

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة
الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة

اسم الطالبة:

منال هادي جمعان

هوية الطالبة:

١١١٥٢٢١١٢٧

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

ملخص البحث:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في شتى مجالات وميادين الحياة؛ بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي تزايد اهتمام المؤسسات بالبيئة المحيطة بالعاملين لديها؛ فقد أصبحت تُدرك مدى أهمية بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه.

ذا فقد جاءت هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة" لتسلط الضوء على ضرورة تحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

تتمثل مشكلة البحث في: أن بيئة العمل نعد مقومًا أساسيًا لنجاح المنظمة، فهي عنصر أساسي للإبداع الإداري؛ فهي تحفز على إنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والتكيف مع التغيير، وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، فأسباب النجاح والفشل لأي منظمة مرهون بقدرة الإدارة العليا فيها على قراءة الأحداث ومواكبة المتغيرات والتطورات المتسارعة على بيانات العمل والاستعداد لها من خلال النظر في عناصر البيئة ودراسة تأثيرها على إبداع العاملين.

بينما يهدف البحث إلى: بيان مدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

كما تتبع الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث من كون التطورات التي توصلنا لها في العصر الحديث أسهمت في دفع المنظمات والإداريين إلى ضرورة التركيز والنظر في خلق ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تعد إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، فإن المنظمات تسعى وتبذل جهدًا كبيرًا في سبيل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات بعضها عن بعض، ونجد الإداريين يركزون عليه نظرًا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فأهمية الدراسة تكمن في أهمية موضوعها.

من نتائج البحث ما يأتي:

- تعمل المنظمات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ما نفسه ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

- أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغيير، حيث أصبح الإبداع أمرًا ضروريًا وحيويًا للمنظمة.

جدول المحتويات

٥	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة
٦	١,٢ مشكلة البحث
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية
٦	١,٢,٢ الفجوات التطبيقية
٧	١,٣ أهمية البحث
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية
٧	١,٣,٢ الأهمية العملية
٨	١,٤ أسئلة البحث
٨	١,٥ أهداف البحث
٨	٥,١ الأهداف الفرعية
٩	١,٦ فرضيات البحث
٩	١,٧ نموذج البحث
١٠	١,٨ الدراسة الميدانية
١١	١,٩ منهجية البحث
١١	١,١٠ هيكل المشروع
١٢	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢	٢,١ المقدمة
١٣	٢,٢ المبحث الأول: بيئة العمل
١٨	٢,٣ المبحث الثاني: الإبداع الإداري
٢٨	٢,٤ المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري
٣٢	٢,٥ الخاتمة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	نموذج البحث. المصدر (الباحثة منال هادي جمعان، ٢٠٢٤).	الشكل ١
١٥	متغيرات بيئة العمل المادية. المصدر (صابرينه، ٢٠٢٠).	الشكل ٢
١٦	بيئة العمل الاجتماعية المصدر (صابرينه، ٢٠٢٠).	الشكل ٣

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

إن المنظمات اليوم بحاجة ملحة لتنمية وتعزيز الإبداع الإداري لما له من دور هام في تطوير المؤسسة والحفاظ على بقائها، فهو أدواتها للتأقلم مع التبدلات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية وغيرها من التبدلات التي تحيط بالمنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع يساهم في مواجهة المشاكل المواقبة والتحديات المقبلة عن طريق ما يصل لها من حل لمواجهة هذه المشكلات بشكل أفضل وأسرع (شاهيناز، ٢٠١١، ٢١).

فأشار بعض الباحثين إلى مدى أهمية الإبداع الإداري في بيئة العمل فتذكر رنا فضل (٢٠١١) أن الأمم المتقدمة تبحث اليوم عن المبتكرين في كل مجال من مجالات المعرفة، بل تعمل على أن توجههم وتسهل سبل العمل والإبداع وتعطيهم من اهتمامها وتشجيعها ما يسمح لهم بالانطلاق في أفاق الاختراع والاكتشاف والتقدم؛ لذلك يجب على المنظمة بذل قصارى جهدها واهتمامها للعناية بالإبداع وتنميته، كما يشير السلمي & حداد (٢٠٢٢) في إطار حديثهما عن أهمية الإبداع الإداري إلى أن المؤسسات قد استجابت للاحتياج إلى الإبداع بطريقة مختلفة وبمكانة مختلفة من العناية والاهتمام، فالبعض تبنى سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، وقد قام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته مثل وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي والبحوث والتطوير وغيرها.

إن بيئة العمل وتطوراتها تشكل تحدياً لأي منظمة؛ لما لها من أثر كبير في استمرارية المنظمة، وإن التطور في الجانب الإداري الذي نشهده في العصر الحديث ساهم في التركيز والاهتمام بالموارد البشري باعتباره مساهماً فعالاً في تحقيق النمو والنجاح للمؤسسات، وقد أدت تلك التطورات التقنية والتوسعات في المجال الإداري إلى ظهور العديد من المشكلات التي توجب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والتركيز على تنمية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بها لخلق مناخ وبيئة ملائمة للتطوير والإبداع الإداري (اللوذي، ٢٠١٢، ص ٢٣٩).

ففي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في شتى مجالات وميادين الحياة؛ بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي تزايد اهتمام المؤسسات بالبيئة المحيطة بالعاملين لديها؛ فقد أصبحت تُدرك مدى أهمية بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة" لتسلط الضوء على ضرورة تحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

وتتمثل أسباب اختيار الموضوع في الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرياً وتطبيقياً للإسهام معرفياً وتطبيقياً في المجال الإداري، والخروج بنتائج تثري مجال الدراسة.

١,٢ مشكلة البحث

تعد بيئة العمل مقومًا أساسيًا لنجاح المنظمة، فهي عنصر أساسي للإبداع الإداري؛ فهي تحفز على إنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والتكيف مع التغيير، وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، فأسباب النجاح والفشل لأي منظمة مرهون بقدرة الإدارة العليا فيها على قراءة الأحداث ومواكبة المتغيرات والتطورات المتسارعة على بيئات العمل والاستعداد لها من خلال النظر في عناصر البيئة ودراسة تأثيرها على إبداع العاملين.

١,٢,١ الفجوات النظرية

قلة وعي القيادات الإدارية بأهمية التركيز على القدرات الإبداعية لدى العاملين: فإن للمورد البشري أهمية بالغة في نجاح وتقدم المنظمة التي ينتمي إليها، فمهاراته الشخصية وقدراته الفكرية والرغبة في العمل كلها أمور تساهم في ذلك؛ لذا فإنه يجب على المنظمات التركيز على التعزيز الأمثل لأعضائها من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي والتحسين المستمر وتوفير بيئة مناسبة، فإن بيئة العمل المناسبة لا شك بأنها لها دور في زيادة معدل التقدم الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع بُغية تعزيز مركزها التنافسي والحفاظ على بقائها بين المنظمات الناجحة.

الفهم غير الكافي لأهمية توفير بيئة صحية للعاملين: إن هناك ضرورة لتحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

١,٢,٢ الفجوات التطبيقية

الافتقار إلى الأبحاث التطبيقية في مجال الدراسة: على الرغم من وجود العديد من الأبحاث النظرية إلا أن هناك حاجة ماسة للأبحاث التطبيقية التي تقوم على دراسة ميدانية في أرض الواقع مما يُفضي إلى نتائج أكثر دقة.

سؤال البحث الرئيس

إن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

١,٣ أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث من كون التطورات التي توصلنا لها في العصر الحديث أسهمت في دفع المنظمات والإداريين إلى ضرورة التركيز والنظر في خلق ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تعد إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، فإن المنظمات تسعى وتبذل جهدًا كبيرًا في سبيل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات بعضها عن بعض، ونجد الإداريين يركزون عليه نظرًا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فأهمية الدراسة تكمن في أهمية موضوعها، ومن هنا يمكن الإشارة إلى الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية فيما يأتي:

١,٣,١ الأهمية النظرية

تنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعًا هامًا يوضح علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري باعتبار أن بيئة العمل الملائمة تُشكل تحديًا للمنظمات والقادة، فهو وسيلة هامة لتحسين وتطوير الأداء، وزيادة إنتاجية الموظفين.

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة تقديم جهدًا متواضعًا عليه يسهم في الإثراء المعرفي لمجال الدراسة، ويكون إضافة مثرية للدراسات العلمية باعتبار أنها دراسة تجمع ما بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وتُكمل حيث توقف الباحثين السابقين.

١,٣,٢ الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة في تقديم نتائج تسهم في لفت انتباه الجهة المعنية لمدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، وذلك من خلال معالجة الثغرات التي تمت الإشارة إليها في مشكلة الدراسة مما يؤدي إلى الإسهام في التحسين من الأداء الإداري في المنظمة.

تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تسهم في توفير رؤى حول استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بداخل المنظمة.

١,٤ أسئلة البحث

-ما هو أثر الهيكل التنظيمي على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

-ما هو أثر التدريب على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

-ما هو أثر الأنظمة والتعليمات على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

-ما هو أثر الحوافز والمكافآت على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

١,٥ أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى بيان مدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

٥,١ الأهداف الفرعية

ينبثق من هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية الآتية:

-بيان أثر الهيكل التنظيمي على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

-بيان أثر التدريب على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

-بيان أثر الأنظمة والتعليمات على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

-بيان أثر الحوافز والمكافآت على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

١,٦ فرضيات البحث

من أجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، طُورت الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل على تعزيز الإبداع الإداري.

ويتشعب من هذه الافتراضية العديد من الافتراضات الفرعية التي تتمثل فيما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تعزيز الإبداع الإداري.

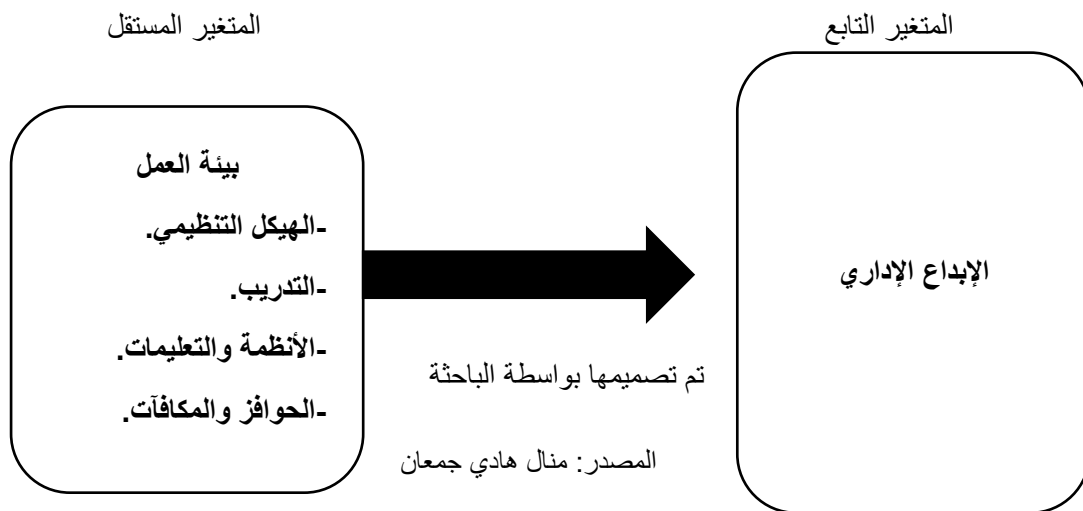
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على تعزيز الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على تعزيز الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على تعزيز الإبداع الإداري.

١,٧ نموذج البحث

الشكل ١: نموذج البحث



١,٨ الدراسة الميدانية

مكان التطبيق:

إن شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران هي مؤسسة سعودية معتمدة من ISO للصيانة والإصلاح والعمرمة تقدم خدمات الصيانة للطائرات بأعلى معايير الجودة والسلامة.

هي شركة عالمية تقدم الخدمات التي تلبي كافة احتياجات الطيران، وهي شركة مشهورة تقدم خدمات دعم الطيران والتي تميزت كمزود خدمة لسنوات في المملكة العربية السعودية وفي جميع أنحاء العالم.

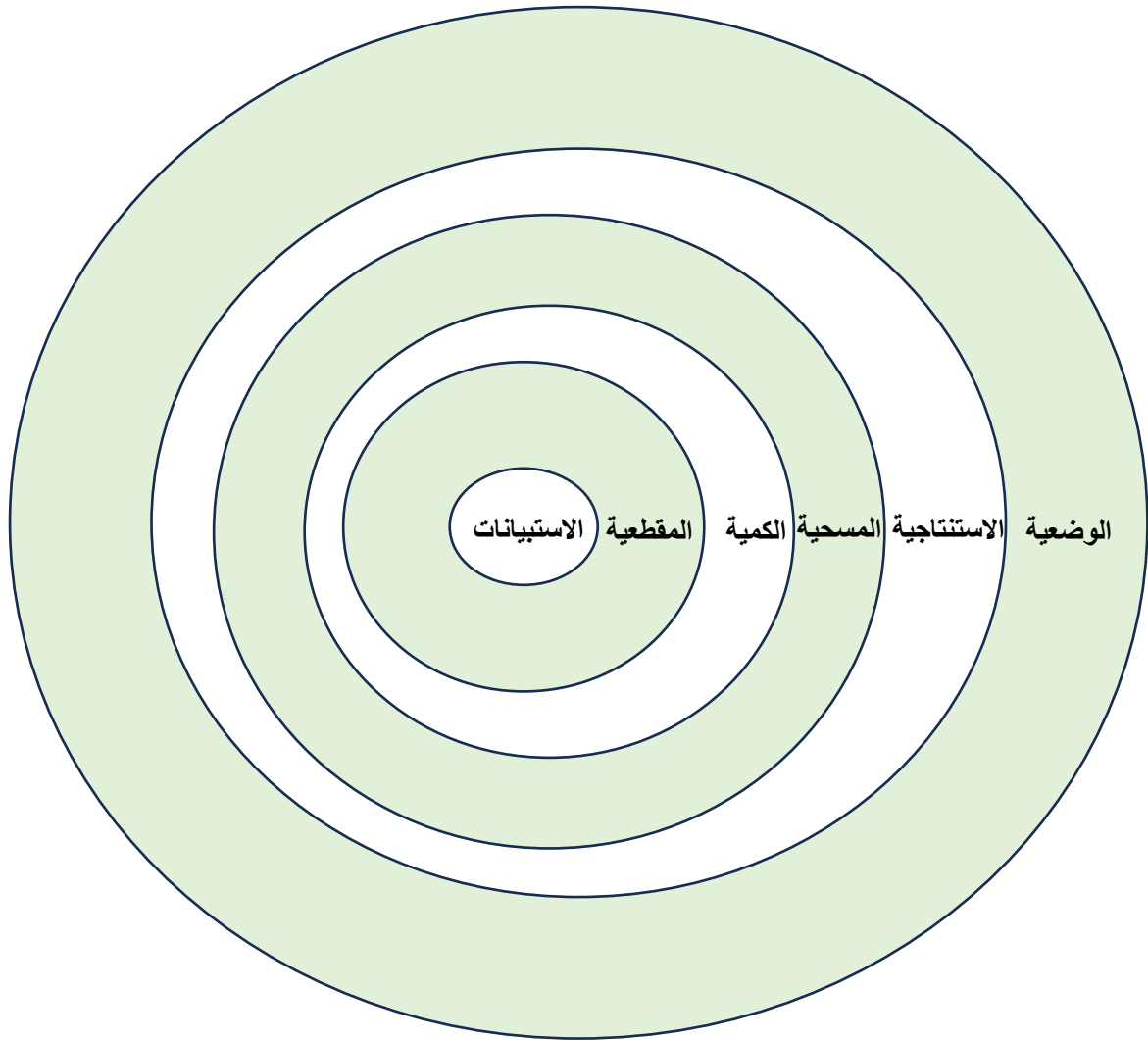
على مر السنين، التزمت FCAS بتعزيز صناعة خدمات الطيران في المملكة العربية السعودية. لقد تطرقت إلى العديد من مجالات صناعة الطيران ولعت دوراً مهماً في الحفاظ على معايير الصناعة واتباعها.

FCAS هي مزود صيانة وداعم لتوطين الصناعة لتطوير قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية بمساعدة الحكومة.

تقدم خدمات استبدال وإصلاح وتركيب عجلات الطائرات والفرامل والبطاريات، وكذلك توزيع قطع الغيار بمخزون يزيد عن ٦٠٠٠+ قطعة غيار، كما تتوفر جميع أنواع أعمال الصيانة والإصلاح للطائرات في FCAS، كما توفر أيضاً اختبارات الطيران غير المدمرة (NDT)، لديها فريق من الخبراء والمهنيين ذوي الخبرة الذين يقومون بحل المشكلات في الإجراءات القياسية مما يوفر مخرجات عالية الجودة (شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران، ٢٠٢٤).

بيئة العمل: الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل، فمنها التهوية والإضاءة والضوضاء وترتيب الأثاث ونظافته والتحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل والاهتمام بالأوضاع المادية وغيرها (الشريبي وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٣٩١).

الإبداع الإداري: الإتيان بشيء مفيد وجديد وقد يكون هذا الشيء خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تنجز في داخل المنشأة من خلال السلوك المميز الذي يمارسه الشخص من تبني للتغيير أو تشجيع الابتكار واستخدام أساليب وطرق حديثة في مجال العمل وحبه للتجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره وقدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات ولكثرة الاتصالات (النفيعي، ٢٠٠٣، ص ١٠).



١,١٠ هيكل المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢, ١ المقدمة

يُعدّ البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص ويدعى الباحث، من أجل تقصي وتفسير الحقائق التي تتعلق بمسألة أو مشكلة معينة تدعى موضوع البحث، وذلك من خلال طريقة علمية منظمة تسمى منهجية البحث العلمي، والتي تهدف إلى الوصول إلى حلول ملائمة أو نتائج صالحة قابلة للتعميم على المشكلات، كما يعتبر البحث العلمي محاولة لاكتشاف المعرفة والبحث عنها وتطويرها وتنميتها وفحصها وتحقيقها بدقة ونقد عميق، ومن ثم عرضها بشكل متكامل لكي تسير على نهج الحضارة العلمية والمعارف البشرية التي تساهم إسهاماً حياً وشاملاً في العديد من المجالات الحياتية للمجتمع في جميع أنحاء العالم (الدليمي وصالح، ٢٠١٤).

وتكمن أهمية البحث العلمي في النقاط الآتية: (عيساوي، د.ت)

يساعد البحث العلمي في إيجاد العديد من الحلول والحقائق التي تساهم بشكل كبير في حل العديد من المشكلات المختلفة التي تواجه المجتمعات في مختلف المجالات والتي ترتبط بحياته اليومية سواء كانت (اقتصادية أو صحية أو تعليمية أو سياسية أو بيئية أو اجتماعية).

يساعد على تغذية وتنمية المعارف والعلوم الفردية والجماعية للعديد من الإدارات والجماعات والمجتمعات المختلفة، كما يساهم في توفير التفسير النقدي للعديد من الآراء والمذاهب والأفكار في العديد من المجالات العلمية والثقافية.

يساهم البحث العلمي بشكل كبير في تدريب العديد من الأفراد على اتقان العديد من المهارات في العديد من المجالات، واكتشاف العديد من الأفكار والمعارف الجديدة في المجالات العلمية والثقافية والتي تساهم بشكل كبير في تقدم وارتقاء الأمم والشعوب

يساعد الطالب أو الباحث في معرفة كيفية استخدام قواعد ومناهج البحث العلمي، والتعود على أدبيات الممارسة العلمية والموضوعية والمنهجية في حل العديد من القضايا، وإيجاد حلول للعديد من المشكلات بشكل حيادي وموضوعي.

إرساء قواعد وتقاليد البحث العلمي في الحوار والنقاش والجدال بين الباحثين، وتبادل الآراء المختلفة والمتعددة بينهم، ومن ثم تقييمها وتقويمها والحكم عليها.

يساعد في مداومة العقل البشري على التمرين المستمر في مجالات البحث العلمي المختلفة، وذلك بهدف رفع كفاءة القدرات العقلية للفرد في مختلف المجالات.

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي توجه ربان السفينة إلى شاطئ الأمان ؛ بحيث تأخذ الباحث إلى الطريق المعبد لكي يمر بسلامة؛ فالخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها في إعداد خطوات البحث هو الاطلاع

على ما كتب من بحوث سابقة ، ومما له من علاقة مباشرة بموضوع البحث، ثم إن اطلاع الباحث على الدراسات السابقة له عدة فوائد بالنسبة للباحث وللموضوع معا (يحياوي، ٢٠٢١).

٢,٢ المبحث الأول: بيئة العمل

مفهوم بيئة العمل:

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة الي يتبعها وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الإشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية (الشنواني، ١٩٩٤).

ويقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل كما يمكن تعريفها إجرائيا بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل طبيعة ظروف العمل ونوع القيادة الإدارية الهيكل التنظيمي المطبق والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة (بن راجحي، ٢٠١٩).

أنواع بيئة العمل:

تنقسم بيئة العمل إلى نوعين هي: البيئة العامة والبيئة الخاصة كما يأتي: (العميان، ٢٠١٠)

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

أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم البيئة.

السياسية والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية: البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية إلخ.

أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية و غير الرسمية و أنماط الاتصالات وأسلوب القيادة و نظام الأجور و الحوافز والمهارات المتوفرة و الفلسفة الإدارية هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات و ليس منظمة

واحدة فقط مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كالظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات في هذه الناحية إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من المنظمة لأخرى و هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة و الفلسفة الإدارية المطبقة و الأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

متغيرات بيئة العمل:

المتغيرات المادية لبيئة العمل مع تطور علم النفس الصناعي أعطيت للبيئة المادية في المكان العمل أهميتها من الدراسات التي فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال وبعد دراسات الهاوثرن بدأ العلماء في تحويل الانتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية واثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي ثم عاد الحديث مرة أخرى عن بيئة العمل المادية لأهميتها، وتشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وساعات العمل وفترات الراحة، وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها (لعياضي وبرباخ، دت).

العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه وإذا ما كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في أداء بالإيجاب والعكس صحيح.

ومن بين هذه العناصر نذكر منها ما يلي: (أهناني، ٢٠١٦)

الإضاءة: هي من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في مكان العمل وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية تواجد الإضاءة المناسبة في بيئة العمل وتوصلوا عن وجود علاقة بين نوعية الإضاءة وبين إنتاجية الموظف.

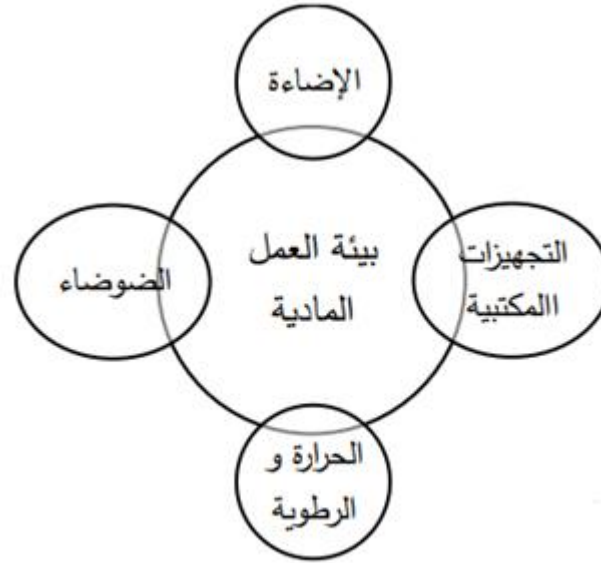
التهووية والحرارة: إن راحة الموظف هو من أولويات الشركات التي تريد خلق قوة بشرية داخل المؤسسة أن عمليات التهوية والتكييف هي من العوامل التي تساعد الموظف على تنمية حسه الإبداعي في عمله.

الضوضاء: حسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل حوالي ٧٪ من العمال في أوروبا يعانون من الصعوبات في السمع بسبب العمل ويمثل هذا المرض حوالي ثلث جميع الأمراض المرتبطة بالعمل وقد يفقد الموظف سمعه بصفة مؤقتة أو دائمة غالبا يحدث تدريجيا مع مرور الوقت بسبب تعرضه لفترات طويلة إلى الضوضاء بحيث لا يشعر بمرضه، وليس هذا فحسب بل قد يلزمه طنين في الأذنين يؤدي به إلى اضطراب النوم، إذا لابد من الحد من مستوى الضوضاء داخل المكاتب بطرق عصرية مثل تصميم مكاتب تمتص الصوت للحفاظ على صحة الموظف.

التجهيزات المكتبية: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب ان يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة (زويل، ١٩٩٩).

الرغبة في العمل عند أي موظف تكون عندما يرى نفسه أنه محل اهتمام رؤساء عمله وأنهم دائما يدعمونه ماديا ومعنويا وتوفير مكان عمل مناسب له هو من الأمور التي تجعله سعيدا بعيدا عن ظروف العمل المزية التي تفتقر إلى أدنى شروط العمل مثل: ضيق المكاتب وعدم نظافة المكان، ومكاتب قديمة جدران مهترئة بفعل الرطوبة مما تجعل العامل في حالة من التوتر والقلق إذ يجب مراعاة نفسية الموظف ليقدم الإضافة المنتظرة منه باعتماد تصاميم عصرية وتحديث المكاتب مع مراعاة احتياجات كل مكتب.

الشكل ٢: متغيرات بيئة العمل المادية



المصدر: (صابرينة، ٢٠٢٠).

المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل: (صابرينة، ٢٠٢٠).

يشتمل 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 ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين الرؤوسين بعضهم ببعض وعلاقة الرؤساء بمرؤوسهم.

علاقة الموظف بالموظف: ولما كان الصراع ظاهرة حتمية وجب على المنظمة الحرص على جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات والاختلافات بين الموظفين وإذابتها من خلال العمل على تحسين علاقاتهم وتقريب وجهات نظرهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبير.

علاقة الموظف بالقائد: أوردت الدراسات أن أغلب حالات ترك العمل وكثرة الغيابات الموظفين بسبب القيادة السيئة وتقهر العلاقة بين الموظف وقائده وأن القيادة السليمة لا تتوقف فقط على من يمتلك صفات القائد إنما يجب توفير بيئة عمل جيدة تساعده في قيادته. وتؤكد الدراسات أن القائد الديمقراطي هم الأكثر نجاحا مع وجود تحفظات حول " أفضل طريقة للقيادة " لأن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة تعني تجاهل دور

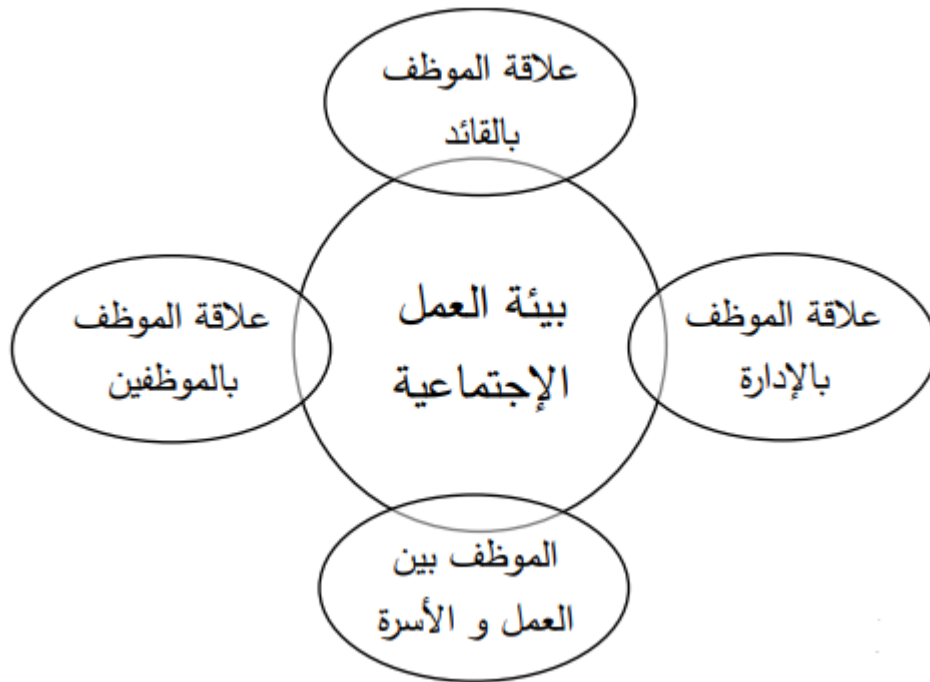
العوامل الظرفية والطارئة في تحديد فعالية أسلوب القيادة، ويبقى القائد داخل منظومة العمل من الأساسيات التي يجب ان تكون موجودة بتأثيرها الإيجابي على الموظفين وعلى الجو العام للعمل بأسلوبه القيادي العادل والديمقراطي وديناميكية لتعامل مع مختلف الأوضاع ومواقف (صابرينة، ٢٠٢٠).

علاقة الموظف بالإدارة: تنشأ هذه العلاقة منذ أول يوم للموظف في عمله فعقد العمل المبرم بينه وبين الجهة المستخدمة يترتب عنه حقوق والتزامات يجب على الطرفين احترامها وتخليه عن واجباته المهنية أو مساسه باللوائح والتعليمات يعرضه لعقوبات تأديبية متفاوتة الدرجة كما أن أي تقصير من الإدارة قد يؤثر سلباً على هذه العلاقة التي تعد سمة العمل وأحد أبعاد مناخ العلاقات الصناعية (صابرينة، ٢٠٢٠).

ويبقى التواصل فعال وصحيح بين الإدارة والموظف من أهم أسباب نجاح العلاقة بين الموظف وإدارته وأليات التشاور والتفاوض معهم من شأنها خلق بيئة مريحة وإيجابية بينهم فكل فرد ملتزم بأداء واجباته نحو الطرف الآخر (صابرينة، ٢٠٢٠).

الموظف بين العمل والأسرة: قد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام ١٩٦٠ نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم الأثقل حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفاهيتهم والتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من ضغوط نفسية وعاجزين على التعامل مع مشاكل العمل (صابرينة، ٢٠٢٠).

الشكل ٣: بيئة العمل الاجتماعية



المصدر: (صابرينة، ٢٠٢٠).

المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل:

إن بيئة تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية وظروف عمل صحية أمانة وفرص تطوير القدرات البشرية والأمن الوظيفي مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل هناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والدعم التنظيمي والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية وإضافة آخر بأن جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء الوظيفي وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (محمود، ٢٠٢٠).

ضغوط العمل: يعد هانس سيللي أحد الأوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع يطلق عليه اسم "أب الضغوط" الذي قدم سنة ١٩٣٦ فكرة الضغوط على أنها وضعية من التوتر يكون عليها الفرد نتيجة تعرضه لقوى ضاغطة و كرد فعل يحاول مقاومتها أو التكيف معها للمحافظة على الوضع الصحيح حيث قال الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سيئاً فكل شيء متوقف على كيفية التعامل معها فهي تنعش و تخلق العمل الناجح في حين أن الفشل والذل هو الضار و قد حظيت ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل باحثين في مجالات متنوعة كعلم النفس الطب الاجتماع والإدارة حيث عرفها المعهد الوطني الماليزي للسلامة والصحة المهنية على أنها الاستجابة العاطفية والجسدية الضارة التي تحدث أثناء العمل بفعل عدم تطابق موارد و قدرات الموظف مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة فهي مرتبطة ببيئة العمل أين تلعب استعدادات الموظف وشخصيته دوراً كبيراً في التكيف معها (صابرينة، ٢٠٢٠).

الأجور ونظام الحوافز: وقد تكون أحد العوامل المفسرة لسلوك الموظف بشكل عام و الموجهة لأدائه بشكل خاص فكلما انخفضت مستوياتها ضعفت قدرته على تأمين حاجياته الأساسية وهذا ما قد يدفعه إلى إهمال المهام الموكلة إليه في إطار وظيفته و البحث عن نشاط ثانوي مكمل لزيادة دخله ففي دراسة قام بها باكييتي بامبوغ سنة ٢٠١٠ لتحديد دور الأجور و نظم التعويضات في كفاءة عمل الموظفين في الكامبيرون (بعد التدابير التي قامت بها الحكومة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية و تأمين متطلبات الإدارة العامة الجديدة و المتمثلة في حذف وظائف جديدة و تخفيض الأجور لاحظ الباحث انخفاض في جودة الخدمات العامة و انحرافات في سلوك الموظفين من اختلاس للأموال العامة الرشوة و غيرها من السلوكيات الانتهازية كالانسحاب المؤقت من الإدارة لشغل وظائف في هيئات أخرى ربحية، بالحديث عن الحوافز فإن عملية التحفيز تتدخل فيها مجموعة من المكونات المؤثرة داخل الإدارة لخصها الباحثين في ثلاث مكونات أساسية هي الموظف الوظيفة خصائص بيئة العمل (الشماع، ٢٠٠٤).

الموظف: يتفاوت الموظفون مسؤولين كانوا أم رؤوسين في مستويات الذكاء والاتجاهات والحاجيات والتطلعات ولذلك من المحتمل جدا أن تختلف ردود أفعالهم تجاه أي قوة تحفيز (صابرينة، ٢٠٢٠).

الوظيفة: تؤثر الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الموظفين يختارون الوظائف التي تنطوي على التحديات في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية وعليه ينبغي على المدير أن يدرك توجهات الموظف لتكليفه بالمهام التي تلائمها حتى يحقق أفضل أداء (صابرينة، ٢٠٢٠).

أهمية بيئة العمل:

إن الاهتمام بموضوع بيئة العمل على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، كما وأن لبيئة العمل دوراً مهماً في عملية التطوير المؤسسي، فهي تعد مؤشراً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة (المعاينة، ٢٠١٤).

كما تتضح أهمية بيئة العمل ودورها في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة؛ من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (الجبالي ٢٠١٤).

كما أن لبيئة العمل تأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عال من الإبداع، ولذا يعد الاهتمام ببيئة العمل والتعرف على واقعها والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (الشمري، ٢٠١٥).

وتتزايد أهمية بيئة العمل في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المؤسسات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً (النويقه، ٢٠١١).

٢,٣ المبحث الثاني: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، ١٩٩٢م: ١٧٧).

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشاء الشيء وبدايته أولاً، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، ١٤٠٦: ٧٩).

الإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات نوأكب متطلبات البيئة والعصر الحديث بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة، وقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع، فقد عرفه (المهيري، ٢٠٠٣) بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه، في حين يراه جيلفورد (Guilford, 1986) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية، ١٩٨٦: ٦٩).

وقد عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباني، ١٤١٨: ١٥).

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصلي. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (العواجي، ١٤٠٦: ٩٩٥).

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (الشبيني، ١٩٩٧: ٨٨).

أما الإبداع الإداري فقد عبر عنه (جروان، ٢٠٠٢) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء

بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العنزي، ٢٠٠٨).

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر (١٩٩٢):

١- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تختلف من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

١- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

١- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

٢- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

٣- تبسيط المستويات الإدارية.

٤- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

٢- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

٣- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

١- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

٢- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

٣- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

٤- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

٢- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

١- الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق

لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

٢- التعليم: للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمًا مثمرًا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

٣- وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

٤- دور المجتمع في الإبداع: لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: (أبو زيد، ٢٠١٠)

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الأمانة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

-دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الرهان، ١٩٩٢).

-جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

-تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

-تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

-انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

-عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

-حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، ١٩٩٤)

١. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

٢. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

٣. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

٤. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

١. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

٢. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

٣. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

٤. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermerhorn, 2000:67)

٥. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تنصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002:20).

٦. أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermerhorn, 2000:67).

عناصر الابداع الاداري:

هناك عدد من الخصائص يمكن القول ان اغلب الباحثين اتفقوا حولها كعناصر للإبداع الإداري وهي:-

١-الحساسية للمشكلات(Sensitivity to Problems):

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى افكار جديدة (الصيرفي، ٢٠٠٣: ١٦)

حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها (عباس، ٢٠٠٤، ١٥٣).

٢-الطلاقة (Fluency):

وهي القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها (الشقحاء، ٢٠٠٣).

٣-الأصالة (Originality):

ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصالة ان يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية- فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير ايضاً الى الامر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف (الصيرفي، ٢٠٠٣).

٤-المرونة (Flexibility):

وتعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، ٢٠٠٣).

٥-المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار او أساليب جديدة وتبني مسؤولية نتائجه (النمر، ١٩٩٤).

٦-القدرة على التحليل:

تعنى القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، او القدرة على تفتيت اي عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع لانه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الابداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، ٢٠٠٠).

مراحل الابداع الاداري:

ويمكن ايجازها بالمرحل الاربعة الآتية (عبد الحليم، ٢٠٠٥):

١-مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

٢-مرحلة التبصر والتفريغ: وتمثل هذه المرحلة ادق مراحل الابداع واهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان.

٣-مرحلة البزوغ والاشراق: تتجسد هذه المرحلة حالات الابداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البزوغ عملية مفاجئة للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.

٤-مرحلة التحقق والتنفيذ: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، فالإبداع يقدم الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها بل ان الانتاج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر مرحلة التحقق.

معوقات تطبيق الابداع الإداري:

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومنها:

١-سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، واسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الانسان ويحجمها (القيوتي، ٢٠٠٠:٣٠٨).

٢-المعوقات الإدراكية: وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى ان رأيه الوحيد على الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر (حسن، ٢٠٠٤:١٣١).

٣-المعوقات البيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي (حسن، ٢٠٠٤:١٣١).

٤-المعوقات التعبيرية: وهي عدم قدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن امثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، ٢٠٠٤: ١٣١).

٥-المعوقات النفسية والعاطفية: كثيراً ما تطرأ على الناس افكار جديدة، ولكنهم يطردونها او لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، او انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها (هيجان، ١٩٩٩: ٤١٦-٤١٧).

٤, ٢ المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري

أولاً ظروف العمل:

تعد ظروف العمل عاملاً أساسياً في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري، إذ تحفز على إنشاء منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيير وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، وتبين أن لكل فرد قدراته الإبداعية وتوافر كافة المستلزمات التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل من التنظيم وغيرها من وسائل التكنولوجيا والراحة ومستلزمات ضرورية والظروف المريحة يزيد من الإبداع، وتقع تلك المسؤولية على المدير أو مجلس الإدارة، إذ أن العمل الناجح لا يركز فقط على معدلات الربح بل على العمل المنظم، والأثر الناتج عن توافر هذه الإمكانيات في زيادة الإبداع الإداري فيرى بعض أن الإبداع لا يحتاج إلى أي دوافع حتى يظهر، فالموظف يستخدم طرقه الإبداعية حتى في أصعب الظروف كافة، بينما رأي موظفون آخرون أن حس الإبداع لا يظهر دون اكتشاف وتشجيعه لتخرج كفاءات إدارية قادرة على العمل في كافة الظروف، وتختلف دوافع الإبداع في مدى تأثيرها على الموظف إذ أن زيادة في توفير كافة الظروف المناسبة تعطى نتائج مختلفة عن اكتفاء بالتشجيع المعنوي للموظف، وينعكس الإبداع الإداري على المؤسسة في القدرة على تقديم أفكار عديدة فريدة من نوعها ووجهات نظر متنوعة ، والتالي يمكن القول أن ظروف العمل ذات أثر جيد على الإبداع الإداري (خشعي، ٢٠٢٠).

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على بالإبداع الإداري ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي - باعتباره يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات - ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، إذا كان الهيكل جامد وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأي علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي وبهؤلاء إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، كذلك لا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يتصورون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضرر من

وجودها، مما يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة وهذا ما يخلق جواً مساعداً على الإبداع الإداري (سمسوم، ٢٠٠٨).

ثالثاً: التدريب:

قد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية جميع التدريب فأنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقات حيث تساهم هذه أفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية، ويعد التدريب أحد أهم العوامل وأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاء الأولوية والتركيز، حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظاً على مستوى أدائه وتطوير مهارته ومعارفه وقدراته ومواكبة التطورات الحديثة، ومن المتفق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذا أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، ويلعب التدريب دور كبيراً في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد والاعتراف بمساهمة الآخرين، كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل، وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تتدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجها، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق (الطاهر، وأحمد، ٢٠٢٠).

رابعاً: التكنولوجيا

تتمثل علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة بالإبداع الإداري والتي يمكن أن نتناولها في النقاط التالية:

إن استخدام نظم المعلومات المحسوبة يسهل عملية الإبداع الإداري، وذلك لتخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، والتالي انجاز العمل بدقة وسرعة وكفاءة أكبر بتكلفة أقل.

إن الاهتمام والسعي الدائم من قبل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية سيدفعها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالتدريب والبحث والتطوير، والذي بدوره يساهم في تنمية القدرات الإبداعية إن البحث والتطوير يشكلان أهم جوانب التطوير والتقدم التكنولوجي، كونه وسيلة مهمة لاكتساب المعارف التكنولوجية التي تعتمد على عملية الابتكار والإبداع إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تعزيز التعاون والاتصال بين كافة الدوائر والمستويات الإدارية المختلفة، ما ينعكس على شكل فرص مناسبة لعمليات إبداعية

جديدة. الاستفادة من البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع، وكذلك السعي للاستفادة من تجارب الدول الرائدة، سيعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية.

الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا لها دور مهم في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل بيئة تنظيمية تشجع المبدعية والعمل الإبداعي.

خامساً: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعليه ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد وبذل مزيد من الجهد من الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المناسبة للتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز ، فإنها تصبح ذات اثر مهم على الإبداع أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما (وهيبة، ٢٠١٤).

سادساً: القيادة الإدارية

ان عنصر القيادة الادارية في كل المستويات ضروري لتوليد الابداع في المؤسسة كما تعد القيادة الادارية العامل الرئيسي في بيئة العمل لتحقيق اهداف المؤسسة في البقاء والاستمرارية والنمو من خلال التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وترقية بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الابداع وتنمية المواهب الخلاقة والاهتمام بها واستثمار جميع الامكانيات المتاحة كل ذلك من اجل الحصول على نتائج ملموسة ذات قيمة مضافة تعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة مع محيطها الخارجي، على هذا الاساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير وتنمية المهارات الابداعية لديهم لذا من الضروري لنجاح المؤسسات الحديثة وضمان بقائها وكذا تحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قيادتها الادارية الواعية المدركة لأهمية الابداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال الذي أصبح مطلباً ضروريا لمواكبة التغييرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الابداع من قبل العاملين متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الادارية. من خلال خلق بيئة ملائمة، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية (ظريف، ١٩٩٣).

وتوجد العديد من الأساليب التي تستخدمها القيادة الادارية لتشجيع وتنمية الابداع في المؤسسة اهمها باختصار:

- تهيئة المناخ الملائم للإبداع.
- الإيمان والثقة في القدرات وإمكانات مواردها البشرية.

• تدريب وتشجيع الافراد على الابداع

• بناء الثقافة التنظيمية الابداعية

وبناء على ما سبق فإن إشراك الادارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ أهداف ومهام المنظمة أمر محفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال و بين الرئيس والمرؤوسين، فاحترام رأي المرؤوسين شكل من أشكال التنمية الادارية كونه يثبت روح التفاهم سائدة في المنظمة وبالتالي وجود علاقات إدارية واجتماعية بين الرئيس والمرؤوس يسودها التفاهم والانسجام كفريق عمل واحد يساهم في تنمية قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية داخل المنظمة وتؤدي الظروف المناخية السائدة في المنظمة دور فعال في بيئة العمل المحفزة على الإبداع كالتهوية والإضاءة والنظافة وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، والتخلص من الضغوط والتوترات، وتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين حمايتهم كلها تلعب أدوار السلامة في المحافظة على سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل، فالمنظمة كبيئة عمل مادية ومعنوية دور في تنمية روح الأبداع في الإدارة.

تطوير بيئة العمل لزيادة الإبداع الإداري:

ترى الإدارة بتمتع إمكانية القضاء على نقاط الضعف ، بل تقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء العام.

يعد الاهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز ، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها. وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة.

يوفر الموقع المناسب وسائل اتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.

من الأفضل صياغة التعليمات والتعليمات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض، ومحاولة تجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف بهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين.

يمكن تعيين مهام مختلفة بطريقة تتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين، ويجب تجنب التحميل الزائد للقدرة بهذه الطريقة لن تكون مرهقا في المستقبل.

المرونة والتفاعل النشط من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها بشرط أن يفضل صاحب العمل ظروف فريق العمل ، والحرف حسب طبيعته البشرية ، ويضمن مشاركتهم في شيء يعزز ترابط علاقاتهم الاجتماعية.

عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت؛ من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء مع الشكر والثناء.

من الضروري اختيار فريق العمل بعناية، فيكون لديهم خبرة وأيضًا القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد.

٢,٥ الخاتمة

على ضوء ما تم تقديمه يتأكد لنا أهمية الإبداع في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال؛ إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ونشير إلى النتائج الآتية:

-يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث حيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (أبو دبلوح وجردات، ٢٠١٣).

- تعمل المنظمات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدفها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ما نفسه ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

-أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغير، حيث أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة.

-استجابت المنظمات الحديثة بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام بالإبداع وتبني سياسات جديدة وشاملة على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، لكن دائما تبقى في حاجة إلى إبداع أكثر لان الإبداع يساهم في تحسين الأداء العمالي وتطوير إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يعتبر الأداء الجيد داخل المنظمة الركيزة الأساسية لنموها وتطورها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وبالجودة العالية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها في السوق والاستمرار وتحقيق التطور والازدهار والسمعة الجيدة (غانية، ٢٠١٥).

وللبحث آثار مستقبلية تتمثل في:

تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات في عملية الإبداع الإداري بهدف معالجتها، وذلك يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

كما تكمن إسهامات البحث العلمية في:

- تقديم بحث علمي في إحدى الموضوعات الإدارية الهامة.
- رفع الثقافة التنظيمية التي ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين.

وصل اللهم وسلم على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو دلبوح، موسى، وجرادات، صفاء. (٢٠١٣). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلة المنارة. مج ١٩، ع ٣٤.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط ٢، دار وائل، عمان.
- أهناي، نجاح. (٢٠١٦). علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الوادي.
- بامي، سلوى. (١٩٨٦م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- بن راجحي، محمد بن حسين. (٢٠١٩). أثر بيئة العمل على نية التسرب الوظيفي. المجلة العربية للنشر العلمي. الرياض: جامعة جدة. ١٠٤.
- الجبالي، زكريا أحمد. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة جرش، عجلون: الأردن.
- جروان، فتحي. (٢٠٠٢). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اربد.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- خشعي، إيمان. (٢٠٢٠). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة حالة: مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة- بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر.
- الدليمي، عصام حسن وصالح، علي عبدالرحيم، (٢٠١٤). البحث العلمي أسسه ومناهجه. الطبعة الأولى. دار الرضوان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الرهان، أميمه. (١٩٩٢). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط ١، عمان، مطبعة الصفدي .
- زويل، محمود أمين. (١٩٩٩). الإدارة المكتبية الحديثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- السلمي، خالد عبد الله، حداد، محمد. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة). المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج ٦، ع ٢٣، ٢٢١-٢٥٠.

- سمسوم، عائشة.(٢٠٠٨). مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية-دراسة حالة الإدارة الجامعية جامعة سعد دحلب بلبلية-، مذكرة ماجستير، قسم علوم التدبير، جامعة سعد دحلب بلبلية، البليلة.
- شاهيناز، درويش.(٢٠١١). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، الجزائر.
- الشبيني، هاشم (١٩٩٧م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥).
- الشربيني، زكريا وآخرون.(٢٠٠٩) علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط٢، جدة: مكتبة الشقري.
- الشقحاء، عادل(٢٠٠٣): علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- الشماع، خليل محمد حسن.(٢٠٠٤). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (٢٠٠٥)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الشمري، عادل عايد.(٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج ١٦، ع ١٤.
- الشنواني، صلاح.(١٩٩٤). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(٢٠٠٣): الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطاهر، أحمد محمد علي، وأحمد، نسرين موسى أحمد.(٢٠٢٠). أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة بين ٢٠١٠-٢٠٢٠، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. مج ٢، ع ٢٤.
- ظريف، شوقي.(١٩٩٣). السلوك القيادي وفعالية الأداء. القاهرة: دار غريب.
- عباس، سهيلة(٢٠٠٣): القيادة الابتكاريين والاداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحليم، رفعت(٢٠٠٥): ادارة الإبداع التنظيمي، جامعة اليرموك، اربد.
- عساف، محمد عبد المعطي (١٩٩٩)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط١، عمان، مكتبة المحتسب.
- العساف، وفاء عبد العزيز (٢٠٠٥): "واقع الإبداع ومعوقاته"، رسالة ماجستير، الرياض.
- العميان، سلمان محمود.(٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط٥.
- العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- العواجي، إبراهيم. (١٤٠٦هـ—). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- عيسوي، أحمد محمود، (د.ت). المدخل الوجيز إلى مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية وكتابة الرسائل والبحوث العلمية (ليسانس. ماستر. ماجستير. دكتوراه). كلية العلوم. جامعة باتنة. الجزائر.
- غانية ا. (٢٠١٥). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، مج ٥، ع ٢٤.
- فضل الله، فضل الله. (١٤٠٦ هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (١٠)، ع (٣).
- فضل، رنا سالم صالح. (٢٠١١). تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة في محافظة /عدن"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، عدن.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- لعياضي، عبد الحكيم، وبرباخ، رابح. (د.ت). واقع بيئة العمل لدى العاملين بمعاهد وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية. جامعة المسيلة.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٢). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٥، عمان: دار وائل للنشر.
- محمود، نجوى عبد الله. (٢٠٢٠). أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم ونشر مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ٤.
- المعايطه، عبد العزيز. (٢٠١٤). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة جامعة القدس. مج ٢، ع ٤.
- المهيري، عبدالله. (٢٠٠٣). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، القاهرة: دار المعارف.
- موقع شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران. (٢٠٢٤). متاح على: <https://firstclass.sa> تم الاطلاع على الرابط بتاريخ ٢٠٢٤/٣/١٧.
- النفيعي، ضيف الله. (٢٠٠٣). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م ١٧، ع ١٤.
- النمر، سعود، وآخرون (١٩٩٧): الإدارة العامة: الاسس والوظائف، ط١، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- النويقه، عطا الله بشير. (٢٠١١). المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٥، ع ١٤.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩): المدخل الابداعي لحل المشكلات، ط١، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- وهيبه، قرماش. (٢٠١٤). مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، مج ٣، ع ٨.
- يحيوي ا. (٢٠٢١). الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠(١)، ٣١٩-٣٤١.

المراجع الأجنبية:

- Guilford, j. p. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development, New York: bearly cimited.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Oragan izational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
- Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.