

Midocean University

Management college

Master of Management



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري

Impact of Work Environment in Administrative Creativeness

"دراسة حالة المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء"

A case study of the secondary industrial institute and the technical college branch in Shaqra

قائد الفريق

عبدالرحمن بن عبدالعزيز المنيع 213000879

عضو الفريق

صالح بن علي الغامدي 213000924

عضو الفريق

رشا ناجي سكيك 213000989

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

الفصل الدراسي الثالث

2023 م

Supervisor Assistant

Dr. Fatima Mustafa

Supervisor

Dr. Waleed Abdelgawwad



شكرو وتقدير

الشكر أولاً لله عز وجل الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه الرسالة، ثم من بعد ربي الشكر
الجزيل للمعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء على تسخير جميع الإمكانيات
لإتمام الرسالة ولدكتورنا الفاضل وليد سليمان الذي تشرف وأشرف على رسالتنا فقد بذل كل
الجهد لنصحنها وكان علمه نبراساً و خير معين لنا، ولا ننسى أن نخص بالشكر أيضاً الدكتورة
فاطمة مصطفى على جهودها المبذولة في سبيل نجاح الرسالة.

كل الشكر والتقدير والاحترام لكم.

الاهداء

الى من حصده الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى عائلتي وإلى زملائي
وأصدقائي وإلى كل من علمني حرفاً نهدي لكم جميعاً ثمر هذا الجهد.

ولكم اطيب وأجمل تحية

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	شكر وتقدير	2
2	الاهداء	3
3	الفهرس	6 - 4
4	الملخص	8 - 7
5	الفصل الأول - الاطار العام للدراسة:	9
6	المقدمة	10
7	مشكلة الدراسة	12
8	أسئلة الدراسة	12
9	أهداف الدراسة	13
10	أهمية الدراسة	13
11	فرضيات الدراسة	14
12	مصطلحات الدراسة	14
13	هيكل الدراسة	15
14	نموذج الدراسة	15
15	حدود الدراسة	16
16	الدراسات السابقة	16
17	المراجع والمصادر	17
18	الفصل الثاني - الاطار النظري للدراسة:	18
19	المبحث الأول - بيئة العمل	19
20	ماذا نقصد بالبيئة؟	19
21	مفهوم البيئة	19
22	بيئة العمل الداخلية	20
23	مفهوم بيئة العمل الداخلية	21
24	أهم مكونات البيئة الداخلية	25
25	أنواع بيئة العمل	25
26	أولاً: البيئة العامة والبيئة الخاصة	25
27	ثانياً: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية	26
28	ثالثاً: البيئة المستقرة والبيئة المتحركة	26
29	رابعاً: البيئة الفعلية والبيئة المدركة	27
30	خامساً: البيئة الكلية والبيئة الوسطية	27
31	سادساً: البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية	27
32	سابعاً: البيئة القلقة والبيئة الهانجة	28

28	المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية	33
31	العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية	34
34	المبحث الثاني – الإبداع الإداري	35
34	مفهوم الابداع الوظيفي من الناحية التاريخية	36
37	مفهوم الابداع الإداري من الناحية اللغوية	37
37	مفهوم الابداع الإداري من الناحية الموضوعية	38
39	مفهوم الابداع الإداري	39
40	مصطلحات لها علاقة بالإبداع	40
41	أهمية الإبداع الإداري	41
42	المهارات المرتبطة بالإبداع	42
43	النتائج المثيرة والشهيرة	43
45	عناصر الابداع الإداري	44
48	خصائص الابداع	45
50	مراحل عملية الابداع	46
53	طرق فحص ودراسة الإبداع	47
54	حاجة المنظمات إلى الإبداع	48
60	خصائص وسمات الشخصية المبدعة	49
64	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة	50
65	نموذج الدراسة	51
65	فروض الدراسة	52
66	أداة الدراسة	53
66	أسلوب منهجية الدراسة	54
66	مصادر جمع المعلومات	55
67	مجتمع الدراسة	56
67	عينة الدراسة	57
67	قياس متغيرات الدراسة	58
68	الهيكل التنظيمي	59
70	ثبات صدق وأداة الدراسة	60
72	الأساليب الإحصائية الوصفية	61
72	البرامج المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة	62
73	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي	63
74	مجتمع الدراسة	64
75	الفئات العمرية	65
76	المؤهل العلمي	66

77	سنوات الخبرة	67
78	الهيكل التنظيمي	68
79	التدريب	69
81	الحوافز والمكافآت	70
82	التكنولوجيا	71
84	ظروف العمل	72
85	الإبداع الإداري	73
88	اختبار فرضيات الدراسة	74
92	المبحث الثاني	75
92	أولاً: النتائج	76
92	ثانياً: التوصيات	77
93	ثالثاً: توصيات ببحوث مستقبلية	78
93	رابعاً: جوانب القصور في الدراسة	79
94	الخاتمة	80
95	المصادر والمراجع	81
98	الملاحق	82
99	رؤية وأهداف المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء	83
100	الهيكل التنظيمي الموحد للمعاهد الثانوية	84
102	الاستبانة	85
106	قائمة بأسماء المحكمين	86
106	مصدر تحكيم الاستبانة	87

الملخص:

تهدف الدراسة "أثر بيئة العمل في الابداع الإداري" في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المعهد وعلى زيادة وتطوير الابداع الوظيفي في العمل. كما نعلم جميعاً، هناك العديد من مجالات الابتكار الوظيفي، سواء كان ذلك في صياغة الاستراتيجيات أو الخطط، أو ابتكار الأساليب وأنظمة، أو تنظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، أو في أحدث استجابة للمتطلبات البيئية من حيث السلع والخدمات. يمكن تحويل العديد من المجالات على فرص إبداعية ضخمة وتعظيم قدرة وإمكانيات المنظمات الإدارية. ومع ذلك بالنسبة للمديرين، يعتبر تصميم طريقة جديدة لتطبيق نظرية الإدارة والحصول على نتائج ابتكار الابداع.

يمكن للموظف المبدع أن يحل مشاكله الإدارية بأقل قدر من الخسائر وبطرق غير تقليدية في شكل ابداع وظيفي وإداري، وهي قدرة الموظف على تنظيم أفكار وخطوات وأساليب العمل دون التسبب في اللبس وسوف يأخذ عملية الانتاج. يرتبط مفهوم الابداع الوظيفي بالابتكار الذي يبحث عن طرق جديدة لتوفير الوقت والطاقة وتحقيق فوائد للمعهد.

Summary:

The study aims (the impact of the work environment on administrative creativity) at the Secondary Industrial Institute and the Technical College branch in Shaqra, on the importance of the work environment for employees and internationals within the institute, and on increasing and developing job creativity at work. As we all know, there are many areas of functional innovation, whether it is in formulating strategies or plans, innovating methods and systems, organizing the skills and capabilities of the workforce, or in the latest response to environmental requirements in terms of goods and services. Many areas can be transformed into huge creative opportunities and maximize the ability and potential of management-management organizations. However, for managers, designing a new way to apply management theory and get results is innovation.

The creative employee can solve his administrative problems with the least amount of losses and in non-traditional ways in the form of functional and administrative creativity, which is the ability of the employee to organize ideas, steps and methods of work without causing confusion and will delay the production process. The concept of career innovation is related to innovation that searches for new ways to save time and energy and achieve benefits for the institute.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

محتويات الفصل:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكل الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة
- المصادر والمراجع

أولاً: المقدمة:

إن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانه وإخلاص. إذ على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. وجب ان يكون طموحها ابعد من ذلك فترمي بصرها إلى الابد. وبأمالها الى الأسمى والأسمى حتى تكون متألفة أفكاراً وأداء، وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة ومبدعة.

وبتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم. أخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد اصبح الأسلوب الأمثل إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسية لتحسين الاداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية. (المعاينة، 2006)

إن تفهم بيئة عمل المؤسسات التي تتصف عادة بالتغير السريع في ظل سعي هذه المؤسسات لمواكبة التطور، يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنب المركزية، وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في اتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به الى درجة الاحتراف، والابداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق اهداف المؤسسة واستمرارها وتطورها. (المعشر، 2004)

ويعد العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها وتؤثر به على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية. و لذلك وقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق اهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية.

وبما ان بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري يجب ان تتضمن جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها الى التأثير على المنظمة، فإن العنصر البشري أحد العناصر التي تؤدي الى التغير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته الى التأثير على المنظمة بشكل عام، واهم ما يؤثر في انتاجيتها وكفاءتها هو مدى توفر الكثير من العوامل مثل الحوافز المادية والمعنوية والسياسات الإدارية الجيدة والقيادة الإدارية الفعالة وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق اهداف الأفراد العاملين فيها.

المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الابداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمر ممكن في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة الى وحدات إدارية مبدعة ومرنة وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات لمعالجة القصور في الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والانجاز الذي تسعى إلى تحقيقه. (صالح، رشيد، 2006)

الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم سواء كانت ظروف ثقافية او اجتماعية او اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن بقاءها واتسامها سواء فيما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فأنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفعالية واقتدار. (الشايب، عبابنة، 2006)

فالإبداع ليس الا رؤية الفرد الظاهرة بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الابداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويأتي الإبداع الإداري و هو مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وهذا لا تأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (المعايطه، 2006)

الابداع الإداري هو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفعال في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد لها أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداع او تميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري . (مودة إسماعيل، 2014)

لقد أراد الباحثون دراسة هذا الموضوع والوقوف على بيئة العمل وأبعادها وعلاقتها في الإبداع الإداري للاطلاع على واقعه في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء ومحاولة التغير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات.

مشكلة الدراسة:

الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل تناولتها من منظور آخر هو (معايير المحاسبة الدولية، المشاركة المعرفية، الرضا الوظيفي) والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري تناولته من منظور (المتغيرات، التنظيمية، القيادة التحولية، معوقات الإبداع) وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال تناول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري. ولقد جاءت مشكلة الدراسة في أن أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً لكل المؤسسات السعودية ومنها المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء الذي يسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة علمية تنافسية خاصة في الوقت الحاضر إذ التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري باعتبار أن الانسان هو حجر الأساس في العملية الإبداعية، وحتى تتبنى المؤسسات هذا المفهوم لابد من توافر بيئة تنظيمية خاصة تهدف الى رعاية الإبداع، وتنمية المناخ التنظيمي المناسب له.

أسئلة الدراسة:

1. ما هو مستوى أهمية بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، المكافآت، وظروف العمل) في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.
2. ما هو مستوى الإبداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.
3. ماهي العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقلة (بيئة العمل) ومتغير التابع (الإبداع الإداري) في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.
4. هل هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، المكافآت، وظروف العمل) في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

اهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف إلى أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

- 1- تحديد مستوى اهمية بيئة العمل في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.
- 2- تحديد مستوى الابداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.
- 3- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الابداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث النظرية في النقاط التالية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين بيئة العمل والابداع الإداري.
2. توضيح العلاقة بين ابعاد بيئة العمل والابداع الإداري.

أما الأهمية العملية تتمثل في الآتي:

1. تتطرق إلى أخذ المفاهيم التنظيمية وهو الابداع الإداري، والذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها خاصة في المؤسسات التي تسعى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدرتها التنافسية الإبداعية.
2. توجه انظار صانعي القرارات في المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل، واعطائه الاهتمام الكافي لما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الابداع الإداري.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي ، التدريب ، الحوافز والمكافآت ، ظروف العمل) على الابداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الابداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الابداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الابداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الابداع الإداري.

مصطلحات الدراسة:

- بيئة العمل: وتتمثل في الحوافز والمكافآت، وظروف العمل ودرجة المشاركة في إتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالموظفين والعاملين. (laerirr&Giroux,2003)
- الهيكل التنظيمي: ويقصد بهذا البعد الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية ونظام الاتصال وأنظمة السلطة والمسؤولية المعتمدة وأنظمة انسياب العمل في التنظيم ويقصد به في هذه الدراسة الهيكل التنظيمي من حيث المرونة والتعقيد ودرجة الرسمية والمركزية والتخصصية. (السالم، مؤيد سعيد، 2002).
- التدريب: عملية مخططة غير رسمية مستمرة بهدف التفاعل مع الأفراد العاملين وتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم. (Camelo,et.al,2006)
- الحوافز والمكافآت: ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى إدارة المعهد لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وإلى أي مدى يعد هذا النظام عادلاً تحكمه معايير موضوعية مرتبطة بأداء الفرد وكفاءته. (عباس، سهيلة محمد، 2003م)
- التكنولوجيا: هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستدامة في تحويل المدخلات في المنظمة إلى مخرجات. العلاونة، علي، وعبيدات، محمد، (1999).

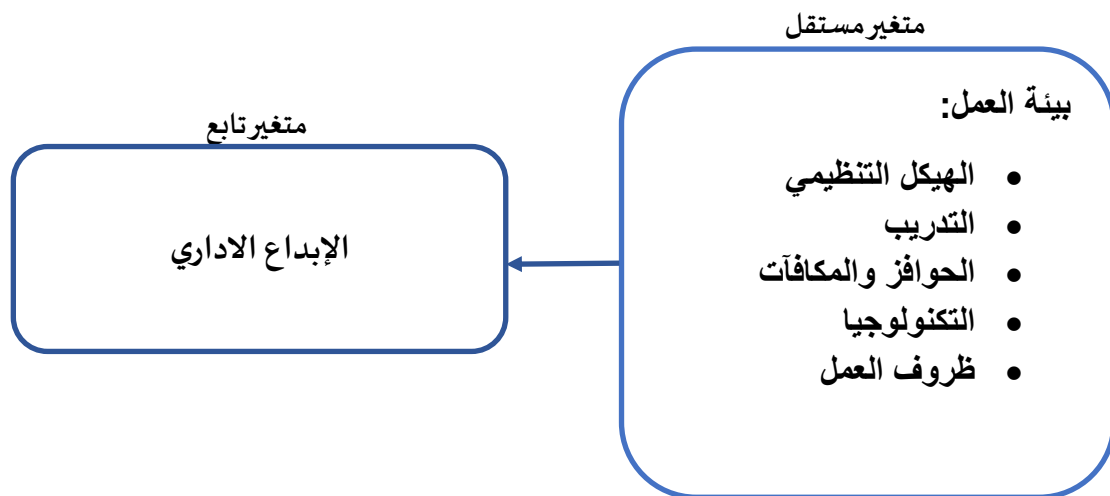
• **ظروف العمل:** ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة المعهد على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء. (السالم، مؤيد سعيد، 2002).

• **الابداع الإداري:** يمكن القول بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة" وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين الترابطات واكتشاف علاقات جديدة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات. (حاتم علي حسن رضا، 1424هـ).

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة المتمثل في المتغيرين هما بيئة العمل والابداع الإداري من حيث يمثل المبحث الأول بيئة العمل والمبحث الثاني الإبداع الإداري، وبين الفصل الثالث منهجية البحث، أما الفصل الرابع يوضح المبحث الأول التحليل الإحصائي، ويحتوي المبحث الثاني على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة وملاحق الدراسة.

نموذج الدراسة



الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تناول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية

التقنية بشقراء.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الموظفين في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

الحدود المكانية:

المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

الحدود الزمانية:

قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة في عام 2023 م.

الدراسات السابقة:

- مودة إسماعيل حسن، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، 2014، تناولت الدراسة ، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما هو أثر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد سعد فهد المشوط، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011م.

المراجع والمصادر العربية:

1. مودة إسماعيل حسن، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، 2014 تناولت الدراسة "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما هو أثر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. محمد سعد فهد المشوط، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011م.
3. الشايب، عبدالحكيم أحمد، عابنه، رائد، (2006). "دور التفويض والشفافية في ممارسة الأبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 6، العدد 1 : 25. 54.
4. صالح، سرمد غانم، رشيد، اسيل زهير، (2006)، "تعزيز الابداع في التعليم الجامعي"، دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.
5. المعاينة، سليمان، (2006)، "أثر بيئة العمل في الابداع التنظيمي" دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
6. المعشر، زياد، علي صباح، (2004)، "علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار"، دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2: 1.
7. عباس، سهيلة محمد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. حاتم على حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية 1424هـ.
9. السالم، مؤيد سعيد، (2002)، "تنظيم المنظمات" الطبعة الأولى عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن.
10. العلاونة، علي، وعبيدات، محمد، (1999). "نظرية المنظمة" دار رند للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

المراجع والمصادر الاجنبية:

1. Armstrong, Michael, (2006). "Perfrmance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
2. Sekaran, Uma. 2003 "Research Methods For Business", John Wiley & sons.

مواقع الإنترنت :

www.google.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

بيئة العمل:

- مفهوم بيئة العمل الداخلية
- أنواع بيئة العمل الداخلية
- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية
- العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

المبحث الأول

بيئة العمل

المقدمة:

ماذا نقصد بالبيئة:

بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.

وبمعنى آخر فإن بيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والموارد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات الازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.

ويمكن تقسيم بيئة عمل أي منظمة إلى ما يلي:

البيئة الداخلية: وتتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.

البيئة الخارجية: وتتمثل في العناصر البيئة الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، وتشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

البيئة الكلية: وتشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا. (مصطفى محمود، 2005، 42 ص)

مفهوم البيئة:

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه. فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل فيه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة. تعرف البيئة بأنها "المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية. او هي كل ما يحيك بالإنسان (او المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم

اجتماعية وعلاقات شخصية". كما يمكن تعريفها بأنها "الإطار الذي تعمل أو توجد في المنظمة الاجتماعية"، كذلك تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وتعرف البيئة أيضاً بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة. ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافة، والبشرية التي تعتبر ذات علاقة على أداء وفعالية المنظمة. (العميان، محمود سلمان، 2010، ص3)

بيئة العمل الداخلية:

البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة. البشر مديرون ومروءسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذلك النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها) والموارد البشرية والتقنية والسوقية (السمعة والفروع.... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومروءسين. ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة. نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها. أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهي نظمها الفرعية. مثل نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشئون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات. (ابو النصر، مدحت محمد، 2011، ص142)

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. (صبيح، الغالي، 2011م، ص56)

ويعتبر موضوع البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية ولا سيما السلوكية منها، حيث تعددت البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية،

فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمعة مميزة أو فريدة دائماً، فلكل منها ثقافتها، وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحديد أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عندما يتعامل معها.¹ (سعيد القحطاني، 2012م)

وتعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تري الدهان أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بشكل كبير بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنيات المستخدمة، باعتبارها مؤثرات رئيسية لا يمكن إغفال تأثيرها لذلك عرفتھا الدهان بأنها " التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها".

أما العديلي فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية باعتبار بيئة العمل الداخلية ناتجة عن تأثير هذه العوامل متضافرة، فعرفها بأنها " العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل".

وقصر حمزاوي بيئة العمل على العوامل والتجهيزات المادية، فعرفها بأنها " المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوءاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة". (محمد الزهراني، 2013م)

وأضاف القريوتي القيم والاتجاهات كعوامل تنظيمية مؤثرة على السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل الداخلية، لذلك عرفها بأنها " القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".

أما القحطاني فجمع أيضاً بين ظروف العمل المادية والظروف الوظيفية، فعرف بيئة العمل الداخلية بأنها " الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب

مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشمل مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل".

عرف عقيلي بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على / وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والنتيجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.¹ (عقيلي، 2005م)

• تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما:

- 1) بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهيئة، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل / مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة.... الخ هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.
- 2) بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

1. العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.
2. علاقات الرؤساء بمرؤوسهم.
3. علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض.

بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل صحيح وإدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:

1. إدارة بيئة العمل عملية إدارية تشتمل على نشاطات أربعة هي:

- التخطيط: ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة إستراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لا مجال للجدال حول أهميتها.
- التنظيم: تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشياً مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.
- التوجيه: ويعبر عن حملات النوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة. (عقيلي، مرجع سابق ص 569-573)
- الرقابة: يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

2. إدارة بيئة العمل نظام متكامل يتكون من:

- المدخلات : وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية الاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة، وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها. وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الدعم المادي المعنوي اللازم لنجاح هذه البرامج.
- الأنشطة: وتشتمل على الفعاليات الممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعالية من أنشطة فنية وإدارية (تنظيم توجيه، متابعة، تقييم).
- المخرجات: وتمثل نتائج برامج السلامة والصحة في مكان العمل التي تتمثل في تخفيض عدد حوادث وأمراض العمل، والتخفيف من آثارها الضارة في سلامة وصحة الموارد البشرية عند حدوثها، وهذا يحقق الفوائد التالية:

- تخفيض التكاليف التي تنفق في مجال الحوادث والأمراض والوقت الضائع في تعطيل العمل بسببها.
- انخفاض معدل دوران العمل من خلال : شعور الموارد البشرية بالأمان أثناء أداء أعمالها، مما يخلق لديها عدم الرغبة في ترك العمل، وأيضاً من خلال تقليل عدد الوفيات وإصابات العجز الدائم، وهو بلا شك يسهم في تخفيض هذا المعدل.
- زيادة ربحية المنظمة، وهذا يحدث من خلال تخفيض تكلفة العمل الناتجة عن انخفاض معدل حوادث وأمراض العمل والتكاليف المصاحبة لها، وزيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وتقديم منتج يرضى عنه الزبائن، فتزداد مبيعات المنظمة وبالتالي أرباحها.
- التغذية العكسية: وتمثل تحليل نتائج تقييم إدارة بيئة العمل ومدى توفيرها لعنصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد تلافي الثغرات التي حدثت، وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

3. إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي: أي أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أياً كان نوعية وطبيعة العمل فيها، إلا وأن يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة، وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على جهود إدارة بيئة العمل ومساعدتها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، أن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها، وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها: أن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب، بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف وعلى اختلاف أنواعها.

4. بما أن مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل عملية إدارية بالدرجة الأولى فيجب: أن تأخذ إدارة بيئة العمل في حساباتها أن طبيعة ومضمون وصعوبة برامج حماية الموارد البشرية من المخاطر في مكان العمل، تختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر، وذلك بسبب طبيعة كل عمل، ونوعيته، ومخاطره، والظروف المحيطة به، وبالتالي وفي ظل ذلك سنجد تنوعاً في برامج السلامة والصحة المهنية ووسائل الحماية المستخدمة في المنظمات.

5. إدارة بيئة العمل جهود ذات ابع إداري وفني بأن واحد: تتكون جهود بيئة العمل في مساعدتها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعدتها، وهذان النوعان

متكاملان. فالجهود الإدارية وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى جهود خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة، فتحديد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل، وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال، أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة. حسابها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيطه بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافها بشكل كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة. (عقيلي، مرجع سابق ص 569-573)

أهم مكونات البيئة الداخلية:

- ❖ رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي.
- ❖ قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.
- ❖ الثقافة التنظيمية، من حيث القوة والمضمون.
- ❖ قوة العمل وخصائصها ودوافعها.
- ❖ النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها. (برنوطي، سعاد نائف، م 2004، ص 115)

أنواع بيئة العمل:

هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً. ومن بين الطرق أو الأساليب الشائعة ما يلي:

أولاً: البيئة العامة والبيئة الخاصة:

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية. وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات. ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية، والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك.

أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون اللذين يجب أن تتفاعل معهم البيئة.^(3-العميان، مرجع سابق، ص 324)

ثانياً: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها. مثال البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والقانونية... الخ.

أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لإداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية.

هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط. مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق للبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة لحد ما من منظمة لأخرى، وهذا الاختلاف يعود الى اختلاف نمط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

ثالثاً: البيئة المستقرة والبيئة المتحركة:

أساس التصنيف هنا هو الحركة أو درجة الاستقرار والثبات. فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ، حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ كما قد تكون البيئة متغيرة أو غير مستقرة، وقد يكون هذا التغير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس والبيئة التكنولوجية ذات التحديد السريع والمستخدم في العمليات الإنتاجية، أو التغيرات في استراتيجيات المنظمة المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة، لا سيما ان بعض هذه التدخلات غير متوقع وبالإمكان إضافة نوع ثالث من البيئة في هذا التصنيف هو البيئة العادية وهي التي تقع وسطاً بين النوعين

السابقين. وتمتاز بتغييراتها التي لا يفترض فيها الجمود وانما القابلية للتغيير. ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة والتطور الاجتماعي والتعليمي والثقافي وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوى أي من النوعين السابقين.

رابعاً: البيئة الفعلية والبيئة المدركة:

ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية او الواقعية وتلك المدركة من قبل الإداريين. إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين. فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة. وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا ام مرؤوسين. إضافة إلى ذلك فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون الى الأمور بطريقة مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوى الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص.... الخ. وهذا يعني ان المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك. وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة، اذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها.

خامساً: البيئة الكلية والبيئة الوسطية:

تعني البيئة الكلية مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة، بينما البيئة الوسطية تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملاء والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادساً: البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية:

البيئة الهادئة العشوائية هي بيئة غير متغيرة نسبياً، تهديداتها قليلة والتغير الحاصل فيها بطيء. لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار اداري معين. بينما تتميز البيئة الهادئة التجميعية بالتغير البطيء إلا ان التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات او جماعات او اتحادات. ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة.

سابعاً: البيئة القلقة والبيئة الهائجة:

تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة، وقد تكون واحدة او أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حداً معيناً من الأسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين...الخ.

اما البيئة الهائجة فهي من اكثر البيئات حركة وتغيراً، وعنصر عدم التأكد عال فيها لأن التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة. (العميان، مرجع سابق ص324-328)

المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على ان المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء...الخ. تؤثر في أداء وانتاجية الفرد وفي سلامته وصحته، اذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الاعمال. وتتمثل المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية في الاتي:

1- البناء غير الصحي:

البناء غير الصحي هو البناء الذي يفتقر الى إلى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديده، كما انه لا يسمح بدخول اشعة الشمس والضوء الطبيعي إلية بشكل جيد وكافي. مثل هذا البناء يخلق مناخاً طبيعياً يساعد على انتشار الامراض المعدية بين العاملين في مكان العمل، كالحمات الراشحة وخاصة الانفلونزا، كما يحدث ضيقاً في التنفس وصداع أيضاً بسبب نقص الاوكسجين.

2- عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء:

يسبب التصميم الداخلي السيئ للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم السيئ ما يلي:

* ضيق المساحات والممرات، مما يسبب ازدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي وخطورة التصادم، هذا إلى جانب انه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبية لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاعاً في مستوى الضجيج والضوضاء فيه. (عقيلي، مرجع سابق، ص 580)

* ضيق المساحات والممرات، مما يسبب ازدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي وخطورة التصادم، هذا إلى جانب أنه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبية لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاعاً في مستوى الضجيج والضوضاء فيه.

* أرضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض أماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور عظيمة متنوعة.

* عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث حريق، أو ظرف يستدعي إخلاء البناء بسرعة.

* عدم كفاءة الترتيب الداخلي للبناء، ويقصد به عدم توزيع تجهيزات العمل (آلات، سيور ناقلية، مفروشات) على المساحة الداخلية بشكل مدروس، مما يسبب إصابات وعدم الراحة فيه.

3- الإضاءة:

لا شك أن الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تأذي العين مع مرور الزمن، إضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد. وتحدث الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل في حالة وجود مساحات لا يصلها الضوء الكافي، أو ان تكون الإضاءة غير الجيدة أيضاً وجود مساحات مظلمة أي فيها ظل.

4- الضجيج:

مما لا شك فيه ان الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، اذ تؤدي الأصوات المرتفعة الى تشتت الذهن، وعدم تركيزه، وإلى الاجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جداً، قد يؤدي ذلك بالتدريج الى ضعف السمع. لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الأصوات المرتفعة في هذه الاعمال حفاظاً على سمع العاملين فيها.

5- الحرارة:

درجة الحرارة في مكان العمل سواء في الصيف أو الشتاء عامل يؤثر في صحة العاملين، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان ويجعله متوتراً، هذا إلى جانب أنها سلباً في جهازه التنفسي وقلبه مع مرور الزمن. وبالنسبة الجو البارد، فهو يؤدي مع الزمن إلى أمراض روماتيزمية وإلى انتشار الانفلونزا والتهابات الرئة المزمنة. ففي صناعات الحديد والصلب والزجاج على سبيل المثال يصاحبها جو عمل مرتفع الحرارة لا بد من توفير سبل من أجل تخفيضها، وكذلك في المناجم التي نجد فيها درجة الرطوبة عالية، مما يستدعي الأمر إلى اتخاذ الوسائل الكفيلة لتخفيف درجتها.

6- عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل:

ثبت من خلال الممارسة والتجربة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً وسواء أكان العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للإجهاد والإعياء بسبب ظهور احتمال وقوع إصابة أو حادثة عمل. فالإجهاد يزيد من نسبة مادة الأدرينالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا يشعر بالإعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو اغماء في مكان العمل.

7- عدم كفاءة أعمال الصيانة:

الكثير من حوادث وإصابات العمل كانت بسبب عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للألات والأدوات والمعدات... الخ المستخدمة في مكان العمل. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، كثير من الحرائق كانت بسبب اهتراء أسلاك الكهرباء وتولد شرارة نارية تحدث هذه الحرائق، لذلك مثل هذه الأسلاك إذا ما لمسها شخص ما عن طريق الخطأ فسوف تصعقه وتميته. ونفس حال السيور الناقلة العلوية التي تحمل المنتج تحت الصنع من مكان لآخر، أو تحمل المواد اللازمة للعمل، فإذا لم تفحص فنياً بشكل جيد ودوري، قد ينقطع ويسقط ما تحمله على رؤوس الذين يعملون تحتها فتقتلهم أو تصيبهم بكسور خطيرة. يتضح من ذلك أن عدم كفاءة أعمال الصيانة في منظمة ما، مصدر خطر لحدوث إصابات وحوادث عمل كثيرة ومتنوعة.

8- التدخين:

- يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً ويحدث ضرراً لدى كل من يعمل فيه، وأهم المضار التي يحدثها التدخين ما يلي :
- يضر بصحة المدخن ويجعله معرضاً للأمراض القلبية والصدفية، مما يرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض.
 - يضر بصحة الأفراد الذين يعملون مع المدخن بنفس المكان، وذلك عن طريق استنشاق الدخان.
 - التعرض للحرائق في مكان العمل.-
 - دفع تكلفة لتنقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدثه الدخان من سواد في لونها.
- ## 9- النظافة:-

يمكننا القول بوجه عام بأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود أوساخ ومخلفات إنتاج (خاصة الصناعية الخطرة) ناتجة عن ممارسة الأعمال، هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث حرائق ، كذلك عدم تنظيف الأرض من الزيوت والشحوم بلا شك ستؤدي إلى جانب ذلك فعدم النظافة بشكل عام في مكان العمل تحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى الفرد وتجعله غير مرتاح ومتوتر. (عقيلي ،مرجع سابق ص 580)

العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية :

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعده عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1- المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، إلى الأقلام ، مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات ، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها ، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية . (عايد الشمري، 2013م)

2- الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية ، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في

ضوء ما تملكه من مهارات وإمكانات وقدرات ،لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة ، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4- النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التالف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5- السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للأبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

6- القيم المهنية :

المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

7- الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف ، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات . أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة .

8- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:-

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية. (عايرد رحيل عبادة الشمري، مرجع سابق)

الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري
- أهمية الإبداع الإداري
- عناصر الإبداع الإداري
- خصائص الإبداع الإداري
- مراحل الإبداع الإداري
- طرق فحص ودراسة الإبداع
- حاجة المنظمات إلى الإبداع
- مصادر ومجالات الإبداع
- مستويات الإبداع الإداري
- خصائص وسمات الشخصية المبدعة
- معوقات الإبداع الإداري

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظر المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات او الإبداع الإداري. إن اهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني أن كل جديد افضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار.

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هنا الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظومة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع ان يظهر منهم ابداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري. (توفيق عطية توفيق العجلة، 1430هـ-2009م)

مفهوم الإبداع الوظيفي من الناحية التاريخية:

يذكر التطور التاريخي الاجتماعي أن النسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد، ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت

تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة – حيث يتشارك الجميع فيها وعلى نطاق واسع وإن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع، حيث تظهر الدراسات أم الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة. (خراز الأخضر).

وذكر (جروان) هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور

الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ اقرم العصور وقد ارتبط مفهوم فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن ابرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها (امينة عبدالقادر، 2014م، ص92)

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهاية القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد

استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراق والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة ، كمان ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه اكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة الى مبدعين ومبتكرين، لذلك ظهر في أوائل عام (1950 م) اهتماماً متزايداً بدراسة الابداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين. (امينة عبدالقادر، 2014م، ص92).

مفهوم الابداع الإداري من الناحية اللغوية:

الابداع كما جاء على لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه أي انساه وبدأه. وأبدعت الشيء. اخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر: أي او لم يسبقه أحد. ويقول الله تعالى "بديع السماوات والأرض" أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

مفهوم الإبداع الإداري من الناحية الموضوعية:

يرى (ما كينون) ان الإبداع ظاهرة معقدة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً. لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة. (توفيق عطية، مرجع سابق، ص11).

جدول رقم (1) يوضح الإبداعات في القرون الحديثة:

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة خياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الإلكترونية	التليفون والفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الاختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الالة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح والطاقة الكهربائية	الترانزستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي
	المحرك والسيارة والطائرة	الإنترنت والشبكة الدولية للمعلومات

* المصدر: خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، 2011، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، ص29

وأعظم اكتشاف القرن العشرين على لإطلاق هي تلك التي قام بها كل من أينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف إديسون قانون "أثر إديسون" وقد ساعدت نظرية أينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء. أما قانون أثر أديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الإلكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر الذي ساهم كثيراً في معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول الى هصر المعلومات".

(خراز الأخضر، مرجع سابق ص 29)

مفهوم الابداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعرفية. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع الإداري وأهميته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وأهميته ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الابداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الأجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فإن ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول "إن محاولة الوصول إليه الإجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".

ويشير قاموس "ويبتسر" إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

كما يرى "دركر" أن الابداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر من مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الابداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية"

والإبداع الإداري كما عرفه كل من "شرميرون وهنت وأوسبورن" بأنه القدرة على إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (أمينة عبدالقادر علي حميدة، مرجع سابق، ص 96-97)

وترى (نادية أيوب) أن الإبداع هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة".

ويرى (القاسمي) أن الإبداع الإداري هو: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".

ويشير (أبو بكر) للإبداع الإداري بقوله "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائه.

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في وعاء واحد، وتتفق غبى فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد .

كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد . وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الرهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنطقة أو الإدارة كالإبداع الإداري ، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها . وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال . إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه. (أمانة، مرجع سابق، ص 97)

مصطلحات لها علاقة بالإبداع:

- الخيال: هو التصور أو التوهم لشيء غير موجود وهو أول خطوات الإبداع.
- الابتكار: نفس معنى الإبداع.
- التجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة حديثة.

- الاختراع: الإبداع العلمي (طائرة كمبيوتر.....).
- الاكتشاف: كشف شيء موجود في الطبيعة وكيفية استعماله وتصنيفه (الكهرباء. المغنطيس).
- الذكاء: سرعة الفهم والاستنتاج.
- الخاطرة: ما يمر بالبال من أفكار دون تدقيق.
- الفكرة: أعمال العقل في ما يمر بالبال لتفصيله.
- الموهبة: قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.
- الموهوب: الذي يتجاوز ذكاؤه 130 في مقياس معامل الذكاء IQ
- العبقرى: الذي يتجاوز ذكاؤه 150 في مقياس معامل الذكاء IQ
- المتميز دراسيا او في مجال معين. المتفوق.
- المتفوق عقلياً: الذي يتجاوز ذكاؤه 130 في مقياس معامل الذكاء IQ (السويدان، العدلوني، 2004م، ص19).

أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع في التنظيمات على النحو التالي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم اختبار تلك القدرات.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (توفيق، مرجع سابق، ص15)

* المهارات المرتبطة بالإبداع:

أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة. بالتحديد فإنه من

المفيد القيام بالأمور التالية عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع:

تخطيم التفكير العادي واتباع أسلوب جديد للتفكير: يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال – أي: عندما يفكرون خارج النطاق المحدد الذي تعودوه. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع.

أنظر بعين جديدة إلى كل ما حولك حتى تلك الأشياء المعتادة بالنسبة لك. وفي الحقيقة فإن أحسن الأعمال الابتكارية يقوم بها أفراد يفعلون ذلك – أي لا يحضرون أنفسهم في الطرق المعتادة لأداء الأعمال.

أفهم التعقيدات: بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.

لا تغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وابتعد عن الاحكام المتسارعة: يفكرون المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا، ويتجنبون القفز الى النتائج.

استخدام مدخل النسيان المنتج: يقتل الإبداع أحياناً بسبب عدم مقدرتنا على النسيان غننا ببساطه مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد ان نتدرب على أسلوب النسيان المنتج – انه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة، ونتيجة المشاكل المستعصية على الحل جانباً مؤقتاً حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.

اتباع مدخل التعليم عن طريق الاكتشاف الإبداعي: قد يتبع الناس أحياناً استراتيجية التي يطلق عليها الاكتشاف الإبداعي لمساعدتهم على الاتيان بأفكار جديد.

ويساعد اتباع هذه القواعد العاملين على ان يصلوا الى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها . وقد تستخدم هنا أساليب مثل الادراك العكسي والتنظير. (رفاعي، إسماعيل، 2004م، ص650).

بعض النتائج المثيرة والشهيرة:

تأتي بعض الأفكار الإبداعية من الناس الذين ينظرون الى الأنشطة العادية نظرة جديدة. وكما هو ملخص

هنا فن بعض الابتكارات الشهيرة في العالم كانت من هذا القبيل:

#	المخترع	المنتج	مصدر الالهام
1	د. رينيه لونيك Dr. Rene Laennec	السماعة الطبية Stethoscope	رؤية الأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الاخشاب
2	صاموئيل كولت Samual Colt	المسدس الذي يطلق 6 رصاصات Six-shooter Revoles	رؤية الاعمدة الموجودة في عجلة السفينة
3	جون دنلوب Johe Dunlop	إطارات السيارات Rubeer Tires	خراطيم مياه الحريق
4	جيمس كارير James Carrir	مكيفات الهواء Air conditioner	رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي
5	توماس اديسون Thomas Edison	التلغراف Telegraph	تحرك طرمبة المياه
6	تشارلس دوربا Charless Duryea	رشاشات الكاربوريتر Spray Injection Cartburetor	رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر

المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، 2004، ص 651

الاكتشاف الإبداعي: عبارة عن أساليب تساعد الناس على التعامل مع المشاكل بطرق جديدة ، وقد لخصنا بعض هذه الأساليب في الجدول التالي :

الجدول (3) بعض أمثلة الاكتشاف الإبداعي

الوصف	الأسلوب
-إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها.	-وضع الشيء بجانب الآخر Juxtaposing
- مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة جديدة	-المزج Blending
-أخذ جزء من كل فكرة وضمها لبعضها بحيث يتم استيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار جديدة.	- رص الأفكار فوق بعضها في شكل هرمي Pyramiding
- البدء بالأفكار الجديدة الغير واضحة، ثم تضيق عدد الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على أفضل فكرة.	- تدوير الأفكار Encircling
-استخدام قدرتك على التخيل، ثم أطلق العنان لتفكيرك لتصل إلى أفكار جديدة	-التخيل Imagining

* المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ،2004م، ص 652

عناصر الإبداع الإداري :

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة ويمكن توضيح تلك العناصر بالشكل التالي :

1- الأصالة:

ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي انه لا يكرر المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها)، أي انه كلما زادت درجة انتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن نمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة او المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.

2- الحساسية للمشكلات:

(يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع ان يدرك الازمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة او مشكلة تلح على البحث عن حل لها). ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة او الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيا وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

3- المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة). حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً، وبالتالي

فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير: (حاتم علي، 1424هـ، ص 35)

المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤية جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينهما مما يساعد على اكتشاف علاقات وترايبات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.

ولقد صنف "جيلورد" (Gelfoord) بين نوعين من المرونة هما:

- الأولى المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً.
- الثانية التمييز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

وذكر "كيرتون" (Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم. بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات

1- القدرة على التحليل:

ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية إنتخاب أو اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها). فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد المبدع الذي يستطيع أن

يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

2- الطلاقة:

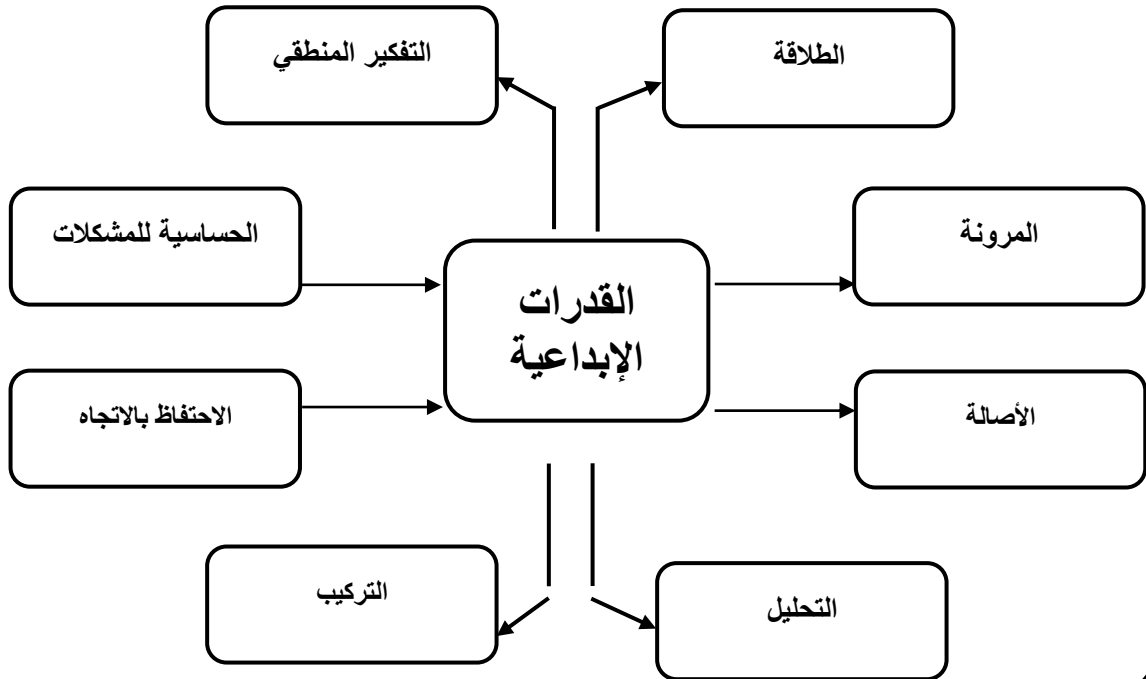
(ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة). فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين. أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل يمكن أن يساهم في حل مشكلة ما بشكل إبداعي.

كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كواحد من عناصر الإبداع والتي تعبر المنتج الأول والرئيسي للوصول إلى حل المشكلات المختلفة من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من اقتراحات للعجيج من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي. (حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص38)

الشكل رقم (1)



خصائص الإبداع:

أهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. (حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص38)

ومن هذه المساهمات ما كره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

لم يتفق الباحثون والمفكرون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية (أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد) أم هي ظاهرة جماعية أيضاً، بمعنى أنها (نتاج جهود جماعية). ولقد استشهد العساف بعدد من آراء العلماء وهم " غوستاف لوبون، كارليل وريفر، تيلور ، ليبوتيه، وايتفيليد، ميكونسكي واروشفسكي، بلز واندروس، الكسندر وروشكا، لورج وفوكس" ولخص ما تناوله من هذه الآراء أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة ، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات. وبالتالي فإن الإبداع

الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر، وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ويؤكد "عساف" أن إشراقة الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، فتكون في بدايتها فكرة أو نبوغاً فردياً، أي متابعة هذه الفكرة وإثرائها، وتتم الاستفادة منها في بحث حضاري معين، حيث أن كثير من الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد، وإهمال الجماعة، وتقصير المنظمات.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

ويؤكد "عساف" بأن الإبداع ليس حكراً على العلماء والأخصائيين، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع، حيث تنظوي مقومات شخصيته على نوايات أو عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه، وتختلف هذه المقومات العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطرها الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى بعض آخر.

3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:

أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع، تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

وعلى الرغم من ظان العامل الوراثي له تأثير وارتباط على الإبداع إلا أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية حيث أجريت تجارب حديثة على ما يسمى بالتنبيه الإلكتروني للمخ (Electrical Stimulation of Brain) وتعتمد على فكرة أن أجزاء الخ لها وظائف متعددة فهناك جزء مسئول عن السعادة وجزئ آخر مسئول عن الألم، وآخر مسئول عن التفكير الإبداعي وأنه

بتنشيط الكهرباء المخية في جزئ أو إضعافها في جزء فإنه يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور.¹ (حاتم علي، مرجع سابق، ص39)

مراحل عملية الإبداع:

يقول "روشكا" إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يشمل اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضيات الأولية، وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي. وتتدرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، كما تتدرج أيضاً العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها.

ولتحقيق مزيد من التحديد والفهم لهذا المفهوم نستطيع القول بأن عملية الإبداع تعبير عن جميع التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما ، إلى أن ينتهي إلى تحقيق النتائج الإبداعي الذي كان محور بحثه، لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، فيقول "روسمان" أن هذه العملية تمر في المراحل التالية:

1. الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.

2. تكوين وتحديد المشكلة.

3. جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

4. تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

5. فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

6. صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

أما "موريس شتاين" فيقول أن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل فقط هي:

1. مرحلة تكوين الفرضيات.

2. مرحلة اختيار الفرض.

3. مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار العملي.

ويقول المفكر الإسلامي "محمد قطب" أن مراحل عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة.
2. مرحلة استبطان هذا الانفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتي يمتزج بأعماق النفس تماماً.
3. استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو علياً نتاج الإبداع. (عبدالمعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 312-313)

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً فهو تصنيف " والاس " الذي يقول بأن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:

- 1- مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع. وإن هذا التحضير والإعداد يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط العال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابليته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية. وتبدأ هذه المرحلة باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المؤلف (جواد شوقي، مرجع سابق، ص 184)
- 2- مرحلة التبصر والتفريغ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أياماً أو شهوراً أو سنوات، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة لمشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة (أ) التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، (ب) ومرحلة تفريغ الحلول وبدائل الحلول الممكنة.
- 3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتين السابقتين بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية

من هم أو تعب أو معاناة.. يصف الباحثان " ودورق وشوسبرغ" حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ الذي قد تكون الشخصية قد سارت فيه، وهي تحاول أن تهتدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها، إلى الطريق السليم بمعنى أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترابطاتها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل. ويتم ذلك في تقديرهم عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعينة، ويحتويها ويصبح العقل الباطن في حال استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. ونحن إذ نقدر هذه النتائج ونؤكد أهميتها في تفسير عملية البزوغ الإبداعي، إلا أننا بالملاحظة الذاتية والتجربة الشخصية نستطيع الادعاء بأن هناك خصيصة ذاتية داخل شخصية الإنسان وعقله فطرها الخالق لتعبر في لحظات معينة عن أفكار إبداعية، وقد يستطيع المرء أن يتلقفها ويعطيها الاهتمام اللازم. ويعمل على توظيفها في صورة أعمال إبداعية، وقد لا يتمكن من إدراك قيمتها فتذهب سدى، وهذا هو المميز بين الشخصية المبدعة والشخصية الغير مبدعة في تقديرنا.

4- مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، وماهي مضاعفات عملية التطبيق، وماهي المستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل أن النتائج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

وبعد ، فإن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية، وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقاً من وجهة نظر كثير من الباحثين، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة ما، ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله، فتحول دقة الباحث إلى موضوع جديد تماماً ويترك ما كان بصده.

وبالطبع، فإن هذا لا يلغي أهمية إدراك إن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإننا لا نستطيع أن نصادر على حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة ذلك.

1. فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر الخصيصة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التشبث به بوعيه الظاهر، والعمل على تحقيقه. (عبدالمعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص314-315-316)

طرق فحص ودراسة الإبداع:

هناك ثلاثة طرق رئيسة لفحص ودراسة الإبداع، حيث يكون التركيز في أولها على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وفي ثانيها على النتائج، أي مخرج عملية الإبداع، وفي ثالثها على الشخص القائم بعملية الإبداع. الطريقة الأولى: تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة، وفي معرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف والأحداث وبماذا يستعين، سواء كان ذلك على مستوى العلوم الصرفة أو الإنسانية.

الطريقة الثانية: فهي تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع، وكذلك لمعرفة فيما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلاً بالأصالة والغربة وبعده عن الحالة المألوفة، وكونه يتضمن فائدة تعم عناصر البيئة.

الطريقة الثالثة: فهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه، وتحديد مستوي إبداعه. وهناك اتفاق معين على بعض المعايير المقبولة التي من خلالها نقيس بها سلوكيات واستجابات الشخص حتى نقرر بعد ذلك مستوى الحالة الإبداعية عنده، هل هي عالية جداً أم اعتيادية؟

ونلخص ما تقدم بأن الحالة الإبداعية لدى الأفراد يجب أن تقدم الشيء الجديد والغريب الذي

يستحوذ على المواصفات التالية:

1. التجديد والأصالة.
2. الاستحسان الاجتماعي (القبول).
3. الفائدة.
4. التفرد.
5. الواقعية.
6. الغريب وغير المألوف.
7. كثير الإنتاج خصيب. (جواد، مرجع سابق، ص 182-183)

حاجة المنظمات إلى الإبداع:

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذه القرار في المنظمة أن تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث على إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد.

وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتبني طرقاً وأساليب جديدة خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أدائها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهة، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

مصادر الإبداع:

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص الإبداع وهذه المصادر هي:-

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناتج عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.

5. التغير في العوامل الديموغرافية.

6. التغير في الإدراك، الأمزجة، المعاني.

7. المعرفة الجديدة.

مجالات الإبداع:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:

1. تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
2. إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
3. استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة،
تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد،
أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل. وكذلك بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحوّل دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات بما يلي:

* معوقات إدراكية: بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

* معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

* معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.

2- الابداع على مستوى الجماعة:

وهو الابداع الذي يتم تقديمه او التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

* ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

* ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب ان تكون من اشخاص لهم شخصيات مختلفة.

* إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً او حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

* إن افراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين افرادها انسجام.

* ان الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

* ام الابداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- الابداع على مستوى المنظمة:¹

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الابداع على مستوى

المنظمة، إلى أن المنظمة المبدعة تتميز بالصفات التالية:

* الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

* الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

* وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

* لإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

* الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

* البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

* الشدة واللين معاً. (العمليان، مرجع سابق، ص 390-391-392-393)

مستويات الإبداع كما صنفها السويديان والعدلوني:

هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي في كتابه "مقدمة في منهج الإبداع" وقد صنفها كما يلي:

الشكل رقم (2)



المصدر: السويديان، العدلوني، "مبادي الإبداع"، 1425هـ/2004م الطبعة الثالثة، ص29

مستويات القدرات الإبداعية التي وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) هي:¹

1. الابداع التعبيري:

ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقبل، غالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

2. الابداع الإنتاجي:

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3. الإبداع الاختراعي:

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" (Synthesis) كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

4. الابداع التجديدي:

ويتطلب هذا المستوى من الابداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي، أو نظرية جديدة، أو

نوع جديد من الأقمشة..... الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى هذه العملية "التجديد" أو (Innovation).

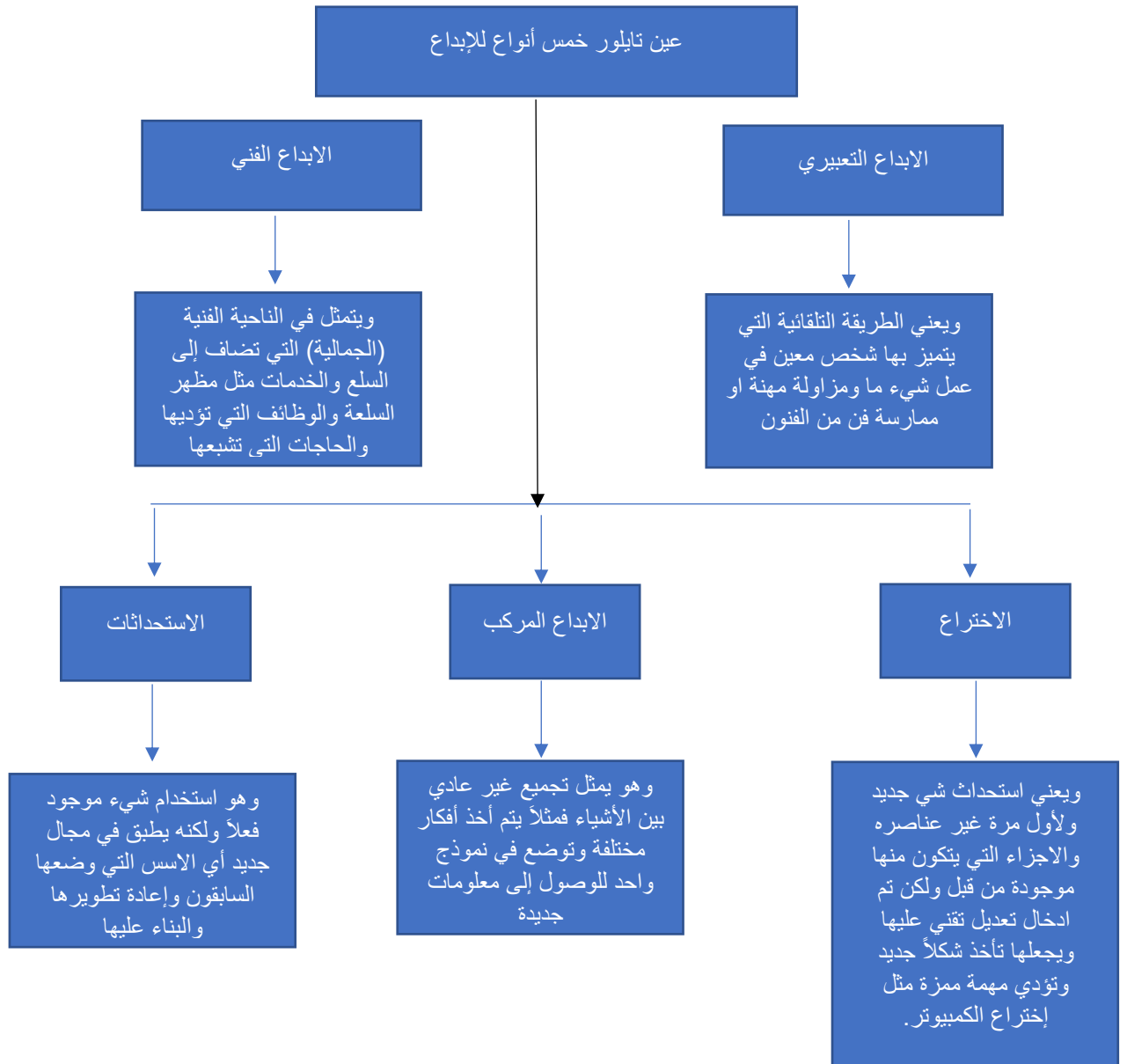
5 – الإبداع الانبثاقى:

أفـع صـورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدا جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد. (السويدان، العدلوني، 1425هـ/2004م الطبعة الثالثة، ص30-33).

ولقد ذكر هذه المستويات العالم فريدريك تايلور في الآتي:

1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الابتكاري: يسيل إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. الإبداع الانبثاقى: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضيات جديدة. (خراز الأخضر، مرجع سابق، ص51).

الشكل (3) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور



المصدر الخراز الأخضر، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011م، ص52.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

لا تنفصل العملية الإبداعية عن الخصائص والسمات الشخصية للأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية أو الانفعالية أو العضوية أو النفسية، ومن أهم العوامل التي يمكن نشير إليها هي:

1. **العوامل العقلية:** وتشمل المعرفة والقدرة على التركيز، القدرة على التفكير التقاربي (المحدد) والقدرة على التفكير الباعدي المنطلق (التخيلي)، والقدرة على التفكير الشامل، والقدرة على التقييمي أو المعياري الذي يمكن من وزن الإبداعات والوصول على النتائج النهائية.

2. **العوامل النفسية والجسمية:** التي تتمثل في الدافعية القوية والطاقة والصحة الجسدية والنفسية العالية، والميول والاطلاع والتبصر والتفاني في العمل... الخ، والتفاؤلية وغيرها من أنماط الشخصية التي تحدد على أساسها سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية. (عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 317)

كما ذكر (عبابنة، الشقران) تتميز الشخصية المبدعة بعدد وفير من السمات أهمها:

- 1- الذكاء.
- 2- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- 3- ان تكون لديه درجة من التأهيل والثقة.
- 4- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- 5- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظاهر على علاقاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- 6- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم؟
- 7- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
- 8- الثبات على الرأي والجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها قبل.
- 9- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
- 10- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن. (عبابنة، الشقران، رامي محمد، 2013م، ص 473)

كما ذكر (عبدالرحمن توفيق، ليلي القرشي) تتميز الشخصية المبدعة بعدد وفير من السمات أهمها:

- 1- الميل التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع أنماط جديدة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتطوير والتحسين.

- 2- تعدد الهوايات والميول.
- 3- مستوى عال من الدافعية والمثابرة وتحدي الصعاب. -
- 4- الاستمتاع بحل المشكلات. وإجراء عمليات التفكير بصورة متعددة.-
- 5- التحلي بقيم جمالية وأخلاقية عالية.
- 6- المرونة النفسية والدافعية والانجاز وتأكيد الذات.
- 7- القدرة على التدخل والتأمل وإنتاج وتعميم الأفكار المختلفة.
- 8- التلقائية في اجراء السلوك وتتبع مسارات التفكير لتحقيق الذات.
- 9- حب الاستطلاع، والعمل على إيجاد كل الحلول الممكنة للمشكلة.
- 10- المداعبة والحرية، وتحمل المسؤولية.
- 11- الاستقلالية في الفكر والعمل والثورة على التقليدية والنظم المألوفة.
- 12- تحمل مسؤولية القيادة، والمشاركة في أداء الأنشطة المختلفة. (عبدالرحمن، ليلي، 2011م، ص162-163)

معوقات الإبداع :

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنمية وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- 1-الخوف من التغيرات ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2-إنتشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3-الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على التشكيليات دون المضمون.
- 4-مركزية الإدارة: وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5-عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين .
- 6- نبذ الزملاء.

إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات زملاء في مجال العمل، ويشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

7- قلة الحوافز المادية والمعنوية: وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.

8- القيادات الإدارية غير الكفؤة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وأشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية ، وخلق التعاون ، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة ، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

9- الفواصل الرئاسية: أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تجديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع. وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11- معوقات مالية: للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

13- التفكير غير العميق: كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ إن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والاحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجراً كبيراً في وجه الإبداع. (العميان ،مرجع سابق ، ص 401-403)

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

نموذج الدراسة

فروض الدراسة أداة الدراسة

أسلوب منهج الدراسة

مصادر جمع المعلومات

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

قياس متغيرات الدراسة

ثبات صدق وأداة الدراسة

الأساليب الإحصائية الوصفية

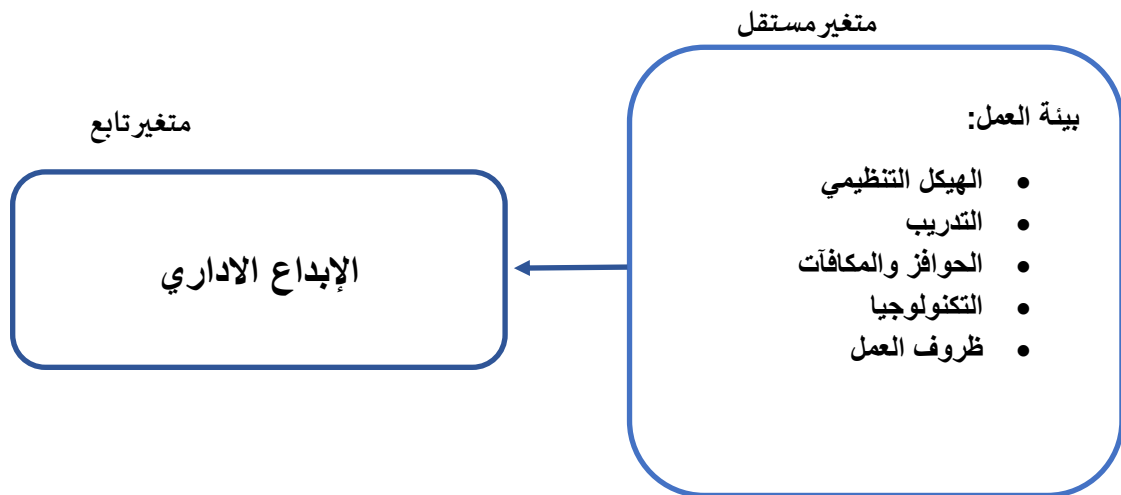
البرامج المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة، وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما ستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من عينة صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد العينة.

نموذج الدراسة



الشكل رقم (4)

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب ، الحوافز ، والمكافآت، والتكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

يشتق من الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الابداع الإداري.

4- لا يوجد ذو دلالة إحصائية على التكنولوجيا على الابداع الإداري.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الابداع الإداري.

أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وهناك عدد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحثون على الاستبانة الإلكترونية عبر رابط انترنت كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

أسلوب منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في وصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق في الإمكانيات في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل.

ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (بيئة العمل) كمتغير مستقل، (الابداع الإداري) كمتغير تابع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وانما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل على وصف دقيق يصغ الظاهرة او المشكلة ونتائجها.

مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحثون العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة وتحقيق اهداف هذه الدراسة وتمثلت المصادر في الاتي:

1. الكتب والمراجع العربية.

2. الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

3. الانترنت.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة الميسرة غير الاحتمالية لأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من افراد المجتمع في ظروف مريحة للدارس لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (40) موظف من مختلف اقسام وادارات في المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء.

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات وتتكون الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس المتغيرات باستخدام ليكرث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

التصنيف	← موافق بشدة →				غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث يشير الرقم 1 الى موافق بشدة، والرقم 2 إلى موافق، والرقم 3 إلى محايد، والرقم 4 الى غير موافق، والرقم 5 الى غير موافق بشدة. ويتكون من محورين هما كالآتي:

المحور الأول: بيئة العمل تتكون من 5 ابعاد هي (الهيكل التنظيمي، التدريب، المكافآت والحوافز، التكنولوجيا، ظروف العمل) وكل بعد يتكون من 5 عبارات.

الهيكل التنظيمي:

الرقم	العبرة
1	وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة
3	وضوح المسؤوليات والصلاحيات
4	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق
5	يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة

التدريب:

الرقم	العبرة
1	تعتبر وحدة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة
2	تتميز وحدة التدريب بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم
3	تسعى إدارة وحدة التدريب ليكون التوجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد
4	فرص التدريب متاحة لجميع الكوادر الادارية والتدريبية
5	تعمل وحدة التدريب على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

الحوافز والمكافأة

الرقم	العبرة
1	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية
2	نظام الحوافز والمكافأة عادل وجيد ويؤدي الى تحسين الأداء
3	يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انتاج الأداء
4	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل
5	الدخل الذي أتقاضاه من المؤسسة التي تتبع لها الوحدة التدريبية يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى

التكنولوجيا:

الرقم	العبارة
1	تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله
2	تتبع الوحدة خطط إستراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
3	تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء
4	تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
5	تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا

ظروف العمل:

الرقم	العبارة
1	تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم
2	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل
3	تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل
4	يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل
5	توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين

المحور الثاني: الأبداع الإداري ويمثل مشكلة الدراسة التي تسعى لحلها من خلال نتائج الدراسة ويتكون من 15 عبارة.

الرقم	العبارة
1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
2	لدي الجراءة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية
3	اعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة
4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
5	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل
6	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
7	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد
8	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار
9	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل
10	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
11	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
12	أركز على مهام عملي أكثر من أي شيء آخر
13	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
14	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج
15	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

ثبات صدق وأداة الدراسة:

اختبار الصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة، استخدم الباحثون استبانة عرضة على مجموعة من المحكمين المتخصصين استخدمت في بحث سابق (مودة إسماعيل، 2014)، تتنوع خبراتهم وتخصصاتهم ما بين خبراء متخصصين في القياس والتقييم، ومتخصصين في مجال إدارة الأعمال. المحكمين طلب منهم إبداء الرأي في مدى

صلاحية المحاور والفقرات التي تأتي تحت كل محور، وطلب منهم حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً. وفي ضوء الاقتراحات التي استقاها الباحثون من هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة عليها وإخراجها في صورتها النهائية. ويرى الباحثون أن هذه الإجراءات من الكفاية ما يجعل هاتين الأداتين صادقتين ومناسبتين لأغراض هذه الدراسة. وفي قائمة الملاحق يوجد جدول بأسماء المحكمين وذلك دليل لاختبار الصدق الظاهري.

اختبار درجة مصداقية البيانات:

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصداقية الفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل الفا كرونباخ 60%.

جدول 1: معامل الثبات المحسوب (الفا كرونباخ)

م	المحاور الأساسية	معامل الثبات المحسوب	عدد العناصر
1	الهيكل التنظيمي	0,80	5
2	التدريب	0.90	5
3	الحوافز والمكافآت	0.85	5
4	التكنولوجيا	0.92	5
5	ظروف العمل	0.84	5
6	الإبداع الإداري	0.94	15
	المجموع الكلي	0.97	40

من البيانات السابقة يتضح أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستمارة ككل 0,97، كما جاء أعلى نسبة في معدل الثبات المحور السادس الخاص بالإبداع الإداري في ظل التغيرات الحديثة 0,94، المحور الرابع المتعلق بالتكنولوجيا 0,92، ويليهما المحور الثاني 0,90 المتعلق بالتدريب،

والمحور الثالث 0.85 المتعلق بالحوافز والمكافأة ، والمحور الخامس 0.84 المتعلق بظروف العمل ، وأخيراً الهيكل التنظيمي 0.80 وذلك يجعلها علي درجة عالية من المصدقية .

الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

معامل بيرسون (الانحدار الخطي):

يستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

البرامج المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم الباحثون برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي. وكلمة SPSS هي اختصار لـ Statistical package for social science وهي تعني حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. ويتخصص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلاً "وصفياً" أو تحليلاً "استنباطياً" أو يعرف باختبارات الفروض.

لتحقيق اهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التوزيع التكراري للإجابات.
- 2- الاشكال البيانية.
- 3- الانحدار الخطي.
- 4- معامل الارتباط بيرسون.
- 5- للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي يتم بها قياس المتغيرات، والفصل التالي يشير الى التحليل والمعالجات الإحصائية. (مودة إسماعيل

حسن، 2014)

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

أولاً: مجتمع الدراسة

ثانياً: الهيكل التنظيمي

ثالثاً: التدريب

رابعاً: الحوافز والمكافآت

خامساً: التكنولوجيا

سادساً: ظروف العمل

سابعاً: الإبداع الإداري

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

تحليل بيانات الاستبانة

المقدمة:

تناول الباحثون في هذا الفصل وصفاً لطريقة وإجراءات التي اتبعوها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، ولإجراءات التي اتخذت لتأكيد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى لها الباحثون أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري". حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (40) استبانة على المستهدفين. وكان عدد الاستبانة التي تم ارجاعها (40) استبانة. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحثون على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1. الافراد من مختلف نوع الجنس.
2. الافراد من مختلف الفئات العمرية.
3. الافراد من مختلف المؤهل العلمي.
4. الافراد من مختلف سنوات الخبرة.

وفيما يلي استعراض لخصائص مجتمع الدراسة:

1. الافراد من مختلف نوع الجنس:

الجدول 1: افراد العينة حسب النوع الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	40	100
انثى	0	0
المجموع	40	100

رسم توضيحي 1: افراد العينة حسب نوع الجنس



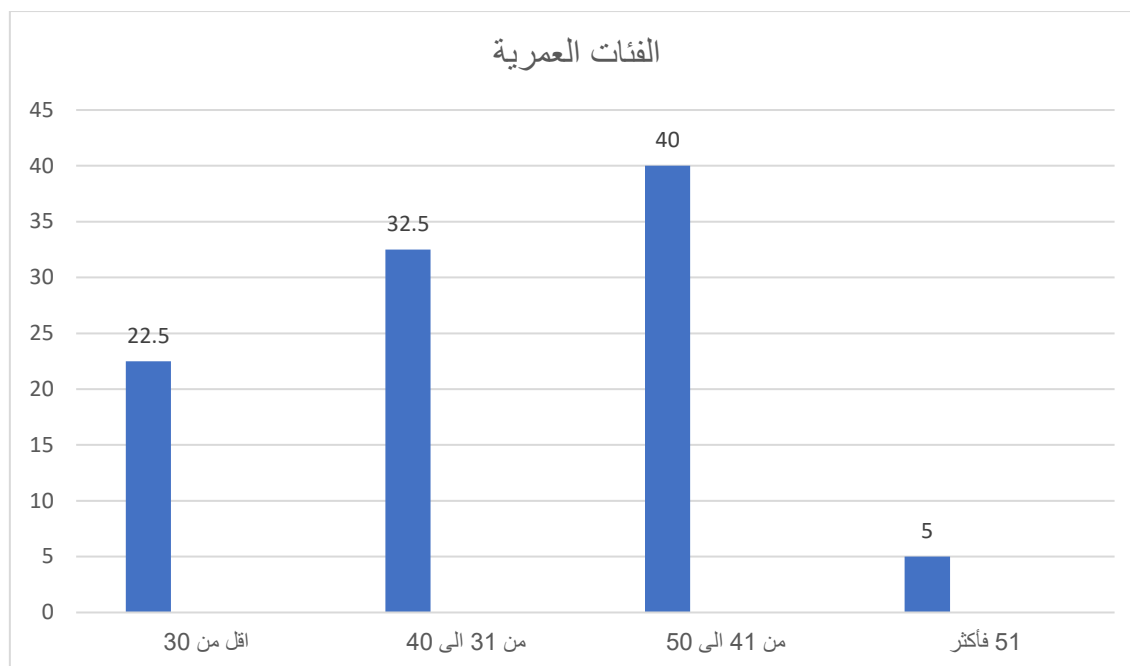
يوضح الشكل أعلاه عينة الدراسة تتكون من الذكور بنسبة 100% والاناث بنسبة 0%، مما يدل على ان

افراد العينة من الذكور.

1- الفئة العمرية:

جدول 2: الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	9	22.5
من 31 الى 40	13	32.5
من 41 الى 50	16	40.0
51 فأكثر	2	5.0
المجموع	40	100.0



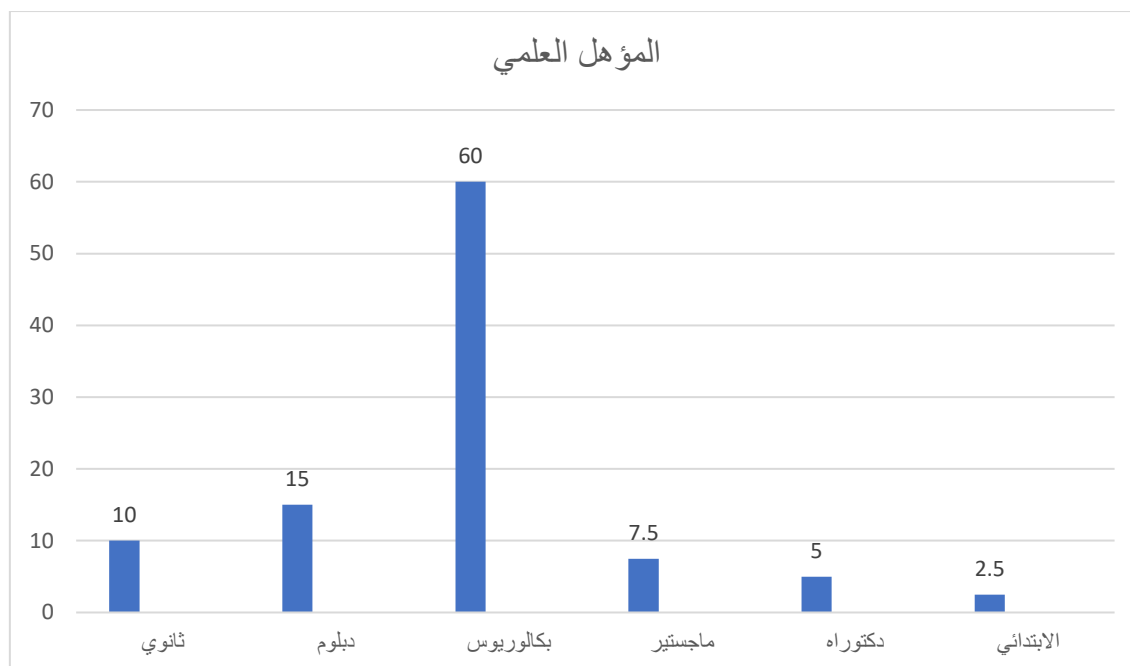
رسم توضيحي 2: الفئات العمرية

يتبين من الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للفئات العمرية ، أن أعلى نسبة من 41 إلى 50 بنسبة 40% ، يلي ذلك من 31 إلى 40 بنسبة 32.5% ، وأقل من 30 بنسبة 22.5% ، 51 فأكثر بنسبة 5.0% .

2- المؤهل العلمي:

جدول 3: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	10.0
دبلوم	6	15.0
بكالوريوس	24	60.0
ماجستير	3	7.5
دكتوراه	2	5.0
الابتدائي	1	2.5
المجموع	40	100.0



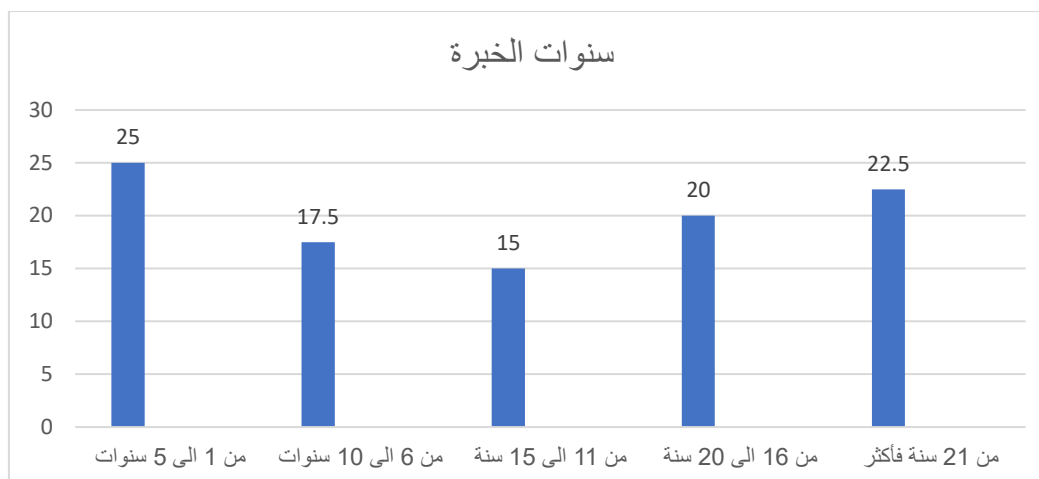
رسم توضيحي 3: المؤهل العلمي

يتبين من الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، أن أعلى نسبة بكالوريوس بنسبة 60%، يلي ذلك دبلوم بنسبة 15%، و ثانوي بنسبة 10%، ماجستير بنسبة 7.5%، دكتوراه بنسبة 5%، الابتدائي بنسبة 2.5%.

3- سنوات الخبرة:

جدول 4: سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 5 سنوات	10	25.0
من 6 الى 10 سنوات	7	17.5
من 11 الى 15 سنة	6	15.0
من 16 الى 20 سنة	8	20.0
من 21 سنة فأكثر	9	22.5
المجموع	40	100.0



رسم توضيحي 4 : سنوات الخبرة

يتبين من الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، أن أعلى نسبة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 25%، يلي ذلك من 21 سنة فأكثر بنسبة 22.5%، ومن 16 إلى 20 سنة بنسبة 20%، ومن 6 إلى 10 سنوات بنسبة 17.5%، من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15%.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

جدول 5: الهيكل التنظيمي

المرتبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
5	موافق بشدة	.667	1.63	وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	1
1	موافق بشدة	.975	1.85	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة	2
3	موافق بشدة	.847	1.73	وضوح المسؤوليات والصلاحيات	3
2	موافق بشدة	.954	1.75	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق	4
4	موافق	.679	1.73	يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة	5
	موافق بشدة	.62820	1.7350	الهيكل التنظيمي	

- جاءت العبارة رقم 2 " يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 انحراف معياري

975. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.75 وانحراف معياري 954. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " وضوح المسؤوليات والصلاحيات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري 847. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 679. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 667. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بالهيكل التنظيمي 1.7350 وانحراف معياري 62820. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

ثالثاً: التدريب:

جدول 6: التدريب

الرقبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
5	موافق بشدة	.921	1.65	تعتبر وحدة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة	1
4	موافق بشدة	.960	1.73	تتميز وحدة التدريب بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	2
3	موافق بشدة	.927	1.75	تسعى إدارة وحدة التدريب ليكون التوجه نحو التدريب كُفرق عمل وليس كأفراد	3
1	موافق بشدة	1.108	2.05	فرص التدريب متاحة لجميع الكوادر الادارية والتدريبية	4
2	موافق بشدة	.874	1.83	تعمل وحدة التدريب على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	5
	موافق بشدة	.81650	1.8000	التدريب	

- جاءت العبارة رقم 4 " فرص التدريب متاحة لجميع الكوادر الادارية والتدريبية " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.05 انحراف معياري 1.108 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 5 " تعمل وحدة التدريب على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.83 وانحراف معياري 874. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " تسعى إدارة وحدة التدريب ليكون التوجه نحو التدريب كُفرق عمل وليس كأفراد " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.75 وانحراف معياري 927. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " تتميز وحدة التدريب بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 960. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " تعتبر وحدة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.65 وانحراف معياري 921. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بالتدريب 1.8000 وانحراف معياري 81650. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

رابعاً: الحوافز والمكافآت :

جدول 7: الحوافز والمكافآت

الرتبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	موافق بشدة	1.085	1.95	1 تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية
5	موافق بشدة	.955	1.90	2 نظام الحوافز والمكافأة عادل وجيد ويؤدي الى تحسين الأداء
4	موافق بشدة	.955	1.90	3 يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انتاج الأداء
2	موافق بشدة	.944	2.08	4 يكافا الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل
1	موافق	1.104	2.25	5 الدخل الذي أتقاضاه من المؤسسة التي تتبع لها الوحدة التدريبية يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى
	موافق بشدة	.80050	2.0150	الحوافز والمكافآت

- جاءت العبارة رقم 5 " الدخل الذي أتقاضاه من المؤسسة التي تتبع لها الوحدة التدريبية يعتبر مرتفعاً مقارنة مع

رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.25 انحراف

معيارى 1.104 بالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسى .

- جاءت العبارة رقم 4 " يكافا الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ

2.08 وانحراف معيارى 944. وبالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 1 " تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ

1.95 وانحراف معيارى 1.085 وبالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 3 " يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انتاج الأداء " في الترتيب الرابع بوسط

حسابي 1.90 وانحراف معياري 955. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " نظام الحوافز والمكافأة عادل وجيد ويؤدي الى تحسين الأداء " في الترتيب الخامس

بوسط حسابي 1.90 وانحراف معياري 955. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بالحوافز والمكافآت 2.0150 وانحراف

معياري 80050. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

خامساً: التكنولوجيا:

جدول 7: التكنولوجيا

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الرتبة	
1	تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله	1.085	.834	موافق بشدة	5
2	تتبع الوحدة خطط إستراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	1.98	.768	موافق	1
3	تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء	1.93	.859	موافق بشدة	3
4	تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا	1.93	.888	موافق بشدة	2
5	تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا	1.73	.847	موافق بشدة	4
التكنولوجيا		1.8800	.73701	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم 2 " تتبع الوحدة خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 768. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.93 وانحراف معياري 888. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.93 وانحراف معياري 859. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 847. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.085 وانحراف معياري 834. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتكنولوجيا 1.8800 وانحراف معياري 73701. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

سادساً: ظروف العمل :

جدول 9: ظروف العمل

الرتبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	موافق بشدة	.758	1.70	1 تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم
2	موافق	.891	1.78	2 يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل
1	موافق	.802	1.85	3 تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل
3	موافق بشدة	.877	1.73	4 يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل
5	موافق بشدة	.829	1.68	5 توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين
موافق بشدة		.65003	1.7450	ظروف العمل

- جاءت العبارة رقم 3 " تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 802. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 2 " يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.78 وانحراف معياري 891. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 4 " يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري 877. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 758. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 829. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بظروف العمل 1.7450 وانحراف معياري 65003. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

سابعاً: الإبداع الإداري: جدول 8: الإبداع الإداري

الرقبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	موافق بشدة	.891	1.78	1 أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
6	موافق بشدة	.764	1.68	2 لدي الجراءة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية
1	موافق بشدة	1.114	1.88	3 اعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة
4	موافق بشدة	.784	1.73	4 احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
8	موافق بشدة	.662	1.65	5 لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل
3	موافق بشدة	.870	1.75	6 لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
15	موافق بشدة	.640	1.48	7 احرص على توسيع اهتماماتي واعمل بجد
13	موافق بشدة	.667	1.63	8 لا اتسرع في قبول أو رفض الأفكار
12	موافق بشدة	.705	1.63	9 اعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل
14	موافق بشدة	.675	1.58	10 اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
9	موافق بشدة	.864	1.65	11 احرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
7	موافق بشدة	.893	1.65	12 اركز على مهام عملي اكثر من أي شي آخر
11	موافق بشدة	.705	1.63	13 لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
10	موافق بشدة	.868	1.63	14 أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج
5	موافق بشدة	.888	1.68	15 اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
موافق بشدة		.61110	1.6650	الإبداع الإداري

- جاءت العبارة رقم 3 " اعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.88 انحراف

معياري 1.114 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 1 " أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.78 وانحراف معياري 891. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة .

- جاءت العبارة رقم 6 "لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.75 وانحراف معياري 870. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 4 " احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 784. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 15 " اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 888. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

- جاءت العبارة رقم 2 "لدي الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية " في المرتبة السادسة بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 764. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 12 " اركز على مهام عملي اكثر من أي شي آخر " في المرتبة السابعة بوسط حسابي بلغ 1.65 وانحراف معياري 893. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 5 "لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل " في المرتبة الثامنة بوسط حسابي بلغ 1.65 وانحراف معياري 662. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 11 " احرص على معرفة القصور او الضعف فيما أقوم به من عمل " في الترتيب التاسع بوسط حسابي 1.65 وانحراف معياري 864. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 14 " أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج " في الترتيب العاشر بوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 868. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

- جاءت العبارة رقم 13 " لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل " في المرتبة الحادية عشر بوسط حسابي 1.63 انحراف معياري 705. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 9 " اعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل " في المرتبة الثانية عشر بوسط حسابي بلغ 1.63 وانحراف معياري 705. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة .

- جاءت العبارة رقم 8 " لا اتسرع في قبول او رفض الأفكار " في المرتبة الثالثة عشر بوسط حسابي بلغ 1.63 وانحراف معياري 667. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 10 " اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها " في الترتيب الرابع عشر بوسط حسابي 1.58 وانحراف معياري 675. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 7 " احرص على توسيع اهتماماتي واعمل بجد " في الترتيب الخامس عشر بوسط حسابي 1.48 وانحراف معياري 640. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بالإبداع الإداري 1.6650 وانحراف معياري 61110. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكرت الخماسي .

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الابداع الإداري.

جدول 9 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الابداع الإداري.

Correlations			
		الهيكل_التنظيمي	الإبداع_الإداري
الهيكل_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.742**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإبداع_الإداري	Pearson Correlation	.742**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق (بيرسون) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين

الهيكل التنظيمي على الابداع الإداري عند مستوي معنوية (0.5%) حيث كان مستوي الدلالة 0.000 ، وهذا يدل

علي أن الهيكل التنظيمي يَأثر بشكل كبير في الإبداع الإداري .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري.

جدول 10 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 ^a	.565	.554	.54557
a. Predictors: (Constant), الإبداع_الإداري				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.689	1	14.689	49.351	.000 ^b
	Residual	11.311	38	.298		
	Total	26.000	39			
a. Dependent Variable: التدريب						
b. Predictors: (Constant), الإداري_الإبداع						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.128	.253		.505	.616
	الإداري_الإبداع	1.004	.143	.752	7.025	.000
a. Dependent Variable: التدريب						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.5%) حيث كان مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن التدريب يؤثر بشكل كبير في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين ، حيث يساعدهم التدريب على اكمال الجوانب التي تنقصهم في العمل مما يساعد على زيادة الإبداع الإداري لديهم.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.

جدول 11 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.

Correlations			
		الحوافز_والمكافآت	الإبداع_الإداري
الحوافز_والمكافآت	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإبداع_الإداري	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.5%) حيث كان مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن الحوافز والمكافآت تؤثر بشكل كبير في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

جدول 12 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.677	.41899
a. Predictors: (Constant), الإداري_الإبداع				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.513	1	14.513	82.671	.000 ^b
	Residual	6.671	38	.176		
	Total	21.184	39			
a. Dependent Variable: التكنولوجيا						
b. Predictors: (Constant), الإداري_الإبداع						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.218	.194		1.121	.269
	الإداري_الإبداع	.998	.110	.828	9.092	.000
a. Dependent Variable: التكنولوجيا						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.5%) حيث كان مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين ، حيث تساعد على تطوير أدائهم واكتسابهم مهارات جديدة ويساعد على إنجاز العمل في وقت أسرع .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري.

جدول 13 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري.

Correlations			
		ظروف_العمل	الإبداع_الإداري
ظروف_العمل	Pearson Correlation	1	.810**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإبداع_الإداري	Pearson Correlation	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.5%) حيث كان مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن ظروف العمل تؤثر بشكل كبير في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين ، حيث يساعد تغير ظروف العمل بشكل كبير في نفسية العاملين مما يؤثر على مستوى الإبداع الإداري لديهم.

المبحث الثاني

أولاً: النتائج:

من خلال نتائج التحليل توصل الباحثون إلى ابعاد بيئة العمل الهيكل التنظيمي والتدريب المكافآت والحوافز وظروف العمل أكثر ارتباطاً بالإبداع الإداري.

1. وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمسئوليات والصلاحيات.
2. يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق كما يتميز بالبساطة.
3. وضوح اتجاهات الاتصال في المنظمة.
4. لدى العاملين بالمعهد مساهمات وأفكار جديدة في مجال عملهم، كما أن لديهم الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.
5. لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.
6. يحرص العاملون على التطوير الدائم لإحداث تغيير وتطوير في أساليب العمل كما يواجهون مشكلات العمل بمهارة واحترافية.
7. يمتلك المعهد كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

ثانياً: التوصيات:

وفقاً لما جاء من النتائج يوصي الباحثون بالنقاط التالية:

1. إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف فروع الكليات التقنية والإدارات والأقسام على أن يكون التوجه نحو التدريب كفرق عمل وليس أفراد بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
2. على المعهد أن يعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
3. يجب على المعهد أن يهتم بأفكار ومبادرات العاملين.
4. على إدارة المعهد السعي لمنح الحوافز للعاملين وذلك منعاً لتسرب العاملين من المعهد ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي.
5. توفير كافة الاحتياجات التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية.

6. توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين مع توفير الأمن والسلامة.
7. الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، وزيادة توفير كافة الاحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

ثالثاً: توصيات ببحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسة حول أساليب تطوير وتنمية الإبداع الإداري.
2. يمكن إجراء دراسة أثر الإبداع الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية.
3. إجراء دراسة أخرى حول أثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري.
4. يمكن تقسيم المتغير التابع (الإبداع الإداري) إلى عدة أبعاد.
5. يقترح الباحثون توسيع عينة الدراسة لتشمل بعض العاملين في (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني).

رابعاً: جوانب القصور في الدراسة

1. تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين فقط تابع ومستقل دون وجود متغيرات أخرى (وسيط ، معدل).
2. كان هناك محدودية في حجم العينة بالنسبة لمجتمع المبحوثين نظراً لقلة الموظفين في المعهد الصناعي الثانوي فرع الكلية التقنية بشقراء.
3. لم يتم تقسيم المتغير التابع (الإبداع الإداري) إلى إبعاد تم التعامل معه كبعد واحد.
4. اقتصرت الدراسة على المعهد الصناعي الثانوي فرع الكلية التقنية بشقراء ولم تشمل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لمعرفة آراء المبحوثين ومستوى إبداعهم الإداري.

الخاتمة:

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة، بصورة واضحة يظهر أثر بيئة العمل والابداع الإداري، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) على الابداع الإداري. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والابداع الإداري. لذلك فإن بيئة العمل الجيدة تؤدي إلى إظهار إبداع المديرين والموظفين والعاملين وبالتالي يقود ذلك الابداع الى تحقيق النجاح والتميز في المعهد، وعلى إدارة المعهد توفير كل الاحتياجات اللازمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

المراجع:

1. مودة إسماعيل حسن، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، 2014 تناولت الدراسة "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ماهو أثر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. أبو النصر، مدحت محمد، "مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012م.
3. توفيق، القرشي، عبدالرحمن توفيق، ليلى حسن عبدالله، "كلنا مبدعون .. ولكن"، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، مصر، 2011م.
4. العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2010م.
5. جواد، شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1431هـ - 2010م.
6. صبحي، الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم.. العمليات)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011م.
7. السويديان، العدلوني، طارق محمد، محمد أكرم، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الثالثة، 2004م.
8. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م.
9. عقيلي، عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005م.
10. رفاعي، بسيوني، رفاعي محمد، إسماعيل علي، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م.
11. برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن. 2004م.

12. عساف، عبدالمعطي محمد، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة". دار زهران، عمان، 1999م.

رسائل الماجستير والدكتوراة:

1. امينة عبدالقادر علي حميدة، "اتجاهات مديري المكاتب نجو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
2. محمد عبدالله احمد العلي الزهراني، "البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1434هـ - 2013م.
3. سعيد بن سعيد القحطاني، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات"، الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2012م.
4. محمد سعد فهد المشوط، "أثر بيئة العمل على الابداع الإداري"، دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ينبر 2011م.
5. توفيق عطية توفيق العجلة، "الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 1430هـ - 2009م.
6. محمد علي عبدالله علي، "أثر البيئة الداخلية على المشاركة المعرفية للعاملين"، دراسة تطبيقية محلية جبل أولياء في الفترة من 2003 – 2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
7. سعيد محمد حامد محمد، "اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الإداري"، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
8. مرضي الزين حسن العوض، "أثر عوامل البيئة الداخلية في تطبيق معايير المحاسبة الدولية"، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006م.

9. خواض الشامى عبدالرحيم علي، أثر متغيرات البيئة الداخلية على الاداء" دراسة حالة الإدارة العامة لشرطة المرور بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.

10. خراز الأخضر، " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011م.

11. حاتم علي حسن رضا، "الابداع الإداري وعلاقة بالإداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1424هـ.

مصادر: الأوراق والمجالات العالمية:

1. عابنة، الشقران، رامي إبراهيم الشقران، رامي محمد عابنة، "درجة ممارسة الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم والتربية والنفسية، العدد 14، 2/ يونيو/ 2013م. ص 473.

2. Armstrong, Michael, (2006). "Perfrmance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.

3. Sekaran, Uma. 2003 "Research Methods For Business", John Wiley & sons.

الملاحق

ملحق رقم (1)

نبذة تاريخية عن المعهد:

الحمد لله والصلاة والسلام على معلم البشرية محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد:

تشهد بلادنا في ظل توجيهات قيادتنا الرشيدة حفظها الله نهضة تنموية شاملة وقفزات حضارية في كافة المجالات ومنها مجال التدريب التقني والمهني، حتى غدت أنموذجاً فريداً في تحقيق التنمية المستدامة وفق ثوابت العقيدة الإسلامية والقيم الأصيلة والاستثمار في العنصر البشري من خلال التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة وتعزيز مقومات مجتمع المعلوماتية.

وقد حقق قطاع التدريب التقني والمهني بفضل الله ثم بدعم القيادة الرشيدة أيدها الله قفزات نوعية أساسها التخطيط السليم المبني على تشخيص الواقع والمُدعم بالمعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة مما أسهم في تحديد مسارات العمل الحالية ووضع خيارات مستقبلية تحقق المأمول من الخدمات التدريبية المقدمة.

من هنا كان افتتاح المعهد الصناعي الثانوي في عام 1399 هـ وفرع الكلية التقنية بشقراء عام 1439 هـ تحقيقاً لأهداف وبرامج و الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وفق معايير مدروسة للوصول الى مستويات أداء أفضل وللارتقاء بمخرجاتها مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في بلادنا الغالية،

وبالله التوفيق.

رؤية ورسالة واهداف المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء

رؤية المعهد وفرع الكلية :

ريادة محلية في التدريب التقني والمهني.

رسالة المعهد وفرع الكلية :

تطوير وتقديم البرامج التدريبية التقنية والمهنية في المجالات التي يحتاجها سوق العمل والإسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أهداف المعهد وفرع الكلية الاستراتيجية:

يتبنى المعهد أهدافا عامة تستند في شكلها العام إلى إطار التدريب التقني بالمملكة تسعى إلى تحقيقها في كل عام لتبرز وجه التميز الذي تتسم به جهود إدارتها ومنسوبيها.

• الهدف الأول:

تخريج كوادر فنية على مستوى عال من التدريب التقني والمهني ليغطي حاجة سوق العمل.

• الهدف الثاني:

التطوير المستمر لمهارات المدربين لتتوافق مع متطلبات سوق العمل المتجددة.

• الهدف الثالث:

رفع مستوى الخدمات المقدمة للمتدربين، وبناء شراكات استراتيجية مع قطاعات العمل لتنفيذ برامج تقنية ومهنية توفير فرص تدريبية ووظيفية للخريجين.

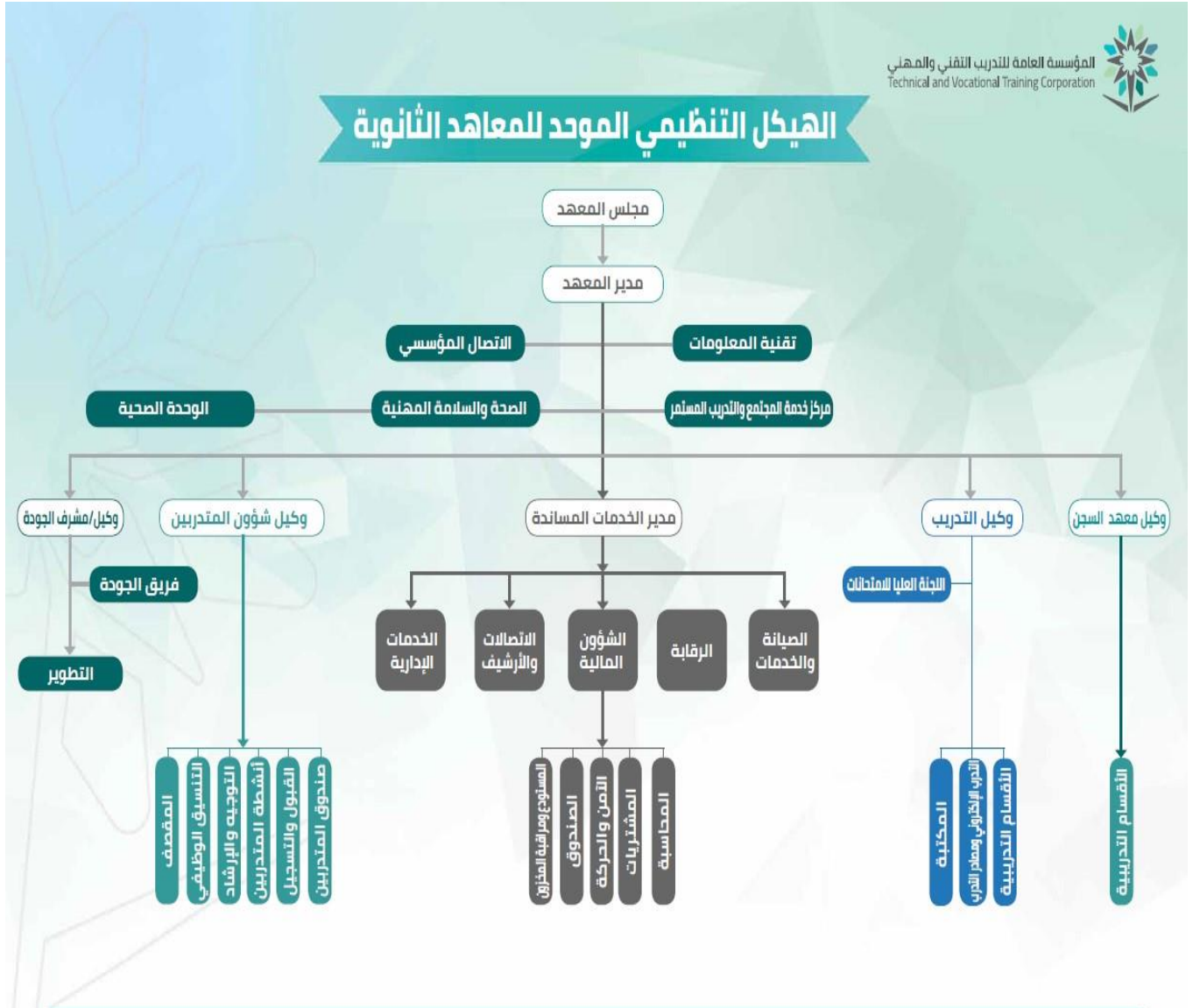
• الهدف الرابع:

التعريف بأهمية العمل في المجال التقني والتوسع في برامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر.

• الهدف الخامس:

تطبيق مبدأ الجودة الشاملة بما يساهم في رفع مستوى أداء العمل بالمعهد وفرع الكلية

الهيكل التنظيمي الموحد للمعاهد الثانوية:



ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

منسوبي المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموضحة في الاستبانة بعنوان "أثر بيئة العمل على الابداع الاداري"
دراسة حالة المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير (إدارة عامة).
نأمل التكرم بتعاونكم معنا في الإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة. حيث ان صحة الإجابة تعتمد على صحة
اختياركم، علماً بان المعلومات سرية ولت تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم كل الشكر والتقدير لتعاونكم،،

الباحثون :

عبدالرحمن بن عبدالعزيز المنيع

صالح بن علي الغامدي

رشا ناجي سكيك

أولاً: البيانات الشخصية:

* الرجاء التكرم بوضع √ أمام العبارة التي توافق اختياركم:

1- النوع حسب الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

الفئة العمرية	أقل من 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	أكثر من 60
الاختيار √					

3- المؤهل العلمي:

المؤهل	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتورة	أخرى اكتبها
الاختيار √						

سنوات الخبرة	1 – 5 سنوات	6 – 10 سنوات	11 – 15 سنة	16 – 20 سنة	21 سنة فأكثر
الاختيار √					

1- سنوات الخبرة:

ثانياً: البيانات الأساسية: بيئة العمل:

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:					درجة الموافقة	
الرجاء التكرم بوضع علامة √ في الخيار المناسب						
عدد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
1	وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه					
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة					
3	وضوح المسؤوليات والصلاحيات					
4	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق					
5	يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة					

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع علامة √ في الخيار المناسب	
عدد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
1	تعتبر وحدة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة					
2	تتميز وحدة التدريب بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم					
3	تسعى إدارة وحدة التدريب ليكون التوجه نحو التدريب كُفُرق عمل وليس كأفراد					
4	فرص التدريب متاحة لجميع الكوادر الادارية والتدريبية					
5	تعمل وحدة التدريب على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي					
الحوافز والمكافأة						
1	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية					
2	نظام الحوافز والمكافأة عادل وجيد ويؤدي الى تحسين الأداء					
3	يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انتاج الأداء					
4	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل					
5	الدخل الذي أتقاضاه من المؤسسة التي تتبع لها الوحدة التدريبية يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى					
التكنولوجيا						
1	تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله					
2	تتبع الوحدة خطط إستراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل					
3	تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء					
4	تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا					
5	تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا					

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع علامة √ في الخيار المناسب	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	عدد
ظروف العمل						
					1 تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم	
					2 يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل	
					3 تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل	
					4 يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل	
					5 توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	
الابداع الإداري						
					1 أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل	
					2 لدي الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية	
					3 اعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة	
					4 احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	
					5 لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل	
					6 لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	
					7 احرص على توسيع اهتماماتي واعمل بجد	
					8 لا اتسرع في قبول أو رفض الأفكار	
					9 اعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل	
					10 اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	
					11 احرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	

					12	اركز على مهام عملي اكثر من أي شي آخر
					13	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
					14	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج
					15	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

قائمة بأسماء المحكمين

#	الاسم	الدرجة العلمية
1	د. الطاهر أحمد محمد علي	أستاذ مساعد – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د. يوسف عبدالله	أستاذ مساعد – كلية النصر التقنية
3	أ. محمد المصطفى محمد يوسف	محاضر – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

مصدر تحكيم الاستبانة: تم الاعتماد على استبانة بحث سابق محكم من المحكمين الموضحة بياناتهم اعلاه في بحث. مودة إسماعيل حسن، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014 تناولت الدراسة "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، وتم نقل وتطبيق البحث على المعهد الصناعي الثانوي وفرع الكلية التقنية بشقراء .