

الموضوع

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة
العربية السعودية - دراسة حالة جامعة الباحة

أسم الطالب

ساره احمد 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

جدول المحتويات:

2	المقدمة
3	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
3	الأهمية العلمية:
4	الأهمية العملية:
4	أسئلة البحث
4	أهداف البحث
4	فرضيات البحث
5	نموذج البحث:
5	نطاق الدراسة
6	مخطط المشروع
6	الدراسات السابقة والإطار النظري
6	المبحث الأول: الإبداع الإداري
6	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
8	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة
11	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
14	المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المؤثرة على الإبداع الإداري
14	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري
15	المطلب الثاني: التدريب وتأثيره على الإبداع الإداري
15	المطلب الثالث: أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري
16	المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري
17	الدراسات السابقة
18	المراجع

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي، وما زال يشهد العديد من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتعددة في شتى مجالات وميادين الحياة، كما تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي إلى مجموعة من التغيرات السريعة، وهذا يعود إلى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرارية، لذلك فهي تسعى لتحقيق أهدافها التي تم إنشاؤها من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي لوجودها، ومن هذا المنطلق يحظى موضوع بيئة العمل باهتمام عالمي متزايد. هذا، كما تعد بيئة العمل من الجوانب، والمقومات المهمة لنجاح المؤسسات الاقتصادية، وباعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الأهم لبيئة العمل في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، وهو أيضا يعتبر من أهم الأسباب التي تعمل على تحسين قرارات، وأداء الموظفين من خلال تشجيعهم على عملية الإبداع الإداري، فقد أصبح من الضروري توفير بيئة عمل مشجعة تجعل من الإبداع الإداري ظاهرة متأصلة ومتجددة، بالإضافة إلى اعتباره نشاط علمي في المؤسسات الاقتصادية التي تنشأ عن طريق أفراد مبدعين، وبيئة عمل تشجع على الإبداع.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عددا من المتغيرات التنظيمية، وبطريقة مناسبة حيث تعكس شخصية المنظمة كما يراها موظفوها. هذا، وقد أسهمت التطورات العلمية في دفع المنظمات والإداريين إلى السعي، والتركيز نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح، وهو عنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات عن بعضها. هذا، ونجد الإداريين يركزون على هذا العنصر نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. من جانب آخر، يؤثر الإبداع الإداري على رضا الموظفين ومستوى أدائهم، حيث إن الإبداع هو العملية التي يقوم عليها أي تقدم، وتعتبر أهمية الرضا الوظيفي مقياسا لفعالية الأداء، فإذا كان الموظفون راضيين تماما، فستكون النتائج المكتسبة مرضية، وقابلة للمقارنة مع الزيادات المحتملة في ربحية وأداء المنظمة. بينما من ناحية أخرى، إذا كان العاملين غير راضيين، فقد يتسبب ذلك في عدد كبير من حالات الغياب، والانتقال إلى منظمات أخرى، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، والربح في حالة المنظمات الربحية.

إن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة عمل ملائمة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وتوظيفها بشكل مناسب في حل المشاكل بطريقة فريدة، والوصول إلى أفكار جديدة، وبما أن المناخ التنظيمي يمثل وصفا لخصائص بيئة عمل المنظمات، فمن الضروري أن يتأثر السلوك الإبداعي للأفراد بالمناخ التنظيمي السائد سواء كان مشجعا أو معوقا للإبداع.

مشكلة البحث

في العصر الحاضر هناك اهتمام كبير بأهمية البيئة التنظيمية، وما تلعبه من دور في التنمية للإبداع الإداري لدى المؤسسات المختلفة، وهناك الكثير من المؤسسات التي تسعى لأن تبرز الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للعمل في أن ترتقي بالمستوى الإبداعي الإداري لدى العاملين بها في زيادة الإنتاج، وتطوير أداء العاملين، لذلك فإن المستوى الإبداعي للموظفين يتأثر سلبا في حال لم يتم توفير البيئة المناسبة¹.

من جانب آخر هناك دراسات تبين العلاقة القوية ما بين بيئة العمل بالمنظمة، ومستوى الإبداع الإداري، وتوجد دراسات خرجت بتوصيات تحفز على الاهتمام بالعناصر المختلفة لبيئة العمل². من جانب آخر أشارت دراسات أخرى إلى أن الطابع الاقتصادي، والسياسي قد ترك أثرا في تحسين بيئة المنظمة عن طريق تطبيق الوسائل التي تدعم الإبداع، مما يجعل المنظمة تتميز على غيرها من المنظمات³.

لقد شهد التعليم في المملكة العربية السعودية نهضة كبيرة في السنوات الماضية، وبرز اهتمام كبير بالتعليم العالي، وأصبحت الجامعات تقدم برامج تعليمية متعددة، وتسعى لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات حتى تخلق جيل مبدع، ويعتز بهويته، ومبتكر، وقادر على المنافسة على المستوى العالمي. لذلك تسعى المؤسسات التعليمية بالمملكة، وعلى وجه الخصوص معاهد التعليم العالي على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات. هذا، ويتطلب الإبداع الإداري الاهتمام بعدد من العناصر الخاصة ببيئة المؤسسة ومنها الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز، والتكنولوجيا الحديثة.

أهمية البحث

تتمتع هذه الدراسة بالأهمية على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

من الممكن تلخيص الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:
فتح أفق جديد للمجال البحثي عبر زيادة عدد الدراسات المتعلقة ببيئة العمل بالمؤسسات التعليمية، والإبداع الإداري بتلك المؤسسات، مع تحفيز الدارسين والباحثين ممن يهتمون بهذه النوعية من الأبحاث على المضي قدما.
من الممكن أن يستفيد الباحثون المتعمقون في هذا النوع من الدراسات من مخرجات وتوصيات هذه الدراسة كنواة من أجل دراسات أكثر عمقا.

¹ النية أحمد ، مقصودة مبارك. (2021). *أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي وحدة إدراة - رسالة ماجستير غير منشورة*. الجزائر : جامعة أحمد دراية أدرار.

² محمد جيبوري ، عبد اللطيف بو صالح. (2020). *قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة . مجلة إضافات اقتصادية 4 (1)، 23-35*.

³ منى عكر. (2020). *أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، 1-15*.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الآتي:

من الممكن أن تستفيد إدارات الكليات التعليم العالي بالجامعات بشكل عام، والجامعات السعودية بشكل خاص من توصيات هذه الدراسة في توفير بيئة عمل تحفز الإبداع لدى العاملين.
زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي عن طريق رفع الوعي لديهم حول أهمية العناصر المختلفة ببيئة العمل في تحفيز الإبداع لديهم، ومن ثم دفعهم للدعوة لتطوير تلك العناصر على النحو الذي يحفز الإبداع لديهم.

أسئلة البحث

تهدف هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

"هل تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية؟".

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؟

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:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في المؤسسة.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.
- تحديد أهمية عامل الهيكل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري.

فرضيات البحث

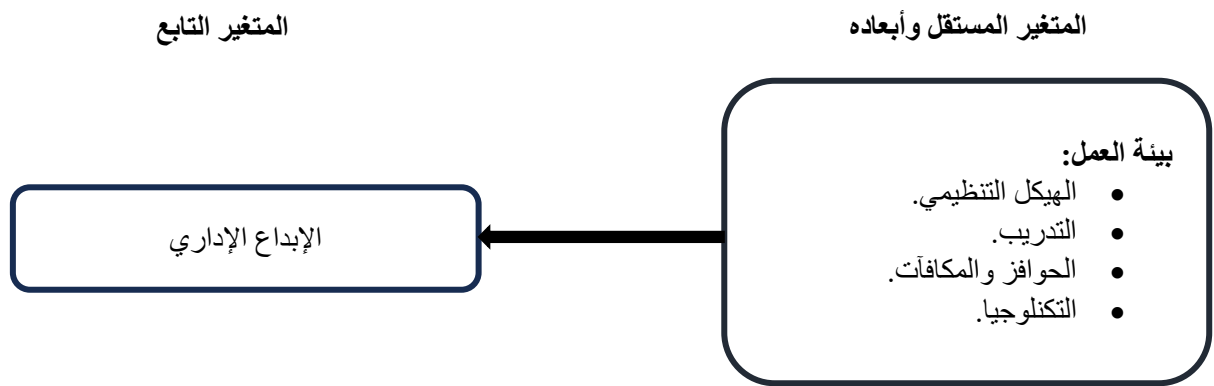
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

نموذج البحث:

اعتمادا على مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات، فقد صنفت الباحثة متغيرات الدراسة إلى متغير تابع ومتغير مستقل على النحو التالي:

- المتغير التابع: الإبداع الإداري.
- المتغير المستقل: بيئة العمل بعناصرها المختلفة التي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

نطاق الدراسة

نطاق الدراسة هو جامعة الباحة، وهي واحدة من الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتاريخ إنشاء هذه الجامعة هو العام 1426 للهجرة. تضم هذه الجامعة 15 كلية تتوزع عبر المحافظات المختلفة للباحة الواقعة جغرافيا في المنطقة الجنوبية من المملكة. الجامعة تمكنت من الحصول على كل من الاعتماد المؤسسي، والاعتماد الأكاديمي في العام 2021. الرؤية التي تتبناها الجامعة هي أن تكون جامعة تتميز في المجال التعليمي والبحثي على النحو الذي يساهم في دعم مجتمع معرفي، بينما الرسالة التي تطمح لتحقيقها تتمثل في أن توفر التعليم والبحوث العلمية المتميزة عبر بيئة أكاديمية تحفز تطور المعارف. القيم التي تتبناها الجامعة تتمثل في كل من الأمانة، والمسؤولية، مع الجودة والابتكار، وتنمية روح الإبداع، وتنمية روح الفريق. من جانب آخر الجامعة تطمح لتحقيق عدد من الأهداف المتمثلة في تحسين الجودة في قطاع التعليم والتعلم، وتحقيق تميز واضح في الأداء الأكاديمي للهيئة التعليمية وموظفي الكليات المختلفة، بالإضافة لتطوير كل من البرامج الخاصة بالدراسات العليا، وبنية الجامعة التحتية والتكنولوجية.⁴

⁴ جامعة الباحة. (2024). تم الاسترداد من جامعتي: <https://bu.edu.sa/ar/web/guest/home>

مخطط المشروع

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج البحث
- نطاق الدراسة الميدانية
- الدراسات السابقة والإطار النظري
- منهجية البحث
- التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
- حدود الدراسة
- التوصيات
- الخاتمة

الدراسات السابقة والإطار النظري

تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة للإطار النظري المتعلق بموضوع البحث، بالإضافة لمناقشة عدد من الدراسات السابقة التي تناقش نفس موضوع البحث، وتوضيح النقاط التي تجعل من هذه الدراسة تتميز بأهمية خاصة مقارنة بغيرها من الدراسات.

المبحث الأول: الإبداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

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 والاحداث 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، أما

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"⁵

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.⁶ 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.⁷

يرتبط مفهوم الإبداع الإداري 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 ومستوى 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 شئى 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.⁸²

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

⁵ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 78

⁶ أبو آية، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص:

368

⁷ (اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 291

⁸ خلف، بلال (2011)، الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 21

دلائل على ما يتميز به من خصائص وحجم، من أجل هذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه غيرها من الشركات المنافسة.⁹

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.¹⁰

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.¹¹

تتمثل عناصر الإبداع الإداري في الآتي:

القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع أن يحلل كل فكرة أو عملية بطريقة مبسطة، وسهلة، ومدرسة 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:

⁹ خلف، بلال (2011)، مرجع سابق. ص 292

¹⁰ بدران، ابراهيم (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في تطوير الإدارة العليا، عمان، الأردن، ص 32

¹¹ حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان، الحامد للنشر، ص49-50

الإبداع الإداري: الإبداع الإداري هو صنف من الإبداع يشمل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وأيضاً 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 إلى أسفل حيث يتم تبني الإبداع والالتزام به مع دعم المستويات الإدارية 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 اتجاهاً 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، إلى أن المؤسسات تقوم بالتركيز الواضح على عملية الإبداع الفني، بصورة تتفوق كثيراً 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 عدداً مختلفاً من الصور، مثال على ذلك ما يلي:

- القيام باختراع شيء جديد لم يكن موجوداً 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 سلباً على الهدف من المنتج¹² 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 مزاولة 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:

¹² رضا، أنور طاهر (2002)، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا؟ مجلة الفيصل، العدد 305، ص8

الإحساس بالمشكلة: يعد أولى خطوات التفكير العلمي فهو يرتبط بالموضوعية الكاملة لإيجاد 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 الابداعية لا حدود لها، مع عدم التشكيك في تلك الأفكار أو التشديد في قبول تلك الأفكار.

المرونة: المقصود بالمرونة في هذا الموضع 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 اخراج فكرة ابداعية 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 ومعتقداتها.¹

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
- الاتزان والتعامل بهدوء وحكمة
- التقويم الذاتي¹³

¹³ الصبرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 55-56

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 والتطوير¹⁴

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

عمل كثير من الباحثين والدارسين على التعرف على العقبات التي من الممكن أن تقف في وجه الإبداع بأنواعه المختلفة. وتم التوصل إلى أن معوقات الإبداع هي في الأساس ستة، وهي: عادات التفكير، والعزلة، والألفة، 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، وعدم تنظيم الوقت، والتسويق والتأجيل، والحماس الزائد المفرط، هذا بالإضافة إلى النمطية في التفكير، وعدم الحساسية للمشكلات، والتسرع، ونقل العادة.

¹⁴ السكارنة، بلال (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 78-79

المجموعة الثانية: تشمل العقبات الظرفية المختلفة، مثل مقاومة التغيير، وعدم التوازن ما بين الفكاهة والجِد، الاهتمام بالجانب الشكلي وانظامي وإهمال الجوانب الابداعية، التركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف، عدم التوازن ما بين التنافس والتعاون¹⁵

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 والمروّس، 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 ثمانية 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 وتعوق مسيرته¹⁶.

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، وأيضاً في الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة¹⁷.

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، 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 فعلياً، 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

ثانياً: الخوف من الفشل

¹⁵ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، مرجع سابق ص 59
¹⁶ كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان: دار الفكر، ص 23
¹⁷ الهيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1999، ص 65

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 ميلاً 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 حائلاً بينه وبين طرح الأفكار الجديدة والإبداعية عند التعرض لمشكلة ما.¹⁸

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 وكنتيجة 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، بدلاً 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 حرصاً 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.

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.

¹⁸ السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 76

• الفهم الخاطئ 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 عددا 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.¹⁹

المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المؤثرة على الإبداع الإداري

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

من أهم عناصر بيئة العمل الهيكل التنظيمي، والذي يشير إلى القواعد واللوائح التي تمنح البعض من العاملين بالمؤسسة الحق في التصرف واتخاذ القرارات. كما يشير الهيكل التنظيمي أيضا إلى مجموعة العلاقات على المستوى الرسمي ما بين الأفراد، والمجموعات، والأنظمة الرئيسية، والمتفرعة. من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في هيكل المؤسسة التنظيمي ما يلي:

• وجود مجموعة وحدات إدارية موزعة في المنظمة بصورة هرمية أو في أشكال إدارية تختلف عن بعضها البعض في المواصفات وخط سير رفع التقارير، وتلقي الأوامر.

• الوضوح من حيث التخصص، ومهام الوظيفة، ومسؤوليات الأفراد، والوحدات.

• الوحدات التي تقوم بمهام الإشراف، وتلك التي تقوم بمهام الرقابة، وغيرها من الوحدات المتخصصة التي تختلف من حيث الطبيعة حسب اختلاف نشاط المنظمة.²⁰

توجد مجموعة من الأبعاد للهيكل التنظيمي، على النحو التالي:

• **الرسمي:** يشير البعد الرسمي للهيكل التنظيمي للقواعد التي تصاغ على النحو الذي يبين الأعمال التي يقوم بها العاملين والحريات الممنوحة لهم بشكل واضح، وبصورة دقيقة. هذا ويتمتع هذا المستوى بأهمية بالغة للمؤسسات الكبرى، حيث إنه الوسيلة التي تيسر السيطرة على المؤسسات، والتحكم في عملياتها المختلفة غير أن هذا المستوى من الممكن أن ينتج عنه العملية البطيئة لإصدار القرارات مما ينتج عنه الخد من القدرات الإبداعية للعاملين.

• **البعد المركزي:** يمثل هذا البعد مستوى الهيكل التنظيمي الذي يملك صلاحية اتخاذ ما يلزم من قرارات، ويضم القيادة العليا للمنظمة، ولكن في بعض الحالات تفوض بعض المسؤوليات الخاصة بهذا المستوى لمستويات أدنى

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

²⁰ حمد جبوري، عبد اللطيف بو صالح. (2020)، مرجع سابق. ص 25

من الإدارة، وعليه فإن تمرکز السلطة من حيث المركزية واللامركزية له دورة الكبير في مستوى فعالية الهيكل التنظيمي.

- **التعقيد:** يشير التعقيد للقدر الذي يتم عبره تقسيم العمل بصورة عمودية أو أفقية في مستويات الإدارة الدنيا من حيث التخصصات، والموقع الجغرافي، وترتفع درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بزيادة تلك العناصر²¹.

المطلب الثاني: التدريب وتأثيره على الإبداع الإداري

يعد التدريب من الركائز الأساسية للنجاح في مجال الموارد البشرية بالمؤسسات بمختلف الأنواع والأحجام ، ويعد التدريب من عمليات التنمية المستدامة ، حيث أنه يطور العقل ، ويصقل المهارات عبر مشاركة الخبرات والتجارب ، غير أن هناك عقبات تعوق هذه الخبرات ، وتشكل عقبة تحد من تطور الإنسان ، ومن هذه العقبات الخوف من الجديد، والتردد أمام التجارب، وعدم توفر ما يلزم من فرص للتطوير ، لذلك فإن الفلسفة الرئيسية وراء عملية تدريب العاملين تنطلق بشكل أساسي من الكسر لثقافات الصمت والخوف ، ويتم ذلك عبر مزج الجوانب النظرية من جهة والعملية من جهة أخرى . هذا، ومن الجوانب المتعلقة بعملية التدريب أنه عامل هام من عوامل التطوير لسلوك المتدربين، والكشف عما يملكون من مهارات إبداعية مهنية الأمر الذي يقود لرفع الاحتماليات الخاصة برفع معدل أداء العاملين الوظيفي، وتطوير قدراتهم العادية لمستوى احترافي إبداعي مما يطور من الأداء²².

إن للإبداع دوره الهام الذي يلعبه في مجال التطوير والتقدم للأمم المختلفة، ومجتمعاتها عبر الابتكار الإنساني، والإبداع التنظيمي الإداري لهذا فقد صار أمراً ضرورياً وحتمياً سعي الدول لأن تحقق التقدم، والتطور، ورفي الشعوب عن طريق اهتمامها بالإبداع، والتطوير، وتوفير ما يلزم من تحفيز ودعم لكل مبدع عبر تهيئة بيئة العمل المناسبة²³. تعتبر المهارات والأساليب الخاصة بالإبداع الإداري من أهم ضروريات ومستلزمات إدارة المعاهد التعليمية، ومن هنا برزت الحاجة لضرورة إلحاق العاملين بهذه المؤسسات بالدورات والبرامج التدريبية التي ترسي مبادئ الإبداع الإداري، وأساليبه²⁴.

المطلب الثالث: أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري

إن تحفيز العاملين بالمؤسسات، ومنحهم الحوافز في حال القيام بأعمال متميزة يعتبر من أهم المحفزات على الإبداع في المؤسسات من حيث تحسين الأنشطة ، والبرامج ، وتحقيق الأهداف، ولذلك نجد أن إدارات المنظمات تدرس بشكل منتظم إمكانية تحسين الأداء. إن تحفيز العاملين يسهم في تحقيق نمو المؤسسات ، وتطورها ، وزيادة إنتاجيتها ، وتحقيق الربحية في المؤسسات ، ويتم ذلك عبر تقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة. إن عدم توفر الحوافز التي تناسب العامل المجتهد قد يكون له تأثير سلبي على مستوى أداء العامل ، وبالتالي تكون إنتاجيته ضعيفة ، وتتقلص الفرص المتعلقة بتحقيق الأهداف

²¹ سليمان النيل. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات. مجلة الدراسات العليا 1 العدد 11، 41-65.

²² يونس الشوابكة. (2011). 1. درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة .

²³ نواف خلف الرشيد. (2018). لتدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 32 (2)، 531 - 587.

²⁴ أمل حمودي عبيد. (2018). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. مجلة الفاتح 8(48)، 21-31.

التي ترمي المنظمة لتحقيقها ، ومن الممكن أن يكون هذا هو أهم الجوانب في الحوافز بصورة عامة ، وفي تحسين مستوى أداء الموظفين . من جانب آخر ، تختلف طبيعة المحفزات باختلاف المؤسسات ، وطبيعة العاملين بها ، وطبيعة ما تقوم به من عمل لذلك من الضروري مراعاة كل هذه العوامل عند صياغة خطة الحوافز للعاملين . هذا ، كما أن الحوافز المجزية تدفع العاملين للاجتهاد في العمل ، والبحث عن الجديد ، والإبداع في مجال العمل .²⁵

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري

تعد التقنيات الحديثة من الأدوات الهامة التي تسهم في عملية التطوير والتحسين لإدارة المؤسسات التعليمية، وتعزيز التجربة الخاصة بتعليم للطلاب، وكفاءة أعمال فريق التدريس، والإدارة. إن التقدم التقني الحديث يفتح مجموعة من الفرص التي تساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وإدارة العمليات الإدارية المتعلقة بها بصورة فعالة عن طريق الآتي:

أتمتة العمليات الإدارية: تسهم التقنية الحديثة في أتمتة عمليات الإدارة المختلفة بالمؤسسات التعليمية الأمر الذي ينتج عنه بساطة الإجراءات، والحد من الأخطاء، وبالتالي تحسين الكفاءة والأداء والإنتاج. من الممكن أن تتم الإدارية في المدرسة، مما يساعد في تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة. مثلاً من الممكن الاستعانة بنظم إدارة المعلومات الطلابية في عمليات تسجيل الطلاب، وتتبع الحضور والغياب، وتقييم أداء الطلاب، وغير ذلك مما يساهم في توفير وقت الأساتذة، والعاملين وجهدهم.

تحليل البيانات التعليمية: إن التقنيات الحديثة تساعد على التحليل السريع والدقيق للبيانات التعليمية المختلفة بالمعاهد التعليمية مما يساهم في فهم الاحتياجات الخاصة بالطلاب وتحديد ما هو بحاجة لتطوير، كما تتيح التكنولوجيا الفرصة لتقديم ما يلزم من دعم ومساعدة للمتعلمين، وبناء الخطط العلاجية الفردية لكل من الطلاب والطالبات.

تعزيز التواصل والتفاعل: تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز عمليات التواصل والتفاعل ما بين الأساتذة، والمتعلمين، وأولياء الأمور. كما تستطيع المعاهد التعليمية الاستفادة من منصات التواصل الافتراضية والتطبيقات الخاصة بالمعاهد التعليمية لإرسال الرسائل والإعلانات، ومن أجل التقديم للتقارير والتحديثات، وتيسير عملية التواصل ما بين كافة أطراف عملية التعلم.

دعم التعلم الذاتي والتعليم عن بعد: تمكن التقنيات المتطورة من توفير الفرص الخاصة بالتعلم الذاتي والتعليم عن بعد مما يتيح الفرصة للطلاب للاستفادة من موارد التعليم المتاحة، وتلقي التعليم الذي يناسب سوق العمل ومتطلباته.

تعزيز الابتكار والإبداع: تسهم التقنية الحديثة في تعزيز عمليات الابتكار والإبداع في البيئة التعليمية، عبر توفير ما هو متاح من أدوات وتقنيات تساعد المتعلمين عن التعبير عن أفكارهم، وتطوير مهاراتهم بصورة إبداعية. إن تطوير إدارة المدرسة من خلال التكنولوجيا الحديثة يعتبر خطوة أساسية نحو تطوير الاداء الإداري في المدرسة.²⁶

²⁵ حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأبجينا دراسة حالة مخبر روتاتيف. مجلة طبنة للدراسات العلمية /الأكاديمية 5 (1)، 2064-2038.

²⁶ حامد سعيد الجبر. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 173-197.

الدراسات السابقة

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)

تطرقت 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.

المراجع

- أمل حمودي عبيد. (2018). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. *مجلة الفاتح* 8(48)، 21-31.
- السكرانة، بلال (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن،
- الهيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1999.
- النية أمحمد ، مقصودة مبارك. (2021). أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري – دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة إدراة – رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر : جامعة أحمد دراية أدرار.
- جامعة الباحة . (2024). تم الاسترداد من جامعتي: <https://bu.edu.sa/ar/web/guest/home>
- حامد سعيد الجبر. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، 173-197.
- حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف. *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية* 5 (1)، 2038-2064.
- شيماء عون الله ، ونام مزهود. (2022-2023). تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة. تبسة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة.
- فاطمة بريكة، كريمة عيشاوي. (2020-2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل فرع المطاحن بأدرار. أدرار: جامعة أحمد دراية أدرار.
- كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3 ، عمان: دار الفكر.
- محمد جبوري ، عبد اللطيف بو صالح. (2020). قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة . *مجلة إضافات اقتصادية* 4 (1)، 23-35.
- مراد حسين سالم النهود. (2022). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري. *المجلة العربية للنشر العلمي - العدد 45*، 592-601.
- منى عكر. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. *أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي*، 1-15.
- نواف خلف الرشيد. (2018). لتدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* 32 (2)، 531 - 587.
- يونس الشوابكة. (2011). ا. درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة .