

## عنوان المشروع

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق على مكتبة جرير في مكة

The Impact of the Work Environment on Achieving  
Administrative Creativity: A Case Study of Jarir  
Bookstore in Makkah

أسم الطالبة

حفصة إبراهيم صالح

الرقم الجامعي

2021204812

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2024 - الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

إلى والدَيَّ العزيزين

لقد كنتما سنداً ودعماً لي طوال مشواري العلمي والبحثي، وإليكما أهدي هذا البحث الذي أنجزته بفضل الله تعالى

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وأسهم في إتمام هذا العمل، من باحثين وأساتذة ومشرفين وغيرهم ممن بذلوا الجهد والمساعدة، فلكم مني كل التقدير والعرفان

أسأل الله العليّ القدير أن ينفع بهذا البحث الإسلام والمسلمين، وأن يجعله في ميزان حسناتكم جميعاً

وفي الختام، الحمد لله رب العالمين

## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل الباحثين والطلاب العلميين الذين سبقوني في هذا المجال لقد استفدت كثيراً من أبحاثكم وإنجازاتكم، والتي شكلت الأساس المعرفي القيم الذي ساعدني على تطوير مشروعي البحثي الخاص

وإلى جانب شكري وامتناني للباحثين أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي وسندي الذي كان لهم الفضل الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة بعد الله، أشكركم من قلبي على كل ما قدمتموه لي وإن وجودكم بجانبني كان سنداً قوياً ودافعاً لي لمواصلة مسيرتي العلمية والبحثية وسأبقى إلى الأبد ممتنة لكم وأدعو الله أن يجزيكم خير الجزاء

تقبلوا خالص شكري وتقديري

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| 5  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                      |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                    |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 14 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 15 | 2.1. المقدمة: .....                                   |
| 16 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 24 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 34 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 36 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 38 | قائمة المراجع.....                                    |

### جدول الاشكال

| الصفحة | العنوان                                                        | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| ١١     | نموذج البحث<br>المصدر: الطالب                                  | 1         |
| ١٢     | ملخص منهجية البحث<br>المصدر: الطالب                            | 2         |
| ١٩     | بيئة العمل<br>المصدر: البرغلي ٢٠١٥                             | 3         |
| ٣٢     | مستويات الإبداع الإداري<br>في المنظمات<br>المصدر: الهديفي ٢٠٢٢ | 4         |

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة:

إن ما نشهده اليوم من تطورات تكنولوجية متسارعة وتغيرات اقتصادية وثقافية واجتماعية وما أحدثته العولمة حتمت على المجتمعات والمؤسسات التعامل معها والاستجابة لها بأساليب إبداعية، وذلك لا يكتمل دون وجود بيئة عمل فعّالة تتوفر فيها كافة الإمكانيات التي تمكن الفرد من مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، وبتزايد في وقتنا الحاضر الاهتمام من قبل العديد من المؤسسات في موضوع بيئة العمل التي تؤثر على الموارد البشرية داخل المؤسسة. (المسلمية، 2022)

والمحور الأساسي للمؤسسات المبدعة المعاصرة هو تطوير بيئة تنظيمية تعزز الاتجاهات الإبداعية من خلال أسس فكرية وعلمية، وهذا يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تساهم في تحسين أداء الموظفين وكما يتطلب نظاماً إدارياً مرناً وغير معقد أو جامد، وبيئة تنظيمية تسودها الثقة بين الموظفين، وينتج عن ذلك تأسيس اتصال مفتوح يساعد على تدفق المعلومات وحل المشكلات، مما يؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي وأداء المؤسسة ككل. (العزاوي وآخرون، 2012)

كما يعد الإبداع الإداري من أهم المهارات التي يطمح الموظف إلى تحقيقها في بيئة العمل سعياً منه لتطوير ذاته وزيادة إنتاجيته وتعزيز دوره الحيوي في المؤسسة، وكما أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي دائماً تبحث عن مكان لها لتكون في الصدارة ولتكون قادرة على المنافسة، فالمنظمات المميزة هي التي تكون لديها المقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد بشكل دائم، كما إن إدارتها تكون قادرة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين في بيئة العمل وإخراج ما لديهم من طاقات إبداعية، والاستفادة من المواهب والقدرات التي يمتلكونها. (المسلمية، 2022)

ولتعزيز الإبداع الإداري من الضروري توفير بيئة عمل صحية وملائمة تشجع الإبداع والمبدعين، كما يعتبر العنصر البشري الشريان الحيوي للمؤسسة، فهو المسؤول عن إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة، لذلك تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل تطور الإبداع والتميز، وتُمكن الأفراد من إبراز قدراتهم الإبداعية والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العمل الجماعي ضمن فرق العمل، مما يساعد على استحداث أفكار جديدة وفريدة. (زعلاني وآخرون، 2023)

والجدير بالذكر أن معظم المؤسسات اهتمت بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح، وهذا ما يؤكد من أنه في ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المؤسسات أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، وبخاصة في العالم العربي الذي يشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن التي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها لا سيما وأن للتمكين الإداري دوراً في تعزيز الإبداع الإداري من حيث تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وكذلك تنوع الخبرات، وهذا ما ينعكس بالنتيجة النهائية على الأداء والإبداع الإداري. (الهاجري، 2011)

كما أن الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً ويعد أحد أهم الوسائل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات سعياً للتقدم والتطور في عصر أصبح الإبداع فيه ضرورة ملحة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة. (المدني، 2019)

وهناك العديد من الأمور التي تقوم المؤسسات بالتركيز عليها لخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للأفراد العاملين كالإهتمام بالحاجات النفسية للأفراد مثل الشعور بالأهمية والراحة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتعزيز الدافعية والإبداع عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة، وكذلك تعزيز ارتباط الأفراد بالمؤسسة وزيادة قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع زملائهم واحتمالية استمرارهم في العمل بالمؤسسة على المدى الطويل وبشكل عام تهدف الشركات من خلال هذه الجهود إلى تحسين بيئة العمل بهدف تعزيز الأداء والرضا الوظيفي للأفراد العاملين لديها. (البرغلي، 2015)

ومن الضروري على المؤسسات أن تكون قادرة على توفير بيئة عمل داخلية ملائمة لكي تصبح ناجحة وتضمن استمرارها والتقدم، فالإبداع أصبح ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسات المعاصرة، لذلك نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على قدرة الإدارة العليا على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل والاستعداد لها من خلال فهم عناصر البيئة الداخلية وتأثيرها على إبداع الموظفين، ولاشك أن الدول المتقدمة تبحث اليوم عن المبتكرين في جميع مجالات المعرفة، وهي تعمل على توجيههم وتسهيل سبل عملهم وإبداعهم، وتقدم لهم الدعم والتشجيع لتمكينهم من الإبداع والاختراع والتقدم، ولذا يجب على المؤسسات بذل أقصى جهودها للاهتمام بالإبداع وتنميته. (فضل، 2011).

وبشكل عام فإن بيئة العمل تعد الوسيلة الأساسية لتحسين قدرات وأداء الموظفين وتطويرهم وزيادة كفاءتهم. (عكر، 2020)

وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من الإدارة والباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية فيه في مختلف المؤسسات الإدارية وبأنواعها كافة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، الذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار. (المدني، 2019)

وبعد استعراض ما سبق، قرر الباحث إجراء دراسة للتعرف على أثر التمكين والإبداع الإداري في تحسين بيئة العمل.

## 1.2. مشكلة الدراسة:

يُعد تعزيز البيئة المحيطة بالمؤسسات أمراً حيوياً لتطوير الإبداع الإداري لدى الموظفين، ففقدان عنصر الإبداع في بيئة العمل قد يؤدي ليس فقط إلى انخفاض الإنتاجية، بل قد يهدد بقاء المؤسسة على المدى البعيد، لذا لا يكفي أن يقوم الموظف بمهامه اليومية فقط، بل ينبغي إتاحة الفرصة له لتوظيف إبداعاته بطريقة مرنة ومحفزة، لما لذلك من أهمية في إنجاز الأعمال بكفاءة، لذا تنقسم مشكلة البحث إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

1. بعض المؤسسات لا تولي اهتماماً كافياً بالجوانب المتعلقة ببيئة العمل وتحفيز الإبداع الإداري لدى الموظفين.
2. قلة الإثراء المعرفي، فهناك نقص في المصادر والأبحاث التي تتناول بشكل شامل جوانب بيئة العمل والإبداع الإداري، وهذا ما يؤدي إلى قلة الفهم والمعرفة في هذا المجال.
3. الحاجة إلى زيادة الاهتمام والتركيز من قبل المؤسسات على بيئة العمل وتطوير الإبداع الإداري.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف الدراسات التطبيقية التي تقيس بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في المكتبات.
2. عدم وجود فهم واضح للآليات والعوامل التنظيمية التي قد تؤثر على القدرات الإبداعية للموظفين والإدارة، فهناك حاجة لدراسة هذه العوامل بشكل اكبر.
3. غياب التوصيات العملية لتصميم بيئة عمل داعمة للسلوكيات الإبداعية وتحقيق الابتكار المؤسسي، وهذا يشير إلى الحاجة لبحوث تطبيقية تقدم توصيات واضحة في هذا المجال.

### 1.3 أهمية الدراسة

لقد توجهت العديد من المؤسسات في الوقت الحالي إلى التركيز على تنمية الإبداع الإداري لدى الكادر البشري لديها والذي أصبح يشغل حيزا كبيرا في تعزيز وبقاء المؤسسات أكثر من أي شيء آخر، ولاشك أننا نشهد اليوم مؤسسات عالمية تسعى الى أن تصل إلى الميزة التنافسية بالدرجة الأولى، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين النظري والتطبيقي:

#### 1.3.1 على المستوى النظري:

1. التشجيع على البحث والدراسة عن موضوع بيئة العمل والإبداع الإداري، وحث الباحثين والمهتمين على إجراء هذا النوع من الأبحاث.
2. تعزيز معارف ومعلومات الباحث، وتعميق فهمه والاهتمام بجوانب بيئة العمل والإبداع الإداري.
3. تسليط الضوء على أهمية تركيز المؤسسات على بيئة العمل وتطوير الإبداع الإداري.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- 1- إجراء استقصاء شامل لفهم الأهمية البالغة التي تمثلها بيئات العمل، بمختلف أبعادها في تعزيز الجانب الإبداعي لدى الموظفين.

٢. توفير قاعدة بيانات قيمة يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في سبيل تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها.
2. حث المنظمات والمؤسسات على الاهتمام الوافر بالإبداع الإداري وبيئة العمل، نظراً للأهمية الحاسمة التي يمثلانها في تحسين جودة العمل وتطويره، وكذلك في تسريع إنجاز المهام الخاصة بالموظفين.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

- ما هي أهم العوامل البيئية التي تشجع على الإبداع الإداري؟
- كيف يمكن للقيادة التنظيمية تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع؟
- ما هي التحديات البيئية التي قد تواجه المؤسسات في تطوير بيئة عمل مبدعة؟
- ما هي الممارسات والسياسات الفعالة التي تساعد في تعزيز الإبداع الإداري على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة ككل؟
- كيف يمكن قياس وتقييم مستوى الإبداع الإداري في بيئة العمل وربطه بالأداء التنظيمي؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

**الأهداف الفرعية:**

- تحديد أهم العوامل البيئية التي تشجع على الإبداع الإداري.
- تقييم إمكانية القيادة التنظيمية بتهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع.
- تحليل أهم التحديات البيئية التي قد تواجه المؤسسات في تطوير بيئة عمل مبدعة.
- تحديد الممارسات والسياسات الفعالة التي تساعد في تعزيز الإبداع الإداري على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة ككل.

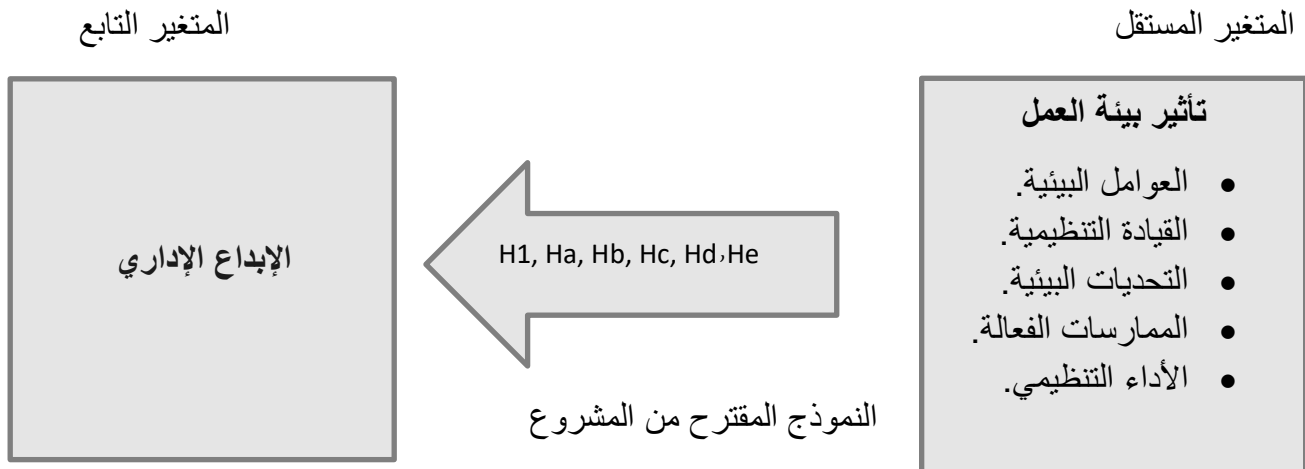
- تقييم وقياس مستوى الإبداع الإداري في بيئة العمل وربطه بالأداء التنظيمي.

## 1.6 فرضيات الدراسة

- H1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإداري.
- Ha- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية والإبداع الإداري في مكتبة جرير بمكة.
- Hb- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وبيئة العمل الداعمة للإبداع في مكتبة جرير بمكة.
- Hc- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات البيئية التي قد تواجه المؤسسات وبين تطوير بيئة عمل مبدعة في مكتبة جرير بمكة.
- Hd- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الفعالة التي تساعد في تعزيز الإبداع الإداري وبين بيئة العمل في مكتبة جرير بمكة.
- He- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري في بيئة العمل وبين الأداء التنظيمي في مكتبة جرير بمكة.

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



المصدر: الطالب

## 1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

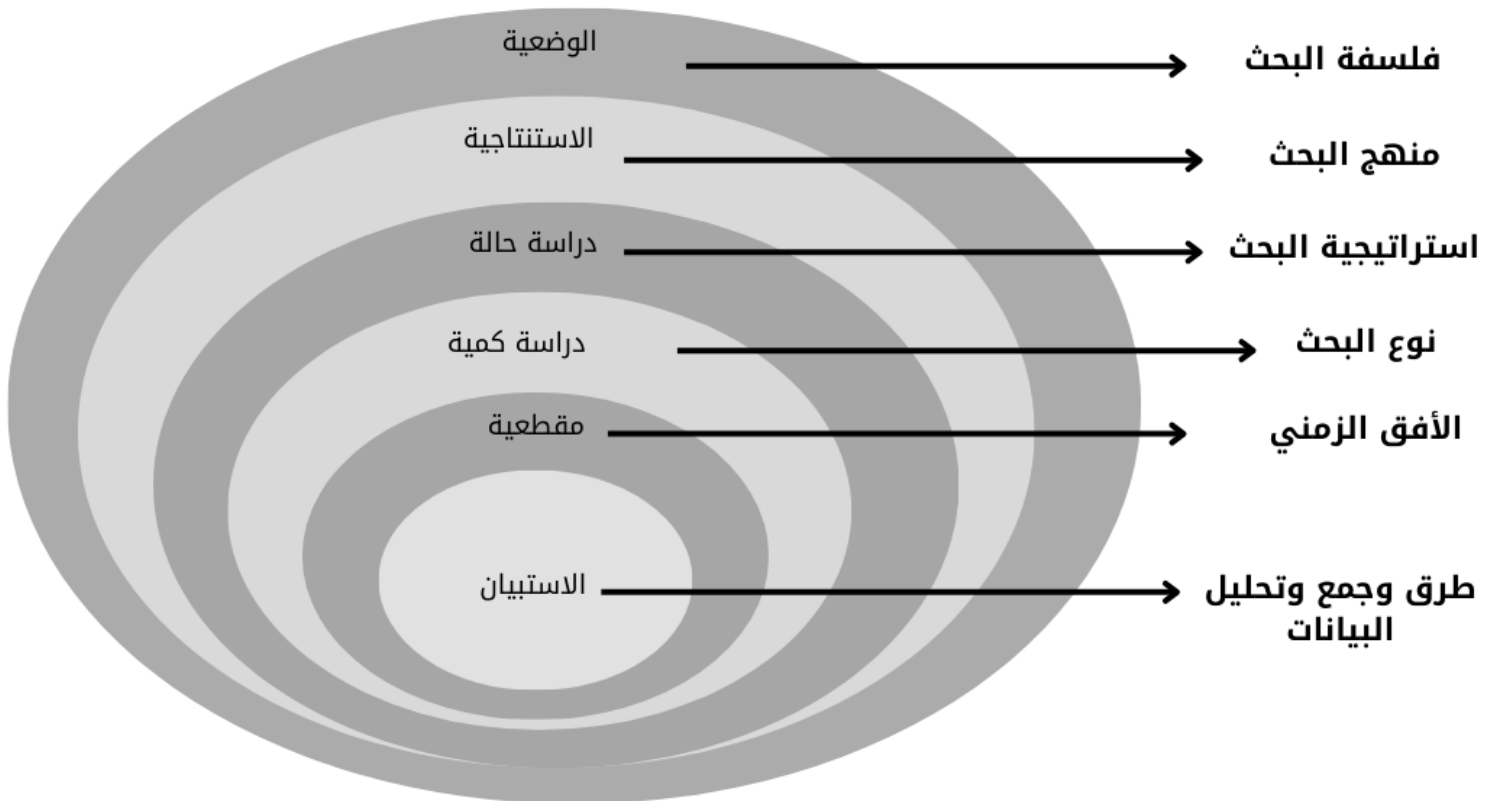
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب (2024)

## 1.9 الدراسة الميدانية

البحث في تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري للموظفين يُعد أمرًا بالغ الأهمية، وتتسم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري بالأهمية البالغة مما يستدعي المزيد من البحث والدراسة في هذا الموضوع، لذلك سيتم إجراء دراسة ميدانية لاستكشاف بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مكتبة جرير في مدينة مكة المكرمة، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، سيتم فهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل وكيفية تأثيرها على تحقيق الإبداع الإداري.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.3 المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل كيفية تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، من خلال تطبيق ذلك على نموذج مكتبة جرير في مدينة مكة المكرمة. يسعى البحث إلى فهم العوامل المختلفة في بيئة العمل التي قد تعزز أو تعوق الإبداع الإداري داخل المؤسسة، وذلك عن طريق دراسة متعمقة لبيئة العمل في مكتبة جرير، مع التركيز على العناصر التي تسهم في تحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي في أداء مهامهم. يهدف البحث أيضاً إلى تحديد مدى فعالية البيئة الحالية في دعم وتطوير الإبداع الإداري، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تحسينات أو تغييرات في البيئة التنظيمية لتحقيق أقصى استفادة من القدرات الإبداعية لدى العاملين.

وتعتبر بيئة العمل داخل المؤسسة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الإبداع الإداري وتتكون هذه البيئة التنظيمية من مجموعة من المتغيرات والأحداث التي تتفاعل مع بعضها البعض ضمن إطار محدد وهذه البيئة تتشكل من خلال عدة عوامل مختلفة وتشمل السياسات الداخلية للمؤسسة والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى علاقات العمل بين الأفراد، وما يميز البيئة التنظيمية هو أن الإدارة المسؤولة تمتلك القدرة على التحكم بهذه المتغيرات بصورة مباشرة وحاسمة وهذا التحكم يمكن للإدارة من توجيه بيئة العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتختلف بيئة العمل من مؤسسة إلى أخرى حيث تتأثر بطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبيئة العمل ليست مجرد مكان فيزيائي يتواجد فيه الأفراد لأداء مهامهم الوظيفية مقابل الحصول على دخل مادي بل هي مفهوم أوسع يشمل العلاقات الإنسانية والقيم المشتركة وطرق التواصل بين العاملين وهذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى فعالية بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري. ودور المدير العام في هذه البيئة يعتبر محورياً إذ يمتلك القدرة على التأثير المباشر على أداء الموظفين من خلال أسلوب إدارته وتعاملاته اليومية معهم ويمكن لهذا التأثير أن يتجلى في كيفية توجيه الأوامر والإرشادات، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالفعالية والتحفيز من خلال تبني أساليب إدارية تتماشى مع احتياجات وتوقعات العاملين ويمكن للمدير العام أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجماعي مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل صحية ومنتجة تعزز من الإبداع الإداري داخل المؤسسة، وفي النهاية يمكن القول بأن قدرة المؤسسة على تحقيق الإبداع الإداري تعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة بيئة العمل وتنظيمها الإدارة الفعالة التي تركز على تحفيز العاملين وتوفير بيئة عمل ملائمة يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في دفع عجلة الإبداع الإداري وتحقيق النجاح المؤسسي (عكر، 2020).

وتأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري أحد العوامل الحاسمة في قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق والتميز في مجالاتها، فالمؤسسات الناجحة تسعى دائماً إلى الوصول إلى المراكز الرائدة، وفي هذا السياق تتميز المنظمات التي تحقق الريادة بقدرتها على الابتكار والتجديد والإبداع بشكل مستمر وهذه القدرة لا تنبثق عشوائياً بل هي نتاج مباشر لبيئة عمل داعمة تحفز على الابتكار وتُشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، وتلعب القيادة المتميزة دوراً مركزياً في هذا الإطار إذ تقع على عاتق القيادات الناجحة في المؤسسات مسؤولية كبيرة في توفير بيئة عمل تحفز الإبداع الإداري وهؤلاء القادة يمتلكون القدرة على دعم وتحفيز الأفراد العاملين في مؤسساتهم، ويدركون أهمية توظيف المواهب الإبداعية لدى موظفيهم وإنهم قادرون على استثمار كامل الطاقات والإمكانات البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، والإبداع الإداري لا يمكن أن يزدهر في بيئة عمل تقليدية أو مقيدة بل يحتاج إلى بيئة مرنة تدعم التجربة وتشجع على التفكير النقدي وتسمح بطرح أفكار جديدة وغير تقليدية وهنا يأتي دور القادة في تشكيل هذه البيئة وحيث يتيحون للعاملين مساحة من الحرية والمرونة، ويدعمون مبادراتهم المبتكرة مما يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والإبداع، وعندما يتم تهئية بيئة عمل محفزة للإبداع، فإن المؤسسة لا تحقق فقط الأهداف الاستراتيجية قصيرة المدى، بل تضع أيضاً أسساً متينة للابتكار الذي يضمن استمرارية النجاح وإن هذه البيئة المبتكرة تجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتساعد على الحفاظ على تفوقها على المنافسين، وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري هي علاقة تفاعلية وتكاملية حيث يؤثر كل منهما على الآخر بشكل مباشر، فالقيادات التي تركز على خلق بيئة عمل محفزة للإبداع تسهم في دفع المؤسسة نحو تحقيق التميز والريادة وضمان نجاحها واستمراريتها في عالم الأعمال المعاصر. (السلمي وآخرين، 2022)

## 2.4 المتغير المستقل (تأثير بيئة العمل)

يتناول موضوع بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على إبداع العاملين اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة لأسباب متعددة ولعل من أبرز هذه الأسباب هو أن المنظمات في العصر الحالي تواجه تحولات إستراتيجية متعددة تترافق مع تحديات قد تعيق مسيرتها نحو النجاح ولهذا السبب أصبح من الضروري للمنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار أن تكون قادرة على التكيف من خلال توفير بيئة عمل داخلية محفزة تشجع العاملين على الإبداع، وفي الواقع أصبح الإبداع ميزة تنافسية حيوية للمنظمات المعاصرة ومن ثم فإن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة فيها على قراءة الأحداث وفهم التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والاستعداد لهذه التغيرات من خلال دراسة وتحليل عناصر البيئة

الداخلية وتأثيرها على إبداع العاملين، ومن غير المشكوك فيه أن الأمم المتقدمة تبحث باستمرار عن المبتكرين في مختلف المجالات، وتعمل على توفير السبل التي تمكنهم من الابتكار والإبداع، من خلال تقديم الدعم والتشجيع اللازم لهم لتحقيق اكتشافات وتطورات جديدة، ولذلك يجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها في تعزيز ودعم الإبداع حيث أن لبيئة العمل الداخلية دورًا مهمًا في تعزيز إبداع العاملين، وهذا الدور ينعكس إيجابًا على تطوير المؤسسات مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية دراسة العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للعاملين (فضل، 2011).

### مكونات بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل عاملاً حيويًا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ورضاهم، بالإضافة إلى تأثيرها على علاقاتهم الاجتماعية وصحتهم العامة. بيئة العمل تتألف من مجموعة من العناصر التي تشمل الجوانب المادية والاجتماعية، ويتم توضيح هذه المكونات على النحو التالي:

1 **\*\*بيئة العمل المادية\*\***: تشمل هذه البيئة الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها الموظفون والتي لها تأثير مباشر على راحتهم وأدائهم وهذه الظروف تشمل عدة عوامل رئيسية مثل التهوية الجيدة، والنظافة، والإضاءة المناسبة، وكذلك التصميم المادي للمكاتب الذي يضمن سهولة الحركة والتفاعل بين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تؤثر عدد ساعات العمل وفترات الراحة على صحة الموظف البدنية والنفسية، وهذه العوامل المادية تلعب دورًا حاسمًا في الحفاظ على سلامة وصحة الموظفين داخل المنظمة، فكلما كانت هذه الظروف ملائمة، كان الموظفون أكثر استعدادًا للعمل، وأقل عرضة للأمراض والمخاطر المهنية.

2 **\*\*بيئة العمل الاجتماعية\*\***: ترتبط هذه البيئة بجودة الحياة المهنية والمناخ التنظيمي الذي يسود في المنظمة وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، بالإضافة إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ويشمل ذلك أيضًا الصراعات التنظيمية المحتملة بين العاملين وهذه الجوانب الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للعاملين، حيث يمكن أن تعزز من شعورهم بالانتماء والرضا، أو على العكس قد تساهم في زيادة التوتر والضغط النفسي إذا كانت العلاقات سلبية أو متوترة.

3 **\*\*السلامة\*\***: تشير إلى الإجراءات التي تتخذها المنظمة لحماية الموظفين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل وهذا يتضمن وضع معايير وإجراءات واضحة لضمان سلامة العاملين في بيئة العمل.

4 **\*\*الصحة\*\***: وفقًا لتعريف اللجنة المشتركة بين منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية المعنية بالصحة المهنية، فإن الصحة تشمل الحفاظ على أعلى مستوى من الصحة البدنية والعقلية والرفاه الاجتماعي للعاملين في جميع المهن. الأمراض المهنية قد تكون ناتجة عن عوامل متعددة، منها البيئة الفيزيائية العامة أو

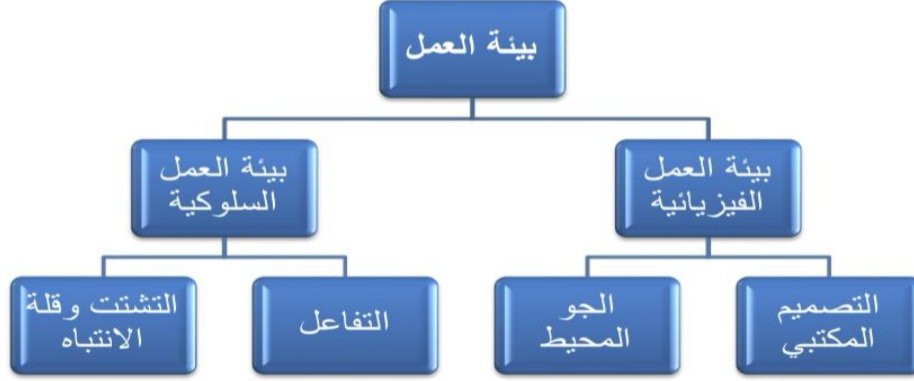
طبيعة العمل أو حتى الحالة الصحية الفردية للموظف. وتشمل التعرض المستمر للأبخرة الكيميائية الضارة أو الضغوطات النفسية الناجمة عن عبء العمل المستمر. ومن خلال هذه المكونات، يمكن للمنظمات تحسين بيئة العمل لتصبح أكثر ملاءمة وصحية مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وإبداعهم وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. (زعلاني وآخرين، 2023)

ويعرّف مفهوم بيئة العمل بشكل عام بأنه الإطار الذي يعمل فيه الأفراد والذي يتألف من مجموعة من العناصر التي تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم. يمكن تقسيم بيئة العمل إلى نوعين رئيسيين: بيئة العمل الفيزيائية وبيئة العمل السلوكية.

**\*\*بيئة العمل الفيزيائية\*\*** تشمل العناصر التي ترتبط بقدرة العاملين على الاتصال والتفاعل بشكل مادي مع بيئتهم العملية. هذه العناصر تتضمن التصميم المكاني للمكاتب والإضاءة والتهوية والأدوات والتجهيزات التي يستخدمها الموظفون وهذه البيئة الفيزيائية تؤثر على راحة العاملين وسهولة أدائهم لمهامهم.

**\*\*بيئة العمل السلوكية\*\***، من ناحية أخرى تتألف من العناصر التي تؤثر على قدرة الأفراد على التواصل فيما بينهم والأثر الذي تتركه البيئة على سلوكياتهم وشخصياتهم وتشمل هذه العناصر الثقافة التنظيمية العلاقات بين الزملاء وأسلوب القيادة وبيئة العمل السلوكية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سلوكيات الموظفين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض وكذلك في تحديد مستوى الرضا الوظيفي والانخراط في العمل. وتشير نتائج دراسة البرغلي (2015) إلى أن لعناصر بيئة العمل السلوكية تأثيراً أكبر على الإنتاجية مقارنةً ببيئة العمل الفيزيائية. وأظهرت الدراسة أن التفاعل بين الموظفين وهو أحد عناصر بيئة العمل السلوكية له الأثر الإيجابي الأكبر على الإنتاجية وبالمقابل، كان للعوامل السلبية مثل التششت وقلّة الانتباه أثر سلبي على الإنتاجية مما يبرز أهمية التركيز على تحسين بيئة العمل السلوكية لتحقيق أداء أفضل داخل المؤسسات. (البرغلي، 2015)

### شكل (3) بيئة العمل



المصدر: البرغلي، 2015

وتلعب بيئة العمل دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث تسهم في قدرتها على التكيف مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة في البيئة المعاصرة، بيئة العمل ليست مجرد عامل دعم، بل هي عنصر محوري يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي.

أولاً: تلعب بيئة العمل دورًا مهمًا في عملية التطوير المؤسسي، حيث يمكن اعتبارها مؤشرًا لقياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة ورضا العاملين يعتبر عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسة ونجاحها، حيث أن العاملين الراضين يميلون إلى تقديم أداء أفضل والمساهمة بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعمل بيئة العمل على تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين داخل المؤسسة فهي توفر الإطار الذي يتفاعل فيه العاملون ويطورون علاقاتهم، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية قائمة على الاستقرار والثقة والمعنويات العالية وهذه البيئة الإيجابية تعتبر أساساً لتحقيق التعاون والانسجام بين العاملين، مما يعزز من قدرتهم على العمل بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: تساهم بيئة العمل الجيدة في زيادة الدافعية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين وعندما يشعر العاملون بأنهم يعملون في بيئة مريحة وداعمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التزامهم بأعمالهم وتحسين إنتاجيتهم وهذا الارتفاع في مستوى الأداء يسهم بشكل مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنجاح في سوق العمل. وباختصار بيئة العمل الجيدة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي قوة دافعة تمكّن المؤسسة من النمو والتطور، وتحقق الأهداف المرجوة بأفضل صورة ممكنة. (ز علاني وآخرين، 2023)

### أقسام بيئة العمل:

تُصنّف بيئة العمل إلى ثلاثة مستويات رئيسية، كما أشار العديد من الكتّاب والباحثين لكل مستوى من هذه المستويات دور مهم في تحديد كيفية تفاعل المنظمة مع محيطها الداخلي والخارجي. وفيما يلي تفصيل لهذه المستويات:

#### 1- البيئة الخارجية العامة:

تتألف البيئة الخارجية العامة من العناصر والقوى التي تؤثر على المنظمة من خارج حدودها المباشرة وتشمل هذه العناصر العوامل الاقتصادية مثل مستوى الدخل ومعدل الناتج القومي، بالإضافة إلى البيئة التكنولوجية بما فيها من ابتكارات وبراءات اختراع. كما تتضمن البيئة السياسية والقانونية التي تؤثر على سياسات العمل وتشريعاته، والمعايير والقيم السائدة في المجتمع والتي تنعكس على علاقات الأفراد داخل المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وهذه العوامل تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياق الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة، ولها تأثير كبير على سير العمل واتخاذ القرارات.

#### 2- بيئة العمل الخارجية الخاصة:

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من العناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة والمنظمات الأخرى المشابهة لها وتشمل هذه العناصر الزبائن المنافسين، الموردين، الاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية. وهذه الجهات لها مصالح مباشرة مع المنظمة، وبالتالي تمتلك القدرة على التأثير عليها والضغط باتجاهات معينة وعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر توقعات الزبائن والمنافسة الشديدة على استراتيجيات التسعير وجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة.

#### 3- بيئة العمل الداخلية:

تُعرّف بيئة العمل الداخلية بأنها مجموعة من التقنيات، والتشريعات، والأفراد والجماعات التي تعمل داخل المنظمة. وتعمل هذه العناصر بشكل مترابط لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة وتشمل بيئة العمل الداخلية أيضاً البنية التحتية المادية مثل الآلات، والتقنيات، والمعدات، إضافة إلى الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل، ونظام الحوافز المادية والمعنوية وكذلك تشمل الظروف المادية للعمل كالإضاءة، والتهوية، والتجهيزات وكل هذه العوامل تتكامل لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات العاملين والمجتمع ككل.

وتتجمع هذه المستويات الثلاثة لتشكّل بيئة العمل المتكاملة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المنظمة، وتحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية. (المسلمية، 2022) **أبعاد بيئة العمل:**

أبعاد بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تحديد كفاءة وإنتاجية المؤسسة، وكما أنها تؤثر على الاقتصاد الوطني ومستوى رفاهية العاملين، وفيما يلي عرض الأبعاد:

1- البعد الاقتصادي: لا يقتصر البعد الاقتصادي على مستوى الشركة أو المنظمة فقط، بل يمتد ليشمل تأثيراته على مستوى الاقتصاد الوطني بأكمله فعندما تزيد كفاءة العاملين في المنظمة ينعكس ذلك إيجاباً على الاقتصاد العام للمجتمع والدولة وأحد الجوانب المهمة في هذا البعد هو التكاليف المرتبطة بالعمل، مثل إصابات العمل، الرواتب، الأجور، والتعويضات. وهذه التكاليف عادة ما تتحملها المنظمة ولكنها في نفس الوقت تؤثر على الاقتصاد الوطني للدولة ككل، وعندما تضطر المنظمة لدفع نفقات كبيرة نتيجة الحوادث والإصابات، فإن هذا ينقل العبء الاقتصادي من العمل الإنتاجي إلى تصحيح الأوضاع ومعالجة الإصابات وهذا قد ينعكس سلباً على الاقتصاد الوطني للدولة، حيث تذهب معظم نفقات المنظمة إلى إصلاح الأضرار بدلاً من تحسين عمليات الإنتاج وتعزيز قدراتها الإنتاجية وبالتالي، يصبح من الضروري على المنظمات الاستثمار في بيئة عمل آمنة وصحية لتجنب هذه التكاليف الباهظة التي قد تؤثر على الاقتصاد على المدى الطويل.

2- البعد الإنساني: يمثل البعد الإنساني جانباً حاسماً في بيئة العمل، حيث يرتبط بالرفاهية الشخصية للعاملين وتأثير الحوادث أو الإصابات عليهم وعندما يتعرض أحد العاملين لإصابة أو حادث داخل المنظمة، فإن هذا لا يؤثر فقط على العملية الإنتاجية بشكل عام، بل يمتد تأثيره إلى حياة الشخص المصاب الشخصية والاجتماعية وقد يؤدي العجز الناتج عن الإصابة إلى فقدان القدرة على العمل ومما يعرض حياة الأسرة للضغوط الاقتصادية والنفسية، وفي هذه الحالة من المهم أن تتدخل الشركة المسؤولة عن العامل لتقديم الدعم اللازم، سواء من خلال توفير الرعاية المالية أو من خلال دعم معنوي، وهذا النوع من الدعم يمكن أن يرفع

من معنويات العامل ويسرع من عملية شفائه،ومما يقلل من النفقات الإضافية التي قد تتحملها الشركة نتيجة غياب العامل لفترة طويلة.

3-بيئة العمل الصحية:ضمان بيئة عمل صحية يتطلب من الشركة اتخاذ خطوات استباقية تهدف إلى حماية الموظفين وتوفير الظروف المناسبة لهم لأداء عملهم بكفاءة وراحة،ومن أهم الإجراءات التي يمكن اتخاذها: أ-التطوير المستمر:يجب على المنظمة أن تبقى مواكبة للتطورات الحديثة في مجال السلامة والوقاية، وذلك من خلال تحديث معداتها وإجراءاتها بما يتماشى مع المعايير الحديثة.

ب-المراجعة الدورية:من الضروري مراجعة العمليات الإنتاجية بشكل دوري للتأكد من أنها تعمل بكفاءة وبدون أي مخاطر قد تضر بالعاملين. هذه المراجعات تساهم في تقليل حوادث العمل وزيادة الإنتاجية.

ج-توفير الأجهزة الآمنة:في حال توفرت أجهزة أكثر أماناً وراحة من تلك الموجودة حالياً وينبغي على الشركة النظر في شرائها،حيث يساهم ذلك في توفير بيئة عمل آمنة للعاملين.

د-تدريب العاملين:تأهيل العاملين لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال دورات تدريبية منتظمة في مجال الإسعافات الأولية والتعامل مع الحوادث المحتملة،ويعزز من وعيهم بأهمية السلامة ويجعلهم أكثر التزاماً باتباع إجراءات الوقاية.

ومن خلال تبني هذه الإجراءات،يمكن للشركة أن تقلل من المخاطر المحتملة وتخلق بيئة عمل آمنة تساهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز رفاهية العاملين.(عكر،2020)

وتواجه بيئة العمل العديد من المعوقات التي تؤثر سلباً على أداء الموظفين وفعالية المنظمة،وهذه المعوقات ترتبط بأنظمة العمل والقوانين التي تحكم بيئة العمل.وفيما يلي عرض مفصل لبعض هذه المعوقات:

1. عدم توفر أنظمة حوافز مناسبة:

من المعوقات الكبرى التي تواجه بيئة العمل هي عدم وجود أنظمة حوافز فعالة سواء كانت مادية أو معنوية،والحوافز تعتبر من أهم العوامل التي تدفع الموظفين لتحقيق أداء متميز وتحفيزهم على الابتكار وفي غياب هذه الحوافز يشعر الموظفون بأن جهودهم غير مقدرة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتراجع الأداء.

2. غياب الدعم المادي والمعنوي للعاملين:

الدعم المادي والمعنوي للعاملين هو أساس تحقيق بيئة عمل إيجابية وعندما تشعر الموظفين بالدعم من الإدارة، سواء من خلال تقديم المكافآت المادية أو من خلال التقدير المعنوي، فإنهم يصبحون أكثر تحفيزاً للعمل بجد،وغياب هذا الدعم يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وضعف الالتزام بالعمل.

### 3. ضعف الاتصال والتواصل في العمل:

التواصل الفعال بين أعضاء الفريق والإدارة أمر ضروري لضمان سير العمل بسلاسة وعندما يكون هناك ضعف في قنوات الاتصال فإن ذلك يسبب في زيادة سوء الفهم، وتعطل العمل، وتفاقم المشاكل التي قد تكون بسيطة في البداية والاتصال الجيد يسهم في تحقيق التفاهم وتحسين التعاون بين الجميع.

### 4. قلة الحرية المتاحة للتصرف في العمل:

حرية التصرف واتخاذ القرارات تعتبر من أساسيات تعزيز الإبداع والابتكار في العمل وعندما يشعر الموظفون بأنهم مقيدون ولا يملكون الحرية الكافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، فإن ذلك يحد من قدرتهم على الابتكار والتفكير بشكل مستقل، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام.

### 4. عدم الاستقلالية (غياب جو الحرية):

5. عدم وجود بيئة تشجع على الاستقلالية يمكن أن يؤثر سلبيًا على إنتاجية الموظفين، وبيئة العمل التي تمنح الموظفين حرية اتخاذ القرارات والمسؤولية تجاه نتائجها تشجعهم على تحمل المسؤولية بشكل أكبر وتحقيق أفضل النتائج وغياب هذه الاستقلالية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط وقلة التحفيز.

### 6. عدم الاهتمام بالمتميزين:

الموظفون المتميزون يحتاجون إلى اهتمام خاص لتحفيزهم على الاستمرار في تقديم أداء عالٍ وإذا لم يتم تقدير جهودهم والاعتراف بمساهماتهم فقد يشعرون بعدم الرضا ويفقدون الحافز للاستمرار في التفوق وهذا يمكن أن يؤدي إلى خسارة المواهب والكفاءات العالية.

### 7. عدم وضوح الأهداف:

وضوح الأهداف هو أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح العمل وعندما تكون الأهداف غير واضحة أو غير محددة بشكل جيد يصعب على الموظفين فهم ما هو متوقع منهم مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب التركيز على تحقيق الأهداف المهمة.

### 8. كثرة أعباء العمل الروتينية:

العمل الروتيني يمكن أن يكون مرهقًا ويؤدي إلى الملل وانخفاض الحافز وعندما يكون الموظفون محاطين بأعباء عمل روتينية متكررة، دون وجود فرص للتغيير أو التحدي، فإنهم قد يشعرون بالإرهاق واللامبالاة، مما يؤثر سلبيًا على جودة العمل والإنتاجية.

### 9. الجمود وعدم المرونة داخل المنظمة:

المنظمات التي تعاني من الجمود وغياب المرونة تجد صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة والجمود يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الابتكار مما يعرقل النمو والتطور، والمرونة داخل المنظمة تشجع على التكيف مع المستجدات وتحسين العمليات بشكل مستمر.

وهذه المعوقات تمثل تحديات حقيقية تؤثر على جودة بيئة العمل وعلى القدرة التنافسية للمنظمة، ومن المهم أن تعمل الإدارة على التغلب عليها من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تضمن دعم الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أفضل النتائج. (الدوسري،

## 2.5 المتغير التابع (الإبداع الإداري)

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع عنصر أساسي في عملية التنمية الشاملة، فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة، وهي بهذا عملية إبداعية وأجمعت الدراسات والأدبيات على أهمية الإبداع الإداري كأحد الأدوار الهامة في العملية الإدارية باعتباره مدخل هام للتغيير والتطوير في المنظمات التي تهتم بالقدرات الإبداعية وتوفير الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة كون الإبداع لا يقتصر على ابتكارات العلماء في العلوم البحثية والتطبيقية، وإنما يمتد ليشمل الابتكارات في العلوم الإدارية بميادينها المختلفة وتكمن أهمية الإبداع في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقى بها إلى آفاق أوسع وأرحب وفي ممارسة الإبداع الإداري المتجدد والمتطور والذي يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة، وكما أن هناك مجالات للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة في الاحتياجات البيئية، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية. (المدني، 2019)

ويعرف الإبداع أيضاً على أنه قدرة المدير على تكييف المنظمة وفقاً للتغيرات البيئية وجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بأفضل مستوى في ظل هذه التغيرات وكما يُعرف الإبداع بأنه المقدرة الفردية أو الجماعية على خلق أفكار جديدة أو اكتشاف طرق جديدة لتطوير الأفكار القائمة بشكل أكثر تفصيلاً، والإبداع هو عملية ذات مراحل متعددة تنتج فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة في معالجة المشكلات وهذه العملية الإبداعية تتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين واكتشاف علاقات جديدة، ويمكن تنمية وتطوير هذه القدرة الإبداعية لدى الأفراد والجماعات والمنظمات بطريقة تؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية المؤسسة، وإضافة إلى ذلك، يُعرف الإبداع بأنه ثمرة

جهد عقلي متميز بالجدية والابتكار والابتعاد عن الروتين والأعمال المألوفة، وفي الغالب ينتهي الإبداع بتحقيق نفع شامل للناس مع وجود عنصر المغامرة في الإنتاج وكما أنه عمل فكري وطريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى اكتشافات وابتكارات جديدة. (مكيد وآخرين، 215)

والإبداع الإداري يمكن تعريفه بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تكون متصلة بحل مشكلات محددة أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة للمعرفة بطرق فريدة وهذا المفهوم لا يقتصر على الجانب التكتيكي فقط، إذ يتجاوز ذلك ليشمل تطوير العمليات المرتبطة بها، والإبداع يمتد أيضاً ليشمل الآلات والمعدات وطرق التصنيع، والتحسينات في التنظيم، بالإضافة إلى النتائج الناتجة عن التدريب والرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، والإبداع ليس مجرد رؤية جديدة لظاهرة معينة بل يتطلب قدرة على الإحساس بوجود مشكلة تحتاج إلى معالجة، ويتم ذلك من خلال التفكير بطريقة مبدعة ومختلفة بهدف إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة (العزاوي وآخرين، 2012).

ومفهوم الإبداع الإداري ينطلق من الأسس العامة لمفهوم الإبداع، والذي يرتبط بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في مجال الإدارة، وهذا المفهوم يشمل العديد من الجوانب مثل تطوير المنتجات، وتحسين العمليات والخدمات المقدمة للعملاء، وقيادة فرق العمل بطرق فعالة ومبتكرة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن الإبداع الإداري تحسين جميع وظائف الإدارة المعروفة سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة، ومع ذلك هناك تباين كبير في وجهات النظر حول تعريف الإبداع الإداري وماهيته، فالاختلافات في تحديد هذا المفهوم تعود إلى الطبيعة المعقدة للإبداع كظاهرة، إلى جانب تعدد المجالات التي تبنت مفهوم الإبداع، وكل هذا أدى إلى تباين في المنطلقات النظرية لهذا الموضوع، حيث أن اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم قد أدت إلى تباين في تعريف الإبداع الإداري وتحديد ما يعنيه بالضبط، وبسبب هذه التعقيدات لم يتوصل العلماء إلى اتفاق كامل حول تعريف محدد للإبداع الإداري، مما يعكس الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا المفهوم وأهميته في مجالات متعددة، سواء كانت في الإدارة أو غيرها (الهاجري، 2011).

والإبداع الإداري يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، منها العوامل الفردية التي تشمل خصائص وسمات الأشخاص المبدعين مثل التفكير الابتكاري والمرونة والقدرة على تحمل المخاطر وهذه العوامل الفردية تساهم بشكل كبير في قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وبالإضافة إلى ذلك يلعب كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية دوراً مهماً في تعزيز أو تقليص الإبداع والبيئة الداخلية تشمل ثقافة المؤسسة وأساليب القيادة في حين أن البيئة الخارجية تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة، والإبداع يُعد محركاً رئيسياً في تطوير التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسات ومن خلال الإبداع يمكن تطوير أدوات وأساليب عمل جديدة تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وعلاوة على

ذلك يساهم الإبداع في خلق بيئة عمل محفزة وحيث يتم تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الدعم اللازم لتطويرها وتحويلها إلى واقع ملموس، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد المستمر. (فضل، 2011)

الإبداع عبارة عن الإتيان بشيء مفيد وجديد قد تكون خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تتم في داخل المنشأة من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الشخص من تبني التغيير أو تشجيع الابتكار أو استخدام أساليب وطرق حديثة في قطاع العمل وحب التجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره ومن قدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حل للمشكلات وكثرة الاتصالات، ويُعرف الإبداع الإداري بأنه استغلال الموظف لجميع مهاراته الشخصية والإبداعية في استخراج أنماط إدارية جديدة أو استغلالها لتوصله إلى حلول إبداعية للمشاكل الإدارية التي تواجه مصلحة المنظمة أو الوصول لتصورات جديدة لمعالجة هذه المشكلة اعتماداً على التحليل العقلاني والاختبار والتقييم والتجريب، في حين يرى تعريف آخر بأن الإبداع الإداري هو قدرة الموظفين على استعمال أساليب التفكير الجديدة والقدرات الفعلية والذهنية

وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة. (السلمي وآخرين، 2022)

**وكما تُشير بعض الدراسات إلى أن السلوك الإبداعي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية::**

- 1- حل المشكلات الإبداعية: يتمثل هذا البعد في قدرة الفرد على تحديد وتشخيص المشكلات بدقة من كافة الجوانب، مما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة وغير تقليدية حيث يتم إنتاج مجموعة واسعة من الأفكار التي يمكن أن تقود إلى هذه الحلول.
- 2- القدرة على الاتصال: يتضمن هذا البعد مهارات الاتصال الفعال التي تمكن الأفراد من توصيل أفكارهم بوضوح والتفاعل مع الآخرين بطريقة تعزز التعاون والإبداع الجماعي، وتشمل هذه المهارات الاستماع الجيد، وتوضيح الأفكار، والمشاركة في مناقشات بناءة.
- 3- المخاطرة: يعكس هذا البعد قدرة الفرد على اتخاذ قرارات جريئة وتنفيذ أفكار جديدة، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المترتبة على تلك القرارات ويستلزم ذلك الثقة بالنفس والمرونة في التعامل مع النتائج غير المتوقعة.
- 4- التشجيع والدعم المعنوي: يُركز هذا البعد على أهمية البيئة الداعمة التي تحفز الأفراد على الابتكار. فالمناخ التنظيمي الذي يشجع الإبداع ويُقدّر الأفكار الجديدة يلعب دوراً حاسماً في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

وتشير هذه الأبعاد إلى أهمية التكامل بين مختلف جوانب السلوك الإبداعي لتحقيق النجاح والابتكار في أي منظمة (النهود، 2022).

والإبداع الإداري يمثل أحد الركائز الأساسية في عملية التغيير والتكيف مع التطورات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر في ظل ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع اشتداد المنافسة بين الشركات وتزايد تنوع احتياجات الأفراد، وندرة الموارد المتاحة إلى جانب تزايد طموحات الأفراد وتطور فعالية الاتصالات وأصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة تتطلب استجابات مبتكرة وسريعة. ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات وتحقيق التغيير المطلوب فإنها بحاجة إلى استثمار في الإبداع كعامل حاسم، فالإبداع لا يقتصر على توليد الأفكار الجديدة فحسب بل يمتد ليشمل تطوير أساليب عمل مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر ويتطلب ذلك وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين الذين يتمتعون بخيال خصب وقدرات إبداعية عالية، قادرين على تقديم حلول إدارية سريعة وفعالة، وتُعد إدارة الإبداع عنصراً جوهرياً في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والازدهار، فكلما زاد اهتمام المنظمة بتطوير إدارة الإبداع وتنميتها كلما انعكس ذلك إيجاباً على بنائها واستمراريتها ونجاحها، والإبداع ليس مجرد رفاهية بل هو ضرورة استراتيجية تساعد المنظمات على تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب ما يدفع متخذي القرار إلى تبني طرق وأساليب جديدة تساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية وبالتالي، يعتبر الإبداع أداة قوية للتغيير والتطوير مما يجعله محورياً أساسياً في عملية حل المشكلات التنظيمية وتعزيز الابتكار المستمر داخل المنظمات. (الهاجري، 2011)

### مراحل الإبداع الإداري:

تزر أديبات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتناول الإبداع الجماعي في حل المشكلات وتتكون هذه النماذج من أربع مراحل رئيسية:

#### 1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

- في هذه المرحلة تدرك الجماعة أو المنظمة الحاجة إلى الإبداع عندما تشعر بوجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ويتجلى التفكير الإبداعي كرد فعل على هذه الفجوة أو عندما تدرك المنظمة أهمية بعض الإبداعات كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها.

#### 2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

- تركز هذه المرحلة على استقبال واقتراح الأفكار الإبداعية من أفراد جماعة العمل بهدف حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن وتلعب هذه المرحلة دوراً حيوياً في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار

التي تساهم في حل المشكلة أو توليد أفكار إضافية وفي حال رفض الأفكار فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان جزء من العملية الإبداعية.

### 3. مرحلة التطبيق:

- في هذه المرحلة يتم تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وقد تتطلب هذه الأفكار بعض التعديلات لضمان تطبيقها بنجاح، وتُعد مرحلة التطبيق حاسمة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس داخل المنظمة.

### 4. مرحلة الثبات:

- في هذه المرحلة تصبح الفكرة الإبداعية جزءًا اعتياديًا من المنظمة حيث ترتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة فيها، ويُعتمد العمل الإبداعي كجزء من الممارسات اليومية للمنظمة ما يضمن استمرارية الإبداع.

ومن الجدير بالذكر أن بعض الباحثين يرون أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية قد يكون غير دقيق لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية بل هو عملية مستمرة ومتداخلة قد تحدث في لحظات مختلفة ومع ذلك لا يقلل هذا الرأي من أهمية أن تكون العملية الإبداعية منظمة خاصة على مستوى الإبداع الجماعي، ويتفق الباحث مع هذا الرأي حيث يؤكد على أهمية التنظيم في العمل الإبداعي ولكنه يشير أيضًا إلى أن الترتيب والتوالي في الخطوات ليس شرطًا أساسيًا فقد تتداخل المراحل أثناء العملية الإبداعية، وما يجعل الإبداع عملية معقدة تجمع بين التنظيم والفوضى المنظمة، وهذا التصور يعكس الطبيعة الذاتية والفريدة للإبداع حيث يتمكن الأفراد من تحقيقه عندما يعبرون عن أفكارهم بوعي ويعملون على تحقيقها بإصرار. (العجلة، 2009)

## مبادئ الإبداع الإداري:

مبادئ الإبداع الإداري تشمل عدة خطوات أساسية يجب اتباعها لتحقيق النجاح في تطبيق الأفكار المبتكرة في الإدارة.

أولاً: من المهم البدء بتحليل الفرص المتاحة للإبداع بشكل منهجي مع دراسة منتظمة للمصادر التي يمكن أن تولد هذه الفرص وهذا التحليل يساعد على تحديد المجالات التي يمكن أن تستفيد من التحسينات الإبداعية. ثانياً: لا يجب الاكتفاء بالتفكير النظري حول المشكلات بل ينبغي التواصل مع الآخرين واستشارتهم، وهذا التفاعل يساهم في توسيع الفهم الإدراكي الحسي للإبداع، ويضيف زوايا نظر جديدة قد لا تكون واضحة من خلال التفكير الفردي.

ثالثاً: يجب أن يكون الإبداع بسيطاً وفعالاً، مع التركيز على تلبية حاجة محددة بدلاً من محاولة معالجة كل شيء في آن واحد.

رابعاً: يُنصح بالبدء بالإبداع على نطاق صغير وبسيط، مما يسهل التعامل مع النتائج وتعديلها إذا لزم الأمر، قبل التوسع في تطبيق الأفكار على نطاق أوسع.

وفي المقابل هناك بعض الأمور التي ينبغي تجنبها:

1- يجب الحذر من المغالاة في التفكير المعقد حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى إعاقة العملية الإبداعية بدلاً من تعزيزها.

2- تجنب التنويع والمحاولة في عدة اتجاهات في الوقت نفسه، لأن ذلك قد يؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان التركيز.

3- يجب عدم التركيز بشكل حصري على الإبداع للمستقبل البعيد على حساب الحاضر، بل من الضروري إيجاد توازن بين الابتكار الآن والتحصير للمستقبل (العزاوي وآخرين، 2012).

وكما يعد السلوك الإبداعي من أهم العناصر التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات، ولقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد السلوك الإبداعي، والتي تختلف حسب الفهم والتطبيق، ولكن يمكن تلخيص هذه الأبعاد في ما يلي:

1- استكشاف الفرص:

يمثل هذا البعد القدرة على اكتشاف وتحديد الفرص التي قد تكون غير ظاهرة للآخرين ويتطلب هذا استشراف المستقبل والتفكير بشكل استباقي ما يمكن الأفراد من الاستفادة من هذه الفرص بطريقة إبداعية.

2- الابتكار:

الابتكار هو جوهر السلوك الإبداعي، حيث يتعلق بقدرة الفرد على تطوير أفكار وحلول جديدة لمشكلات قديمة أو تحسين العمليات والمنتجات الحالية.

3- التحقق:

يرتبط هذا البعد بالقدرة على اختبار الأفكار الإبداعية والتأكد من جدواها وفعاليتها قبل تنفيذها ويشمل ذلك عمليات التقييم والمراجعة للتأكد من أن الفكرة تلبى المتطلبات وتحقق الأهداف المرجوة.

4- التحدي:

يمثل هذا البعد استعداد الفرد لمواجهة التحديات والتغلب على العقبات في سبيل تنفيذ الأفكار الإبداعية ويتطلب ذلك الشجاعة والمثابرة والقدرة على تحمل المخاطر.

5- بطاقة المتابعة:

تعد هذه المرحلة ضرورية لضمان استمرارية الابتكار، حيث تتضمن مراقبة الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف والمحافظة على جودة العمل.(النهود،2022)

### خصائص الإبداع الإداري:

1. عملية إنتاجية: الإبداع يتمثل في عملية إنتاج تظهر من خلال القدرات التفكيرية للأفراد، والإنتاج الإبداعي قد يكون في شكل أفكار جديدة وسلوكيات مبتكرة أو حتى أشياء مادية لم تكن موجودة من قبل.
  2. عملية متدرجة: الإبداع ليس حدثًا لحظيًا بل هو عملية تمر بعدة مراحل تتطلب التفكير والتجريب والتطوير المستمر للوصول إلى نتائج إبداعية.
  3. قدرة عقلية متعددة المستويات: الإبداع يمكن أن يظهر على مستويات مختلفة سواء على مستوى الفرد والجماعة، أو المنظمة بأكملها وهذه المستويات تمثل المحاور الأساسية للإبداع وتؤكد على أن الإبداع ليس مقتصرًا على جهة معينة بل يمكن أن يكون جماعيًا أو فرديًا.
  4. ظاهرة إنسانية عامة: الإبداع ليس خاصًا بفئة معينة مثل العلماء أو الخبراء بل هو ظاهرة إنسانية يمكن أن تظهر عند أي شخص عاقل بغض النظر عن خلفيته أو تخصصه.
  5. لا يعتمد على التفكير المتعمق فقط: الإبداع لا يقتصر على التفكير المتعمق والشامل فقط، بل قد يتطلب أيضًا تفكيرًا بسيطًا ومباشرًا يركز على زوايا جديدة للمشكلة، ويبحث عن حلول مبتكرة قد لا تكون واضحة للجميع.
  6. رؤية الأمور من زوايا مختلفة: الإبداع يتضمن القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة وغير تقليدية وهذا النوع من التفكير يساعد المبدعين على إيجاد حلول وأفكار قد لا تكون مرئية للآخرين.
- وهذه الخصائص تجعل من الإبداع عنصرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية في أي مجال، وتؤكد على أهميته كظاهرة منتشرة وقابلة للتطوير لدى الجميع (خميسات وآخرين، 2013).

### معوقات الإبداع الإداري

تشمل مجموعة من التحديات والصعوبات التي تؤثر سلبًا على أداء العاملين وتحد من قدرتهم على إنتاج أفكار جديدة ومتميزة، مما يقلل من فرص ممارسة الإبداع الإداري داخل المنظمات. هذه المعوقات يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. المعوقات التنظيمية: هذه المعوقات ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وأسلوب عملها، وكيفية تحقيق أهدافها وتشمل هذه العوائق درجة المركزية أو اللامركزية في التنظيم الإداري، ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي لتحفيز العمل والإبداع والابتكار وقد تعيق البيروقراطية الزائدة والقوانين الجامدة والنقص في الدعم الإداري تحقيق البيئة المناسبة للإبداع.

2. المعوقات الشخصية: تتعلق هذه المعوقات بالسمات الشخصية للأفراد والتي قد تؤثر سلبًا على قدرتهم على الإبداع وهذه العوامل قد تشمل انعدام الثقة بالنفس والخوف من الفشل أو عدم القدرة على تحمل المسؤولية مما يبعد الفرد عن ممارسة الابتكار والإبداع.

3. المعوقات الاجتماعية والثقافية: القيم والمعتقدات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع يمكن أن تشكل عائقًا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد والضغط الاجتماعي والتوقعات التقليدية قد تحد من حرية التفكير وتنشط المحاولات الابتكارية مما يؤدي إلى تقليل فرص الإبداع داخل البيئة التنظيمية. وكل هذه المعوقات تشكل تحديات رئيسية يجب معالجتها لتعزيز الإبداع الإداري وضمان تحقيق التفوق والتميز داخل المنظمات (قباجة وآخرين، 2019).

### أهمية الإبداع الإداري:

1. تحقيق الميزة التنافسية: الإبداع الإداري أصبح عنصرًا حاسمًا في بلوغ الميزة التنافسية، حيث يُمكن المنظمات من البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي والتغيرات السريعة في مختلف المجالات العلمية والفكرية.

2. تطوير المنتجات والخدمات: يُعد الإبداع الإداري القلب النابض لأنشطة المنظمة، حيث يدعم القادة في تطوير منتجات وخدمات جديدة بنجاح، مما يساهم في التوسع والنمو المستمر للمنظمة.

3. التكيف مع التغيير: يمثل الإبداع الإداري وسيلة للتخلي عن التقاليد والسياسات التنظيمية المستهلكة، والتعامل بفعالية مع التغيير وإدارته بنجاح، مما يضمن للمنظمة القدرة على المواجهة والصمود في بيئات عمل متغيرة.

4. الاستمرارية والنجاح: من خلال إضفاء الحيوية والابتكار ويضمن الإبداع الإداري استمرار المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، كما إنه يساهم في تحديد رؤية مستقبلية دقيقة من خلال خلق الأفكار وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

5. التنمية الاقتصادية والاجتماعية: يعد الإبداع الإداري عنصرًا مهمًا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعكس درجة تقدم الأمم ورفقيها، ويعزز من قدرة الشركات على التطور والابتكار.

6. تحسين الأداء العام: الإبداع الإداري يعزز من أداء المنظمة بشكل عام مما يضمن لها النجاح على المدى الطويل، وكما يساهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة، من خلال الكشف عن طرق جديدة لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات.

7. تحفيز الموظفين: الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون في المنظمة تحقق فوائد كبيرة لهم وللمنظمة، حيث يحصل المبدعون على مكافآت تقديرية من المنظمة، مما يشجع على المزيد من الابتكار والتفاني في العمل.

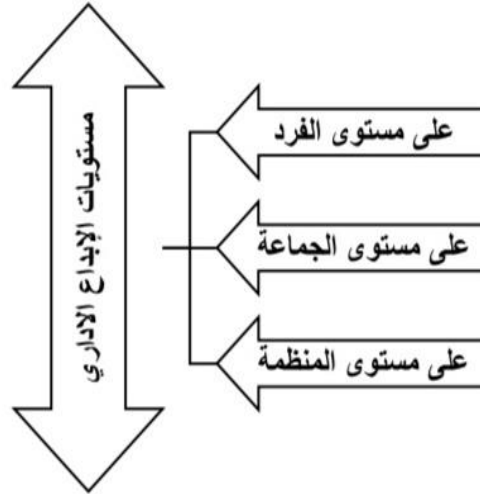
8. الفرق بين المنظمات: عندما تتساوى أو تتشابه المنظمات في مواردها المادية، فإن سر تفوق بعضها على البعض الآخر يعود إلى مهارات العاملين وإبداعهم، مما يؤكد أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التميز والتفوق.

باختصار فالإبداع الإداري هو القوة المحركة لتنمية وتطوير الشركات، ويعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء والنجاح في بيئة العمل الحديثة. (الساعدي وآخرين)

#### مستويات الإبداع الإداري

أشارت العديد من البحوث والدراسات السابقة إلى أن الإبداع الإداري يظهر في ثلاثة مستويات داخل المنظمات كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل (4) مستويات الإبداع الإداري في المنظمات :



المصدر: الهديفي، 2022

أ الإبداع على مستوى الفرد وهو الإبداع الذي ينسب إلى الفرد المبدع، ويتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ممن يمتلكون

قدرات وسمات إبداعية.

ب الإبداع على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي ينسب إلى مجموعة من الأفراد المبدعين داخل المنظمة، ويتم التوصل إليه

من قبل الجماعة ممن يتمتعون بالسمات والقدرات الإبداعية.

ج. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي ينسب إلى المنظمة بشكل عام، ويتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة

جميعهم.(الهديفي،2022)

**أنواع الإبداع الإداري:**

يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى ثلاثة مستويات رئيسية، وهي: الإبداع الإداري على مستوى الفرد، والإبداع الإداري على مستوى الجماعة، والإبداع الإداري على مستوى المنظمة، وكل من هذه المستويات يكمل الآخر، وجميعها ضرورية لتحقيق نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة.

**1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد:**

- يتمثل في الإبداع الذي يتحقق من خلال الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وخاصة أن هؤلاء الأفراد قادرون على تقديم أفكار جديدة وتحقيق تحسينات ملموسة في أساليب العمل والعمليات داخل المنظمة.

- بعض السمات التي تميز الأفراد المبدعين تشمل المعرفة المتعمقة والالتزام ببذل الوقت لإتقان العمل والتعليم الذي يعزز التفكير المنطقي والذكاء الذي يُعبر عن القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأفكار والأشياء.

**2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:**

- هذا النوع من الإبداع يحدث عندما تعمل مجموعة من الأفراد معًا لإيجاد حلول مبتكرة وتحقيق تحسينات جماعية، ويعتمد إبداع الجماعة على عوامل مثل:

- الرؤية المشتركة: حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يشارك أعضاء الجماعة في قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهدافهم.

- المشاركة الآمنة: حيث يجب أن يشعر الأفراد بالأمان للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف من النقد.

- تنوع الجماعة: وجود تنوع في الخلفيات والتجارب والأفكار بين أعضاء الجماعة يمكن أن يعزز الإبداع.

### 3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

- يعد هذا النوع من الإبداع ضرورياً لبقاء المنظمات وتطورها ويتحقق الإبداع على مستوى المنظمة من خلال خلق بيئة تشجع على التفكير العميق وحل المشكلات بطرق إبداعية ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة: - تعزيز التفكير الإبداعي: بتشجيع الموظفين على أن يكونوا أكثر مرونة في تفكيرهم وسعيهم نحو حل المشكلات.

- تنمية المهارات الإبداعية: بتوفير التدريب والدعم اللازمين لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين. وفي الختام يمكن القول إن هذه الأنواع الثلاثة من الإبداع الإداري متداخلة ومتراصة وكل منها يلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة. (أبوناصر، 2018)

## 2.6 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بيئة العمل لها تأثير في تعزيز أو تثبيط الإبداع الإداري، فعندما تتسم بيئة العمل بالمرونة والتشجيع على التجريب، يُمكن للموظفين أن يشعروا بحرية أكبر في استكشاف الأفكار الجديدة وتنفيذها. بينما قد تكون بيئات العمل التي تفرض قيوداً صارمة وتفتقر إلى دعم الابتكار عاملاً مثبطاً للإبداع، حيث يشعر الموظفون بالخوف من المخاطرة أو الخروج عن النمط التقليدي. والإبداع كما ورد في التعريفات المختلفة يتضمن القدرة على الإتيان بشيء مفيد وجديد سواء كان ذلك في صورة خدمة أو فكرة أو حتى نظرية جديدة، ويتجلى هذا الإبداع داخل المنظمة من خلال سلوكيات مميزة للأفراد، مثل تبني التغيير، تشجيع الابتكار، واستخدام أساليب جديدة في العمل وكل هذه الممارسات تُسهم في تحسين العمليات وحل المشكلات وزيادة فعالية المنظمة، وكما يُعرف الإبداع الإداري بأنه استغلال الموظف لجميع مهاراته الشخصية الإبداعية في استخراج أنماط إدارية جديدة أو استغلالها لتوصله إلى حلول إبداعية للمشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة وهذا الاستغلال يتطلب بيئة عمل تدعم التحليل العقلاني والتقييم المستمر للأفكار الجديدة ومن جهة أخرى يُعرف الإبداع الإداري أيضاً على أنه "قدرة الموظفين على استعمال أساليب التفكير الجديدة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق استخدامها، مع التركيز على تحقيق المنفعة العامة". (السلمي وآخرين، 2022)

ومن الضروري أن يختار قسم الموارد البشرية بعناية فريق عمل وموظفين لديهم خبرة بالإضافة إلى موظفين لديهم القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد. يجب

تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية ، مع التأكيد على ضرورة التعاون مع رؤسائهم، وترى الإدارة بتمتع إمكانية القضاء على نقاط الضعف ، بل تقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء بعد الاهتمام بمكان العمل، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة ويوفر الموقع المناسب وسائل اتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين. ومن الأفضل صياغة التعليمات بطريقة جذابة مع تجنب

الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض. وحاول تجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف بهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين ويمكن تعيين مهام مختلفة بطريقة تتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين ، ويجب تجنب التحميل الزائد للقدرة وبهذه الطريقة لن تكون مرهقا في المستقبل. والمرونة والتفاعل النشط من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها ، بشرط أن يفضل صاحب العمل ظروف فريق العمل ، ويضمن مشاركتهم في شيء يعزز ترابط علاقاتهم الاجتماعية وعندما يتم رصد الحوافز والمكافآت من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء ، مع الشكر والثناء، ويمكنك تشجيع الموظفين على الانخراط في الأنشطة الترفيهية، مثل التمارين أو العمل الذي يمكن أن يقوي الروابط بينهم ونظراً لتأثيره الإيجابي على جو العمل بأكمله، وكما أنه يعيد الطاقة فإنه يخفف الضغط والإجهاد. (عكر، 2020)

وتحظى بيئة العمل وتأثيرها على إبداع العاملين باهتمام كبير من القيادات الإدارية، حيث تواجه المنظمات في العصر الحالي تحولات استراتيجية متسارعة تصاحبها مشكلات معقدة وقوى معيقة، ولذلك أصبح من الضروري لضمان نجاح واستمرارية المنظمات أن تتمكن من مواكبة هذه التحولات من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة، وهذه البيئة يجب أن تكون محفزة وتشجع العاملين على الإبداع، حيث أصبح الإبداع اليوم ميزة تنافسية أساسية للمنظمات المعاصرة. ومن ثم فإن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرة إدارتها على قراءة الأحداث، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، والاستعداد لها من خلال فهم عناصر البيئة ودراسة تأثيرها على إبداع العاملين (فضل، 2011).

وتشير العلاقة بين تأثير بيئة العمل والابتكار والإبداع في الإدارة إلى تأثير كبير على تحسين الأداء الأكاديمي للموظفين، وتستند هذه الدراسة إلى فرضية أن الأساليب التقليدية في القيادة قد تعوق تطوير ممارسات القيادة الحديثة. وتهدف الدراسة إلى تقديم حلول مبتكرة للآليات القائمة حيث أظهرت أن ممارسات القيادة الحديثة يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة إذا دعمتها تقنيات حديثة ومهارات تدريب عالية

للموظفين، وكشفت النتائج أن مهارات القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع الإداري، وأظهرت أن القادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية متميزة قادرون على إدارة وقيادة الموظفين بشكل فعال، مما يعزز من إبداعهم وأدائهم الأكاديمي والإداري، ووجدت الدراسة أيضًا أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في الأنشطة الأكاديمية والإدارية وأشارت إلى أن الجامعات التي تولي اهتمامًا خاصًا لمهارات القيادة وقد تواجه تحديات في الحفاظ على جودة ومصداقية التعليم، وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها ضرورة تحسين بيئة العمل لتنمية الإبداع الإداري وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وكما أكدت على أهمية دمج التقنيات الحديثة وتعزيز بيئة العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الأكاديمي والإداري للموظفين. (القحطاني وآخرين، 2023)

وكما أن بيئة العمل تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو قمع الإبداع الإداري وبما أن الإبداع يعتبر عنصرًا حاسمًا للقيادة الناجحة والفعالة، فإن القائد في بيئة العمل يجب أن يتمتع بالقدرة على توليد أفكار جديدة وابتكارية، وأن يكون له تأثير إيجابي على أتباعه، وهذه القدرة ليست مجرد مهارة يمتلكها القائد بل هي قرار يتخذه بأن يكون مبدعًا وأن يسعى نحو توجيه إدارته بأسلوب إبداعي، والقادة الذين يمتلكون هذه القدرة يتميزون بقدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة وابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجههم، ومما يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية بشكل أكبر، وعلى العكس من ذلك فإن القادة الذين يفتقرون إلى الإبداع غالبًا ما يلجؤون إلى أساليب قمعية في الإدارة حيث يميلون إلى استخدام القوة للسيطرة على موظفيهم بدلاً من تنمية أفكارهم وتحفيزهم على الابتكار، فإن الإبداع قد يكون موجودًا لكنه غير ظاهر بسبب العوامل البيئية أو التنظيمية وأحيانًا يغادر الأفراد المبدعون المنظمة بسبب عدم توفر البيئة المناسبة لهم، أو قد يستخدمون إبداعهم بطرق خفية لمحاربة النظام أو تجنبه أو حتى للتهرب من مسؤولياتهم، إذًا يتضح أن توفير بيئة العمل المناسبة تشجع على الإبداع والابتكار وهو أمر ضروري لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين وضمان نجاح المنظمة في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح. (سلامة، 2011)

## 2.7 الخاتمة

في الختام، يمكن القول إن بيئة العمل تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الإبداع داخل فرق العمل، وذلك عبر مجموعة من الأبعاد المحددة. وقد أظهرت الدراسات أن الإبداع يتأثر سلبًا عند تقليص حجم المنظمة، حيث يتراجع الإبداع بشكل ملحوظ. هذا التراجع يمكن تفسيره إلى حد كبير بالتغيرات السلبية التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة لعمليات تقليص الحجم وبالرغم من أن هذه التغيرات قد تكون لها آثار طويلة الأمد على

الموظفين، حيث قد يجد البعض صعوبة في التعافي من تلك التأثيرات السلبية، إلا أن هناك أدلة تشير إلى أن بيئة العمل المتصورة تتحسن تدريجياً مع مرور الوقت. مع بدء قبول الموظفين لحقيقة التغيير المستمر واستقرار فرق العمل، يمكن أن يتحسن المناخ العام للابتكار. وبالتالي من الضروري أن تدرك المنظمات أهمية إدارة بيئة العمل بفعالية، خاصة في أوقات التغيير، لضمان استمرار الإبداع والابتكار رغم التحديات. (النهود، 2022)

ويرتبط نجاح بيئة العمل ارتباطاً وثيقاً بالتطور والإبداع الإداري في عصرنا الحالي، وتحتاج المنظمات والشركات إلى أفكار مبتكرة ومتطورة لمواكبة التغيرات السريعة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الإبداع الإداري الذي يُترجم إلى أساليب جديدة وتقنيات متقدمة تُستخدم في مختلف جوانب العملية الإنتاجية، وما يميز المنظمة أو المؤسسة عن غيرها هو قدرتها على تبني هذه الأفكار الإبداعية التي تقود إلى تطور إنتاجي ومهني، سواء من حيث استخدام الآلات والمعدات المبتكرة أو في التكيف مع التطور التكنولوجي السريع، وهذه الإنجازات لم تكن لتتحقق إلا بفضل عقول بشرية مدبرة ومبتكرة رفعت من مكانة المنظمة وزادت من قيمتها الإنتاجية وحتى المنتجات باهظة الثمن التي تُبهر الناس لم تأت من فراغ بل كانت نتاجاً لأفكار إبداعية صاغت عقول بشرية مبتكرة ولذلك، يلعب الإبداع دوراً حاسماً في تعزيز مستوى بيئة العمل وكلما تحسنت بيئة العمل ازدادت قدرة المنظمة على التقدم بأفكار جديدة ومستحدثة (عكر، 2020)

## قائمة المراجع

- 1-(أبوناصر، 2018، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية).
- 2-(البرغلي، 2015، أثر عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري
- 3--الدوسري، الإبداع الإداري
- 4-الساعدي وآخرين، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة)
- 5-السلمي وآخرين، 2022، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة)
- 6-العجلة، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"
- 7-(العزاوي وآخرين، 2012، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)
- 8-القحطاني وآخرين، 2023، أثر القيادة التحويلة على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية)
- 9-(المدني، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية)

- 10-(المسلمية،2022،أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان)
- 11-النهود،2022،تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري.
- 12-(الهاجري،2011،أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين)
- 13-الهديفي،2022،قياس الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان.
- 14-خميسات وآخرين،2013،الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- 15-(ز علاني وآخرين،2023،أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة)
- 16-سلامة،2011،الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:مقترحات للتفعيل.
- 17-(عكر،2020،أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي)
- 18-(فضل،2011،تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين)
- 19-قباجة وآخرين،2019،الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية:التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين.
- 20-مكيد وآخرين،2015،دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري.

# الملاحق

## استبيان بيئة العمل

من منطلق المشاركة، المجتمعية أضع بين أيديكم استبيان يقيس مدى تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة x أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة.

| الجنس         | ذكر            | أنثى              |                  |                |
|---------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|
|               |                |                   |                  |                |
| العمر         | أقل من 30 سنة  | 31 إلى 40 سنة     | 41 إلى 50 سنة    | أكبر من 50 سنة |
|               |                |                   |                  |                |
| مستوى التعليم | بكالوريوس      | ماجستير           | دكتوراة          | شهادة أخرى     |
|               |                |                   |                  |                |
| الخبرة        | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 11 إلى 20 سنة | أكثر من 20 سنة |
|               |                |                   |                  |                |

| المتغيرات  | الأبعاد                             | عدد العبارات | المصدر                                                                                            |
|------------|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيئة العمل | البيئة المادية<br>البيئة الاجتماعية | 16 عبارة     | العيد، 2018، استبيان<br>أثر بيئة العمل على أداء<br>العاملين، أثر بيئة العمل<br>على أداء العاملين. |

| الرقم                                  | العبارات                                                          | غير موافق | محايد<br>(موافق<br>درجة<br>متوسطة) | موافق |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|-------|
| <b>البعد الأول: البيئة المادية</b>     |                                                                   |           |                                    |       |
| 1                                      | توفر لي المؤسسة كل الأدوات والأجهزة لأداء مهامي                   |           |                                    |       |
| 2                                      | توفر المؤسسة الظروف المادية لأداء مهامي دون التعرض للأمراض        |           |                                    |       |
| 3                                      | تسعى المؤسسة لتوفير كل الوسائل لتسهيل تنقلي لأداء مهامي الرقابية  |           |                                    |       |
| 4                                      | توفر المؤسسة الظروف المادية لأداء مهامي دون التعرض لحوادث العمل   |           |                                    |       |
| 5                                      | الأجر الذي أتقاضاه يتناسب والمهام الموكلة إليّ                    |           |                                    |       |
| 6                                      | أنا راضي على الظروف المادية                                       |           |                                    |       |
| <b>البعد الثاني: البيئة الاجتماعية</b> |                                                                   |           |                                    |       |
| 7                                      | تحظى المؤسسة بقبول عام لدى المستهلك                               |           |                                    |       |
| 8                                      | تحظى المؤسسة بقبول عام لدى المتعاملين الاقتصاديين                 |           |                                    |       |
| 9                                      | تعاني مؤسستي من ضغوط بسبب كثرة الشكاوى                            |           |                                    |       |
| 10                                     | تتأثر علاقاتي الاجتماعية الخاصة بسبب مؤسستي                       |           |                                    |       |
| 11                                     | أعاني من إرهاق بسبب تراكم العمل                                   |           |                                    |       |
| 12                                     | أعرض لضغوط خارجية بسبب مؤسستي                                     |           |                                    |       |
| 13                                     | أتعامل بعقلانية مع المواقف والضغوطات اتجاه المتعاملين الاقتصاديين |           |                                    |       |

|  |  |  |                                                                          |    |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  | تسود روح المشاركة بين الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة  | 14 |
|  |  |  | هناك تعاون من طرف المتعاملين الاقتصاديين لتسهيل أداء مهماتي              | 15 |
|  |  |  | أحصل على الاهتمام الشخصي من رئيسي المباشر بنفس درجة اهتمامه بإنجاز العمل | 16 |

## استبيان الإبداع الإداري

الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة x أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة.

| الجنس         | ذكر            | أنثى              |                  |                |
|---------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|
|               |                |                   |                  |                |
| العمر         | أقل من 30 سنة  | 31 إلى 40 سنة     | 41 إلى 50 سنة    | أكبر من 50 سنة |
|               |                |                   |                  |                |
| مستوى التعليم | بكالوريوس      | ماجستير           | دكتوراة          | شهادة أخرى     |
|               |                |                   |                  |                |
| الخبرة        | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 11 إلى 20 سنة | أكثر من 20 سنة |
|               |                |                   |                  |                |

| المتغيرات       | الأبعاد                                                                  | عدد العبارات | المصدر                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإبداع الإداري | الأصالة<br>الطلاقة<br>المرونة<br>الحساسية للمشكلات<br>القدرة على التحليل | 19 عبارة     | سمار وآخرون،<br>2023، استبيان<br>للتحكيم، الثقافة التنظيمية<br>وعلاقتها بالإبداع<br>الإداري. |

| الرقم                 | العبارات                                                         | غير موافق | محايد (موافق درجة متوسطة) | موافق |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|-------|
| البعد الأول: الأصالة  |                                                                  |           |                           |       |
| 1                     | أنجز مايسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد                           |           |                           |       |
| 2                     | أجد أن اجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة                |           |                           |       |
| 3                     | أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي في العمل           |           |                           |       |
| البعد الثاني: الطلاقة |                                                                  |           |                           |       |
| 4                     | لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل           |           |                           |       |
| 5                     | لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة           |           |                           |       |
| 6                     | لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات      |           |                           |       |
| 7                     | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة          |           |                           |       |
| البعد الثالث: المرونة |                                                                  |           |                           |       |
| 8                     | أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل      |           |                           |       |
| 9                     | أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل               |           |                           |       |
| 10                    | أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل |           |                           |       |

|                                         |                                                                     |  |  |  |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 11                                      | أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل |  |  |  |
| البعد الرابع: الحساسية للمشكلات         |                                                                     |  |  |  |
| 12                                      | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها                                      |  |  |  |
| 13                                      | أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها                             |  |  |  |
| 14                                      | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به                    |  |  |  |
| 15                                      | أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون           |  |  |  |
| البعد الخامس: القدرة على الربط والتحليل |                                                                     |  |  |  |
| 16                                      | لدي القدرة على تنظيم أفكارى                                         |  |  |  |
| 17                                      | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه                                 |  |  |  |
| 18                                      | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل                                     |  |  |  |
| 19                                      | لدي القدرة على تحليل مهام العمل                                     |  |  |  |