

دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية

د. نواف نهار سليم طيبشات

مدير الإدارة
اتحاد الجامعات العربية
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وتوضيح كيفية تطبيقه في تطوير المنظمات العامة، وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وما هي مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المنظمات العامة الأردنية، وتم اعتماد الفئات القيادية على مستوى رئيس مجلس إدارة والمدراء العامون، والفئات الإشرافية على مستوى المدراء وحتى رؤساء الأقسام. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير المنظمات العامة. وأن هناك مجموعة من مقومات الإبداع التنظيمي يجب توافرها في المنظمات أهمها توافر رسالة واضحة للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وأخيراً حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المنظمة. وبينت الدراسة بأن الإبداع التنظيمي يواجه مجموعة من المعوقات تحول دون الاستفادة منه في مجال العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية بدور الإبداع التنظيمي في عملية تطوير المنظمات بالاستفادة من إبداعات العاملين. إضافة إلى ضرورة إعادة صياغة مقومات الإبداع التنظيمي وتقسيمها إلى مجموعات، وإضافة عناصر جديدة لتلك الموجودة أصلاً للتوصل إلى نسبة أعلى من هذه المقومات، للتعرف بالضبط على المقومات الرئيسية والأساسية للإبداع في المنظمات، ومحاولة التخلص من المعوقات للاستفادة من إبداعات العاملين في تطوير المنظمات

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، مقومات الإبداع التنظيمي، التطوير التنظيمي، المنظمات العامة، المؤسسات العامة المستقلة، المملكة الأردنية الهاشمية.

المقدمة

يتطلب تحقيق التنمية الشاملة وجود منظمات قوية قادرة على التغيير والتطوير، وحتى تستطيع المنظمات ضمان بقائها واستمراريتها لا بد لها أن تغير من أساليب عملها التقليدية وتنتهج منهجاً إبداعياً يتيح لها القدرة على المنافسة والتميز من خلال الإبداع التنظيمي وعمليات الابتكار والتجديد الذي يتولد من أفكار العاملين ويساهم برفدها بالأفكار الجديدة والخلافة. فمن الحصافة القول بأن تطوير المنظمات لا يمكن أن يحدث بين عشية وضحاها، ولا يمكن أن يحدث بطرق تقليدية، ولا بد من إفساح المجال للإبداع والابتكار باعتبارهما الركيزة الأساسية في عمليات النمو والتطور. واعتماداً على هذا المنطق، فإن المؤسسات العامة المستقلة الأردنية تحاول جاهدة الاتجاه نحو مواكبة التقدم المتسارع في شتى المجالات. لذا، فقد أصبح لزاماً على جميع المنظمات العامة بمختلف القطاعات أن تتخذ من الإبداع التنظيمي منهجاً جديداً في عمليات التطوير لتحقيق الطموحات والغايات المنشودة.

* تم استلام البحث في مايو 2018، وقبل للنشر في يوليو 2018، وتم نشره في سبتمبر 2020.

من هنا، يمثل الإبداع التنظيمي أحد العوامل المهمة في تطوير المؤسسات العامة، التي تحاول مواكبة التقدم المتسارع في البيئتين المحلية والدولية. وهذا بدوره يحتم على تلك المؤسسات أن على تتوجه نحو أساليب الإبداع التنظيمي لتحقيق أهدافها، وأن تتخذه منهجاً جديداً في عمليات التطوير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي هو تبني الأفكار والسلوكيات الجديدة التي يتم تطبيقها في المنظمة، سواء كان ذلك في خلق منتجات أو خدمات جديدة، أو تكنولوجيا جديدة يتم استخدامها في العمل. إضافة إلى أن الممارسات الجديدة المستخدمة في تطوير منظومة العمل تعتبر من الممارسات الإبداعية الذي يتم تحقيقه من خلال تطبيق منهجية الإبداع التنظيمي. وبالتالي، فإن الإبداع التنظيمي يمكن استخدامه وتوظيفه في تحسين وتطوير أداء المنظمات العامة. وإيماناً بأهمية الإبداع التنظيمي في تطوير المنظمات بكفاءة وفاعلية فإن المشكلة البحثية لهذه الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية؟.

وفي ضوء ذلك، يمكن تجسيد هذا التساؤل الرئيسي في مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي العوامل التي تساعد على تعزيز الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة.
- 2- ما هو واقع الوضع التنظيمي الحالي القائم بالمؤسسات العامة المستقلة الأردنية، ودرجة توافقه مع خصائص وصفات ومقومات ومحددات الإبداع التنظيمي؟.
- 3- ما هي معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة وكيف يمكن التغلب عليها؟.
- 4- كيف يمكن دعم الإبداع التنظيمي للإسهام في تطوير المؤسسات العامة المستقلة لتطويرها؟.
- 5- هل يمكن تبني سياسة تطوير قائمة على الإبداع لبناء مؤسسات عامة مستقلة متطورة؟.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الإبداع التنظيمي بشكل خاص. حيث تؤكد الدراسات بأن السياسة الأخيرة لقائد التغيير ليبي مؤسسته هي سياسة منهجية للابتكار، وإن استثمار النجاح سيقود أجلاً أو عاجلاً إلى الابتكار الحقيقي (دراكر، 2004). وتظهر أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات العامة في توفير الخدمات العامة للمواطنين. وتقييم الوضع القائم فعلاً في المنظمات العامة وكيفية تعاملها مع الإبداع التنظيمي. ودور الإبداع في تطوير المنظمات والمؤسسات العامة المستقلة الأردنية بشكل خاص. وحادثة ظهور مفهوم الإبداع التنظيمي في أدبيات الإدارة. وإثراء أدبيات الإبداع التنظيمي وتطوير المنظمات لمساعدة الباحثين والدارسين مستقبلاً. وتقديم مقترحات لتخذي القرار للتعرف على مواطن الخلل في عمليات التطوير.

أهداف الدراسة

- 1- دراسة وتحليل مفهوم ومقومات الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقه في تطوير المنظمات.
- 2- التعرف على مقومات ومقومات الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.
- 3- دراسة مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة الأردنية.
- 4- التعرف الى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مقومات الإبداع التنظيمي وتطوير المنظمات العامة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر والمستوى العلمي والوظيفية وأخيراً الخبرة العملية).
- 5- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد بتقديم بعض الحلول حول كيفية الاستفادة من المنهج الإبداعي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية العامة يستند إليها الباحثون في إجراء دراسات مستقبلية.

فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والاطلاع على عدد كبير من الكتب والدراسات والبحوث التي أجريت على موضوع الإبداع وتطوير المنظمات في مختلف المؤسسات العربية والأجنبية، إضافة إلى الاطلاع على الدراسات الخاصة بمحل الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية. استطاع الباحث صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. وتم تحكيمها من قبل بعض الأكاديمين، وعينة من المستهدفين من الدراسة في بعض المؤسسات الأردنية محل الدراسة، إضافة إلى الاستعانة ببعض الدراسات السابقة لصياغة الفروض بشكل علمي دقيق يساعد في تحقيق هدف الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين مجالات الدراسة القائمة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة.
- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين مقومات الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل.
- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين معوقات الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مقومات الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة معنوية إيجابية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود علاقة معنوية إيجابية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل وبين معوقات الإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية السادسة: وجود علاقة طردية موجبة بين وعي القيادات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة وبين معوقات الإبداع التنظيمي.

التعريفات الإجرائية:

قام الباحث باستخلاص التعريفات الإجرائية بالاعتماد على المصادر الثانوية من كتب ومراجع ودراسات قام بها الباحثون في مجال الإبداع والابتكار، وتم استخلاص تلك التعريفات بما يتناسب وهذه الدراسة.

الإبداع التنظيمي: هو تلك الظاهرة التي تبدأ بتوليد الأفكار وتمر بعدة مراحل وعمليات مختلفة، تؤثر وتتأثر في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتقوم بتطوير التنظيم الداخلي للمنظمة أو حل للمشكلات التي تواجهها أو إيجاد منتجات وخدمات جديدة تتصف بالجدة والأصالة، يقوم بها الأفراد بشكل مستقل أو ضمن مجموعات عمل داخل التنظيم وينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

الابتكار: هو عملية وضع الأفكار الجديدة الخلاقة التي يولدها الأبداع موضع التنفيذ باستخدام آليات وأدوات كثيرة لتوليد وأنتاج كل ما هو جديد، بغض النظر عن ماهية الجديد.

مقومات الإبداع التنظيمي: هي المرتكزات الأساسية والعناصر الرئيسية التي يجب توافرها في المنظمة التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي لاكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين للتمكن من إطلاق قدراتهم وإبداعهم واستثمارها في تطوير المنظمات.

تطوير المنظمات: هي عملية طويلة المدى يقصد بها تطوير قدرات المنظمة الذاتية لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتستهدف تطوير كفاءة وفعالية الأُنسان والتنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تطوير الأداء: هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد والتنظيم إلى مستويات أفضل باستمرار لإنجاز المهام والقيام بأعباء ومسئوليات وواجبات الوظيفة وتحقيق الأهداف بصورة أكثر كفاءة ضمن الموارد المتاحة، وزيادة القدرات التنافسية للمنظمة والأفراد.

المنظمات العامة: هي كل مشروع ينشأ لأشباع حاجة عامة يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به لضخامة لما يتطلبه من موارد ومكانات.

المؤسسات العامة المستقلة: هي مرفق عام منح الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وغير هادفة للربح، وتضطلع بمهام محددة لتقديم خدمات للمجتمع وتوسعي لتحقيق المصلحة العامة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الإبداع التنظيمي

تعود جذور الإبداع إلى أنه أحد فروع علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. ويُوصف الإبداع بأنه عملية متواصلة ومعقدة، وتتطلب جهود متنوعة على مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، لتوفير آليات مختلفة وخيارات أكثر للمنظمات لتسهيل مهمتها الإبداعية في الحفاظ على الميزة التنافسية للوصول إلى القمة. فالإبداع هو العامل الحاسم في تحديد الطريقة التي نؤدي بها الأشياء. لا بل أن الإبداع التنظيمي هو ديناميكية خلاقة وجذرية وتدرجية تقوم على مستويات متعددة فردية وجماعية وتنظيمية تخضع لعوامل التحفيز، للاستجابة لدوافع الأفراد، بهدف التغلب على المعوقات التي تواجه تلك العملية. ويعتمد تحقيق الإبداع التنظيمي على مدى توافر المقومات الرئيسية للإبداع المتمثلة في مستوى الأفكار الجديدة والخلاقة والوسائل المبتكرة التي يولدها الأفراد، وعلى قيادة المنظمة في دعم وتبني تلك الأفكار، ولديها القدرة والمهارة على تمييز الإبداعات الانسانية لتعزيز روح المبادرة، وتنشيط وتفعيل الإبداع الفردي للوصول للإبداع التنظيمي.

مداخل ومستويات الإبداع التنظيمي

يعتبر مصطلح الإبداع من بين المصطلحات الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة، وعندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة فإنه يطلق عليه الإبداع الإداري أو الإبداع المؤسسي وأخيراً أطلق عليه الإبداع التنظيمي، وهو يحمل مضامين وتفسيرات متعددة (هيجان، 1999: 276). وهناك مداخل مختلفة لدراسة الإبداع، منها ما يركز على توليد الأفكار أو السلوك، أو العملية، أو أسلوب حل المشكلات. إضافة إلى صفات المبدعين، أو ابتكار ممارسات إدارية جديدة، وأخيراً الناتج النهائي من الإبداع. إضافة لذلك فقد تعددت أنواع الإبداع وجزئت إلى حقول صغيرة وتخصصات فنية دقيقة، منها الإبداع التراكمي والضماني والجذري، وأخيراً الإبداع الإداري (Brockhoff & others, 1999). وأيضاً الإبداع التعبيري، الإختراعي، التقني، الابتكاري، وإبداع الأُنثاق (Taylor & others, 2009). إضافة إلى الإبداع التجديدي والإبداع التخيلي (عبد العزيز، 2006: 36).

وهناك أيضاً ثلاثة مستويات لحدوث الإبداع، هي: (Andriopoulos & Dawson, 2009: 31)

- الإبداع الفردي: هو حالة فردية تعتمد على عنصري الإمكانات الخلاقة والسلوك الإبداعي.
- الإبداع الجماعي: وهو جهود جماعة معينة داخل المنظمة تعمل على تطبيق أفكارهم لتغيير الأشياء نحو الأفضل، لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.
- الإبداع التنظيمي: هو استثمار وتبني الإبداعات الفردية والجماعية على مستوى المنظمة وتنميتها.

مصادر ومراحل الإبداع التنظيمي

ينتج الإبداع التنظيمي من مصادر رئيسة داخلية وخارجية (Mohanty, 1999). أما المصادر الداخلية فتتولد من أفكار وإبداعات العاملين في المنظمة، إضافة إلى المعرفة التراكمية التي تُعد مصدرًا رئيسًا للإبداع التنظيمي. وأما المصادر الخارجية، فإنها تعود للبيئة المحيطة بالمنظمة، كالاقتراحات الخارجية، والبحوث والدراسات، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة، والموردين، والزبائن، والأحداث غير المتوقعة، والأفكار النمطية، والتعارض وعدم الانسجام، والرغبة في التغلب على الصعوبات، والتغير في هيكل الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والإدراك والمعارف (Drucker, 2006)، وأخيرًا الشركات الصغيرة التي تعتبر الأكثر إبتكارًا ومصدرًا رئيسًا للابتكار.

وتمر العملية الإبداعية بمراحل متعددة لاكتمالها وظهورها بصورتها النهائية المعبرة عن نضوج الفكرة الإبداعية، ومن ثم ترجمتها إلى واقع عملي ملموس. وقد ظهرت نماذج مختلفة ومتعددة لتحديد مراحل العملية الإبداعية، اعتمدت أربعة مراحل هي مرحلة الإعداد والتحضير، مرحلة البزوغ، ومرحلة الاستبصار أو الإشراق، وأخيرًا مرحلة التحقيق أو التحقق (Kellogg, 2003).

وحيث أن العملية الإبداعية معقدة ومتشابكة، وتمثل حركة ديناميكية مستمرة ومتداخلة يحدث خلالها تفاعلات مختلفة تؤدي إلى الانتقال من مرحلة لأخرى ومن إتجاه لأخر دون التقيد بخطوات محددة

مكونات الإبداع التنظيمي وسمات الحل الإبداعي

يتميز الحل الإبداعي ببعض السمات المختلفة عن الحلول التقليدية. حيث يتميز الحل الإبداعي بأنه ذو تكلفة ممكنة لتنفيذه، ويحقق عائدًا أعلى من تكلفته، وذو معيار كفاءة عالٍ، ويحقق سمعة علمية يضيفها للمنظمة، ويُحدث حجم تأثير كبير وخارج عن المألوف، وذو مرونة عالية، بمعنى إمكانية نقله وتطبيقه في أماكن أخرى. ويتمتع بسهولة أو بساطة في إجراءات العملية الإبداعية، ويحظى بقبول جميع العاملين له للمشاركة في تنفيذه. ويكون على درجة مخاطرة ممكنة، ونسبة أقل في عدم التأكد، إضافة إلى مستوى أقل من التعقيد. ويحدث في توقيت مناسب لظهور الإبداعات واستجابتها للمتطلبات الراهنة. ويجب أن يتمتع الحل الإبداعي بالقبول واستجابته للتحفيز لخلق منتجات جديدة، لزيادة درجة التفاعل الاجتماعي مع المنتجات الإبداعية بنسبة عالية.

فالإبداع لا يتولد من فراغ وإنما له أسس ومقومات تدفع به إلى الظهور. وهناك ثلاثة عناصر رئيسة تعتبر مكونات للإبداع هي الخبرة ومهارات التفكير والدوافع (Amabile, 1998). وزيادة الخبرة ترفع من القدرات الإبداعية ومهارات التفكير. في حين يؤكد آخرون بعدم ضرورة توافر شرط الخبرة لزيادة إبداعات الفرد، فهناك أفرادًا لا يتمتعون بخبرات كبيرة ويمتلكون قدرات إبداعية كبيرة. وهذا يؤكد بأن الإبداع ينتج من تفاعل أربعة عناصر رئيسة تشمل صفات الأفراد، والعمليات، والبيئة المحيطة، ومن ثم المخرجات التي تنتج العمل الإبداعي (Treffinger, 1994: 64).

العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

تواجه المنظمات تحديات جسيمة في مختلف المجالات، وتلك التحديات تشكل عوامل استثارة للإبداع. فالإبداع لا يمكن أن يولد في بيئة محبطة، بل يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. ووجود مدراء يقومون بتدليل العقبات لزيادة الاستجابة للإبداع، باستخدام أساليب التفكير الإبداعي لتنشيط الأفكار وإيجاد الحلول، والسماح بإيجاد رؤية للشخصية المبدعة والخلاقة لمساعدة الأفراد والمدراء لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية (Lockwood & Walton, 2008: 6).

ويُعد الإبداع والابتكار عملية واضحة المعالم وسهلة الانقياد، والتزام الإدارة العليا للمنظمة ضرورية للغاية لصحة عملية الإبداع التنظيمي (Harris, 2009). وتمثل العوامل المؤثرة في الإبداع بالتحدي، الحرية، الموارد، فرق العمل، تشجيع المشرفين، ودعم المنظمة (Amabile, 1998: 7). ويتأثر الإبداع التنظيمي أيضاً بالدوافع الشخصية للأفراد، والمناخ التنظيمي السائد. وتوفير الدعم التنظيمي للعملية الإبداعية (Palmon & Illies, 2004). وترتبط الدوافع والانتاجية بعلاقة وثيقة مع الإبداع (Flaherty, 2004). ويعتبر الدافع هو المحرك الذي يحدد ماذا سيفعل الشخص، وبدونه تضعف رغبة الفرد في العمل أو تنفيذ أية أفكار إبداعية أو تقديم أية اقتراحات للتحسين (Parker, 2008).

ومن العوامل المؤثرة على الإبداع بعض المعوقات المتمثلة في البيئة المحيطة بالفرد، سواء كانت معوقات تنظيمية تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها. أو معوقات شخصية وذهنية ونفسية متعلقة بالفرد نفسه (القحطاني، 2007). وهناك أيضاً معوقات تتمثل في الثقافة المجتمعية كالعادات والتقاليد والقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، وبناء علاقات حسنة مع الآخرين. إضافة للمعوقات التنظيمية المتمثلة في الالتزام الحر في الأنظمة واللوائح وهيمنة القادة غير الفعالين، وأخيراً بعض الأسباب النفسية والعاطفية وتتمثل في الخوف من الفشل أو نقص الثقة بالنفس (النفيعي، 2005). وتتمثل معوقات الإبداع التنظيمي في الوطن العربي بهيمنة النظرة القانونية والتقليدية، وهيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية، وهيمنة النظرة التقليدية للربحية (عساف، 1995).

والخلاصة فإنه من الصعب أن تنتفي معوقات الإبداع نهائياً مهما بذلنا من جهود، ولكن هناك درجة مقبولة من المعوقات يمكن التكيف معها وعض الطرف عنها. والقيادات الإدارية مطالبة بوضع الاستراتيجيات المناسبة للحد من تلك المعوقات، لتوفير بيئة مناسبة وظروف ملائمة للمبدعين.

مفهوم أهمية تطوير المنظمات العامة

تتميز المنظمات بأنها الشكل المؤسسي والتنظيمي السائد في جميع قطاعات الدولة، وفي جميع المجتمعات المعاصرة بلا استثناء. باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي تقوم بتلبية وإشباع الاحتياجات الإنسانية العامة والتنموية للمجتمعات، كالمدارس، والمستشفيات، والشركات، والوزارات، وغيرها. ويقصد بالمنظمة في أبسط أشكالها هي التي تقوم بتحقيق أهداف معينة مشتركة من خلال مجموعة من الناس وغيرها من الموارد. بينما يعتبر التنظيم هو أداة الإدارة لتحقيق تلك الأهداف، وتتحدد به الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، والإنسجام اللازم لتنفيذ الأعمال على أحسن وجه (أفندي، 2005: 79).

أما عند الحديث عن المنظمات العامة، فغالباً ما يشار إليها بالإدارة العامة ويقصد بها المنظمات الحكومية بأشكالها المختلفة التي تقوم بتنفيذ الخطط الحكومية والأسهام بتحقيق التنمية الشاملة المستدامة. كما وتعرف المنظمات العامة بأنها كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وامكانيات، أو لقلّة أو انعدام الربح الممكن تحقيقه في المدى القصير (شريف، 1999: 39). وهذا يبين الأهمية الكبرى للمنظمات العامة. ويُفرض مفهوم تطوير المنظمات إلى معانٍ كثيرة. ولتوضيح هذا المفهوم يمكن تقسيمه لجزئين: الأول «التطوير» ويوحى بالتغيير والنمو. والثاني «المنظمة» وتعني التقاء مجموعة من الناس والموارد لتشكيل تنظيم. وببساطة يتضح لنا أن مفهوم تطوير المنظمات، هو ممارسة تغيير الإنسان والتنظيم لتحقيق تطوير إيجابي. وهذا المعنى يُعد تطوير المنظمة ظاهرة صحية طبيعية.

ويُعرف تطوير المنظمة بأنه تدخل مخطط يهدف لتحسين الكفاءة الفردية والتنظيمية وفعاليتها (Fitz-enz & Davison، 2002: 315). ويُنظر إليه بأنه عملية يتم فيها استخدام الممارسات والعلوم السلوكية لمساعدة المنظمات على تحقيق فعالية أكبر، وزيادة الإنتاجية وفي نوعية الخدمات، وتطوير المنتجات، أو تطوير النظام بأكمله في جميع وحدات المنظمة.

أهداف ومبررات تطوير المنظمات

يعتبر تطوير المنظمات مجال واسع للغاية يمكن تطبيقه في جميع المنظمات على اختلاف أشكالها، بهدف إدخال تحسينات جديدة على المنظمة بشكل مخطط، تشمل الأفراد والمجموعات والهيكل وأساليب العمل والإجراءات وأخيراً المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. وتقوم عملية تطوير المنظمات على مبررات كثيرة، وتتضمن تنظيم الهياكل الوظيفية، إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، إدارة الصراع، تطوير السياسات والإجراءات والعمليات التي من شأنها تحسين عمليات المنظمة، وإيجاد نظم تغذية عكسية عن الأداء الفردي والمؤسسي (McClean، 2006: 26).

إن عملية تطوير المنظمات ليست هدفاً بحد ذاته، ولا رفاهة إدارية، وإنما هي حاجة ملحة وضرورية تساعد المنظمات على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. وقد تعددت أسباب التغيير والتطوير، يأتي في مقدمتها القوانين والتشريعات الحكومية، العولمة، الأحداث السياسية والاجتماعية الكبرى، التقدم التكنولوجي، النمو المؤسسي

والتوسع، والتقلبات في دورة حياة المنظمة (15: Dawson, 2003). أما داخلياً فهناك عدة عوامل تدفع باتجاه التطوير أهمها (المنتج، الخدمة) التي تقدمها المنظمة، التغيير التنظيمي، تغير قيم وحاجات العاملين، التأثير الاقتصادي، وأخيراً العوامل التنظيمية (643: Pierce & others, 2002). وأيضاً إدخال نظم متطورة، الدمج مع منظمات أخرى. إضافة إلى تدني معنويات العاملين، والخوف من حدوث أزمة داخلية، وتدني الأرباح، فأن التغيير يصبح حقيقة ولا بد منه (حريم، 2010).

مراحل ومستويات عملية ومتطلبات نجاح تطوير المنظمات

توصف عملية تطوير المنظمات بأنها عملية مستمرة وجهود منظمة، تقوم على نماذج مختلفة وتسير وفق مراحل وخطوات مختلفة هي، الإذابة، التغيير، وإعادة التجميد (McMillan, 2008). ويتم تنفيذ تلك العملية عبر برنامج زمني، يتضمن عدة مراحل تشمل تشخيص المشكلة، وتصميم الحلول، وضع خطة العمل، التنفيذ، والتقييم (Miner, 2007:253). في حين يعتقد آخرون بأن تلك العملية تمر مراحل مختلفة، تبدأ بالشروع ثم التعاقد فالتشخيص، يليها التغذية العكسية، وبعد ذلك تخطيط التغيير، ثم التدخل، وأخيراً التقييم (Burke, 2002).

وتفرض المتغيرات الكثيرة التي تحيط بالمنظمات ضرورة تطوير ذاتها باستمرار لمواجهة التغيرات في نظم العمل، التكنولوجيا الحديثة، متطلبات الزبائن، إضافة إلى تنوع الأسواق واحتدام المنافسة. وتشمل مجالات التطوير، الأهداف والاستراتيجيات، السياسات والقواعد والنظم والأنشطة التي تمارسها المنظمة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية وإمكاناتها وقدراتها (عصفور، 2008: 34). وتهدف تلك العملية إلى تحسين كفاءة التنظيم وفعاليتها من خلال تطوير أدوات ووسائل إنتاج السلع والخدمات في سبيل تحقيق أهدافه. وباعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية. فإن هناك عوامل وعناصر مختلفة تؤثر في عملية تطوير المنظمة أهمها الهيكل التنظيمي، البيئة والثقافة التنظيمية، ورؤية قيادة المنظمة، وقيم العمل والاتجاهات والسلوك، والانجازات التنظيمية (Huang & others, 2009). فإن نجاح عملية تطوير المنظمة يتوقف على دعم وتأييد القادة الإداريين، وتحديد الأهداف، وتوافر المناخ التنظيمي الملائم، وإشراك العاملين، وبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستعود عليهم.

ونخلص إلى القول بأن عملية تغيير وتطوير المنظمة تواجه صعوبات ومعوقات كثيرة، ويجب على إدارة المنظمة التخطيط باتخاذ الآليات المناسبة لمواجهة تلك العقبات بأفضل الطرق التي تقلل من المقاومة لنجاح عملية التطوير في سبيل تحقيق أهدافها.

ثانياً - الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (Awamleh, 1994)، بعنوان «الإبداع الإداري في المنظمات العامة الأردنية»، وهدفت إلى كشف الاتجاهات الإدارية نحو الإبداع، وتحليل المشاكل المتعلقة بالإبداع الإداري في القطاع العام الأردني. وكان من أهم نتائجها عدم وجود علاقة بين الإبداع والمتغيرات الديموغرافية، وأن أكثر معوقات الإبداع هي المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

دراسة (عساف، 1995)، بعنوان «الإبداع الإداري في المنظمات العامة الأردنية»، وهدفت إلى تحليل مقومات الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية. وكان من أهم نتائجها أن الإبداع هو حالة بشرية وطاقية كامنة داخل الفرد، وهناك اختلاف في قدرة الأفراد والمنظمات على توفير عوامل استثارة الإبداع في المنظمات الإدارية، ومقاومة معوقات الإبداع، كما أن تنمية مهارات وقدرات العاملين على خلق المشكلات وحلها يساعد على تحقيق الإبداع وتنميته.

دراسة (السميري، 2003)، بعنوان «العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة»، وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة. وكان من أهم نتائجها أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات المبحوثة، كما وأظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.

دراسة (عوض، 2013)، بعنوان «أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان»، وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم في تلك المؤسسات. وكان من أهم نتائجها أن المؤسسات المبحوثة تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

دراسة (وهيبة، 2014)، بعنوان «مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية»، وهدفت إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات الرياضية، وهو مطلب أساسي لمواكبة التطورات والتغيرات والنهوض بالمؤسسات الرياضية. وفي الوقت ذاته لازال الإبداع لا زال محدوداً ويواجه مجموعة من المعوقات.

دراسة (علي والحاكم، 2015)، بعنوان «العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية»، وهدفت إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في الخرطوم، والتعرف واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري. وكان من أهم نتائجها توفر مقومات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وأن هناك معوقات مختلفة لممارسة الإبداع الإداري.

دراسة (المصري وعابدين، 2017)، بعنوان «دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية»، وهدفت إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في قطاع غزة، وقدرة تلك الشركات على تحقيق الميزة التنافسية. وكان من أهم نتائجها وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وأن التغيير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى للتغيير في مكونات الإبداع الإداري.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Woodman & Others, 1993)، بعنوان «نحو نظرية للإبداع التنظيمي»، وهدفت إلى تطوير الإطار العام لمفهوم الإبداع التنظيمي عبر الدوافع التنظيمية للوصول إلى إبداع تنظيمي يتمثل في توليد المنتجات والأفكار، وإجراءات العمل والعمليات الجديدة. وكان من أهم نتائجها وجود علاقة بين المنتجات والخدمات المصرفية والأفكار وإجراءات العمليات الجديدة وبين الإبداع في المصارف المبتكرة. كذلك فإن إبداعات الأفراد داخل المصرف لها علاقة بالعديد من المتغيرات الفردية كالقدرة على التفكير الإبداعي والتأثيرات الاجتماعية والمتغيرات المتعلقة بجماعات العمل، وأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تؤثر على عمليات الإبداع.

دراسة (Newton, 1998)، بعنوان «الإبداع الإداري في كندا»، وهدفت إلى التعرف على الأسس المعتمدة في استخدام الإبداع، وكان من أهم نتائجها أن نسبة مرتفعة من الشركات تتبع الأساليب التقليدية في استخدامها للإبداع، وتمارس الإبداع على نطاق ضيق، وهناك نسبة بسيطة من الشركات التي شملتها الدراسة تمارس الإبداع المبني على المشاركة، وأيضاً هناك ضئيلة من الشركات تمارس الإبداع المبني على أساس التعويض.

دراسة (McFadzean, 1999)، بعنوان «تعزيز التفكير الإبداعي في المنظمات»، وهدفت إلى بيان كيفية قيام المنظمة بتشجيع الإبداع عن طريق تنمية ثقافة الإبداع داخل الشركة. وكذلك تناقش مجموعة من أساليب الحل الإبداعي للمشكلات، ومد وتوسيع النموذج الفكري. وكان من أهم نتائجها التأكيد على أن الإبداع والابتكار في حل المشكلات يعتبران في غاية الأهمية بالنسبة للشركات التي ترغب في اكتساب ميزة تنافسية والتحلي بالمرونة.

دراسة (King, 2008)، بعنوان «قياس إبداع الشرطة»، وهدفت إلى التحقق من مفاهيم الإبداع التنظيمي وقياسه لدى رجال الشرطة. وقد شملت الدراسة 431 قسم شرطة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم دراسة الإبداع الجذري، والإبداع الفني والإبداع الإداري، والإبداع التقني، والإبداع المبرمج. وكان من أهم نتائجها أن الإبداع التنظيمي لدى الشرطة ليست ذات بعد واحد، وأنه يقسم إلى أجزاء صغيرة يعتبر كل منها إبداعاً.

دراسة (Mostafa & El-Masry, 2008)، بعنوان «معوقات الإبداع التنظيمي من منظور مدراء التسويق»، وهدفت إلى استقصاء إدراك مجموعة من مدراء التسويق في كل من بريطانيا ومصر حول العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع التنظيمي في المنظمات التي يعملون بها. وكان من أهم نتائجها أن المدراء المصريون يختلفون عن الإنجليز في اتجاهاتهم نحو معوقات الإبداع التنظيمي، وأن هناك علاقة قوية بين الجنس والعمر باتجاه معوقات الإبداع التنظيمي.

دراسة (Sadi & Al-Dubaisi, 2008)، بعنوان «الإبداع التنظيمي من وجهة نظر مدراء التسويق التنفيذيين في السعودية»، وهدفت إلى دراسة أهمية معوقات الإبداع التنظيمي من وجهة نظر مدراء التسويق التنفيذيين في المنظمات السعودية، وتلك المعوقات هي الثقة بالنفس والمخاطرة، والحاجة إلى المطابقة، واستخدام الملخص، واستخدام التحليل المنظم، واستخدام التحليل المنهجي، وإنجاز المهمة، وأخيراً البيئة المادية. وكان من أهم نتائجها أن الثقة بالنفس وتحقيق المهمة من أهم معوقات الإبداع، وأن هناك وزن نسبي لكل من تلك المعوقات، ولا بد من تحفيز العاملين لتجاوز تلك المعوقات.

مناقشة الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم استعراضها، اتضح للباحث التالي:

- 1- أفادت الدراسة الحالية في تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي وإبرازه بشكل واضح. كما استفاد الباحث في تكوين صورة كلية في الإعداد لهذه الدراسة، وأن الإبداع التنظيمي يحظى بأهمية متزايدة، ويلعب دوراً غير عادي في عملية تطوير المنظمات العامة.
- 2- قادت الدراسات الباحث إلى تقديم إطار نظري شامل حول الإبداع التنظيمي وتطوير المنظمات. والتعرف على معوقات مختلفة للإبداع التنظيمي في المنظمات داخل البيئة العربية تحد من انتهاج السلوك الإبداعي في العملية الإدارية برمتها.
- 3- بعض الدراسات ركزت على مدى وجود الإبداع التنظيمي في المؤسسات واتفقت في مجملها على أهمية وجود مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة داعمة للإبداع في المنظمات.
- 4- أوصت الدراسات السابقة بضرورة زيادة البحث في مجال الإبداع التنظيمي للتعرف على أهميته بتطوير المنظمات العامة. حيث تناولت الدراسات التطوير التنظيمي بمعزل عن الفكر الإبداعي.
- 5- أظهرت الدراسات السابقة أهمية الإبداع للمنظمات، وبينت بأن الإدارة العليا هي أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، كما وأظهرت وجود مقومات رئيسة للإبداع التنظيمي، وأيضاً هناك معوقات مختلفة تقف حجر عثرة أمام الاستفادة من الإبداع في تطوير المنظمات.
- 6- انفردت هذه الدراسة عن مثيلاتها في تناولها للإبداع التنظيمي بشكل إجمالي ودراسة أثره في تطوير المنظمات العامة، إضافة إلى تطبيق ذلك على المؤسسات العامة المستقلة الأردنية.

منهاجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان نماذج توزيع الظاهرة قيد الدراسة، ويحاول الباحث من خلاله تفسير مدى وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات المراد اختبارها.

مصادر جمع البيانات

تنوعت مصادر جمع البيانات المستخدمة في تغطية موضوع الدراسة إلى جانبين أساسيين هما الأسلوب النظري، وذلك بالرجوع إلى أدبيات موضوع الإبداع التنظيمي، بهدف التحديد الدقيق للمشكلة البحثية وأهميتها وأهدافها. وأسلوب المسح الميداني لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها من خلال أداة الدراسة لجمع البيانات.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع الدراسة الكلي من المؤسسات العامة المستقلة الأردنية التي تم اختيارها قصدياً، وبلغت تسع مؤسسات تمثل القطاعات المختلفة الاقتصادية والمالية والمرفقية والخدمية والتعليمية والثقافية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من من جميع القيادات الإدارية في تلك المؤسسات من درجة رئيس قسم وحتى مستوى مدير عام وبلغ حجم العينة (284) مفردة. كما هو في موضح في الجدول رقم (2).

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية وهي إستمارة الاستقصاء (الاستبانة). حيث تم تصميم أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الإبداع وتطوير المنظمات. وقد تكونت من مجموعة من المحاور والأسئلة والفقرات التي تقيس كل متغير من المتغيرات وبالتالي نستطيع اختبار الفرضيات من خلالها. وقد مرت عملية بناء الاستبانة بعدة مراحل هي:

الصياغة الأولية للأداة: قام الباحث في المرحلة الأولى بإعداد هيكل الاستبانة الرئيس بوضع المتغيرات الديموغرافية، ثم الأسئلة الرئيسة للأداة، ووضع العناصر الرئيسة فيها، والتصور حول ما يرغب الباحث به من معلومات يراد جمعها من المبحوثين. ثم صياغة العبارات التي تجيب على السؤال الرئيسي.

وللتأكد من صلاحيتها وخدمتها لأهداف الدراسة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين وأيضاً عينة من المستهدفين في المؤسسات محل الدراسة للتأكد من صحة محتوى الأداة ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة، والتأكد من سلامة اللغة في صياغة الأسئلة، للتأكد من وضوح الفقرات وإزالة الغموض فيها. وبعد ذلك تم تعديل الأسئلة والفقرات بناء على جميع الآراء وبما يتناسب وأهداف الدراسة حتى خرجت بصورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم جمع البيانات من خلالها.

واستناداً على ما تقدم، فقد تم تصميم الأداة بشكلها النهائي، وقد تم مراعاة شمولها لكافة جوانب الدراسة، وقد تكونت الدراسة من جزئين:

- الجزء الأول، ويقسم إلى قسمين: الأول يتضمن مقدمة تعريفية عن الموضوع وأهميته وأهدافه والتعليمات الخاصة بكيفية تعبئة الاستبانة، وتم تضمينها عنوان الدراسة وأسم الباحث والمشرف والجامعة. والقسم الثاني يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية وقد حددت بخمسة أجزاء على النحو التالي:

- 1- النوع (الجنس) ذكر وأنثى، والجزء الثاني: (العمر) وقد تم تحديدها بأقل من 30 عاماً ومن 30 عاماً إلى أقل من 40 عاماً، ومن 40 إلى أقل من 50 عاماً، وأخيراً من 50 عاماً فأكثر.
- 2- المستوى العلمي، وتم تحديده بحملة درجة الدكتوراه، والماجستير، والبكالوريوس / الليسانس، والثانوية العامة، ومن هم دون الثانوية العامة.
- 3- الوظيفة، وتم تحديده برئيس مجلس الإدارة، ومدير عام، ونائب أو مساعد مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم.
- 4- الخبرة العملية، وتم تحديده من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات على أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، ومن 20 سنة فأكثر.

- الجزء الثاني، ويتضمن مجموعة من الأسئلة تحتوي كل منها على مجموعة من العبارات تجيب على أهداف الدراسة، وعلى النحو التالي:

الحصول على دورات تدريبية منذ الالتحاق بالوظيفة وحددت بنعم ولا، وإذا كانت الإجابة بنعم، كم عدد البرامج التي حصل عليها وفي أي المجالات التي تم تحديدها ببرامج خاصة بالتنوير الإداري، والإبداع، وتطوير الأداء، والمهارات

الفكرية، والمهارات الإدارية، وأخيراً تم إفساح المجال ببرامج أخرى يتم ذكرها من قبل أفراد العينة، وهي متخصصة ولها علاقة بالعمل.

- 1- سؤال يتضمن عدد من العبارات التي تعكس مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي، وإلى أي مدى يتفق رأي المستجيبين مع هذه العبارات، وقد خصص لها (10) فقرات.
- 2- سؤال يتضمن عدد من مقومات الإبداع التنظيمي، وإلى أي مدى تتوافر هذه المقومات في المؤسسة التي يعمل بها الموظف، وقد خصص لها (30) فقرة تم تقسيمها إلى مقومات إدارية، وتتضمن عشر فقرات، ومقومات نفسية، وتتضمن عشرة فقرات، وأخيراً مقومات تنظيمية وتتضمن عشر مقومات.
- 3- سؤال مفتوح لرأي أفراد العينة يتضمن اختيار أهم ثلاث مقومات لا بد من توافرها في المؤسسة التي يعمل بها لتشجيع الإبداع.
- 4- سؤال أفراد العينة عن مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل، وإلى أي مدى يستفاد من الإبداع في عدد من المجالات وتم تحديدها (12).
- 5- سؤال حول معوقات التي تحول دون الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل، إلى أي مدى تعاني المؤسسة التي يعمل بها من تلك المعوقات. واحتوى هذا القسم على (16).
- 6- سؤال مفتوح ليختار أفراد العينة أهم ثلاثة معوقات مما ورد في السؤال السابق.
- 7- سؤال مفتوح يختار أفراد العينة من ضمن فقرات الأستبانة ما الذي يمكن تطبيقه في المؤسسة التي يعمل بها.

صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق الأداة هو التأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه يقيس فعلاً ما يراد قياسه، وقد تم استخدام أسلوبين لقياس صدق الأداة:

- 1- **الصدق الظاهري:** ويقصد به صدق المحكمين. ولتحقيق ذلك فقد تم عرض الأستبانة على مجموعة من المحكمين. وتم إجراء التعديلات المقترحة بناء على آراء المحكمين لتصبح أكثر فهماً لدى شرائح العينة.
- 2- **الصدق الداخلي أو صدق المحتوى:** ويقصد به تمثيل العبارات الموجودة في الأستبانة لأسئلة الدراسة. ولتحقيق ذلك فقد تم اعتماد درجة ارتباط (30%) بناء على معامل الارتباط ودرجة كرونباخ الفا تساوي ($a \leq 0.05$) واستبعاد الفقرات التي لم تحقق أكثر من ذلك، حيث أنها لا تعبر عن أسئلة الدراسة.

جدول رقم (1)

معاملات الاتساق الداخلي حسب مقياس كرونباخ الفا لمجالات الدراسة

المجال	معامل الثبات %
العبارات التي تعكس مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي.	0.823
العبارات التي تعكس مقومات الإبداع التنظيمي.	0.954
مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي.	0.911
المقومات التي تحول دون الاستفادة من الإبداع التنظيمي.	0.956
معامل الاتساق الكلي	0.825

- 3- **ثبات الأداة:** يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار باستخدام نفس أداة القياس على الأفراد أنفسهم في ظل نفس الظروف. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دل ذلك على نسبة ثبات قوي جداً. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بإيجاد معاملات الارتباط لمجاور أداة الدراسة، وبلغ معامل الاتساق الكلي (0.825). وهذه النسب أعلى من 70%، وبالتالي تكون درجة المصدقية مرتفعة، ويعكس ذلك ثبات كبير لأداة القياس. كما هو مبين في الجدول رقم (1).

توزيع أداة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة (284) مفردة، حيث تم توزيع (260) إستبانة على الوظائف القيادية العليا في تلك المؤسسات. والفرق بين حجم العينة وعدد الأستبانات الموزعة يعود لعدم سماح بعض المؤسسات بتوزيع الأستبانات

على القيادات فيها. ويبين الجدول رقم (2) مجتمع الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة. هذا وقد تم استعادة (227) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (87%) من الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (15) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وقد أدخل التحليل (212) إستبانة بنسبة (81%) من الاستبانات المستردة، وهي نسبة متميزة لغايات التحليل واستخراج نتائج بالامكان تعميمها.

جدول رقم (2)

يبين المؤسسات العامة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاستبانات المدخلة في التحليل

م	المؤسسة العامة	نشاطها	جهة الارتباط	حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة لم يوزع المستردة	الاستبانات المهملات	النسبة %
1	البنك المركزي الأردني	مالية	مجلس الوزراء	62	57	2	87.7%
2	هيئة مكافحة الفساد	مرفقية	مجلس الوزراء	25	23	1	68%
3	هيئة الاعلام المرئي والمسموع	ثقافية	مجلس الوزراء	14	13	1	85.7%
4	المجلس الأعلى للشباب	مالية	مجلس الوزراء	25	24	3	72%
5	هيئة الأوراق المالية	خدمية	مجلس الوزراء	22	20	1	86.3%
6	مؤسسة الضمان الاجتماعي	خدمية	وزير العمل	57	53	4	84.9%
7	مؤسسة الإقراض الزراعي	مالية	وزير الزراعة	43	40	2	90%
8	المعهد الوطني للتدريب	تعليمية	وزير تطوير القطاع العام	11	10	0	81.8%
9	مؤسسة تشجيع الاستثمار	اقتصادية	وزير الصناعة والتجارة	25	22	3	84%
	المجموع			284	260	24	81%

جدول رقم (3)

خصائص المبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المتغير النوع الاجتماعي	ذكر	102	48.1%
	أنثى	110	51.9%
العمر	أقل من 30 عاماً	18	8.5%
	30 – 40	56	26.4%
	41 – 50	111	52.4%
المستوى التعليمي	أكثر من 50 عاماً	27	12.7%
	دكتوراه	12	5.7%
المستوى التعليمي	ماجستير	68	32.1%
	بكالوريوس	125	59.0%
الوظيفة	ثانوية عامة	7	3.3%
	مدير عام	4	1.9%
	مساعد مدير عام	11	5.3%
الخبرة	مدير إدارة	82	39.2%
	رئيس قسم	112	53.6%
المجموع	لم يجب على السؤال	3	1.4%
	10 – 5	32	15.1%
	15 – 11	33	15.6%
المجموع	20 – 16	70	33.0%
	أكثر من 20	77	36.3%
		212	100%

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغايات استخراج النتائج فقد تم استخدام حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي لإستخراج النتائج، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والجدول التكرارية والنسبية.
- الأساليب الإحصائية التحليلية: إختبار (kmo) والذي يقيس مدى كفاءة العينة، واختبار كرونباخ ألفا، ومربع كاي χ^2 ، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار مان ويتي، وإختبار معاملات الأرتباط، واختبار Kruskal-wallis، وإختبار t.
- إجراءات معالجة الأستبانة: اعتمد الباحث في تحديد إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الرباعي لبيان درجة الموافقة من (1-4)، بحيث تكون الدرجة (1) دالة على أوافق تماماً، والدرجة (4) لا أوافق مطلقاً. وقد تم استبعاد درجة (محايد) أو (لا أعرف) بناء على رأي المحكمين لاستبعاد صفة الحياد.

وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) وصف جميع خصائص العينة. فقد بينت النتائج بأن غالبية أفراد العينة من الأناث بنسبة (51.9%)، أما الذكور

فقد بلغت (48.1%). وهذا يعطي مؤشراً بأن المؤسسات العامة المستقلة الأردنية تفسح المجال أمام الإناث للتعيين وتولي المناصب القيادية فيها.

أما العمر الفئة العمرية فقد تراوحت بين (41 – 50) عاماً مثلت الغالبية بنسبة (52.4%)، يليها في الترتيب الفئة العمرية ما بين (30-40) عاماً بنسبة (26.4%). مما يعني بأن مجموع هاتين الفئتين تشكلان (78.8%) من عينة الدراسة. وهذا يؤكد بأن من تولى المناصب القيادية أو الإشرافية مرتبطة بطول الخدمة ومرتبطة بتقدم العمر والخبرة في مجال العمل. أما من هم دون الثلاثون عاماً، فقد بلغت نسبتهم (8.5%) ويمثلون في العادة رؤساء الأقسام أو من يحملون درجات علمية عليا تؤهلهم لتسلم مواقع قيادية.

ويتضح بأن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (59%)، يلي ذلك حملة الماجستير ثم الدكتوراة، أما حملة الثانوية العامة فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة. وذلك لأن متطلبات الوظائف في جميع المؤسسات تشترط حصول الموظف على الدرجة الجامعية الأولى للوظائف العليا. أما حملة الثانوية العامة الذين يتبوؤون مراكز قيادية في المجالات الفنية أو قدامى الموظفين.

ويوضح الجدول كذلك بأن منصب رئيس قسم قد حاز على نسبة (53.6%). في حين أن منصب مدير عام جاء في المرتبة الأخيرة نسبة (1.9%). وبتفسير ذلك نجد بأن الإدارة الوسطى هي الفئة الغالبة على أفراد العينة، وهذا منطقي، حيث أن سعة الهيكل تكون في الإدارة الوسطى والدنيا، بينما تضيق في الإدارة العليا.

وأخيراً نجد أن توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة يتركز في الخبرة الطويلة ما بين (16-أكثر من 20) عاماً بنسبة (69%)، يليها أصحاب الخبرة المتوسطة وحل أصحاب الخبرة القصيرة في المرتبة الأخيرة. وهذه نتيجة منطقية لأن تولى المناصب في ثقافة الإدارة العربية عادة ما يكون من أصحاب الخبرات الطويلة.

وبتفسير تلك النتائج وتحليلها. نجد تركيزها في وسط منحني التوزيع الطبيعي من حيث العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي. ويمكن تحليل ذلك منطقياً منطقياً بأن تقدم القيادات الموظفين في السن يعني زيادة خبرته، مما يعني زيادة فرصته في تولى مناصب قيادية حسب الثقافة الإدارية العربية.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا الجزء تحليل البيانات التي تم جمعها من بتقسيمها على محاور الدراسة على النحو التالي:

أولاً- محور البرامج التدريبية

يوضح الجدول رقم (4) أن (56.1%) من أفراد العينة قد تلقوا بعض أنواع البرامج التدريبية المدرجة في أداة الدراسة وهي (التطوير الإداري، والإبداع، وتطوير الأداء، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية، وأخرى فنية متخصصة بمجال العمل)، في حين أن (43.9%) لم يتلقوا أية برامج تدريبية. وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام المؤسسات العامة المستقلة بالتدريب، إضافة لاستئثار القيادات العليا بالتدريب على حساب القيادات الإدارية في الإدارة الوسطى والدنيا.

وتعزى تلك النتائج إلى أن إتجاه القيادات العليا في تلك المؤسسات نحو التدريب منخفض، كذلك تبين النتائج إستئثار القيادات العليا بالتدريب دون غيرها، كذلك تبين النتائج بأن ارتفاع فترة عمل تلك القيادات في المؤسسة، تزيد من نسبة حصولها على برامج تدريبية.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب تلقيمهم برامج تدريبية

هل تلقيت برامج تدريبية؟	النسبة التكرار	النسبة المئوية
نعم	119	56.1%
لا	93	43.9%
المجموع	212	100%

وتبين النتائج بأن (54.3%) من أفراد العينة لم يتلقوا أي برامج تدريبية في مجال الإبداع. في حين أن مشاهدة واحدة بنسبة (0.6%) قد حصلت على (10) برامج، وأخرى على (15) برنامج. وهذا يعطي مؤشراً بأن الاتجاه نحو الاهتمام بالتدريب في مجال الإبداع في تلك المؤسسات ضعيف جداً.

وتعزى تلك النتائج إلى ضعف حصول القيادات الإدارية على برامج فنية أو تدريبية متخصصة لعدم تناسبها وطبيعة عملهم، وأن من يحصلون عليها تأتي ضمن متطلبات عملهم. ويمكن استخلاص بعض النتائج من تحليل هذا السؤال على النحو التالي:

- 1- ضعف اتجاه المؤسسات العامة المستقلة نحو التدريب، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:
 - ضعف العائد من التدريب.
 - ارتفاع كلفة التدريب.
 - الإجراءات الإدارية والقيود التنظيمية.
- 2- زيادة اهتمام المؤسسات العامة المستقلة بالتدريب في مجال التطوير الإداري أكثر من الإبداع.
- 3- استئثار القيادات العليا في تلك المؤسسات بالبرامج التدريبية على حساب الفئات الأقل.
- 4- ضعف الاتجاه العام نحو الاهتمام بالبرامج التدريبية في مجال الإبداع.
- 5- تركيز عدد البرامج التدريبية المتعددة التي حصل عليها العاملون في تلك المؤسسات بعدد ضئيل جداً من القيادات الإدارية ويكاد ينحصر بنسبة (10 %) بالمتوسط العام.

ثانياً- محور مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول رقم (5) تكرار إجابات أفراد العينة على فقرات السؤال مرتبة حسب الأهمية ودرجة التقدير. ونجد من الجدول بأن النسبة الأعلى من أفراد العينة يعتقد بأن مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي هو بالدرجة الأولى سلوك ينتج من تفاعل استعدادات الفرد مع قدراته وخبراته يتمثل في إنتاج جديد ومفيد ومتميز.

وبتفسير تلك النتائج، نجد بأنه قد جاء متوافقاً ويؤيد ما تم طرحه في الإطار النظري حول مفهوم الإبداع التنظيمي، بأنه عملية توليد الأفكار بالدرجة الأولى. وأيضاً هو عملية سلوكية إنسانية تعمل على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل خلق منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

وبتفسير تلك النتائج يرى أفراد العينة بضرورة وجود رسالة واضحة للمؤسسة، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية، تعتبر من العناصر الرئيسية لمقومات الإبداع التنظيمي. وتلك النتائج تدل أيضاً بأن عدم وجود تلك العناصر يعتبر من معوقات الإبداع التنظيمي، ويضعف إبداع العاملين.

وبتقييم النتائج، نجد بأنها تتقارب إلى حد كبير مع ما جاء في الإطار النظري بأن الرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة عادة ما تشكل أحد المقومات الرئيسية للإبداع التنظيمي. وكذلك فإن إشراك العاملين بعملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى مضاعفة إحساسهم بالمسئولية تجاه مؤسستهم فيشكل لديهم الدافع لخلق الأفكار الإبداعية لحل تلك المشكلات. إضافة لذلك فإن الحوافز مثيرة للدوافع، والتوجه نحو التميز يعتبر من المقومات الرئيسية لخلق بيئة إبداعية تساعد العاملين على توليد الأفكار التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز. أضف إلى ذلك بأن إحساس العاملين بالأمان الوظيفي والاستمرارية في العمل يدفع بهم إلى الإبداع والابتكار.

ويوضح نتائج إختبار تحليل التباين الكلي بأن هذا السؤال قد تم تقسيمه في البداية إلى ثلاثة مقومات رئيسية هي المقومات الإدارية، والنفسية، والتنظيمية، وبتحليل السؤال باستخدام التحليل العاملي تبين بأنه يمكن تقسيم هذا السؤال إلى خمسة عوامل (مقومات) بدلاً من ثلاثة، وهي إضافة مقومات متعلقة بالموارد البشرية، وأخرى مقومات متعلقة بتوجهات المؤسسة. وهذا يعني بأنه يمكن إعادة النظر في مقومات الإبداع التنظيمي وتقسيمها إلى مجموعات أخرى وإضافة عناصر جديدة. وعلى الدراسات اللاحقة إعادة صياغة تلك المقومات للتوصل إلى نسبة أعلى من هذه المقومات للتعرف بالضبط على المقومات الرئيسية للإبداع التنظيمي.

ثالثاً - محور مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي

بالنظر إلى الجدول رقم (12) نجد بأن أهم العناصر التي يمكن الاستفادة منها في مجال الإبداع التنظيمي تركزت على إبتكار وتطوير البيئة التنظيمية بالدرجة الأولى، وتغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل بالدرجة الثانية. أما الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تحسين تطوير جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرتبة الثالثة، مما يستنتج منه بأن العاملين يركزون أهمية البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع والابتكار، ومن ثم على تغيير وتطوير السلوك

الأنساني في المؤسسة قبل تطوير السلع والخدمات. وهذا بحد ذاته نقطة إيجابية بأن توفير مناخ تنظيمي وبيئة داعمة للإبداع. ومن ثم يمكن الاهتمام بتوليد الأفكار الجديدة والخلاقة التي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات. ويعني ذلك بأن أفراد العينة يعتقدون بأن الأنظمة البيروقراطية تحكمها قوانين وأنظمة لوائح وإجراءات يصعب معها التطوير داخل المؤسسة، ولا بد من تغيير تعديل التشريعات.

أما نتائج اختبار تحليل التباين الكلي لاختبار التحليل العاملي لمجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل. فقد بينت النتائج بأن مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل هي معامل واحد. ويمكن للدراسات اللاحقة إضافة عناصر جديدة لمجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي للوصول إلى نسبة أعلى من تلك المجالات في مجال العمل. وللتأكد من درجة كفاءة استجابة العينة، فقد تم إجراء اختبار (kmo)، فيما إذا كانت المتغيرات مرتبطة أم لا. وبينت النتائج بأن درجة كفاءة استجابة العينة مرتفعة وتعني درجة ارتباط عالية الدلالة بين فقرات السؤال.

رابعاً - محور معوقات الإبداع التنظيمي

بالنظر إلى الجدول رقم (13) الذي يحتوي عدداً من الفقرات التي تقيس بمجملها معوقات الإبداع التنظيمي.

وبتفسير النتائج يمكن ملاحظة تقارب إجابات أفراد العينة على معظم الفقرات، وأن الفقرة الوحيدة التي نالت أعلى نسبة هي محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل، وهذا يعني بأن العاملين يرون بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالعمل تحبط وتقتل الإبداع لديهم. كذلك فإن أفراد العينة يرون بأن التمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية هي أيضاً من أكثر المعوقات المهمة للإبداع التنظيمي. وذلك لأن الروتين والبيروقراطية والتمسك الحرفي بالقوانين والأنظمة تحد من إمكانية تقبل ودعم الأفكار الإبداعية للعاملين، وبالتالي تقلل من قدرة القيادات الإدارية على تبني الإبداعات.

أما نتائج اختبار تحليل التباين الكلي لاختبار التحليل العاملي لمعوقات الإبداع التنظيمي، فقد أظهرت بأن معوقات الإبداع التنظيمي تمثل معامل واحد وبلغت نسبته (63.625%). ويمكن للدراسات اللاحقة إضافة عناصر جديدة من معوقات الإبداع التنظيمي في مجال العمل للوصول إلى نسبة أعلى من تلك المجالات.

أيضاً بعد إجراء اختبار للتأكد من درجة كفاءة استجابة العينة، لمعرفة مدى درجة ارتباط المتغيرات. وقد بينت النتائج بأن درجة كفاءة استجابة العينة في هذا السؤال مرتفعة جداً وتعني درجة ارتباط عالية الدلالة بين فقرات السؤال.

خامساً - تحليل البيانات حسب معاملات الارتباط

تم إجراء اختبار معاملات الارتباط سبيرمان لجميع أسئلة الاستبانة الرئيسية للتأكد من معاملات الارتباط بين أسئلة الدراسة وبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة لمعرفة اثر المتغيرات الديمغرافية على رأي أفراد العينة على الأسئلة الواردة في أدة الدراسة. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بأثر المتغيرات الديمغرافية على مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي حسب معامل الارتباط سبيرمان يبين الجدول رقم (9) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات الديمغرافية وبين فقرات سؤال مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي، وقد أظهرت النتائج بأن الخبرة ترتبط بعلاقة عكسية مع الفقرة الأولى من مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي، وهي التوصل إلى كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار والعمليات والخدمات وهي عالية المعنوية، في حين أن النتائج لم تظهر أية علاقات ارتباط بين أي من المتغيرات الديمغرافية وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي.

وبتفسير تلك النتائج نجد بأن عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي يعكس ضعف أثر المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة على وعيهم لمفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي، باستثناء متغير الخبرة الذي يرتبط بعلاقة عكسية.

يبين الجدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات الديموغرافية وبين فقرات سؤال مقومات الإبداع التنظيمي. وقد أظهرت النتائج بأن العمر يرتبط مع الفقرة الثانية من السؤال وضوح الاستراتيجيات والسياسيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة، وفي الوقت ذاته فإن الوظيفة أيضاً ترتبط بعلاقة عكسية مع نفس الفقرة

من مقومات الإبداع التنظيمي. أيضاً هناك إرتباط عكسي بين الوظيفة وحرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة، إضافة لذلك هناك إرتباط بين الوظيفة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كذلك يبين الجدول بأن الوظيفية ترتبط بعلاقة عكسية بتوافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل. أيضاً ترتبط الخبرة مع نفس الفقرة بعلاقة. كما وترتبط الوظيفة مع تشجيع المنافسة بين فرق وجماعات العمل داخل المنظمة بعلاقة عكسية. كذلك فإن الوظيفة ترتبط بعلاقة عكسية أيضاً مع إتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء. إضافة إلى ذلك فإن الوظيفة ترتبط بعلاقة عكسية مع تبني المبادرات الفردية وحث الأفراد على التجديد والابتكار.

في حين لم تظهر النتائج أية علاقات إرتباط أخرى بين أي من المتغيرات الديموغرافية وبين مقومات الإبداع التنظيمي وخاصة العمر والمستوى التعليمي والخبرة باستثناء علاقتهما. كما وأن معظم العلاقات كانت عكسية بين المتغيرات الديموغرافية ومجال مقومات الإبداع التنظيمي. وهذا يوضح العلاقة القوية بين المتغيرات الديموغرافية وبين وعي القيادات الإدارية لمقومات الإبداع التنظيمي.

يبين الجدول رقم (11) نتائج إختبار معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات الديموغرافية وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل. ولم تظهر النتائج أية علاقات إرتباط بينهما، وقد يعود ذلك إلى أن المتغيرات الديموغرافية ليس لها تأثير على كيفية الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجالات العمل. وتفسير ذلك بأنه قد يعود ذلك لضعف اهتمام المؤسسات العامة المستقلة بالاهتمام بالإبداع التنظيمي.

يبين الجدول رقم (12) نتائج إختبار معامل إرتباط سبيرمان بين المتغيرات الديموغرافية وبين معوقات الإبداع التنظيمي، وأظهرت النتائج بأن العمر يرتبط بعلاقة عكسية مع قلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل، ومحدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فلم تظهر وجود أية علاقات بينها وبين معوقات الإبداع التنظيمي. أما الوظيفة فقد بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط واحدة فقط بينها وبين غموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة. أما الخبرة فقد بين الجدول بأن هناك علاقة إرتباط عكسية بينها وبين بعض الفقرات، في حين لم تظهر النتائج أية علاقات إرتباط أخرى بين أي من المتغيرات الديموغرافية وبين معوقات الإبداع التنظيمي. وهذا يؤكد بأن الإرتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين معوقات الإبداع التنظيمي ضعيفة ومستوى تأثيرها بسيط. وهذا يؤكد بأن المتغيرات الديموغرافية لا تعكس وعي القيادات الإدارية لمعوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة وأن أثر تلك المتغيرات ضعيف.

سادساً - تحليل أسئلة الدراسة حسب إختبار كروسكال - والز

تم إجراء إختبار كروسكال - والز للتأكد من إجابات أفراد العينة ولمعرفة الارتباطات بين المتغيرات الديموغرافية وبين مجالات الدراسة. وأظهرت النتائج الإختبار بين متغير النوع وبين المجالات الأربعة بأن العمر يرتبط بعلاقة مع مقومات الإبداع التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج أية علاقات إرتباط أخرى بين النوع وبين أي من مجالات الدراسة. أما العلاقة بين متغير العمر وبين المجالات الأربعة، فقد أظهرت النتائج ارتباط العمر بعلاقة مع معوقات الإبداع التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج أية علاقات إرتباط أخرى بين العمر وبين أي من مجالات الدراسة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين المجالات الأربعة، فقد أظهرت النتائج بأن المستوى التعليمي ليس له أية علاقات إرتباط مع مجالات الدراسة الأربعة.

وبين نتائج إختبار كروسكال - والز بين متغير الوظيفة وبين المجالات الأربعة، فقد أظهرت النتائج بأن الوظيفة ترتبط بعلاقة مع مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي، ومع مقومات الإبداع التنظيمي، في حين لم تظهر أية علاقات إرتباط بين الوظيفة وبين المتغيرات الديموغرافية. وأخيراً فقد أظهرت النتائج بأن الخبرة لا ترتبط بأية علاقة مع مجالات الدراسة الأربعة.

سابعاً - محور آراء أفراد العينة حول مقومات ومعوقات مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي

لقد اتاح الباحث فرصة لأفراد عينة الدراسة لإبداء رأيهم في إختيار أهم ثلاث مقومات وثلاث معوقات للإبداع التنظيمي من خلال ما ورد في أداة الدراسة، كما وترك لهم مجالاً في السؤال الأخير، لإبداء رأيهم من وجهة نظرهم فيما يمكن تطبيقه في المؤسسة التي يعملون بها. وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة على الأسئلة الثلاثة كانت النتائج على النحو التالي:

1- إخترمما سبق أهم ثلاث مقومات في رأيك يجب تو افرها في المؤسسة التي تعمل بها لتشجيع الإبداع؟

يبين الجدول رقم (13) أهم مقومات تشجيع الإبداع من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بناء على حصول العبارة على أكبر عدد من التكرارات. وبينت النتائج بأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هي أهم مقومات الإبداع التنظيمي. تلمها تحفيز وتشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم. وتحل تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين في المرتبة الثالثة. بينما يرى أفراد العينة بأن تبنى المؤسسة توجهات واضحة نحو العوامة واعتماد المؤسسة توجهات محددة نحو الخصخصة لا تمثل أحد مقومات الإبداع التنظيمي، ويعكس ذلك خوف من العوامة والخصخصة من أن تعصف بهم خارج العمل.

ونخلص إلى القول بأن إجابات أفراد العينة قد حددت مقومات الإبداع التنظيمي بناء على ما يرونه ويعتقدونه، وقد جاءت النتائج متقاربة في تفضيلاتهم وتحديدهم لمقومات الإبداع التنظيمي مع النتائج السابقة.

2- اخترمما سبق أهم ثلاثة معوقات تحول دون الإبداع التنظيمي؟

يبين الجدول رقم (14) أهم معوقات الإبداع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بناء على حصول العبارة على أكبر عدد من التكرارات. وبينت النتائج بأن ضعف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب قد حلت في المرتبة الأولى وهي أهم معوقات الإبداع التنظيمي. كذلك فإن ضعف نظم التحفيز حلت في المرتبة الثانية باعتبارها من المقومات المهمة للإبداع التنظيمي وضعف الاهتمام بها يعتبر معوقاً للإبداع التنظيمي. وجاء ثالثاً محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل، وهذا يطابق ما جاء في تحديد مقومات الإبداع التنظيمي. أما المرتبة الرابعة فقد حلت فقرة تداخل المهام والاختصاصات الوظيفية باعتبارها من المعوقات المهمة للإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة. وحلت محدودية اهتمام الإدارة العليا باكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة بالمرتبة الخامسة باعتبارها من المعوقات المهمة للإبداع التنظيمي. والفقرات الأخرى التي حصلت على نسب متدنية باعتبارها معوقات للإبداع التنظيمي.

جدول رقم (15)

أهم مقترحات مجتمع الدراسة فيما يمكن تطبيقه لتفعيل الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة الأردنية

م	العبارة
1	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2	زيادة نظم التحفيز
3	تحفيز وتشجيع الفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم
4	حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة.
5	تبنى نظم وسياسات لإدارة الموارد البشرية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.
6	تبنى المبادرات الجديدة والخلاقة
7	تطبيق سياسة التميز في أداء المؤسسة.
8	إتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء
9	الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي بحث ودراسة مشكلات العمل ومعالجتها
10	الاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
11	تعقد إجراءات ونظم العمل.
12	عدم التمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية التي تحكم عمل المؤسسة
13	توافر رسالة واضحة للمؤسسة.
14	وضوح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.

ونخلص إلى القول بأن إجابات أفراد العينة في تحديد معوقات الإبداع التنظيمي، قد توافقت مع تحديد جاءت متوافقة مع الإطار النظري للدراسة حول تحديد مقومات الإبداع التنظيمي، وتقاربت مع الأسئلة السابقة في أداة الدراسة، وهذا يؤكد صدق الإجابات.

3- من وجهة نظرك.. ما الذي يمكن تطبيقه في مؤسستك مما سبق؟

يبين الجدول رقم (15) أهم مقترحات العينة فيما يمكن تطبيقه في المؤسسة لتفعيل الإبداع التنظيمي، وقد تراوحت إجابات أفراد المجتمع حول ما ورد في تحديد مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية. ويظهر من الجدول السابق بأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب جاءت أكثر أهمية، تلاها تفعيل نظم الحوافز، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، أهم مقترحاتهم لتطبيقه في المؤسسات العاملين.

ويمكن القول بأن نسبة مرتفعة من أفراد العينة يرون بأن هناك مشكلة واضحة لديهم تتمثل في أنهم يرون من هم في سدة المسؤولية في تلك المؤسسات ليسوا في المكان المناسب لهم وأنهم يستحقون مكان أفضل. كذلك نجد بأنهم يعانون من مشكلة

الحوافز أيضاً، كما يعتقد أفراد العينة بأنه من الممكن تسهيل الإجراءات والتخفيف من تعقيدها قد يساعد في توفير بيئة مناسبة للإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة.

اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة والتعرف على مدى قبولها أو رفضها، وما علاقة ذلك بنتائج الدراسة، باستخدام اختبار معاملات الارتباط بين المتغيرات للتأكد من صحة الفرضيات. وعلى ضوء النتائج المتحققة يمكن قبول أو رفض الفرضيات بناء على نتائج معاملات الارتباط.

- 1- اختبار الفرضية الأولى: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وبين مجالات الدراسة القائمة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة.
 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي. بينت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان عدم وجود أية علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي. وعليه يتم رفض الجزء الأول من الفرض الأول.
 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وبين مقومات الإبداع التنظيمي. أوضحت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بأن الوظيفة ترتبط بعلاقة عكسية بمقومات الإبداع التنظيمي، في حين أن النتائج الأخرى لم تظهر أية علاقات ارتباط أخرى ذو معنوية. وعليه يتم رفض الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الثانية لعدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية وبين مقومات الإبداع التنظيمي باستثناء متغير الوظيفة الذي يتم قبوله.
 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل. بينت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بأنه ليست هناك أية علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي. وعليه يتم رفض الجزء الثالث من الفرض الأول.
 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وبين معوقات الإبداع التنظيمي. وقد أظهرت النتائج بأنه ليست هناك أية علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية وبين معوقات الإبداع التنظيمي. وعليه يتم رفض الجزء الرابع من الفرض الأول.
- وبناء على النتائج التي لم تظهر وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين مجالات الدراسة القائمة على الإبداع التنظيمي. فإنه يتم رفض الفرضية الأولى كاملة.

- 2- اختبار الفرضية الثانية: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مقومات الإبداع التنظيمي.

أظهرت النتائج أنّ كافة معاملات الارتباط بين مقومات الإبداع التنظيمي الإدارية والنفسية والتنظيمية مجتمعة وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ذو اتجاهين وهي عالية المعنوية، كذلك فإن كافة معاملات الارتباط بين المقومات ذاتها هي ذات دلالة إحصائية وذات معنوية عالية. مما يعني بأن هناك ارتباط عالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بين وعي القيادات الإدارية لمفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين وعيمهم بمقومات الإبداع التنظيمي، ويعكس قدرتهم على تحديد مقومات الإبداع التنظيمي الواجب توافرها في المؤسسات التي يعملون بها. وبناء على ذلك تقبل الفرضية الثانية.

- 3- اختبار الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل.

يظهر من الجدول رقم (6) نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل. بأنّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينهما. وعليه يتم قبول الفرضية.

وتعكس تلك النتيجة بأن لدى أفراد العينة من القيادات الإدارية دراية بمفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي مما يمكنهم من تحديد مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل.

4- اختبار الفرضية الرابعة: وجود علاقة معنوية إيجابية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي. وتظهر نتائج اختبار ارتباط معامل سبيرمان عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي. وعليه يتم رفض الفرضية.

وتعكس تلك النتيجة ضعف العلاقة بين وعي القيادات الإدارية لمفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي، ويعود ذلك إلى تباين آراء أفراد العينة لمفهوم ودلالة ومعوقات الإبداع التنظيمي.

5- اختبار الفرضية الخامسة: عدم وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل وبين معوقات الإبداع التنظيمي.

تبين النتائج عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي حسب نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان. وعليه يتم قبول الفرضية.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع النتائج السابقة، وتفسير ذلك بأنه في حال وجود مجالات للاستفادة من الإبداع التنظيمي فإن القيادات ستعمل على تذليل معوقات الإبداع التي تقف أمامهم.

اختبار مان ويتني لاختبار هل هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين النوع ومجالات الدراسة المختلفة:

جدول رقم (16)
اختبار مان ويتني بين النوع وبين مجالات الدراسة

المجال	النوع التكرار	الوسيط الرتبي	مان وتني	Z	قيمة P المحسوبة
مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي	ذكر	109.65	5289.0	-0.724	0.469
	أنثى	103.58			
مقومات الإبداع التنظيمي	ذكر	95.69	4507.0	-2.473	0.013
	أنثى	116.53			
مجالات استخدام الإبداع التنظيمي	ذكر	102.61	5213.500	-0.894	0.371
	أنثى	110.10			
معوقات الإبداع التنظيمي	ذكر	112.00	5048.500	-1.259	0.208
	أنثى	101.40			

$P \geq \alpha = 0.05$

يبين الجدول رقم (16) نتائج اختبار مان ويتني بين النوع وبين مجالات الدراسة المختلفة. وقد أظهرت النتائج بأنه ليس هناك أية علاقة ارتباط بين النوع (الجنس) وبين مجالات الدراسة وليس للنوع تأثير على مجالات الدراسة، باستثناء مجال مقومات الإبداع التنظيمي التي أظهرت النتائج بأن للنوع تأثير على تحديد مقومات الإبداع التنظيمي حيث أظهر اختبار مان ويتني بأنه ذات دلالة إحصائية وعالية المعنوية.

6- الفرضية السادسة: وجود علاقة طردية موجبة بين وعي القيادات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة وبين معوقات الإبداع التنظيمي.

عكست جميع الإجابات على مختلف الأسئلة والفرضيات بأن هناك علاقة طردية موجبة بين

وعي القيادات الإدارية وبين معوقات الإبداع التنظيمي، إذن قبول الفرضية. ويؤكد ذلك قدرة القيادات على تحديد معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وبالتالي من المفترض أن يكون لديهم القدرة على التخفيف والتقليل منها لتعظيم مستوى الاستفادة من القدرات الإبداعية للعاملين في تلك المؤسسات في عملية التطوير.

خلاصة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى بيان مدى توافر الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة الأردنية، من خلال تطبيقها على تسع مؤسسات، مثلت مختلف القطاعات الاقتصادية والمالية والمرفقية والخدمية والتعليمية والثقافية، وشملت 212 مفردة من القيادات الإدارية في تلك المؤسسات. بأن معظم أفراد العينة كانت من الإناث، وأن معظم نتائج وصف العينة تقع ضمن منحى التوزيع الطبيعي.

وأظهرت النتائج ضعف علاقات الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين محاور الدراسة. كما وبينت النتائج بأن هناك مقومات رئيسية للإبداع التنظيمي تتوفر فيها، وكذلك بينت وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تبني الإبداع التنظيمي في تلك المؤسسات. وأيضاً فإن هناك مجالات رحبة للاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة الأردنية. وتعزى تلك النتائج إلى حجم الحرية الناجم عن الاستقلال المالي والإداري الممنوح لتلك المؤسسات، الذي يوفر لها مساحة واسعة من الحرية بعملية اتخاذ القرار.

ويعود ذلك إلى درجة الحرية في اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية وكذلك مدى قدرتها على تبني الأفكار الإبداعية للعاملين في تطوير نظم العمل، وفي تطوير منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى المساهمة بالتطوير الداخلي لتلك المؤسسات. وبينت النتائج بأن القيادات الإدارية لديهم وعي كبير بمقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وكذلك كيفية الاستفادة من الإبداع التنظيمي في عملية التطوير. وفي الوقت ذاته بينت النتائج توافق ما جاء في الإطار النظري للدراسة حول إمكانية الاستفادة التطوير من أفكار العاملين لتطوير المؤسسات، وأيضاً أكدت بأن ما ينسحب على المنظمات الخاصة فإنه ينطبق على المؤسسات العامة، لتشابه ظروف عملها مع القطاع الخاص.

الاستنتاجات والتوصيات

مناقشة النتائج: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة بأن هناك تداخل واضح بين مفهومي الإبداع والابتكار، وعدم وضوح في مفهوم الإبداع التنظيمي. بينت الدراسة بأن مفهوم الإبداع يرتكز على توليد الأفكار، بينما الابتكار يركز على تنفيذها.

أوضحت الدراسة بأن الإبداع التنظيمي هو أحد العمليات الإدارية الرئيسة الواجب على المدير الاهتمام بها وممارستها. وتمر تلك العملية بمجموعة من المراحل يختلف عددها وتسلسلها من شخص لآخر، ويمكن للشخص الانتقال من مرحلة إلى أخرى ومن إتجاه إلى آخر دون التقييد بتسلسل المراحل، وكذلك يعتبر أحد الاستراتيجيات الرئيسة التي تقوم بدوراً متميزاً في عملية تطوير المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يواجه مجموعة من المعوقات في البيئة العامة للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يمكن أن يساهم في عملية تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية إذا تم استثمار إمكانات وقدرات العاملين فيها وتوجيهها بالاتجاه الصحيح وتقليل نسبة معوقات الإبداع التنظيمي في العمل.

على المستوى الميداني

- 1- توصلت النتائج إلى أن القيادات الإدارية تنظر للإبداع التنظيمي باعتباره سلوك ينتج من تفاعل استعدادات الفرد مع قدراته وخبراته ويتمثل في إنتاج جديد ومفيد ومتميز. كما وعكست وعي أفراد العينة إلى مفهوم الإبداع باعتباره التوصل إلى كل جديد أو مطور من الأفكار والعمليات والخدمات.
- 2- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين العبارة الأولى التوصل إلى كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار والعمليات والخدمات تعزى لمتغير الخبرة. ولم توجد علاقات ارتباط أخرى بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين المتغيرات الديموغرافية.
- 3- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين مقومات الإبداع التنظيمي باستثناء بعض الفقرات التي بينت وجود علاقة سلبية بينها وبين المتغيرات الديموغرافية. كما وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين العمر وبين وضوح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة، كذلك هناك علاقة ارتباط عكسي بينها وبين الوظيفة. وأيضاً بينت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسي بين الوظيفة وبين العديد من الفقرات، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين الخبرة وتوافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.
- 4- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين متغير العمر وبين الفقرات قلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل، ومحدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين من محور معوقات

الإبداع التنظيمي. وأيضاً أظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الفقرة الثانية غموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة وبين الوظيفة.

5- أوضحت النتائج بأن أهم مقومات الإبداع التنظيمي هي توافر رسالة واضحة للمؤسسة. وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وفي بحث ودراسة مشكلات العمل ومعالجتها، وتمكين المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل، وتوافر قيم وأنماط سلوكية تؤكد على أهمية الإبداع في المؤسسة، وتطبيق سياسة التميز في أداء المؤسسة. وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتبني المبادرات الفردية، وحث الأفراد على التجديد والابتكار، واتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء. وأخيراً حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة.

6- أظهرت النتائج بأن أهم معوقات الإبداع التنظيمي التي تواجه المؤسسات العامة المستقلة الأردنية، هي محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل، والتمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية التي تحكم عمل المؤسسة، وضعف الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ومحدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتبني نظم وسياسات إدارة العاملين غير مشجعة للأفراد على التفكير الإبداعي، وتباين وضوح رسالة المؤسسة للعاملين، وتداخل المهام والاختصاصات الوظيفية، ومحدودية اهتمام الإدارة باكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة، وضعف نظم التحفيز. وغموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة. وغياب روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل، وقلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية، وتشجيع المنافسة بين أعضاء فريق العمل. وتعقد إجراءات ونظم العمل، ووجود مناخ تنظيمي غير ملائم وثقافة غير داعمة للإبداع، والاعتماد على أساليب ومعايير غير موضوعية في تقييم الأداء.

7- أوضحت النتائج بأنه يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل، من خلال تغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل. وابتكار وتطوير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل في المؤسسة. وتحسين مستوى جودة السلع والخدمات، وتقديم أو تطوير منتجات وخدمات جديدة. وترشيد استخدام الموارد المتاحة. وكذلك فإنه يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير رسالة المؤسسة، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وتنمية واستثمار أفكار وإبداعات العاملين لتأسيس رأس مال فكري للمؤسسة. كما ويمكن أن يستفاد من الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين أداء العاملين، بما ينعكس على تطوير وتحسين أداء المؤسسة ككل، إضافة إلى تطوير نظم وأساليب عمل جديدة. وتوضيح النتائج بأن الاستفادة من الإبداع التنظيمي مرهون بالبيئة التنظيمية المناسبة للعاملين.

8- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الإبداع التنظيمي وبين تطوير المؤسسات العامة يعود لمجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل، حيث أن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تحسين البيئة التنظيمية للعاملين يساعد على توليد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة.

9- بينت الدراسة بأن الإبداع التنظيمي يمكن أن يساهم بعملية التطوير عند توافر المقومات الرئيسة للإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة.

10- أوضحت النتائج بأن الارتباط بين الإبداع التنظيمي وبين تطوير المؤسسات يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة تعمل على ضعف الاستفادة من الإبداع التنظيمي، ولا بد من تدليل تلك الصعوبات وتقليل حجم المعوقات لزيادة الارتباط بين الإبداع التنظيمي وبين تطوير المنظمة.

11- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة المستقلة الأردنية تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من تبني الإبداع التنظيمي، مما ينعكس سلباً على الاستفادة منه في تطويرها.

12- تتصاعد المطالب بتبني سياسة التميز في أداء المؤسسة القائمة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة الأردنية للمساهمة بتطويرها وتقديمها.

- 13- أظهرت الدراسة بأن المؤسسات العامة تحاول الاستفادة من الإبداع التنظيمي في عمليات التطوير نظراً لوعي القيادات الإدارية بأهمية الإبداع التنظيمي في عملية التطوير.
- 14- أظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مقومات الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.
- 15- بينت نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بأنه عند قياس مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي يمكن تصنيفه إلى عاملين، الأول المفهوم، والآخر دلالة الإبداع التنظيمي.
- 16- بينت نتائج تحليل التباين بأن مقومات الإبداع التنظيمي يمكن تقسيمها لخمسة مجموعات بدلاً من ثلاثة.
- 17- بينت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي. ولم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط بين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي.

التوصيات والمقترحات

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي لها دلالات واضحة في أساليب إدارة الإبداع التنظيمي، وفي الممارسات الفعلية للمدراء في تطوير مؤسساتهم. وعلى ضوء ذلك يستطيع الباحث أن يورد التوصيات التالية:
- 1- زيادة وعي القيادات الإدارية بدور الإبداع التنظيمي في عملية تطوير المؤسسات العامة المستقلة.
 - 2- ضرورة تسخير الإمكانيات المتوفرة في المنظمات لتشجيع العاملين على الإبداع، واستثمار إبداعات العاملين في المنظمة للمحافظة على الميزة التنافسية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.
 - 3- صقل خبرات المديرين والعاملين وتدريبهم ليقوموا بأنفسهم بعملية تطوير مؤسساتهم.
 - 4- الاهتمام بتحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستثارة دوافعهم لتوليد أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.
 - 5- زيادة مستوى مشاركة العاملين والمديرين في برامج تدريبية خاصة بالإبداع التنظيمي لزيادة قدراتهم ومهاراتهم على الاستفادة من هذا المفهوم، وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين.
 - 6- الأخذ بنظام الكفاءة والجدارة في تولية المناصب الإدارية وليس الاعتماد العمر وطول الخبرة.
 - 7- قيام الدراسات اللاحقة بإعادة صياغة مقومات الإبداع التنظيمي وتقسيمها إلى مجموعات أخرى، وإضافة عناصر جديدة لتلك الموجودة أصلاً للتوصل إلى نسبة أعلى من هذه المقومات، للتعرف بالضبط على المقومات الرئيسة والأساسية للإبداع في المنظمات.
 - 8- ضرورة الحد من معوقات الإبداع التنظيمي، لإفساح المجال للعاملين للإبداع والابتكار.

قائمة المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أفندي، عطية حسين. (2005). مبادئ الإدارة. ط 2. القاهرة: الناشر المؤلف.
- البشاشة، سامر. (2008). «أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 15 عدد 2، ص ص 213 – 257.
- الحميري، عباس حسين؛ الياسري، أكرم محسن. (2006). «تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي»، *مؤتمر المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مج 4، العدد 13، ص ص 1 – 48.
- الخوالدة، رياض عبد الله؛ الحنيطي، محمد فالح. (2008). «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية»، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 35، العدد 2، ص ص 320 – 342.
- السكارنة، د. بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السميري، حامد بن عاتق بن مرزوق. (2003). *العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في مدينة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز.
- الصفيان، فهد بن ناصر. (3002). *علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الصقية، فهد بن إبراهيم. (4002). *التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- العواد، د. فؤاد عبد الله؛ يوسف، أحمد حسن. (4241 هـ). *مدى تلبية مخرجات قسم الأساليب الكمية لاحتياجات سوق العمل في مدينة الرياض*، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع.
- الفاعوري، رفعت. (5002). *إدارة الإبداع التنظيمي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). *الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- المصري، نضال حمدان؛ عابدين، إبراهيم. (2017). «دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة»، *المجلة العربية للإدارة*، مج 37، ع 3، ص ص 97 - 117.
- الملحم، إسماعيل. (2003). *التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الإبداع والاتصال*. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله. (5002). «معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية»، *دراسات الخليج والجزيرة العربية*، العدد 16، السنة 31، يناير 2005، ص ص 11-48.
- حريم، د. حسين. (2010). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. الأصدار الثاني. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دراكر، بيتر. (2004). *تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين*، ترجمة د. إبراهيم علي الملحم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- رضا، حاتم علي حسن. (2003). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- روشكا، إلكسندرو. (1989). *الإبداع العام والخاص*. ترجمة غسان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت.
- شريف، علي. (1999). *إدارة المنظمات الحكومية*. الأسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد العزيز، د. سعيد. (2006). *المدخل إلى الإبداع*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عصفور، أمل محمد. (2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- علي، أمينة عبد القادر؛ الحاكم، علي عبد الله. (2015). «العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 16 (1)، ص ص 176 – 198.
- عوض، عاطف. (2013). «أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 29 العدد 3، ص ص 197 – 244.
- مسلم، علي عبد الهادي. (2005). «أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية»، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 45، العدد 2، ص ص 173 – 237.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1999). «معوقات الإبداع في المنظمات السعودية»، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 39، العدد 1، أبريل، ص ص 1 – 77.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1999) المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- وهيبة، قرماش. (2014). «مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية»، *مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي*، العدد 8، يونيو (جوان) ص ص. 13 – 21.

ثانياً: باللغة الإنجليزية:

- Amabile, M. Teresa. (1998). "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No.5, PP. 76 – 87.
- Amabile, M. Teresa. (1998). "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No.5, PP. 76 – 87.
- Amabile, Teresa M. et al. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 11, pp. 54 – 84.
- Andriopoulos, Constantine & Patrick Dawson. (2009). *Managing Change, Creativity & Innovation*. Sage Publications Ltd., London.
- Awamleh; Nail A. (1994). "Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan", *Journal Management Development*, Vol. 13 No. 9., PP. 52-60.
- Birkinshaw, Julian & Michael J. Mol. (2008). "Management Innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, PP. 825 – 845.
- Borghini, Stefania. (2005). "Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4, PP. 19 – 33.
- Brockhoff, Klaus; Alok K. Chakrabarti & Jurgen Hauschildt. (1999). *The Dynamics of Innovation*. Springer, Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
- Burke, Wyatt Warner. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications Inc., California.
- Chang, Su-Chao & Ming-Shing Lee. (2008). "The Linkage between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1, PP. 3 – 20.
- Chen, Zhizhong. (2006). "Organizational Innovation and Learning in the Biotechnological Industry", *International Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 6, pp. 29–38.
- Dawson, Patrick. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. Sage Publications Inc., California.
- Dewett, Todd. (2004). "Employee Creativity and the Role of Risk", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No., pp. 257 – 266.

- Drucker, Peter F. (2006). *Classic Drucker*. Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Fitz-enz, Jac & Davison, Barbara. (2002). *How to Measure Human Resources Management*. 3rd Ed., McGraw Hill, New York, p. 315.
- Flaherty, Alice W. (2004). *The Midnight Disease, The Drive to Write, Writers Block and the Creative Brain*. Houghton Mifflin Company, New York, p. 52.
- Heap, John. (2008). Innovation and Enterprise: The Foundation of Developing Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 6, PP. 434 – 439.
- Huang, Jen-Jen et al. (2009). "Using Organization Development Concept to Conduct Administrative Assessment of Health Promoting Schools in Taiwan", *International Electronic Journal of Health Education*, Vol. 12, PP. 86–98.
- Kellogg, Ronald T. (2003). *Cognitive Psychology*. 2nd Ed., Sage Publications, California.
- King, William R. (2008). "Measuring Police Innovation: Issues and Measurement, Policing", *International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 23, No. 3, PP. 303 – 317.
- Lockwood, Thomas & Thomas Walton. (2008). *Corporate Creativity: Developing and Innovative Organization*, Allworth Press, New York.
- Mclean, Gary N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., USA.
- McMillan; Elizabeth. (2008). *Complexity, Management and Dynamics of Change Challenges for Practice*. Routledge Publishing, New York.
- Miner, John B. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. M. E. Sharpe Inc., USA.
- Mostafa, Mohamed M. & Ahmed El-Masry. (2008). "Perceived Barriers to Organizational Creativity: A Cross-cultural Study of British and Egyptian Future Marketing Managers", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, PP. 81- 93.
- Olmstead, Joseph A. (2002). *Creating the Functionally Competent Organization: An Open System Approach*, Greenwood Publishing Group, Inc., USA.
- Osborne, Stephen P. & Kerry Brown. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organization*, New York, Routledge Publishers.
- Parker, Sharon K. (2008). *Designing a Proactive and Creative Workforce for the Innovation Era*. The Centre for Corporate Change, Australia, pp. 1 – 7.
- Pierce, J. L.; D. G. Gardner & R. B. Dunham. (2002). *Managing Organizational Change and Development Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, USA.
- Reiter-Palmon, Roni & Illies, Jody J. (2004). "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, Issue 1, pp. 55 – 78.
- Sadi, Muhammad Asad; Al-Dubaisi, Ali H. (2008). "Barriers to Organizational Creativity The Marketing Executives Perspective in Saudi Arabia", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 6, pp. 574 – 599.
- Taylor, Irving A. & J. W. Getzels. (2009). *Perspectives in Creativity*. 3rd Ed., Transaction Publisher, New Jersey.
- Treffinger, D. J. (1994). *Creativity, Creative Thinking and Critical Thinking: In Search of Definition*, FL: Center for Creative Learning, p. 64, Sarasota.
- Wierzbicki, Andrzej P. & Yoshiteru Nakamori. (2007). *Creative Environments*. New York, Springer – Verlag Berlin Heidelberg: 2007.
- Woodman, Richard W. (2008). "Creativity and Organizational Change: Linking Idea and Extending Theory", In: Zing Zhou and Christina E. Shalley, *Handbook of Organizational Creativity*, USA, Taylor & Francis Group, LLC.

الملاحق (جداول الدراسة)

جدول رقم (5)

مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	أوافق	0.5	1	3.3	7	64.6	137	31.6	67	التوصل إلى كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار والعمليات والخدمات.
3	أوافق	0.0	0	5.7	12	62.7	133	31.6	67	الوقوف على كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار.
2	أوافق	0.0	0	7.1	15	64.6	137	28.3	60	الإحاطة بكل ما هو جديد أو مطور من العمليات.
6	أوافق	0.5	1	10.8	23	58.5	124	28.8	61	الإتيان بكل ما هو جديد أو مطور من الخدمات.
4	أوافق	0.0	0	34.3	72	4.3	9	34.3	72	قدرات وإمكانات ذهنية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
8	أوافق	0.0	0	5.2	11	50.0	106	44.8	95	عملية متعددة المراحل ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة وينعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسة.
3	أوافق	0.5	1	6.1	13	62.7	133	30.7	65	عملية متعددة المراحل يمكن تطويرها على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.
1	أوافق	0.0	0	4.7	10	68.2	144	27.0	57	سلوك ينتج من تفاعل استعدادات الفرد مع قدراته وخبراته يتمثل في إنتاج جديد ومفيد ومتميز.
5	أوافق	0.0	0	2.4	5	60.0	126	37.6	79	عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة.
7	أوافق	1.4	3	14.7	31	54.5	115	29.4	62	العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم تكن قائمة من قبل.

جدول رقم (6)

مقومات الإبداع التنظيمي

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	أوافق تماماً	0.5	1	4.2	9	33.0	70	62.3	132	توافر رسالة واضحة للمؤسسة.
18	أوافق تماماً	0.5	1	6.6	14	45.0	95	47.9	101	وضوح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.
13	أوافق	0.9	2	13.7	29	53.6	113	31.8	67	توافر البيئة التنظيمية والثقافية الداعمة للإبداع.
14	أوافق	0.5	1	19.3	41	52.4	111	27.8	59	وضوح المهام والاختصاصات الوظيفية وعدم وجود تداخل أو تعارض بينها.
5	أوافق	0.0	0	17.9	38	59.0	125	23.1	49	توافر قيم وأنماط سلوكية تؤكد على أهمية الإبداع في المؤسسة.
15	أوافق	0.5	1	22.3	47	52.1	110	25.1	53	حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة.
17	أوافق	2.4	5	24.3	51	48.6	102	24.8	52	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
6	أوافق	0.9	2	19.9	42	58.8	124	20.4	43	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.
19	أوافق	0.0	0	16.2	34	44.8	94	39.0	82	توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.
8	أوافق	1.4	3	11.4	24	57.8	122	29.4	62	الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.
13	أوافق	2.4	5	23.1	49	53.3	113	21.2	45	تبنى نظم وسياسات لإدارة الموارد البشرية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.
3	أوافق	1.4	3	14.2	30	60.7	128	23.7	50	الاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
11	أوافق	0.5	1	16.5	35	56.1	119	26.9	57	تدعيم روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.
2	أوافق	0.0	0	14.6	31	61.8	131	23.6	50	تحسين علاقات العمل.
7	أوافق	1.9	4	20.4	43	58.3	123	19.4	41	تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.
11	أوافق	0.9	2	20.4	43	56.4	119	22.3	47	تشجيع المنافسة بين فرق وجماعات العمل داخل المنظمة.
12	أوافق	0.9	2	21.2	45	54.2	115	23.6	50	اتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء.
4	أوافق	1.4	3	22.6	48	59.4	126	16.5	35	تمكين المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات.
7	أوافق	1.4	3	21.3	45	58.3	123	19.0	40	تفويض المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لتطوير نظم وإجراءات العمل.
14	أوافق	1.4	3	20.9	44	52.6	111	25.1	53	تبني المبادرات الفردية، وحث الأفراد على التجديد والابتكار.
5	أوافق	0.5	1	21.2	45	59.0	125	19.3	41	تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي.

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	اوافق	0.5	1	19.8	42	60.4	128	19.3	41	الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي بحث ودراسة مشكلات العمل ومعالجتها.
12	اوافق	0.9	2	17.5	37	54.5	115	27.0	57	تحفيز وتشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
9	اوافق	0.5	1	16.1	34	57.3	121	26.1	55	تشجيع المرؤوسين على استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.
7	اوافق	2.4	5	20.8	44	58.0	123	18.9	40	إمكانية تحمل المؤسسة وقوع بعض الأخطاء من قبل العاملين في بعض الأحيان.
16	اوافق	2.4	1	20.8	59	58.0	108	12.3	25	تبني المؤسسة توجهات واضحة نحو العولمة.
20	اوافق	10.3	21	38.9	79	43.3	88	7.4	15	اعتماد المؤسسة توجهات محددة نحو التخصصية.
10	اوافق	1.9	4	25.0	52	57.7	120	15.4	32	ايجاد نظام يدعم التنافسية في المؤسسة.
5	اوافق	0.5	1	15.3	32	59.8	125	24.4	51	تطبيق سياسة التميز في أداء المؤسسة.
9	اوافق	0.9	2	21.7	46	57.1	121	20.3	43	تطبيق المؤسسة نظام لدعم الأفكار الجديدة.

جدول رقم (7)

مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5	اوافق	0.0	0	7.5	16	60.4	128	32.1	68	يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير ورسالة المؤسسة.
9	اوافق	0.0	0	7.1	15	56.6	120	36.3	77	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في إعداد الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
11	اوافق	0.5	1	5.2	11	52.8	112	41.5	88	يستفاد من الإبداع التنظيمي في تطوير نظم وأساليب جديدة للعمل.
3	اوافق	0.0	0	4.3	9	62.1	131	33.6	71	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تحسين مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
4	اوافق	0.0	0	7.6	16	61.6	130	30.8	65	يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تقديم أو تطوير منتجات وخدمات جديدة.
8	اوافق	0.0	0	7.1	15	56.9	120	36.0	76	يستفاد من الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين أداء العاملين
10	اوافق	0.5	1	5.7	12	55.7	118	38.2	81	تتحقق الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ككل.
4	اوافق	0.5	1	10.0	21	61.6	130	28.0	59	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في ترشيد استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة.
7	اوافق	0.0	0	9.4	20	59.9	127	30.7	65	يمكن الاستفادة لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
6	اوافق	0.5	1	8.7	18	60.1	125	30.8	64	يستفاد من الإبداع لتنمية واستثمار أفكار وإبداعات العاملين لتأسيس راس مال فكري للمؤسسة.
1	اوافق	1.0	2	8.1	17	63.2	132	27.8	58	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في ابتكار وتطوير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل في المؤسسة.
2	اوافق	0.0	0	10.9	23	63.0	133	26.1	55	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل.

جدول رقم (8)

معوقات الإبداع التنظيمي

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8	اوافق	10.8	23	32.5	69	39.6	84	17.0	36	تباين وضوح رسالة المؤسسة للعاملين.
10	اوافق	9.9	21	36.8	78	38.2	81	15.1	32	غموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.
10	لا اوافق	8.5	18	38.2	81	34.4	73	18.9	40	وجود مناخ تنظيمي غير ملائم وثقافة غير داعمة للإبداع.
8	اوافق	8.1	17	36.5	77	39.8	84	15.6	33	تداخل المهام والاختصاصات الوظيفية.
9	اوافق	0.5	15	0.5	70	0.5	82	20.4	43	محدودية اهتمام الإدارة العليا باكتشاف العناصر الخلافة المبدعة داخل المؤسسة.
4	اوافق	7.1	14	33.3	61	39.0	89	0.5	47	ضعف الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ترتيب الأهمية	درجة التقدير	لا أوافق مطلقاً		لا أوافق		أوافق		أوافق تماماً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	اوافق	6.6	14	27.4	58	50.5	107	15.6	33	محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.
3	لا اوافق	17.9	38	45.8	97	24.5	52	11.8	25	قلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.
5	اوافق	9.0	19	38.2	81	41.0	87	11.8	25	محدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين
5	اوافق	9.4	20	33.0	70	41.0	87	16.5	35	تبني نظم وسياسات إدارة العاملين غير مشجعة للأفراد على التفكير الإبداعي.
8	لا اوافق	11.3	24	39.6	84	37.3	79	11.8	25	تعقد إجراءات ونظم العمل.
11	اوافق	11.0	23	34.4	72	37.3	78	17.2	36	غياب روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.
7	لا اوافق	8.7	18	41.1	85	39.1	81	11.1	23	تشجيع المنافسة بين أعضاء فريق العمل الواحد.
12	لا اوافق	9.0	19	35.1	74	34.1	72	21.8	46	الاعتماد على أساليب ومعايير غير موضوعية في تقييم الأداء.
6	اوافق	6.2	13	31.4	66	41.0	86	21.4	45	ضعف نظم التحفيز.
2	اوافق	7.1	15	28.1	59	47.1	99	17.6	37	التمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية التي تحكم عمل المؤسسة.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي

العبارة	العمر		المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة
	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	
التوصل إلى كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار والعمليات والخدمات.	-0.099	0.145	0.047	0.500	0.076	0.277	-0.141*
الوقوف على كل ما هو جديد أو مطور من الأفكار.	-0.101	0.144	0.063	0.360	-0.014	0.841	-0.076
الإحاطة بكل ما هو جديد أو مطور من العمليات.	-0.125	0.070	0.003	0.962	0.061	0.382	-0.064
الإتيان بكل ما هو جديد أو مطور من الخدمات.	-0.016	0.820	0.040	0.564	-0.065	0.346	0.035
قدرات وامكانيات ذهنية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.	0.002	0.975	0.123	0.073	-0.030	0.665	0.010
عملية متعددة المراحل ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة وينعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسة.	-0.054	0.432	-0.027	0.696	-0.065	0.358	0.004
عملية متعددة المراحل يمكن تطويرها على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.	-0.024	0.729	0.026	0.711	0.065	0.351	-0.042
سلوك ينتج من تفاعل استعدادات الفرد مع قدراته وخبراته يتمثل في إنتاج جديد ومفيد ومتميز.	-0.003	0.962	0.076	0.273	0.46	0.512	0.070
عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة.	-0.105	0.127	0.020	0.772	-0.081	0.241	-0.115
العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم تكن قائمة من قبل.	0.045	0.511	-0.031	0.657	-0.101	0.144	0.052

* درجة المعنوية 0.05 ذو اتجاهين، ** درجة المعنوية 0.01 ذو اتجاهين.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين مقومات الإبداع التنظيمي

العبارة	العمر		المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة
	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	مستوى علاقة الارتباط المعنوية	
توافر رسالة واضحة للمؤسسة.	0.072	0.293	0.094	0.174	-0.008	0.906	0.075
وضوح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.	*0.145	0.035	-0.031	0.651	-0.179**	0.010	0.121
توافر البيئة التنظيمية والثقافة الداعمة للإبداع.	-0.065	0.344	0.048	0.486	-0.026	0.709	0.025
وضوح المهام والاختصاصات الوظيفية وعدم وجود تداخل أو تعارض بينها.	-0.032	0.648	0.006	0.931	-0.103	0.137	0.039
توافر قيم وأنماط سلوكية تؤكد على أهمية الإبداع في المؤسسة.	0.018	0.792	0.046	0.502	-0.077	0.271	0.086
حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة.	0.070	0.309	-0.046	0.507	-0.215**	0.002	0.074

العمر	المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العبارة
	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية						
0.870	0.011	0.011	-0.175*	0.410	-0.057	0.821	-0.016	0.821	-0.016	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
0.977	0.002	0.207	-0.088	0.695	0.027	0.821	-0.016	0.821	-0.016	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.
0.023	0.157*	0.044	-0.139*	0.949	0.004	0.081	0.120	0.081	0.120	توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.
0.054	0.133	0.095	-0.116	0.137	0.102	0.285	0.074	0.285	0.074	الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.
0.739	0.023	0.402	-0.058	0.357	0.064	0.860	-0.012	0.860	-0.012	تبني نظم وسياسات لإدارة الموارد البشرية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.
0.531	0.043	0.904	0.008	0.357	0.064	0.398	0.058	0.398	0.058	الاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
0.272	0.076	0.066	-0.127	0.519	0.044	0.694	0.027	0.694	0.027	تدعيم روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.
0.223	0.084	0.193	-0.090	0.856	-0.012	0.354	0.064	0.354	0.064	تحسين علاقات العمل.
0.581	0.038	0.531	-0.044	0.796	0.018	0.973	-0.002	0.973	-0.002	تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.
0.389	0.060	0.042	-0.141*	0.398	-0.058	0.480	0.049	0.480	0.049	تشجيع المنافسة بين فرق وجماعات العمل داخل المنظمة.
0.802	0.017	0.031	-0.149*	0.745	-0.022	0.296	-0.072	0.296	-0.072	إتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء.
0.512	0.045	0.980	0.002	0.530	0.043	0.958	0.004	0.958	0.004	تمكين المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات.
0.086	0.118	0.555	-0.041	0.170	0.095	0.265	0.077	0.265	0.077	تفويض المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لتطوير نظم وإجراءات العمل.
0.598	0.036	0.047	-0.138*	0.312	-0.070	0.519	0.045	0.519	0.045	تبني المبادرات الفردية، وحث الأفراد على التجديد والابتكار.
0.552	-0.041	0.286	-0.074	0.977	0.002	0.234	-0.082	0.234	-0.082	تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والتفكير الذاتي.
0.565	0.040	0.036	-0.145*	0.616	0.035	0.863	-0.012	0.863	-0.012	الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي بحث ودراسة مشكلات العمل ومعالجتها
0.397	0.058	0.032	-0.148*	0.732	0.024	0.629	0.033	0.629	0.033	تحفيز وتشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
0.715	0.025	0.039	-0.143*	0.883	-0.010	0.834	0.014	0.834	0.014	تشجيع المرؤوسين على استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.
0.295	-0.072	0.322	-0.069	0.923	-0.007	0.067	-0.126	0.067	-0.126	إمكانية تحمل المؤسسة وقوع بعض الأخطاء من قبل العاملين في بعض الأحيان.
0.287	0.073	0.942	0.005	0.214	-0.086	0.252	-0.097	0.252	-0.097	تبني المؤسسة توجهات واضحة نحو العولمة.
0.602	-0.036	0.565	-0.040	0.271	-0.076	0.072	-0.124	0.072	-0.124	اعتماد المؤسسة توجهات محددة نحو التخصصية.
0.292	0.073	0.111	-0.110	0.778	-0.020	0.878	0.011	0.878	0.011	إيجاد نظام يدعم التنافسية في المؤسسة.
0.272	0.076	0.588	0.038	0.598	0.037	0.925	-0.007	0.925	-0.007	تطبيق سياسة التميز في أداء المؤسسة.
0.090	0.117	0.067	-0.127	0.463	-0.051	0.339	0.066	0.339	0.066	تطبيق المؤسسة نظام لدعم الأفكار الجديدة.

* درجة المعنوية 0.05 ذو اتجاهين. ** درجة المعنوية 0.01 ذو اتجاهين.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي

العمر	المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العلاقة الارتباط المعنوية	العبارة
	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية	علاقة الارتباط المعنوية						
0.331	-0.067	0.644	0.032	0.304	0.071	0.160	-0.097	0.160	-0.097	يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير ورسالة المؤسسة.
0.486	0.048	0.659	-0.031	0.611	0.035	0.909	-0.008	0.909	-0.008	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في إعداد الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
0.291	0.073	0.737	-0.023	0.423	0.055	0.884	0.010	0.884	0.010	يستفاد من الإبداع التنظيمي في تطوير نظم وأساليب جديدة للعمل.
0.887	0.010	0.480	-0.049	0.928	0.006	0.982	-0.002	0.982	-0.002	الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تحسين مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
0.483	0.048	0.575	-0.039	0.794	-0.018	0.812	-0.016	0.812	-0.016	يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تقديم أو تطوير منتجات وخدمات جديدة
0.369	0.062	0.712	0.026	0.443	0.053	0.361	0.063	0.361	0.063	يستفاد من الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين أداء العاملين

العبرة	العمر		المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة	
	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط
تحقق الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ككل	0.048	0.729	0.000	0.999	-0.004	0.953	0.051	0.460
الاستفادة من الإبداع التنظيمي في ترشيد استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة	0.027	0.695	0.082	0.233	0.032	0.647	0.054	0.431
يمكن الاستفادة لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.	0.000	0.997	0.012	0.863	-0.049	0.482	0.006	0.931
يستفاد من الإبداع لتنمية واستثمار أفكار وإبداعات العاملين لتأسيس رأس مال فكري للمؤسسة.	-0.069	0.319	-0.047	0.498	0.020	0.774	-0.069	0.320
الاستفادة من الإبداع التنظيمي في ابتكار وتطوير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل في المؤسسة.	0.047	0.492	0.008	0.913	-0.081	0.243	0.047	0.498
الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل	0.107	0.119	0.033	0.633	-0.007	0.916	0.046	0.503

* درجة المعنوية 0.05 ذو اتجاهين، ** درجة المعنوية 0.01 ذو اتجاهين.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية وبين معوقات الإبداع التنظيمي

العبرة	العمر		المستوى التعليمي		الوظيفية		الخبرة	
	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط	علاقة الارتباط	مستوى الارتباط
تباين وضوح رسالة المؤسسة للعاملين.	-0.077	0.265	0.063	0.364	0.106	0.128	-0.044	0.529
غموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.	-0.093	0.177	0.049	0.474	0.150*	0.030	-0.089	0.194
وجود مناخ تنظيمية غير ملائم وثقافة غير داعمة للإبداع.	-0.084	0.223	-0.085	0.217	0.134	0.054	-0.123	0.074
تداخل المهام والاختصاصات الوظيفية.	-0.062	0.369	-0.011	0.870	0.066	0.345	-0.056	0.413
محدودية اهتمام الإدارة العليا باكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة	-0.017	0.801	-0.022	0.754	0.086	0.215	-0.040	0.560
ضعف الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	-0.042	0.544	0.010	0.866	0.124	0.073	-0.041	0.555
محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.	-0.095	0.166	-0.018	0.793	0.082	0.237	-0.140*	0.041
قلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.	-0.151*	0.028	-0.014	0.839	0.063	0.366	-0.123	0.073
محدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.	-0.150*	0.029	-0.069	0.319	0.129	0.063	-0.141.*	0.040
تبني نظم وسياسات إدارة العاملين غير مشجعة للأفراد على التفكير الإبداعي.	-0.046	0.506	-0.094	0.171	0.019	0.737	-0.082	0.236
تعقد إجراءات ونظم العمل.	-0.129	0.061	-0.097	0.160	0.033	0.639	-0.147*	0.032
غياب روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.	0.046	0.504	-0.093	0.179	0.019	0.785	-0.108	0.116
تشجيع المنافسة بين أعضاء فريق العمل الواحد.	-0.092	0.181	-0.029	0.672	-0.012	0.868	-0.051	0.461
الاعتماد على أساليب ومعايير غير موضوعية في تقييم الأداء.	-0.047	0.496	-0.135	0.050	0.048	0.494	-0.105	0.127
ضعف نظم التحفيز.	-0.047	0.496	-0.132	0.056	0.049	0.479	-0.141.*	0.040
التمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية التي تحكم عمل المؤسسة.	0.025	0.717	-0.045	0.518	0.077	0.269	-0.016	0.815

* درجة المعنوية 0.05 ذو اتجاهين، ** درجة المعنوية 0.01 ذو اتجاهين.

جدول رقم (13)

أهم المقومات لتشجيع الإبداع

الترتيب	العبرة	التكرار النسبية المئوية
1.	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	44 20.7%
2.	تحفيز وتشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.	27 12.7%
3.	تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.	23 10.8%
4.	حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة.	21 9.9%

الترتيب	العبارة	التكرار النسبة المئوية
	تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي.	18 8.4%
5.	الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي بحث ودراسة مشكلات العمل ومعالجتها	18 8.4%
	تطبيق سياسة التميز في أداء المؤسسة.	18 8.4%
	توافر البيئة التنظيمية والثقافة الداعمة للإبداع.	18 8.4%
6.	تبني المبادرات الفردية، وحث الأفراد على التجديد والابتكار.	17 8.01%
7.	إتباع أساليب ومعايير موضوعية في تقييم الأداء.	15 7.07%
8.	تدعيم روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.	14 6.6%
9.	وضوح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.	13 6.1%
	تشجيع المرؤوسين على استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.	13 6.1%
	توافر رسالة واضحة للمؤسسة.	12 5.6%
10.	وضوح المهام والاختصاصات الوظيفية وعدم وجود تداخل أو تعارض بينها.	12 5.6%
	تبني نظم وسياسات لإدارة الموارد البشرية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.	12 5.6%
11.	الاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.	11 5.1%
12.	إيجاد نظام يدعم التنافسية في المؤسسة.	9 4.2%
	توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.	9 4.2%
	تحسين علاقات العمل.	7 3.3%
13.	تطبيق المؤسسة نظام لدعم الأفكار الجديدة.	7 3.3%
	الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.	7 3.3%
14.	توافر قيم وأنماط سلوكية تؤكد على أهمية الإبداع في المؤسسة.	6 2.3%
	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.	6 2.3%
15.	تشجيع المنافسة بين فرق وجماعات العمل داخل المنظمة.	5 2.3%
16.	إمكانية تحمل المؤسسة وقوع بعض الأخطاء من قبل العاملين في بعض الأحيان	4 1.8%
17.	تمكين المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات.	3 1.4%
	تفويض المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لتطوير نظم وإجراءات العمل.	3 1.4%
18.	تبني المؤسسة توجهات واضحة نحو العولمة.	2 0.09%
19.	اعتماد المؤسسة توجهات محددة نحو التخصصية.	0 0.0%

جدول رقم (14) أهم معوقات الإبداع التنظيمي

الترتيب	العبارة	التكرار النسبة المئوية
1	ضعف الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	63 27.9%
2	ضعف نظم التحفيز.	61 28.7%
3	محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.	37 17.4%
4	تداخل المهام والاختصاصات الوظيفية.	31 14.6%
5	محدودية اهتمام الإدارة العليا باكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المؤسسة	30 14.1%
6	الاعتماد على أساليب ومعايير غير موضوعية في تقييم الأداء.	25 11.7%
7	غياب روح الثقة والتعاون بين أعضاء فرق العمل.	24 11.3%
8	التمسك الحرفي بالنظم واللوائح القانونية التي تحكم عمل المؤسسة.	23 10.8%
9	تعقد إجراءات ونظم العمل.	20 9.4%
10	تبني نظم وسياسات إدارة العاملين غير مشجعة للأفراد على التفكير الإبداعي.	17 8%
11	محدودية الاهتمام بخطط وبرامج تنمية مهارات وقدرات العاملين.	16 7.5%
12	وجود مناخ تنظيمية غير ملائم وثقافة غير داعمة للإبداع.	12 5.6%
13	غموض السياسات والاستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للمؤسسة.	10 4.7%
14	قلة توافر أحدث الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية في العمل.	9 4.2%
15	تباين وضوح رسالة المؤسسة للعاملين.	4 1.8%
16	تشجيع المنافسة بين أعضاء فريق العمل الواحد.	3 1.4%

Role of Organizational Creativity in the Development of Public Organizations, with the application of autonomous public institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan

Dr. Nawaf Nehar Saleem Tubaishat

Administration Manager
Association of Arab Universities
the Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

This study aimed at analyzing the concept of organizational creativity and explaining how it is applied in the development of public organizations, as well as identifying the elements and constraints of organizational creativity, and what are the areas of benefiting from organizational creativity in developing Jordanian autonomous public institutions. The study population may consist of the administrative leaderships in the Jordanian public organizations, and the leadership groups were approved at the level of the chairman, directors, general managers, supervisors, managers, and even department heads.

The study concluded that creativity organizational contribute greatly to the development of autonomous public institutions of Jordan, the study showed that innovation organization plays a distinct role in the development of public organizations in the development of autonomous public institutions, as well as a range of ingredients that must be met for the creativity of organizational structure, and also study showed that Organizational innovation is facing a wide range of obstacles that prevent the benefit from it in the workplace.

The study recommended the necessity of increasing the awareness of administrative leaders about the role of organizational creativity in the process of developing organizations by making use of the creations of workers.

In addition to the necessity of reformulating the foundations of organizational creativity and dividing them into groups, and adding new elements to those already existing to reach a higher proportion of these constituents, to know exactly the main and essential elements of creativity in organizations, and trying to get rid of obstacles to benefit from the creativity of workers in the development of organizations.

Key words: *organizational creativity, elements of organizational creativity, organizational development, public organizations, autonomous public institutions, Jordan.*