

الإبداع الإداري وأثره الإيجابي على نشاط بيئة العمل

إعداد الطالب/

سعيد محمد العسيري

الرقم الجامعي /

242001792

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

الإهداء

ما الزمان وما المكان وما القديم وما الجديد سنكون يوماً ما نريد، لا الرحلة ابتدأت ولا الدرب انتهى وما توفيقي إلا بالله .

إلى أساتذتي الذين لم يخلوا بعلمهم، وإلى اصدقائي الذين شاركوني الأوقات الصعبة والجميلة، والذين كانوا دائماً بجانبنا في كل مرحلة من مراحل هذا البحث .

إلى كل من علّمنا وأعطانا من وقته وجهده ما أضاء لنا طريقاً
لأتخطى كل شيء وأصل إلى النجاح...

بارك الله فيكم جميعاً وحفظكم، نهدي هذا البحث كعربون
شكر وامتنان .

قائمة الجداول والأشكال

قائمة المحتويات	
البيان	رقم الصفحة
<u>الفصل الأول:</u>	4
المقدمة	5
مشكلة البحث	7
أسئلة البحث	7
أهداف البحث	7
أهمية البحث	8
الحدود المكانية والزمنية للبحث	8
فرضية البحث	8
أدوات البحث	8
الدراسات السابقة	9
<u>الإطار النظري</u>	13
<u>الفصل الثاني: الإبداع الإداري</u>	13
مفهوم الإبداع الإداري وأهميته	14
عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و مستوياته	15
أنواع وخطوات الإبداع الإداري	18
دوافع و معوقات الإبداع الإداري	21
معوقات الإبداع الإداري	23
<u>الفصل الثالث: أداء العاملين</u>	28
مفهوم أداء العاملين	29
أبعاد أداء العاملين	29
عناصر وطرق تحسين الأداء الوظيفي	30
محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة على مستوى الأداء	32
<u>الفصل الرابع: مقومات الإبداع الإداري ودورها في تحسين أداء العاملين</u>	34
التدريب و المهارات الفردية	36
الحوافز و بناء الثقة	38
البناء التنظيمي ونمط القيادة	40
<u>الفصل الخامس: منهجية الدراسة والتحليل</u>	42
منهجية الدراسة	44
التحليل	45
اختبار الفروض	46
مناقشة النتائج	47
نتائج البحث	50
الخاتمة	51
التوصيات	52
المراجع	53

الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- الحدود المكانية والزمنية للبحث
- فرضية البحث
- أدوات البحث
- الدراسات السابقة

مقدمة

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على الصعيدين الاقتصادي والتكنولوجي، أصبح الإبداع الإداري عنصراً جوهرياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التطور والتميز. فمع تصاعد حدة المنافسة على المستويات المحلية والدولية، لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية لضمان استدامة النجاح المؤسسي، مما يستدعي تبني نهج إداري مبتكر يساهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية، وتحفيز الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجههم. لذا، بات الإبداع الإداري أحد العوامل الأساسية التي تُمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المستمرة وتحقيق أداء أكثر كفاءة.

تمثل المملكة العربية السعودية نموذجاً واضحاً للسعي نحو الابتكار الإداري، حيث تركز رؤية 2030 على إحداث نقلة نوعية في مختلف القطاعات، بما في ذلك الإدارة المؤسسية وبيئات العمل. وتعكس هذه الرؤية توجهاً استراتيجياً نحو تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في تطوير الحلول، وتبني استراتيجيات حديثة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

لا يقتصر الإبداع الإداري على مجرد استحداث أفكار جديدة، بل يشمل تطوير الهيكل التنظيمي، وتحفيز الكفاءات البشرية، وتطبيق تقنيات إدارية متقدمة من شأنها رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها. ويساعد تبني الممارسات الإبداعية في خلق بيئة عمل محفزة، تعزز من رضا الموظفين، وتدعم استمرارية النمو والابتكار داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية أكبر.

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الإبداع الإداري، إلا أن هناك تحديات تعيق تطبيقه، من أبرزها مركزية القرارات، وضعف الحوافز التي تقلل من دافعية الموظفين نحو الإبداع. كما أن بعض المؤسسات تفتقر إلى بيئة تنظيمية داعمة، حيث تغيب السياسات الواضحة التي تشجع على تقديم الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى محدودية الفرص التدريبية التي تركز على تطوير مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأساليب غير تقليدية. علاوة على ذلك، يمثل التمسك بالنهج الإداري التقليدي والخوف من التغيير عائقاً رئيسياً أمام تبني ثقافة الإبداع داخل المؤسسات.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الإبداع الإداري في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على التحديات التي تعيق تطبيقه، والاستراتيجيات الفعالة لتعزيزه، بما يساهم في تحقيق التحول المؤسسي المنشود وفق متطلبات العصر الحديث.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة في غياب بيئة داعمة للابتكار، حيث يواجه الموظفون تحديات تتعلق بنقص التدريب وضعف التشجيع على تقديم أفكار جديدة، مما يؤثر على قدرتهم في الإسهام الفعال في تحسين الأداء المؤسسي. بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، مع التركيز على تحليل العوامل التي تعزز أو تعرقل تطبيقه، بهدف اقتراح حلول تساهم في خلق مناخ تنظيمي محفز للابتكار، وداعم للتميز الإداري.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بالإبداع الإداري؟ وما أهم أبعاده وعناصره؟
2. كيف يؤثر الإبداع الإداري في بيئة العمل؟
3. ما العوامل التي تعزز الإبداع الإداري داخل بيئة العمل؟
4. كيف يمكن توظيف الإبداع الإداري لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؟
5. ما أبرز التجارب والممارسات الناجحة في تطبيق الإبداع الإداري؟
6. ما هي الآليات الفعالة لتعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات السعودية؟

أهداف البحث

- تحديد مفهوم الإبداع الإداري وفهم أبعاده وتأثيره على الأداء المؤسسي.
- تحليل أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل.
- استكشاف العوامل التي تعزز الإبداع الإداري، مثل الحوافز، والتدريب، والقيادة الداعمة، والهيكل التنظيمي المرن.
- اقتراح حلول وآليات عملية لتعزيز الإبداع الإداري.
- تقديم توصيات للمؤسسات والقيادات الإدارية حول كيفية تبني سياسات تدعم الابتكار.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية كبيرة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية في المملكة العربية السعودية ورؤية 2030، حيث يسلط الضوء على دور الإبداع الإداري في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة المؤسسات. يساهم في مواكبة التطورات الإدارية، وتحليل معوقات الإبداع، واقتراح حلول عملية، بالإضافة إلى إثراء المعرفة الإدارية ودعم صناع القرار في تبني سياسات تعزز الابتكار والتطوير المؤسسي.

الحدود المكانية والزمنية للبحث

➤ **الحدود المكانية:** دراسة الإبداع الإداري وأثره على بيئات العمل في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية..

➤ **الحدود الزمنية:** يتناول البحث عام 2025م مع التركيز على الدراسات الحديثة والتطورات الإدارية التي شهدتها المملكة .

"للإبداع الإداري تأثير إيجابي على بيئة العمل في الشركات والمؤسسات السعودية، حيث يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا الموظفين، مما يرفع من كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية".

الفرضيات الفرعية

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل في المؤسسات السعودية.
- يساهم الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- تؤثر القيادة الإدارية الداعمة للإبداع بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل المبتكرة.

أدوات البحث:

- الاستبيان (Questionnaire)
- مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات البحثية.

1. دراسة بن حمو تجاة (2022) بعنوان: علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة

المديرية الجهوية موبيليس ببشار

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية بيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري وبيان عوامل بيئة العمل الأكثر تأثيراً بالإبداع الإداري للموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ببشار فرع 24 حيث افترضت الباحثة وجود علاقة بين المتغيرين، و للتأكد من هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك لتبيان أثر بيئة العمل بأبعادها (الاتصال، ظروف العمل التكنولوجية المستخدمة العمل الجماعي المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري في المديرية، حيث تمثلت عينة الدراسة 63 فرداً من المديرية وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الإبداع الإداري المقدمة العامة وأهم ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، فكلما كانت المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز مرتفعة كان الإبداع الإداري للموظفين أقوى و أكثر مردودية، وأقل ارتباط كان بين الإبداع الإداري و التكنولوجيا المستخدمة.

2. دراسة لعمور رميلة (2019) بعنوان : اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق

الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات الثقافة التنظيمية السائدة الاتصالات التدريب القيادة الإدارية نظام الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 42 فقرة الجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من 82 مشاهدة و قد اعتمدت في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS) و استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية للاتصالات التدريب والنظام المكافأة و الحوافز على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية المركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع العمر، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

3. دراسة: الحراحشة محمد والهيدي صلاح الدين (2006) بعنوان اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية مجلة دراسات، العلوم الأمنية، 2، 33 الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندس وفنيين إداريين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (500) فرد، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في بعد الأثر بعد القدرة المنافسة، بعد المعنى بعد الخيار الدعم التنظيمي، بينما تمثل المتغير التابع في بعد السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

4. دراسة: فهد بن عوض الله زاحم السلمي (2008) بعنوان : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وتكونت العينة من (368) موزعون و (25) مشرفا و (48) مديرا و (300) معلما. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية.

5. دراسة: مروان جمعة درويش (2006) بعنوان: إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى مؤتمر الثاني 26-27 أبريل، القدس: جامعة القدس المفتوحة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق إبداع. وتكونت العينة من (140) مدير يتضمنون مديري فروع البنوك ومكاتبها وتوصلت الدراسة أن استخدام إدارة المعرفة من قبل مديري البنوك العاملة في فلسطين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعزز.

6. دراسة: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية (غير منشورة)، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية

سعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين

بديوان وزارة الداخلية. وتكونت العينة من (300) موظف من ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوي (0.01) بين امتلاك القيادات المدنية

بديوان وزارة الداخلية وسمات القائد التحويلي وامتلاك مروّسيتها لمهارات وقدرات إبداعية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري وأثره على بيئة العمل، يمكن ملاحظة أن جميعها

تؤكد الدور المحوري للإبداع الإداري في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز بيئات العمل، سواء من حيث التنظيم،

والتحفيز، والتطوير الإداري، واستخدام المعرفة والتكنولوجيا، أو القيادة الإدارية الفعالة. ورغم الاختلاف في

منهجية وأهداف كل دراسة، فإن هناك مجموعة من النقاط المشتركة التي يمكن استخلاصها، إضافة إلى بعض

الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، مما يبرز أهمية هذه الدراسة الحالية في سد تلك الفجوات.

الفصل الثاني

الابداع الإداري

الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري و أهميته
- عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و مستوياته
- أنواع و خطوات الإبداع الإداري
- دوافع و معوقات الإبداع الإداري
- معوقات الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري و أهميته

مفهوم الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري عملية فكرية متميزة تعتمد على الابتكار والتطوير، حيث تجمع بين المعرفة المتجددة والعمل الخلاق بهدف تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة التغيرات المتسارعة. فهو لا يقتصر على مجرد ابتكار أفكار جديدة، بل يشمل تحسين الإجراءات والأنظمة التنظيمية، وتعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ومرونة. كما أن الإبداع الإداري ينشأ نتيجة تفاعل عدة عوامل ذاتية وموضوعية وسلوكية وبيئية، مما يجعله أداة محورية في تطوير المؤسسات وتعزيز أدائها.

إن الإبداع الإداري يتجلى في قدرة الموظفين والقادة على الخروج عن النمط التقليدي في التفكير واتخاذ القرارات، حيث يصبح الأفراد أكثر حساسية للتحديات والفرص، مما يدفعهم إلى إيجاد حلول مبتكرة تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية، خصوصاً في مجال الأعمال والإدارة الحديثة.

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري

يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة ومجدية، سواء من حيث تحسين المنتجات والخدمات، أو من خلال تطوير العمليات التنظيمية والإدارية، وذلك ضمن بيئة مؤسسية داعمة ومحفزة، يقودها أفراد يمتلكون مهارات فريدة ورؤية استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

أهمية الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري عاملاً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة في بيئة عمل تتسم بالتحولات السريعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. وتكمن أهمية الإبداع الإداري في الجوانب التالية:

- تحقيق التميز المؤسسي: يمثل الإبداع الإداري القلب النابض للمؤسسات الحديثة، حيث يساعدها على الانتقال من النماذج التقليدية إلى ممارسات إدارية أكثر ديناميكية وابتكاراً.

- تعزيز القدرة التنافسية: تسهم المؤسسات التي تعتمد على الإبداع والتطوير المستمر في الحفاظ على ريادتها في السوق، حيث يؤكد (Arnold 2006) أن الإبداع الإداري هو عامل تنافسي طويل الأمد، يدعم خلق أفكار جديدة ورسم استراتيجيات مبتكرة تواكب متطلبات المستقبل.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية: وفقاً لما أشار إليه (Dahlgard & Martensen 1999)، فإن ثقافة الإبداع داخل المؤسسات تعزز من جودة العلاقات التنظيمية وتحفز الأداء المؤسسي، مما يدفع الشركات إلى التكيف السريع مع المتغيرات السوقية وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي والإنتاجية العامة.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية: يرى (Thomas 2011) و (Arnold 2006) أن الإبداع الإداري يدعم تطوير المنتجات والخدمات، مما يمكن المؤسسات من البقاء في الصدارة من خلال التطوير المستمر وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة: يساعد الإبداع الإداري في إيجاد طرق جديدة وفعالة لخفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة العمليات، حيث أشار السعد والعلياوي (2001) (إلى أن المؤسسات المبدعة قادرة على ابتكار آليات عمل تقلل من المصروفات وتحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة).
- تحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي: يتيح الإبداع الإداري للموظفين فرصة للتفكير الخلاق والمساهمة في تطوير العمل، مما يعزز من إحساسهم بالإنجاز والرضا عن الأداء، إلى جانب الاستفادة من المكافآت والحوافز المرتبطة بالإبداع والابتكار، وفقاً لما ذكره (موسى 1995).

عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و مستوياته

أ) عناصر و أبعاد الإبداع الإداري

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع منها " الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل المخاطرة، والخروج عن المألوف ويمكن تفصيلها في :

أولاً : الطلاقة الفكرية (fluency)

تشير الطلاقة إلى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، مما يعكس مدى تفوقه في التفكير الإبداعي مقارنة بغيره. فكلما زادت كمية الأفكار التي يتم إنتاجها حول موضوع معين في وقت ثابت،

ارتفعت درجة الإبداع والابتكار لديه. وبشكل عام، تعبر الطلاقة عن القدرة على إنتاج تدفق متواصل من الأفكار والتصورات الإبداعية في وقت قصير، مما يعكس سرعة البديهة والمرونة الذهنية للفرد، حيث أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططا ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع. (علي خالد الخالدي، 2013، ص 15)

ثانياً : المرونة (flexibility)

تشير المرونة إلى قدرة الفرد على رؤية الأمور من زوايا متعددة، بعيداً عن الأنماط التقليدية التي اعتاد عليها الآخرون. فهي عنصر أساسي في الابتكار والاختراع، حيث تعكس مدى قدرة الشخص على إعادة تفسير المشكلات والتحديات من منظور مختلف، مما يتيح له إيجاد حلول جديدة وغير مألوفة. وتتمثل المرونة في إمكانية تبني أساليب تفكير متنوعة واتخاذ قرارات بأساليب مبتكرة تتجاوز الطرق المعتادة. كما تعكس مدى سهولة تغيير الفرد لوجهة نظره تجاه قضية معينة، مع القدرة على عدم التحيز للأفكار المألوفة، بل التعامل معها بانفتاح.

يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين رئيسيين:

- المرونة التلقائية: قدرة الفرد على إنتاج معلومات متنوعة تلقائياً، دون التقيد بفئة محددة أو نمط معين.
- المرونة التكيفية: قدرة الشخص على إعادة توجيه تفكيره وفقاً للظروف المحيطة عند معالجة المشكلات، مما يساعده على التكيف مع التغيرات.

على المستوى المؤسسي، تعزز المرونة قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات البيئية والتكنولوجية، كما تساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة بفعالية. فكلما كان الإبداع الإداري قابلاً للتطوير والتعديل وفقاً لاحتياجات المؤسسة، زادت فرص تبنيه وتنفيذه بنجاح، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم التنافسية. (علي خالد الخالدي، 2013، ص 15)

ثالثاً: الأصالة (Originality)

تشير الأصالة إلى القدرة على ابتكار حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، بحيث لا يقتصر الحل على إعادة تكرار الأساليب التقليدية التي يعتمد عليها الآخرون. وتظهر الأصالة من خلال التخلي عن الطرق المألوفة والسعي لاستكشاف أفكار جديدة ومبتكرة تعبر عن عدم الرضا عن الواقع الحالي والرغبة في خلق شيء مختلف يتوافق مع الأهداف

والوظائف المرجوة. وفي هذا السياق، يُعتبر تقديم نتائج إبداعية متميزة ورفض الحلول الجاهزة والمألوفة جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الأصالة. يُلاحظ أن الاستجابات التي تظهر دون توجيه ثابت وغير متماسكة لا تُعتبر استجابات أصلية لأنها تفتقر إلى التركيز والتوجيه الإنتاجي (علي خالد الخالدي، 2013، ص 17).

رابعاً: الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems)

تعبر الحساسية للمشكلات عن الوعي والقدرة على اكتشاف نقاط الضعف والحاجات في البيئة أو الموقف، إذ يقوم الفرد بجمع المعلومات وتحليلها لتحديد الثغرات والمشكلات الموجودة. وتتجلى هذه القدرة في التركيز على مجموعة متنوعة من البيانات والحقائق والانطباعات لتشكيل رؤية متكاملة للمشكلة وإيجاد طرق متعددة للتعبير عنها. وبالنظر إلى التحديات المستمرة مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، باتت الحاجة للإبداع ضرورة حتمية في المؤسسات، لا سيما في المجالات التعليمية، مما يتطلب استجابة إبداعية لتعزيز الأداء المؤسسي (مها عثمان الزامل، أبريل 2017، ص 404).

خامساً: القدرة على التحليل (Analytical Ability)

تشير القدرة على التحليل إلى الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية تقسيم أو تفتيت العمل الجديد إلى وحدات أبسط وإعادة تنظيمها بطريقة مبتكرة. يتميز الفرد المبدع بقدرته على استغلال المعلومات المكتسبة في المواقف المختلفة لصياغة قرارات فعالة وموجهة نحو تحسين الأداء والتطوير المؤسسي (مها عثمان الزامل، أبريل 2017، ص 404).

سادساً: قبول المخاطرة (Accept the Risk)

يُعتبر قبول المخاطرة عن مدى استعداد الفرد لتحمل الفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غير واضحة، مع تقديم تخمينات ودفاع عن أفكاره الخاصة. كما يشمل ذلك أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول مبتكرة، على الرغم من احتمال المخاطرة بالفشل أو مواجهة العواقب السلبية. في ميدان الإدارة، يُعتبر قبول المخاطرة من العناصر الحيوية لتحفيز الإبداع وتنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين، حيث يُساهم في تحسين المناخ التنظيمي عبر توفير أنظمة ومكافآت تشجع على تحمل المخاطر والنظر إليها كفرص للنمو (جليلو نبيل، ماي 2015، ص 100).

سابعاً: الخروج عن المألوف (Out of the Ordinary)

يشير مفهوم الخروج عن المألوف إلى قدرة الفرد على التحرر من القيود التقليدية والتعامل بمرونة مع الأنظمة الجامدة لتطويعها بما يتوافق مع واقع العمل الحالي. ويتطلب ذلك شجاعة كافية لتبني أساليب جديدة تتحدى المفاهيم السائدة، مما يُتيح الفرصة لتقديم حلول مبتكرة تتخطى الأساليب التقليدية (بركان أسماء وجليد نور الدين، 2017، ص 181).

ب) مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري في المنظمة وهي:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكله تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية تميزهم عن غيرهم ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، التنافس، تحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة وعدم الانصياع . (علوط البتول و مجبري سلمة، ص 231)

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة فريق عمل ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. (علوط البتول و مجبري سلمة، ص 232)

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

أصبح الإبداع في المنظمات الحديثة ضرورة ملحة لضمان البقاء، والاستمرارية، والازدهار في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. لذا، لم يعد الإبداع مجرد خيار، بل يجب أن يكون نهجاً أساسياً ينعكس في الاستراتيجيات، والعمليات، والممارسات اليومية للمؤسسات، مما يمكنها من تحقيق التميز والتكيف مع التحديات المتجددة. (علوط البتول و مجبري سلمة، ص 232)

أ) أنواع الإبداع الإداري

يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية، يتمثل كل منها في طريقة مختلفة لتطبيق الابتكار داخل المؤسسات، وذلك على النحو التالي:

- الإبداع الجزئي: وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يحدث بشكل محدود، حيث يتم تطوير بعض التقنيات المستخدمة دون التركيز الكبير على السوق، مما يعني أن التحسينات تكون في نطاق التكنولوجيا فقط، مع تأثير طفيف على العمليات التسويقية.
- الإبداع الداخلي الجديد: يرتبط هذا النوع باستخدام التقنيات الحالية داخل المؤسسة، مع اهتمام متزايد بالاستراتيجيات المالية، مما يجعله يركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية دون إحداث تغييرات جذرية في السوق.
- الإبداع التخصصي: يتجسد هذا الإبداع في اعتماد تقنيات حديثة وأساليب مبتكرة، لكنه يظل محدود التأثير في الأسواق، إذ يكون التركيز منصبًا على التطوير التكنولوجي دون تحقيق طموحات واسعة أو تأثير كبير في البيئة التنافسية.
- الإبداع العالمي الجديد: يعكس هذا النوع الابتكار الشامل الذي يتمثل في إدخال تكنولوجيا جديدة كليًا مع اهتمام كبير بالسوق العالمي، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق انتشار واسع والاستفادة من أحدث التطورات التقنية لتعزيز مكانتها في الأسواق. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص 23-24)

ب) مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بعدة مراحل متسلسلة تساعد على تحويل الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات عملية داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

1. مرحلة التصور: تعد هذه المرحلة البداية الفعلية لعملية الإبداع، حيث يتم وضع تصور شامل حول الإمكانيات المتاحة والاحتياجات المطلوبة، مع دراسة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن يؤثر عليها الابتكار.
2. مرحلة تكوين الفكرة: تمثل هذه المرحلة الخطوة الجوهرية في العملية الإبداعية، حيث يتم بلورة الفكرة وتحليلها بشكل شامل. كما تتضمن تقييم جدوى الفكرة من حيث التطبيق العملي، مما يساعد في اتخاذ قرار بالاستمرار أو التوقف وفقًا للظروف المتاحة.

3. مرحلة معالجة المشكلة: خلال هذه المرحلة، يتم التركيز على تحديد العقبات والتحديات التي قد تعيق تنفيذ الفكرة الإبداعية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لضمان استمرار عملية الابتكار بفعالية.
4. مرحلة الحل: في حال نجاح الحلول المقترحة، يتم تنفيذ الفكرة الإبداعية وتحويلها إلى واقع عملي داخل المؤسسة، أما في حال مواجهة صعوبات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، يتم الانتقال إلى مرحلة التطوير لإجراء تحسينات إضافية.
5. مرحلة التطوير: تعد هذه المرحلة حجر الأساس لضمان استدامة الإبداع، حيث يتم إجراء تعديلات وتحسينات بناءً على التقييمات المستمرة، بهدف ضمان توافق الفكرة مع احتياجات المؤسسة والسوق، وتقليل نسبة المخاطر المرتبطة بها. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص 22-23)

ج) خصائص و سمات المنظمة المبدعة و الموظف المبدع

أولاً: خصائص و سمات المنظمة المبدعة

أصبح الإبداع الإداري في المنظمات الحديثة ضرورة حتمية وليس مجرد خيار تكميلي، حيث يشكل عاملاً رئيسياً في تحقيق الاستدامة والتنافسية. فمع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد الابتكار مجرد إضافة، بل أصبح نهجاً استراتيجياً يجب أن تتبناه المؤسسات في عملياتها اليومية لضمان البقاء، والنمو، والتطور المستمر. لا بد من توافر مجموعة من الخصائص الأساسية، التي تشمل:

- توافر المتخصصين المهنيين.
- عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات.
- تطبيق اللامركزية في السلطة والتقويض.
- العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.
- تنمية قدرات العاملين.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل. (حليلو نبيل 2015، ص 103)

خصائص وسمات الموظف المبدع

يتميز الموظف المبدع بمجموعة من الصفات والقدرات الفريدة التي تمكنه من ابتكار الأفكار الجديدة وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسة. ومن أهم هذه السمات:

- الذكاء العالي: القدرة على تحليل المشكلات واستنتاج الحلول بطريقة إبداعية.
- الثقة بالنفس: امتلاك قناعة بقدرته على تحقيق الأهداف والعمل بإصرار على تنفيذ أفكاره المبتكرة.
- التأهيل والثقافة: يتمتع الموظف المبدع بمعرفة واسعة وخلفية علمية أو مهنية تدعمه في تطوير أفكاره.
- القدرة على التنفيذ: لا يكتفي بالإبداع النظري، بل يمتلك المهارات اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.
- التحليل العميق والتفكير النقدي: لا يتعامل مع الظواهر كما تبدو، بل يحللها بعمق، ويثير التساؤلات حولها، ويسعى لفهم جذور المشكلات.
- مهارات اجتماعية قوية: يتمتع بعلاقات واسعة تتيح له تبادل الأفكار والاستفادة من وجهات النظر المختلفة.
- الاستقلالية في العمل: يفضل العمل الفردي في بعض الأحيان لإبراز قدراته، مما قد يمنحه نوعاً من الاستقلالية أو حتى الأنانية في بعض المواقف.
- التحديات الشخصية: غالباً ما يمر المبدعون بتجارب حياتية صعبة تعزز رغبتهم في إثبات الذات والتفوق.
- الجرأة والمخاطرة: لا يخشى تقديم أفكار غير مسبوقة، ويمتلك الشجاعة لتجربة ما لم يفعله الآخرون.
- المرونة وعدم التقيد بالقوانين الجامدة: يفضل بيئات العمل التي تمنحه مساحة للإبداع والابتكار دون قيود صارمة.
- الفضول وحب الاستكشاف: يسعى باستمرار لاكتشاف طرق جديدة وحلول مبتكرة، ولا يرضى بالبقاء في منطقة الراحة. (سعال، سومية 2018 ، ص383)

دوافع ومعوقات الإبداع الإداري

أولاً: دوافع الإبداع الإداري

تنقسم الدوافع المحفزة للإبداع الإداري إلى عدة فئات، تلعب كل منها دوراً مهماً في تعزيز قدرة الأفراد على الابتكار وتطوير بيئات العمل.

الدوافع الذاتية (الداخلية)

تتبع هذه الدوافع من داخل الفرد نفسه، حيث يسعى إلى الإبداع كوسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، وتشمل:

- الحماس لتحقيق الأهداف: يتولد الإبداع من رغبة قوية في تحقيق النجاح والتقدم الوظيفي.
- تقديم قيمة جديدة: يسعى المبدعون إلى إحداث تغيير إيجابي وإضافة بصمة خاصة من خلال ابتكار حلول جديدة.
- التعامل مع التعقيدات: يحفز الإبداع الأفراد على مواجهة المشكلات الغامضة والمعقدة بأساليب غير تقليدية.
- تحقيق الذات والرضا النفسي: يساعد الإبداع الأفراد على إشباع احتياجاتهم الإنسانية من خلال الإحساس بالإنجاز والتطور المستمر.

الدوافع البيئية (الخارجية)

تؤثر بيئة العمل على مستوى الإبداع من خلال توفير عوامل تحفز الأفراد على إطلاق أفكار جديدة، وتشمل هذه الدوافع:

- متطلبات سوق العمل: في ظل المنافسة المتزايدة، تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال الإبداع.
- الحاجة إلى الابتكار المستدام: النمو والتطور المؤسسي يتطلبان الاستثمار في الأفكار الإبداعية لضمان الاستمرارية.
- حل المشكلات التنظيمية: تحتاج المؤسسات إلى الإبداع للتعامل مع التحديات التشغيلية والإدارية بطرق أكثر كفاءة.
- التغيرات السريعة في العالم: في بيئة تتغير باستمرار، يصبح الإبداع وسيلة فعالة لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية.
- التقدم والازدهار: يرتبط نجاح المؤسسات بقدرتها على تبني أساليب إدارية حديثة تعزز الأداء والإنتاجية.
- الدوافع المادية والمعنوية
- تُعد الحوافز المالية والمعنوية من العوامل الأساسية التي تدفع الأفراد إلى التفكير خارج الصندوق والسعي لتحقيق الابتكار. ومن أبرز هذه الدوافع:

- الحصول على مكافآت مالية: يكافأ الموظفون المبدعون من خلال علاوات ومكافآت مالية تعكس تقدير المؤسسة لإبداعهم.
- التقدير والاعتراف بالجهود: يلعب الاعتراف بإنجازات الموظفين المبدعين دورًا رئيسيًا في تعزيز حافزهم للاستمرار في تقديم أفكار جديدة.
- تحقيق الشهرة والمكانة المرموقة: يطمح العديد من المبدعين إلى بناء سمعة قوية داخل بيئة العمل وخارجها.
- الوصول إلى درجات علمية متقدمة: الإبداع يتيح للأفراد فرصًا للنمو الأكاديمي والمهني، مما يساهم في تعزيز مكانتهم الوظيفية.

دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

الإبداع لا يأتي من فراغ، بل يحتاج إلى دوافع داخلية قوية تدفع الأفراد نحو التفكير المبتكر. وكما قال شارلي شابلن:

"على مدى الأعوام، اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال. فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار". (خلوف زهرة، 2017، ص17).

معوقات الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري عنصرًا رئيسيًا في تطور المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي، إلا أنه يواجه العديد من العقبات التي قد تعيق تطبيقه بفعالية. تؤثر هذه المعوقات سلبًا على قدرة الأفراد والمنظمات على ابتكار حلول جديدة، وقد يكون تأثيرها قصير المدى أو ممتدًا على المدى الطويل. لذا، فإن التعرف على هذه العوائق والسعي إلى التقليل من تأثيرها يعد أمرًا ضروريًا لتعزيز بيئة إبداعية داخل المؤسسات.

المعوقات العقلية

ترتبط هذه العوائق بأسلوب التفكير والإدراك لدى الأفراد، حيث يمكن أن تؤثر بعض المشكلات الإدراكية على القدرة على إيجاد حلول جديدة أو تحليل المشكلات بطرق غير تقليدية. ومن أبرز هذه العوائق:

- حدودية الإدراك: حيث يميل بعض الأفراد إلى التفكير بطريقة نمطية تمنعهم من استكشاف حلول جديدة أو تبني وجهات نظر مختلفة.
- ضعف الذاكرة: قد يؤدي إلى عدم استرجاع المعلومات التي يمكن أن تساعد في تكوين أفكار إبداعية.
- الاعتماد على الخبرات السابقة دون تطوير: التمسك بالأساليب التقليدية دون السعي للتجديد أو استكشاف طرق جديدة لحل المشكلات.

المعوقات الانفعالية

تلعب العوامل الانفعالية دورًا مهمًا في تحفيز أو عرقلة الإبداع، حيث يتطلب الإبداع مستوى معينًا من الثقة بالنفس والقدرة على تقبل المخاطرة. ومن أهم العوائق الانفعالية:

- الخوف من الفشل: قد يمنع الأفراد من تقديم أفكار جديدة أو تجريب أساليب غير تقليدية خشية التعرض للنقد أو الإحباط.
- عدم الاستقلالية: حيث يكون الأفراد أكثر ميلًا للامتثال للقرارات التقليدية بدلاً من التفكير بحرية.
- وتقديم حلول إبداعية.
- قلة الدافعية: عندما لا يشعر الموظفون بالحافز الكافي للابتكار، فإن معدل الإبداع يقل بشكل كبير داخل المنظمة.

المعوقات البيئية

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على مستوى الإبداع داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تكون البيئة إما محفزة أو معيقة لعملية الابتكار. ومن أبرز العوامل البيئية التي تحد من الإبداع:

- المركزية في اتخاذ القرارات: حيث تفتقر المؤسسات التي تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم إلى المرونة في تجربة الأفكار الجديدة.
- عدم توفر بيئة مشجعة على التعبير عن الآراء: يحتاج الإبداع إلى بيئة عمل تحترم حرية التفكير وتشجع الموظفين على طرح الأفكار دون قيود.
- ضغط العمل الزائد: قد يؤدي إلى التركيز على الإنجاز السريع بدلاً من التفكير العميق والتطوير المستمر، مما يقلل من فرص الإبداع.

المعوقات الدافعية

تعتبر الدوافع عنصرًا أساسيًا في تعزيز الإبداع الإداري، حيث يحتاج الموظفون إلى حوافز تشجعهم على التجديد والتطوير. ومن أبرز العوامل التي قد تعيق الإبداع:

- ضعف الحوافز والمكافآت: عندما لا يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، تقل لديهم الرغبة في تقديم أفكار جديدة أو المشاركة في الابتكار.
- غياب الفرص لتنمية المهارات: يبعد التدريب المستمر والتطوير المهني من أهم العوامل التي تعزز التفكير الإبداعي، وعند غيابها تقل القدرة على الابتكار.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية: عدم وجود رؤية واضحة للمؤسسة قد يحد من إمكانية التفكير في حلول مبتكرة تلبي احتياجات العمل.
- المعوقات التنظيمية تعتبر المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تواجه عملية الإبداع ومن أهم هذه المعوقات هي سيادة نمط إداري تقليدي، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين، بالإضافة إلى تراجع مستوى نظام الاتصالات بشكل ملحوظ. (خليل ماجد خليل مطر، 2018، ص 29)

كما ذكر العميان (2010) أهم معوقات الإبداع الإداري من خلال ما يلي :

- نبذ الزملاء المبدعين الشعور غير المبدعين بالخطر والتهديد.
- مركزية الإدارة، وعدم تفويض الأعمال البسيطة إلى العاملين.
- خوف الأفراد من التغيير ومحالة مقاومته، حيث أنهم يفضلون حالة الاستقرار.
- قلة كفاءة القيادات الإدارية
- تزايد الضغوط على العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية نظرا لكثرة الأعباء عليهم.
- عدم إعطاء الموظفين لحقوقهم الأساسية وتقليصها.
- استهتار المدراء بأفكار العاملين وعدم إعطائها أهمية.
- تقليص العمل الجماعي والتفرد بالقرارات. (خير الله جمال انيس 2008، ص 226)

بعد أداء العاملين من أهم العوامل في العمل التي تهتم بكل مؤسسة ، ولهذا تسعى الاهتمام بهذا الجانب لأن نجاح وفشل المؤسسة مرتبط بدرجة أولى بأداء العاملين، ولهذا من خلال لابد من توفير المقومات الضرورية للعمل من جوانب مادية ومعنوية، حتى يضمن استمرار تلك المؤسسة من جهة تطوير مستواه و من جهة ضمان أداء جيد.

الفصل الثالث

أداء العاملين

أداء العاملين

- مفهوم أداء العاملين
- أبعاد أداء العاملين
- عناصر و طرق تحسين الأداء الوظيفي
- محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة على مستوى الأداء

أداء العاملين: المفهوم، الأبعاد، وسبل التحسين

مفهوم أداء العاملين

يُشير أداء العاملين إلى مستوى الإنتاجية والنتائج التي يحققها الموظفون داخل المؤسسات، وهو يعكس مدى كفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وفق معايير محددة. كما يُعبر الأداء عن مدى توافق إنجاز الموظف مع معايير الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على إنتاجيته. ويُنظر إليه أيضًا على أنه مزيج من الجهود المبذولة والنتائج المحققة، حيث تشمل الجهود كافة الأنشطة الذهنية والبدنية التي يقوم بها الموظف، بينما تمثل النتائج القيمة الفعلية لهذه الجهود في سياق تحقيق أهداف المنظمة. (سعيد سمير أبو جليدة، 2018، ص35).

التعريف الإجرائي لأداء العاملين

يقصد بأداء العاملين مدى التزام الموظفين بإنجاز المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وفقًا لسياسات وإجراءات العمل المعتمدة. (محمد مبارك الرشيد، 2014، ص37)، كما يُعتبر الأداء مؤشرًا على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال العاملين لديها، حيث يعكس مستوى الإنتاجية ومدى تحقيق معايير الجودة والتميز. (محمد مبارك محمد الرشيد، 2018، ص36)

أبعاد أداء العاملين

يمكن قياس أداء العاملين بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية، تشمل:

1. كمية الجهد المبذول: يشير هذا البعد إلى مقدار الطاقة البدنية أو الذهنية التي يبذلها الموظف خلال فترة زمنية معينة، حيث يمكن قياسه من خلال كمية الإنتاج أو عدد المهام المنجزة خلال فترة زمنية محددة.
2. جودة الأداء: يركز هذا البعد على مستوى الدقة والكفاءة في إنجاز العمل، إذ أن بعض الوظائف تتطلب دقة وجودة أعلى أكثر من سرعة الإنجاز، ويشمل ذلك مستوى الابتكار والإبداع في تقديم الحلول، ومدى خلو الأداء من الأخطاء.
3. نمط الأداء: يتعلق هذا البعد بالطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الموظف في إنجاز المهام، سواء كان العمل قائمًا على الجهد البدني أو العمليات الذهنية. كما يشمل هذا البعد تحليل كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في بيئة العمل. (كفاية محمد عبد الله، 2019، ص28)

عناصر وطرق تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر تحسين الأداء، وتشمل:

- التوجيه والإرشاد: يُعد تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة أمراً جوهرياً لتحفيز الأداء، حيث يساعد على توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.
- المفاهيم الأساسية: تمثل الأسس التي تستند إليها المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التحسين بشكل متكامل مع أنشطة العمل اليومية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تحسين عمليات التسليم والإنتاج: يتمثل في تطوير العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، وتحسين إنتاج السلع والخدمات، مما يؤدي إلى تعزيز الفاعلية وتقليل الوقت والتكلفة.
- التأثير التنظيمي: يتعلق هذا العنصر بوضع الهياكل التنظيمية المناسبة، والتي تساهم في تحسين تدفق العمل وتعزيز الإنتاجية.
- نظام الحوافز والمكافآت: يلعب التحفيز المادي والمعنوي دوراً أساسياً في تعزيز الأداء، حيث يساعد في تحفيز الموظفين لتقديم أداء متميز والاستمرار في تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد مبارك الرشدي،

2014، ص37)

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يمكن تحسين الأداء داخل المؤسسات من خلال ثلاث مداخل رئيسية تشمل:

تحسين أداء الموظف

- يُعد تطوير أداء الأفراد من أكثر العوامل أهمية وصعوبة في نفس الوقت، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- التركيز على نقاط القوة: تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين، مع توفير التدريب والدعم اللازم لمعالجة نقاط الضعف.
 - التوازن بين رغبات الموظف ومتطلبات الوظيفة: كلما كان الموظف قادراً على أداء المهام التي تتماشى مع اهتماماته وقدراته، زادت كفاءته وإنتاجيته.

- ربط التحسين في الأداء بالأهداف الشخصية: يمكن تحفيز الموظفين من خلال إبراز الفوائد التي تعود عليهم من تحسين أدائهم، مما يعزز دافعيتهم للتميز في العمل. (خلوف زهرة، 2017، ص 25 - ص 26)

تحسين الوظيفة

يسهم تعديل بيئة العمل والمهام الوظيفية في تحسين الأداء من خلال:

- إعادة تصميم الوظائف: بحيث تصبح المهام أكثر تحفيزاً وتناسب مع قدرات الموظفين، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من الشعور بالملل.
- زيادة مستوى الاستقلالية والمسؤولية: يؤدي تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر إلى رفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم.
- التدوير الوظيفي: يُساعد على كسر الروتين الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة.

تحسين بيئة العمل

يعتبر تحسين بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تبسيط الإجراءات التنظيمية: تقليل التعقيدات الإدارية وتوضيح المسؤوليات لزيادة الفاعلية في العمل.
- تعزيز التواصل داخل المؤسسة: تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.
- توفير بيئة عمل مرنة: منح الموظفين قدراً من الحرية في اتخاذ القرارات وتنظيم أوقاتهم، مما يعزز الإبداع والتحفيز الذاتي.
- تقديم الدعم النفسي والتحفيز: خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تشجيع الموظفين وتقدير جهودهم، مما يرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي

تلعب القيادات الإدارية دورًا محوريًا في تحفيز العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة، حيث تساهم في:

- توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير بيئة داعمة للإبداع والتطوير.
- تعزيز الإنتاجية من خلال تبني استراتيجيات تحفيزية مثل المكافآت والتقدير المهني.
- تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل لضمان تحقيق رضا وظيفي مرتفع. (خلوف زهرة 2017، ص 26-27)

محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة على مستوى الأداء

أولاً: محددات أداء العاملين

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف أي القدرات والخبرة السابقة ممارسات الموارد البشرية و بيئة العمل مثل: تقدم بعض الشركات فرص أكثر للتدريب عن شركات أخرى. في هذه الشركات ليس من المحتمل أن تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم التعرف على نقص المعرفة و تحديده فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملئ الفجوة ، رغم هذا ربما تتعلق مشكلات الأداء أكثر بالمعرفة الإجرائية و الدافع. بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بها بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فإن مؤشرات العجز ربما تكون قد سببت أعراض للنجاح التي تشتمل على صناعة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط الاستياء والغضب و ربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع، و ربما يبذل الموظفون حداً أدنى للطاقة بأعمالهم. (Aguinis Man، ترجمة سامح عبد المطلب، 2011، ص 115)

ثانياً: العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل التي تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مستوى الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة. ومن بين هذه العوامل ما يلي:

حجم العمل وتوزيع المهام

يُعد حجم العمل من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء، حيث تحتاج المؤسسات التي تتعامل مع كميات كبيرة من المهام إلى تخصيص موارد بشرية وتقنية أكبر مقارنة بالمؤسسات التي تمتلك حجم عمل أقل. يؤدي التفاوت في حجم العمل إلى اختلاف في متطلبات الأداء، ما يستوجب إعادة توزيع المهام بشكل يتناسب مع القدرات المتاحة.

التأخير في إنجاز الأعمال

يؤثر تأخير المهام على معدل الإنتاجية، حيث إن تراكم الأعمال المتأخرة يدفع الموظفين إلى زيادة وتيرة الإنجاز، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة النتائج بسبب التسرع. من ناحية أخرى، فإن انخفاض حجم العمل المتاح قد يتسبب في تقليل الحافز لدى الموظفين، مما ينعكس سلبًا على معدل الإنتاج ومستوى الأداء العام.

التحسينات التنظيمية والإجرائية

تلعب التعديلات التنظيمية والإجرائية دورًا مهمًا في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات، حيث إن إعادة هيكلة العمليات وتحسين تدفق العمل يساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام. على سبيل المثال، تقليل عدد الخطوات الإدارية المطلوبة لإتمام عملية معينة يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف وتحسين الإنتاجية بشكل عام.

التطورات التكنولوجية والفنية

يؤثر التقدم التكنولوجي على أداء العاملين بشكل مباشر، حيث إن توفير معدات وأدوات حديثة يسهل عمليات الإنتاج ويزيد من كفاءة التنفيذ. كما أن إدخال برمجيات وأنظمة متطورة يساعد على تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تعتمد المؤسسات الناجحة على الاستثمار المستمر في التكنولوجيا لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء. (عداري سعود الهاجري 2011، ص 47).

الفصل الرابع

مقومات الإبداع الإداري ودورها في

تحسين أداء العاملين

مقومات الإبداع الإداري ودورها في تحسين أداء العاملين

- التدريب و المهارات الفردية
- الحوافز و بناء الثقة
- البناء التنظيمي و نمط القيادة

تمهيد: إن وجود علاقة الإبداع أو الإبداع الإداري خصوصاً بالأداء الوظيفي يبدو بديهياً للوهلة الأولى فالاطلاع على الهدف من الإبداع سيظهر بالضرورة أنه التحسين في مستوى الأداء أو الأداء الوظيفي خصوصاً.

التدريب و المهارات الفردية

أولاً: التدريب

يُعد التدريب عنصرًا أساسيًا في دعم وتعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، حيث يُساهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الوظيفي وتمكين الموظفين من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة. في ظل التحديات المتزايدة والتطورات المستمرة في مختلف القطاعات، أصبح من الضروري أن تولي المنظمات اهتمامًا خاصًا بتنمية مواردها البشرية، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية. يواجه قطاع الأعمال اليوم تحولات سريعة نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل، والابتكارات المستمرة في مجالات الاتصالات والمعلومات، مما يستدعي تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة الحديثة لمواكبة هذه التغيرات. يساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة والسرعة في الأداء، كما يعزز من قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال تزويدهم بأدوات وتقنيات جديدة تساعد في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات.

من خلال التركيز على تطوير فرق العمل وتعزيز مفهوم العمل الجماعي، يمكن للمؤسسات خلق بيئة تنظيمية تشجع على تبادل الأفكار والتجارب، مما يعزز من الابتكار والإبداع الإداري. كما أن الاستثمار في التدريب المستمر يساعد على تحقيق التحسين المستمر في جودة العمل، ويمنح الموظفين الفرصة لتطوير قدراتهم وصل مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات المؤسسات المستقبلية.

وهذا يعني أن المهارات والعلوم البشري و إعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة و المعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى ادائه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه و قدراته لمواكبة التطورات الحديثة، ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تغييرات

البيئة الداخلية والخارجية من مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التقنية وغيرها، ولضمان نتائج التدريب فلا بد من تحديد احتياجات أربعة عناصر آلية بحيث تكون هذه الاحتياجات للعناصر الأربعة متلائمة :

1. تحديد احتياجات المنظمة.
2. تحديد احتياجات الجماعات
3. تحديد احتياجات الموظف
4. تحديد احتياجات الوظيفة أو طبيعة العمل نفسه حيث يتم على ضوء التناسب والتوافق بين هذه الاحتياجات تصميم البرامج التدريبية

تهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى تحسين الأداء الروتيني للموظفين، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وضمان استمرارية العمل اليومي بكفاءة. في المقابل، تسعى البرامج التدريبية الإبداعية إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء، من خلال تبني استراتيجيات جديدة، وإعادة تصور بيئات العمل، وتطوير أدوات وأساليب تتماشى مع التوجهات الحديثة والتغيرات التنظيمية. إن المنظمات الطامحة إلى التميز والاستدامة تدرك أهمية توفير بيئة داعمة للإبداع، حيث تتيح للموظفين إمكانية التواصل الفعال، وتعزز مناخ التعاون، وتحد من التعقيدات البيروقراطية التي قد تعيق الابتكار.

لا يتحقق الإبداع الإداري بشكل تلقائي، بل يحتاج إلى تحفيز مستمر وتطوير من خلال التدريب الفعال الذي يمكن أن يتم داخل المنظمة أو عبر مراكز تدريب متخصصة. تتوفر العديد من الأساليب التدريبية التي تستهدف تعزيز التفكير الإبداعي وتنمية القدرات الابتكارية لدى الموظفين، حيث يؤدي الاستثمار في التدريب إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرة العاملين على إيجاد حلول مبتكرة، وتحسين طرق العمل بما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة.

المهارات الفردية

يُعد تنوع المهارات من العوامل الجوهرية التي تعزز من الإبداع الإداري، حيث يمكن الموظفين من تبني أساليب مختلفة لحل المشكلات وتنفيذ المهام بأسلوب مبتكر. تتيح المهارات المتعددة للأفراد القدرة على التفكير بمرونة، مما يمكنهم من استكشاف حلول جديدة وبدائل أكثر فاعلية وكفاءة.

تشير الدراسات إلى أن الأداء الإبداعي يتطلب أكثر من مجرد موهبة طبيعية أو معرفة متخصصة، إذ يعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عناصر رئيسية:

- الحافز الداخلي لإنجاز المهام.
- المهارات التخصصية المرتبطة بالمجال الوظيفي.
- المهارات المرتبطة بالتفكير الإبداعي.

يُعتبر الحافز الداخلي عاملاً أساسياً في تعزيز الإبداع، حيث يسعى الأفراد المبدعون إلى تحقيق أهدافهم من خلال الاستمتاع بعملية الإنجاز، وتحقيق الذات، والشعور بالرضا عن أدائهم. كذلك، يمكن تطوير الدوافع الداخلية من خلال تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم، وتوفير بيئة داعمة تساعدهم على الابتكار. وعلى الرغم من أن الدوافع الداخلية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الإبداع، إلا أن العوامل الخارجية مثل وضوح الأهداف، ونظام المكافآت، والتحديات المهنية، تساهم أيضاً في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

دور القيادة في تحفيز الإبداع

تلعب القيادات الإدارية دوراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة تدعم الإبداع وتعزز التفكير الابتكاري لدى الموظفين. يمكن للمديرين المساهمة في هذا المجال من خلال:

- وضع أهداف واضحة وتحديد الأدوار بدقة.
- تشجيع التواصل الفعال وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
- توفير الموارد والأدوات اللازمة التي تساعد على تنفيذ الأفكار الإبداعية. (عنان الجعبري، 2009، ص

(49 - 50)

الحوافز وبناء الثقة

أولاً: الحوافز

تُعد الحوافز أحد العوامل الرئيسية التي تحفز الأفراد على تقديم أداء متميز وتشجعهم على تبني أساليب إبداعية في العمل. فهي لا تقتصر فقط على المكافآت المادية، بل تمتد إلى الحوافز المعنوية التي تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الدافعية وتحفيز الموظفين على تحقيق إنجازات نوعية تساهم في تطوير بيئة العمل.

يسهم نظام الحوافز الفعال في تعزيز الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يدفعهم إلى المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل، وتقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وفي المقابل، فإن غياب الحوافز المناسبة يؤدي إلى تثبيط روح المبادرة، ويقلل من حماس الموظفين للمساهمة في تطوير العمل، مما قد يكون عائقاً أمام تحقيق الإبداع الإداري.

لذا، فإن توفير بيئة عمل داعمة للإبداع تتطلب نظام حوافز متوازن يجمع بين المكافآت المادية والتقدير المعنوي، بما يضمن استمرارية الأداء الإبداعي، ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (هيجان، 1999).

ومن أكثر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينيات من القرن الماضي التحول نحو العمل الجماعي وتشجيعه والتركيز عليه، بالتالي التعبير في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظفين، فأنظمة المكان التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق مع أهداف فرق العمل الجماعي وهيكلها التنظيمي، ذلك أن العمل الجماعي يركز في أساسياته على التعاون، وأنظمة المكافأة والحرير الفردية تركز على الانجاز الفردي مما يدفع الموظفين على حجب المعلومات عن بعضهم البعض وإلى مقاطعة الزملاء، وعدم مساعدتهم نهائياً في انجاز أعمالهم.

وهذه الآثار الجانبية الحوافر التقليدية الفردية أدت الى التحول نحو نظام الحوافز الجماعي، بالتالي فإنه من الممكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما يحققه الفريق من إنجازات تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية. (العاظمي، 2006).

ثانيًا: بناء الثقة

منح المنظمة الثقة لموظفيها تعتبر رافدا مهما تستطيع من خلاله المنظمة أن تضمن قيام الموظف بالعمل بجهد وتفاني عالين حتى يكون أهلا للثقة التي منحتها إياها المنظمة، وتعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، باعتبارها عاملا أساسيا من عوامل الإدارة الناجحة، فالموظفون الذين يشعرون بأن رئيسهم المباشر في العمل يسعى لمصلحتهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للمنظمة يكونوا متحفزين أكثر للعمل. وتفسر الثقة في محيط عمل المنظمة بأنها عبارة عن منح الصلاحية والتفويض للعاملين أو الموظفين ضمن إطار مهامهم ونشاطاتهم، وهذا بطبيعة الحال سيساعد على إيجاد

المناخ الملائم الذي يقود إلى رفع الروح المعنوية للمروسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

ولما كانت الحوافز كما ذكر سابقا مرتبطة بمكافئة الأداء الإبداعي الذي يقود إلى حل إبداعي لمشكلة ما داخل المنظمة فإن الإفراط في مستوى المكافأة قد يمثل احد معوقات الإبداع، أي انه كلما كان هناك مشكلة معينة تواجه المنظمة وتحتاج إلى حلول إبداعية فإن الأفراد أو الموظفين باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم من خلال مكافآت وحوافز معتدلة وذلك مقارنة بالحوافز والمكافآت المرتفعة أو المبالغ فيها والتي تقود إلى نتائج عكسية كالخوف أو القلق من فقدان المكافآت المجزية في حال عدم انجاز ما هو مطلوب فينصب فكر الموظف في المحافظة على مستوى المكافأة المرتفع أكثر من اهتمامه بالوصول إلى الحل الإبداعي. حيث أن منح الثقة للموظفين يعتبر احد أهم الحوافز المعنوية والتي أحيانا يكون لها أثرها الايجابي البالغ الذي قد يكون تأثيره أقوى من الحوافز والمكافآت المادية، مما يقود إلى أن منح وخلق الثقة لدى الموظفين مما يشمله من تفويض السلطة في اتخاذ القرار المرتبط بطبيعة نشاط الموظف المعني ومنح الصلاحيات له الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتوليد القدرة على الإبداع للوصول إلى الأداء الإبداعي الذي يعمل على الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام. (عنان الجعبري، 2009، ص 52، ص 53)

البناء التنظيمي و نمط القيادة

أولاً: البناء التنظيمي

يُعدُّ البناء التنظيمي أحد المحاور الأساسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين، حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة وثيقة بين الإبداع وحرية الموظف في تحديد أسلوب إنجاز مهامه، والتعامل مع المشكلات التي يواجهها. فكلما تمتع الموظف بمساحة من الحرية في اتخاذ قراراته، وقلَّت القيود الزمنية التي تعيق تفكيره، زادت قدرته على تطوير حلول إبداعية تعزز الأداء المؤسسي. كما أن توفير بيئة عمل مرنة تمنح الموظف الوقت الكافي للتفكير العميق في التحديات التي يواجهها، يساهم في تحفيز الابتكار وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. (عبيد، 2008)

تتميز المؤسسات التي تشجع الإبداع بتبني قيم تنظيمية تحفّز التفكير الابتكاري، وتعزز ثقافة التغيير بدلاً من مقاومته. كما أنها توفر بيئة داعمة لتجريب الأفكار الجديدة، وتحفّز روح المبادرة من خلال إتاحة الفرص لاستكشاف الحلول المبتكرة، وتحمل نتائج الفشل كجزء من عملية التطوير المستمر. وتتبنى هذه المؤسسات هيكلًا إداريًا مرناً

يميل إلى اللامركزية، ويعتمد على تبادل الآراء، وتعزيز أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يُشجّع الموظفين على التفكير النقدي والتعبير عن أفكارهم دون خوف من الرفض أو التهميش.

في المقابل، فإن البيئات التنظيمية التي تفتقر إلى ثقافة الابتكار وتميل إلى مقاومة التغيير، غالبًا ما تعيق الإبداع من خلال فرض إجراءات صارمة، واعتماد أسلوب إداري متسلط يحدّ من استقلالية الموظفين. وتؤدي هذه البيئة إلى تقويض ثقة الأفراد بأنفسهم، وانخفاض روح المبادرة لديهم، مما يقلل من قدرتهم على إيجاد حلول جديدة ويضعف إنتاجيتهم. لذلك، فإن بناء تنظيم إداري يدعم الإبداع يتطلب تعزيز المرونة، وفتح قنوات اتصال فاعلة، وتشجيع ثقافة التعاون والمساءلة، مما يساعد المؤسسات على تحقيق التميز والتطور المستمر. (عنان الجعبري، 2009، ص55 – 56)

ثانيًا: نمط القيادة

نظرًا لأن الإبداع يُعد أداة أساسية تُمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، فإنه يوفر حلولًا مبتكرة لمعالجة المشكلات التي قد تعترض طريقها. لذلك، يتعين على المؤسسات، بمختلف أنشطتها وأشكالها، أن تعيد النظر في اعتمادها على الأساليب التقليدية القائمة على التجربة والخطأ، وأن تتبنى النهج الإبداعي كوسيلة فعالة لحل المشكلات وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

وفي هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دورًا جوهريًا في تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل، حيث يمتلك القادة القدرة على التأثير في موظفيهم من خلال سلطاتهم الإدارية، ومناصبهم الرسمية، وتفاعلهم المباشر والمستمر معهم. ومن خلال هذا التأثير، يحدد القادة أدوار الموظفين، ويوجهون سلوكياتهم، ويشجعونهم على تبني أساليب عمل أكثر إبداعًا، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودفع عجلة التطوير داخل المنظمة. (عنان الجعبري، 2009، ص 57 – 58).

الفصل الخامس

منهجية الدراسة واختبارات الفروض

- منهجية الدراسة
- التحليل
- اختبار الفروض
- النتائج

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة وتحليل تأثير الإبداع الإداري على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتحليل البيانات الميدانية، وصولاً إلى استنتاجات تدعم فرضيات البحث المطروحة.

منهج البحث وتصميمه

يرتكز البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة وتحليلها وفقاً للبيانات المتاحة، مع التركيز على دور الإبداع الإداري في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية. كما يعتمد البحث على مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل وجهات نظر الموظفين والمديرين حول مدى تطبيق الممارسات الإبداعية في بيئات العمل المختلفة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في مختلف المؤسسات السعودية، سواء في القطاعين الحكومي أو الخاص، نظراً لدور الإبداع الإداري في تحسين بيئة العمل في كلا القطاعين. ولضمان تمثيل متنوع وشامل، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 موظف ومدير من إدارات ومستويات وظيفية مختلفة، مما يتيح تنوعاً في الاستجابات ويعكس واقع الممارسات الإبداعية في بيئات العمل.

أدوات البحث

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني يتضمن ثلاثة محاور رئيسية، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي (5-1) لقياس مستوى الاتفاق مع العبارات المطروحة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:

- مدى تأثير الإبداع الإداري على بيئة العمل.
- أثر الإبداع الإداري على الإنتاجية والأداء الوظيفي.
- دور القيادة الإدارية في تعزيز الابتكار المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات شبه مُهيكلّة مع عدد من القادة الإداريين في بعض المؤسسات، لاستكشاف آرائهم حول التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الإبداع الإداري.

طرق تحليل البيانات

- تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج Excel ، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية، ومنها:
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور، مما يساعد في قياس الاتجاه العام لآراء المشاركين.
- تحليل التوزيع التكراري للاستجابات، لتحديد مدى انتشار الرأي العام حول تأثير الإبداع الإداري.
- استخدام الرسوم البيانية لعرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم.

فرضية البحث

الفرضية الرئيسية:

"للإبداع الإداري تأثير إيجابي على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، حيث يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا الموظفين، مما يرفع من كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية".

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل.
- يسهم الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- تؤثر القيادة الإدارية الداعمة للإبداع بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل المبتكرة.

عينة الدراسة:

قمت بإعداد الاستبيان وتحليل البيانات لعينة افتراضية من 100 مشارك، وتم استخراج النتائج الإحصائية، التي تشمل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والعليا لكل سؤال في الاستبيان.

اختبارات الفروض

جدول مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذا البحث يتيح للمشاركين تقييم مدى اتفاقهم مع العبارات المطروحة في

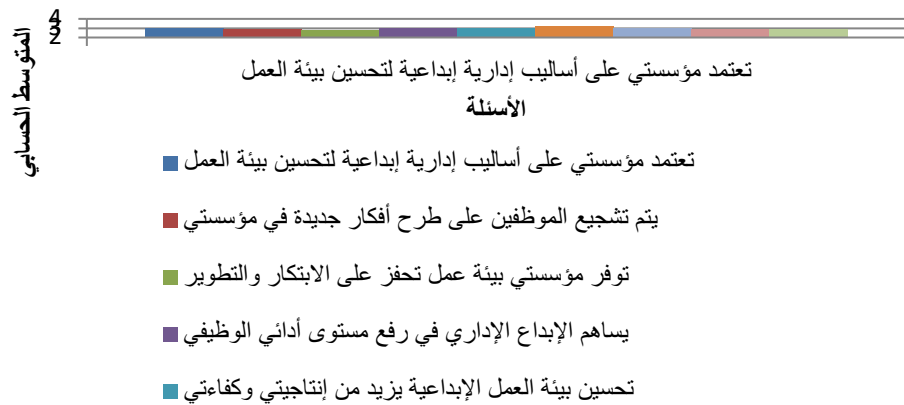
الاستبيان وفقاً للدرجات التالية:

الرقم	مستوى الاتفاق	التقييم الرقمي
1	لا أوافق بشدة	1
2	لا أوافق	2
3	محايد	3
4	أوافق	4
5	أوافق بشدة	5

التحليل

الأبعاد	Mean	Std Dev	Min	Max
تعتمد مؤسستي على أساليب إدارية إبداعية لتحسين بيئة العمل	3.07	1.401694501	1	5
يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة في مؤسستي	2.93	1.437274356	1	5
توفر مؤسستي بيئة عمل تحفز على الابتكار والتطوير	2.86	1.370836212	1	5
يساهم الإبداع الإداري في رفع مستوى أدائي الوظيفي	2.98	1.456299448	1	5
تحسين بيئة العمل الإبداعية يزيد من إنتاجيتي وكفاءتي	3.01	1.480479038	1	5
تطبيق أفكار جديدة يساعد في تطوير أساليب العمل وتقليل الوقت الضائع	3.26	1.474497004	1	5
يحرص القادة في مؤسستي على تحفيز الموظفين لتقديم أفكار إبداعية	2.98	1.517440695	1	5
تدعم الإدارة العليا في مؤسستي التجارب الإبداعية والتطوير المستمر	2.91	1.386041526	1	5
توفر القيادة بيئة عمل مرنة تسمح بحرية التفكير والابتكار	2.91	1.407734766	1	5

متوسط استجابات المشاركين لكل سؤال



مناقشة النتائج

بعد تحليل نتائج الاستبيان لعينة مكونة من 100 مشارك في المؤسسات السعودية، تبينت مجموعة من النتائج المهمة التي تبرز مدى تأثير الإبداع الإداري على بيئة العمل، الأداء الوظيفي، ودور القيادة في تعزيز الإبداع .

فيما يلي تحليل تفصيلي للنتائج وفقاً للمحاور الثلاثة الأساسية:

المحور الأول: تأثير الإبداع الإداري على بيئة العمل

النتائج:

- أظهرت البيانات أن متوسط التقييم لاستجابات المشاركين حول تطبيق الإبداع الإداري في بيئة العمل بلغ (3.07/5)، مما يشير إلى مستوى متوسط من تبني الممارسات الإبداعية.
- كانت هناك تفاوتات في الآراء، حيث أبدى بعض المشاركين موافقتهم على أن مؤسساتهم تدعم الابتكار، بينما رأى آخرون أن الإبداع ليس جزءاً أساسياً من ثقافة العمل.

التفسير:

- هذا يشير إلى أن بعض المؤسسات السعودية بدأت بتبني ممارسات إبداعية، لكن لا يزال هناك مجال للتحسين، خاصة فيما يتعلق بتوفير بيئة تنظيمية مرنة تعزز الأفكار المبتكرة.
- قد تكون بعض العوامل التنظيمية، مثل المركزية الإدارية والبيروقراطية، عائقاً أمام تطبيق الإبداع بشكل فعال.

المحور الثاني: تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي والإنتاجية

النتائج:

- بلغ متوسط تقييم تأثير الإبداع الإداري على الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي (3.01/5)، مما يشير إلى وجود إدراك عام بأن الإبداع يمكن أن يحسن كفاءة العمل لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة التأثير الكبير في كل المؤسسات.
- تقييم بعض الأسئلة المرتبطة بالإنتاجية كان أقل من المتوقع، مما قد يدل على أن الموظفين بحاجة إلى المزيد من الأدوات والموارد لتطبيق أفكارهم الإبداعية بفعالية.

التفسير:

- هذا يوضح أن الإبداع الإداري لا يزال في مراحله الأولية في العديد من المؤسسات، وربما يكون نقص التدريب والموارد الداعمة من العوامل التي تحد من تأثيره على تحسين الإنتاجية.

- تحتاج المؤسسات إلى تعزيز ثقافة الابتكار من خلال توفير برامج تدريبية، دعم مالي، ومساحات عمل محفزة تتيح للموظفين تطبيق أفكارهم بسهولة.

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع

النتائج:

- أظهرت البيانات أن دور القيادة الإدارية في دعم الإبداع حصل على متوسط تقييم (2.93/5)، وهو الأدنى بين المحاور الثلاثة، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد أساليب قيادة تقليدية لا تشجع التفكير الإبداعي.
- أكثر المشكلات شيوعاً كانت عدم تشجيع القادة لمشاركة الأفكار، وضعف آليات دعم الابتكار، وغياب الحوافز للمبدعين.

التفسير:

- الإدارة التقليدية والمركزية العالية قد تكون من الأسباب التي تحد من قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم الإبداعية بحرية.
- تحتاج المؤسسات إلى تمكين القادة الإداريين ليكونوا محفزين للابتكار، عبر إعادة هيكلة أساليب الإدارة، وتشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

نتائج البحث

- استنادًا إلى التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان، والربط بين الإبداع الإداري وأثره على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، توصل البحث إلى النتائج التالية:
- الإبداع الإداري يساهم في تحسين بيئة العمل، لكنه لا يزال يواجه بعض المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحد من تطبيقه بشكل فعال في العديد من المؤسسات السعودية.
- هناك علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت البيانات أن الموظفين الذين يعملون في بيئات إدارية إبداعية لديهم كفاءة أعلى واستعداد أكبر لتقديم حلول ابتكارية.
- القيادة الإدارية لها تأثير قوي على تحفيز الإبداع، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعتمد نظامًا إدارية تقليدية تحد من حرية الموظفين في التعبير عن أفكارهم، مما يعيق تبني الابتكار بشكل كامل.
- بيئات العمل المبتكرة توفر فرصًا لتطوير المهارات الوظيفية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة الإبداع من خلال التدريب المستمر، وتوفير الموارد، وتشجيع الموظفين على التجريب والابتكار.
- رغم إدراك أهمية الإبداع الإداري، إلا أن ضعف الحوافز (المادية والمعنوية) لا يزال يشكل عائقًا أمام الموظفين لتقديم أفكار إبداعية، مما يقلل من تأثير الإبداع على الأداء المؤسسي.
- المرونة التنظيمية والاستقلالية في اتخاذ القرارات ترتبط إيجابيًا بزيادة الابتكار، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمنح موظفيها حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار لديها مستويات أعلى من الإبداع والإنتاجية.

الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة الإبداع الإداري وأثره الإيجابي على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات الإبداعية، والإنتاجية، ورضا الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دوراً أساسياً في تطوير بيئة العمل وزيادة كفاءة المؤسسات، لكنه يواجه تحديات مثل البيروقراطية، وغياب الحوافز، وضعف دعم القيادة الإدارية.

ولتحقيق تحول حقيقي نحو بيئة عمل إبداعية، يجب على المؤسسات السعودية تبني سياسات تحفيزية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير أنظمة قيادية مرنة تشجع الإبداع. إن تحقيق بيئة عمل مبتكرة لا يقتصر فقط على تطوير السياسات، بل يتطلب تغييراً جذرياً في الثقافة المؤسسية لتصبح أكثر استجابة للأفكار الجديدة وداعمة لموظفيها في تحقيق الإبداع الإداري.

التوصيات

- ✓ استناداً إلى نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحفيز الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل في المؤسسات السعودية:
- ✓ تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات من خلال تبني سياسات مرنة تمنح الموظفين حرية التفكير واتخاذ القرارات، وتقليل البيروقراطية التي تعيق الإبداع.
- ✓ إعادة هيكلة أساليب القيادة الإدارية بحيث تصبح أكثر تحفيزاً للابتكار، عبر توفير بيئة عمل تتسم بالدعم والتقدير للأفكار الجديدة.
- ✓ تطوير أنظمة الحوافز التي تشمل حوافز مادية (مكافآت مالية) ومعنوية (التقدير، الترقية، شهادات التميز) لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار إبداعية.
- ✓ الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، بحيث يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات التنظيمية، مما يعزز قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة.
- ✓ تفعيل أنظمة الاقتراحات والتطوير المستمر، بحيث يتم إشراك الموظفين في صنع القرار، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة من خلال منصات داخلية للنقاش، أو فرق عمل ابتكارية.
- ✓ تحسين بيئة العمل المادية والتكنولوجية، من خلال توفير أدوات تساعد الموظفين على تطبيق الأفكار الإبداعية، مثل المساحات التشاركية، والبرامج التكنولوجية الذكية التي تدعم الابتكار المؤسسي.
- ✓ تعزيز المرونة التنظيمية بحيث يتم تقليل التعقيدات الإدارية التي تعيق الإبداع، وزيادة قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ قرارات سريعة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.
- ✓ قياس وتقييم أداء الإبداع الإداري بشكل دوري، من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتابع تأثير الممارسات الإبداعية على تحسين الإنتاجية ورضا الموظفين.

المراجع

المراجع

1. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
2. جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. كفاية محمد عبد الله ، إدارة الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
4. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر . 2012 .
6. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، 2013
7. HERMAN AGUIRIS، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون عمان، الأردن، 2011 .
8. قائمة المجلات والملتقيات
9. . بركان أسماء و جليد نور الدين، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، المركز الجامعي مرسلتي عبد الله مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 02 العدد 17 الجزائر، 2017.
10. . حليلو نبيل، الابداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة ، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، الجزائر ، ماي 2015 .
11. . خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 02 ، العدد 17 ، الجزائر ، 2017
12. . سعال سومية ، الإبداع الإداري الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" مجلة التراث ، المجلد 1 ، العدد 29 ، الجزائر، ديسمبر 2018
13. علوم الباتول و مجبري سليمة، الإبداع الإداري و اليات تطويره ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة الجلفة، العدد 13، الجزائر 2013
14. . مها عثمان الزامل واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الاداريات العاملين فيها، المجلة التربوية، العدد 48، افريل 2017

15. مؤيد الساعدي و اخرون دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة القادسية

للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 4 جامعة كربلاء الكوفة 2013

16. قائمة المذكرات و الاطروحات

17.. خليل ماجد خليل مطر، دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع لدى الموظفين الإداريين،

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة تخصص إدارة اعمال الجامعة الإسلامية

غزة، فلسطين 2018.

18. علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرمية الأردنية، رسالة

مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، تخصص إدارة

الاعمال، قسم إدارة اعمال جامعة ال البيت، الأردن، 2013.

19. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم

الاقتصادية، تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006

20. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية

بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

اعمال، كلية الأعمال تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط،

الأردن، 2011

21. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية

الفلسطينية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،

تخصص إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

22. سعيد سمير أبو جليدة، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في

شركات الاتصالات الليبية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاعمال، تخصص

إدارة الاعمال، قسم الاعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018

23. محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"،

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط، 2014، الأردن.