



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

آثر السلوك الإبداعي في تطوير الاتحادات الشعبية

"الاتحاد العام لطلبة فلسطين (نموذجاً)"

The Impact of Creative Behavior on the Development of Popular Unions

"The General Union of Palestinian Students (Model)"

دراسة أعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب:

وليد مصطفى الهرش

إشراف الدكتور:

د. أسامة الفراج

العام الدراسي: 2021/2020

شكر وتقدير:

اتوجه إلى الذين منحوا عطاءهم وطاقاتهم في تنشئة أفراد فاعلين ومنتجين على صعيد الوطن والامة والنهوض بها في مواجهة التحديات.

إلى عميد الكلية، وطاقم الأساتذة المحترمين وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور اسامة الفراج مشرف مشروع التخرج، الذي بذل جهداً في مساعدتي لإنجاز هذه الرسالة.

وإلى الطاقم الإداري وكافة العاملين في المعهد العالي للتنمية الادارية المحترمين والخلوقين.

الإهداء

إلى وطني، الذي أحب واضحي لأجله.
إلى عائلتي...

أبي الصلب والمناضل الكبير مصطفى الهرش.
أمي المعطاءة بحنانها وطاققتها.
أخوتي محمد ووائل.
إلى أصدقائي ورفاق دربي.

الطالب: وليد مصطفى الهرش.

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	أ
الإهداء	ب
الفهرس	ت
قائمة الجداول والأشكال	ج
الملخص	ح
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
المقدمة	1
1- الدراسات السابقة	2
2- مشكلة الدراسة	11
3- أهمية الدراسة	11
4- أهداف الدراسة	12
5- فرضيات الدراسة	12
6- منهج الدراسة	12
7- حدود الدراسة	13
8- المصطلحات الاجرائية	13
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: مدخل لسلوك الإبداع.	15
المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري.	17
المطلب الثاني: أهمية الإبداع في المنظمات.	20

26	المطلب الثالث: نظريات الإبداع.
28	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري.
32	المطلب الخامس: السلوك الإبداعي والسلوك الإداري.
35	المبحث الثاني: نظرة عن الاتحاد:
36	المطلب الأول: نشأة الاتحادات وتطورها.
36	المطلب الثاني: أهداف الاتحادات الأساسية.
38	المطلب الثالث: دور الاتحادات الشعبية.
40	المطلب الرابع: مشكلة الاتحاد بعد الانقسام.
	الفصل الثالث: الدراسة العملية لنموذج السلوك الإبداعي في الاتحاد.
43	المبحث الأول: المدخل النظري للنموذج.
50	المبحث الثاني: الدراسة العملية.
61	النتائج.
63	التوصيات
64	المراجع
68	الملحق

قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	عنوان الشكل/ الجدول
22	الشكل (1): تنشيط وحث عمليات الإبداع في المنظمة
43	الشكل (2): تحديد السلوك الإبداعي: نموذج افتراضي.
52	الجدول (1): الاستبيان المصمم لقياس الإبداع في الاتحاد.
53	الجدول (2): توزيع اجابات الاشخاص
54	الجدول (3): نتائج الدراسة العملية
55	الجدول (4): قانون ليكرت الثلاثي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تشجيع الأعضاء في الاتحاد العام لطلبة فلسطين على الإبداع، ومدى توافر عناصر مهمة تعمل كبيئة خصبة لخلق مبدعين.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في وصف وتوضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومنهج استقرائي يتمثل في دراسة الاستبيان وتحليله لعينة مأخوذة من الاتحاد العام لطلبة فلسطين.

وتم اختيار عينة مكونة من 42 شخص، وقد جمع الباحث 37 استبيانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- اعتبرت الأموال هي الداعم الأكبر للقيام بالنشاط الإبداعي وفتح أفقه ليتخطى حدود التفكير ويعبر إلى مناطق التطبيق
- أن السلوك الإبداعي مرتبط بجودة علاقة الأعضاء مع المشرفين.
- إن العلاقة الإيجابية الموجودة بين الأعضاء والقياديين، بالإضافة إلى تصورات المناخ، تساعد على خلق جو يشعر به الأعضاء أنهم قادرين على الإبداع.
- أن التصورات عن المناخ الإبداعي يكون تقريباً مقتصرًا على التبادل بين القائد والأعضاء، والسلوك الإبداعي.

على ضوء ما سبق وجدنا:

أن هناك في الاتحاد العام لطلبة فلسطين حالة من الإدارة الإبداعية لهذا الاتحاد، ولكن هي حالة غير

ناضجة لظروف ذاتية وموضوعية

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث:

المقدمة:

تتجدد الطرق في إدارة المؤسسات وقيادة نشاطاتها اليومية، وبهذا الصدد فإن علم الإدارة قدم حلول خلاقة لتجنب العديد من المشكلات من جهة، ومن جهة أخرى لحل المعضلات التي تواجه سيرورة العمل اليومي، وبفضل هذه النظريات المستمرة بالتجدد مع تنويع الحالات الاشكالية، فإن معظم التحديات قد وجدت مسارها العلمي في الحل.

ولكن ورغم هذا الكم الهائل من العلماء والمفكرين والنصوص الادارية التي تنظم الفكر الاداري السليم، فإنه لا تزال هناك ما يخرج من معطيات جديدة تعرقل العمل في مختلف أنواع المؤسسات، وبالتالي لا بد أن يكون هناك طريقة عمل تحفظ حل المشكلات بكفاءة عالية.

ولعل من أكثر المؤسسات التي تواجه تبدل وتنوع في القضايا التي تحتاج لحل سريع، هي تلك المؤسسات المعنية بالعمل مع جموع الناس، وأبرزها الاتحادات الشعبية التي تضم آلاف مؤلفة من الناس بمختلف تطلعاتهم وتوجهاتهم الفكرية.

ومن هنا جاءت فكرة البحث حول أن تلك الاتحادات الشعبية لا بد أن تدار بطريقة تستطيع توليد الحلول والاقتراحات بشكل سريع، وأهم السلوكيات التي يجب أن تكون هي السلوك أبداعى، الذي سنوضح أثره على عمل الاتحاد العام لطلبة فلسطين.

1- الدراسات السابقة:

1-1: الدراسات العربية:

- (إبراهيم، 2018) "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 66 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد،

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بـ (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)
- توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمتغير المستوى التعليمي.

¹إبراهيم، بن تريح (2018) "أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية للاتصالات بورقلة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية ، وعلاقتها كانت أقوى عن طريق بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات، ويليه التدريب والتعليم
- من بين العوامل التي أثرت بشكل مباشر في السلوك الإبداعي تتمثل في البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك البعد الثاني: التدريب والتعليم؛ من أبعاد التمكين الإداري.

• (أبو زيد، 2010) "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، وتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبيانات، استند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي، إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي، الذي يوضح أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) في بعض البنوك التجارية في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها:

1. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

¹أبو زيد، خالد (2010) " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال (M.B.A)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

2. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التعبير، حل المشكلات).

3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

وكذلك تقدمت الدراسة بتوصيات تضمنت:

1. أن يأخذ المديرون باهتمام أكبر بالقوة الرسمية وذلك التشجيع وحفز العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم.

2. أن يهتم المديرون بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والخلاقة.

3. اهتماماً أكبر من قبل المديرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.

• (عبيدة، 2016)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات

التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة :

¹ عبيدة، سامي (2016) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

1- وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الأنظمة والتعليمات -

التدريب - المشاركة في اتخاذ القرارات - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا المستخدمة - ظروف

العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قضاة غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات

التدريسية فيها.

2- أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات

التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات،

المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب، وأخيراً

الحوافز والمكافآت.

3- أن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية:

(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، والراتب

4- أن لدى المبحوثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

• (رشوان، وعلي، 2019)، "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة على السلوك الإبداعي للموظفين ودراسة العلاقة بينهم.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو تأثير نمط القيادة على السلوك الإبداعي للموظفين؟

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لارتباطه بأهداف الدراسة. استهدفت الدراسة عينة من البنوك

السودانية حيث كان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 150 استبانة، في

¹ رشوان، سيف الدين، وعلي، الطاهر (2019)، "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ملحق (1)، Vol. 20(2)، معاميل التأثير والاستشهادات العربية المرجعية للمجلات العلمية العربية.

حين تم استرجاع 130 استبانة محققة 87% معدل استجابة. تم استخدام SPSS V24 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين نمط القيادة والسلوك الإبداعي للموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المنظمات السودانية أنماطاً للقيادة تركز بشكل خاص على نمط القيادة الحر والمتغير الذي يدعم السلوك الإبداعي ويزيد من أداء الموظفين. علاوة على ذلك، يجب على المنظمة اتباع منظور استراتيجي لتطبيق فلسفة نمط القيادة لدعمها ضد المتغيرات البيئية المحيطة.

وكانت أهم النتائج:

- هناك علاقة ذات تأثير إيجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.
- تبين من واقع الدراسة الميدانية، هناك علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي، وإن نسبة التأثير تختلف من متغير لآخر.
- أن أكثر الأنماط تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر، ثم النمط التحويلي، ومن ثم النمط الديمقراطي، أما في السلوك الإبداعي فأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو استكشاف الفرص، ثم توليد الأفكار، ثم التطبيق.

• **Determinates of Creative Behavior: A Path Model of " (Scott, 1994)**

Individual Creativity in the Workplace"

(محددات السلوك الإبداعي: نموذج مسار للإبداع الفردي في مكان العمل)¹

دمجت هذه الدراسة عددًا من تيارات البحث حول أسلاف الإبداع لتطوير واختبار نموذج للسلوك الفردي المبدع. بافتراض أن القيادة وأسلوب حل المشكلات الفردي وعلاقات مجموعة العمل تؤثر على السلوك الإبداعي، بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تأثيرها على تصورات مناخ الإبداع، استخدم فيها تحليل المعادلة الهيكلية لاختبار معلمات النموذج المقترح في وقت واحد. وقد أوضح النموذج ما يقرب من 37 في المائة من التباين في السلوك الإبداعي.

تقدم هذه الدراسة المحاولة الأولى لنمذجة ظاهرة معقدة - السلوك الإبداعي الفردي. لم تكن هناك ندرة في أدبيات السوابق المقترحة للإبداع والابتكار الفردي؛ تم محاولة دمج بعض هذه النتائج المصنفة في كيان متماسك وتم اختباره في سياق العمل الطبيعي لمنشأة البحث والتطوير. توفر هذه الدراسة بعض الفهم للعلاقات المعقدة بين والمسارات السببية بين عدد من السوابق التي غالبًا ما يتم الاستشهاد بها في أعمال سابقة. على الرغم من أن النتائج المذكورة في هذه الدراسة توفر بعض الإرشادات للمديرين الممارسين، إلا أنهم يطرحون أيضًا مجموعة جديدة كاملة من الأسئلة للباحثين. ما هو التأثير المشترك لأساليب حل المشكلات المنهجية والبدئية؟ هل هناك مستوى عتبة لا تعمل عنده الموارد الإضافية على تحسين السلوك

¹ Scott, Susanna G. (1994) "Determinants of Creative Behavior: A Path Model of Individual Creativity in the Workplace", Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, 580-607. University of Colorado at Colorado Springs.

الإبداعي؟ هل هذا التأثير الحدي شائع لجميع أنواع الموارد - الوقت بالإضافة إلى المعدات والمرافق؟ هل سيستمر الدعم الإضافي للإبداع في تحسين السلوك الإبداع وإلى أي مستوى؟ كيف يقوم نوع المهمة والتكنولوجيا بتعديل العلاقات؟

• (Hamdan et al, 2020) "Creative Behavior and Impact on Achieving

Lean Strategy in Organizations"

(السلوك الإبداعي وتأثيره على تحقيق استراتيجية المبنية على اللين في المنظمات)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك الإبداعي وأثره في تحقيق استراتيجية اللين في المنظمات الأهلية الفلسطينية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة. تم استخدام أسلوب العينة العنقودية وبلغ حجم العينة (343) فرداً. تم استرجاع (298) استبانة.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين السلوك الإبداعي والاستراتيجية اللينة، ووجود تأثير السلوك الإبداعي على تحقيق استراتيجية اللين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والتخصص.

¹ Hamdan, Muhammad K., El Talla, Suliman A., Al Shobaki, Mazen J., Abu-Naser, Samy S., (2020) "Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations", International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR), ISSN: 2643-976X, Vol. 4, pp: 66-90.

- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية اللين تعزى لمتغير الجنس في الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، الإجراء) والاختلافات لصالح الإناث. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة، القدرات الأساسية) تعزى لمتغير الجنس

قدم مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاستعانة بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال الحصول على تمويل من دول خارجية لتوفير الدخل الذاتي للجمعيات لمواجهة الأزمات ومنحها الاستقلال حفاظاً على تحملها.
- إبراز دورها في المجتمع، وضرورة العمل على متابعة الخطة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية باستخدام الرسائل الإلكترونية لأنها تمهد الطريق للوصول إلى التميز والإبداع في مجال العمل، وضرورة عقد لقاءات وورش عمل مع المجتمع المحلي، وهذا يساعدهم على تحديد احتياجات المجتمع.

• “Universal Values, Creative Behavior and (Kurt & Yahyagil, 2015)

Leadership: Turkish Case”

(القيم العالمية والسلوك الإبداعي والقيادة: الحالة التركية)

تهدف هذه الورقة إلى توفير فهم أفضل للعلاقة بين القيم الفردية العالمية والسلوك الإبداعي للموظف وتكشف التأثير الوسيط للقيادة على العلاقة بين القيم الفردية والسلوك الإبداعي للموظف. تم اختيار عينة البحث من موظفي قطاع الخدمات نظراً لأن دور القيادة والتحفيز للإبداع له أهمية خاصة في البيئات

المعرفية المكثفة والمعقدة وغير المؤكدة. تم استخدام طريقة المسح لفحص تصورات المبحوثين حول القيم الفردية وأسلوب القيادة، وتأثيرها على السلوك الإبداعي المدرك للذات. تم تطبيق الانحدار الهرمي واختبار سوبل لفحص التأثير الوسيط للقيادة على القيم الفردية وعلاقة السلوك الإبداعي للموظف.

تظهر النتائج:

- أن أبعاد القيمة الفردية للتوجيه الذاتي والإنجاز والعالمية تفسر غالبية التباين في السلوك الإبداعي للموظف.
- تدعم نتائج كل من تحليل الانحدار المتعدد الهرمي واختبار سوبل تأثير الوساطة الجزئي للقيادة على القيم الفردية وعلاقة السلوك الإبداعي للموظف.
- هناك تأثير وسيط للقيادة على القيم الفردية وعلاقة الإبداع.
- هناك ارتباط بين القيم الأساسية العالمية والسلوك الإبداعي للموظف في عينة من الموظفين الأتراك.

2- مشكلة الدراسة:

تعد دراسة السلوك الإبداعي للأفراد في سياق العمل الطبيعي مهمة صعبة، لأن المعيار غالباً ما يقتصر الباحثون على استخدام المقاييس الإدراكية، ولكن نظراً لأن بيانات العمل بمختلف أشكالها بشكل عام، أصبحت تواجه بيانات مضرية بشكل متزايد، أصبح الإبداع جزءاً مهماً لتشكيل قاعدة تستند عليها الاستمرارية، فإن الحاجة إلى هذا النوع من الأبحاث تتزايد باستمرار.

وجاءت هذه الدراسة لتجيب على سؤال أساسي يتمثل بالآتي:

ما مدى استخدام وأثر السلوك الإبداعي على عمل الاتحاد العام لطلبة فلسطين؟

3- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من شقين، الأول نظري والثاني عملي، بالنسبة للشق الأول فإن أهميته كونه يناقش ويقارب بين مفهومين بعيدين من حيث الشكل قريبين من حيث المضمون، حيث أن الاتحادات الطلابية عموماً والاتحاد العام لطلبة فلسطين خصوصاً بحاجة للعمل داخله وفق سلوك إبداعي، أما الشق العملي كونه يقدم إجابات من أرض الواقع ويحللها إحصائياً ليجيب على سؤال البحث "مشكلة البحث".

4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

- 1- التعريف بالسلوك الإبداعي.
- 2- التعريف بالاتحادات الشعبية عموماً والاتحاد العام لطلبة فلسطين خصوصاً.
- 3- دراسة السلوك الإبداعي وأثره في الاتحاد العام لطلبة فلسطين.

5- فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية التي تم بناؤها أعلاه تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الأولى: بالاعتماد على أساسيات علم الإدارة ولدى تجربة طريقة الإدارة الإبداعية في الاتحاد العام لطلبة فلسطين - فرع سورية - فإنه يمكن استخدام السلوك الإبداعي في الاتحاد وهو يحمل تأثير جيد على العمل هناك.
- 2- الفرضية الثانية: يوجد ارتباط بين القيادة ودعم الإبداع وتوقعات دور القائد وأسلوب حل المشكلات مع السلوك الإبداعي الفردي.

6- منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي في وصف وتوضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومنهج استقرائي يتمثل في دراسة الاستبيان وتحليله.

7- حدود الدراسة:

الحد المكاني: الاتحاد العام لطلبة فلسطين.

الحد الزمني: 2021.

8- المصطلحات الاجرائية:

الإبداع، الاتحاد، الإدارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الأول: مدخل لسلوك الإبداع.

المبحث الثاني: نظرة على الاتحاد.

المبحث الأول: مدخل لسلوك الإبداع.

تمهيد:

تنظم الإدارة ونظرياتها آلية وطريقة العمل في المؤسسات، وبالتالي فإن اختيار أسلوب إدارة معين يغير من مكان المؤسسة وينقلها إلى حال أفضل، وذلك بعد اختيار الأسلوب الأفضل.

وبهذا فإن البحث سيركز على في هذا المبحث على الإدارة الإبداعية ومفهومها وانعكاساتها على العمل في المؤسسة التي تطبقها.

التنمية الإدارية:

لقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين إلى التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية، وقد حظيت بمجموعة من التعريفات والمفاهيم شأنها شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى.

إن التنمية الإدارية هي عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة تقوم على أركان متوازنة هي¹:

- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به أهداف الإدارة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحواجز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأ الثواب والعقاب²، ويهدف إلى تشجيع

¹رياض، بن صوشة، " مفهوم التنمية الإدارية 864 http://www.dr.al.adakee.com/vb/shouthread.php?t=864".
² نبيل، عبده المولد، "إصلاح الإداري للفترة 1995 – 2004"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية، 2006، (ص 65 نقلا عن، Leamans ED, the management of change in gouvernement mortimus. Nijhoff, the Netherlands, 1979, p 127

الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، كذلك يتطلب الأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار والتحسين ووضع النظم المتطورة في الترقية.

- تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة.

حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثمة إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.

- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل: بحيث تناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات

العصر .

هناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: "استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مروضيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل"¹.

بالاطلاع على ما سبق عرضه من مفهوم التنمية الإدارية، يلاحظ أن أهم تفصيل بالمعطى التنموي الإداري هو العامل الإنساني والذي تتجلى أسمى صورته بالحالة الإبداعية التي تخلق بالمؤسسات المختلفة من قبل من يقودها، ومن هنا تكمن أهمية دراسة الإبداع الإداري.

¹فضل الصباح، الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04، الرياض: 1995، ص 641

المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري:

تعددت تعريفات الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري.

ويرى روجرز أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة،¹ ويعبر الإبداع الإداري عن التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

وكي تتمكن المؤسسة من الدخول إلى هذا المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيمياً لابد إن تتحلى بجملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها²:

-الاتصال الدائم مع الزبون: المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقاً لرغبات زبائنهم عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

-الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين: المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية و الإبداعية، مع إعطائهم فرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية و الابتكارية، بالإضافة إلى إشعار العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعاً من الاستقلالية للأفراد.

¹سمير، الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2006، ص 119.

² <https://newturkpost.com/article/>

-نشر القيم: إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات و القوانين و مدى جاذبية و احترام العمال لها، في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان و القدرة الحسنة و الاستماع لهم.

-تركيز النشاط: التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل.

وقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية :

-إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.... فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.

-إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكاراً و ربحاً، و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة.

-احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

-التخلي عن الروتين و المركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.

-التجديد المستمر للنفس و الفكر والطموحات: وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و أن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضاً، فأن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

-محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح.

-التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد للسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، ضمن مسيرة فاعلة و حية و مستمرة ومتكاملة.

-ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

-يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

فإذا أردنا تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتنا أو منظماتنا فيجب تحقيق الإبداع الإداري وإفساح المجال للإبداع والمبدعين في الإمساك بدفة المؤسسات للانطلاق بها نحو القمة.

ومما سبق ترى الباحثة أن مراحل التطور التي مر بها مفهوم الإبداع كثيرة ومتنوعة وأنها كانت دائما تبحث في مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى كالذكاء والعبقرية الابتكارية وغيرها، وهذه المفاهيم ذات علاقة وثيقة بالإبداع¹.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع في المنظمات :

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية: ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية :

1. الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين .

2. الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها والعلاقات الإنسانية والاجتماعية².

3. الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في

¹أهل، أماني محمد (2009) فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة رسالة ماجستير في علم النفس. الجامعة الإسلامية، غزة ص25.

²الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008). إدارة الأفراد ط 1. الأردن: دار ظهران للنشر والتوزيع. ص127

ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.

4. يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية .

5. يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة .

6. يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات .

7. يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل¹.

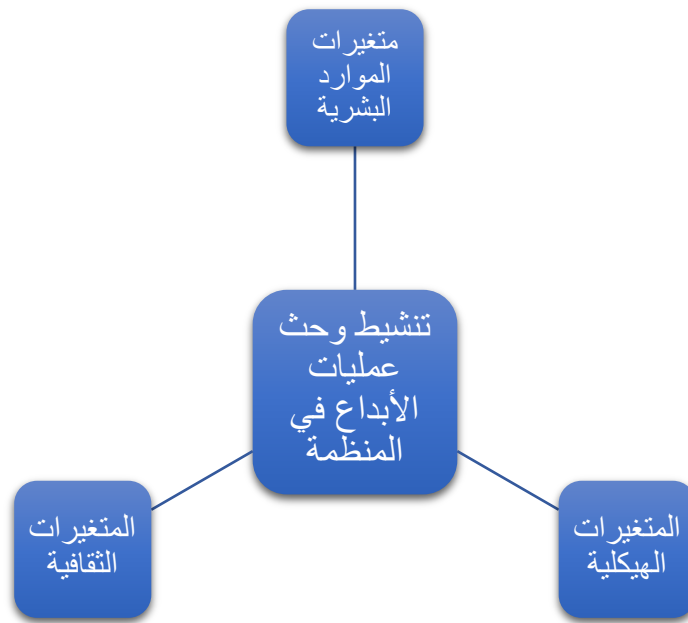
يمكن تعريف الإبداع على مستوى المنظمات: أنه الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى .وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان².

¹صديق،مسعود www.pdfactory.com,
² - الجعبري، طارق عبد الفتاح (2008) دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير في الدراسات العليا. جامعة القدس، فلسطين.ص15

الحاجة إلى الإبداع في المنظمات:

الشكل (1)

تنشيط وحث عميات الإبداع في المنظمة



المصدر من إعداد الباحث

متغيرات الموارد البشرية¹:

- 1- التزام عالي بالتدريب والتطوير.
- 2- أعلى سلامة عمل.
- 3- أفراد ابتكاريون.

¹منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010). (نظرية المنظمة الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. ص204

متغيرات هيكلية:

- 1- هياكل عضوية.
- 2- موارد هائلة.
- 3- اتصالات فائقة بين الوحدات.
- 4- تخفيض ضغط الوقت.
- 5- دعم شامل للعمل.

متغيرات ثقافية:

- 1- قبول الغموض.
- 2- السماح بحدوث ممارسات غير عملية وأقل رقابة خارجية.
- 3- سماح بالتعامل مع الأخطار وسماح بالتعامل مع الصراع.
- 4- التركيز على النتائج والغايات والتركيز على نظرة النظام المفتوح.
- 5- تغذية عكسية إيجابية.

عناصر الإبداع:

هناك عناصر للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول إن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

- 1- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

وهناك من يراها بأنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا¹.

إذ إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها²

2-الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

إن هناك فروقا بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع. بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظا في إبداع أفكار ذات معنى.

3-الأصالة:

¹الصافي، عبدالله، (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطبعة دار البلد، جدة
²عباس، سهيلة، (2004)، القيادة الابتكارية والاداء التميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص 153

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي أن الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية. فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن يوتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.

4-المرونة:

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003: 18). ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إيداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة إذ إن ذلك قد يغري برفضه¹

5- المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه المخاطرة في سبيل دعمها²

6-القدرة على التحليل:

¹ هيجان، عبد الرحمن، 1999، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الرياض، ص45
² النمر، سعود بن محمد، 1994، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ص94

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة¹

المطلب الثالث: نظريات الإبداع :

لقد حاول الإنسان فهم ظاهرة الإبداع، ولكنه لم يستطع الوصول إلى مفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب وقد تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية وسنعرض أهم النظريات والتي لا تزال تتفاعل مع مجتمعنا في العصر الراهن:

- نظرية أسبورن:

لقد اعتقد " أسبورن " أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة، هو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس بصورة ايجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة :

والجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات :

إيجاد المشكلة • إيجاد الحقائق • إيجاد الأفكار • إيجاد الحل • قبول الحل.²

- نظرية هاغ واكين :

¹ القريوتي، محمد قاسم 2000، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص305
² خيرى، أسامة (2014). (التميز التنظيمي ط 1 . عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع. ص216

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي - :

(أ) مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به مارش وسيون .

(ب) مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .

(ج) مرحلة التطبيق: البدء بإتمام واحتمالية ظهور المقاومة.

(د) الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية¹.

- نظرية Wilson:

أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغير ثم تبني التغيير وتطبيقه وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات غير الرتيبة، مما يسهل الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار.²

- نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار " فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز

¹ عبد الرحيم، زاهر (2011) الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة ط) 1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.ص143

² العنزي، سعد علي (2014) إبداعات الأعمال ط 1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.ص44

- نظرية جالتون:

في حين أن " فرنسيس جالتون " يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة حيث ربط في دراسته بين العبقرية والإبداع والوراثة¹.

النظرية العبقرية :

تقتض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء بغض النظر عما أنجز سابقا وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة فجأة، ولم يركز على أي من بيئته وتجاريه ومعرفته السابقة².

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري:

بما أن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي نواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.

¹ غياط، شريف وزدوري، أسماء (2010). (تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص 6.

² خيرى، أسامة (2013) القيادة الإدارية ط 1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع. ص240

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع على بحث وتحديد معوقات الإبداع والعوامل التي تحد من الإبداع، والعوامل التي تساعد على الإبداع لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف الباحثون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري. فقد أشار "حريم" إلى أن معوقات الإبداع الإداري تعود إلى عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية وأوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة من أهمها:

- 1- الالتزام الصارم بالحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات.
- 2- عدم ثقة المدراء بأنفهم وبالعاملين لديهم.
- 3- المناخ التنظيمي غير الصحيح.
- 4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- 5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف واتخاذ القرار.
- 6- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار¹.

وقد حدد كامبل عدد من المعوقات التي تعيق الإبداع حيث حصرها في الآتي:

الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، التبدل الذهني، التخصص الدقيق، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، التعامل مع الأمور بجدية مفرطة، المبالغة في مكافئة النجاح²

أما "جروان" فقد ذكر أن معوقات الإبداع هي مجموعتين هما:

أ- العقبات الشخصية وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجاراة، والحماس المفرط، والتفكير المنطقي، وعدم الحساسية للمشاكل، والشعور بالعجز، والتسرع.

¹ حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
² السميوي 2003، العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم، الرياض.

ب- العقبات الظرفية وتتمثل في: مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة وعدم التوازن بين

التنافس والتعاون¹

ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري في المنظمات العربية المعاصرة وهي:

أ- هيمنة القانونية والتقليدية الذهنية الجامدة والروتين على الكثير من القيادات الإدارية.

ب- هيمنة المدراء والإداريين المفنقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.

ت- عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.

ويمكن أن نحدد عشرة أبعاد تكون في مجملها محددات الإبداع الإداري وهي: القيادة الإدارية ومقاومة التغيير وضغط العمل وعدم توفر الحوافز الكافية وتكاليف الإبداع واللوائح والأنظمة بالإضافة إلى القيم والمفاهيم التنظيمية والعلاقات الانسانية وبيئة العمل ومعايير تقييم الأداء².

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وبالتالي لابد أن تكون لدى الفرد والجماعات والمنظمات استراتيجيات يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبي وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها ببعض، وذلك لأن ما ينطبق على الفرد قد لا ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءاً منها، وفيما يأتي استعراض لمحاولة تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين رئيسيتين:

الفئة الأولى: استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد: حيث أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزز قدرة الإبداع لديه، وهذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

¹ جروان، فتحي 2002، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
² العازمي، محمد 2006، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، أكاديمية نابف للعلوم، الرياض.

1- مقاومة الخوف من ارتكاب الأخطاء.

2- تأكيد قوة الشخص الفردية في تحديد المشكلة.

3- إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير.

4- الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

الفئة الثانية: إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة: حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الاجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع الإداري وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لمواجهة معوقات الإبداع الإداري على مستوى الجماعة والمنظمة:

1- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.

2- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.

3- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

4- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

5- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة، وتشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.

6- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

7- التقليل من مستوى الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.

8- تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة.

9- تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية الراجعة عن سير أعمالهم¹.

¹ الشحفاء، عادل، (1424هـ) علاقة الأنماط القياسية بمتوى الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

المطلب الخامس: السلوك الابداعي والسلوك الإداري:

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص والمجال والموقف الذي يكون فيه الفرد، فقد تمت الإشارة إلى أن السلوك هويّ أوجه النشاط العقلي والحركي والعاطفي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته لذلك يتخذ السلوك الانساني صوراً شتى.

والسلوك الإداري يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي يفترض أن تميزه بالحركة والديناميكية، وهو سلوك هادف يحتكم إلى العقل والبصيرة، وعرف بأنه الدراسة التي تعني بنشاط المدير وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها تأثيره في الآخرين.

أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه خدمات وسلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة¹

ومن أهم مهام إدارة أي منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها، وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم، ومن أهم شروطه اللازمة²:

1- توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما

أي قيود أو حدود.

¹ السالم، مؤيد، 1987 المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، ص40
² الصرن، رعد، 2020، إدارة الإبداع والابتكار، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص66

2- قيادة الجماعة أو المنظمة، وأهم ما يشترط هنا، تميز هذه القيادة بالحافزية التي تدفع كل فرد أن

يكون مبدعاً ومندفعاً للمشاركة الايجابية في عمل المنظمة، كما أن يجب أن تتميز القيادة بالمهارة

القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.

3- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار واثرائها

وكشف مزيد من الحلول والبدائل وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح

الفريق.

ولابد أن ينظر إلى إدارة المنظمات الناجحة والتمتيز في أدائها وإنجازاتها على أنها تلك المنظمات التي تقدر

للإبداع جانباً، وتسخر له قدراً من إمكانياتها وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل فيما يأتي:

- إيجاد هيكل تنظيمياً منفتحاً وليس مركزياً.
- تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.
- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية.
- تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.
- التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.
- إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.
- الاهتمام بالمكافآت المادية منها والمعنوية.
- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابيتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.
- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها.

ومن هنا فإننا نرى أن هناك علاقة وثيقة إلى حد ما بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي، ذلك أن منح الثقة للعاملين، وتوفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة لهم، وهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار، كل ذلك يؤثر في السلوك الإبداعي لدى أفراد المنظمة.

المبحث الثاني: نظرة عن الاتحاد.

تمهيد:

تعتبر المنظمات والاتحادات الشعبية التابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية إحدى أدوات التعبئة والتعبير عن تطلعات ومصالح الفئات الاجتماعية والمهنية المختلفة (امرأة، عمال، مهندسون، معلمون، محامون، أطباء، كتاب، صحفيون ... إلخ)؛ بهدف إدماجها في إطار المنظمة كتعبير عن الهوية الوطنية وتطلعات الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال الوطني. شهدت الاتحادات الشعبية العديد من الإشكالات، أبرزها طغيان السياسي الفئوي على الاجتماعي، وآلية التمثيل المبنية على الكوتا والمحاصصة بدلا من الانتخابات على قاعدة قانون التمثيل النسبي، وتراجع دور وتكلس الاتحادات بعد تشكيل السلطة الفلسطينية، وازدواجية التمثيل لنفس الاتحاد أمام الاتحادات العربية والدولية، أو التنافس على شرعية التمثيل مع بروز أطر نقابية موازية.

وفي الوقت الذي لعبت فيه النقابات المهنية دورا في التعبير عن حقوق الفئات الاجتماعية المختلفة في سياق النضال الوطني في مواجهة الاحتلال، وحاول جزء منها أن يربط بين النضال الاجتماعي النقابي المطالب من جهة، والوطني والسياسي من جهة أخرى، عانت هي الأخرى - أي النقابات - من مشكلات عدة أفضت إلى تراجع دورها، سواء النقابي التمثيلي المهني أو الوطني السياسي، في ظل استمرارية الية الكوتا الفصائلية، و انفصال الشريحة البيروقراطية القيادية لبعض من تلك النقابات عن قاعدتها الاجتماعية، واقتسام النقابات جغرافيا وسياسيا (واحدة في الضفة والثانية في غزة، واحدة تتبع حركة فتح و الثانية تتبع حركة حماس كما هو الحال في تجربة نقابة الصحفيين.

المطلب الأول: نشأة الاتحادات وتطورها:

عَدَّت الاتحادات الشعبية الفلسطينية نفسها تابعة لمنظمة التحرير، وقاعدة من قواعدها. والتزمت بالميثاق الوطني الفلسطيني على أساس أن يعمل كلُّ منها في قطاع معين في الساحة الفلسطينية، ضمن استراتيجية موحدة لتحرير فلسطين. كما شاركت في المؤتمرات الدولية بتشجيع وتنسيق من منظمة التحرير.

وأسهمت الاتحادات في توعية الفلسطينيين بشؤون قضيتهم، وإنْ تأثر بعض فروعها في بعض البلاد العربية بمواقف تلك الدول من المنظمة.

المطلب الثاني: أهداف الاتحادات الأساسية:

الهدف الأول: إنشاء مؤسسات نقابية لمجتمع الدولة الفلسطينية المقبلة.

الهدف الثاني: رعاية مصالح أعضائها الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين أوضاعهم المعيشية، وتأمين العمل لهم وفق الظروف المتاحة من خلال اتفاقيات واضحة مع بعض الدول العربية أو بوسائل أخرى غير مباشرة.

1- لتعبئة السياسية للجماهير عامة وعناصر الاتحاد خاصة.

2- تدريب كوادر سياسية وإعدادها للعمل القيادي.

3- ممارسة الديمقراطية في أطر تنظيمية جماهيرية تقليدية.

4- المساهمة في معرفة المشاكل الجماهيرية والعمل على حلها

5- تمثيل الجماهير في المجلس الوطني للمشاركة الفعالة في توجيه العمل الوطني.

واستندت الاتحادات في تمويلها، إلى اشتراكات الأعضاء، ودعم المنظمة المخصص به كل اتحاد.

ويتكون الشكل التنظيمي للاتحادات من عدة مستويات:

1- مستوى محلي.

2- لجان إدارية.

3- مؤتمر الفروع.

4- مجلس إداري.

5- هيئة مكتب الاتحادات.

ويكون اختيار الممثلين في المستوى الأعلى، بالانتخاب من المستوى السابق له. وينتخب مؤتمر الفروع، الذي يضم كل فروع الاتحاد في مختلف البلدان، الممثلين في المجلس الوطني. وينتخب أمين عام المكتب، ولجنة قيادية تعاونيه تسمى الأمانة العامة وهي المسؤولة أمام المؤتمر العام للنقابة.

وتضم هيئة المكتب أعضاء من تنظيمات المقاومة المختلفة طبقاً لنظام الحصص؛ ما يعكس إجماعاً في الرأي، من شأنه زيادة التجانس في داخل الحركة الوطنية الفلسطينية. وتتولى دائرة التنظيم الشعبي طبقاً لقرارات الدورة الثالثة عشرة للمجلس الوطني، الذي عُقد في القاهرة من 12 إلى 22 مارس 1977، آخذة في الحسبان قاعدة التمثيل الجبهي مسؤولية وضع الخطط العامة لعمل التنظيمات الجماهيرية، على أساس قاعدة التمثيل النسبي الذي يضمن التنافس الديمقراطي، ويعزز دورها في النضال الوطني للشعب الفلسطيني.

المطلب الثالث: دور الاتحادات الشعبية:

لعبت الاتحادات الشعبية التابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية دوراً مهماً في خلق الروابط الجمعية الخاصة بالقطاع أو الفئة الاجتماعية المحددة، وقد قامت هذه الروابط بخلق تلاحم في النسيج الاجتماعي والوطني الخاص بالفئة الاجتماعية واندماجها وفق رؤية مشتركة، تعمل على تفعيل دور هذه الفئة في أماكن جغرافية مختلفة، وضمن آلية عمل مبنية على الانتخابات، وإن كانت ملتزمة بمعايير الكوتا الحزبية أو الفصائلية. فقد كانت هناك بنية مناطقية وجغرافية تفرز هيئاتها و تسير بصورة تدريجية باتجاه انتخاب هيئة تنفيذية أمانة عامة للاتحاد المعين (الطليّة، المرأة، المعلمين، العمال، المزارعين، الأطباء، المهندسين، الكتاب والصحافيين ... إلخ)، إذ كانت هناك هيئات مركزية منتخبة وجمعيات عامة وفروع موزعة على مناطق جغرافية مختلفة، حيث كانت تقوم الهيئة الإدارية الفرعية بالإشراف على أنشطة الاتحاد في الموقع الجغرافي المحدد، ولكن في إطار الاندماج بالرؤية السياسية والاجتماعية والحقوقية للاتحاد المعين، بقيادة الهيئة التنفيذية الأمانة العامة . واعتبرت الاتحادات الشعبية نفسها تابعة لمنظمة التحرير، وقاعدة من قواعدها، وتعاملت المنظمة معها على هذا الأساس من خلال دائرة خاصة هي دائرة التنظيم الشعبي، والتزمت الاتحادات بالميثاق الوطني الفلسطيني على أساس أن يعمل كل منها في قطاع معين في الساحة الفلسطينية، ضمن إستراتيجية تحرير موحدة.

كما شاركت في المؤتمرات الدولية بتشجيع وتنسيق من منظمة التحرير. وأسهمت في توعية الفلسطينيين بشؤون قضيتهم، وإن تأثر بعض فروعها في بعض البلدان العربية بمواقف تلك الدول من المنظمة. وقد تلخصت أهداف الاتحادات الأساسية في إنشاء مؤسسات نقابية لمجتمع الدولة الفلسطينية المقبلة، ورعاية مصالح أعضائها الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين أوضاعهم المعيشية، وتأمين العمل لهم وفق الظروف المتاحة من خلال اتفاقيات واضحة مع بعض الدول العربية أو بوسائل أخرى غير مباشرة.

وارتكزت مهام الاتحادات على التعبئة السياسية للجمهور عامة، وأعضاء الاتحاد خاصة، وتدريب كوادر سياسية وإعدادها للعمل القيادي، وممارسة الديمقراطية في أطر تنظيمية جماهيرية تقليدية، والمساهمة في معرفة المشاكل الجماهيرية والعمل على حلها، وتمثيل الجماهير في المجلس الوطني في سياق المشاركة الفعالة في توجيه العمل الوطني. كما استندت الاتحادات في تمويلها إلى اشتراكات الأعضاء، ودعم منظمة التحرير المخصص لكل اتحاد. ويتكون الشكل التنظيمي للاتحادات من عدة مستويات: مستوى محلي، لجان إدارية، مؤتمر الفروع، مجلس إداري وهيئة مكتب الاتحاد. ويكون اختيار الممثلين في المستوى الأعلى، بالانتخاب من المستوى السابق له.

وينتخب مؤتمر الفروع، الذي يضم كل فروع الاتحاد في مختلف البلدان، الممثلين في المجلس الوطني. كما ينتخب أمين عام المكتب، ولجنة قيادية تعاونه تسمى الأمانة العامة، وهي المسؤولة أمام المؤتمر العام للاتحاد. وتضم هيئة المكتب أعضاء من فصائل المنظمة المختلفة طبقاً لنظام الحصص «الكوتا»، في حين تتولى دائرة التنظيم الشعبي في المنظمة - وفقاً للقرارات الدورة الثالثة عشرة للمجلس الوطني، الذي عقد في القاهرة من 12 إلى 22 آذار (مارس 1977) مسؤولية وضع الخطط العامة لعمل المنظمات الشعبية، مع مراعاة قاعدة التمثيل الجبهوي، وعلى أساس قاعدة التمثيل النسبي وقد لعبت الاتحادات الشعبية التابعة للمنظمة، وبغض النظر عن القصور في بعض القضايا والثغرات التي اعترت عملها، دوراً في إحياء الروابط الجمعية لمكونات الشعب الفلسطيني في كافة أماكن تواجده، كما ساهمت في تعزيز الوحدة الوطنية وإن كانت تتم بطريقة الكوتا، وبما يضمن معادلة (النصف +1) للفصيل المركزي والرئيسي بالمنظمة، إلى جانب البعد الديمقراطي الذي من خلاله كانت تتم انتخابات لجان الفروع ولجنة الاتحاد المركزية، كما كان لها دور بارز في الترويج لصالح القضية الفلسطينية من خلال المشاركة في العديد من المؤتمرات الدولية، لهدف حشد التأييد لصالح حقوق الشعب الفلسطيني في سياق معركة التحرر الوطني، كما تمثلت الاتحادات

والمنظمات الشعبية بنسبة تزيد عن 14% من إجمالي عدد أعضاء المجلس الوطني الفلسطيني حسب أحدث معطيات منشورة حول عضوية المجلس¹.

المطلب الرابع: مشكلة الاتحاد بعد الانقسام:

يمكن رصد أهم تداعيات الانقسام على الحياة النقابية بشكل عام بما يأتي:

- تراجع استقلالية العمل النقابي، فقد باتت النقابات فضاء للصراع السياسي، بد من أن تكون فضاء للتنافس النقابي الخدماتي، إذ أصبحت النقابات مصنفة على أي حزب سياسي تنتمي له، وبناء عليه يتخذ أحياناً قرار السماح والحظر والتضييق على عملها.
- تراجع البرامج النقابية المقدمة لمنتسبي النقابات والنضال من أجل القضايا المطالبة في ظل حالة الانقسام والتشرذم، مع طغيان توظيفها في الصراع السياسي الداخلي، وعدم وجود منافس في تقديم الخدمات النقابية في كل من الضفة والقطاع في ضوء التضييق على الحريات العامة، ومن ضمنها الحريات النقابية.
- تراجع الدور القيادي للعمل النقابي، إذ لم تعد النقابات در قيادات سياسية ومجتمعية، بل استعانت بقيادات حزبية سياسية، لتخوض العمل النقابي لتحقيق كسب حزبي أكثر منه نقابي.
- تعطيل المجلس التشريعي، ما أعاق إقرار القانون الخاص بالنقابات الذي طالما طالبت به الحركة النقابية، والذي سيخرج النقابات من أشر وزارة الداخلية والوزارات المختصة، إذ لا تزال غالبية النقابات عبارة عن جمعيات عثمانية خاضعة لقانون الجمعيات، ما يفقدها الاستقلالية ويجعلها معرضة للإغلاق والمنع في أية لحظة تختلف فيها مع السلطة التنفيذية.

¹ www.palestine.org

- بروز ظاهرة المؤسسات البديلة، فباتت الكتل النقابية تتهيب من العملية الانتخابية خشية الهزيمة النقابية، التي من الممكن أن تأخذ، أو تفسر، كشكل من أشكال الاستفتاء على التأييد الحزبي، مما أدى إلى بروز ظاهرة المؤسسات البديلة لمن يفقد الأغلبية، بالترافق مع انقسامات في بعض الاتحادات والنقابات، أو تشكيل أطر موازية.
- عزوف كثير من المنتسبين عن العمل النقابي، إما لفقدانهم الثقة في قدرة وأداء القائمين على النقابات والخدمات التي تقدمها، أو لاحتواء السلطة التنفيذية لبعض النقابات، أو لغياب الحالة التنافسية وشيوع ظاهرة شراء الأصوات، مما قتل روح المنافسة والرغبة في تقديم خدمة أفضل لكسب تأييد المنتسبين في الانتخابات.

الفصل الثالث: الدراسة العملية لنموذج السلوك الإبداعي في الاتحاد.

المبحث الأول: المدخل النظري للنموذج:

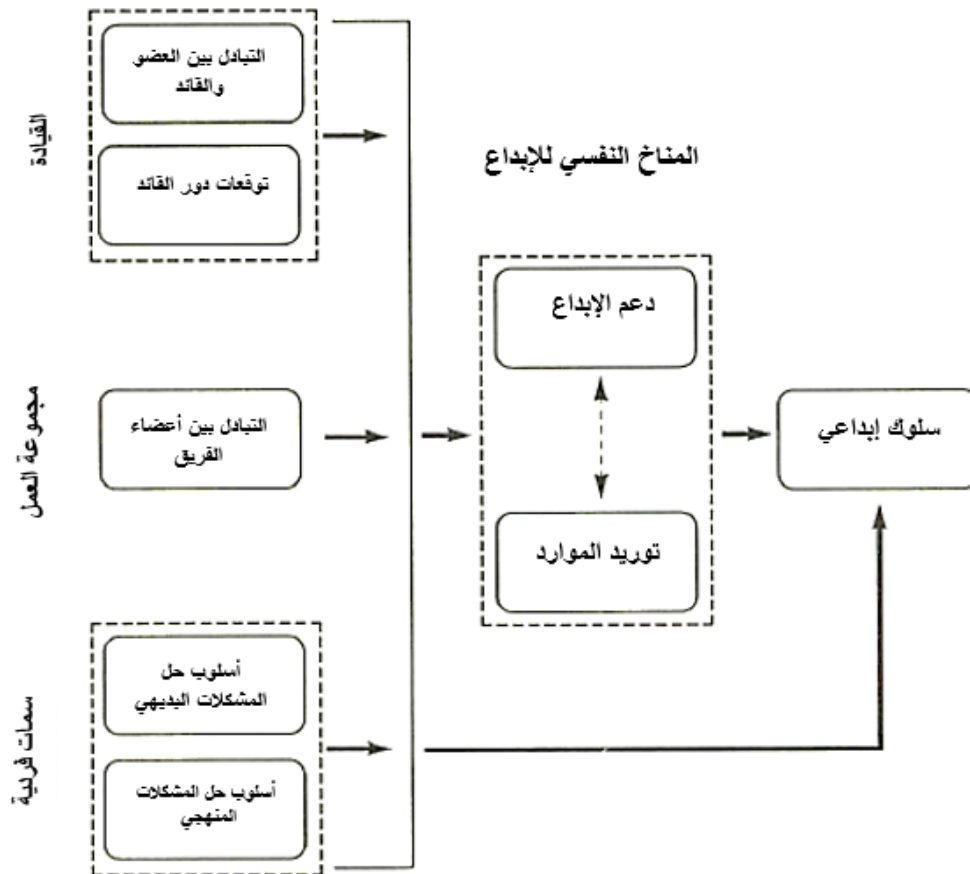
المبحث الثاني: الدراسة العملية:

المبحث الأول: المدخل النظري للنموذج:

نستعرض في هذا النموذج، السلوك الإبداعي للأفراد كمخرجات لأربعة أنظمة متفاعلين مع بعضهم، الأفراد، القيادة، مجموعات العمل، ومناخ الإبداع.

الشكل (2)

تحديد السلوك الإبداعي: نموذج افتراضي



القيادة وسلوك الإبداع: أشار العديد من الكتاب إلى أن القيادة أمر بالغ الأهمية في عملية الإبداع، ولكن مثل هذه الدراسات ركزت إلى حد كبير على الحاجة إلى أساليب القيادة التشاركية أو التعاونية، أو قدموا قوائم للأنشطة المحددة التي يجب على القادة المشاركة فيها للسماح للإبداع بالظهور.¹

كان التطور النظري في هذا المجال ضعيفاً، لأن مناهج القيادة التقليدية أكثر ارتباطاً بتفسير والتنبؤ بالنتائج الإنتاجية مقارنة بنتائج الإبداع والابتكار. هنا سيتم التركيز على نهجين معاصرين للقيادة، نظرية تبادل الأعضاء مع القادة (Leader Member Exchange- LMX)²، وتأثير دور توقعات القادة على السلوك الإبداعي، من منطلق (تأثير Pygmalion)³.

تقترح نظرية LMX أن جودة العلاقة القائد والمرؤوس مرتبطة بالإبداع. في الأساس، يفترض منظرو هذه النظرية أن القائدين والمرؤوسين يخرطون في عملية تطوير الأدوار التي يتم من خلال التوصل إلى تفاهات فيما يتعلق بحجم القرار والتأثير والاستقلالية التي ستسمح للمرؤوسين.⁴ بمرور الوقت، تتطور بعض العلاقات التابعة للقادة من التفاعلات الرسمية وغير الشخصية (تفاعل منخفض الجودة بين القائد والعضو) إلى تفاعلات ناضجة تتميز بالثقة والاعجاب والاحترام المتبادلين (تفاعل عالي الجودة بين القائد).

¹ Kanter, R. 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 10: 169-211. Greenwich, CT: JAL Press.

² Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. Organizational Behavior and Human Performance, 13: 46-78.

³ تأثير Pygmalion: هو ظاهرة نفسية تؤدي فيها التوقعات العالية من القادة إلى تحسين الأداء في منطقة معينة لدى التابع، مناصري هذه النظرية يؤكدون أن كلما كانت التوقعات أعلى، فإن النتائج ستكون أفضل، وبالعكس بالتوقعات المنخفضة التي ستؤدي إلى الأسوأ. الفكرة وراء تأثير Pygmalion، هي أن زيادة توقع القائد لأداء التابع سيؤدي إلى أداء أفضل للمتابعين.

⁴ Grean, G., & Cashman, J. 1975. A Role-Making Model of Leadership in Formal organization: A Developmental Approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), Leadership Frontiers: 309-357. Kent, OH: Kent State University Press.

في هذه العلاقات الأخيرة، يُسمح للمرؤوسين بقدر أكبر من الاستقلال الذاتي واتساع القرار، وكلاهما ثبت أنه ضروري للسلوك الإبداعي.¹

التوقعات التي لدى القائدين تجاه مرؤوسيهـم هي سوابق لتأثير Pygmalion، وقد تم اقتراحهم لتشكيل سلوك المرؤوسين، من خلال تغيير توقعاتهم الذاتية والدوافع اللاحقة.² وهكذا، قد تم وضع نظرية مفادها أن توقعات المديرين لأداء المرؤوسين يتم توصيلها من خلال سلوكيات المديرين. حيث عندما يتوقع القائد أن يكون المرؤوسين أو الأعضاء مبدعين، سيتم ترجمة سلوكياته على هذا الأساس. ثم يتم تعميم تصورات المرؤوسين لسلوكيات مدراءهم أو قادتهم على أنها منهج المؤسسة نفسها بشكل عام.³

بشكل أكثر تحديداً، عندما يتوقع المديرون أن يكون المرؤوسون مبتكرين، فإن المرؤوسين سوف ينظرون إلى المديرين على أنهم يشجعون ويسهلون جهودهم وسلوكياتهم الإبداعية. سيتم النظر إلى هذه السلوكيات على أنها ممثلة لمنظمتهم بشكل عام، وبالتالي سيتم اعتبار المنظمات داعمة للإبداع.

مجموعة العمل والسلوك الإبداعي: على الرغم من أن توليد الأفكار وتقييمها داخل المنظمة قد يكون في بعض الأحيان نشاطاً منفرداً، إلا أن أعضاء مجموعة العمل يؤثرون على الابتكار الفردي. درس الباحثون عادةً تأثيرات مجموعة العمل على مستوى المجموعة للتحليل، باستخدام نتائج المجموعة أو ابتكار المجموعة كمتغير تابع، لكن تأثير مجموعات العمل على السلوك الفردي الابتكاري تلقى قدراً ضئيلاً من الاهتمام في الأدبيات حتى الآن.⁴

¹ Cotgrave, S., & Box, S. 1970. Science Industry, and Society: studies in the Sociology of science. London: George Allen & Unwin.

² Eden, D. 1984. Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. Academy of Management Review, 91: 64-73.

³ Bass, B. 1991. An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and Transformational Leadership as Predictors of Innovative Behavior. Purdue University, West Lafayette, IN.

⁴ Amabile, T., & Gryskiewicz, S. 1987. Creativity in the R&D Laboratory. Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

اقترح البعض إن تماسك مجموعة العمل يحدد الدرجة التي يعتقد بها الأفراد أنهم يستطيعون تقديم الأفكار دون لوم شخصي. اقترح آخرون أن الجهد التعاوني بين الأقران أمر بالغ الأهمية لتوليد الأفكار.

بناءً على نظرية التبادل بين القادة والأعضاء (LMX)، تم اقتراح إن مشاركة الأفراد في عملية صنع الأدوار مع مجموعات العمل الخاصة بهم، ستؤدي إلى تبادل عالي الجودة بين أعضاء الفريق (Team-Member Exchange TMX)، يتميز بالثقة والاحترام المتبادلين والتعاون بين الفرد ومجموعة العمل. وبالتالي، في ظروف التبادل والتعامل الكثيف بين أعضاء الفريق، يكون لدى الأفراد موارد إضافية متاحة على شكل مشاركة الأفكار والتغذية الراجعة، والتي ترتبط بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي.¹

إن جودة العلاقة مع مجموعة العمل تؤثر على تصورات المناخ، التي تنبثق من التفاعلات التي يمتلكها أعضاء مجموعة العمل مع بعضهم البعض. علاوة على ذلك، نظراً لأن أعضاء مجموعة العمل يكونون عادةً أكثر تشابهاً مع الفرد المحوري أكثر من قائد المجموعة، فمن المحتمل أن يكون للمعلومات الاجتماعية التي تقدمها مجموعة العمل تأثير أكبر على أفكار الفرد.²

من الملاحظ أنه عندما تدعم مجموعة العمل فرداً بطرق تسمح للابتكار بالظهور، وتقدم أشكالاً من التعاون والمشاركة، فمن المرجح أن يرى الفرد المنظمة ككل على أنها داعمة للإبداع.

أسلوب حل المشكلات والسلوك الإبداعي: في الآونة الأخيرة، أولى الباحثون اهتماماً متزايداً لأبعاد محددة للأسلوب الإدراكي باعتباره أمر سابق للسلوك الإبداعي.³

¹ Seers, A. 1989. Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role -Making Research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43: 118-135.

² Festinger, L. 1954. A Theory of Social Comparison Process. Human Relations, 7: 114-140.

³ Barron, F., & Harrington, D. 1981. Creativity, Intelligence, and Personality. In M. R. Rosenzweig & L. W. Portor (Eds.), Annual Review of Psychology, 32:439-476. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

اقترح بعض الباحثون أنه يمكن وضع الأفراد في سلسلة متصلة تتراوح من أولئك الذين لديهم القدرة على القيام بالأشياء "بشكل أفضل"، إلى أولئك الذين لديهم القدرة على القيام بالأشياء "بشكل مختلف"، وقياس الحلول المختلفة نوعياً المعكوسة والمنتجة لمشكلات متشابهة.¹ في المقابل، يقترح باحثون آخرون إن أسلوب حل المشكلات التصوري² من طريقتين مستقلتين في التفكير: الترابطي والثنائي الارتباط. يعتمد التفكير الترابطي على العادة، أو اتباع الإجراءات الروتينية المحددة، والالتزام بالقواعد والحدود المحددة، واستخدام العقلانية والمنطق. وهو يمثل أسلوب حل-المشكلات المنهجي. من المرجح أن يؤدي حل المشكلات المنهجي، الذي يعمل ضمن أساليب أو إجراءات مقررّة من قبل ومؤكدة، إلى إيجاد حلول تقليدية للمشكلات. على النقيض من ذلك، يتميز التفكير ثنائي الارتباط بتداخل مجالات التفكير المنفصلة في وقت واحد، ونقص الانتباه إلى القواعد الحالية والحدود المحددة، والتركيز على الصور والحدس. نسمي هذا الوضع أسلوب حل المشكلات الحدسي أو البديهي. يميل أسلوب حل المشكلات الحدسي إلى معالجة المعلومات من نماذج مختلفة في وقت واحد، وبالتالي فهو أكثر احتمالاً لتوليد حلول جديدة للمشكلة.³ لا يعتبر أي من الأسلوبين هو الأفضل في حد ذاته، حيث إن التوافق بين أسلوب حل المشكلات والمهمة وبيئة العمل هي ما يحدد أداء المهام الفردية.⁴

لكن عندما تكون بيئة المهام التي يتم دراستها تتضمن البحث والتطوير، فالمهمة الأساسية للوحدة كانت تطوير حلول جديدة للمشكلات، أي أن أسلوب حل المشكلات الحدسي أو البديهي سيكون مرتبطاً بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي، وأسلوب حل المشكلات المنهجي سيكون مرتبطاً بشكل سلبي بالسلوك الإبداعي.

¹ Kirton, M. 1976. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. Journal of Applied Psychology. 61: 622-629.

² أسلوب حل المشكلات التصوري (أو المفاهيمي): هو العملية التي تبدأ بعد التعرف على وجود المشكلة، وتبلغ مرحلة النضوج في نموذج مفاهيمي للمشكلة.

³ Isaksen, S. 1987. An Orientation to the Frontiers of Creativity Research. In S. Isaksen (Ed.), Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics: 1-31.

⁴ Payne, R., Lane, D., & Jabri, M. 1990. A Two-dimensional person-environment fit analysis of the performance, effort, and satisfaction of research scientists. British Journal of Management, 1: 45-57.

إن أسلوب حل المشكلات يرتبط أيضاً بالسلوك الابتكاري بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على تصورات المناخ.¹

لاحظ بعض الباحثون أن الأفراد يفسرون الظواهر من خلال الإشارة إلى القيم الشخصية أو المعايير الداخلية. المعايير أو القيم الداخلية مرتبطة أيضاً بمفهوم الاحتياجات. تحدد الاحتياجات جزئياً قيمة الظواهر للأفراد، و "استناداً إلى هذه القيم، مناطق المناخ التي من المحتمل أن يتم إبرازها في تصوراتهم". وبالتالي، فإن حالات الحاجة، مثل الحاجة إلى أن الإبداع، من المرجح أن تجعل جوانب معينة من المناخ - مثل دعم الإبداع - أكثر بروزاً.²

المناخ والسلوك الإبداعي: أوجدت الدراسات -بالرغم من محدوديتها- على كلا المستويين التنظيمي والوحدات الفردية، دعماً تجريبياً لتأثيرات المناخ على الإبداع.³

على مستوى الأفراد، الجو الإبداعي هو تفسير معرفي لحالة تنظيمية تم تسميتها "المناخ النفسي"⁴. يفترض أنصار هذه النظرية أن الأفراد يستجيبون في المقام الأول للتصورات المعرفية للبيئات، بدلاً من البيئة بحد ذاتها.

حيث يمثل المناخ الإشارات التي يتلقاها الأفراد فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية للسلوك والنتائج المحتملة لها، ثم يستخدم الأفراد هذه المعلومات لصياغة التوقعات والوسائل. يستجيب الناس أيضاً لهذه التوقعات من

¹ James, L., James, L., & Ashe, D. 1990. The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider [Ed.], Organizational climate and culture: 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.

² James, L., Hater, J., Gent, M., & Bruni, J. 1978. Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. Personnel Psychology, 31: 783-813.

³ Abbey, A., & Dickson, J. 1983. R&D work climate and innovation in semiconductors. Academy of Management Journal, 26: 362-368.

⁴ James, L., James, L., & Ashe, D. 1990 The Meaning of Organization: The Role of Cognition and Values. In B. Schneider (Ed). Organizational Climate and Culture: 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.

خلال تنظيم سلوكهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية لتقييم الذات، مثل الرضا الذاتي والاعتزاز بالنفس.¹ يعتقد آخرون أن المنظمات المبتكرة تتميز بالتوجه نحو الإبداع والتغيير المبتكر، ودعم أعضائها في العمل بشكل مستقل في السعي وراء أفكار جديدة، والتسامح في التنوع بين الأعضاء.²

تعتبر الإمدادات الكافية من الموارد مثل المعدات والمرافق والوقت أيضاً أمراً بالغ في الأهمية للإبداع، وتوفير مثل هذه الموارد هو مظهر آخر من مظاهر الدعم التنظيمي للإبداع.³

¹ Bandura, A. 1988. Self-regulation of Motivation and Action Through Goal Systems. In V. Hamilton, F, H. Dordrecht, Netherlands: Lkuwer Academic Publishers.

² Kanter, R. 1983. The Change Master. New York: Simon & Schuster.

³ Taylor, C. 1963 Variables related to creativity and Productivity in Men in Two Research Laboratories. In C. Taylor & R. Barron (Eds.). Scientific creativity: It's Recognition and Development: 315-397. New York: Wiley.

المبحث الثاني: الدراسة العملية:

1- المتغيرات المشتركة:

قمنا بتضمين العديد من متغيرات التحكم التي قد تؤثر على تصورات المناخ أو السلوك الإبداعي، أو كليهما في اختبار النموذج المفترض. حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة ارتباطاً بين التصورات المناخية والسلوك الإبداعي وبين عدداً من المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات المنصب أو الموقع.¹

في هذه الدراسة، قمنا بتضمين العمر الفردي، مدة العمل أو التطوع، المنصب أو الموقع، والتعليم كمتغيرات تحكم في التنبؤ بكل من تصورات المناخ والسلوك الابتكاري.

2- المستجيبون والإجراءات:

شملت هذه الدراسة عينة تتكون من مجموعة تمثل جميع الأفراد في الاتحاد العام لطلبة فلسطين فرع سورية. وفي البداية، أجرينا سلسلة من المقابلات مع رئيس الاتحاد ومسؤولي الأقسام، لتطوير فهم عن كيفية النظر إلى الإبداع في المنظمة أو الاتحاد، ولتحديد السلوكيات المحددة التي يُنظر إليها على أنها ضرورية للإبداع. ثم أجرينا مقابلات مع عينة تم اختيارها شبه عشوائياً لتمثل أعضاء الاتحاد [N= 22]، وذلك لاكتساب فهم لكيفية رؤية الأعضاء للإبداع ولتحديد العوامل التنظيمية التي قد تلعب دوراً في العملية الإبداعية. تم استخدام هذه المعلومات لتقديم بعض التأكيد على أن مقياس المناخ المستخدم في الدراسة كان مناسباً في هذه الدراسة.

¹ Mumford. M., & Gustafson. S. 1988. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Psychological Bulletin, 103: 27-43.

تم توزيع استبيانات لدراسة المستجيبين الذين أكملوها، كانت المشاركة طوعية لجميع الأعضاء، وتم التأكيد على سرية الردود. تلقينا 42 استبياناً، بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة الردود أصبح لدينا 37. متوسط الأعمار 24، ومتوسط مدة التطوع أو الخدمة سنتين.

شكل الرجال 79.6% من المجموعة، 71.6% من المستجيبين حاصلين على الشهادة الجامعية على الأقل، و8.6 يحملون شهادات عليا.

3- الإجراءات:

تم تصميم الاستبيان على مقياس من ثلاث نقاط (أوافق - محايد - أرفض)، ل 21 عنصراً (سؤال)، وقد أجري فيه تحليل لعامل المكونات الرئيسية على العناصر الموجودة في المقاييس الموجودة في مقاييس المناخ الإبداعي، والعناصر الموجودة في المقاييس الأربعة الذاتية (التبادل بين القائد والأعضاء، التبادل بين أعضاء الفريق، وأسلوب حل المشكلات البديهي والمنهجي).

الجدول (1)

الاستبيان المصمم لقياس الإبداع في الاتحاد.

أرفض	محايد	أوافق	العناصر	
1	7	29	يتم تشجيع الإبداع هنا.	1
4	12	21	تحتزم القيادة القدرة على العمل بشكل مبدع وخلق.	2
5	12	20	هنا، يُسمح للناس بمحاولة حل نفس المشاكل بطرق مختلفة.	3
5	24	8	الوظيفة الرئيسية للأعضاء في هذه المنظمة هي اتباع الأوامر التي تأتي عبر القنوات. *	4
30	6	1	هنا، يمكن لأي شخص أن يواجه الكثير من المتاعب إذا كان مختلفاً. *	5
8	4	25	يمكن وصف هذا الاتحاد بأنه مرن وقابل للتكيف باستمرار مع التغيير.	6
20	10	7	لا يمكن لأي شخص أن يفعل أشياء مختلفة للغاية هنا دون إثارة الغضب. *	7
12	15	10	أفضل طريقة للتوافق والانتماء في هذا الاتحاد هي التفكير بالطريقة التي يعمل بها باقي أفراد المجموعة. *	8
19	14	4	من المتوقع أن يتعامل الناس هنا مع المشاكل بنفس الطريقة. *	9
2	6	29	هذا الاتحاد منفتح ومستجيب للتغيير	10
16	13	8	عادةً ما يحصل الأشخاص المسؤولون هنا على الفضل عن أفكار الآخرين. *	11
10	22	5	في هذا الاتحاد، نميل للتمسك بالطرق المجربة والصحيحة. *	12
17	19	1	يبدو أن هذا المكان يهتم بالوضع الراهن أكثر من اهتمامه بالتغيير. *	13
5	17	15	المساعدة في تطوير الأفكار الجديدة متاحة بسهولة.	14
20	12	5	هناك موارد كافية مكرسة للإبداع في هذا الاتحاد.	15
8	10	19	يتوفر هنا الوقت الكافي لمتابعة الأفكار الإبداعية.	16
-	9	28	يعتبر نقص التمويل للتحقيق في الأفكار الإبداعية مشكلة في هذا الاتحاد. *	17
7	11	19	نقص القدرات الشخصية يحول دون الإبداع في هذا الاتحاد. *	18
2	17	18	نظام المكافأة يشجع على الإبداع	19
5	10	22	الاتحاد يميز المبدعين بشكل علني، يعترف الاتحاد علناً بهم.	20
11	14	12	نظام المكافأة هنا يستفيد منه بشكل رئيسي الأشخاص الذين لا يقومون بأخطاء. *	21

(*) تم ترميز العنصر عكسياً.

أ- توزيع إجابات الأشخاص:

الجدول (2)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	
3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
1	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	
3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	1	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3
1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	3	2	3	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3
1	1	3	1	2	2	3	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	1	3	1	3	2	2	
1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2
3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	1	1	3	1	1	2	2	3	1	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2
2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	3	2
1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	
1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	3	1
1	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	2
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3	3	1	2	3	1	3	
3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	
3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3
2	1	3	1	3	1	1	1	2	3	2	2	3	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول (2) توزيع الاجابات من قبل 37 شخص وذلك على واحد وعشرين سؤال لهم علاقة بعلاقة

الابداع مع ادارة الاتحاد، حيث أعطيت إجابة موافق القيمة 3، وإجابة محايد القيمة 2، وإجابة أرفض القيمة

1، ليصار بعدها لجمعهم وفرزهم في الجدول (3)، وفق المعطيات الاجمالية الجدول (2).

الجدول (3)

النتيجة	t-test	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	موافق	محايد	أرفض
موافق	8.602901	90	0.494716833	2.7	29	7	1
موافق	7.59741	90	0.560190873	2.7	29	6	2
موافق	9.784834	90	0.434958836	2.7	28	9	0
موافق	3.270847	81.66667	0.836480544	2.45	25	4	8
موافق	3.51955	80	0.690997451	2.4	21	12	4
موافق	3.51955	80	0.690997451	2.4	21	12	4
موافق	4.03453	80	0.602796287	2.4	18	17	2
موافق	3.331091	80	0.730091113	2.4	22	10	5
محايد	2.327557	76.66667	0.783654333	2.3	19	11	7
محايد	1.754267	73.33333	0.693166993	2.2	15	17	5
محايد	1.497747	73.33333	0.811886174	2.2	19	10	8
محايد	0.152222	67.33333	0.798835489	2.02	12	14	11
محايد	0	66.66667	0.595276704	2	8	24	5
محايد	-0.76472	63.33333	0.795067376	1.9	10	14	13
محايد	-1.92774	60	0.630791485	1.8	5	22	10
محايد	-2.31907	56.66667	0.78652312	1.7	8	13	16
أرفض	-3.08089	53.33333	0.789381481	1.6	7	10	20
أرفض	-5.47941	50	0.554804297	1.5	1	19	17
أرفض	-4.1935	50	0.724931394	1.5	5	12	20
أرفض	-9.98546	36.66667	0.547996624	1.1	2	5	30
أرفض	-8.86887	33.33333	0.685543558	1	4	14	19

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسل.

ب- تفسير بيانات الجدول:

أولاً: الوسط الحسابي:

يتم حساب الوسط الحسابي الموزون أو المرجح لكل سؤال وذلك بضرب مجموع كل الإجابات بوزنها (موافق

3، محايد 2، أرفض 1، وقسمة الناتج على عدد العينة "عدد الاستمارات") فمثلاً فإن الوسط الحسابي

الموزون للسؤال " الإبداع مشجع هنا" يحسب كما يأتي:

$$x = \frac{29 * 3 + 7 * 2 + 1 * 1}{37} = 2.7$$

ثانياً: الانحراف المعياري:

باستخدام دوال برنامج أكسل، فقد تم حساب الانحراف المعياري، الذي يعتبر من مقاييس التشتت، وتعطي النسبة القليلة منه أن الإجابات متناغمة ومتقاربة، أما الكبيرة فهذا يعني أن الاجابات متفرقة.

ثالثاً: النسبة المئوية:

وضعت النسبة المئوية من أجل توضيح مدى وقدرة تركيز الإجابات في إجابة واحدة.

رابعاً: الاستنتاج:

تم وضع النتيجة (موافق - محايد - رفض) بالاعتماد على الوسط الحسابي الموزون، وذلك وفق قانون ليكرت الثلاثي الذي يقول:

الجدول (4)

الرمز	المتوسط المرجح الموزون	النتيجة
1	1-1.66	أرفض
2	1.67-2.33	محايد
3	2.34-3	موافق

أي عندما يكون المتوسط المرجح بين الـ 1 والـ 1.66 تكون النتيجة الرفض، وعندما يكون المتوسط المرجح بين الـ 1.67 والـ 2.33 تكون النتيجة محايد، وعندما يكون المتوسط المرجح بين الـ 2.34 والـ 3 تكون النتيجة الموافقة.

خامساً: رتبة السؤال:

تم ترتيب الاسئلة من الأكبر للأصغر وذلك حسب قيمة الوسط الحسابي الموزون.

سادساً: اختبار الدلالة الاحصائية:

بالاعتماد على العلاقة بين t الجدولية و t المحسوبة فإنه تم حساب t المحسوبة بالاعتماد على القانون الآتي :

$$\frac{\text{المتوسط الفرضي} - \text{المتوسط الحسابي}}{\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\sqrt{\text{حجم العينة}}}}$$

وباستخراج قيمة t الجدولية فإنها تساوي 2.03، وتكون هناك دلالة احصائية في حالة كانت t المحسوبة أكبر t الجدولية، ونلاحظ من الجدول (3) أن هناك علاقة معنوية في معظم الاسئلة ماعدا تلك التي أظهرت استجابات متقاربة بين الأشخاص وذلك كما في السؤال " نظام المكافآت يفيد الأشخاص الذين لا يقومون بأخطاء".

ت - التحليل الكيفي:

- 1- السؤال الذي يمثل (الإبداع مشجع هنا): قد تحصل على نسبة 90% من أفراد عينة الدراسة موافقين حول أن هذا المكان مشجع للإبداع.
- 2- السؤال الذي يمثل (هذا الاتحاد مفتوح وقابل للتغيير): قد تحصل على نسبة 90% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن هذا الاتحاد مفتوح ولديه المقدرة على التغيير.
- 3- السؤال الذي يمثل (نقص التمويل للاستثمار في الأفكار الخلاقة والإبداعية هو أحد أهم المشكلات الجو الإبداعي في هذا الاتحاد): قد تحصل على نسبة 90% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن نقص التمويل هو المشكلة الكبرى في ابعاد الجو الابداعي.
- 4- السؤال الذي يمثل (يمكن وصف هذا الاتحاد بكونه مرن، ويتبع التطور): قد تحصل على نسبة 81% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن هذا الاتحاد مرن ويتطور.
- 5- السؤال الذي يمثل (القدرة على العمل بإبداع هو أمر محترم من قبل القادة): قد تحصل على نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن على القادة أن يكون لديهم القدرة على العمل بإبداع.
- 6- السؤال الذي يمثل (هنا، مسموح للأشخاص أن يحلوا نفس المشكلة بطرق مختلفة): قد تحصل على نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن هناك حالة في اتحاد الطلبة لحل المشاكل برؤى متنوعة.
- 7- السؤال الذي يمثل (نظام المكافآت يشجع على الإبداع): قد تحصل على نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن نظام المكافآت يشجع على الإبداع.

8- السؤال الذي يمثل (الاتحاد يميز المبدعين بشكل علني): قد تحصل على نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة وكانوا موافقين أن يعطي تمييز للمبدعين علناً.

9- السؤال الذي يمثل (نقص القدرات الشخصية يمنع الإبداع في هذه المنظمة): قد تحصل على نسبة 76.6% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أن نقص القدرات الشخصية يمنع الإبداع في هذه المنظمة.

10- السؤال الذي يمثل (المساعدة في تطوير أفكار جديدة هو أمر مباح للغاية): قد تحصل على نسبة 73.3% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أن الاتحاد يساعد في تطوير أفكار جديدة.

11- السؤال الذي يمثل (هناك وقت مناسب ومتوفر للقيام بأفكار إبداعية في هذا الاتحاد): قد تحصل على نسبة 73.3% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أن الاتحاد يمنح الوقت المناسب للقيام بأفكار بإبداعية.

12- السؤال الذي يمثل (نظام المكافآت يفيد الأشخاص الذين لا يقومون بأخطاء): قد تحصل على نسبة 67.3% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أنه في الاتحاد نظام المكافآت يفيد الأشخاص الذين لا يقومون بأخطاء.

13- السؤال الذي يمثل (الوظيفة الأساسية للأعضاء في هذا الاتحاد هو أن يتبع الأوامر التي تأتي من القنوات): قد تحصل على نسبة 66.6% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين في أن الوظيفة الأساسية للأعضاء في هذا الاتحاد هو أن يتبع الأوامر التي تأتي من القنوات.

14- السؤال الذي يمثل (أفضل طريقة للشعور بالانتماء في هذا الاتحاد هو التفكير كبقية الأفراد): قد تحصل على نسبة 63% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين في أن أفضل طريقة للشعور بالانتماء في هذا الاتحاد هو التفكير كبقية الأفراد.

15-السؤال الذي يمثل (في هذا الاتحاد، نميل للتمسك بالطرق المجربة والصحيحة): قد تحصل على

نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أن الاتحاد يتجه نحو الطرق المجربة مسبقاً.

16-السؤال الذي يمثل (الأشخاص في المناصب هنا، عادة ما يأخذون المديح لأفكار الآخرين): قد

تحصل على نسبة 56.6% من أفراد عينة الدراسة وكانوا محايدين أن اصحاب المناصب في

الاتحاد يأخذون المديح لأفكار الآخرين.

17-السؤال الذي يمثل (الشخص لا يمكنه القيام بالأمر بطريقة مختلفة بدون إثارة الغضب): قد تحصل

على نسبة 53.33% من أفراد عينة الدراسة وكانوا رافضين أن الشخص في الاتحاد لا يمكنه القيام

بالأمر بطريقة مختلفة بدون إثارة الغضب.

18-السؤال الذي يمثل (هذا المكان يبدو أنه يهتم في البقاء في المرحلة الراهنة بدل ملاحقة التغيير): قد

تحصل على نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة وكانوا رافضين أن هذا المكان لا يتغير.

19-السؤال الذي يمثل (هناك موارد مناسبة وكافية للقيام بالإبداع في هذا الاتحاد): قد تحصل على

نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة وكانوا رافضين أن هذا المكان يملك موارد كافية.

20-السؤال الذي يمثل (هنا، يمكن للشخص أن يقع في الكثير من المشاكل لكونه مختلفاً): قد تحصل

على نسبة 36.6% من أفراد عينة الدراسة وكانوا رافضين أن الشخص المميز يقع في الكثير من

المشاكل.

21-السؤال الذي يمثل (يتوقع من الأشخاص هنا، أن يقوموا بحل المشاكل بنفس الطريقة): قد تحصل

على نسبة 33.3% من أفراد عينة الدراسة وكانوا رافضين أن في هذا الاتحاد يتوقع من

الأشخاص هنا، أن يقوموا بحل المشاكل بنفس الطريقة.

بعد أخذ نتائج الاستبيان ودراستها وفحصها، تبين أن هناك في الاتحاد العام لطلبة فلسطين حالة من الإدارة الإبداعية لهذا الاتحاد، ولكن هي حالة غير ناضجة لظروف ذاتية وموضوعية، لها علاقة بشكل مباشر وكبير بالوضع المالي، إذ اعتبرت الأموال هي الداعم الأكبر للقيام بالنشاط الإبداعي وفتح أفقه ليتخطى حدود التفكير ويعبر إلى مناطق التطبيق، ليتم فيما بعد جني ثماره، من خلال جملة المكاسب التي ستحقق عند تطبيق الإدارة الإبداعية بشكل كامل وإسناد مالي كامل.

النتائج:

في هذه الدراسة، قمنا باختبار نموذج تم افتراض أن القيادة وعلاقات مجموعة العمل والسمات الفردية تؤثر على السلوك الإبداعي الفردي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال تصورات المناخ. وجدنا أن القيادة، دعم الإبداع، توقعات دور القائد، وأسلوب حل المشكلات المنهجي مرتبطة بشكل كبير بالسلوك الفردي الإبداعي.

بالإضافة إلى أن السلوك الإبداعي مرتبط بجودة علاقة الأعضاء مع المشرفين، وتدعم النتائج الفرضية القائلة بأن الأفراد يعممون علاقات المشرفين التابعين لهم بالمنظمةأكملها.

في هذه الدراسة، أفاد الأعضاء الذين أبلغوا عن وجود علاقات مع مشرفيهم تتميز بمستويات عالية من الدعم والثقة، أن الاتحاد يدعم الإبداع، وحكمت على إمداد الموارد (موارد، ووقت) بأنها مرتفعة.

إن العلاقة الإيجابية الموجودة بين الأعضاء والقياديين، بالإضافة إلى تصورات المناخ، تساعد على خلق جو يشعر به الأعضاء أنهم قادرين على الإبداع.

كما وجدنا أن توقعات دور القائد تؤثر على السلوك الإبداعي الفردي، من مبدأ تأثير Pygmalion. أما بالنسبة للسمات الفردية، فقد وجدنا من جراء المقابلات إنه ليس من الضروري للأفراد أن يتبعوا حلول المشكلات بديهيًا ليكونوا مبدعين، ولكن اتخاذ حلول المشكلات بطريقة منهجية يبدو إنه يثبط المستويات العالية من السلوك الإبداعي، فكما هو مفترض، كان لأسلوب حل المشكلات المنهجي تأثيراً سلبياً على السلوك الإبداعي. ومع ذلك، فهو من المحتمل أن يستخدم الأفراد حلاً منهجياً وبديهيًا للمشكلات في أوقات مختلفة، وفي مهام مختلفة.

ربما يكون المبدعون الحقيقيون هم الأشخاص الذين يمكنهم استخدام الأسلوب المناسب من الحلول في الوقت الذي يتطلب النوع المعين من الحلول.

إن دعم الإبداع مرتبطاً بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي. إن دعم الإبداع، كما هو محدد هنا، يقيس المفاهيم المجردة والمرنة، كالتشجيع، التسامح مع التغيير -التي قد تكون، في الواقع، مرتبطة بشكل خطي بالسلوك عبر النطاق بأكمله- بمعنى آخر، كلما زاد دعم الإبداع كلما زاد السلوك الإبداعي، فالمزيد من الدعم دائماً ما يكون أفضل من الدعم الأقل.

أخيراً، في هذه الدراسة، لاحظنا أن التصورات عن المناخ الإبداعي يكون تقريباً مقتصرًا على التبادل بين القائد والأعضاء، والسلوك الإبداعي. ولم نكن قادرين على تحديد السمات الفردية أو مجموعة العمل التي تولد اختلافات في تصورات المناخ بشكل محدد في هذه الدراسة، بمعنى، إنه لم يكن أسلوب حل المشكلات أو التبادل بين أعضاء الفريق، مرتبطين بالتصورات المناخية الإبداعية هنا. إن التفسير المحتمل لهذه النتائج هو أن يكون ترابط المهام وتفاعل أعضاء المجموعة منخفضاً إلى حد ما.

التوصيات:

بعد الوصول إلى النتائج السابقة فإنه يوصي البحث بما يأتي:

- 1- ضرورة العمل على إدخال السلوك الإبداعي في مختلف المؤسسات وبكافة الاختصاصات، لما للإبداع الإداري من آثار واضحة على سيرورة ونضوج وتطور العمل.
- 2- التأكيد على أن الإبداع ليس مرتبط فقط بشخص المدير المبدع، وبالتالي يجب العمل على خلق ذهنية الإبداع داخل المؤسسات أي يجب أن تشمل الحالة الإبداعية جميع العاملين ضمن المؤسسة قيد الدراسة.
- 3- خلق وتحفيز الإبداع يتم على محورين، الأول له علاقة بالجانب النفسي والثاني له علاقة بالجانب المادي، وبالتالي يجب أن ترتبط خطط الإدارات بالإبداع وضح كل الفرص والأماكنيات الموجودة من أجل توليد السلوك الإبداعي.
- 4- عدم الاكتفاء بحد معين من الإدارة الإبداعية، حيث أن هذا النوع من الإدارة دائم التجدد كونه يخضع إلى شروط معرفية واسعة المدى.
- 5- تعميم تجربة الاتحاد العام لطلبة فلسطين - فرع سورية - على كافة فروع الاتحاد، شرط أن يتم تطويرها وذلك بعد مراعاة العامل المكاني في تنفيذ التجربة.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1 إبراهيم، بن تريج (2018) "أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية للاتصالات بورقلة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 2 السميوي 2003، العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم، الرياض
- 3 أبو زيد، خالد (2010) " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال (M.B.A)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 4 أهل، أماني محمد (2009) فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة. رسالة ماجستير في علم النفس. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5 لشحفاء، عادل، (1424هـ) علاقة الأنماط القياسية بمتوى الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- 6 لعازمي، محمد 2006، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم، الرياض.
- 7 نبيل، عبده المولد، "إصلاح الإداري للفترة 1995 – 2004"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية، 2006، نقلا عن: Leamans ED, the management of change in mortimus. Nijhoff, the Netherlands, 1979
- 8 الصافي، عبدالله، (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطبعة دار البلد، جدة
- 9 الصرن، رعد، 2020، إدارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- 9 القريوتي، محمد قاسم 2000، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10 النمر، سعود بن محمد، 1994، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 11 جروان، فتحي 2002، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12 حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 13 خيرى، أسامة (2013) القيادة الإدارية ط 1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 14 سمير، الشوكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2006.
- 15 عباس، سهيلة، (2004)، القيادة الابتكارية والاداء التميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 16 عبد الرحيم، زاهر (2011) الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة ط) 1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 17 منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010). (نظرية المنظمة الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 18 الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008). إدارة الأفراد ط 1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 19 السالم، مؤيد، 1987 المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة.
- 20 العنزي، سعد علي (2014) إبداعات الأعمال ط 1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

- 21 فضل الصباح، الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04، الرياض: 1995، ص 641
- 22 هيجان، عبد الرحمن، 1999، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الرياض.
- 23 رياض، بن صوشة، " مفهوم التنمية الإدارية " .
http://www.dr.al.adakee.com/vb/shouthread.php?t=864
- 24 غياط، شريف وزدوري، أسماء (2010). (تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.

- 1 Abbey, A., & Dickson, J. 1983. R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26: 362-368.
- 2 Amabile, T., & Gryskiewicz, S. 1987. Creativity in the R&D Laboratory. Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- 3 Bandura. A. 1988. Self-regulation of Motivation and Action Through Goal Systems. In V. Hamilton, F, H. Dordrecht, Netherlands: Lkuwer Academic Publishers.
- 4 Barron, F., & Harrington, D. 1981. Creativity, Intelligence, and Personality. In M. R, Rosenzweig & L. W. Portor (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 32:439-476. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- 5 Bass, B. 1991. An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and Transformational Leadership as Predictors of Innovative Behavior. Purdue University, West Lafayette, IN.
- 6 Cotgrove, S., & Box, S. 1970. *Science Industry, and Society: studies in the Sociology of science*. London: George Allen & Unwin.
- 7 Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- 8 Eden, D. 1984. Self-Fulfilling Prophecy as a Managemental Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 91: 64-73.
- 9 Festinger, L. 1954. A Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*, 7: 114-140.
- 10 Grean, G., & Cashman, J. 1975. A Role-Making Model of Leadership in Formal organization: A Developmental Approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*: 309-357. Kent, OH: Kent State University Press.
- 11 Isaksen, S. 1987. An Orientation to the Frontiers of Creativity Research. In S. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*: 1-31.
- 12 James, L., Hater, J., Gent, M., & Bruni. J. 1978. Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31: 783-813.
- 13 James, L., James, L., & Ashe, D. 1990 The Meaning of Organization: The Role of Cognition and Values. In B. Schneider (Ed). *Organizational Climate and Culture*: 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- 14 James, L., James, L., & Ashe, D. 1990. The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B, Schneider [Ed.j, *Organizational climate and culture*: 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- 15 Kanter, R. 1983. *The Change Master*. New York: Simon & Schuster.
- 16 Kanter, R. 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10: 169-211. Greenwich, CT: JAL Press.
- 17 Kirton, M. 1976. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*. 61: 622-629.
- 18 Mumford. M., & Gustafson. S. 1988. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103: 27-43.

- 19 Payne. R., Lane. D., & Jabri, M. 1990. A Two-dimensional person-environment fit analysis of the
performance, effort, and satisfaction of research scientists. *British Journal of Management*, 1: 45-
57.
- 20 Scott, Susanna G. (1994) "Determinants of Creative Behavior: A Path Model of Individual Creativity
in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 580-607. University of
Colorado at Colorado Springs
- 21 Seers, A. 1989. Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role -Making Research.
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43: 118-135.
- 22 Taylor, C. 1963 Variables related to creativity and Productivity in Men in Two Research
Laboratories. In C. Taylor & R. Barron (Eds.). *Scientific creativity: It's Recognition and Development*:
315-397. New York: Wiley.

1. <https://newturkpost.com/article/>
2. www.palestine.org

الملحق:

الاتحاد العام لطلبة فلسطين:

• البنية التأسيسية:

يعود تاريخ الحركة الطلابية الفلسطينية إلى الفترة التي واجه فيها الشعب الفلسطيني الانتداب البريطاني. وقد عمل الطلبة في المؤسسات التعليمية خلال تلك الفترة على تشكيل جمعيات أسموها "جمعيات الخطابة"، وأخذوا من خلالها يدعون إلى تشكيل اتحاد طلابي لتجميع الطاقات الطلابية والوقوف في وجه مخططات المستعمرين. وفي عام 1936 انعقد المؤتمر الطلابي الأول في يافا*، وحضره ممثلون من مختلف المدارس الفلسطينية. وناقش المؤتمر القضية المركزية، وهي مواجهة الاحتلال البريطاني من أجل الاستقلال. كما نبه المؤتمر إلى المؤامرات التي تحاك بالاشتراك مع سلطات الانتداب للسيطرة على فلسطين. ودعا إلى مواجهة الهجرة الصهيونية* باعتبارها مؤامرة استعمارية لتسليم فلسطين للصهيونيين تنفيذاً لوعد بلفور*. وانتخب المؤتمر الأول قيادة الاتحاد لمتابعة الأحداث، وتنظيم الحركة الطلابية. كما شارك الاتحاد في الدعوة إلى الإضراب العام سنة 1936، وساهم في إنجاحه، وفضح الأهداف الصهيونية.

ومن ناحية تشكلت في القاهرة رابطة الطلبة الفلسطينيين في جامعة الملك فؤاد (القاهرة حالياً)، حيث كانت تقوم بالتعريف بظروف الشعب الفلسطيني، والمخاطر التي تهدد الأمة العربية.

وبعد وقوع النكبة 1948 شهدت الحركة الطلابية الفلسطينية تطورات متسارعة. وكانت الانطلاقة الأولى باتجاه تنظيم قوى الشعب، فبدأت الأطر الطلابية تسعى إلى خلق أشكال نضالية طلابية موحدة ومنظمة. وقد سميت المرحلة الممتدة من النكبة حتى عام 1952 وسعت رابطة القاهرة قاعدتها لتشمل أعداداً كبيرة من الجامعيين الفلسطينيين، وأخذت دورها في طرح القضية الفلسطينية والمشكلات الطلابية، وحصلت على

اعتراف جامعة الدول العربية بها. وتم ذلك عندما تولى ياسر عرفات رئاسة الرابطة. ثم تشكلت روابط أخرى في الاسكندرية وأسيوط ودمشق وبيروت. ودعيت رابطة القاهرة في عام 1956 إلى حضور مؤتمر اتحاد الطلاب العالمي كعضو مراقب، وقد تشكلت هيئة إدارية عام 1958 من رابطتي القاهرة والاسكندرية أصدرت آنذاك مجلة "صوت فلسطين".

أ- تأسيس الاتحاد وتطوره:

بعد الاتصالات التي أجرتها اللجنة التحضيرية خلال سنة 1959، وجهت الدعوة لعقد أول مؤتمر للطلاب الفلسطينيين في القاهرة، وقد انعقد المؤتمر فعلاً في 1959/1/29، أي في ذكرى تقسيم فلسطين*، تأكيداً على إبراز الشخصية الفلسطينية المستقلة. وحضر المؤتمر ممثلون عن طلبة فلسطين في القاهرة ودمشق ولبنان، وممثلو الاتحادات الطلابية العربية والأجنبية. ووضع المؤتمر دستور الاتحاد ولائحته التنظيمية. واعتبر مهمته الأساسية خلق الإنسان الثوري القادر على المشاركة في معركة التحرير والإعداد للمعركة وتوعية الشباب الفلسطيني.

وشهدت مرحلة ما بعد ولادة الاتحاد حالة متميزة من المد الوطني لدور القطاع الطلابي الفلسطيني، فقد مثل الاتحاد عملياً الشعب الفلسطيني على الصعيد الدولي في مناسبات عدة وأخذ على عاتقه مهمة إبراز شخصيته المستقلة، مما ساعد على توسيع إطاراته في مناطق متعددة.

عقد الاتحاد فيما بين أعوام 1959 و1978 ثمانية مؤتمرات عامة. وكان أولها مؤتمر القاهرة سنة 1959، وفيه انتخبت أول هيئة تنفيذية للاتحاد. وانعقد المؤتمر الثاني في غزة* سنة 1961، وفيها انعقد المؤتمر الثالث أيضاً سنة 1963، وهناك تشكلت هيئة تنفيذية مؤقتة تولت تسيير أعمال الاتحاد. وفي المؤتمر الرابع الذي انعقد في القاهرة سنة 1965 برز الخلاف حول انتخاب الهيئة التنفيذية الجديدة، مما أدى إلى تشكيل هئتين تنفيذيتين للاتحاد. ثم انتهى هذا الخلاف العارض بعد شهر من انعقاد المؤتمر، وتشكلت هيئة تنفيذية

واحدة. أما مؤتمر عمان سنة 1969 فقد تم فيه انتخاب مجلس إداري من 25 عضواً لرسم الخطة المناسبة لتطبيق قرارات المؤتمر، والإشراف عليها، ولانتخاب هيئة تنفيذية في أول اجتماع له.

وعقد المؤتمران السادس والسابع في الجزائر. وجرى عقد أولهما في 15/8/1971، والثاني في 16/8/1974. وحضرهما ممثلو الفروع العديدة في الوطن العربي وفي العالم. وقد تم فيهما انتخاب المجلس الإداري من 27 عضواً وكان هذا المجلس ينتخب الهيئة التنفيذية الجديدة في كل مرة.

وتم عقد المؤتمر الثامن في بيروت بين 18 و26/12/1978. وقد انتخب المجلس الإداري من 33 عضواً، والهيئة التنفيذية الجديدة. تمثلت في الهيئة والمجلس أهم التنظيمات الفلسطينية. وقد صدر عن المؤتمر بيان سياسي شدد على ضرورة التصدي لكل محاولات الاحتواء والوصاية والتبعية، وضرورة الحفاظ على استقلالية الإرادة الفلسطينية. وأكد وجوب التصدي لمشاريع التسوية المطروحة وفي مقدمتها اتفاقات كامب ديفيد*، ورفض جميع محاولات تجاوز الشعب الفلسطيني، وأكد حقه في العودة وتقرير المصير وبناء دولته المستقلة، وحيا المؤتمر في بيانه نضال الشعب الفلسطيني في الأراضي المحتلة والتلاحم الفلسطيني اللبناني، والجبهة القومية للصمود والتصدي.

وعقد المؤتمر الوطني التاسع في 1984 بعد تأخره عن المدة القانونية بسبب قرار التعبئة العامة للطلاب الذي تلاه اجتياح العدو الصهيوني للبنان وحصار بيروت 1982 والصمود التاريخي للمقاومة الفلسطينية، وما تلاه من انشقاقات في الصف الفلسطيني حيث افتتح المؤتمر بكلمة ممثل الرئيس الجزائري وكلمة الأخ القائد العام ياسر عرفات، وقد أكد البيان السياسي الصادر عن المؤتمر على التمسك بمنظمة التحرير الفلسطينية* والكفاح المسلح والقرار الوطني المستقل ودعم صمود الأهل في الوطن. وعقد المؤتمر الوطني العاشر تحت شعار (بتلاحمنا الوطني وتصعيد النضال والكفاح المسلح وتعاضم الانتفاضة نحمل وحدتنا ومنجزات شعبنا ونقيم دولة فلسطين بقيادة (م.ت.ف)). وتحت اسم دورة الشهيد القائد الرمز خليل الوزير*

(أبو جهاد) عقد المؤتمر بين 3-8/5/1990 في بغداد في ظل تواصل الانتفاضة، ولأول مرة يتم إضافة عدد من كوادر الأرض المحتلة إلى عضوية المؤتمر من المبعدين، وبعد انتهاء المدة القانونية للهيئة التنفيذية لم ينعقد المؤتمر الحادي عشر حتى الآن (عام 2000) للظروف السياسية المعقدة التي أفرزت محادثات السلام العربية الإسرائيلية، ثم اتفاقات أوسلو* وما تلاها من عودة كوادر (م.ت.ف) إلى الوطن، والانخراط في عملية إعادة الترتيب والبناء وفي ظل الاختلاط الكبير في شكل العمل الطلابي بالداخل عنه في الخارج. تم عقد الدورة 37 للمجلس الإداري وذلك في مدينة غزة والتي سميت دورة الشهيد إبراهيم أسد (رئيس الاتحاد السابق) وبحضور الأخ الرئيس ياسر عرفات وعدد كبير من كوادر (م.ت.ف) والاتحاد والسلطة الوطنية، تم افتتاح المؤتمر، ثم انتقلت جلسات المؤتمر لتتعد برئاسة بكر أبو بكر وكان أبرز قرارات المجلس إضافة أسماء عشرين أخاً ممثلين لجامعات ومعاهد وكليات الوطن إلى عضوية المجلس الإداري ليصبح العدد 53 عضواً، وتم إقرار أن يكون المقر المؤقت للاتحاد في رام الله* وتشكيل فروع للاتحاد في الوطن، وتم انتخاب د. إبراهيم خريشي رئيساً للهيئة التنفيذية.

ب- أهداف الاتحاد:

الاتحاد العام لطلبة فلسطين هو مؤسسة النقابية الطلابية الفلسطينية الوحيدة. وهو يسعى إلى:

- 1- الدفاع عن المصالح المادية والأدبية والثقافية لأعضائه.
- 2- تحسين الظروف المعيشية والمادية لأعضائه.
- 3- ضمان مختلف الوسائل لتشجيع الطلبة في دراستهم.
- 4- توفير سبل العلم للطلاب الفلسطيني بمختلف مراحله الابتدائية والإعدادية والثانوية والجامعية.

كما يسعى الاتحاد كمنظمة تضم جزءاً من الطليعة الواعية من شعب فلسطين، إلى:

- 1- إعداد الشباب العربي لمعركة التحرير .
- 2- فضح المؤتمرات الإمبريالية والصهيونية والرجعية الرامية إلى تصفية القضية الفلسطينية،
- 3- والعمل على حماية الثورة من كل ما تتعرض له من مؤتمرات في شتى المجالات.
- 4- تنمية وعي الشعب الفلسطيني حول أسس التنظيم الشعبي السليم.
- 5- توثيق الروابط بين الاتحاد والمنظمات الشعبية الفلسطينية.

ويسعى الاتحاد كمنظمة طلابية إلى:

- 1- وحدة الحركة الطلابية العربية وتدعيمها .
- 2- توثيق العلاقات بالمنظمات الطلابية العربية والآسيوية والإفريقية، وبالمنظمات الطلابية الوطنية الأخرى.
- 3- تمثيل طلبة فلسطين في مختلف المجالات الطلابية والدولية.

ث- مبادئ الاتحاد:

يؤمن اتحاد طلبة فلسطين:

- 1- بأن التنظيم الشعبي الطلابي هو القاعدة الأساسية للثورة الفلسطينية التي هي الطريق الوحيد إلى التحرير الكامل
- 2- بأن الاعتراف بالشخصية الفلسطينية المستقلة دعامة أساسية لنضال شعب فلسطين في سبيل التحرير.

3- بأن كفاح شعب فلسطين هو طريق الوحدة العربية الجماهيرية وأن وحدة الجماهير العربية هي خطوة أساسية للتحرير.

4- بالدور الطليعي الذي يجب على الطالب الفلسطيني أن يقوم به في قيادة شعبه.

يؤكد دستور الاتحاد أن الاتحاد قاعدة من قواعد الثورة الفلسطينية يعمل من أجل تحرير فلسطين بكافة الوسائل، وهو يمثل طلبة فلسطين في جميع أنحاء العالم.

أما المقر الدائم للاتحاد فهو مدينة القدس* واختيرت بيروت مقراً مؤقتاً له. يحق لكل طالب (وطالبة) من أصل فلسطيني أن يكون عضواً في الاتحاد. وتنقسم العضوية إلى عضوية عاملة، وعضوية مراقبة، وعضوية شرف. ويحق لكل الطلاب المنتسبين إلى الكليات والجامعات والمعاهد العليا الترشيح للعضوية العاملة.

ج- من نشاطات الاتحاد:

أسهم الاتحاد العام لطلبة فلسطين في القضية الوطنية الفلسطينية بجهد ملحوظ. فمنذ البداية عقد العديد من الندوات والمؤتمرات الشعبية والمحلية، منذ وقوع النكبة وطوال الخمسينات، ولعبت هذه الندوات والمؤتمرات دوراً تحريضياً في هذا الصدد. ثم كانت ندوة فلسطين العالمية* الأولى التي دعا الاتحاد العام لطلبة فلسطين إلى عقدها في القاهرة، وانعقدت فعلاً في آذار/ مارس 1965، ثم ندوة فلسطين العالمية الثانية التي عقدت في عمان خلال أيلول/ سبتمبر 1970 واستكمل الجزء الثاني من الندوة نفسها في الكويت في شباط/ فبراير من السنة التالية. وشارك في الندوتين الأولى والثانية، باحثون ومفكرون عرب وأجانب، بهدف إغناء القضية الفلسطينية بحثاً ودراسة.

فضلاً عن أن أبرز قادة المقاومة الفلسطينية هم من القادة السابقين للحركة الطلابية الفلسطينية ورؤساء هذا الاتحاد وسلفه رابطة الطلبة الفلسطينيين في القاهرة (ياسر عرفات، صلاح خلف*، فاروق القدومي، تيسير قبة، هايل عبد الحميد*) فقد أسهم الاتحاد العام لطلبة فلسطين في العمل الفدائي إذ انخرط الكثيرون من أعضائه في المنظمات الفدائية الفلسطينية المختلفة. وقدموا العديد من الشهداء وسقط آخرون منهم جرحى في اشتباكات مع القوات الإسرائيلية.

خلال حرب 1967*، انطلقت قيادة فرع الاتحاد في لبنان (أسعد عبد الرحمن، توفيق الطيرواي، حسن الجعبي) على رأس نحو 120 طالباً من أعضاء فرع لبنان إلى سورية حيث أجرى لهم جيش التحرير الفلسطيني* تدريباً عسكرياً وزودهم بالأسلحة وتوجهوا إلى عمان وهناك علموا بسقوط الضفة الغربية في أيدي القوات الإسرائيلية، فعادوا أدراجهم، عدا أسعد عبد الرحمن الذي دخل إلى الضفة الغربية سراً، واشترك مع زملاء له في تنظيم المقاومة السرية للمحتل الإسرائيلي هناك، إلى أن وقع أسيراً في أيدي القوات الإسرائيلية، بعد أسابيع قليلة من وصوله إلى الضفة الغربية.

ومنذ العام 1968 دأب الاتحاد العام لطلبة فلسطين على إقامة معسكر مرة كل سنة، خلال الإجازة الصيفية، يجري فيه تدريب وتنقيف الطلبة الملتحقين بهذا المعسكر.

وتحمل فرع لبنان مسؤولية إبراز الوجه الفلسطيني في لبنان، منذ حرب 1967 وحتى صدامات نيسان/ إبريل 1969. وقام بتنظيم المظاهرات الاحتجاجية والمؤيد للمقاومة الفلسطينية.

وحين انفجرت الحرب الأهلية اللبنانية منذ نيسان/ إبريل 1975، شكل فرع لبنان "الكتيبة الطلابية" وضمت أعضاء من فتح فقط، ومنها سقط شهداء كثيرون، مثل قائدها سعد جرادات (نائب رئيس الاتحاد في لبنان)، وأيمن أبو عبد الله، وفهيم البرغوثي.

وثمة نشاط اجتماعي للاتحاد العام لطلبة فلسطين، يتمثل في خدمات ملموسة لأعضائه في فروع شتى. وهي الخدمات التي تقدم من خلال فروع الاتحاد، وفق خطة تضعها الهيئة التنفيذية للاتحاد. وهذه الخدمات تتمثل في تقديم المساعدات المادية لبعض الطلاب المحتاجين، ولبعض الفروع التي تعاني عجزاً مالياً، وفي تقديم منح دراسية، وفي تبني الاتحاد للطلاب المطرودين من كلياتهم لأسباب سياسية.

هذا وتعطى الأفضلية في المنح والمساعدات المالية لذوي الشهداء، فذوي الأسرى، فالمقاتلين، فالمنتمين إلى حركة المقاومة، وأخيراً المحتاجين اجتماعياً. وعلى سبيل المثال، فقد أعفي بواسطة مساعي الاتحاد- في العام 1980 وحده - 550 طالباً في جامعة بيروت العربية من دفع الرسوم. وبلغت جملة مبالغ الإعفاء نحو 160 ألف ليرة لبنانية تنازلت عنها إدارة الجامعة المذكورة.

ويمتلك الاتحاد العام لطلبة فلسطين سنوياً منحة دراسية في عدة دول صديقة يخصصها للطلاب الفلسطينيين كما يستفيد من المنح التي يقدمها إليه اتحاد الطلاب العالمي. ويساهم الاتحاد العام لطلبة فلسطين في المجالين العربي والدولي. ففضلاً عن مشاركته في معظم المؤتمرات الطلابية العربية والدولية، فإنه يحتل مقعد نائب رئيس اتحاد الطلاب العالمي كما يشغل مقعد رئيس اتحاد الطلاب العرب، وله مقعد في اللجنة التنفيذية لاتحاد الشباب العرب، كما أن الاتحاد عضو مراقب - منذ العام 1980 - في المكتب الطلابي للأمم المتحدة، وعضو في اتحاد الشباب الديمقراطي العالمي.