



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Diagnosis of the Dimensions of Managerial Innovation in Directorate of Education in Nineveh

Assist. Lecturer: Abeer Salim Mohammed Zaki Al-Hially

Department of Administration And fixtures

The General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Abeeralhialy90@gmail.com

Abstract:

The current research aimed to identify the reality of managerial innovation in the general directorate of education in Nineveh governorate by measuring the degree of availability the dimensions in the researched field, and aiming to achieve the goal above, the hypothesis was formulated which was conquered for test to ensure its validity, the study sample consisted of (45) human resource, (50) questionnaires were distributed and (45) validity retrieved for analysis, I used the statistical program (SPSS. V.25), as well as a set of statistical tools, including frequency distributions, percentages, arithmetic means, standard deviations, and hypothetical mean to display and analyze the results, and the research reached a number of conclusions, the most important of which is the availability of dimensions of managerial innovation in the field researched, and the research presented a set of recommendations including working to provide an appropriate innovation climate by allocating a division that responsible for supporting and encouraging the personnel by taking their ideas and proposals and studying the possibility of their application on the ground.

Keywords: managerial innovation, directorate of education in Nineveh.

تشخيص أبعاد الإبداع الإداري في مديرية تربية نينوى

م.م. عبير سالم محمد زكي الحياتي

قسم الإدارة والتجهيزات

المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

المستخلص:

هدف البحث الحالي للتعرف على واقع الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وذلك من خلال قياس درجة توافر أبعاده في الميدان المبحوث، وبغية تحقيق الهدف أعلاه تم صياغة الفرضية والتي أخضعت للاختبار للتأكد من صحتها، وتألقت عينة البحث من (45) مورد بشري حيث تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (45) صالحة للتحليل واستخدم

البرنامج الإحصائي (SPSS.v.25) فضلاً عن مجموعة من الأدوات الإحصائية منها التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوسط الفرضي لعرض وتحليل النتائج، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها توافر أبعاد الإبداع الإداري في الميدان المبحوث، وقُدمت مجموعة توصيات منها العمل على توفير مناخ إبداعي مناسب من خلال تخصيص شعبة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع الموارد البشرية عن طريق الأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم ودراسة امكانية تطبيقها على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديريّة تربّية نينوى.

المقدمة

ان التطورات المتزايدة التي طرأت على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أثرت على عمل المنظمات ومستقبلها ممّا دعاها الى التكيف مع هذه التغييرات لكي تكون قادرة على الاستمرارية والمنافسة وتحقيق أهدافها المرجوة، ولكي تستطيع المنظمات مواكبة هذه التطورات فقد سعت لتحقيق الإبداع الإداري كونه يعتبر جوهر عملها لما يحققه من إيجابيات تعود بالنفع العام على المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها سواء من ناحية الانتاجية والربحية ورفع الروح المعنوية فضلاً عن تعزيز عامل الثقة فيما بين الإدارة والموارد البشرية في المنظمة، وتعتبر المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ركيزة أساسية في بلورة العلم وتقديم الخدمات التعليمية للنهوض بواقع التعليم في البلد، وعليه فقد سعت الباحثة لدراسة الإبداع الإداري فيها وامكانية تعزيزه بغية الارتقاء بالمسيرة التعليمية، ولأجل اعطاء تصور متكامل لهذا البحث فقد اشتمل على أربع محاور، حيث عرض المحور الأول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني تأطير نظري للإبداع الإداري وضم المحور الثالث وصفاً لمتغيرات البحث وتشخيصها وأختمت البحث المحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد الإبداع الإداري من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، إذ ان وجوده يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو حيث أصبحت الحركة الديناميكية إحدى صفات العصر الحالي، إذ لوحظ في الآونة الأخيرة ان المنظمات تواجه العديد من العقبات ممّا يفرض عليها تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمواجهة هذه التحديات وهو ما يتطلب اجراء التعديلات والتحسينات المستمرة بغية تنظيم المهام وانجازها لغرض مواكبة التطورات ونظراً لازدياد حدة المنافسة فيما بين المنظمات نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة والمتأنية من التقدم التكنولوجي الحاصل فضلاً عن العيش في بيئة معقدة وغير مستقرة وغيرها وللتخلص من هذه الاشكالية فقد سعت أغلب المنظمات لتحقيق الإبداع الإداري فيها كونه يعد عاملاً حاسماً لتحقيق الميزة التنافسية وبغية معالجة الموضوع يمكننا بلورة الإشكالية التالية: **هل تتوافر الأبعاد المفسرة للإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟** ويتفرع عنها:

أ. هل يعزز الإبداع الإداري من القدرة على الإحساس بالمشكلات واكتشافها وحلها في ميدان العمل المبحوث؟

ب. هل يتوافر لدى الأفراد المبحوثين شعوراً بالطلاقة في ميدان العمل المبحوث؟

ج. كيف يمكن لُبعد الأصالة ان يحسّن من الأداء في ميدان العمل المبحوث؟

د. هل يمتلك الأفراد المبحوثين المرونة الكافية لممارسة المهام الإدارية في ميدان العمل المبحوث؟
 ه. ما مستوى المخاطرة والتحدي التي يمتلكها الأفراد المبحوثين في ميدان العمل المبحوث؟
 و. هل لدى الأفراد المبحوثين القدرة على تحليل العمليات والأنشطة والمهام الإدارية في ميدان العمل المبحوث؟

ثانياً. أهمية البحث: تنتج أهمية البحث نظرياً من أهمية وقيمة الإبداع الإداري كونه أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديداً التي تسعى لتحقيق الريادة حيث يمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة فضلاً عن سعيه لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وتوفير القدرات الإبداعية للموارد البشرية العاملة فيها، أما ميدانياً فتنبثق أهمية البحث من أهمية الميدان المبحوث المتمثل بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والتي يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات والالتزامات سواء تعلق ذلك بالمعلمين أو المدرسين أو الموارد البشرية العاملة فيها من خلال تدريبهم وإشراكهم ضمن الدورات والندوات والمؤتمرات والإيفادات بغية تعزيز الإبداع الإداري فيها.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث للتعرف على واقع الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى فضلاً عن تحقيق الأهداف التالية:

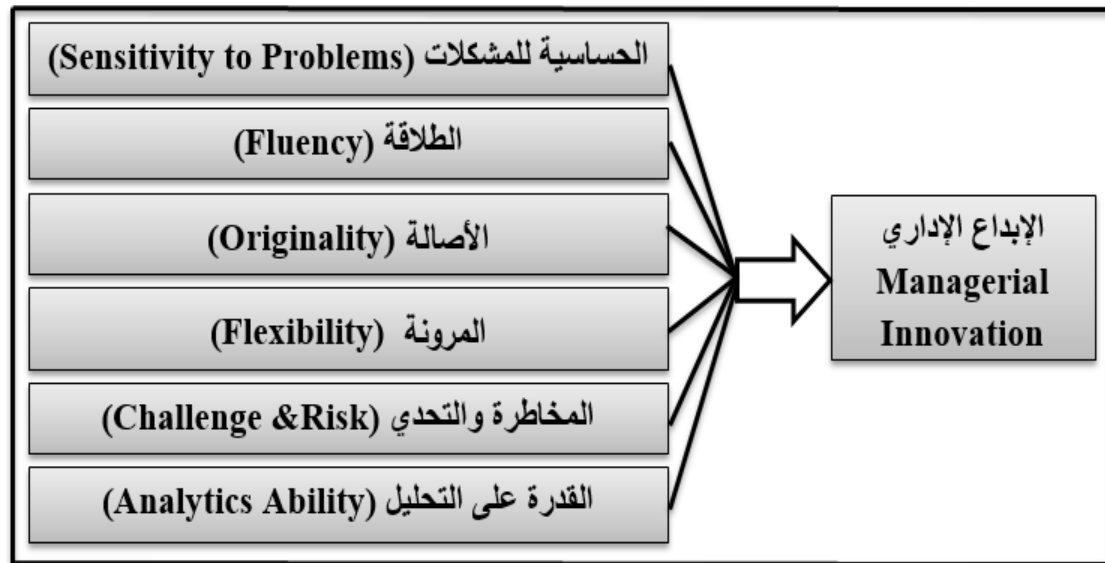
١. قياس درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في الميدان المبحوث.
 ٢. تحديد بعض جوانب العمل الإيجابية والسلبية ومن ثم معالجتها على قدر الإمكان.
 ٣. عرض العديد من المقترحات التي من شأنها مساعدة إدارة المنظمة المبحوثة في تعزيز توجهاتها نحو الإبداع الإداري في ميدان العمل.
- رابعاً. فرضيات البحث:** تم صياغة فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية وبالشكل الآتي:
- الفرضية الرئيسية:** لا يتوافر لدى الأفراد المبحوثين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى الأبعاد المفسرة للإبداع الإداري، ويتفرع عنها ما يأتي:
- أ. يقلل الإبداع الإداري من القدرة على الاحساس بالمشكلات واكتشافها وحلها في ميدان العمل المبحوث.

- ب. لا يوجد اجماع بين الأفراد المبحوثين بشأن توافر الطلاقة في ميدان العمل المبحوث.
- ج. لا يعتبر بُعد الأصالة عاملاً ضرورياً ومهماً لتحسين الأداء في ميدان العمل المبحوث.
- د. تغيب حالات المرونة بين الأفراد المبحوثين في ميدان العمل المبحوث.
- ه. لا يمتلك الأفراد المبحوثين المخاطرة والتحدي التي تؤهلهم للعمل وفق السياقات المرسومة لهم.
- و. تدني عملية الاهتمام بالقدرة على التحليل من قبل الأفراد المبحوثين في ميدان العمل المبحوث.
- خامساً. الأساليب المعتمدة في جمع البيانات:** تم استخدام الكتب والمراجع العلمية والبحوث لتغطية فقرات الجانب النظري، فيما تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وقد تضمنت الاستمارة جانبين شمل الأول المعلومات الشخصية للمبحوثين، فيما أختص الثاني ببعض الفقرات المهمة للإبداع الإداري.

سادساً. أدوات تحليل البيانات: تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS v.25) لتحليل بيانات الجانب العملي ومنها:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف الأفراد المبحوثين.
٢. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات البحث.

سابعاً. **أنموذج البحث:** لغرض معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدت الباحثة مخططاً افتراضياً كما في الشكل (١) والذي يبين المتغير المستقل (الإبداع الإداري) وأبعاده الستة وكما موضح أدناه:



المصدر: اعداد الباحثة.

ثامناً. وصف مجتمع البحث وعينته والخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين:

أ. **وصف مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع البحث بقطاع المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والتي تتكون من العديد من الأقسام والشعب متمثلاً (32) قسم و(74) شعبة، بعض منها ارتباطه مباشر بالمدير العام متمثلاً (3) قسم و(16) شعبة مثل قسم الأشراف التربوي وقسم محو الأمية وشعبة الرقابة والتدقيق الداخلي وغيرها، والآخر يرتبط بمعاون المدير سواء كان الفني وتمثل (7) قسم و(29) شعبة مثل قسم الامتحانات وقسم الإعداد والتدريب وغيرها، أو الإداري ويشمل (22) قسم و(29) شعبة مثل قسم التعليم العام والملاك وقسم الشؤون المالية وما تتضمنه هذه الأقسام من شعب وغيرها، وكل قسم يشغله مدير من حملة الشهادات الجامعية الأولية في الأقل ويملك من الخبرة والمهارة التي تؤهله لشغل المنصب وعدد سنوات خدمة بما لا يقل عن (8) سنوات في مجال عمله، ويعاون مدير القسم معاون من حملة الشهادات الجامعية الأولية في الأقل ومن ذوي الخبرة والاختصاص وخدمة في مجال العمل لا تقل عن (6) سنوات يحل محل مدير القسم في حالة عدم تواجد مدير القسم، في حين الشعب يديرها مسؤول حاصل على شهادة إعدادية في الأقل ومن ذوي المهارات والخبرات وخدمة في مجال عمله لا تقل عن (4) سنوات، ولديهم العديد من المسؤوليات والمهام والأعمال المناطة بهم وكلاً حسب الاختصاص سواء كان للأقسام أو الشعب، أما عينة البحث فقد شملت عدد من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استبانة تم استرجاع (45) منها صالحة للتحليل الاحصائي مقابل (5) لم تتم استعادتها وبنسبة استرداد بلغت (90%).

ب. **وصف الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث:** اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها في اجاباتهم عن الجزء الأول من الاستبانة الخاصة بهم بالخصائص المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (١): وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
التكرار	31		14		45
النسبة المئوية	68.89		31.11		100
العمر	30- فأقل	40 - 31	50 - 41	51 - فأكثر	المجموع
التكرار	5	17	15	8	45
النسبة المئوية	11.11	37.79	33.33	17.77	100
التحصيل العلمي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
التكرار	5	8	21	11	45
النسبة المئوية	11.11	17.77	46.68	24.44	100
عدد سنوات الخدمة	10- فأقل	15-11 سنة	20-16 سنة	21 - فأكثر	المجموع
التكرار	8	22	10	5	45
النسبة المئوية	17.78	48.89	22.22	11.11	100

المصدر: اعداد الباحثة.

ويمكن توضيح النسب الواردة أعلاه من خلال الآتي:

١. **الجنس:** يشير الجدول (١) ان فئة الذكور بلغت نسبتهم (68.89%) في حين كانت نسبة الاناث (31.11%) وهذا يعكس لنا أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور مقارنة بالاناث.
٢. **العمر:** نستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بلغت (37.79%) كانت الأعلى وتلاها نسبة الأفراد المبحوثين للذين أعمارهم تتراوح ما بين (41-50 سنة) وبلغت (33.33%) في حين كانت الفئة العمرية للمبحوثين (51 سنة-فأكثر) قليلة نسبياً حيث سجلت (17.77%) وتلتها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) الأقل وبلغت (11.11%).
٣. **التحصيل العلمي:** بين الجدول أعلاه ان غالبية العينة المدروسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وكانت نسبتهم (46.68%) وتلاها حملة الشهادات العليا حيث بلغت (24.44%) في حين كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم الأقل نسبياً اذ بلغت (17.77%) وتلاها حملة شهادة الثانوية وشكلت (11.11%).
٤. **عدد سنوات الخدمة:** يظهر من الجدول (١) ان نسبة الأفراد المبحوثين للذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين (11-15 سنة) هي الأعلى نسبياً وبلغت (48.89%) في حين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (16-20 سنة) كانت (22.22%) ونسبة الذين كانت سنوات خدمتهم (10 سنة فأقل) بلغت (17.78%) أما الأفراد الذين كانت سنوات خدمتهم من (21 سنة فأكثر) الأقل نسبياً وبلغت (11.11%).

المحور الثاني: الإبداع الإداري (تأطير نظري)

أولاً. مفهوم الإبداع الإداري: يحظى موضوع الإبداع الإداري باهتمام الكتاب والباحثين كونه يدعم المنظمات ويجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى، فهو يؤدي دور هام في بقائها وتطورها في ظل التحديات العالمية كما أنه يمكنها من السعي للتغلب على المشكلات والتحديات التي قد تظهر

مستقبلاً، وفيما يتعلق بمفهوم الإبداع لغةً فيعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة فالإبداع كما جاء في لسان العرب (لابن منظور) أن كلمة الإبداع جاءت من بدع والإبداع يعني الشيء الذي يكون أولاً، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع (ابن منظور، ١٩٨٠: ٢٦)، كما ويبين (فارس، ٢٠١٢: ٦٦) أن الإبداع عند الفلاسفة يعني إيجاد الشيء من عدم فهو أخص من الخلق، ويقال أبدعت الشيء بمعنى اخترعته لا على مثال، كما ويعني استخرجته وأحدثته، ومن مجمل تلك الأفكار التي وردت يتبين لنا أن العرب ميزوا بين عدة أمور:

- أن هناك مورداً بشرياً مبدعاً (Innovative Human Resource).
- أن هناك فعلاً للإبداع (Innovative Action) أو عملية إبداع (Innovative Process).
- ضمان هناك ناتجاً لهذا النشاط أو الفعل، هذا الناتج هو ما يطلق عليه الباحثون أسم الناتج الإبداعي (Innovative Product).

ويبين (Habib, 2003: 76) أن كلمة الإبداع اصطلاحاً تعني إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار الحديثة لحل المشاكل والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات الموارد البشرية فيها، وتضيف (رزق الله، ٢٠١٠: ٤٧) بأنها تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارجها، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة عندما تطبقها، ويشير (العجلة، ٢٠٠٩: ١٠) أنه يمكن تحديد ثلاثة مراحل رئيسية تبين التطورات الهائلة التي حصلت لمفهوم الإبداع خلال العصور السابقة:

١. **المرحلة الأولى:** تعود لأقدم العصور وأرتبط مفهوم الإبداع فيها بالمهام الصعبة والتي تتمثل بالغموض وضعف القدرة على التفسير وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي:

أ. صعوبة التمييز بين مفهوم الإبداع والمفاهيم الأخرى ومنها الموهبة والذكاء والعبقرية والتركيز في دور الوراثة والفطرة على الإبداع.

ب. ربط الإبداع بالعديد من المجالات ومنها الهندسة والأدب والرسم.... وغيرها.

٢. **المرحلة الثانية:** ظهرت مع أواخر القرن التاسع عشر وقد اتسمت بما يأتي:

أ. وجود نظريات خاصة سميت بالنظريات السيكلوجية والتي سعت لتوضيح الظاهرة الإبداعية.

ب. حدوث تقدم في التمييز بين مفهوم الإبداع والمفاهيم الأخرى ومنها التفوق والموهبة.

ج. انحسار الجدل القائم حول أثر الوراثة في الإبداع والربط بين الإبداع والغيبات والخوارق.

د. زيادة نطاق الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

٣. **المرحلة الثالثة:** بدأت في منتصف القرن العشرين واستمرت حتى العصر الحالي وتميزت بالآتي:

أ. خلال هذه المرحلة أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة ترتبط فيها العمليات المختلفة سواء كانت العقلية منها أو المعرفية فضلاً عن طرق التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

ب. انتشرت خلال هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما إن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب فضلاً عن تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين لذا ظهر في أوائل عام (1950) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع وذلك عندما ألقى العالم (Gelford) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية

والدراسات التي تناولته وبناء مقاييس للتعرف على الموارد البشرية المبدعة. ولأجل تغطية مفهوم (الإبداع الإداري) بشكل فاعل فقد اهتمت الباحثة الى عرض الجدول (٢) الذي يؤشر إسهامات الباحثين في هذا المجال.

الجدول (٢): مفهوم الإبداع الإداري

الباحث	التعريف
(Daft, 2003: 378)	عملية معينة يحاول فيها المورد البشري عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات وموارد بشرية مختلفة ان يقدم انتاجاً جديداً سواء بالنسبة له أو لبيئته شريطة ان يكون هذا الانتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.
(Knight, 2006: 315)	توليد وتبني وتنفيذ الأفكار أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة.
(Niger & Alper, 2010: 12)	قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع سلعة (Product) أو عملية (Process) كما ويعتبر الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية الكفوة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والإبداع.
(Blandine & Nathan, 2013: 11)	تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة وممارسات الإدارة والعمليات والتقنيات التي يمكن ان تخلق قيمة للمنظمة فهو يجمع ثلاثة أنواع من الابتكار وهي الإبداع في الممارسات والعمليات وإدارة الهيكل التنظيمي.
(Bon & Mustafa, 2013: 519)	تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين أطر العمل والأنظمة والعمليات المتعلقة بالهيكل الاجتماعي للمنظمة.
(الياس، ٢٠١٧: ٢٩)	أسلوب إداري تختص به الموارد البشرية الفاعلة في المنظمة، يقتضي من خلاله ايجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة بهدف تطوير أداؤها وحل مشكلاتها والوصول لأهدافها.
(الأعمى والشركسي، ٢٠١٧: ١٩١)	قدرة ذهنية فكرية أو أسلوب جديد يساعد المورد البشري على الاكتشاف وخلق أفكار جديدة تعود منفعتها على المنظمة والمجتمع مما يساعده على حل المشاكل التي تواجهه والوصول الى الأهداف المطلوبة بطرق جديدة غير مألوفة في السابق.
(صارم، ٢٠١٩: ٣٥)	استخدام المورد البشري المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المنظمة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاستناد الى التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يرتبط بالإدراك الحسي المعتمد على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم.
(أبو زيادة، ٢٠١٩: ١٠٣)	توليد وتبني أفكار وأساليب عمل جديدة ومتميزة من أجل التغيير نحو الأفضل في النظم والعمليات الإدارية بغرض تحقيق الأهداف التي تم صياغتها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتغلب على المشكلات القائمة والمحتملة مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الموارد البشرية ومتطلباتهم ومن ثم تحسين الأداء.
(نوال، ٢٠٢٠: ٩٠)	خلق وإيجاد الأفكار الجديدة التي تكون قابلة للتطبيق وينبغي على المنظمة ان تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة وخاصة إذا كانت إبداعية، فهو ايجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

المصدر: إعداد الباحثة.

ثانياً. أهمية الإبداع الإداري: يشير (غوانمة، ٢٠١٧: ١٨٠) ان الإبداع الإداري يعد أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المنظمات، فالإبداع هو خيار استراتيجي لجميع المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة في شتى المجالات من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية

والدولية كونه يعتبر من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة فتشجيع الإبداع والتركيز عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تحاول المنظمات جاهدةً انجازها كونه يدعم جهد أي منظمة، فالمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح مما يتطلب من الإدارة العليا سعيًا مكثفًا لدعم العملية الإبداعية والتي تبدأ عادةً من الداخل، ويمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من وجهة نظر عدد من الباحثين من الجدول أدناه:

الجدول (٣): أهمية الإبداع الإداري

الباحثين	الأهمية
(عفان، ٢٠٠٣: ٧٠)	ان توافر الإبداع الإداري لا يؤدي الى تميز مورد بشري عن آخر بل انما مجتمع عن آخر أيضاً من حيث كونه يضيف شيئاً جديداً للمعرفة الإنسانية.
(عيد، ٢٠٠٨: ١٢)	- عنصر ضرورياً في جميع المنظمات كونه يسعى الى تحسين المخرجات من خلال العمل على زيادة الكفاءة ورفع الانتاجية حيث يعتبر وسيلة للتجديد والتميز وتوفير القدرات الإبداعية. - تزايد حدة المنافسة نتيجة كبر حجم المنظمات فضلاً عن حاجتها الدائمة الى التطوير وتحسين الأداء مما يفرض الحاجة الى الإبداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية. - حاجة الدول العربية المستمرة الى الإبداع الإداري نابعة من كونها دول نامية حيث يمكنها من مواكبة التطورات نتيجة ظهور العولمة وثورة المعلومات والاتصالات وتغيير الهياكل الاقتصادية والسياسية.
(ابو زيد، ٢٠١٠: ٣٨)	- يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية ومكوناتها والتركيز على الأداء وتشجيع روح الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة الموارد البشرية بإنسانية وخلق بيئة تنظيمية تنسجم بالمرونة تمكنهم من التعايش والتكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة. - يعتبر عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفقها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة.
(الهاجري، ٢٠١١: ٣٣)	- واحداً من المقومات المهمة في عملية التغيير، إذ ان زيادة المشكلات سواء كانت التنظيمية أو الإدارية فضلاً عن التطورات المحيطة بنا والناشئة من تباين حاجات الموارد البشرية والتغيرات التي تطرأ على القيم والمبادئ أدت الى تفاقم العديد من المشكلات لذلك ينبغي الاستجابة لهذه التغيرات والتي تتحقق بوجود التعديلات اللازمة لتطبيق الأفكار الحديثة. - تظهر الحاجة اليه عندما تعي الإدارات العليا في المنظمة ان هناك تبايناً بين الأداء الفعلي والأداء الذي تسعى للوصول اليه مما يدفعها لتطبيق طرق حديثة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية.
(النتيفات، ٢٠٠٦: ٣٥ و(لولو، ٢٠١٥: ٤١)	- انتشار صور الصراع المختلفة بما يؤدي الى التفكير في حل المشكلات وغيرها من الأسباب التي توضح الإبداع كضرورة حتمية للإدارة وجزء من واجبات المدير الفعال. - توظيف خدمات المنظمة بما يعود بالنفع العام على المنظمة والمورد البشري. - تحسين استخدام الموارد المالية بصورة علمية دقيقة بما يتماشى مع التطورات. - يساعد الإبداع الإداري على زيادة القدرة في تحقيق التوازن فيما بين البرامج الانمائية والامكانيات سواء كانت المادية منها أو البشرية المتاحة.
(البرجلوي، ٢٠١٥: ١٧٨)	- تشجيع العمل التعاوني لاكتشاف المواهب والطاقات المتعلمة والمبدعة والعمل على تنمية حسن التواصل والعلاقات الإنسانية للموارد البشرية. - تكثيف التكوينات المستمرة للموارد البشرية بغية تطوير استراتيجياتهم في التدريب.
(عساف، ٢٠١٥: ١١٨)	- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، إذ ان التكنولوجيا الحديثة أصبح لها آثار متزايدة على الاتجاهات مثل الاتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى. - زيادة درجة التدخل الحكومي حيث تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر الى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى.
(بهية، ٢٠١٩: ٣٦٦)	- تحسين المناخ العام للمنظمة من خلال الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ على البيئة سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية مما يجعل المنظمة أكثر استقراراً ويكون لديها القدرة على مواجهة الظروف الطارئة وبشكل لا يؤثر على سير العملية التعليمية. - استثمار الموارد البشرية لمواجهة التطورات والتغيرات المستمرة.

المصدر: اعداد الباحثة.

ثالثاً. معوقات الإبداع الإداري: يعتبر موضوع معوقات الإبداع الإداري من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الكتاب في حقل الإبداع، إذ حثت في أهدافها على محاولة تشخيص العوامل التي تحد من العملية الإبداعية ويمكن توضيح أهم معوقات الإبداع الإداري من خلال الجدول (٤):

الجدول (٤): معوقات الإبداع الإداري

الأهمية النسبية (%)	التكرارات	الكتاب أو الباحث																		المعوقات			
		(الحاكم وعلي، ٢٠١٥: ١٨٥)	(برعي، ٢٠١٤: ٤٠٨)	(الغزالي، ٢٠١٣: ٣٣)	(قارس، ٢٠١٢: ٨١)	(السيكارت، ٢٠١١: ٨٠)	(هائم، ٢٠١٠: ١٦٩)	(العميان، ٢٠١٠: ٤٠١)	(خير الله، ٢٠٠٩: ٢٢٦)	(الجميري، ٢٠٠٩: ٥٧)	(جروان، ٢٠٠٩: ٢٠)	(الغازمي، ٢٠٠٦: ٥١)	(السويدان والعلواني، ٢٠٠٦: ١٦)	(الجرناحة وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٤٦)	(القاوري، ٢٠٠٥: ٧٣)	(ابراهيم، ٢٠٠٥: ٧٣)	(kreitner & kinicki, 2004: 33)	(السعيدة والبوليز، ٢٠٠٤: ١٩٧)	(Hesselbeim & et al, 2002: 45)		(الزهرري، ٢٠٠٢: ٢٤٩)	(Gautam, 2001: 34)	(الصرن، ٢٠٠٠: ٥٢)
40.90	9	*	*			*	*			*	*			*		*			*	*	*		
54.54	12	*	*	*			*		*	*	*		*	*	*	*				*	*	*	
36.36	8	*		*	*	*			*	*			*									*	
45.45	10					*	*		*		*		*	*				*	*	*	*	*	
27.27	6	*		*	*													*	*	*	*	*	
27.27	6	*	*				*	*									*			*			
27.27	6	*		*	*		*						*					*		*			
27.27	6		*	*									*	*					*	*			
9.09	2												*					*					
13.63	3		*						*				*					*					
31.81	7	*	*					*					*	*	*	*							
13.63	3	*								*				*		*	*	*	*				
18.18	4									*		*	*	*	*	*	*	*	*				
31.81	7	*	*	*			*		*		*		*	*	*	*	*	*	*				
27.27	6				*			*		*		*	*	*	*	*	*	*	*				
18.18	4	*		*				*											*				
9.09	2		*				*																
9.09	2								*					*									
4.54	1						*																
22.72	5		*		*				*								*		*		*		
9.09	2												*					*					

المصدر: إعداد الباحثة.

مما ورد في الجدول (٤) يتضح لنا ما يأتي:

١. هناك تباين بين الباحثين بشأن معوقات الإبداع الإداري، إذ أنطلق عدداً منهم من مسألة القوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع الإداري وبالمقابل هناك من أكد على أنه يتراجع بغياب القيادة الإدارية المؤهلة والخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وضعف الثقة بالنفس، فضلاً عن وجود فريق آخر ركز على أن الإبداع الإداري يقل تدريجياً بالتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وبالمقابل هناك من أكد أنه يقل بالقلق والتردد والمركزية الشديدة وتركيز السلطة بيد المستويات الإدارية العليا وضعف مساندة العمل الجماعي وسوء المناخ التنظيمي كالضجيج وعدم توفر المكان المناسب وكل ذلك يؤثر غياب وجود المعايير والأسس الواضحة والمعلنة والتي يمكن من خلالها تطوير الإبداع ويظهر ذلك من خلال الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية وعدم القدرة على تحمل المخاطر عند القيام بممارسة المهام الموكلة نتيجة غياب البرامج التدريبية فضلاً عن سعي المورد البشري لرؤية الأمور التي تتعلق به وإهمال باقي القضايا التي لها صلة بمصلحة العمل وقد يقود ذلك إلى غياب الاتصالات الفعالة فيما بين الرؤساء مع بعضهم البعض والرؤساء مع الموارد البشرية وازدياد حدة المنافسة وبالشكل الذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي ضعف الولاء التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة.

٢. وجود قاسم مشترك بين الباحثين بشأن معوقات الإبداع الإداري على الرغم من وجود درجة من التفاوت بين المتغيرات المعبرة عنه، ويستدل من ذلك أن عدداً من المنظمات تعطي الأولوية لمعالجة القوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع الإداري في حين منظمات أخرى تركز على ضرورة وجود قيادة إدارية مؤهلة والمشاكل التي قد تظهر نتيجة غيابها في حين مجموعة ثالثة تركز في الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وغيرها، وكل ذلك يوفر لنا دلالة أن الإبداع الإداري هو العنصر الحيوي لمجموعة المتغيرات سواء أكانت على مستوى المورد البشري نفسه أم المنظمة وصولاً إلى البيئة.

٣. توافر درجة من الاعتمادية بين المتغيرات المؤشرة لمعوقات الإبداع الإداري، مما يفسر لنا أن هناك حالة من الأسبقية في مجال المعوقات التي تؤمنها هذه المتغيرات.

رابعاً. أبعاد الإبداع الإداري: للإبداع الإداري مجموعة أبعاد تتمثل في الآتي:

١. **الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems):** يشير (عوض، ٢٠١٣: ٢٠٩) أنها تتمثل في قدرة المورد البشري على تحديد ومعرفة المشكلات في المواقف المتباينة، فالمبدع لديه الإمكانية لاكتشاف العديد من المشكلات من خلال الخبرات والمهارات التي يحملها والتي تساعده على التنبؤ بالأخطاء ونواحي القصور وتحديد الحلول المناسبة، كما ويقصد بها التعرف على المشكلة من جوانبها جميعها وكلما أجهد المورد البشري نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعله يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة، ويبين (Ettile & Okeefe, 1982: 18) أن أي منظمة لا تخلو من وجود المشكلات وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة المنظمات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لابد أولاً من الاعتراف بوجود هذه المشكلات وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها وهنا لابد من تشجيع التبادل والانسحاب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على

تحفيزها لتوليد المعرفة اللازمة لحل المشكلات التي تعترض العمل الإداري، كما ان عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهام الإدارية لأنها تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، وهنا تظهر أهمية عملية الإبداع الإداري في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة تمكنهم من اختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلاً.

٢. **الطلاقة (Fluency):** يبين (الحقاني، ٢٠١٨: ١٧) ان الطلاقة تمثل القدرة على الانتقال من الرؤية التقليدية للمهام وما تتضمنه من التعامل مع أنظمة جامدة فضلاً عن تطورات وتغييرات مألوفة وشائعة الى أسس ونظم حديثة قائمة على الاستجابة لواقع العمل، وتشير (السودي، ٢٠١٦: ٢١) انها تعني قدرة المورد البشري على ان يتذكر عدداً كبيراً من الأفكار والمعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر وهذا يحتم ان يتمتع المبدع بثقافة واسعة والقول بأن الموهبة وحدها تكفي للإبداع قول خاطئ، ويوضح (الفاعوري، ٢٠٠٥: ٢٠) ان الطلاقة تقاس بعدد وكمية ما يعطي المورد البشري من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وُجد في الاختبارات الكلامية ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي:

الطلاقة التعبيرية	الطلاقة الترابطية	الطلاقة الفكرية
تعنى بسهولة بناء الجمل	وتتنمي الى اكمال العلاقات	تعنى بنسبة توليد كمية من الأفكار

٣. **الأصالة (Originality):** يشير (عوض، ٢٠١٣: ٢٠٩) ان المورد البشري يسعى الى طرح أفكار حديثة تختلف عن ما هو معمول به ضمن أطر العمل في المنظمة، كما ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعنى لا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات وأضاف (السودي، ٢٠١٦: ٢١) ان الأصالة هي الندرة والتفرد وإحدى القدرات الأساسية في السلوك الإداري الإبداعي، وإذا أضيف الى ذلك بُعد الخيال المحدد أي التصرف بطريقة لا تخطر على بال أحد وغير تقليدية عندئذ نكون أمام مورد بشري أمتلك أهم خاصيتين من خصائص الإبداع وهي الندرة والخيال، فاذا ما أضيف اليهما خاصية ثالثة وهي الملاءمة نكون أمام سلوك إبداعي أصيل ومتكامل، علماً بأن الخاصيتين السابقتين قد تتوفران ولكن بدون ان يكون السلوك الذي يتصف بهما سلوكاً محققاً للهدف أي يكون سلوك غير ملائم.

٤. **المرونة (Flexibility):** يشير (مريحيل، ٢٠١٣: ٢٢٥) أنها تعني القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، والتنويع في الرؤية والانتقال من أمر الى آخر ومن موضوع أو مجرى الى آخر فتفكير الموارد البشرية لا يكون مقيداً للتقاليد الاجتماعية والمورد البشري الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط أو العجز بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير، ودعماً لما تقدم فقد بينت (صارم، ٢٠١٩: ٣٦) انه يوجد نوعين من المرونة هما:

أ. **المرونة التكيفية:** قدرة المورد البشري على التكيف مع ظروف العمل وذلك من خلال تغيير وجهة نظره عند السعي لحل مشكلة معينة، ويعتبر المورد البشري مرناً عندما يكون موجباً للتكيف العقلي وهذا النوع من المرونة قد سمي بهذا الاسم لأنها تحتاج الى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب. **المرونة التلقائية:** امكانية المورد البشري على منح كمية المعلومات المتنوعة والتلقائية دون ان تعود لفئة أو أصل معين والجدير بالذكر ان هذا النوع من المرونة يوجد دون ان يكون هناك حاجة ملحة يتطلبها الموقف في العمل، فالمورد البشري يمنح الاستجابات التي تعود الى عدد متنوع وليس

فئة واحدة وهو ما يميزها عن الطلاقة باختلاف أنواعها، فعامل المرونة يبين أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما عامل الطلاقة يبين أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

٥. **المخاطرة والتحدي (Challenge & Risk):** يشير (عوض، ٢٠١٣: ٢١٠) ان المخاطرة يقصد بها طرح الأفكار وأساليب العمل الحديثة والسعي للبحث عن حلول للمشكلات التي قد تظهر في العمل فضلاً عن تحمل المخاطرة التي قد تنشأ نتيجة استخدام الطرق والأنماط الجديدة من خلال تحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، ويضيف (الشمري، ٢٠٠٢: ١٩٦) أنه في بيئة العمل يكون المدراء مدركين لأهمية عنصر المخاطرة وتأثيرها على الأهداف المطلوب تحقيقها خاصة عند السعي لاستثمار الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية بغية تحسين المناخ التنظيمي وذلك من خلال توفير المساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة عن طريق تخصيص المكافآت سواء كانت المادية منها أو المعنوية والتي تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل المسؤولية والنتائج العائدة عليها.

٦. **القدرة على التحليل (Analytics Ability):** يبين (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٠٦) ان التحليل يقصد به انتاج إبداعي يتمثل في السعي لتجزئة وتقسيم المشاكل الكبيرة والأعمال الجديدة الى مشاكل فرعية أو وحدات بسيطة بحيث يسهل ترتيبها ويعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها والجدير بالذكر ان المورد البشري المبدع يعتبر شخصاً مخالفاً في تصرفاته للموارد البشرية ذوي التفكير التقليدي كونهم لا يرغبون بالتغيير ولا التجريب ويفضلون الاستمرار وفق أطر العمل التقليدية لأنها خالية من المخاطر وينظرون لظاهرة الإبداع على أنها ظاهرة منحرفة، ويضيف (الحيت وعبدالعال، ٢٠١٧: ٨) أنها امكانية تفكيك وحل القضايا الرئيسية الى وحداتها الأولية وعزل هذه الوحدات عن بعضها البعض وتوضيح ذلك ان أي موضوع لا يطلق عليه مشكلة إلا اذا كان معقداً ويحتوي على العديد من الأجزاء المتداخلة فيما بينها، إذ تؤخذ المشكلة الرئيسية ويتم تحليلها وتفكيكها الى مجموعة عناصر تساهم في إدراك الجزء المعقد.

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

بهدف استكمال الأطر العلمية للبحث وبعد أن تم تقديم منهجيته وعرض لإطاره النظري تم وصف أبعاده وتشخيصها ويمكن توضيح الفقرات التي تم تناولها في الاستبانة وفقاً للأبعاد المعتمدة وكما يأتي:

الجدول (٥): فقرات الاستبانة

ت	الأبعاد والفقرات
أولاً. الحساسية للمشكلات:	
X1	أمتلك قدرات كافية لتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
X2	أحرص على معرفة نواحي القصور والاختفاء والثغرات ونقاط الضعف عند القيام بالمهام الموكلة لي.
X3	أمنح الموارد البشرية الحرية لمناقشة الأفكار والاستفادة منها في حل المشكلات التي تعترضني في العمل.
X4	استخدام الأساليب والأفكار الجديدة لحل مشكلات العمل.
X5	أشعر بالمتعة عندما اتعامل مع مشكلات العمل.

ت	الأبعاد والفقرات
ثانياً. الطلاقة:	
X6	أمتلك القدرة على طرح العديد من الأفكار والمقترحات وخلال فترات زمنية محددة.
X7	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والابداع في مجال عملي.
X8	أستطيع التعبير عن آرائي حتى ولو كانت مغايرة لرؤسائي في العمل.
X9	أستخدم خبراتي ومهاراتي السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة والمختلفة.
X10	أطلع على اتجاهات المستقبل في العمل الإداري ومتغيراته للاستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري.
ثالثاً. الأصالة:	
X11	أعمل على توسيع اهتماماتي وأقبل الغموض وأعمل بجدية على فكه وتحليله.
X12	أتجنب تقليد الآخرين في أنجاز الأعمال الموكلة لي.
X13	أزود الموارد البشرية العاملة معي بحلول إبداعية مناسبة للمشكلات الطارئة التي قد تواجههم في العمل.
X14	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
X15	لا أأسرع في قبول أو رفض الفكرة.
رابعاً. المرونة:	
X16	أقوم بتجريب أفكاراً غير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري دون الخوف من التعرض للسخرية.
X17	أقبل الاختلاف الفكري.
X18	لا أخشى من تغيير موقفي عندما أدرك عدم صحته.
X19	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
X20	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
خامساً. المخاطرة والتحدي:	
X21	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
X22	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون الخوف من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل.
X23	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.
X24	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
X25	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.
سادساً. القدرة على التحليل:	
X26	لدي القدرة على تنظيم أفكارتي.
X27	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
X28	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.
X29	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.
X30	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.

المصدر: اعداد الباحثة.

وبغية انجاز الجانب العملي والقيام بوصف وتشخيص أبعاد الإبداع الإداري، فإنه يمكن توضيح أبعاد الإبداع الإداري كما في الآتي:

أولاً. الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems): تعكس معطيات الجدول (٦) المتعلقة بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ان بُعد (الحساسية للمشكلات) قد حقق وسط حسابي (3.782) وانحراف معياري (0.866)، ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (x2) والذي يتمثل (أحرص على معرفة نواحي القصور والأخطاء والثغرات ونقاط الضعف عند القيام بالمهام الموكلة لي) وبوسط حسابي (4.22) وهو ما يعكس حرص الأفراد المبحوثين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى على متابعة سير الأعمال واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها والتنبيه عليها، ومما يلحظ ان هذا المتغير (x2) كان يحمل أقل انحراف معياري مقداره (0.599) وهو ما يدل على تجانس الإجابات واتفاق الآراء فيما بين الأفراد المبحوثين على دقة عملهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، في حين حصل المتغير (x5) على أقل متوسط استجابة وقدره (3.20) والذي ينص (أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل) وهو ما يؤكد شعور الأفراد المبحوثين بالحيادية تجاه التعامل مع مشكلات العمل ويحمل أعلى انحراف معياري مقداره (1.179) مما يدل على تباين الإجابات واختلافها، وهو ما يشير الى رفض فرضية العدم الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يقل الإبداع الإداري من القدرة على الاحساس بالمشكلات واكتشافها وحلها في ميدان العمل المبحوث) وقبول بديلتها.

الجدول (٦): وصف بُعد الحساسية للمشكلات في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الحساسية للمشكلات											
الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	11.1	5	55.6	25	28.9	13	2.2	1	2.2	1	0.787
X2	31.1	14	60.0	27	8.9	4	-	-	-	-	0.599
X3	26.7	12	33.3	15	35.6	16	-	-	4.4	2	0.997
X4	22.2	10	60.0	27	15.6	7	-	-	2.2	1	0.769
X5	13.3	6	28.9	13	33.3	15	13.3	6	11.1	5	1.179
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري											
											0.866

ثانياً. الطلاقة (Fluency): يكشف الجدول (٧) أبرز نتائج بُعد الطلاقة في الميدان المبحوث حيث جاء بوسط حسابي (3.914) وانحراف معياري (0.677)، ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في اثراء هذا البعد (x9) والذي يتمثل (أستخدم خبراتي ومهاراتي السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة والمختلفة) وبأعلى وسط حسابي حيث بلغ (4.16) وهو ما يشير الى سعي الأفراد المبحوثين لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها جراء خدمتهم في العمل للتعامل مع المهام الجديدة المناطة بهم والاستفادة من المعرفة السابقة لديهم كونها تساعدهم على تلافي التأخير في العمل واحراجة أثناء استقبال المراجع لغرض القيام بتقديم الخدمة بصورة صحيحة لديهم وتوظيفها ضمن أطر جديدة وكان ذلك وفق أقل انحراف معياري (0.562) مما يدل على توافق الآراء وتجانسها،

في حين كان المتغير (x8) والذي ينص (أستطيع التعبير عن رأيي حتى ولو كانت مغايرة لرؤسائي في العمل) وبوسط حسابي (3.42) وهو ما يشير الى حيادية الأفراد المبحوثين بشأن التعبير عن آرائهم كونهم يسعون للإفصاح عن مقترحاتهم وأفكارهم شريطة ان لا تتعارض مع آراء رؤسائهم بغية تحسين العمل والارتقاء به لتحقيق الإبداع الإداري فضلاً عن الخوف من العقوبة وعدم القدرة على فرض الأمر الواقع للمسؤول حتى ولو كان خاطئ وما يدعم ذلك ان المتغير (x8) يحمل أعلى قيمة للانحراف المعياري وقدرها (0.839)، وهو ما يشير الى رفض فرضية العدم الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي تنص على (لا يوجد اجماع بين الأفراد المبحوثين بشأن توافر الطلاقة في ميدان العمل المبحوث) وقبول بديلتها.

الجدول (٧): وصف بُعد الطلاقة في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الطلاقة											
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X6	17.8	8	51.1	23	28.9	13	2.2	1	-	-	0.737
X7	17.8	8	73.3	33	4.4	2	4.4	2	-	-	0.638
X8	11.1	5	31.1	14	46.7	21	11.1	5	-	-	0.839
X9	24.4	11	66.7	30	8.9	4	-	-	-	-	0.562
X10	24.4	11	62.2	28	13.3	6	-	-	-	-	0.611
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري											
											0.677

ثالثاً. الأصالة (Originality): يبين الجدول (٨) ان بُعد الأصالة في الميدان المبحوث جاء وسطه الحسابي (3.902) وانحرافه المعياري (0.732) ويعزز ذلك المتغير (x13) متمثلاً (أزود الموارد البشرية العاملة معي بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم) وبوسط حسابي (4.09) وهو ما يدل على رغبة رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب واتفاقهم على تزويد الموارد البشرية العاملة معهم بحلول ابداعية للمشكلات التي قد تعترضهم في العمل ومثال ذلك (ترقيم الغرف) إذ كانوا في السابق يعانون من مشكلة تسلسل الغرف عند القيام بممارسة العمليات الإدارية والزيارات اليومية من قبل المراجعين من حيث صعوبة التمييز بين الغرف ولذلك لجأوا الى ترقيم الغرف وتنبيتها لدى قسم الرقابة والتدقيق الداخلي لغرض تسهيل عمل اللجان فضلاً عن المراجعين والجدير بالذكر ان المديرية تتضمن أكثر من (200) غرفة تم تسلسلها وجاء ذلك بأقل انحراف معياري قدره (0.596)، في حين يبين المتغير (x11) والذي ينص (أعمل على توسيع اهتماماتي وأقبل الغموض وأسعى بجدية لفكه وتحليله) ويحمل أقل وسط حسابي مقداره (3.60) والذي يشير الى الحيادية من خلال سعي الأفراد المبحوثين لتوسيع اهتماماتهم عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وحضور الدورات وغيرها بغية ازالة الغموض والعمل على تسهيل انجاز المهام بسلاسة وكان ذلك بأعلى انحراف معياري وقدره (0.889)، وهو ما يدل على رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية والتي تنص (لا يعتبر بُعد الأصالة عاملاً ضرورياً ومهماً لتحسين الأداء في ميدان العمل المبحوث) وقبول بديلتها.

الجدول (٨): وصف بُعد الأصالة في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الأصالة												
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X11	11.1	5	51.1	23	26.7	12	8.9	4	2.2	1	3.60	0.889
X12	17.8	8	53.3	24	24.4	11	2.2	1	2.2	1	3.82	0.834
X13	22.2	10	64.4	29	13.3	6	-	-	-	-	4.09	0.596
X14	17.8	8	64.4	29	17.8	8	-	-	-	-	4.00	0.603
X15	20.0	9	64.4	29	13.3	6	-	-	2.2	1	4.00	0.739
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري												
											3.902	0.732

رابعاً. المرونة (Flexibility): يبين الجدول (٩) ان اجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بُعد المرونة جاء الوسط الحسابي لقيمها (3.698) والانحراف المعياري (0.804)، ويعتبر المتغير (x20) من أبرز المتغيرات الداعمة لهذه النسب والذي يتمثل (لديّ القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة) ويشير الى قدرة الأفراد المبحوثين على رؤية المهام بطرق وزوايا مختلفة وبالشكل الذي يعزز الإبداع الإداري وكان ذلك بوسط حسابي (4.04) وأقل انحراف معياري (0.638)، في حين كان المتغير (x16) أقل المتغيرات من حيث الوسط الحسابي وأعلى انحراف معياري وقدرهم (3.40) و(0.915) ويتمثل (أقوم بتجريب أفكاراً غير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري دون الخوف من التعرض للسخرية) والذي يشير الى حيادية آرائهم من حيث الرغبة في تجريب الأفكار الجديدة بغية حل المشكلات التي قد تعترضهم في العمل وبنفس الوقت الخوف من التغيير وما قد يحدثه في الميدان المبحوث فضلاً عن الخوف من عدم القدرة على الوصول الى نتائج ايجابية تصب في مصلحة العمل، ممّا يشير الى رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (تغيب حالات المرونة بين الأفراد المبحوثين في ميدان العمل المبحوث) وقبول بديلتها.

الجدول (٩): وصف بُعد المرونة في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المرونة												
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X16	8.9	4	40.0	18	35.6	16	13.3	6	2.2	1	3.40	0.915
X17	8.9	4	42.2	19	44.4	20	4.4	2	-	-	3.56	0.725
X18	13.3	6	62.2	28	15.6	7	4.4	2	4.4	2	3.76	0.908
X19	6.7	3	73.3	33	11.1	5	4.4	2	4.4	2	3.73	0.837
X20	22.2	10	60.0	27	17.8	8	-	-	-	-	4.04	0.638
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري												
											3.698	0.804

خامساً. المخاطرة والتحدي (Challenge & Risk): يوضح الجدول (١٠) ان آراء الأفراد المبحوثين عن بُعد المخاطرة والتحدي في الميدان المبحوث جاءت بوسط حسابي (3.828)

وانحراف معياري (0.786)، ويبين المتغير (x21) النسبة المعتمدة حيث يتمثل (لديّ الجراءة والشجاعة في القيام بأعمال ابداعية) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.596) ويوضح قدرة المبحوثين في القيام بالعديد من الأعمال والمهام وبطريقة ابتكارية حديثة تدعم الإدارة ومثال ذلك تصليح الآلات عن طريق استثمار المواد الأولية القديمة والمتوفرة في المخازن، في حين يعد المتغير (x24) متمثلاً (أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة) وبوسط حسابي (3.56) ويعني رغبة المبحوثين في العمل ضمن فرق العمل (Team Work) لتحقيق أهداف الإدارة وبنفس الوقت القلق من المجازفة والخوف من المجهول وما يمكن ان يترتب عليهم من نتائج لم تكن بالحسبان وما يدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري (0.943) والتي توضح اختلاف الآراء وتباينها، وهو ما يشير الى رفض فرضية العدم الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية والتي تنص على (لا يمتلك الأفراد المبحوثين المخاطرة والتحدي التي تؤهلهم للعمل وفق السياقات المرسومة لهم) وقبول بديلتها.

الجدول (١٠): وصف بُعد المخاطرة والتحدي في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المخاطرة والتحدي												
الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X21	13	28.9	26	57.8	6	13.3	-	-	-	-	4.16	0.596
X22	9	20.0	15	33.3	19	42.2	2	4.4	-	-	3.69	0.848
X23	10	22.2	29	64.4	6	13.3	-	-	-	-	4.09	0.638
X24	7	15.6	17	37.8	16	35.6	4	8.9	1	2.2	3.56	0.943
X25	9	20.0	15	33.3	17	37.8	4	8.9	-	-	3.64	0.908
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري												
											3.828	0.786

سادساً. القدرة على التحليل (Analytics Ability): يبرز الجدول (١١) نتائج بُعد القدرة على التحليل في الميدان المبحوث والتي جاءت بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.598) ويدعم ما سبق المتغير (x28) متمثلاً (لديّ القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.529) والذي يشير الى مدى رغبة الأفراد المبحوثين في العمل وانجاز المهام، في حين كان المتغير (x30) يحمل أقل وسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.636) متمثلاً (أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة) ويبين قدرة الأفراد المبحوثين على دمج الأفكار وتقريب وجهات النظر المختلفة بغية توليد توليفة جديدة من الأفكار من شأنها تطوير العمل والارتقاء به كما هو الحال في شعبة العلاوات والترفيعات حيث تم أرشفتها وتقسيمها الى درجات منها (المعلم، والمدرس، والإداري، والمشرف، والحرفي وغيرها) لممارسة المهام الموكلة اليهم بطريقة أكثر تخصصية على خلاف السابق حيث كان العمل يتم بصورة اجمالية، وهو ما يدل على رفض فرضية العدم الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (تدني عملية الاهتمام بالقدرة على التحليل من قبل الأفراد المبحوثين في ميدان العمل المبحوث) وقبول بديلتها.

الجدول (١١): وصف بُعد القدرة على التحليل في الميدان المبحوث

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القدرة على التحليل											
الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X26	11	24.4	29	64.4	5	11.1	-	-	-	-	4.13
X27	12	26.7	29	64.4	3	6.7	1	2.2	-	-	4.16
X28	13	28.9	30	66.7	2	4.4	-	-	-	-	4.24
X29	4	8.9	31	68.9	9	20.0	1	2.2	-	-	3.84
X30	4	8.9	28	62.2	12	26.7	1	2.2	-	-	3.78
المؤشر الكلي للوسط الحسابي والانحراف المعياري											
											0.598

اختبار فرضيات الدراسة: اعتماداً لما سبق ومن قراءة قيم المؤشر الكلي للأوساط الحسابية الواردة في الجدول (١٢) يتضح أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، ويفسر ان الأفراد المبحوثين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى لديهم القدرة على تحقيق الإبداع الإداري بدلالة أبعاده من خلال قدرتهم على تجزئة وتحليل الأعمال الى وحدات فرعية ليسهل تنظيمها وترتيبها وفق أطر عمل جديدة وذلك بتقديم أكبر عدد من الأفكار وخلال فترة زمنية قصيرة شريطة ان تكون مفيدة وجديدة وغير مكررة بغية توفير الحلول للمشاكل المطروحة وامكانية تحمل النتائج ومواجهة المخاطر والتحديات وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك من خلال درجة الوعي لديهم لاكتشاف المشكلات وسرعة ملاحظتها قبل حدوثها وبما يتناسب مع عمل المديرية ضمن نطاق المرونة والقدرة على إحداث التغيير المناسب وهذا الأمر يقودنا الى رفض فرضية البحث العدمية الرئيسية التي مفادها (لا يتوافر لدى الأفراد المبحوثين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى الأبعاد المفسرة للإبداع الإداري) وقبول بديلتها.

الجدول (١٢): المؤشرات الكلية لأبعاد الإبداع الإداري في الميدان المبحوث

المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
الحساسية للمشكلات	3.782	0.866	الخامس
الطلاقة	3.914	0.677	الثاني
الأصالة	3.902	0.732	الثالث
المرونة	3.698	0.804	السادس
المخاطرة والتحدى	3.828	0.786	الرابع
القدرة على التحليل	4.03	0.598	الأول
الإبداع الإداري	3.859	0.743	-

المصدر: اعداد الباحثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أكدت نتائج الدراسة النظرية بعد استعراض بعض الطروحات وجود أهمية كبيرة لموضوع البحث الحالي (الإبداع الإداري) وخصوصاً بالتطرق لمفهومه كونه يجسد فكرة جديدة يمكن تنفيذها بغية تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات مما يعكس أهميته لدى كل من الموارد البشرية والمنظمات خاصة عند السعي للتغلب على معوقات تطبيقه التي تحول دون توافره مثل ضعف ثقة المورد البشري بنفسه والخوف من التغيير والمركزية وتركيز السلطة وغيرها فضلاً عن تعزيز أبعاده المستخدمة في القياس.
٢. أتضح من خلال وصف أبعاد متغير البحث وتشخيصها توافر هذه الأبعاد في الميدان المبحوث:
 - أ. بُد الحساسية للمشكلات في الميدان المبحوث يدل على امتلاك الأفراد المبحوثين مستوى معين من القدرات التي تساعدهم على توقع مشكلات العمل واكتشافها والعمل على تحديد نقاط الضعف والقصور التي أدت الى تفاقمها من خلال الأخذ بالآراء والاستفادة من الأفكار واستخدام الأساليب الجديدة لحل هذه المشكلات في العمل.
 - ب. أما بُد الطلاقة فقد بينت النتائج ان الأفراد المبحوثين يمتلكون درجة من القدرات لإنتاج الأفكار وخلال فترة زمنية قصيرة من خلال استثمار الخبرات والمهارات المتكونة جراء الخدمة في الميدان المبحوث والتي تساهم في تنمية الخدمات وتطويرها وتحسين الأداء عن طريق السعي المستمر للبحث عن التجديد وتقديم أكثر من فكرة والتعبير عنها وبما يتلاءم مع الظروف المحيطة.
 - ج. جاء بُد الأصالة مؤكداً لما تقدم مما يدل على قدرة الافراد المبحوثين على الاتيان بالأفكار الجديدة غير المألوفة من خلال امتلاكهم للمهارة والحجة والقدرة على الإقناع والتأني في قبول الأفكار أو رفضها وبالشكل الذي يدعم عملهم وذلك بتزويد زملائهم بالحلول الجديدة والتي تقتضي توفير ما هو مطلوب دون اللجوء الى التكرار والتقليد.
 - د. شكل بُد المرونة نسبة محايدة في الميدان المبحوث فعلى الرغم من قدرة الأفراد المبحوثين على رؤية المهام بطرق متعددة والسعي لتوفير الحلول المختلفة وذلك من خلال التغيير وعدم التمسك بالرأي خاصة إذا لم يصب في مصلحة العمل وتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح الا ان الأمر قد لا يخلو من القلق والتوتر والخوف من التعرض للسخرية وعدم رغبة باقي الأطراف في قبول النتائج والتي يمكن ان تصب في إطار الاختلاف الفكري في الميدان المبحوث.
 - هـ. أما بُد المخاطرة والتحدي فقد بينت النتائج ان الأفراد المبحوثين لديهم قدراً من الشجاعة لممارسة الأعمال بطريقة إبداعية كونهم يسعون لتحمل المسؤولية وذلك باتخاذ القرارات دون الخوف من تأثير النتيجة على تقييم ادائهم من قبل المدير في الميدان المبحوث عن طريق السعي لممارسة المهام سواء كانت روتينية وبسيطة أو معقدة نوعاً ما من خلال العمل ضمن فرق عمل تسعى لبث روح التعاون ودعم المساندة الجماعية.
 - و. واخيراً بُد القدرة على التحليل فقد جاء بنسبة مرتفعة كون الأفراد المبحوثين لديهم القدرة على تجزئة المهام والأعمال الى وحدات بسيطة من خلال السعي لتحديد خطوات العمل وتنظيمها قبل البدء به وبالشكل الذي يقود الى إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.

ثانياً. المقترحات:

١. العمل على توفير مناخ إبداعي مناسب من خلال تخصيص شعبة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع الموارد البشرية عن طريق الأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم ودراسة امكانية تطبيقها على أرض الواقع، فضلاً عن نشر ثقافة الإبداع الإداري فيما بين الموارد البشرية وتوجيههم لاحترام الوقت بغية إنجاز أكثر ما يمكن من المهام وخلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
٢. ضرورة قيام الإدارات العليا باختيار المدراء والموارد البشرية ذوي الرؤية التربوية المبدعة من خلال صياغة الاستراتيجيات المناسبة للكشف عن المبدعين والموهوبين في العمل والسعي لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وبما يكفل التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها بغية الحصول على أفضل الأفكار الإبداعية.
٣. العمل على توفير الدعم المادي والمعنوي والتكنولوجي للموارد البشرية عن طريق رصد الميزانيات الكافية وبما يدعم تجزئة وتحليل المهام وانجازها وذلك بتوفير الحوافز والمكافآت وربطها بالعمل الإبداعي ونظام الترقية فضلاً عن الأجهزة والتقنيات الحديثة وكتب الشكر والتقدير التي تعزز من ثقة المورد البشري بنفسه بغية الارتقاء بالعمل الإداري.
٤. إشراك الموارد البشرية ضمن الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات وورش العمل بغية تبادل المعرفة من خلال إدراجهم ضمن فرق العمل (Team Work) التي تقضي تبادل الخبرات والمهارات والاستفادة من تجارب بعضهم البعض.
٥. تبسيط الإجراءات وذلك بإتباع اللامركزية وتفويض السلطة وتعزيز نظام الاتصالات فيما بين المدراء والموارد البشرية بغية إزالة الحواجز وسهولة تبادل المعلومات وإزالة الغموض وإمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:****أ. الندوات والمؤتمرات:**

١. عيد، سيد، (٢٠٠٨)، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية البرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر.

ب. الرسائل والأطاريح:

١. ابو زيد، خالد ذيب حسين، (٢٠١٠)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢. الجعبري، عنان، (٢٠٠٩)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
٣. الحقباني، تركي عبد الرحمن، (٢٠١٨)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٤. رزق الله، حنان، (٢٠١٠)، تأثير التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسطنطينية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، القسطنطينية، الجزائر.

٥. السميري، حامد عاتق مرزوق، (٢٠٠٣)، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
 ٦. السوداني، سناء راجي احمد، (٢٠١٦)، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمدرسين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
 ٧. الشمري، فهد، (٢٠٠٢)، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 ٨. صارم، ندى، (٢٠١٩)، دور ادارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
 ٩. العازمي، محمد، (٢٠٠٦)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 ١٠. العجلة، توفيق عطية توفيق، (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، عمادة كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
 ١١. فارس، محمود عبدالعزيز حسين، (٢٠١٢)، الإبداع الإداري في ادارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
 ١٢. لولو، الاء، (٢٠١٥)، تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
 ١٣. مريحيل، توفيق مفتاح علي، (٢٠١٣)، التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، ليبيا.
 ١٤. النتيقات، محمد بن عامر، (٢٠٠٦)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 ١٥. الهاجري، عذاري سعود، (٢٠١١)، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 ١٦. الياس، لبوز، (٢٠١٧)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ج. الدوريات:**
١. ابو زيادة، زكي عبد المعطي، (٢٠١٩)، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ٤، فلسطين.

٢. الأعمى، محمد ابراهيم، والشركسي، أبو بكر حسن، (٢٠١٧)، جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد ٩، العدد ٩، ليبيا.
 ٣. بهية، طاهر حميد عباس، (٢٠١٩)، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٧، العدد ١، العراق.
 ٤. البرجاوي، مولاوي مصطفى، (٢٠١٥)، الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، العدد 5.
 ٥. الحاكم، علي، وعلي، أمينة، (٢٠١٥)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١، السودان.
 ٦. الحراشنة، محمد وآخرون، (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢، الأردن.
 ٧. الحيت، أحمد فتحي، وعبدالعال، سهى عبد الرؤوف، (٢٠١٧)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد ٢٠، العدد ٢، عمان-الأردن.
 ٨. الزهري، رنده، (٢٠٠٢)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد ٣٠، العدد ٣، الكويت.
 ٩. عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدي المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٣، العدد ٩، فلسطين.
 ١٠. عوض، عاطف، (٢٠١٣)، 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 ٢٩، العدد ٢، سوريا.
 ١١. غوانمة، فادي فؤاد، (٢٠١٧)، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، المجلد ٣٦، العدد ١٧٥، مصر.
 ١٢. مرعي، علي عبد الرحمن محمد، (٢٠١٤)، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية، محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية-جامعة بورسعيد، العدد ١٥، مصر.
 ١٣. نوال، شنافي، (٢٠٢٠)، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١، الجزائر.
- د. الكتب:**
١. ابراهيم، مجدي عزيز، (٢٠٠٥)، تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 ٢. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين، (١٩٨٠)، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

٣. جروان، فتحي عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ٤. خيرالله، جمال، (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
 ٥. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١١)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 ٦. السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠٦)، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت.
 ٧. الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار والإبداع، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
 ٨. عفان، نصر جورج هرمز، (٢٠٠٣)، الشخصية المبدعة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ٩. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ١٠. العنزي، سعد علي، (٢٠١٣)، إبداعات الأعمال قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ١١. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (٢٠٠٥)، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
 ١٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ١٣. المعاينة، خليل عبد الرحمن، والبوايز، محمد عبد السلام، (٢٠٠٤)، الموهبة والتفوق، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ١٤. هاشم، حمدي رضا، (٢٠١٠)، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

A. Thesis:

1. Blandine, Sanchez, & Nathan, Fanise, (2013), Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility, Master Thesis, Handelshogskolan In Karlstads University, Sweden.

B. Article:

1. Bon, Abdul Talib & Mustafa, Esam M.A., (2013), Impact of Quality Management on Innovation in Total Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework, Journal of Procedia Engineering, VOL. 53, Malaysia.
2. Ettile, John E. & Okeefe, Robert D., (1982), Innovative Attitudes, values And Intentions in Organizations, Journal of Management Studies, vol.19, No.2.
3. Gautam, kram, (2001), Conceptuall Blockbuster Creative Idea Generation Techniques for Health Administration, Hospital Topics, vol.74, No.4.

4. Knight-Turvey, Neal, (2006), Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Journal of Entrepreneurship Theory and practice, PP. 313-324.
5. Niger, Demircan Cakar & Alper, Erturk, (2010), Comparing Innovation Capability of Small And Medium-Sized Enterprises: Examining The Effects of Organizational Culture And Empowerment, Journal of Small Business Management, vol.48, No.3, Turkey.

C. Books:

1. Daft, Richard L., (2003), Management, 6th Edition, South- Western, U.S.A.
2. Habib, Sahhaf, (2003), Dictionary of Human Resources Management, 1st Edition, Library Du Liban Publishers, Beirut.
3. Hesselbein, Frances, Marshall, Goldsmith & Sommerville, Lain, (2002), Leading for Innovation: And Organizing for Results, 1st Edition, Jossey-Bass, U.S.A.
4. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2004), Organizational Behavior, 10th Edition, McGraw-Hill Education, U.S.A.