مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية
اسم الكاتب: أ. محمود حسن حجازي، أ.د. رامز سامي طنبور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1707
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 16:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية *

أ. محمود حسن حجازي **
أ. د. رامز سامي طنبور ***

* تاريخ التسليم: 14/ 1/ 2018م، تاريخ القبول: 11/ 3/ 2018م.
** طالب دكتوراه/ جامعة الجنان/ لبنان.
*** أستاذ دكتور/ جامعة الجنان/ لبنان.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.1405431

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، ولتحقيق ذلك، فقد تم إعداد استبانة، ووزعها على (458) عاملاً في الوزارات المختلفة في المحافظات الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري يفسر (39%) من التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق فيهما وفق متغيري الخبرة والموقع الوظيفي، وقد أوصى الباحثان بعددٍ من التوصيات منها ضرورة اعتماد الإبداع الإداري كاستراتيجية تتبناها الوزارات المختلفة من أجل التميز وجودة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، التميز التنظيمي.

The Role of the Administrative Creativity in the Organizational Excellence at the Palestinian Ministries in the Northern Governorates from the Employees perspective

Abstract:

This study aimed at identifying the role of administrative creativity in the organizational excellence at the Palestinian ministries in the Northern Governorates. To achieve the study goal, the researchers designed a questionnaire. The researchers distributed the questionnaire on a sample that consisted of (458) employees working at the Palestinian ministries in the Northern Governorates. The results showed that the administrative creativity explained (39%) of the organizational excellence. The results also showed that there were no statistical differences in the administrative creativity and organizational excellence due to the variables of gender and qualification. However, there were statistical differences in the administrative creativity and organizational excellence due to the variables of experience and job position. The researchers concluded several recommendations, such as adopting administrative creativity at the Palestinian ministries as a strategy to achieve excellence and obtain high quality performance.

Key Words: *administrative creativity, Organizational Excellence.*

مقدمة:

تسعى المنظمات في ظل التغيرات والتطورات وازدياد حدة المنافسة إلى تبني مجموعة من الأدوات والمفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها منح المنظمات مقومات جديدة تحافظ عليها وتدفعها نحو المنافسة مع المنظمات الأخرى.

وتعد المقومات العقلية والمهارية التي يختزنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمات مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكّنها من تحليل المواقف، واكتشاف الأخطاء، وصنع القرارات، بالطريقة والوقت المناسبين والذين يضمنان لها الاستمرار والتميز في العمل، مما يؤسس لعملية الإبداع ويحفز على استمرارها، ويُمهدّ لعملية التجديد (اشتيوي، 2013) .

وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية، ويُجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج والتميز على مستوى الفرد والجماعة (Sharma, & Kodali, 2008).

ويرى ودان وبراهيمي ويوسفي (2016) أن المؤسسات تبحث عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة التغيرات المحيطة وتحقيق النتائج الأفضل. ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر وأن القادة المتميزون هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات. وقد أكد العديد من الباحثين والكتّاب مثل بلكبير (2016) ، وعوض (2013) والعجلة (2009) على حاجة المنظمات للإبداع والتميز من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع وقد أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة، وليس مجرد ترفا أو أمرا ثانوياً.

والتميز التنظيمي للأفراد

والجماعات يبنى على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق؛ لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات، والتنبؤ بالفرص والمهددات. (السلمي، 2002) ويركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات والعقبات. (زايد، 2003) .

والتميز التنظيمي درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر؛ حيث أن التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويتطلب هذا أن تتطبع المنظمة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس وتلبي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل وزيادة مستوى رضاهم عنها (أحمد، 2015) .

ويتيح التميز التنظيمي للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى

الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون

للمنظمة ان تكون دائماً في موقف افضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (جاردنر، 2009) ، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها

كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهما المنظمة للوصول على غاياتها وأهدافها. (Meyer, 2005)

ويعتقد الباحثان أن ثمة علاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، فالإبداع الإداري يسعى إلى إطلاق قدرات العاملين وتوظيفها فيما يخدم المنظمة ويرتقي بمستواها إلى درجة متقدمة يضعها في خضم المنافسة ويُجوّد من أدائها ويستحثها على التفكير المستمر في تحسين الخدمات، كي تتميز تنظيمياً.

ونظراً لتلك العلاقة التي قد تربط بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، وحاجة القطاع الحكومي في فلسطين لتحسين التميز التنظيمي، فقد ارتأى الباحثان دراسة دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري أداة مهمة ومهارة تُمكّن القادة الإداريون من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وتساعد في إطلاق التفكير بشمولية وتهيئة أفضل الظروف للعمل، لزيادة فاعلية المنظمات، ويتم ذلك من خلال استراتيجيات مُبدعة تضمن للمنظمات تميزها ولعلّ الحاجة إلى دراسة الإبداع الإداري ومدى ممارسة المديرين له، وعلاقته بالتميز التنظيمي، قد يُحدث – من وجهة نظر الباحثان – نقلة نوعية في الفكر الإداري في المؤسسات الحكومية، ويُحسّن مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي:

ما دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر العاملين؟

أسئلة الدراسة:

تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
- ما واقع التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد علاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
- هل يختلف واقع الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والموقع الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

◄ للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، أُشتقت الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في الوزارات الحكومية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الحكومية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف إلى اختلاف وجهات النظر في واقع الإبداع الإداري ومستوى التميز التنظيمي في الوزارات الحكومية من وجهة نظر العاملين، باختلاف متغيرات كل من (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والموقع الوظيفي) .
- التعرف إلى العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الحكومية من وجهة نظر العاملين.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الإبداع الإداري في تطوير المنظمات، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والتميز، فتأثير الإبداع الإداري يتمثل في أداء العاملين وإنتاج المنظمة، وبالنظر إلى النتائج الإيجابية للإبداع الإداري في المنظمات، فإن الحاجة للإبداع الإداري تتعاظم في منظمات الدول التي تعاني من مشكلات إدارية في غاية الصعوبة والتعقيد، ناتجة عن انخفاض الإنتاج وانتشار الفساد الإداري، وغياب نظم فاعلة للمساءلة والمحاسبة،

وتراجع أخلاقيات النظام الإداري، وقلة الموارد المادية والمالية والافتقار إلى الكفاءات البشرية القادرة على إحداث فرق ملحوظ.

وتستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في إتمام النقص في دراسات الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، وإغناء المكتبة الفلسطينية بدراسة جديدة عن الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، وتقديم مؤشرات علمية عن مظاهر وسلوكيات إدارية في المؤسسة الحكومية الفلسطينية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- المحدد البشري: العاملين في الوزارات الفلسطينية وهي وزارات العمل، والتربية والتعليم العالي، والمواصلات، والصحة.
- المحدد المكاني: المحافظات الشمالية وهي (جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، نابلس، سلفيت) .
- المحدد الزماني: العام 2017.
- المحدد المنهجي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بأداتها، وصدق الأداة وثباتها، كما أنها تتحدد بعينتها.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

◀ **الإبداع الإداري:**

قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات، واستخدامه لوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية (أبو جامع، 2009) .

ويُقصد بالإبداع الإداري اجرائياً الدرجة التي يحصل عليها العامل على فقرات استبانة الإبداع الإداري المتمثل في أبعاده الأربعة (الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات) ، المستخدمة في هذه الدراسة.

وقد استند الباحثان في تعريفهما الإجرائي للإبداع الإداري إلى ما أكده (جروان، 1999) للأبعاد المكونة للإبداع باعتبارها مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي إن وجدت مناخا إبداعيا، فإنها تجعل الفرد يسلك سلوكا إبداعيا فيكون أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجا للأفكار.

◀ **التميز التنظيمي:**

هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، و يتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (المبيضين، 2013) .ويُقصد بالتميز التنظيمي.إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها العامل على فقرات استبانة قياس التميز التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

ويعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوّق على المنافسين؛ وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل.ويحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، المستهلك، والسوق (زايد، 2003) .

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مفاهيم الإبداع والإبداع الإداري والتميز التنظيمي.

◀ **مفهوم الإبداع:** يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على ذلك بل يتعدى إلى التحسينات في التنظيم، ونتائج التدريب، والرضا عن العمل، بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.فالإبداع يمثل رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومتميز، ومن ثم إيجاد الحل المناسب.ويعرف البعض الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة (الصرن، 2001) .ومنهم من يعرفه على أنّه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة، ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة (الحمادي، 1999) .

ويتضمن هذا التعريف للإبداع عدة جوانب أساسية على النحو التالي (السرور، 2002) :

- إن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
- إن الإبداع عبارة عن عمليات وإنتاج تظهر من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد.
- إنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات، أو بتوفير المناخ للإبداع بالنسبة للمؤسسات.

كما اتفقت الدراسات التربوية والعملية على أن الإبداع يتكون من القدرات الأساسية التالية (السويدان والعدلوني، 2002) :

- الطلاقة: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة في فترة زمنية معينة محددة.
- المرونة: وتشير إلى قدرة المُفكر المبدع على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعها، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة وتعديل سلوكه بهدف التوصل إلى حل المشكلات التي تواجهه.
- الأصالة: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة.
- الحساسية للمشكلات: وهي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، ووعي الأخطاء ونواحي القصور والإحساس بها.

ويرى الباحثان أن توفر جوانب الإبداع جميعها، سيجعل من عمل المؤسسة الحكومية أكثر إنتاجاً وتميزاً، نظراً لأنّ تقديم الخدمات يحتاج إلى حلول مختلفة ومبتكرة.

◄ **مستويات الإبداع**: يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (الأعسر، 2000) :

- الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا.
- الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.

وهناك من الباحثين (الخطيب، 1995؛ السرور، 2002) الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

◄ **الإبداع الفني**: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

◄ **الإبداع الإداري**: متعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ويمكن تقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة، وهي (السويدان والعدلوني، 2002؛ Brown, 2003) :

- الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) : وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity) : وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity) : ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

ويعتقد الباحثان أن الإبداع الإداري الإنتاجي هو أكثر مستويات الإبداع الإداري شيوعاً في العمل الحكومي، نظراً لارتباطه بتوفير الخدمات للمواطنين.

أسباب تبني الإبداع الإداري في المؤسسات:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفاً سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إداراتها بطرق إبداعية أيضا؛ مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في العمل الفعال.كما وتظهر الحاجة إلى الإبداع الإداري عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل، والتي تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (الحمادي، 1999) .

مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية هي: (الحمادي، 1999)

♦ مهارات التفكير الإبداعي:

إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعه غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.

♦ الخبرة:

وتشمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقّة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل. لذلك فإن الخبرة تعد مكونا أساسياً من مكونات الإبداع الإداري، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها.

♦ الدافعية:

يتطلب الإبداع الإداري سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخصية ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استثمار الفرص، بالإضافة إلى أنّ الدافع هو الذي يُحرّك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

يورد (الأعسر، 2000) وسينجا (Senge, 1990) خصائص الشخصية المبدعة وسماتها:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
6. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته، فهناك درجة من الأنانية.

8. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

9. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

10. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات

أشار (الشمري، 2002) و (Amabile & Mueller, 2008) أن **الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات قد يعاني من مشكلات وصعوبات، للأسباب التالية:**

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

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

3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

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

5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة المرؤوسين وولائهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

ويود الباحثان الإشارة إلى أنّ تخطي معوقات الإبداع الإداري في المؤسسة الحكومية، سيترك أثراً جيداً على المواطنين وعلى المؤسسة نفسها وعلى العاملين فيها.

التميز التنظيمي:

يقصد بالتميز إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والإنتاج (الزهري، 2002: 59) (ويعبر عن التحسين المستمر بإتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات ودعم القرارات (إبراهيم، 2001: 35) ، وهو إعادة تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (الرشيدي، 2010: 28) .

أصبحت حالة التميز مرتكزاً رئيسياً في عالم الأعمال في تسعينيات القرن العشرين، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التميز عبر تملّك أدواته واستيفاء متطلباته.وتحتاج المنظمات للتميز في كامل أطوار دورة حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة للتميز أكثر عمقاً وضرورة، وأضحت الحاجة له تتكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة.

وإن المفتاح الرئيس للتميز التنظيمي يكمن في تركيز المنظمات على جودة منتجاتها وخدماتها كخيار استراتيجي في ظل بيئة تنافسية، **ويمر تميز المنتج أو الخدمة بأربعة مستويات هي:** (**أحمد، 2015**)

- مستوى الخدمة الأساسية التي يقبل بها المستهلك وتلبي احتياجاته.
- مستوى الخدمة المتوقعة ويتطابق مع ما يتوقعه المستهلك.
- مستوى الخدمة الممتازة وهو أكبر مما يتوقعه المستهلك.
- مستوى الخدمة المتميزة وهي خدمة فوق ما يتصوره المستهلك.

وبذلك فالخدمة فائقة التميز هي تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، وتجعل المنظمة دائماً البديل الوحيد للمستهلكين المرتقبين بما يحقق التميز للمنظمات، وإن الخدمة المتميزة أو المنتج المتميز لا يأتي مصادفة وإنما لا بد من التمهيد له بتملك مقوماته ومتطلباته المتعددة.

وفي هذا السياق يعرف التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحوٍ فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها.

ويحدد أوكلاند (Oakland) أن للتميز أبعاداً أهمها: القيادة والالتزام والثقافة والتخطيط الاستراتيجي والجودة والعمليات، وأن البحث عن التميز التنظيمي دفع العديد من الشركات لإنشاء إدارات لها تحل بمضمونها محل العديد من الإدارات المعنية ببعض القضايا السابقة مثل الجودة؛ (Foley, 2005: 3) (Oakland, 2001: 1 - 2) ، وذلك لأن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالسرعة والمرونة والدقة وسهولة العمل والكلفة المنخفضة لأداء الخدمة والمنتج.إن هذه المجموعة من الاحتياطات تحتاج إلى مجموعة محققة لها للى سبيل المثال (Six Sigma) ؛ التي يرى فيها ثاوانيا (Thawa-nia, 2004: 655 - 656) إحدى الأدوات المحققة للتميز التنظيمي. وفي السياق ذاته لا بد من وضع مؤشرات أداء محددة تدعم تحقيق التميز التنظيمي (Bornemann & Sameer, 2003: 6 - 7) .ويرتبط التميز التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار (Sharma & Kodali, 2008: 54) .

وبذلك فالتميز يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، المستهلك، السوق (زايد، 2003: 11 – 18) .

كما أن التميز التنظيمي حالة مقصودة ذات أهمية تنطلق من كونها تميز المنظمة عن مثيلاتها وتحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي، ويؤثر في معتقدات المخططين وافتراضاتهم عند بناء استراتيجياتهم ، وتساعد في التعرف على قيم الأفراد

المطلوبة للتعامل مع البيئة والمنافسين (Martonsen et al., 2007: 58) ، ويتم ذلك في ضوء أن للتميز قيماً إنسانية تؤثر في بناء استراتيجياته، وتشير إحدى الدراسات إلى أن استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء والتعلم المستمر ومشاركة الموظفين والمسؤولية الاجتماعية ذات صلة وثيقة بالقيم الإنسانية الفردية والتنظيمية (Taylar, 2009: 36 - 37) .

وتمر عملية التميز التنظيمي «حتى تحدث النقلة النوعية» بمراحل أهمها على التوالي: خلق الرؤية وتحديد الأهداف، وتقييم خطة المنظمة والمقارنة المرجعية، والعملية الإبداعية، والتحول التنظيمي، والقياس والتحسين المستمرين، وتتضمن المرحلة الخامسة الالتزام المستمر بعملية التميز وتعزيز المركز التنافسي (Evanthia & Bohoris, 2009: 119 - 120) .

ويشمل التميز التنظيمي أبعاداً منها تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية (بلكبير، 2016: 169) .

وللتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية (Comm & Mathaisal, 2008: 452) ، وبذات الوقت فإن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض تحقيق للتميز وترتبط هذه العقبات بعوامل داخلية وأخرى خارجية (Evanthia & Bohoris, 2009: 122) .

ويشير الباحثان إلى أنّ الوصول إلى مستوى التميز التنظيمي يتطلب من المؤسسة الحكومية إعادة توزيع الأدوار ضمن دوائرها، وتدريب العاملين على ممارسة أدوارهم بكفاءة وكفاية على حد سواء.

الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري

دراسة **المطيري والقريوتي** (**2017**) وعنوانها « إدارة رأس المال البشري والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية لبعض الجهات الحكومية في دولة الكويت »

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الاهتمام الذي توليه الجهات الحكومية في دولة الكويت لإدارة رأس المال البشري بوصفه أحد المقومات الأساسية لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) في قدرته على تعزيز الإبداع، والتحقق من وجود علاقات ارتباط معنوية، بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

شملت الدراسة عينة عشوائية طبقية من الموظّفين الإداريين على مستوى المركز في الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للوصول للنتائج والتوصيات المناسبة، التي من شأن الأخذ بها دعم الاهتمام برأس المال البشري بما ينعكس على مستوى الإبداع ورفع مستوى أداء الجهات الحكومية.وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في هذه الجهات يقيمون اهتمام الجهات الحكومية بإدارة رأس المال البشري والإبداع بدرجة متوسط.فقد بلغ تقييم الاهتمام بإدارة رأس المال البشري (3.12) ، والإبداع (3.23) على سلّم ليكرت الخماسي، وإلى وجود ارتباطات إيجابية قوية (0.824) وتأثيرات ذات دلالة معنوية لإدارة رأس المال البشري تفسر 67% من عملية الإبداع التنظيمي، وبناءً على ذلك يوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال البشري وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجيا.

دراسة **شويته** (**2016**) عنوانها «الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة «

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة مستوى الإبداع الإداري بدرجة إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (80) مديرا، ووزع عليهم مقياسا الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أنّ أعلى درجة إبداع إداري يمتلكها مديري الإدارات المركزية، كما يتوفر ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري واستراتيجي التعاون والتسوية.

دراسة **بدح وأبو طه** (**2013**) عنوانها «مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان»

هدفت الدراسة إلى تعرف الإبداع الإداري من حيث درجة توافر مقوماته، ودرجة ممارسته والعلاقة بينهما، من أجل تقديم بعض التوصيات ووضع آلية تفيد في تفعيل وممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان.ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على الأسلوب المسحي الوصفي، من خلال مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أوليه وثانوية، بهدف التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لتصميم استبانة عن مقومات الإبداع الإداري ودرجة ممارسته في رياض الأطفال الخاصة الأردنية وهل توجد علاقة بينهما؟ وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة، كما تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على وجود علاقة بينهما وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية: جاءت درجة مقومات الإبداع الإداري وممارسته مرتفعة في رياض الأطفال وأنه كلما زادت مقومات الابداع الإداري زادت درجة ممارسة المديرات له، وفي ضوء النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة أوصى الباحثان بتصميم برامج تدريبية لتنمية ثقافة الإبداع الإداري، وتطبيقها على رياض الأطفال وضرورة توفير جميع التسهيلات المادية والمعنوية في رياض الأطفال، مما يزيد من مقومات الإبداع الإداري، وبالتالي تزداد درجة ممارسته من قبل المديرات.

دراسة **المحاميد وإبراهيم بني عطا** (**2013**) عنوانها "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان.ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة وتوزيعها على (119) طبيباً من العاملين في القطاع الصحي في محافظة معان.وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بتوثيق المعرفة وتطبيقها في الإبداع الفني.إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة تطبيق المعرفة في الإبداع الإداري.وأخيراً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الإبداع الفني.

دراسة **اشتيوي** (**2013**) عنوانها "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية (مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي) "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن «واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري عند الموظفين في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي»، كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من (العادات والتقاليد التنظيمية، وأسلوب التنظيم المطبق، ونمط القيادة، والتكنولوجيا) على الإبداع الإداري عند الموظفين.واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق مفردات الدراسة على عينة عشوائية مسحية من الموظفين في المستشفى، وقد استخدم الباحث لجمع البيانات اللازمة قائمة استقصاء مقننة تم التحقق من صدقها وثباتها، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها: سيادة جو من الصداقة والتفاهم بين الموظفين، مما يشجع على الإبداع في إنجاز أعمالهم، ولكن هناك عدم تطبيق لمبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.مما لا يشجعهم على الإبداع في العمل، كما أظهرت النتائج بأن الأوامر تصدر بشكل مركزي للجميع من مدير المستشفى، مما لا يشجع الموظفين على الإبداع، وأظهرت النتائج عدم إطلاع الموظفين على التقارير الخاصة بأداء المنظمة مما يشعرهم بالتهميش وينعكس سلباً على الإبداع الإداري عندهم، ولكن الإدارة العليا تفوض بعض صلاحياتها للمرؤوسين. مما يشجع الموظفين على الإبداع، ولكن الإدارة العليا لا تشارك الموظفين في مشاكلهم الخاصة.مما ينعكس سلباً على الإبداع الإداري، كما وأظهرت النتائج إلى أن الإدارة العليا تهتم بصيانة أدوات وتكنولوجيا العمل المستخدمة بشكل دائم.لكن على حساب اهتمامها بالموظفين، وهذا لا يشجعهم على الإبداع الإداري في أعمالهم.كما بينت نتائج الدراسة بأنّ الموظفين ممن يحملون مؤهلات علمية "أقل من ثانوية" هم الأكثر تأثراً (بالعادات والتقاليد، بنمط القيادة السائدة) كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي تؤثر بعامل الإبداع الإداري في العمل.

دراسة **عوض** (**2013**) عنوانها " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Touch, MTC & Alpha) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف فقد أُعدت استبانة ووزعت على عينة من (385) عاملاً، وأشارت النتائج أنّ عناصر الإبداع الإداري تُطبّق بدرجة جيدة وتؤثر إيجاباً في التطوير التنظيمي.

دراسة **عبابنه والشقران** (**2013**) عنوانها "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد (الرمثا، اربد الأولى) ، والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً.تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين.تم التأكد من صدق الأداة وثباتها.وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال «بيئة وأساليب العمل» على درجة ممارسة الابداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد والأداة ككل تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي) .

دراسة **العجلة** (**2009**) عنوانها "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (305) مديراً.وأشارت النتائج إلى أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وواقع الإبداع الإداري مقبول بشكل عام، وأوصت دراسة بإنشاء إدارة حاضنة للإبداع.

دراسة **أوهانجيا** (**Ohangia, 2007**)

هدفت للكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، وتألفت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس ووُزعت عليهم استبانة من إعداد الباحث، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنّ معنويات هيئة التدريس ترتفع كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

الدراسات ذات الصلة بالتميز التنظيمي

دراسة **بلكبير** (**2016**)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، وهي دراسة وصفية قائمة على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي، واتضح من الدراسة أن مساهمة المنظمة المتعلمة تأتي بشكل رئيس من خلال بناء الرؤية المشتركة، والتقييم الذاتي المستمر للمنظمة، والتمكين، ونشر المعارف، وتوظيف التكنولوجيا، وتشجيع التعلم على المستوى الجماعي، وتبني المرونة التنظيمية.

دراسة **رضوان** (**2014**)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر، وقد اختبرت الدراسة تأثير عدة محددات للرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وذلك على تحقيق

التميز التنظيمي، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (264) بغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية؛ ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

دراسة **المبيضين** (**2013**) عنوانها "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.تم إجراء الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) مفردة. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المؤسسة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والخطوات الواجب إتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم، وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية.

دراسة **العزب والعنزي** (**2013**) عنوانها " «أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي – دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثًا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة **الخرشة والزريقات ونور** (**2013**) عنوانها "أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجا"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل لتغيير في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (631) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن تصورات العاملين لعوامل التغيير كانت بدرجة متوسطة، وان تصوراتهم لمتغير التميز التنظيمي كانت مرتفعة.

وجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي، وأن عوامل التغيير تفسر ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في الشركة، من خلال الاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة، وتوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة **أبو قاعود والربابعة** (**2013**) عنوانها " دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التمييز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا.وقد تم اختيار خمس شركات كبرى بعينة قصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات حولها تم تطوير استبانة وزعت على من يشغلون وظائف الإدارة العليا، وبلغ عددهم (133) وظيفة، واستخدم في التحليل الإحصائي أساليب منها: (المتوسط الحسابي، التكرار، الارتباط، الانحدار المتعدد)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة.
- وجود دور لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، وأنّ تلك العوامل تفسر ما مقداره (62.2%) من التباين في مستويات التميز التنظيمي لتلك الشركات.

دراسة **تايلر** (**Taylar, 2009**) عنوانها " مقارنة لنماذج التميز للقيم الأساسية في مواجهة القيم الإنسانية» هدفت الدراسة إلى مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (212) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية لنماذج التميز تؤكد وجود اختلافا معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين

والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

بعد استعراض الدراسات السابقة، تبين لنا اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ؛ من حيث اهتمامها بأثر الإبداع الإداري في التميز التنظيمي، وذلك من خلال التطبيق في أكثر من وزارة حكومية، كما أنها تعد الأولى – على حد علم الباحثين – التي تفحص ذلك الأثر في فلسطين.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي المتمثل في استخدام تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (عناصر الإبداع الإداري) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) ، وبيان دور المتغيرات الوسيطة فيهما، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، في العام 2016 – 2017، والبالغ عددهم (50000) وفق إحصاءات ديوان الموظفين العام.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية كي يتم تمثيل المتغيرات الوسيطة بشكل أكثر دقة، وتم ذلك وفق معادلة جيجر وبواسطة برمجية Roa Soft Sample Size Calculator، وقد بلغ عدد أفراد العينة (458) عاملاً في الوزارات الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية، وفيما يأتي وصف لأفراد العينة وفق متغيراتها.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	295	64.4
	أنثى	163	35.6
المؤهل العلمي	دبلوم	142	31.0
	بكالوريوس	238	52.0
	دراسات عليا	78	17.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	240	52.4
	من 5 – 10 سنوات	165	36.0
	أكثر من 10 سنوات	53	11.6
الموقع الوظيفي	مدير عام	17	3.7
	مدير	101	22.1
	رئيس قسم	162	35.4
	موظف	178	38.9

أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة قياس، من خلال بناء مجالات لكل من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي بناء على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تكونت الاستبانة من (3) أجزاء، تناول الجزء الأول الخصائص الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فهو الإبداع الإداري وتوزع على (4) مجالات في (28) فقرة، وهذه المجالات هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، أمّا الجزء الثالث فتمثّل في التميز التنظيمي وعُرض في (20) فقرة موزعة في (4) مجالات هي: القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة.

صدق الأداة:

عُرضت الاستبانة على (8) محكمين من حملة الدكتوراه في الإدارة، وطلب إليهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد أشار المحكمون إلى عددٍ من الملحوظات مثل عدم ازدواجية الفقرات، وتساوي عدد الفقرات بين المجالات، وتصويب الكلمات الإملائية واستبدال بعض الكلمات لتسهيل استجابة العاملين عليها، وقد اتفق سبعة محكمين من أصل ثمانية على صلاحية الاستبانة لقياس ما أعدت لأجله، وتم اعتبار اتفاق (80%) أو أعلى من المحكمين معياراً لصدق فقرات أداة الدراسة.

ثبات الأداة:

تم استخراج معاملات ثبات هذه الدراسة بطريقة استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وقد بلغ معامل ثبات الإبداع الإداري (0.859) ، بينما بلغ معامل ثبات التميز التنظيمي (0.912) ، وكلا المعاملين مقبولان ومرتفعان وفق مواصفات البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

تسلسلت هذه الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

- إعداد الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الوزارات المختلفة.
- توزيع أداة الدراسة على عينتها.
- جمع البيانات وإدخالها على الحاسوب.
- استخراج النتائج واختبار الفرضيات.
- مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة وصياغة التوصيات.

متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات المستقلة، وهي:

يتمثل في استجابات العاملين على استبانة واقع الإبداع الإداري بمجالاتها.

- ثانياً: المتغيرات الوسيطة، وهي:
  - متغير النوع الاجتماعي، وله مستويان (ذكر، أنثى) .
  - متغير المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات (دبلوم،

بكالوريوس، دراسات عليا) .

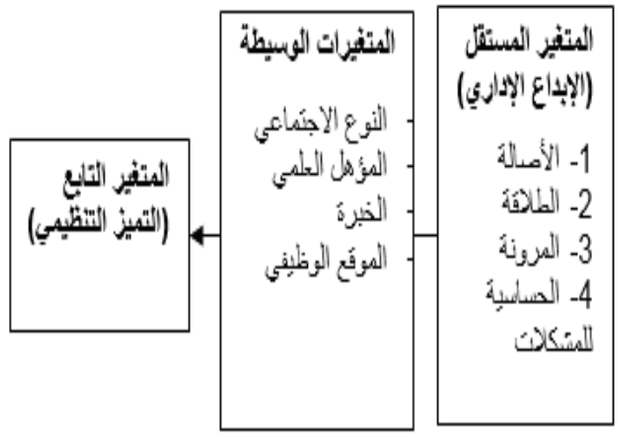
- متغير الخبرة، وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

- متغير الموقع الوظيفي (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) .

- ثالثاً: المتغير التابع

تمثل في استجابات العاملين على استبانة مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

نموذج الدراسة:



المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار T لمجموعتين مستقلتين، لفحص الفرضية المتعلقة بالنوع الاجتماعي.
- تحليل التباين الأحادي، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة والموقع الوظيفي.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression.
- معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach's Alpha) ، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري، والجدول (2) يشير إلى النتائج:

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري ودرجته الكلية

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الواقع
1	الأصالة	3.94	0.58	مرتفع
2	الطلاقة	3.89	0.58	مرتفع
3	المرونة	3.97	0.67	مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	4.19	0.66	مرتفع
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	4.00	0.53	مرتفعة

يتضح من الجدول (2) أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري، قد أتت بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.53) ، وهذا يدل على واقع مرتفع للإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

ويرى الباحثان أن الدرجة المرتفعة لواقع الإبداع الإداري، ربما يعود إلى عددٍ من الأسباب يأتي في مقدمتها البحث المستمر عن حلول لمشكلاتٍ تواجه الوزارات أثناء تعاملها اليومي مع المواطنين، مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين والتشريعات، وفي الوقت نفسه حاجة الأفراد لحل مشكلاتهم وتيسير أمورهم في ظل الظروف التي يمر فيها الشعب الفلسطيني من عدم الاستقرار، فتبرز الحاجة لأن تكون الحلول إبداعية ومتوافقة مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، وتلبي متطلباتهم وتحقق لهم الراحة، ولذا فإن العاملين يحاولون على اختلاف مستوياتهم تقبل تلك المشكلات والسعي نحو اقتراح عدد من الحلول المقبولة والقانونية، وتكون خلاقة وذات مردود جيد لهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عوض (2013) في تطبيق عناصر الإبداع الإداري بشكل جيد، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة عبابنه والشقران (2013) ،

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، فقد قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي، والجدول (3) يشير إلى النتائج

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي ودرجته الكلية

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الواقع
1	القيادة	3.58	0.76	مرتفع
2	الموارد البشرية	3.59	0.66	مرتفع
3	العمليات	3.57	0.80	مرتفع
4	المعرفة	4.18	0.51	مرتفع
	الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	3.77	0.57	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية للتميز التنظيمي، قد أتت بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.57) ، وهذا يدل على واقع مرتفع للتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

ويفسر الباحثان المستوى المرتفع للتميز التنظيمي، إلى الطريقة التي تعمل الوزارات من خلالها، فغالباً تجمع البيانات بطريقة شاملة من أجل إيجاد حلول للمشكلات، وهنا تكمن قوة العمليات والمعرفة الناتجة عنها، كما تسعى الوزارات إلى تطوير العاملين فيها من خلال الورشات والندوات والزيارات المحلية والخارجية، وهذا لدفع الوزارة نحو التميز والأداء بأفضل صورة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

ولمعرفة العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، ودور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي، فقد قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (التميز التنظيمي) كمتغير تابع، ومجالات الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) كمتغيرات مستقلة والجدولان (4) ، (5) يبينان نتائج الإجابة عن الفرضية الأولى.

الجدول (4)

يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري، وأبعاد التميز التنظيمي

المتغيرات	الإحصاءات	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	القيادة	الموارد البشرية	العمليات	المعرفة	الدرجة الكلية للتميز التنظيمي
الأصالة	معامل الارتباط	1	**0.671	**0.644	**0.540	**0.396	**0.815	**0.528	**0.531	**0.538	**0.611
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الطلاقة	معامل الارتباط	**0.671	1	**0.728	**0.664	**0.445	**0.865	**0.474	**0.505	**0.548	**0.591
	مستوى الدلالة	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المرونة	معامل الارتباط	**0.644	**0.728	1	**0.728	**0.477	**0.879	**0.588	**0.588	**0.638	**0.691
	مستوى الدلالة	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	**0.540	**0.664	**0.728	1	**0.561	**0.845	**0.578	**0.543	**0.638	**0.666
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	معامل الارتباط	**0.396	**0.445	**0.477	**0.561	1	**0.682	**0.479	**0.380	**0.520	**0.513
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة	معامل الارتباط	**0.815	**0.865	**0.879	**0.845	**0.682	1	**0.646	**0.625	**0.702	**0.751
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
الموارد البشرية	معامل الارتباط	**0.528	**0.474	**0.588	**0.578	**0.479	**0.646	1	**0.729	**0.617	**0.873
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
العلميات	معامل الارتباط	**0.531	**0.505	**0.588	**0.543	**0.380	**0.625	**0.729	1	**0.597	**0.869
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
المعرفة	معامل الارتباط	**0.507	**0.505	**0.558	**0.524	**0.373	**0.605	**0.676	**0.686	**0.647	**0.863
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية للتمييز التنظيمي	معامل الارتباط	**0.538	**0.548	**0.638	**0.638	**0.520	**0.702	**0.617	**0.597	1	**0.844
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000

تشير النتائج في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد مجال الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمجال حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.00 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ($\alpha \leq 0.05$) كما أشارت النتائج في الجدول أن العلاقة بين أبعاد مجال الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمجال طردية حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المجال والدرجة الكلية من (0.369–0.561) ، كما أشارت النتائج في

الجدول إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة) والدرجة الكلية للمجال حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.00) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ($\alpha \leq 0.05$) كما أشارت النتائج في الجدول أن العلاقة بين أبعاد مجال الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمجال طردية حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المجال والدرجة الكلية من (0.751 – 0.863) ، عند النظر إلى العلاقة بين أبعاد مجال الإبداع الإداري ومجال التميز التنظيمي نجد انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد مجال الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وبين أبعاد مجال التميز التنظيمي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة) حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب في كافة الحالات (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد مجال الإبداع وأبعاد مجال التميز التنظيمي كما بينت النتائج إلى أن قيمة معامل بيرسون للارتباط تراوحت بين (0.474 – 0.879) وبينت النتائج في الجدول (4) إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للإبداع الإداري والدرجة الكلية للتميز التنظيمي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذه القيمة اقل من ($\alpha \leq 0.05$) كما أن العلاقة بين الدرجتين الكليتين علاقة طردية بلغت قيمتها (0.513) .

الجدول (5)

معاملات معادلة الانحدار لدور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي

المتغير	المعامل (β)	Std. Error	قيمة (t)	Sig	R	R Square	Adjusted R Square
(الثابت)	1.061	0.158	6.702	0.001	0.631	0.399	0.393
الأصالة ($ع_1$)	0.274	0.058	4.766	*0.001			
الطلاقة ($ع_2$)	0.162	0.057	2.830	*0.005			
المرونة ($ع_3$)	0.040	0.048	840.	0.401			
الحساسية للمشكلات ($ع_4$)	0.201	0.044	4.606	*0.001			

وهكذا فإن معادلة الانحدار لدور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي

$م_1 = 1.061 + 0.274\ ع_1 + 0.162\ ع_2 + 0.040\ ع_3 + 0.201\ ع_4$

وتشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات، والتميز التنظيمي، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (R^2 =0.399) ، والمعدلة = (0.393) ، وهذا يعني أن عناصر الإبداع الإداري في هذه الدراسة تفسر (39.3%) من التميز التنظيمي.

ويرى الباحثان أنّ تلك المساهمة الواضحة للإبداع الإداري في التميز التنظيمي، إنما قد يعود إلى طبيعة الحلول التي تقدمها الوزارات للمواطنين ومشكلاتهم، وغالباً ما تقود تلك الحلول إلى وجود الوزارة في وضع متميز، كما أنّ توظيف الخبرات المحلية والخارجية التي يمتلكها العاملون أدّت إلى توليد حلول متميزة ومبتكرة، وبالتالي يرتفع مستوى التميز للوزارة من خلال العاملين فيها أو من خلال الوزارة كمؤسسة.

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة رضوان (2014) ، ودراسة بدح وأبو طه (2013) ، ودراسة المحاميد وبني عطا (2013) ، ودراسة اشتيوي (2013) ، ودراسة أبو قاعود والربابعة (2013) ، ودراسة خرشة والزريقات ونور (2013) ، ودراسة العزب والعنزي (2013) ، ودراسة المبيضين (2013) ، ودراسة تايلر (Taylar, 2009) ، ودراسة أوهانجيا (Ohangia، 2007) في أثر الإبداع الإداري في متغيرات إدارية مهمة للعاملين وللمنظمات مثل التميز التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.ولفحص الفرضية الثانية، فقد استخدم الباحثان اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t - test) ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	ذكور (ن=295)		إناث (ن=163)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإبداع الإداري	4.01	0.51	3.98	0.57	0.465	0.642
التميز التنظيمي	3.77	0.59	3.79	0.53	0.382	0.702

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، درجات حرية (456)

يشير الجدول (6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويرى الباحثان أن تلك النتائج قد تُفسر في ظل تشابه الظروف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، كما أنّ التدريب والوصف الوظيفي لا يختلفان بين الجنسين، كما أنّ التعليمات والأنماط القيادية السائدة تتعامل بتماثل مع العاملين والعاملات في الدوائر المختلفة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الثالثة، فقد استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) ، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.189	2	0.094	0.329	0.720
	خلال المجموعات	130.520	455	0.287		
	المجموع	130.709	457			
التميز التنظيمي	بين المجموعات	0.804	2	0.402	1.241	0.290
	خلال المجموعات	147.388	455	0.324		
	المجموع	148.192	457			

يشير الجدول (7) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان تلك النتائج إلى أنّ تشابه الإجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسات الحكومية والتي تجعل الفوارق معدومة تقريباً بين حملة الشهادات العليا وحملة الشهادات الأقل مرتبةً، فالمؤهل العلمي لا يحدد الصلاحيات الممنوحة لوظيفة معينة، كما أنه لا يحدد طرق التفكير وابتداع الحلول لمشكلات تواجه المؤسسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية الرابعة، فقد استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) ، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.453	2	1.226	4.351	*0.013
	خلال المجموعات	128.256	455	0.282		
	المجموع	130.709	457			
التميز التنظيمي	بين المجموعات	4.406	2	2.203	6.971	*0.001
	خلال المجموعات	143.786	455	0.316		
	المجموع	148.192	457			

يشير الجدول (8) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة، ولتحديد مصدر تلك الفروق، فقد استخدم الباحثان اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، والجدولان (9، 10) يوضحان نتائج المقارنة البعدية

الجدول (9)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الإبداع الإداري، وفق متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.98		0.025	*0.216 -
من 5 - 10 سنوات	3.96			*0.241 -
أكثر من 10 سنوات	4.20			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات ومن 5 – 10 سنوات) ، وفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) .

الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات التميز التنظيمي، وفق متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.76		0.045	*0.281 -
من 5 - 10 سنوات	3.71			*0.326 -
أكثر من 10 سنوات	4.04			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر العاملين في التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الخبرة، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات ومن 5 – 10 سنوات) ، وفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) .

ويعزو الباحثان حصول العاملين أصحاب الخبرات الطويلة على درجة أعلى من نظرائهم أصحاب الخبرات القصيرة في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، ربما إلى مواجهتهم مواقف ومشكلات متنوعة ومختلفة على مدار السنوات التي خدموها في وزارتهم، والتي لم تكن فيها التعليمات والقوانين واضحة ومكتملة أو كانت تتبع قوانين وإجراءات دولة أخرى، وكان عليهم الاجتهاد والتفكير في حلول مناسبة وواقعية، مما جعل تلك الحلول أصيلة ويُستند عليها في التأسيس لقواعد تسير عليها المؤسسة أو الوزارة، وهذا دفعهم لأن يكونوا مبدعين في خططهم وتسييرهم لأمور الوزارات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبابنة والشقران (2013) في أثر الخبرة على الإبداع الإداري للموظفين.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

ولفحص الفرضية الرابعة، فقد استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) ، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.326	3	0.775	2.742	*0.043
	خلال المجموعات	128.383	454	0.283		
	المجموع	130.709	457			
التميز التنظيمي	بين المجموعات	2.522	3	0.841	2.620	*0.050
	خلال المجموعات	145.670	454	0.321		
	المجموع	148.192	457			

يشير الجدول (11) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، ولتحديد مصدر تلك الفروق، فقد استخدم الباحثان اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، والجدولان (12، 13) يوضحان نتائج المقارنة البعدية

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الإبداع الإداري، وفق متغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير عام	4.11		*0.246	0.075	0.090
مدير	3.87			-0.171	-0.156
رئيس قسم	4.04				0.015
موظف	4.02				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر العاملين في الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، بين مدير عام ومدير، ولصالح مدير عام.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات التميز التنظيمي، وفق متغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير عام	4.07		*0.393	0.302	0.275
مدير	3.68			-0.091	-0.118
رئيس قسم	3.77				-0.027
موظف	3.80				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر العاملين في التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، بين مدير عام ومدير، ولصالح مدير عام.

ويرى الباحثانأن حصول المدير العام على درجة أعلى من باقي المواقع الوظيفية الأخرى، قد يعود إلى الصلاحيات الممنوحة له، بالإضافة إلى أنه صاحب القرار الأخير في مؤسسته، وهذا يجعله قادراً على امتلاك الأساليب العلمية ومنهجية حل المشكلات والعديد من المهارات الإدارية التي تساعد في توجيه المؤسسة نحو تقديم خدمات أفضل وتحسين الأداء، واستيعاب الضغوط والتواصل مع المواطنين بأفضل طريقة ممكنة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبابنة والشقران (2013) في أثر المسمى الوظيفي على الإبداع الإداري للموظفين.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثان يوصيان بما يأتي:

1. ضرورة تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز والإبداع من خلال الاهتمام بعوامل الإبداع.
2. ضرورة اعتماد الإبداع الإداري كإستراتيجية تتبناها الوزارات المختلفة من أجل التميز وجودة الأداء.
3. تدريب الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية سواء المديرين العامين أو غيرهم على ممارسة أساليب الإبداع الإداري، كي تصبح المؤسسة في أفضل وضع ممكن من خلال تصميم برامج تدريبية لتنمية ثقافة الإبداع، وذلك للمساهمة الإيجابية للإبداع الإداري في رفع نسبة التميز التنظيمي

المراجع:

المراجع العربية

1. إبراهيم، يحيى (2001) ، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة: دار التوزيع الإسلامية، مصر.
2. أبو جامع، إبراهيم (2009) ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
3. أبو قاعود، غازي والربابعة، فاطمة (2013) ، دور عوامل النجاح الحرجة CSFs في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، مجلة جامعة الملك سعود) العلوم الإدارية) ، 25 (1) ، 1 – 37.
4. أحمد، شاكر (2015) ، التميز التنظيمي، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2 (5) ، 11 – 13.
5. اشتيوي، محمد (2013) ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (19) ، 41 – 84.
6. الأعسر، صفاء (2000) ، الإبداع في حل المشكلات، القاهرة: دار قباء الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

7. بدح، أحمد وأبو طه، مروة (2013) ، مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (3) ، 445 – 470.

8. بلكبير، خليدة (2016) . تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، 14 (1) ، 165 – 184.

9. جاردنر، جون (2009) ، التميز الموهبة والقيادة. ترجمة محمد رضوان، ط3، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

10. الحمادي، علي (1999) ، الإبداع والتفكير الابتكاري، بيروت: دار ابن حزم، لبنان.

11. الخرشة، ياسين والزريقات، خالد ونور، محمود (2013) ، أثر عوامل التغير في تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات (العلوم الإدارية) . 40 (2) ، 211 – 239.

12. الخطيب، على (1995) ، التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار الأفكار، دار التربية، قطر.

13. الرشيدي، سعد (2010) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

14. رضوان، طارق (2014) ، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي «دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، (3) ، 1 – 44.

15. زايد، عادل (2003) ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

16. الزهري، رندة (2002) ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، 30 (3) .

17. السرور، ناديا (2002) ، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.

18. السلمي، علي (2002) ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

19. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2002) ، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.

20. الشمري، فهيد (2002) ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

21. شويتة، عبير (2016) . الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 76 (3) ، 336 – 360.

22. الصرن، رعد (2001) ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

23. عبابنه، رامي والشقران، رامي (2013) ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (2) ، 459 – 486.

24. العجلة، توفيق (2009) . الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام «دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة». رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

25. العزب، حسين والعنزي، فرج (2013) ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مؤتة للبحوث والدراسات، 28 (4) ، 117 – 176.

26. عوض، عاطف (2013) . أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (3) ، 197 – 244.

27. المبيضين، محمد (2013) ، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (4) ، 689 – 704.

28. المحاميد، اسعود محمد وبني عطا، ابراهيم، 2013، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان، مجلة العرب للعلوم الادارية، 3 (20) ، 451 – 486.

29. المطيري، يوسف والقريوتي، محمد (2017) . إدارة رأس المال البشري والإبداع التنظيمي – دراسة تنظيمية لبعض الجهات الحكومية في الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت) ، 24 (2) ، 211 – 242.

30. ودان، عبد الله وبراهيمي، حياة ويوسفي، رشيد (2016) ، استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية، مجلة التنظيم والعمل، 5 (3) ، 74 – 87.

المراجع الأجنبية

1. *Amabile, T. & Mueller, J. (2008) . Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.) , Handbook of Organizational Creativity. New York: Lawrence Erlbaum.*

2. *Boremann, M. & Sammer M. (2003) . Assessment methodology to prioritize knowledge management related to activities to support organizational excellence. Measuring Business Excellence, 7 (2) , 21 – 28.*

3. *Brown, V. (2003) . Enhancing ideational creativity in groups: Lessons from research on brainstorming. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.) , Group creativity: Innovation through*

collaboration (pp. 110 - 136) .

4. *Comm, C. & Mathaisel, D. (2008) . Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence, International Journal of Business Excellence, 1 (4, 19) , 448M456.*
5. *Evanthia, P. &, Bohoris, G. (2009) . Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, The TQM Journal, 21 (2) , 116 – 126.*
6. *Foley, K. (2005) . From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water". Centre For Management Quality Research, University of Technology, Sydney.*
7. *Martensen, A. ; Jens J. ; Su M. & Lars G. (2007) . Measuring and diagnosing innovation excellence– simple contra advanced approaches: a Danish study, Measuring Business Excellence, 11 (4) , 51 – 65.*
8. *Meyer, E. (2005) . Administrative excellence: revolutionizing our value in the workplace. Beaver's Pond Press.*
9. *Ohangia,G (2007) The moral of University Faculty and the perceived innovative behavior of the department head of three university in the cost area of Texas DAL, 47 (3) , 32547.*
10. *Oakland, J. (2001) . Total organizational excellence achieving world class performance. Available at: http:// books. google. com/ books retrieved 30/ 10/ 2017*
11. *Senge, P. (1990) . The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday Currency.*
12. *Sharma, M. & Kodali, R. (2008) . Development of the framework for manufacturing excellent. Measuring Business Excellent, 12 (4) , 50M 66.*
13. *Taylar, B. (2009) . Comparative study of core values of excellence models vis - a - vis human values, Measuring Business Excellence, 13 (4) , 34 – 46.*
14. *Thawania, S. (2004) . Six - Sigma strategy for organizational excellence. Total Quality Management & Business Excellence , 15 (5) , 655 - 664.*