاح الجعبري

ملحق 2.1 قائمة بأسماء المحكمين

1	الدكتور سمير أبو زنيد	أستاذ مشارك - في جامعة الخليل
2	الدكتور شريف أبو كرش	أستاذ مساعد وعميد كلية الإدارة والتمويل في جامعة الخليل
3	الدكتور محمد عبد الفتاح شاهين	محاضر في جامعة القدس المفتوحة
4	الدكتور مروان جلعود	عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة بولنتكنيك فلسطين
5	الدكتور غسان سرحان	أستاذ مساعد ومحاضر في جامعة القدس .
6	الأستاذ بسام بنات	محلل إحصائي - محاضر في جامعة بيت لحم
7	الدكتور محمود أبو سمره	أستاذ مساعد ومحاضر في جامعة القدس
8	الأستاذ احمد بصيلة	مشرف تربوي ولغوي
9	فواز أبو ارميله	مدير مؤسسة أهلية

ملحق 3.1: قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية المرخصة بالخليل اعتمادا على قائمة مديرية الخليل :

الرقم	اسم الجمعية	مقر الجمعية
1	جمعية الفالوجة الخيرية	الخليل
2	جمعية أصدقاء المريض	الخليل
3	جمعية الملتقى الثقافي العلمي	الخليل
4	الهيئة الأهلية لدعم التعليم	الخليل
5	جمعية رابطة الجامعيين	الخليل
6	جمعية خليل الرحمن للشابات	الخليل
7	جمعية الكفيف الخيرية	الخليل
8	جمعية العفاف الخيرية	الخليل
9	جمعية الأمل للصم والبكم	الخليل
10	الجمعية الشرعية الخيرية	الخليل

الرقم	اسم الجمعية	مقر الجمعية
11	مركز الإبداع الفلسطيني	الخليل
12	جمعية الإحسان الخيرية	الخليل
13	جمعية ملتقى رجال الأعمال	الخليل
14	جمعية الشبان المسلمين	الخليل
15	جمعية العنقاء	الخليل
16	جمعية التعاون الثقافي الخليل فرنسا	الخليل
17	جمعية تل الصافي الخيرية	الخليل
18	جمعية أصدقاء الصحة النفسية	الخليل
19	جمعية منتدى النهضة الثقافي	الخليل
20	مركز الخدمات الزراعية	الخليل
21	جمعية التعاون الثقافي الفلسطيني الليبي	الخليل
22	جمعية المحاور الخيرية	الخليل
23	هيئة نادي شباب الخليل الرياضي	الخليل
24	جمعية سيدات الخليل الخيرية	الخليل
25	جمعية رابطة الشباب الفلسطيني الدولية	الخليل
26	جمعية تنظيم المرأة الفلسطينية الخيرية	الخليل
27	جمعية النادي العالمي للصم	الخليل
28	جمعية التنمية الأسرية	الخليل
29	جمعية مركز الفنون التشكيلية	الخليل
30	جمعية المركز الفلسطيني للتدريب والتنمية	الخليل
31	جمعية معهد الأرض المقدسة للأبحاث العلمية	الخليل
32	جمعية العطاء الخيرية	الخليل
33	جمعية المزارعين الفلسطينيين	الخليل
34	جمعية النور الخيرية	الخليل
35	جمعية أصدقاء شهيد فلسطين	الخليل
36	جمعية ارض الأطفال فلسطين	الخليل
37	اتحاد الجمعيات الخيرية	الخليل
38	جمعية الصداقة الفلسطينية المغربية	الخليل

الرقم	اسم الجمعية	مقر الجمعية
39	جمعية العودة لإحياء التراث	الخليل
40	الهيئة الفلسطينية للدراسات الدوائية	الخليل
41	جمعية تطوير القدرات الذاتية	الخليل
42	الهيئة الأهلية لدعم البلدة القديمة	الخليل
43	جمعية مركز الاستقلال للإعلام والتنمية	الخليل
44	جمعية المريض المحتاج	الخليل
45	جمعية الملتقى الأهلي	الخليل
46	جمعية نادي المرأة الرياضي	الخليل
47	جمعية سيدات يطا الخيرية	يطا
48	جمعية ترقوميا الخيرية	ترقوميا
49	جمعية نادي براعم فلسطين	يطا
50	الجمعية الإسلامية لرعاية الأيتام	يطا
51	جمعية مركز تفوح للثقافة والفنون	تفوح
52	جمعية بيت كاحل الخيرية	بيت كاحل
53	جمعية الإسراء لرعاية الطفولة	تفوح
54	هيئة خريجي البدو الثقافية	خشم الدرج
55	جمعية نادي شباب الكرمل الرياضي	يطا
56	جمعية تفوح الخيرية	تفوح
57	جمعية الجنوب لتأهيل ورعاية المعاقين	يطا
58	جمعية بيت كاحل الخيرية التعليمية	بيت كاحل
59	جمعية ملتقى الجنوب الثقافي	يطا
60	جمعية إننا الخيرية	إننا
61	هيئة الأمل للطفولة والتنمية	إننا
62	جمعية نادي شباب يطا الرياضي	يطا
63	جمعية فلسطين الخيرية	الخليل
64	جمعية بيت جبرين الخيرية	الخليل
65	الجمعية الخيرية الإسلامية	الخليل
66	جمعية المربي الفاضل الخيرية للمعلمين المتقاعدين	الخليل

الرقم	اسم الجمعية	مقر الجمعية
67	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام	إذنا
68	جمعية مركز الخليل للدراسات المائية والبيئية (غدير)	الخليل
69	هيئة نرسان الثقافي	يطا
70	الجمعية الفلسطينية لتنمية المرأة والطفل	
71	جمعية البيوت السعيدة للثقافة والتنمية	الخليل
72	جمعية الملتقى النسوي	إذنا
73	المجلس الأهلي للتنمية	الخليل
74	جمعية شباب العودة الخيرية	الخليل
75	جمعية النادي الأهلي الرياضي	الخليل
76	جمعية إبراهيم الخليل الخيرية	الخليل

ملحق 4.1: الجمعيات المسجلة لدى داخلية شمال الخليل / حلحول

الرقم	اسم الجمعية	
77	جمعية سيدات حلحول الخيرية	حلحول
78	جمعية منتدى حلحول الثقافي	حلحول
79	جمعية سنابل الخير لذوي الاحتياجات الخاصة	حلحول
80	ملتقى الحوار الفكري الفلسطيني	حلحول
81	جمعية منتدى طلبة الجامعات الفلسطينية للسلام والديمقراطية	حلحول
82	جمعية الشيوخ الخيرية	الشيوخ
83	نادي شباب الشيوخ	الشيوخ
84	مركز الهدمي الثقافي	الشيوخ
85	مركز البيئة والصحة	سعين
86	جمعية سعين الخيرية	سعين
87	جمعية بيت أولا الخيرية	بيت أولا
88	نادي الأفاق الفلسطيني	بيت أولا

الرقم	اسم الجمعية	
89	الجمعية العلمية الخيرية لبيت أولا	بيت أولا
90	جمعية منتدى الخريجين	بيت أولا
91	نادي ثقافي بيت أولا	بيت أولا
92	سيدات بيت أمر للرعاية الأسرية	بيت أمر
93	جمعية بيت أمر لرعاية الأيتام	بيت أمر
94	جمعية بيت أمر الخيرية	بيت أمر
95	جمعية منتدى الجامعيين	بني نعيم
96	جمعية سيدات بني نعيم الخيرية	بني نعيم
97	جمعية بني نعيم الخيرية	بني نعيم
98	جمعية تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة	مخيم العروب
99	مركز ديار للثقافة والفنون	مخيم العروب
100	شراع للفكر والحوار	مخيم العروب
101	سيدات العروب الخيرية	مخيم العروب
102	وادي العروب لحماية البيئة والأرض الخضراء	مخيم العروب
103	جمعية الإصلاح الخيرية	مخيم العروب
104	جمعية ملتقى صورييف الخيرية	صورييف
105	جمعية صورييف الخيرية لرعاية الأيتام	صورييف
106	جمعية خاراس الخيرية	خاراس
107	جمعية نوبا الخيرية	نوبا
108	جمعية بيت أمر للخريجين	بيت أمر
109	جمعية صافا الخيرية	صافا
110	جمعية الشيوخ الخيرية التعليمية	الشيوخ
111	جمعية بيت عينون الخيرية	بيت عينون/سعير
112	جمعية سيدات الدوارة الخيرية	الدوارة /سعير
113	جمعية الطالب الجامعي	حلول
114	جمعية مركز العروب النسوي	مخيم العروب
115	جمعية البيارق الثقافية	مخيم العروب
116	جمعية الرحمة الخيرية للتأهيل	

الرقم	اسم الجمعية	
117	جمعية مركز الأبحاث البيئية	حلحول
118	جمعية مركز الشيوخ العروب النسوي	الشيوخ /العروب

ملحق ٥.١ : الجمعيات المرخصة حسب مكتب الداخلية في دورا :

الرقم	اسم الجمعية	الموقع
119	جمعية السموع الخيرية	السموع
120	جمعية الأقصى الخيرية للمعاقين	السموع
121	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية	دورا
122	جمعية رعاية وتأهيل المعاقين	الظاهرية
123	جمعية الأنصار للمعاقين الخيرية	عرب الرماضين
124	جمعية الظاهرية الخيرية	الظاهرية
125	الجمعية العصرية للتنمية والتأهيل	دورا
126	جمعية رابطة آل عمرو الخيرية	دورا
127	جمعية مركز الريف للتنمية المستدامة	دورا
128	جمعية البشائر	دورا
129	جمعية مركز ابن باز الخيري الإسلامي	السموع
130	مركز الحرية للثقافة والفنون الشعبية	عرب الرماضين
131	جمعية الربحية للتنمية الاجتماعية	الربحية
132	جمعية رعاية النشء الخيرية	دورا
133	جمعية بيت عوا الخيرية	بيت عوا
134	جمعية سيدات كرمة الخيرية	كرمة
135	جمعية دورا الإسلامية لرعاية الأيتام	دورا
136	جمعية مركز المجد الثقافي	المجد
137	جمعية الأقصى الشريف الخيرية	دير سامت
138	جمعية التنمية الاجتماعية الخيرية	الظاهرية
139	جمعية المستقبل لتنمية البيئة بالريف	الظاهرية
140	جمعية مركز المرأة الثقافي	دورا
141	مركز حيفا للسلام	دورا
142	جمعية الريف للتنمية الاجتماعية المستدامة	السموع
143	جمعية التطوير والنهضة الأسرية الخيرية	دورا
144	مركز ثقافة الطفل الفلسطيني	مخيم الفوار

الرقم	اسم الجمعية	الموقع
145	جمعية شؤون التعليم الخيرية	مخيم الفوار
146	جمعية التأهيل الاجتماعي	مخيم الفوار
147	جمعية رافات للتعاون الاجتماعي	السموع
148	مركز الفارابي الخيري	السموع
149	مركز الأنوار الثقافي	دورا
150	جمعية ملتقى سيدات سكة	دورا ١ سكة
151	جمعية مركز الفجر الثقافي	دورا
152	نادي نسوي دورا	دورا
153	جمعية مؤسسة عمرو الاجتماعية	دورا
154	جمعية سيدات الصرة	دورا
155	مركز نساء الريف الرماضين	الظاهرية
156	منتدى شباب دورا	دورا
157	ملتقى أولياء الأمور للطلاب	دورا
158	جمعية سيدات الظاهرية	الظاهرية
159	مركز البادية الفلسطينية	الظاهرية
160	مركز خريجي أبناء دورا	دورا
161	مركز شهداء دورا	دورا

ملحق ٦.١: الجمعيات المرخصة في بيت لحم حسب مكتب الداخلية في بيت لحم:

الرقم	اسم الجمعية
162	الجمعية المحلية لتأهيل المعاقين
163	جمعية رعاية الطفل الخيرية
164	معهد الصليب المقدس
165	مركز بيت جبرين الثقافي - حنضلة
166	جمعية بيت محسير الخيرية
167	مركز التطوير المائي والبيئي
168	جمعية حاملات الطيب

الرقم	اسم الجمعية
169	جمعية بساط الرحمة
170	المركز الفلسطيني لعلم الطيور والتنوع الحيوي
171	مركز البديل
172	جمعية المسالمة الخيرية
173	الجمعية الخيرية الوطنية الأرثوذكسية
174	مشاغل تأهيل الفتيات
175	جمعية حوسان الخيرية
176	جمعية بيت لحم العربية للتأهيل
177	جمعية الاتحاد النسائي
178	مركز وفاق
179	الجمعية المحلية لتأهيل المعاقين
180	الجمعية العربية الأرثوذكسية
181	الجمعية الأهلية الخيرية
182	جمعية شباب المبارك
183	جمعية الحياة البرية
184	جمعية الإحسان الخيرية
185	مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة
186	جمعية دير إبان الخيرية
187	جمعية الموظفين المتقاعدين
188	مركز ارطاس للتراث الشعبي
189	جمعية الصداقة الفلسطينية التركية
190	رابطة خريجي جامعة بيت لحم
191	جمعية رعاية اليتيم
192	جمعية بيت الرجاء للمكفوفين
193	جمعية النقاء الإسلامية
194	الجمعية الوطنية الخيرية (لاجئ)
195	جمعية جناتا الخيرية
196	مؤسسة هولالاند ترست

الرقم	اسم الجمعية
197	جمعية الغد للمرأة
198	مؤسسة بيت المقدس الخيرية
199	جمعية دار صلاح الخيرية
200	جمعية أبحاث الأراضي
201	جمعية المالحة
202	رابطة خريجي جامعة القدس المفتوحة
203	جمعية أطفال الدوحة الثقافية
204	جمعية هوب كريستشن ترست (بيت الفرح)
205	الجمعية التنموية للمرأة الفلسطينية
206	جمعية نور البراءة للتأهيل النطقي والسمعي
207	جمعية مار يعقوب للأرمن الأرثوذكس
208	جمعية العبيدية الخيرية
209	جمعية نجمة بيت لحم الخيرية
210	جمعية الجداول الخيرية
211	جمعية المنتدى الشبابي الفلسطيني
212	جمعية الأقصى الخيرية
213	رابطة الأكاديميين في محافظة بيت لحم
214	جمعية النور الشبابية
215	الجمعية الطبية الخيرية
216	مركز أنصار
217	الجمعية الخيرية الإسلامية
218	جمعية واد النيص
219	جمعية تنمية إعلام المرأة
220	مؤسسة الأراضي المسيحية المسكونية
221	الجمعية العمالية للدراسات والتنمية (شراع)
222	مركز ماهر للأطفال
223	جمعية نساء الخضر
224	جمعية الأراضي المقدسة للثقافة والتربية

الرقم	اسم الجمعية
225	منتدى وشل للإبداع
226	جمعية أصيل
227	المركز الفلسطيني للإعلام البيئي
228	الجمعية الفلسطينية للوقاية من ترقق وهشاشة العظام
229	مركز نسوي زعتر
300	جمعية سبل السلام
301	مركز تنمية المرأة
302	المركز الفلسطيني للتنمية والبيئة
303	جمعية الشبان المسلمين
304	جمعية بريضة الخيرية
305	جمعية مزارعي بيت جالا
306	جمعية الأمل الخيرية الاجتماعية
307	جمعية التعامرة الخيرية
308	مركز بتير للمرأة والطفل
309	جمعية سيدات العبيدية
310	جمعية أبناء بيت لحم لتطوير الأسرة
311	مركز بيت لحم للإرشاد والتدريب
312	جمعية هوب
313	جمعية اسر الشهداء الخيرية
314	جمعية نظرة مستقبلية
315	جمعية العبيات الخيرية
316	جمعية جوهرة الريف
317	جمعية أمان الخيرية
318	جمعية الإسرائ الخيرية
319	جمعية نساء واد فوكين
320	جمعية نساء واد رحال
321	جمعية مار افرام للسريان
322	جمعية أهالي زكريا

الرقم	اسم الجمعية
323	جمعية الحياة للصم والبكم
324	جمعية دار الشيوخ
325	الجمعية الفلسطينية لمساعدة الطالب المحتاج
326	مركز الحارس
327	جمعية الزيتون
328	مركز حوار
329	جمعية أكناف بيت المقدس
330	جمعية رابطة الخير الاجتماعية
331	جمعية المجد الخيرية
332	جمعية تنمية الصحة والبيئة
333	جمعية شمس
334	مركز العبيدية الثقافي
335	رابطة عائلة حزبون
336	جمعية أصدقاء المعاق الفلسطيني
337	جمعية الهلال الأحمر
338	جمعية شبكة معا التلفزيونية
339	جمعية دار الشفاء الخيرية
340	جمعية السبيل الخيرية
341	مؤسسة كرامة للتنمية
342	مركز الزواهره النسوي
343	مركز بلدي للفنون الشعبية
344	مركز نحالين للتربية الخاصة
345	جمعية بيت لحم للصناعات الحرفية
346	جمعية سيدات نحالين الخيرية
347	جمعية (وزن ريتش) بيت الراعي - أجنبية
348	معهد التطوير والحضارة الآسيوي (IACD)
349	مركز بيت فجار للتأهيل (بيت الطفل)
350	الإغاثة الكاثوليكية

الرقم	اسم الجمعية
351	مؤسسة أجيال
352	جمعية تنمية المرأة الريفية
353	المركز الفلسطيني للتقارب بين الشعوب
354	مؤسسة الوحدة للعمل الديمقراطي
355	جمعية العبيدية للمرأة والطفولة
356	جمعية مركز أمل المستقبل
357	رابطة النساء الفلسطينيات (زهرة الندى)
358	مركز التكنولوجيا الحديثة
359	جمعية جذور بيت لحم
360	جمعية نقل التكنولوجيا T.T
361	جمعية لايف جيت لتأهيل المعاقين
362	جمعية أم سلمونة للتنمية والتطوير
363	جمعية مراح رباح الخيرية الزراعية
364	جمعية واد رحال التنموية
365	مركز الصداقة الفلسطيني
366	مؤسسة بناء عالم أفضل
367	جمعية العلا
368	جمعية تنمية الشباب والعمل التطوعي
369	مركز رعاية شؤون المرأة الريفية
370	مركز تسوي الشوارة
371	جمعية ملتقى الطلبة
372	جمعية أبناء المخيم
373	جمعية أبناء الرعاة العربية
374	جمعية أهلا بيت لحم للسياحة
375	جمعية المعصرة الزراعية
376	جمعية الولجة الزراعية الخيرية
377	جمعية مركز دراسات تطوير التعليم البيئي
378	جمعية مركز الجندر الاجتماعية

الرقم	اسم الجمعية
379	جمعية سيدات بيت فجار
380	جمعية العناية الصحية
381	جمعية مركز بيت لحم للنشاط السنوي
382	جمعية منتدى الكرامة الثقافي
383	جمعية زعتره التعاونية الخيرية
384	جمعية المستقبل المشرق
385	جمعية رفيديا الخيرية
386	جمعية شهد لمربي النحل
387	جمعية العبيات النسوية
388	جمعية التطوير والتنمية الزراعية
389	جمعية ملتقى الآباء الفلسطينيين
390	مركز دائم للصحة المجتمعية
391	جمعية الملاذ
392	جمعية دار المسجدين لعلوم القرآن والحديث
393	جمعية نسائم الرحمة الخيرية
394	جمعية خطوة (STEP)
395	جمعية الزواهره الخيرية
396	الاتحاد النسائي العربي
397	جمعية الشموع المضئية
398	جمعية أبناء بيت ساحور الخيرية
399	جمعية الغد الطلابية الخيرية
400	مركز الخدمة المدنية
401	جمعية السيدات لرعاية الطفل
402	جمعية تقوع الخيرية
403	مركز النشاط الاجتماعي
404	الجمعية الإبراهيمية الخيرية
405	جمعية بيت القديس نيقولاوس الخيرية للمسنين
406	جمعية تنمية الأسرة الخيرية للمسنين

الرقم	اسم الجمعية
407	جمعية مركز لاجئون
408	جمعية المنبر الديمقراطي
409	جمعية شعاع الخيرية
410	الاتحاد العام للمعاقين الفلسطينيين
411	جمعية سيدات الريف الفلسطيني
412	مركز الفناديل الثقافي
413	مركز نسوي جناته
414	المركز الديمقراطي للدراسات والتنمية
415	جمعية الخريجين الجامعيين -
416	جمعية بيت فجار الزراعية
417	مركز قسم الثقافي
418	جمعية بيت فجار الخيرية العربية
419	جمعية حركة السلام الكاثولوكية (باكس كريستي)
420	رابطة جرحى فلسطين (فجر)
421	جمعية إنتاج وتسويق العنب
422	جمعية مركز عناد للمسرح والفنون
423	جمعية بنك العيون الأول
424	جمعية حوسان الزراعية
425	جمعية بيت الخير لخريجي المؤسسات
426	جمعية وطن
427	جمعية فطام لمكافحة الإدمان والمخدرات
428	جمعية المنتدى الثقافي الإبداعي
429	مركز الحارة للمسرح والفنون
430	مركز نور الشرق الثقافي
431	جمعية مراح رباح الخيرية الزراعية
432	مركز الشموخ للثقافة والعلوم
433	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
434	جمعية مهندسو بلا حدود

الرقم	اسم الجمعية
435	جمعية نحالين الخيرية للتنمية الزراعية
436	جمعية المنارة الخيرية
437	مؤسسة رؤية المستقبل لتنمية القدرات
438	جمعية الرسالة للأعمال الخيرية
439	رابطة حمولة العناترة
440	جمعية سلام
441	جمعية جورة الشمعة الخيرية
442	مركز نسوي تقوع
443	جمعية البيت الفلسطيني للتراث الشعبي
444	جمعية الرعاية لتشجيع السياحة
445	مركز نور للإعلام
446	جمعية الأسرى المحررين
447	جمعية خريجي قرية الأطفال
448	مؤسسة الشهيد دلال المغربي
449	جمعية أصدقاء مرضى السكري
450	مركز الإرشاد والتدريب للطفل والأسرة
451	مؤسسة الدراسات والأبحاث التطبيقية (دانا)
452	جمعية كاريتاس السويسرية الألمانية للعون
453	جمعية العاملين في القطاع السياحي
454	الجمعية الأهلية للمعاقين بصريا
455	مركز كنعان
456	المركز الفلسطيني لتكنولوجيا المعلومات
457	مركز خيمة الثقافي
458	جمعية عين كارم الخيرية
459	مركز الغد الجديد
460	الجمعية الفلسطينية للتأهيل الاجتماعي النفسي
461	المركز الثقافي للطفل الفلسطيني
462	مركز الرواد

الرقم	اسم الجمعية
463	جمعية الكركفة
464	المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات
465	جمعية علا
466	جمعية رعاية الطفولة الاجتماعية
467	جمعية العودة الخيرية
468	جمعية الثقافة الفرنسية
469	أكاديمية بيت لحم للموسيقى
470	جمعية الفنادق العربية
471	مؤسسة الطالب الفلسطيني
472	جمعية رعاية الدارسين في الخارج
473	رابطة الكفيف الفلسطيني
474	مركز غسان كنفاني
475	الجمعية الثقافية للتطوير والتبادل الثقافي
476	جمعية رعاية المرأة والطفولة

فهرس الجداول

- جدول 1.2: نماذج العملية الإبداعية على مستوى المنظمة.....٢٥
- جدول ٢.٢: أهداف ومراحل منهج التميز في المنظمات العربية.....٣٢
- جدول ١.٣: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.....٥٤
- جدول ٢.٣: توزيع عينة الدراسة حسب موقع الجمعية ومجال عملها.....٥٦.
- جدول 3.3 : معامل الثبات.....٥٩
- جدول ٤.٣: القيمة الرقمية للإجابات.....٥٩..
- جدول ١.٤: التكرارات والنسب المئوية لفقرات مفهوم الإبداع المؤسسي٦١
- جدول ٢.٤: التكرارات والنسب المئوية لفقرات أهمية الإبداع في المنظمات الأهلية.....٦٣
- جدول ٣.٤: التكرارات والنسب المئوية حول تعامل الإدارة العليا مع العاملين في مجال رعاية الإبداع المؤسسي.....٦٥
- جدول ١.٤.٤: التكرارات والنسب المئوية للمساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية وفقا للأساليب المتبعة.....٦٦
- جدول ١.٤.٤: التكرارات والنسب المئوية للمساهمات الإبداعية للإدارة العليا في المنظمات الأهلية وفقا للأساليب المتبعة.....٦٧
- جدول ١.٥.٤: التكرارات والنسب المئوية لفقرات معوقات الإبداع المؤسسي69
- جدول ٥.٤ ب: التكرارات والنسب المئوية لفقرات معوقات الإبداع المؤسسي.....٧٠
- جدول ٦.٤: نتائج اختبارات للعينات المستقلة.....٧٣

جدول 7.4.1: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٢

جدول 7.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٣

جدول 8.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة ٧٤

جدول 9.4.1: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٤

جدول 9.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٥

جدول 10.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة ٧٦

جدول 11.4.أ: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٧

جدول 12.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة ٧٨

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) ٧٨

جدول 14.4 : نتائج اختبار ت للعينات المستقلة

..... ٧٩

جدول 15.5 : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار

ف)..... ٧٩

جدول 15.5 : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (اختبار

ف)..... ٨٠

فهرس الملاحق

ملحق ١.١: الاستبانة..... ٩٦

ملحق ٢.١: قائمة بأسماء

المحكمين.....

١٠٢

ملحق 3.١: قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية المرخصة بالخليل اعتمادا على قائمة مديرية

الخليل : ١٠٣

ملحق ٤.١: الجمعيات المسجلة لدى داخلية شمال الخليل / لحول..... ١٠٦

ملحق ٤.١: الجمعيات المرخصة حسب مكتب الداخلية في دورا : ١٠٩

ملحق ٥.١: الجمعيات المرخصة في بيت لحم حسب مكتب الداخلية في بيت لحم:..... ١١٠

فهرس المحتويات

إهداء.....	١
شكر وتقدير.....	أ
مصطلحات الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	
الملخص.....	أ
Abstract.....	أ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١.١ مقدمة.....	١
٢.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	٣
٣.١ مبررات الدراسة.....	٥
٤.١ أهداف الدراسة.....	٥
٥.١ أهمية الدراسة.....	٦
٦.١ حدود الدراسة ومحدداتها.....	٧
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	٨
١.٢ المبحث الأول الإطار النظري..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	
١.١.٢ مفهوم الإبداع:.....	١٠
٢.١.٢ مستويات الإبداع:.....	١٣
١.٢.١.٢ الإبداع على المستوى الفردي:.....	١٣
٢.٢.١.٢ الإبداع على مستوى الجماعات:.....	١٤
٣.٢.١.٢ الإبداع على مستوى المنظمات:.....	١٤
٣.١.٢ خصائص الإبداع.....	١٦
٤.١.٢ مراحل عملية الإبداع:.....	١٧
٥.١.٢. صفات الشخص المبدع.....	١٩
٦.١.٢ الإبداع المؤسسي:.....	21

٢٢	٧.١.٢ مفهوم الإبداع المؤسسي:
23	٨.١.٢ صفات الإبداع المؤسسي:
٢٣	٩.١.٢ العملية الإبداعية على مستوى المنظمة:
26	١٠.١.٢ عناصر الإبداع المؤسسي:
26	١.١.١.٢ الأفراد المبدعين
27	٢.١.١.٢ الإدارة الداعمة للإبداع
٢٧	٣.١.١.٢ الاتصال الفعال
28	٤.١.١.٢ التخطيط الاستراتيجي:
٨2	٥.١.١.٢ ثقافة المنظمة:
	٦.٧.١.١.٢ بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية):

29

٣٠	٧.١.١.٢ العلاقات الإنسانية:
٣٠	٨.١.١.٢: التركيز على الأداء ومرونة الأنظمة
٣١	٩.١.١.٢ الولاء التنظيمي
٣١	١١.١.٢ إطار الإبداع المؤسسي
٣٢	١٢.١.٢ استراتيجيات إدارة وتنمية الإبداع:
٣٤	١٣.١.٢ مجالات الإبداع في المنظمات:
٣٤	١٤.١.٢ معوقات الإبداع المؤسسي:
٣٧	١٥.١.٢ الإدارة العليا والعمل المؤسسي :
٣٩	١٦.١.٢ المنظمات الأهلية غير الربحية:
٤١	٢.٢ المبحث الثاني الدراسات السابقة:
٥٠	١.٢.٢.١ تعقيب على الدراسات السابقة :

٥٢ الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

٥٢	١.٣ منهج الدراسة
٥٣	٢.٣ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
٥٣	٣.٣ خصائص عينة الدراسة
٥٥	٤.٣ أداة الدراسة
٥٦	١.٤.٣ صدق أداة الدراسة:

- ٥٧ ٢.٤.٣. ثبات أداة الدراسة:
- ٥٨ ٥.٣ أساليب المعالجة الاحصائية

٥٩ الفصل الرابع: تحليل النتائج

- ٥٩ ١.٤ تحليل النتائج
- ٥٩ ٢.٤ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
- ٦١ ١.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
- 61 ٢.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
- 63 ٣.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
- ٦٥ ٤.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
- ٦٨ ٥.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
- ٧١ ٦.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
- ٧٣ ٧.٢.٧. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
- 75 ٨.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:
- 77 ٩.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:
- 78 ١٠.٢.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:
- 0٨ ٣.٤ الأسئلة المفتوحة

٤.٤ ملخص

81 النتائج

84 الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات

- 84 ١.٥ الإستنتاجات
- 86 ٢.٥ التوصيات والمقترحات

٨٩ المصادر والمراجع

٩٦	الملاحق
١١٨	فهرس الجداول
١٢٠	فهرس الملاحق
١٢١	فهرس المحتويات