

الموضوع

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري

اسم الطالب

ساره أحمد عمر باوزير

الرقم الجامعي

2021202329

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله نستعينه ونشكره ونختدي به، من يهدي الله فهو المحتدي ومن يضلل فلن تجد

له وليا مرشدا

نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

نسأله حسن الختام وحسن الجزاء

اللهم إني أسألك علما نافعا ويقينا صادقا

نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه للذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا وصلى الله وسلم وبارك

على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أمة كتورة: مني مصطفى

على كل ما قدمته من توجيهات قيمة وملاحظات من أجل إثراء هذا العمل..

الإهداء

الحمد لله الذي نثم بفضل الصالحات وتنازل

بكرمه وعلى الدرجات

لي من قال فيهما الله عز وجل

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل بي در محمها كما ربياني صغيرا"

وهدي ثمرة هذا الجهد لي من علمني أن الأعمال الكبيرة لا نثم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

وكان رضاه برا وأمان ولي الذي علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح لي "أبي الغالي"

لي التي أبصرت طريقي في الوجود على نور رعايتها لي من تعجز الكلمات عن وصفها لي من نذرت عمرها في أداء

رسالة الأمومة لي نبع الجنان وكان صدرها حبا وطمئنانا لي "أمي الحبيبة"

المستخلص

يلخص هذا البحث تأثير بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات ومدى توافر أدوات الإدارة المرنة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، تعدد الوظائف. العاملون، وتحديد قدرتهم على تحقيق الابداع في حل المشكلات واتخاذ القرار، قابلية التغيير، قبول المخاطر، تشجيع الابداع). يسعى هذا البحث الى تحقيق عدد من الاهداف تمثلت في تحديد مستوى أهمية بيئة العمل ودراسة العلاقة بين بيئة العمل والابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات، وايضا التعرف على مستوى المهارات الشخصية والادارة القيادية وكفاءة تلك المهارات في الابداع الاداري في المؤسسات. تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى اسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد بيئة العمل المختلفة ومستوى الابداع الاداري لدى العاملين.

جدول المحتويات

3	المستخلص
4	جدول المحتويات
5	قائمة الأشكال:
6	المقدمة
7	مشكلة البحث
7	أهمية البحث
8	أسئلة البحث
9	أهداف البحث
10	فرضيات البحث
11	نموذج البحث
12	منهجية البحث
13	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع:
14	الدراسات السابقة والإطار النظري
15	الإطار النظري للدراسة
17	المبحث الأول: مقدمة عن الإبداع الإداري
17	المطلب الأول: تعريف الإبداع
20	المطلب الثاني: نظام الابتكار والإبداع الإداري
22	المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة
23	المبحث الثاني: تنمية الإبداع الإداري
23	المطلب الأول: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري
25	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
28	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
31	الملخص
32	المراجع

قائمة الأشكال:

11	نموذج البحث
12	منهجية البحث

المقدمة

إن الإنسان مفطور على الإبداع والاختراع بهدف تطوير وتحسين ظروفه الحياتية. والإبداع ليس حكراً على أحد ولا على مجال محدد، حيث إن الإبداع والتحسين والتطوير والارتقاء الإنساني يعتبر من الضرورات الملحة في كافة الأنظمة على اختلافها من أنظمة سياسية، أو اجتماعية، أو إدارية، بل نجد الإبداع في عالم اليوم الذي يمتاز بأحتدام المنافسة أصبح أحد المعايير التي تحكم على المنظمات بالثبات والبقاء أو الفناء.

إن عالم اليوم وفي ظل العولمة يتميز بالتغير والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المتسارعة مما يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية، وتعمل على توفير مختلف الفرص للتميز والإبداع للأفراد وتتيح لهم الفرصة للتكيف مع ما يحيط بهم من ظروف ومتغيرات، في سياق المؤسسة، كما أن ذلك الأمر يتطلب من المؤسسات على اختلاف أنواعها من مؤسسات عامة أو خاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية وأن تسعى لتحقيق أهدافها التي تم انشاؤها من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي لوجودها ومن الصعب أن يتحقق ذلك إلا في ظل جهود إبداعية متميزة.

مما لا شك فيه أن الإدارة الفعالة والتي تسعى دوماً نحو التحسين والتطوير والتغيير الإيجابي تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تقدم المجتمعات الأمر الذي يدعو للاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تستطع أن تحقق ما تمكنت من تحقيقه من تطور ورفق إلا نتيجة لإبداع أبنائها أفراد ومؤسسات على حد سواء، فالتقدم الكبير الذي نشهده اليوم في مختلف المجالات لا يمكن أن يتم إنجازه بهذه الصورة المتميزة إلا بواسطة الأفكار الإبداعية، وحتى يتسنى لهذا التقدم أن يستمر فلا بد من استمرار الإبداع والتطوير نحو الأفضل.

أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب أن تسعى إلى التميز في بيئة تمتاز باحتدام المنافسة ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر مهم في تميز المؤسسات عن بعضها فقد أصبح الأسلوب التقليدي في الإدارة يمثل تحدياً كبيراً في ظل التعقيدات المختلفة داخل بيئة العمل والتي تحتاج إلى قيادة إبداعية مرنة قادرة على التغيير والتكيف مع المتغيرات للوصول إلى حلول جذرية لمعالجة العجز في الموارد وتحسين مستوى أداء الفرد والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

أن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تحفز الأفراد على إبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتوظيفها بشكل مناسب. فالسلوك الإبداعي للعاملين يتأثر ببيئة العمل سواء كانت معوقة أو محفزة للإبداع.

من أجل هذا نتوصل إلى أنه على جميع المؤسسات أن تسعى جاهدة للحاق بركب التقدم، وأن تبحث عن مكان لها في الصدارة وأن تعمل على تبني سياسة تشجيع الإبداع ورعاية المبدعين، وهكذا فدرجة النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على مدى استجابة والتزام العاملين في مجال الإدارة، ومقدراتهم الإبداعية تحت ظل بيئة عمل ملائمة ومحفزة.

في إطار هذا البحث سوف تتم مناقشة عدد من الجوانب ذات العلاقة بالإبداع الإداري وبيئة العمل.

مشكلة البحث

بناء على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي: " ما مدى تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري؟" وللإجابة على التساؤل الرئيسي تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك فروقات ذات دلالات إحصائية في مستوى بيئة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة عقد العمل، المستوى الوظيفي)؟
- 2- هل توجد علاقة أثر ارتباطيه ذات دلالات إحصائية بين أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الأنظمة والتعليمات، الحوافز والمكافآت، القدرة على التحليل والربط، الحساسية للمشكلات) على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة؟

أهمية البحث

- تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري فيما يلي:
- تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
 - توضح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري.
- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من النتائج التي توصلنا لها، والتعرف على معوقات الإبداع الإداري، والعمل على توضيح أهمية تشكيل بيئة عمل داعمة، ومحفزة للإداريين لجعلهم أكثر إبداع.
- إفادة الباحثين في هذا المجال الذي يتضمن بيئة العمل والإبداع الإداري.

أسئلة البحث

تهدف هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

هل تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؟
ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري؟
- 2- ما أثر التدريب في تحقيق الإبداع الإداري؟
- 3- ما أثر الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري؟
- 4- ما أثر التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري؟
- 5- ما أثر ظروف العمل في تحقيق الإبداع الإداري؟

أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1-تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في المؤسسة.
- 2-تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.
- 3- تحديد أهمية عامل الهيكل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري.
- 4- تحديد أهمية عامل التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.
- 5- تحديد أهمية عامل الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري.
- 6- تحديد أهمية عامل التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري.
- 7- تحديد أهمية عامل ظروف العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

فرضيات البحث

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة عقد العمل، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية، لأفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة أثر ارتباطيه ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، الأنظمة والتعليمات) على الإبداع الإداري للمؤسسة.

نموذج البحث

الإبداع الإداري
- الأصالة - الطلاقة -
المرونة - قبول
المخاطرة
القدرة على التحليل -
والربط
الحساسية -
للمشكلات

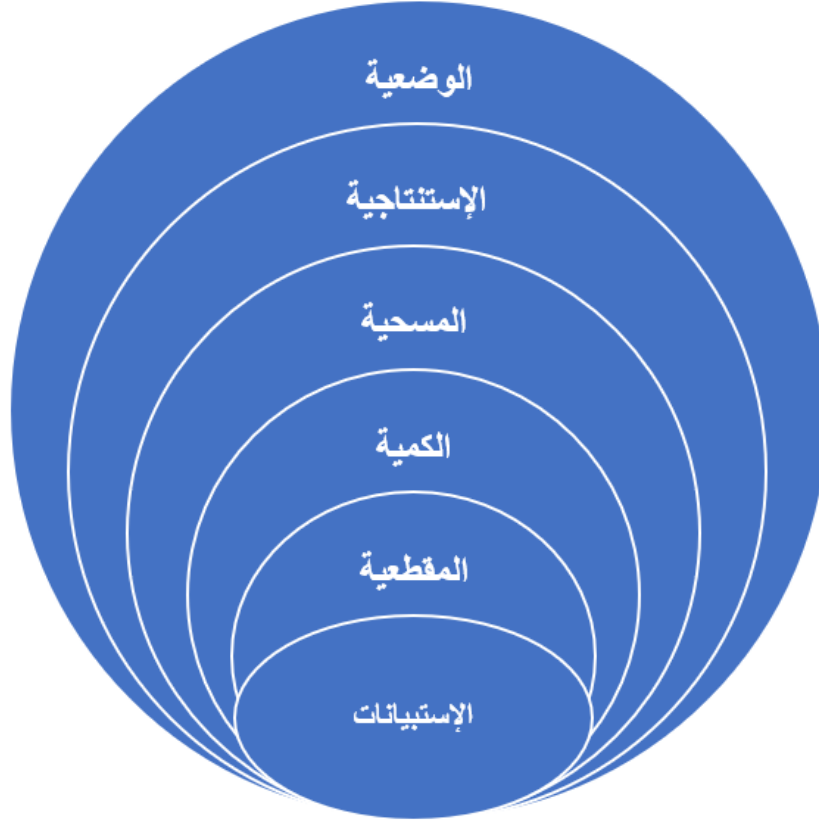
المتغيرات الشخصية
- النوع - السن -
المؤهل العلمي -
سنوات الخبرة -
طبيعة عقد العمل -
المستوى الوظيفي -

بيئة العمل
- الهيكل التنظيمي -
التدريب -
الأنظمة والتعليمات -
الحوافز والمكافآت -
ظروف العمل -

الشكل رقم 1 - نموذج البحث

منهجية البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري، أما المنهج التحليلي فتم اتبعه في تحليل بيانات الدارسة، واختبار الفرضيات، وتحليل نتائج الدارسة.



الشكل رقم (2): منهجية البحث

الدراسة الميدانية

من المقرر أن تجري الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. مجتمع الدراسة هو العاملين بالمؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، بينما من المقرر أن يكون حجم عينة الدراسة 100 من العاملين بالمؤسسات الخاصة في القطاعات المختلفة باختلاف الجنس، والفئات العمرية، والمستوى التعليمي، والوظيفي. الطريقة المتبعة في اختيار العينة هي الاختيار العشوائي البسيط لمنح كل فرد في المجتمع فرصة عادلة ليتم اختياره للمشاركة في الدراسة. أداة الدراسة المخطط لاستخدامها هي الاستبانة والتي تهدف لتقييم بيئة العمل في المؤسسات التي يقع عليها الاختيار، ومن ثم تقييم العلاقة بين عوامل بيئة العمل المختلفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين من وجهة نظر العاملين بتلك المنظمات.

مخطط المشروع:

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج البحث
- منهجية البحث
- الدراسة الميدانية
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري للدراسة:
- المبحث الأول: مقدمة عن الإبداع الإداري
- المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
- المطلب الثاني: نظام الابتكار والإبداع الإداري
- المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة
- المبحث الثاني: تنمية الإبداع الإداري
- المطلب الأول: أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي
- المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
- المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
- الخاتمة
- المستخلص

الدراسات السابقة والإطار النظري

دراسة عون الله ومزهود (2022-2023)

هدف الباحثان في هذه الدراسة لدراسة أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، وقد تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة. العوامل الخاصة ببيئة العمل التي تضمنتها الدراسة تشمل كل من الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والمكافآت، وتطبيق التقنيات الحديثة، وظروف العمل. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. مجتمع الدراسة الميدانية تمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 261، وقد تم اعتماد أسلوب المسح العشوائي لاختيار 50 من العاملين بالكلية للمشاركة في الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة. أهم ما توصلت له الدراسة يتمثل في اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة ببيئة العمل، مع وضوح التوجه الإبداعي في المجال الذي تعمل به. أيضا أثبت تحليل البيانات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط ما بين بيئة العمل وتحقيق هدف الإبداع الإداري. في الختام أولاد الباحثان مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة أن تهتم الكلية لتطبيق التقنيات الحديثة في مجالات العمل المختلفة بالكلية، مع ضرورة توفير فرص تدريب متكاملة لكافة العاملين بالكلية.

دراسة النهود (2022)

هدف هذا البحث لدراسة التأثير الذي تحدثه بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية ، كما درس مدى توفر الأدوات التي تحقق مرونة الإدارة والتي تشمل التنظيم لمكان العمل ، وتحسين بيئة العمل بشكل مستمر ، والعمل القياسي ، والتنوع الوظيفي في تحقيق الإبداع الوظيفي المتمثل في مقدرة العاملين على التوصل لحلول إبداعية لما يقابلهم من مشكلات ، والمقدرة على اتخاذ القرارات ، مع القابلية للتغيير وقبول التغيير في محال العمل بأشكاله المختلفة ، بالإضافة لتقبل المخاطر ، وتشجيع كل مظاهر الإبداع في مجال العمل . بشكل عام هدف البحث لدراسة مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الحكومية.

أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج يتمثل في أن الدوافع الخارجية كالحوافز والمكافآت تؤثر بشكل إيجابي على مستوى إبداع العاملين حيث تخلق نوعا من النشاط في محال العمل، وتخلق لدى العاملين رغبة في التغيير للأفضل. أيضا توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل في حال زادت عن الحدود المعقولة فإنها تشكل عاملا سلبيا يترك تأثيره السلبي على مستوى الإبداع بالمؤسسات الحكومية، لكن القدر المعقول من تلك الضغوط يساعد في تنمية الإبداع الإداري، حيث يدفع العاملين للتفكير الإبداعي لحل ما يواجههم من مشكلات.

دراسة عيشاوي وبريكة (2020-2021)

تطرق في هذه الدراسة لتأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري، وقد تم إجراء الدراسة في مؤسسة مجمع الهامل بولاية أدرار بالجزائر. أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وقد تضمنت ثلاثة محاور هي على الترتيب البيانات الشخصية، ومتغيرات بيئة العمل، وعناصر الإبداع الإداري. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج يتمثل في أن عوامل السن وسنوات الخبرة تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، لكن لا توجد علاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن.

دراسة عكر (2020)

تطرق هذه الدراسة الى التعرف على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة وعلى زيادة وتطوير الابداع الوظيفي اداة جمع البيانات هي الاستبانة

الإطار النظري للدراسة

تعرف بيئة العمل بأنها كل ما يحيط بالعاملين بالمؤسسة من مكونات معنوية وسلوكية ومادية. وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة وجوانبها الاجتماعية والادارية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية. كما يمكن الاشارة الى بيئة العمل على انها الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة او وظيفة معينة حتى الانتهاء منها.

مكونات بيئة العمل:

تشمل بيئة العمل المكان الجغرافي والمناطق المحيطة به مثل موقع المكاتب او مبنى المنشئة كما تشمل عناصر اخرى مثل مستوى الضوضاء والميزات الاضافية الخاصة بالعمل. وهي المكان الذي يقضي فيه العاملين من ست الى ثمان ساعات يوميا في ايام العمل المقرر.

تساعد بيئة العمل الصحية والفعالة على:

- الانتاجية: ينبغي ان تقوم المنظمة بتحليل واختيار ادوات الانتاجية لزيادة الربح، قد تحتوي ادوات الانتاجية على معدات التصنيع وطرق التصنيع الفعالة.
 - الربحية: تمكن من ايجاد طرق لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف العامة.
 - الروح المعنوية: اتباع أحدث اختراعات التكنولوجيا لزيادة كفاءة العاملين وجعل مهمة العاملين أكثر سهولة.
- تؤدي بيئة العمل الملائمة الى تحسين مستوى السلامة والرفاهية وكفاءة العاملين ورضا العملاء مع تحسين الانتاجية. مع ضرورة التحكم في البيئة حتى تكون ملائمة ومناسبة وصحية وامنة ومتوافقة مع العاملين والعمليات الإدارية والإنتاجية والوقاية من المخاطر بقدر الامكان.
- اهتم الباحثون في علوم الإدارة بتقسيم بيئة العمل الى أنواع والى دراسة التفاعل المتبادل فيما بينها ونستعرض هنا بعض انواع بيئة العمل كالتالي:

التصنيف الأول:

بيئة العمل الداخلية: وهي مجموعة من الجماعات والنظم والجماعات العاملة داخل بيئة المنظمة، ومن التعريفات الاخرى انها هي البيئة التي تمثل المنظمة وتحتوي على رؤيتها ورسالتها، واهدافها، وثقافتها التنظيمية، ومواردها.

بيئة العمل الخارجية: هي كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنظمة كما تشمل جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمات بشكل عام وتتكون من عدة عوامل ممثل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والقانونية، كما تشير بيئة العمل الخارجية الى قيم واتجاهات ومشكلات العملاء والمجتمع المحلي المحيط.

التصنيف الثاني:

بيئة العمل المادية وبيئة المعرفية وبيئة العمل التنظيمية وبيئة العمل البيئية.

التصنيف الثالث:

- بيئة العمل البشرية أو البيئة الاجتماعية ويقصد بها الأفراد الموجودين في بيئة العمل والعلاقات بينهم.
- بيئة العمل الثقافية ويقصد بها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، وقيم، وأخلاقيات العمل، والأداسة.
- بيئة العمل المعنوية ويقصد بها المشاعر والاتجاهات والطاقة النفسية الإيجابية أو السلبية والروح المعنوية للأفراد عالية أو متوسطة أو منخفضة.
- بيئة العمل المادية ويقصد بها أدوات العمل وغرفة أو حجرة العمل.

الهيكل التنظيمي: يمكن وصف الهيكل التنظيمي بكونه قاعدة الأساس التي تبني عليه المؤسسة جهودها، فهو التسلسل الهرمي الذي يتم بنائه للمساعدة على تدفق العمل بين الإدارات المختلفة بسلاسة ويسر. وهو الهيكل الذي يتم تصميمه بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة بهدف تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة بداية من أعلى منصب في المؤسسة وصولاً إلى أقل رتبة مهنية، وفيه يتم تحديد كل إدارة وعدد العاملين وما يربطها مع غيرها والتسلسل الهرمي للعاملين. خصائص الهيكل التنظيمي:

يتسم الهيكل التنظيمي بكونه منظم، متسلسل، رسمي، متواصل عمودياً، ونطاق سيطرته واسع. تأثير الهيكل التنظيمي على الأبداع الإداري: الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب، وتعد فعالية الرقابة مطلب أساسي في الهيكل التنظيمي الحديث مما يتيح رقابة فعالة، وهو يوفر القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين، وهو وسيلة وأداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: مقدمة عن الإبداع الإداري

المطلب الأول: تعريف الإبداع

الإبداع: إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة مشتق من الفعل "بدع"، وبدع الشيء بمعنى ابتدعه أو أنشأه، فالإبداع هو عملية توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة وهو عملية معقدة تتأثر بعوامل مختلفة، بما في ذلك الشخصية، والبيئة، والتربية، والتعليم. وقد تم دراسة الإبداع من قبل علماء النفس وغيرهم من الباحثين وقد تم تطوير العديد من النظريات لشرح هذه القضية. ويعرف الباحثون الإبداع بأنه القدرة على الحصول على حل مناسب لمشكلة ما لا يوجد لها حل، بطريقة جديدة وفريدة وهو أيضاً النظر إلى الأشياء والظواهر والأحداث من منظور مختلف وغير تقليدي يتميز بالذكاء وهو قد لا يتوفر لأي شخص آخر. فهو المقدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد البعض الآخر بالإبداع كافة أماً عن تعريف الإبداع اصطلاحاً، فنجد كثير من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، حيث يتم تعريف الإبداع اصطلاحاً على أنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد"¹

من تعريفات الإبداع الاصطلاحية أيضاً أنه: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب.² إن الحاجة للإبداع تأتي نتيجة للمتغيرات التي تفرضها الظروف المحيطة بالإنسان مثل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتغير في أذواق وتوقعات وتطلعات المستهلكين، وأيضاً التفاوت ما بين الأداء العملي والأداء المرغوب فيه في المؤسسات المختلفة، وأيضاً توفر المعلومات حول الأسلوب الأفضل للعمل، والممارسات الجيدة في الأداء، لذلك تسعى المؤسسات نحو الحلول الإبداعية أن تسد العجز أو الفجوة. وأيضاً إيجاد الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها، إضافة إلى مقدرة المؤسسة على أن تواكب المستجدات والتحديات عبر الاعتماد على كفاءتها ومقدرة القيادة لأفراد العاملين بها على التفكير والتخطيط والتحليل.³

عوامل الإبداع

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإبداع بما في ذلك: الشخصية: يعتقد أن الأشخاص المبدعين يكونون غالباً أكثر انفتاحاً للتجارب وأكثر فضولاً وأكثر استعداداً لتحمل المخاطر. البيئة: يمكن أن تؤثر البيئة بما في ذلك الأسرة والمدرسة والعمل والمجتمع على التفكير الإبداعي. التعليم: يمكن أن يلعب التعليم دوراً مهماً في تنمية الإبداع فالتعليم الذي يشجع على التفكير النقدي والإبداعي يساعد على تطوير المؤهلات الإبداعية.

¹ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 78
² أبو آية، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص: 368

³ (اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 291

الإبداع الإداري

يرتبط مفهوم الإبداع الوظيفي بالابتكار الذي يبحث عن طرق جديدة لتوفير الوقت والطاقة وتحقيق فوائد للمؤسسة. القدرات الإبداعية والمهارات والأفكار الإبداعية تتفاوت وتتباين من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى أنواع الثقافات والنشأة والتربية ومستوي تعليم الفرد، غير أن هناك فئات معينة تهتم بإثبات ذاتها وتسعى نحو تحقيق أهدافها بطرق، وأفكار ابتكارية وجديدة تؤدي إلى ترقية المجتمع، يأخذ الإبداع أشكالاً مختلفة تتناسب مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع والتي تكون ضمن أشكال متعددة، وهناك عدد من الخصائص التي يتمتع بها الإبداع وتشمل:

الإبداع يعني التمايز: وهو أن تأتي يشئ مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث يتم تحقيق شريحة سوقية عبر الاستجابة المتفردة بحاجاتها.

الإبداع يمثل الجديد: إن الإبداع يشير لاستحداث الجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الوضع الحالي، كما أنه يمثل مصدراً للتجديد بهدف المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها في ذات الوقت.

الإبداع هو التوليفة الجديدة: والإبداع هنا يكون كوضع أشياء قديمة معروفة في قالب جديد وتوليفة جديدة في نفس المجال، لم يتم استخدامها من قبل.⁴²

الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: ويعتبر هذا نوع من التمييز لصاحب الإبداع، باعتباره الأول من حيث التوصل للفكرة والمنتج والسوق عن غيره من المقلدين، وحتى في حالة التحسين فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وتعتبر هذه سمة من سمات السبق في الإبداع، أي يكون الشخص المبدع أكبر سرعة واستجابة من منافسيه من حيث التوصل لما هو مبتكر وجديد.

الإبداع هو المقدرة على اكتشاف الفرص: وهذا نوع من أنواع الإبداع المستند على قراءات جديدة للتوقعات، مع رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود الآن، ولا توجد دلائل على ما يتميز به من خصائص وحجم، من أجل هذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه غيرها من الشركات المنافسة.⁵

أغراض الإبداع

إن الإبداع يساعد المؤسسات المختلفة على أن تحقق أربعة أغراض، وهي:

- الزيادة في ربحية المؤسسة عن طريق التخفيض في تكلفة الإنتاج.
- تحسين نوعية الإنتاج ورفع الانتاجية وتقليل وقت تسليم المنتجات مع تقليل أسعار المنتجات ورفع الحصة السوقية عبر زيادة المبيعات.
- تقليل تكلفة الرقابة ومتابعة الأداء.
- تطوير أساليب التخزين والتقليل من تكلفة التخزين.⁶

⁴ خلف، بلال (2011)، الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 21

⁵ خلف، بلال (2011)، مرجع سابق. ص 292

⁶ جلدة، سليم وعوي، زيد (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 95

خطوات الإبداع الإداري

هناك عدد من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي يتم بواسطتها التوصل للإبداع الإداري، وهي كما يلي:

مرحلة التصور: وهي الخطوة الأساسية للإبداع الناجح وهي أن تأتي بفكرة جديدة أو تصور متكامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، بالإضافة إلى دراسة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.

مرحلة تكوين الفكرة: وهي تكوين الفكرة الإبداعية، وتعتبر هذه الخطوة عمل مبدع ومبتكر لتوحيد كافة العوامل المطلوب اعتمادها.

مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه المرحلة العملية الإبداعية بصورة دائمة، حيث يصاحب ذلك بروز بعض المعوقات التي تتطلب اتخاذ معالجات وحلول بشأنها من أجل مواصلة فعالية العملية الإبداعية.

مرحلة الحل: في حال نجحت المؤسسة في تحقيق النشاطات الخاصة بحل المشكلات تصل الى هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا لم تحقق المؤسسة النجاح، فإنها في هذه الحالة تلجأ لاتخاذ مرحلة مختلفة من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

مرحلة التطوير: تشكل هذه المرحلة واحدة من الصور الخاصة بعدم التأكد التي قد تواجه المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة في العادة، لذا نجد المبدع يحاول حل المشكلات المترتبة على عدم التأكد بصورة خاصة من خلال الأخذ في الاعتبار احتياجات المؤسسة موضع الدراسة.⁷

⁷ بدران، ابراهيم (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في تطوير الإدارة العليا، عمان، الأردن، ص 32

المطلب الثاني: نظام الابتكار والإبداع الإداري

إن مفهوم الابداع الاداري هو اجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الاجراءات وادوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل. كما يمكننا تعريفه بأنه ابتكار الية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للامكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة ممكنة.

أن العملية الإبداعية في مجال الإدارة تعتبر من النظم التي تتمتع بمدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات نهائية، ولهذا النظام علاقاته التي تميزه والتي تربط ما بينه وبين البيئة الخارجية التي تحيط به. أن للإبداع الاداري مدخلات تشمل:

- الميزانية النقدية
- الخبراء والعلماء
- الاصول الثابتة
- المعامل والادوات
- الإجراءات واللوائح
- برامج قياس الأداء والتقييم
- الجدول الزمني للعمليات

تشمل العمليات التابعة للإبداع الإداري ما يلي:

- طريقة تنظيم نظام الإبداع والابتكار
 - المناخ الخارجي الذي يحيط بالابتكار والإبداع⁸
- المخرجات النهائية للعملية الإبداعية في الإدارة، فهي تشمل:

- نتائج البحوث الأساسية
- نتائج البحوث التطبيقية
- الاختراعات
- الابتكارات
- الإبداعات
- تطوير المعارف الأخرى.⁹

تتم عمليات الابتكار بالمؤسسات المختلفة عبر الاعتماد على عدد من المصادر التي قد تكون داخلية أو خارجية، والتي تعمل على توليد الأفكار الابتكارية، ومن هذه المصادر ما يأتي:

العاملون بالمؤسسة: إن المورد البشري من العاملين بالمؤسسة يعتبر من أهم المصادر الإبداعية بالمؤسسة فهو يتعلق بمفاهيم وأفكار اساليب العمل وتحسين وتطوير السلع الحالية وابتكار السلع الجديدة، ومن أفضل الأمثلة على ذلك رجال المبيعات، هذا إضافة للعاملين في مجالات التصنيع وخدمات الزبائن، وأيضا من يقومون بقياس وتحليل رضا الزبائن ويقدمون الاقتراحات كنتيجة لتعاملهم المباشر مع الزبائن.

⁸ المغربي كامل (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، عمان: دار الفكر، ص 65

⁹ المغربي، كامل (2004)، المرجع السابق، ص 66

الزبائن: يعتبر الزبائن والمستهلكون المصدر الأكثر توليدا لمفاهيم وأفكار الإبداع الإداري حيث إن معظم الأفكار التي يتقدمون بها تكون موجهة إلى عملية تطوير السلع القائمة وتحسينها، ومن الممكن استعمال العديد من الطرق والأساليب بهدف جمع الأفكار المتعلقة بالزبائن عبر المسح الميداني والاستبانة والمقابلات الشخصية والبرامج الالكترونية وغيره من الوسائل.

الموردون: إن الموردين باستطاعتهم تقديم النصح والمقترحات للمؤسسات المختلفة التي يتعاملون معها لتعاملهم المباشر مع السلع المنتجة.

المنافسون: يمكن أن تمثل دراسة السلع المنتجة من قبل المنافسين في السوق مصدرا للإلهام الإبداعي في مجال الإدارة بصورة غير مباشرة.

مصادر أخرى: من المصادر الأخرى للإبداع الإداري نجد شبكات التسويق والمستشارين، وكالات الإعداد، والجامعات والمراكز البحثية، والمنشورات من الدوريات والكتب، والمجلات.¹⁰

¹⁰ خلف، بلال (2011)، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 31

المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة

تعرف المبادأة لغة على أنها القدرة على الإدراك المبتكر والعمل المستقل. وتعرف على أنها المقدرة على أخذ أخطار عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات، أن المبادأة تتكون عند تنفيذ الأعمال الريادية بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسئولية عن الفشل وعدم تحقيق الأهداف. والنتائج المتوقعة من عملية الإبداع.

وهي تتضمن ثلاثة من العناصر الرئيسية:

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع
 - المفاضلة ما بين المحاولات الحقيقية فيما يخص النمو والتحسين والتطوير والإبداع
 - محاولة إيجاد أساليب للتعاون مع المنافسين بغرض احتوائهم
- إن سلوك المبادأة في الإبداع الإداري يرتبط بعدد من المفاهيم، وهي:
- الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة بالسوق، والتي لا تكون ذات علاقة بالعمليات الحالية
 - توفير المنتجات الجديدة التي تختلف وتتميز عما ينتجه المنافسون الآخرون في نفس المجال.
 - التخطيط للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار عبر دورة حياة المنتج.

إن سلوك المبادأة هو سلوك يهدف للاستعداد المقدم للتعامل مع الصعوبات المحتملة، وهو يعتمد بشكل كبير على فعالية المشاركين في عملية الإدارة فيما يواجهه المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية مستقبلاً مما يتعلق بالحاجة للتغيير. حيث إن المؤسسات المختلفة تمتلك القدرة على الاستمرار مع تحقيق الفوائد عبر التغييرات التي تحيط بها.

إن المبادأة تتضمن مجموعة من الأفعال التي تتم من جانب التغييرات في البيئة، والتي تؤثر على المنطقة بصفة عامة، وكذلك تتضمن الافتراضات باحتمالية حدوث مثل تلك التغييرات، أما على المدى الطويل فيتم اختيار الاستراتيجية المناسبة في اختيار الإدارة السابقة للعناية بذلك. إن المبادأة مكلفة من خلال الرقابة على المؤسسة والمنافسين والزبائن، وأيضاً مسح الأسواق على المدى البعيد، مع البحث عن الموارد النادرة، كما يجب الأخذ في الاعتبار أن درجة المبادأة تعتمد على عناصر البيئة المختلفة، وما يتعلق بها من وظائف ومهام مختلفة للمؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التمويل والتسويق، أو البحث

والتطوير¹¹

¹¹ السكارنة، بلال (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 78-79

المبحث الثاني: تنمية الإبداع الإداري

المطلب الأول: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري

تعرف بيئة العمل على أنها مجموعة من المتغيرات والاحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها بشكل مباشر وأكد وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، فهي كل مكان يتواجد به الأشخاص للعثور مقابل الحصول على عائد مادي. بيئة العمل تعتبر من المصادر الرئيسية للإبداع في حال كانت بيئة صحية تتصف بالتعاون والتفاعل البناء ، كما أنه من الممكن أن تتحول بيئة العمل إلى مصدر لمعوقات الإبداع الإداري في حال لم يتوفر في تلك البيئة المناخ الملائم ، والظروف التنظيمية التي تلائم الإبداع ، حيث أن بعض بيئات العمل تفتقر لقنوات الاتصال الجيدة بين مختلف الأفراد العاملين بها ، الأمر الذي يشكل عائقا يحد من التواصل الفعال وانسيابية المعلومات بالصورة المطلوبة بهدف الوصول لحلول للمشكلات ، وأيضاً قد يتسبب ذلك في عدم مقدرة الإدارة على أن تدرك مدى قدرات وإمكانيات العاملين وكيفية استثمارها الأمثل للوصول إلى حلول للمشكلات في بيئة العمل . يترتب على المؤسسات المختلفة تبني العديد من الآليات التي تساعد على تعزيز الإبداع لدى العاملين في مجال الأعمال الإدارية، وبمختلف مستوياتهم الإدارية أو الأنشطة الإدارية التي يمارسونها، ومن الآليات التي تساعد في هذا المجال، نجد:

- التدعيم المعنوي والمادي
- المساندة والتعريض بالعدد أو الآلات أو المختبرات ومراكز البحوث وغيرها
- جدولة الأولويات بحيث تشمل برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق بما يتفق مع نظام زمني معين خاص بعملية التنفيذ.
- الموازنة ما بين التكيف وحريات العمل، مما يحقق حالة من التوازن ما بين حرية العمل واتباع القوانين التي تعمل المنظمة من خلالها.¹²
- تنفيذ الدراسات إلى أنه من الممكن أن تتم زيادة مستوى الإبداع لدى الفرد العامل، عبر الآتي:
- تقوية وتنمية الولاء والانتماء المؤسسي
- تشجيع العقلية العلمية للفرد العامل فيما يخص كيفية التعامل مع الأزمات عبر تقديم المكافآت المادية والمعنوية.
- تعليم الفرد وتدريبه وتشجيعه على الانفتاح على الرأي الآخر.
- مراعاة أهمية الجانب الإنساني عند التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم.

هكذا نتوصل إلى أن الإبداع الإداري قد يكون ذاتياً أو مكتسباً، بمعنى أن العامل الوراثي قد يلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً على المقدرة الإبداعية للفرد، كما أن الإبداع من الممكن أن يتم اكتسابه عن طريق التدريب، والمعرفة، والتعلم، والاجتهاد.¹³ أما المؤسسات غير المبدعة، فهي في العادة تعمل على استثمار جزءاً قليلاً من إمكانيات الأفراد العاملين بها، الأمر الذي قد يقود إلى دفع هؤلاء الأفراد لعدم الاهتمام، وبذل المزيد من الجهد بهدف حل المشكلات. من ناحية أخرى فإن الثقافة الخاصة بالمنظمة والتي قد تتكون من مجموعة من المعتقدات والقيم السائدة التي تحد من تفكير العاملين بها، مثال على ذلك الاعتقاد بأن حل المشاكل أمراً صعباً ومعقداً ويحتاج إلى عبقرية فذة، يتمتع بها عدد محدود من الأفراد دون غيرهم، أو

¹² الدهان (1988)، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرين، ص

13-11

¹³ الحمادي، علي، (1999)، شرارة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم، سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري، الجزء الثالث، ص49

تعتمد المنظمة على التمسك بالقواعد السائدة والأنظمة التقليدية بصورة تؤدي الى غياب الدافعية للإبداع المتمثلة في الحاجة للتقدير بما يتناسب مع الإنجاز، إضافة الى أن المكافآت على اختلاف أنواعها والاستقلالية في مجال العمل تعتبر من المحفزات على الإبداع².

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع إجابة تامة للعمل الذي يقوم به الإنسان، وأن يكمل العمل المطلوب منه بما يقارب الكمال مع الاتيان بفكرة جديدة غير مطروقة من قبل، وليس الإبداع هو أن يحسن الشخص من أدائه في عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل عليه أن يقوم بالمساهمة في تطوير العمل نحو الأفضل، حتى يستحق لقب "مبدع". لقد أصبح الإبداع في عالم اليوم من أهم ضرورات الحياة في كافة المجالات وعلى اختلاف المستويات، ولكن يأتي في مقدمة المجالات التي تبدي اهتماما كبيرا بهذا الأمر الشركات العاملة في مجالات التربية، والصناعة، والإعلام، وأيضا مؤسسات المجتمع.¹⁴

عناصر الابداع:

القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع أن يحلل كل فكرة أو عملية بطريقة مبسطة، وسهلة، ومدروسة حتى يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه في العملية التنظيمية.

المخاطرة: الشخص المبدع يأخذ على عاتقه ومسؤوليته تبني أي فكرة جديدة ومبتكرة ويجازف دائما للوصول الى الحلول المناسبة ويخاطر من أجل تحقيق ذلك.

الثقة بالنفس: يتمتع الشخص المبدع بثقة عالية بالنفس مما يمكنه من تطوير نفسه والارتقاء الى الابداع.

بصفة عامة هناك نوعان من الإبداع، وهما:

الإبداع الإداري: الإبداع الإداري هو صنف من الإبداع يشمل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وأيضا في تصميم الوظائف، وعمليات المنظمة، وما تتبعه من سياسات واستراتيجيات، وما يحكمها من نظم رقابية. وهو من العمليات الفاعلة التي تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي متجهة الى أسفل حيث يتم تبني الابداع والالتزام به مع دعم المستويات الادارية لتطبيقاته المختلفة. **الإبداع الفني:** إن الإبداع الفني هو الإبداع الشامل لعمليات تطوير خدمات أو منتجات جديدة أو في إحداث تغيير في نوع التقنية التي تقوم المؤسسة باستخدامها، والتغيرات في الفنون والأساليب الخاصة بالإنتاج، مع الاهتمام بإدخال الحاسوب وغيره من أدوات التقنية في مجال العمل.

إن الإبداع الفني هو عملية تبدأ من أسفل الهرم التنظيمي اتجاها للأعلى، بحيث يتم خلق الإبداعات وتوفير الدعم اللازم لها من قبل المستويات الإدارية في قاعدة الهرم التي تتمتع بالخبرة الفنية المطلوبة.

تشير نتائج كثير من الدراسات في مجال الإدارة، الى أن المؤسسات تقوم بالتركيز الواضح على عملية الإبداع الفني، بصورة تتفوق كثيرا على اهتمامها بالإبداع الإداري، الأمر الذي قاد إلى وجود فجوة تنظيمية كبيرة ذات تأثير سلبي على أداء المنظمة بصورة عامة، كما أشارت الدراسات إلى أن الإبداع الإداري من الممكن أن يأخذ عددا مختلفا من الصور، مثال على ذلك ما يلي:

- القيام باختراع شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، مثل ابتكار الأساليب، والأفكار، والخدمات، والوسائل، والمنتجات المختلفة.
- تجميع الأفكار، والأساليب، والمعلومات المترابطة، ثم العمل على تحويلها إلى أفكار جديدة أو منتجات جديدة.
- الاستفادة مما لدى الآخرين من تجارب في المجالات الجديدة، بعد العمل على تعديلها وتطويرها وإخضاعها للتكييف اللازم بالصورة التي تناسب الوضع الجديد.
- العمل على تغيير شكل وخصائص المنتج أو الخدمة بالصورة التي لا تؤثر سلبا على الهدف من المنتج¹⁵

¹⁴ حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان، الحامد للنشر، ص49-50

¹⁵ رضا، أنور طاهر (2002)، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا؟ مجلة الفيصل، العدد 305، ص8

من ناحية أخرى، وعند النظر للإبداع الإداري من منظور آخر، فمن الممكن تقسيم الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع، وهي: **الإبداع التعبيري**: ويقصد بهذا النوع الطريقة التقليدية التي قد تميز شخصاً معيناً دون غيره، في عمل ما أو في مزاوله مهنة محددة أو ممارسة فن من الفنون المختلفة.

الإبداع الفني: يتمثل في النواحي الجمالية التي من الممكن أن تتم إضافتها للسلع والخدمات المختلفة، مثال على ذلك الشكل الخارجي للسلع وديكور المكان الذي يتم تقديم الخدمة عبره.

الاختراع: الاختراع هو أن يتم استحداث شيء جيد للمرة الأولى، لكنه يتكون من عناصر وأجزاء موجودة من قبل، فقط مع إجراء تعديلات عليها بصورة تجعلها تأخذ مساراً مختلفاً، وتقوم بأداء مهمة مميزة عما مضى، مثال على ذلك اختراع الحاسب الآلي المستخدم حالياً.

الإبداع المركب: الإبداع المركب يعني التجميع غير العادي ما بين الأشياء المختلفة، مثال على ذلك أن يتم أخذ مختلف الأفكار، ثم وضعها في نموذج واحد بغرض الوصول إلى معلومة تعتبر جديدة.

الاستحداثات: تتمثل الاستحداثات في أن يتم استخدام شيء كان موجوداً بالفعل، ولكن الاختلاف في طريقة تطبيقه، وحيث يتم تطبيقه في مجالات جديدة. بحيث يعتمد ذلك على فهم المبادئ الأساسية التي قام بوضعها الأفراد السابقون في المجال، ولكن بعد أن تم إخضاعها للتطوير.

أما عن عناصر الإبداع الإداري، فهي ستة عناصر رئيسية كالآتي:

الإحساس بالمشكلة: يعد أولى خطوات التفكير العلمي فهو يرتبط بالموضوعية الكاملة لايجاد الحلول المناسبة ويعني التعرف على جميع جوانب المشكلة، حيث إن ذلك يزيد من الفرص التي تقود للتوصل لأفكار متطورة وجديدة.

تدفق الأفكار: تتمثل الوفرة في الأفكار في مقدرة الشخص على توليد الأفكار الجديدة وتقبلها لأن الأفكار الإبداعية لا حدود لها، مع عدم التشكيك في تلك الأفكار أو التشديد في قبول تلك الأفكار.

المرونة: المقصود بالمرونة في هذا الموضوع هو أن يتم تناول الأشياء من منظور مختلف والابتعاد عن التفكير التقليدي على غير ما اعتاد عليه الناس. مع القدرة الكاملة على التوصل إلى استجابات مختلفة تتناسب مع الموقف المحيط. والتكيف والاستمرارية رغم التغيرات المحيطة.

الأصالة: تشير الأصالة لبعد الشخص عن الطرق التقليدية في التفكير، مع التوجه لاكتشاف الأفكار المبدعة والخلقة **التفكير الابتكاري**: إن التفكير الابتكاري هو التفكير الذي يترتب عليه حدوث تحول كبير في المسار الذي تنتهجه المؤسسة، وهو يعني خلق أفكار جديدة غير مألوفة ضمن استراتيجيات وهيكلية واضحة، وبعد ذلك يتطلب الأمر أن تتم إعادة ترتيب كافة الأوضاع، على أن يصاحب ذلك التغيير الزيادة في بعض العناصر مع اختفاء عناصر أخرى وظهور أخرى تؤثر في مسار المنظمة وتلعب الدور الهام في تحقيق المؤسسة لأهدافها المختلفة، وفي غالبية الأحوال يكون هذا النوع من التفكير غير متوقع وغير واقعي ويهدف إلى تحديد رابط ما بين عدد من العناصر المختلفة التي لم يكن هناك ارتباط سابق فيما بينها.

الثقافة التنظيمية: تتعلق الثقافة التنظيمية بالقدرة على صناعة الأفكار المشتركة بين أعضاء الفريق والتي تؤدي إلى التوصل لقيم وأهداف مشتركة ما بين العاملين بالمنظمة، وتؤدي إلى إخراج فكرة إبداعية متناغمة تخدم العمل، وهي تعتبر من المهام الأساسية للقائد الذي يهتم بصياغة الطريقة التنظيمية التي ينتهجها العاملون في تأدية أعمالهم في إطار الثقافة المشتركة الخاصة بقيم المنظمة ومعتقداتها¹.

العناصر السابقة تشكل في المجموع الصفات الرئيسية العامة التي تميز الشخص المبدع، وهي:

• العقل المتسائل الخلاق

- الطاقة الايجابية
- التفاعل مع الحدث بكامل الحواس
- المقدرة على التخيل
- الثقة العالية بالنفس وقوة العزيمة
- الشعور بالتمرد على السلطات
- الميل نحو التجريب
- الأتزان والتعامل بهدوء وحكمة
- التقويم الذاتي¹⁶

¹⁶ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1 , عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 55-56

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

عمل كثير من الباحثين والدارسين على التعرف على العقبات التي من الممكن أن تقف في وجه الإبداع بأنواعه المختلفة. وتم التوصل الى أن معوقات الإبداع هي في الأساس ستة، وهي: عادات التفكير، والعزلة، والإلفة، والنظرة الجزئية غير الشمولية، وغياب الحرية، بالإضافة إلى التركيز على النتائج دون الأصول. بصورة عامة من الممكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري في مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: هي المجموعة الخاصة بالعقبات الشخصية، وهي تشمل ضعف الثقة بالنفس، والخجل والخوف من الرؤساء والميل لمجاراة الغير والتبعية لهم، عدم تنظيم الوقت، التسويف والتأجيل، والحماس الزائد المفرط، هذا بالإضافة إلى النمطية في التفكير، وعدم الحساسية للمشكلات، والتسرع، ونقل العادة.

المجموعة الثانية: تشمل العقبات الظرفية المختلفة، مثل مقاومة التغيير، وعدم التوازن ما بين الفكاكة والجدة، الاهتمام بالجانب الشكلي وانظمي وإهمال الجوانب الإبداعية، التركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف، عدم التوازن ما بين التنافس والتعاون¹⁷

من ناحية أخرى، فقد قام بعض الباحثين في مجال الإبداع الإداري بتصنيف معوقات الإبداع الإداري في عشر نقاط، وهي: الصعوبة في تحديد المشكلة، الاستعجال في المحاولة التي ترمي للوصول لحل للمشكلة، الخوف من الفشل، غياب الدافعية لحل المشكلات، التمسك بما هو مألوف، الاختيارات غير المناسبة للوسائل التي تعالج بها المشكلات، افتقاد الدعم والمساندة، انعدام الثقة ما بين الرئيس والمرووس، عدم توفر البيئة الملائمة التي تشجع الإبداع، التأثير بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة أو المجتمع.

نجد تلخيصاً آخر لمعوقات الإبداع، حيث يمكن تصنيف معوقات الإبداع في ثماني معوقات أساسية، وهي تشمل رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف، والتخوف من التحديات ومواجهة المجهول، وافترض القيود والمحددات التي تقيد الشخص وتمنعه من الخروج عن المألوف، دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، وسيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل، مع الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة، هذا بالإضافة إلى رفع شعار " ليس بالإمكان أبدع مما كان "، كوسيلة للقضاء على التفكير الإبداعي، وأخيراً التقييم المتسرع للأفكار.

مما سبق نستنتج وجود اختلاف ما بين الباحثين في أمر العوامل التي تتسبب في إعاقة التفكير الإبداعي، ولكن يلاحظ وجود بعض نقاط التوافق بينهم وهي تشمل: مقاومة التغيير، والخوف من الفشل اللذان يعتبران من المتغيرات الهامة التي تقف أمام الإبداع الإداري وتوق مسيرته¹⁸.

عند التعرض لأهم المعوقات لعملية الإبداع الإداري ببعض التفصيل، نتوصل للآتي:

أولاً: مقاومة التغيير

من الممكن أن يتم تعريف مقاومة التغيير على أنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى عرقلة ما يبذل من جهود خاصة بطرح الأفكار والحلول التي تقود للتغيير في نمط العمل ومسار المنظمة. أن المنظمات في عالم اليوم تمارس أعمالها المختلفة ضمن عالم يتصف بالتغير قامت بفرضه مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، المتسارعة لذا فإن التغيير يصبح من الضرورات والتغيير يتطلب أفكاراً إبداعية تساعد على إعادة النظر في أهداف المؤسسات، وأيضا في الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة¹⁹.

¹⁷ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، مرجع سابق ص 59

¹⁸ المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان: دار الفكر، ص 23

¹⁹ الهيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1999، ص 65

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير المنظمي والتي تؤثر بصورة واضحة على الإبداع، نجد ما يلي:

- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول
- العادات والتقاليد والسلوكيات المتوارثة
- اختلاف الإدراك من شخص لآخر، كنتيجة لاختلاف السمات الشخصية والخبرات والتوقعات والدوافع
- خطأ الإدراك بمعنى أن نرى في شخص معين صفة لا تتوفر فيه فعليا، بسبب عدم معرفة الدوافع
- المحدودية في الإدراك، وتعني انحصار الإدراك في دائرة ضيقة الأمر الذي يتسبب في ألا يرى الشخص خصائص أو أبعاد أو مزايا معينة لأمر ما

ثانيا: الخوف من الفشل

قد يمثل الخوف من الفشل أخطر معوقات الإبداع الإداري، وهو يعتبر من العوامل التي تحد من مقدرة الأشخاص على التفكير في الحلول الإبداعية لما يعتقد من مشكلات قد تواجهه وذلك بصورة تجعل الشخص لا يبدي ميلا نحو طرح الأفكار والآراء التي تبدو غريبة، وذلك بهدف المحافظة على صورته الذاتية، وحماية تلك الصورة.

إن ارتكاب الأخطاء يعتبر من الأمور العادية في الحياة، بل قد يعتبر أحد أساليب التعلم الفعالة التي قد يلجأ لها بعض الأشخاص، لكن من يخاف الفشل هو شخص يعتقد أن الآخرين قد لا يغفرون له ما يرتكب من أخطاء، بل يقومون بتقييمه والحكم عليه من خلال تلك الأخطاء، الأمر الذي يقف حائلا بينه وبين طرح الأفكار الجديدة والإبداعية عند التعرض لمشكلة ما.²⁰

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تقف وراء الخوف من الفشل وتسببه، وهي:

طبيعة المكافآت: في عدد كبير من المؤسسات نجد أن العقاب المترتب على الفشل قد يفوق في كثير من الأحيان المكافآت المترتبة على النجاح كنتيجة لهذا الأمر نجد العاملين في هذه المؤسسات يختارون سلوك الطرق التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب.

الضغط للوصول للنتائج السريعة: حيث إن النجاح في غالبية الأحيان يتطلب بذل الجهود المتواصلة والتي عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، لذا فإن الإخفاق السريع منذ المحاولات الأولية محتمل جداً، وفي الغالب تلقى تبعات الإخفاق على شخص واحد فقط، لذا ومن باب تفادي الإخفاق نجد الكثير من الأفراد والمؤسسات تفضل التركيز في الغالب على البرامج القصيرة المدى التي تؤدي إلى النتائج السريعة والملموسة.

عدم الرغبة في المخاطرة، والرغبة في الأمان: إن الرغبة في الأمان التي تعتمد على عدم المخاطرة تجعل الفرد يفضل القيام بالأعمال الروتينية واتباع البرامج التي يجد سهولة في التنبؤ بنتائجها، بدلا من التعامل مع المواقف التي تتصف بالغموض والدخول في مخاطر قد يترتب عليها الفشل الذي يؤدي للعقاب أو يلحق الضرر بالأفراد.

ضعف ثقة الفرد في نفسه: قد تكون من أكبر مسببات الخوف من الفشل الذي يدفع الفرد للخوف من مواجهة الآخرين بحلول جديدة حرصا على ألا يصبح مدعاة للسخرية والاستخفاف، فيجعله ذلك يحتفظ بما لديه من أفكار لنفسه فقط دون أن يفصح عنها.

فقدان الدعم والأهداف طويلة الأجل: أن السلوك والجهود الابتكارية والإبداعية في حاجة للدعم والتخطيط عبر فترات طويلة من الزمن، ففي حال لم تخطط المؤسسات لمثل تلك الجهود في الاستراتيجيات البعيدة المدى، فإنه لا يمكن تحقيقها والاستفادة منها بالصورة المطلوبة.

²⁰ السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 76

عدم الاستقرار الإداري: أن الموظفين والمدراء المفكرين والمبدعين الذي يمارسون السلوكيات الإبداعية يميلون غالباً لأن يكونوا أكثر حساسية تجاه المناخ الإداري والنفسي في المؤسسة التي يعملون بها، لذا فالتغيرات الإدارية وتقلب السياسات المؤسسية يتسببان في منع الجهود الابتكارية والإبداعية لديهم.

البرمجة الصارمة للوقت: إن البرمجة الزمنية التي تتعلق بحدود العلاقات الرسمية الإدارية، مثال على ذلك الأوقات الخاصة بالحضور والانصراف، والمواعيد المحددة لتقديم التقارير أو المواعيد الخاصة بعقد الاجتماعات الرسمية خلال فترة "حضانة" العملية الإبداعية والابتكارية، مما يعتبر قيوداً صارمة تعيق المفكرين والمبدعين عن إطلاق العنان لإبداعاتهم.

فقدان الاتصالات الفاعلة: يظهر فقدان الاتصالات الفاعلة بين الوظائف الفنية والبحثية والإدارية، ويتمثل في:

- فقدان الاتصال ما بين الغايات والأهداف.
 - الفهم الخاطيء ما بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى.
 - تشتت العملية الإبداعية والابتكارية.
- المعوقات الإدراكية:** إن المعوقات الإدراكية تتمثل في تبني الفرد لطريقة واحدة للنظر للأمور، اعتاد عليها مما يجعله لا يدرك الشيء إلا عبر أبعاد معينة تقوم بتحديد النبرة المقيدة للأشياء، مما يخفي عنه عدداً من الخصائص الأخرى لذلك الشيء.
- العوائق النفسية:** تتمثل العوائق النفسية للإبداع الإداري بصورة كبيرة في الخوف من الفشل، ويعود ذلك إلى عدم ثقة الشخص في مقدراته على ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة وإقناع الآخرين بها، ومن أجل التغلب على تلك العقبة لا بد من أن يقوم الشخص بتعزيز ثقته بنفسه ومقدرته على الإبداع، وألا يقلل من شأن نفسه.²¹

²¹ (1) السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 78

الملخص

مما تقدم نخلص إلى أن الإبداع الإداري يعتبر من العمليات الهامة جدا ومن العوامل الفاعلة التي تقود إلى تحقيق النجاح المؤسسي. إن عالم اليوم عالم يتصف بالتغير والتجديد، مما يجعل المنظمات السائرة على خطى من سبقوها لا تجد لها مكانا في الصفوف الأمامية، لذلك فلا بد لكل المؤسسات الراغبة في تحقيق النجاح أن تقوم بتحفيز، وتشجيع موظفيها والعاملين بها على كافة المستويات، حتى يبرزوا ما يدور في أذهانهم من أفكار جديدة بكل ثقة ووضوح عليها تكون بذرة لإبداعات جديدة ترفع من شأن المؤسسة وتزيد من نجاحاتها في المجال الذي تعمل بها، وترفع من قدرها وسط منافسيها. إن معوقات عملية الإبداع الإداري عديدة ومختلفة، لذلك فلا بد من التغلب على تلك العقبات والمعوقات على اختلاف أنواعها حتى تتمكن المؤسسة من السير بخطوات وثقة معززة بإبداعات العاملين بها، وابتكارات إدارتها. في سبيل دراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري قامت الباحثة بإجراء دراسة نظرية شملت مجموعة من الدراسات السابقة، ومجموعة من الكتب والمجلات المعتمدة لبناء قاعدة نظرية قوية لموضوع الدراسة. الخطوة القادمة هي إجراء دراسة ميدانية على مجتمع البحث، على عينة تشمل 100 من العاملين بمؤسسات مختلفة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمواصفات مختلفة من حيث النوع ، والفئة العمرية، والمستوى المهني والوظيفي. المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

المراجع

- أبو آية، سلطان نايف (2003). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)
- الحمادي، على (1999). شرارة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم، سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري، الجزء الثالث.
- الهيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1999
- الدهان (1988). الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الراقدين، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرين.
- السكارنة، بلال (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). الإدارة الرائدة، ط 1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع
- المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان: دار الفكر
- بدران، ابراهيم (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في تطوير الإدارة العليا، عمان، الأردن
- جلدة، سليم، عبوي، زيد (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان، الحامد للنشر
- خلف، بلال (2011). الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- رضا، أنور طاهر (2002). من يحتاج إلى الابتكار ولماذا مجلة الفيصل، العدد 305
- شيماء عون الله، وئام مزهود. (2023-2022). تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة. تبسة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة.
- فاطمة بركة، كريمة عيشاوي. (2021-2020). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل فرع المطاحن بأدرار. أدرار: جامعة أحمد دراية أدرار.
- مراد حسين سالم النهود. (2022). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي - العدد 45، 592-601.