الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

محتويات الفصل:

- المقـدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكلة الدراسة
- الدراسات السابقة

أولاً : المقدمة:

إن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص . إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعد. وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكارا وأداءً وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة ومبدعة.

ويتزايد إهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والإجتماعية والمادية .

إن تفهم بيئة عمل المؤسسات التي تتصف عادة بالتغير السريع في ظل سعي هذه المؤسسات لمواكبة التطور، يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنب المركزية، وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في إتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من الإحتراف، والإبداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق أهداف المؤسسة وإستمرارها وتطورها

ويعد العنصر البشري ، العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع الصُعد الإدارية، والهيكلية، والفنية. ويقع على عاتق الإدرة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وتنميتها ، لتحقيق أهداف العاملين بها ويحقق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية.

وبما أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري يجب أن تتضمن جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها، إلى التأثير على المنظمة، إذ إن العنصر البشري، أحد العناصر التي تؤدي التغير في خصائصه، وقدراته ، ومهاراته ، وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام، وأهم مايؤثر في إنتاجيتها وكفاءته، هو مدى توفر الكثير من العوامل، مثل الحوافز المادية

والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة والقيادة الإدارية الفعالة وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

المنظمات الناجحة عليها الأستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى وحدات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، لمعالجة القصور في الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والإنجاز الذي تسعى إلى تحقيقه.

الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم إجتماعية أم إقتصادية تحتم عليها الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثوره التكنولوجيه وما تستلزمه ذلك من تغيرات في هياكلها وأدارتها بطرق إبداعية أو مايتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فأنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفاعلية وإقتدار.

فالإبداع ليس إلارؤية الفرد لظاهرة مابطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونة يدعم قوة أي منظمة في تميزها، عن المنظمات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً .(محمد سعد المشوط ،2011)

الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعًا وتميزًا

يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري .

لقد ارادت الباحثة دراسة هذا الموضوع والوقوف على بيئة العمل وأبعادها وعلاقتها في الإبداع الإداري للاطلاع على واقعه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومحاولة التغير والتحسين من خلال ماتتوصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل تناولتها من منظور أخر هو(معايير المحاسبة الدولية، المشاركة المعرفية، الرضا الوظيفي) والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري تناولته من منظور (المتغيرات التنظيمية، القيادة التحويلية، معوقات الإبداع) وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال تناول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري. ولقد جاءت مشكلة الدراسة في أن أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً لكل المؤسسات السودانية ومنها جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية خاصة في الوقت الحاضر إذ أن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري بإعتبار أن الإنسان هو حجر الأساس في العملية الإبداعية ، وحتى تتبنى المؤسسات هذا المفهوم لابد من توافر بيئة تنظيمية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع ، وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

1. مامستوى أهمية بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2. مامستوى الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

3. ما العلاقة الإرتباطية بين متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل) ومتغير التابع (الإبداع الإداري) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

4. هل هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

رابعاً: أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. تحديد مستوى الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

خامساً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث النظرية في انقاط الأتية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
2. توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الإبداع الإداري.

أما الأهمية العملية تتمثل في الآتي:

1. تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الإبداع الإداري، والذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وإستغلال الفرص، وزيادة قدرتها التنافسية والإبداعية.
2. توجه أنظار صانعي القرارات في المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل ، وإعطائه الإهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الإبداع الإداري.

سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية" لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

i. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.
ii. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري..

iii. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.

iv. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

v. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري.

سابعاً: حدود الدراسة:

*الحدود الموضوعية:

إقتصرت الدراسة على تناول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي"

*الحدود البشرية:

إقتصرت الدراسة على الموظفين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي" .

*الحدود المكانية:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي".

*الحدود الزمانية:

قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة في عام 2014م

ثامناً : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

***بيئة العمل:** وتتمثل في الحوافز والمكافآت، وظروف العمل ودرجة المشاركة في إتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين.

* **الهيكل التنظيمي**: ويقصد بهذا البعد الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية ونظام الإتصال وأنظمة السلطة والمسؤولية المعتمدة وأنظمة إنسياب العمل في التنظيم ويقصد به في هذه الدراسة الهيكل التنظيمي من حيث المرونة والتعقيد ودرجة الرسمية والمركزية والتخصصية.

* **التدريب:** عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الأفراد العاملين وتتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم.

* **الحوافز والمكافآت:** ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى إدارة الجامعة لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وإلى أي مدى يعد هذا النظام عادلاً تحكمه معايير موضوعية مرتبطة بأداء الفرد وكفاءته.

***التكنولوجيا:** هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستدمة في تحويل المدخلات في المنظمة إلى مخرجات.

***ظروف العمل:** ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الجامعة على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعماهم على أكمل وجه وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء.

*الإبداع الإداري:

يمكن القول بأنة " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة" وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام، والقدرة على تكوين الترابطات وإكتشاف علاقات جديدة ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.(حاتم علي حسن رضا، 1424هـ).

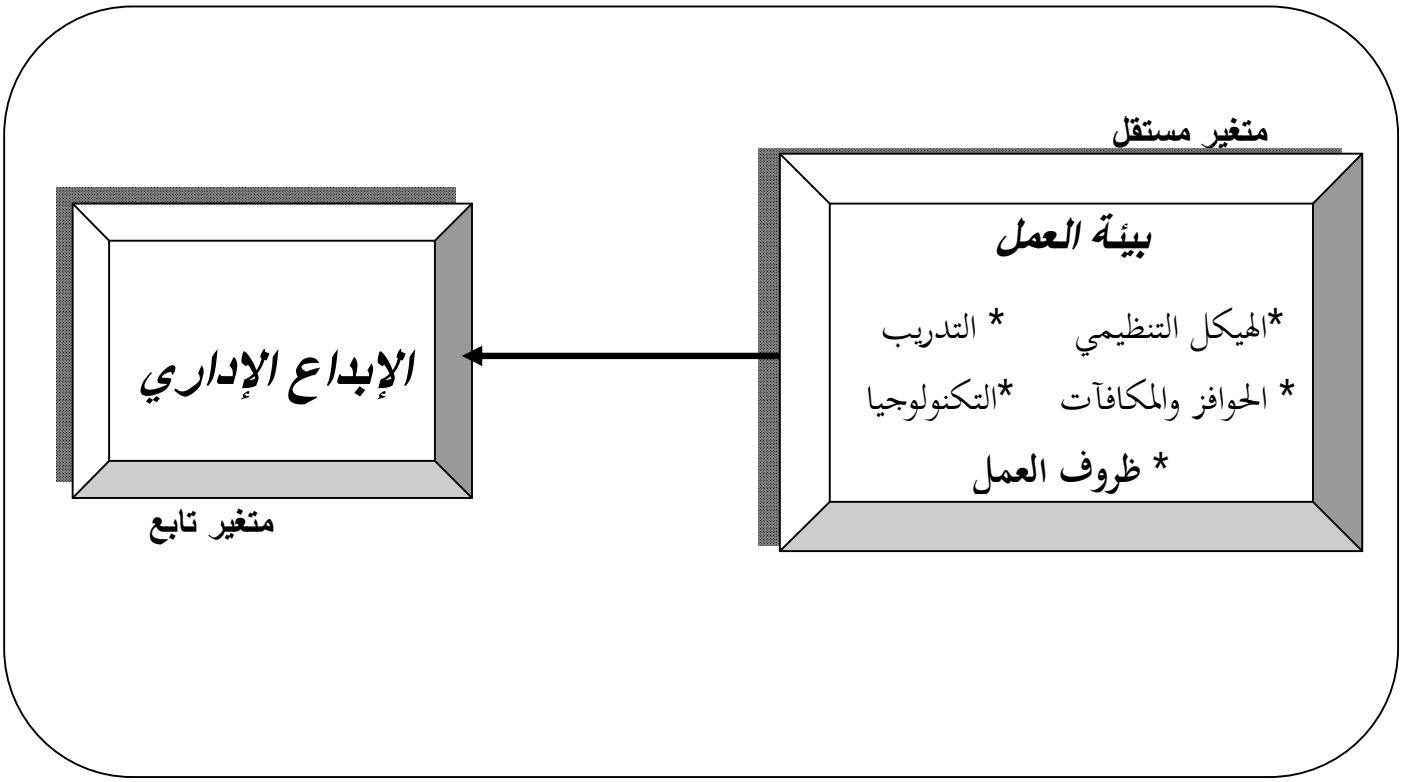
تاسعاً: منهج الدراسة:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً من خلال إستخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

عاشراً: هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى **أربعة فصول**، يحتوى الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة المتمثل في المتغيرين هما بيئة العمل والإبداع الإداري حيث يمثل المبحث الأول بيئة العمل والمبحث الثاني الإبداع الإداري ، ويبين الفصل الثالث منهجية البحث، أما الفصل الرابع يوضح المبحث الأول التحليل الإحصائي ، ويحتوي المبحث الثاني على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة وملاحق الدراسة.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة المحلية والعربية:-

أولاً: الدراسات المحلية:

1.دراسة (أمينة عبدالقادر علي حميدة 2014م) بعنوان :"إتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الإبتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري" رسالة دكتوراة غير منشورة.

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الإبتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، ودراسة مدى إستخدامهم لمراحل العملية الإبداعية بالإضافة للمعوقات التي تحد من تفكيرهم الإبتكاري.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومدى تأثره بمعوقات الإبداع الإداري ، وتأثير تلك المعوقات على إستخدام مراحل العملية الإبداعية، ومدى تأثير مقومات الإبداع الإداري على إستخدام مراحل العملية الإبداعية . إستمدت الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها التفكير الإبتكاري والإبداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة المشاكل وتقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ماهو جديد من أفكار والتوصل إلى نتائج غير معروفة من قبل في معالجة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والإستقرائي والتحليل الوصفي، وقد تم إعداد إستبانة وزعت منها (379) وإسترجع منها(328) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة إسترداد (86.5%) .

توصلت الدراسة إلى نتائج بأن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري وبدرجة عالية وهى التحليل والربط، الإحتفاظ الإتجاه، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الأصالة، الطلاقة الفكرية، السمات العامة للشخصية المبدعة، الحساسية للمشكلات. وان إستخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الإبداعية كان بدرجة كبيرة والمتمثلة في إكتشاف وتحديد المشكلات ، تنفيذ الأفكار، تقييم الأفكار ، تحليل الأفكار، إنتاج الأفكار، أما فيما يتعلق بمقومات الإبداع الإداري فقد أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تعوق التفكير الإبتكاري ولكن بدرجة متوسطة وأهمها المعوقات التنظيمية. كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري وإستخدام مراحل العملية الإبداعية. أما العلاقة بين مقومات الشخصية المبدعة ومعوقات الإبداع الإداري فهي علاقة عكسية. والعلاقة بين معوقات الإبداع الإداري ومدى إستخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الإبداعية هى علاقة سالبة .

أوصت الدراسة بالإهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره بإستمرار وذلك لأهميته في إستمرارية المنظمات وتطورها من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع، وعدم تركيز السلطة عند الإدارة العليا لأن ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، عمل برامج تدريبية في مجال إستخدام مراحل الإبداع الإداري ممايمكن من تطبيقها بشكل علمي، كذلك عدم إعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا أنها الهدف الرئيسي في مجال العمل، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

2.دراسة (سعيد محمد حامد محمد،2009**) بعنوان:"أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"**

تكمن في قياس الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. وحُصرت المتغيرات التنظمية في (نمط السلطة والقيادة- الحوافز – الإتصالات التنظيمية – التدريب – الهيكل التنظيمي). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وضرورة التغير التنظيمي لمنظمات الأعمال، التأكيد على حتمية الإبداع في سبيل تنمية وتحقيق الأهداف، التعرف على مدى الإختلاف في وجهات النظر من قبل المبحوثين نحو المتغيرات التنظيمية وأهميتها بإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، التعرف على درجة الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. وطبقت الدراسة على موظفي شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الإتصال يزيد من درجة نجاح العملية الإبداعية، منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق نوع من التنافس بين العاملين وبالتالي رفع كفاءتهم وإبداعهم، إستخدم الحوافز السلبية تجعل الموظف يتخوف من أي خطوة يقدم عليها، تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين هي الوسيلة الوحيدة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والتفوق، التغيير الذي يتم بتعاون ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ.

ثانياً: الدراسات العربية:

1.دراسة (المرنخ،2004) **بعنوان"تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية".**

هدفت إى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من (258) منشأة تعمل في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم. ووجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس، ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي. ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشست القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومستوى أدائهم لأعمالهم.

2.دراسة (العازمي،2006) **بعنوان" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية".**

هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف إى مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. تكونت عينة الدراسة من (300) من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض.

توصلت إلى العديد من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة طردية متوسطة بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وإمتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات إبداعية. وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما من شانه زيادة وتفعيل إمتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

3.دراسة (القحطاني،2006**) بعنوان " الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن بمدينة الرياض"**

هدفت الدراسة إلى المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري ومن جوانبه وسبل تفعيله. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي مع إستخدام أداة الإستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:تصميم الهيكل الهيكل التنظيمي بشكل يضمن إستيعاب التقنيات الحديثة. إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات. عدم ملائمة المناخ التنظيمي تعوق الإبداع.تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يشجع الإبتكار. الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد يحد من الإبداع وأيضاً غياب الإتصالات الرأسية والأفقية الفعالة تحد من الإبداع.

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في الآتي:

أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات ، إتفقت معها في بعض الجوانب مثل المفهوم العام لبيئة العمل والإبداع الإداري وتبيان أهمية تحسين بيئة العمل والإبداع اداري للمنظمات سواء كانت صناعية أو حكومية أوغير حكومية. وقد إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي".

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

بيئة العمل الداخلية:

- مفهوم بيئة العمل الداخلية
- أنواع بيئة العمل الداخلية
- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية
- العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

المبحث الأول

بيئة العمل

المقدمة:

ماذا نقصد بالبيئة :[1]

بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.

وبمعنى آخر فأن بيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.

ويمكن تقسيم بيئة عمل أي منظمة إلى مايلي:

- البيئة الداخلية: وتتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها .
- البيئة الخارجية: وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، وتشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.
- البيئة الكلية: وتشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معاً.

*مفهوم البيئة:[2]

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه. فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة. تعرف البيئة بأنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية. أو هي كل مايحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم إجتماعية وعلاقات شخصية". كما يمكن تعريفها بأنها "الإطار الذي

1- مصطفي محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005 ،ص42

2- العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الخامسة، عمان، الأردن،2010 ، ص323

تعمل أو توجد فيه المنظمة الإجتماعية"، كذلك تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وتعرف البيئة أيضاً بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة. ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والثقافة والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة.

بيئة العمل الداخلية:[1]

البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ماهو داخل أسوار أو مبني المنظمة. البشر مديرون ومرءوسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات والإدارية والتجهيزات المستخدمة(مدى كفايتها وكفائتها وفاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع .... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرءوسين. ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة. نقاط القوة التي يمكن تعزيزهاوالبناء عليها ونقاط الضعف التي بتعين معالجتها. أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهي نظمها الفرعية. مثل نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشئون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال. لذلك فإن إختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد بإختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً أساسياً لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.[2]

---

[1]-أبو النصر، مدحت محمد، **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة،2012، ص142

[2]- صبحي /الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس/ طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتجية(المفاهيم .. العمليات)** دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2011، ص56

ويعتبر موضوع البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت مؤاخراً في الدراسات الإدارية ولاسيما السلوكية منها، حيث تعددت البحوث المهتمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤالفات والدراسات التنظيمية، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات ومميزة أوفريدة دائماً فلكل منها ثقافتها، وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عند من يتعامل معها.[1]

وتعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

مفهوم بيئة العمل الداخلية:[2]

ترى **الدهان** أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بشكل كبير بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والإتصالات والتقنيات المستخدمة، بإعتبارها مؤثرات رئيسية لايمكن إغفال تأثيرها لذلك عرفتها الدهان بأنها:" التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الإتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها".

أما **العديلي** فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية بإعتبار بيئة العمل الداخلية ناتجه عن تأثير هذه العوامل متضافرة، فعرفها بأنها:"العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل".

وقصر **حمزاوي** بيئة العمل على العوامل والتجهيزات المادية، فعرفها بأنها:" المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة".

---

[1]- دراسة سعيد بن سعيد القحطاني، **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات**، الرياض، **رسالة ماجستير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية،1433هـ-2012م"

[2]- دراسة محمد عبدالله أحمد العلي الزهراني، **بعنوان البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1434هـ-2013م

وأضاف **القريوتي** القيم والإتجاهات كعوامل تنظيمية مؤثرة على السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل الداخلية، لذلك عرفها بأنها:"القيم والإتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرهاعلى السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".

أما **القحطاني** فجمع أيضاً بين ظروف العمل المادية والظروف الوظيفية، فعرف بيئة العمل الداخلية بأنها:"الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضفوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لاتسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أوتلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل".

عرف **عقيلي** بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على / وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناتجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.[1]

*** تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما:**

1. بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات

[1]- عقيلي، عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2005، ص569

الراحة.....الخ هذه الظروف ذات إنعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

2. بيئة العمل النفسية والإجتماعية: وتشتمل على المناخ الإجتماعي العام وطبيعته، والروابط الإجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها إنعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

1. العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.
2. علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم.
3. علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم البعض.

بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل صحيح وإدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:[1]

1. إدارة بيئة العمل عملية إدارية تشتمل على نشاطات أربعة هي:

*التخطيط: ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة إستراتجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لامجال للجدال حول أهميتها.

*التنظيم : تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشياً مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

*التوجيه: ويعبر عن حملات النوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

[1]- عقيلي، **مرجع سابق**، ص569-573

*الرقابة: يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

2. إدارة بيئة العمل نظام متكامل يتكون من:

*المدخلات: وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والإجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة، وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها. وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الدعم المادي والمعنوي اللازم لنجاح هذه البرامج.

*الأنشطة: وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية(تنظيم، توجيه، متابعة، تقييم).

*المخرجات: وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل التي تتمثل في: تخفيض عدد حوادث وأمراض العمل، والتخفيف من آثارها الضارة في سلامة وصحة الموارد البشرية عند حدوثها، وهذا يحقق الفوائد التالية:

- تخفيض التكاليف التي تنفق في مجال الحوادث والأمراض والوقت الضائع في تعطيل العمل بسببها.

- إنخفاض معدل دوران العمل من خلال: شعور الموارد البشرية بالأمان أثناء أداء أعمالها، مما يخلق لديها عدم الرغبة في ترك العمل، وأيضاً من خلال تقليل عدد الوفيات وإصابات العجز الدائم، وهو بلا شك يسهم في تخفيض هذا المعدل.

- زيادة ربحية المنظمة، وهذا يحدث من خلال تخفيض تكلفة العمل الناتجة عن إنخفاض معدل حوادث وأمراض العمل والتكاليف المصاحبة لها، وزيادة إنتاجية المنظمة وفاعليتها التنظيمية، وتقديم منتج يرضي عنه الزبائن، فتزداد مبيعات المنظمة وبالتالي أرباحها.

*التغذية العكسية: وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة العمل ومدى توفيرها لعنصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد تلافي الثغرات التي حدثت، وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

3. إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي:

أي أنه لايوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها، إلا وأن يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة، وإنطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على جهود إدارة بيئة العمل ومساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، أن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها، وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها: إن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب، بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف وعلى إختلاف أنواعها.

4. بما أن مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل عملية إدارية بالدرجة الأولى فيجب: أن تأخذ إدارة بيئة العمل في حسبانها أن طبيعة، ومضمون، وصعوبة، برامج حماية الموارد البشرية من المخاطر في مكان العمل، تختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر، وذلك بسبب طبيعة كل عمل، ونوعيته، ومخاطره، والظروف المحيطة به، وبالتالي وفي ظل ذلك سنجد تنوعاً في برامج السلامة والصحة المهنية ووسائل الحماية المستخدمة في المنظمات.

5. إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بأن واحد: تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مسعاها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعدها، وهذان النوعان متكاملان. فالجهود الإدارية وحدها لاتكفي، بل تحتاج إلى جهود خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة، فتحديد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل، وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، وإقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال، أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

6. ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة: يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حسبانها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيطة بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافيها بشكل

كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة.[1]

أهم مكونات البيئة الداخلية:[2]

- ❖ رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي.
- ❖ قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.
- ❖ الثقافة التنظيمية، من حيث القوة والمضمون.
- ❖ قوة العمل وخصائصها ودوافعها.
- ❖ النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.

أنواع بيئة العمل:[3]

هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة بإعتبارها نظاماً مفتوحاً . ومن بين الطرق او الأساليب الشائعة مايلي:

أولاً : البيئة العامة والبيئة الخاصة:-

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية.وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات. ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والإجتماعية، والظروف السياسية والقانونية، والموارد الإقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وماشابه ذلك.

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

---

[1]- عقيلي، **مرجع سابق**، ص569- 573

[2]- برنوطي، سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،2004، ص115

[3]- العميان، **مرجع سابق**، ص324

ثانياً: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:-

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها. مثال ذلك البيئة الإقتصادية والإجتماعية، والسياسية، والقانونية....الخ.

أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الإتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية.

هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط. مثال ذلك عند حدوث ظاهرة إقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لايوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة لأخرى، وهذا الإختلاف يعود إلى إختلاف نمط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

ثالثاً: البيئة المستقرة والبيئة المتحركة:-

أساس التصنيف هنا هو الحركة أو درجة الإستقرار والثبات. فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ، حيث يمكن إفتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ كما قد تكون البيئة متغيرة أو غير مستقرة، وقد يكون هذا التغير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس والبيئة التكنولوجية ذات التجديد السريع والمستخدم في العمليات الإنتاجية، أو التغيرات السريعة في إستراتجيات المنظمات المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة، لا سيما أن بعض هذه التدخلات غير متوقع وبالإمكان إضافة نوع ثالث من البيئة في هذا التصنيف هو البيئة العادية وهي التي تقع وسطاً بين النوعين السابقين. وتمتاز بتغيراتها التي لايفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير. ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة والتطور الإجتماعي والتعليمي

والثقافي وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوى التغيير إلى مستوى أي من النوعين السابقين.

رابعاً: البيئة الفعلية والبيئة المدركة:-

ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية أو الواقعية وتلك المدركة من قبل الإداريين. إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين. فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة. وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفرد رؤساء كانوا أم مرؤوسين. إضافة إلى ذلك فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون إلى الأمور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوى الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص....الخ. وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك.

وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكييف معها.

خامساً: البيئة الكلية والبيئة الوسيطة:-

تعني البيئة الكلية مجموعة العوامل السياسية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة، بينما البيئة الوسيطة تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملاء والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل وإستثمار.

سادساً: البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية:-

البيئة الهادئة العشوائية هي بيئة غير متغيرة نسبياً، تهديداتها قليلة والتغير الحاصل فيها بطئ. لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بنظر الإعتبار عند إتخاذ قرار إداري معين. بينما تتميز البيئة الهادئة التجمعية بالتغير البطئ إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو إتحادات. ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة.

سابعاً" البيئة القلقة والبيئة الهائجة:-

تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة، وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حداً معيناً من الأسعار أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين....الخ.

أما البيئة الهائجة فهي من أكثر البيئات حركة وتغيراً، وعنصر عدم التأكد عال فيها لأن التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها. لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة. [1]

المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:[2]

دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء....الخ تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وفي سلامته وصحته، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان إستعداد الفرد للعمل أحسن، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الأعمال. وتتمثل المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية في الأتي:-

1.البناء غير الصحي:-

البناء غير الصحي هو البناء الذي يفتقر إلى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديده، كما أنه لايسمح بدخول أشعة الشمس والضوء الطبيعي إليه بشكل جيد وكافي. مثل هذا البناء يخلق مناخاً طبيعياً يساعد على إنتشار الأمراض المعدية بين العاملين في مكان العمل، كالحمات الراشحة وخاصة الأنفلونزا، كما يحدث ضيقاً في التنفس وصداع أيضاً بسبب نقص الأوكسجين.

2.عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء:-

يسبب التصميم الداخلي السيء للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم السيء مايلي:

---

[1]- العميان، **مرجع سابق**،ص324-328

[2]- عقيلي، **مرجع سابق**، ص580

*ضيق المساحات والممرات، مما يسبب إزدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي وخطورة التصادم، هذا إلى جانب أنه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبية لدى العنصر البشري في مكان العمل، وإرتفاعاً في مستوى الضجيج والضوضاء فيه.

*أرضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض أماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور عظيمة متنوعة.

*عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث حريق، أو ظرف يستدعى إخلاء البناء بسرعة.

*عدم كفاءة الترتيب الداخلي للبناء، ويقصد به عدم توزيع تجهيزات العمل (آلات، سيور ناقلة، مفروشات) على المساحة الداخلية بشكل مدروس، مما يسبب إصابات وعدم الراحة فيه.

3. الإضاءة: -

لا شك أن الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تأذي العينين مع مرور الزمن، وإضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد. وتحدث الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل في حالة وجود مساحات لايصلها الضوء الكافي، أو أن تكون الإضاءة شديدة بشكل تحدث إنبهاراً في العيون، ويحدث ذلك عندما تكون أفقية ومباشرة. ومن مؤشرات الإضاءة غير الجيدة أيضاً وجود مساحات مظللة أي فيها ظل.

4.الضجيج: -

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتت الذهن، وعدم تركيزه، وإلى الإجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جداً، قد يؤدي ذلك بالتدريج إلى ضعف السمع. لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الأصوات المرتفعة في هذه الأعمال حفاظاً على سمع العاملين فيها.

5.الحرارة: -

درجة الحرارة في مكان العمل سواء في الصيف أو الشتاء عامل مؤثر في صحة العاملين، فإرتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان ويجعله متوتراً، هذا إلى جانب أنها سلباً في جهازه التنفسي وقلبه مع مرور الزمن. وبالنسبة للبرودة او الجو البارد، فهو يؤدي مع الزمن إلى أمراض

روماتزمية وإلى إنتشار الانفلونزا والتهابات الرئة المزمنة. ففي صناعات الحديد والصلب والزجاج على سبيل المثال يصاحبها جو عمل مرتفع الحرارة لابد من توفير سبل من أجل تخفيضها، وكذلك في المناجم التي نجد فيها درجة الرطوبة عالية، مما يستدعي الأمر إلى إتخاذ الوسائل الكفيلة لتخفيف درجتها.

6.عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل:-

ثبت من خلال الممارسة والتجربة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً وسواء أكان العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للإجهاد والإعياء بسبب ذلك وظهور إحتمال وقوع إصابة أو حادثة عمل. فالإجهاد يزيد من نسبة مادة الادرينالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا مايجعله يشعر بالإعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو إغماء في مكان العمل.

7.عدم كفاءة أعمال الصيانة:-

الكثير الكثير من حوادث وإصابات العمل كانت بسبب عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للآلات والأدوات والمعدات...الخ المستخدمة في مكان العمل. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، كثير من الحرائق كانت بسبب إهتراء سلك كهربائي ولد شرارة نارية أحدثت هذه الحرائق، لذلك مثل هذه الأسلاك إذا ما لمسها شخص ما عن طريق الخطأ فسوف تصقعه وتميته. ونفس الحال للسيور الناقلة العلوية التي تحمل المنتج تحت الصنع من مكان لآخر، أو تحمل المواد اللازمة للعمل، فإذا لم تفحص فنياً بشكل جيد ودوري، قد تنقطع ويسقط ماتحمله على رؤوس الذين يعملون تحتها فتقتلهم أو تصيبهم بكسور خطيرة. يتضح من ذلك أن عدم كفاءة أعمال الصيانة في منظمة ما، مصدر خطر لحدوث إصابات وحوادث عمل كثيرة ومتنوعة.

8.التدخين:-

يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً ويحدث ضرراً لدى كل من يعمل فيه، وأهم المضار التي يحدثها التدخين مايلي:

- يضر بصحة المدخن ويجعله معرضاً للأمراض القلبية والصدرية، ممايرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض.

- يضر بصحة الأفراد الذين يعملون مع المدخن بنفس المكان، وذلك عن طريق إستنشاق الدخان.
- التعرض للحرائق في مكان العمل.
- دفع تكلفة لتنقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدثه الدخان من سواد في لونها.

9.النظافة: -

يمكننا القول بوجه عام بأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود أوساخ ومخلفات إنتاج (وخاصة الصناعية الخطرة) ناتجة عن ممارسة الأعمال، هي مناخ ملائم لإنتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة. فعدم تنظيف المكان من المخلفات القابلة للإشتعال على سبيل المثال، قد يؤدي إلى حدوث حرائق، كذلك عدم تنظيف الأرض من الزيوت والشحوم بلا شك ستؤدي إلى خطر الانزلاق وتعرض الإنسان العامل إلى كسور، قد يؤدي بعضها إلى حدوث عجز دائم عن العمل لديه. إلى جانب ذلك فعدم النظافة بشكل عام في مكان العمل تحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى الفرد وتجعله غير مرتاح ومتوتر.[1]

العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:[2]

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعده عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والإقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن إستعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام:

تحصل المنظمة على ماتحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الإحتياجات كل شئ بداية من الأوراق، إلى الأقلام، مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ماتحتاجه بيئة العمل المادية.

---

[1]- عقيلي، **مرجع سابق**، ص580- 583

[2]- عايد رحيل عبادة الشمري، **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي** "دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، **رسالة ماجستير منشورة**، بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 1434هـ -2013م"

2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وماتضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ماتمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الإستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلاً عن أتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الإستقطاب والإختبار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الإقتصادي الذى يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول إحتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4. النمط القيادي: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والإبتكار والإبداع.

5.السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والإبتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

6.القيم المهنية:

المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته وإحترامه تصبح ملاذاً آمناً للإستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والإستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف

حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

7.الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الإبتكار والإبداع والتجديد والتكييف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الإتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8.خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية أو اسلبية.1

[1]- عايد رحيل عبادة الشمري، **مرجع سابق**

الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري
- أهمية الإبداع الإداري
- عناصر الإبداع الإداري
- خصائص الإبداع الإداري
- مراحل الإبداع الإداري
- طرق فحص ودراسة الإبداع
- حاجة المنظمات إلى الإبداع
- مصادر ومجالات الإبداع
- مستويات الإبداع الإداري
- خصائص وسمات الشخصية المبدعة
- معوقات الإبداع الإداري

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات ولعل إستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي إستعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والإستمرار.

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هنا الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعًا وتميزًا يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري. [1]

[1]- توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام** " دراسة تطبيقية على وزارات قاع غزة" **رسالة ماجستير منشورة**، الجامعة الإسلامية بغزة، 1430هـ /2009م، ص9

***مفهوم الإبداع الإداري من الناحية التاريخية:**

يذكر التطور التاريخي الإجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو إمتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في إمتلاك المزيد، ورغبة في إمتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم " الحاجة أم الإختراع"، وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الإهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة – حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع- وإن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن إكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.[1]

وذكر (جراون) هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد إرتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ماتميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة .....وغيرها[2].

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهاية القرن التاسع عشر، وقد إتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وإنحسار

---

[1]- خراز الأخضر، **دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير منشورة**، جامعة آبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ،2011، ص25-26

[2]- أمينة عبدالقادر علي حميدة، **إتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الإبتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراة غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م ، ص92

عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وإنحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، وإتساع دائرة الإهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:[1]

بدأت في منتصف القرن العشرين وإمتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وقد إنتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد إستدعت بذل جهود عظيمة في الإختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950م) إهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالإهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

***مفهوم الإبداع الإداري من الناحية اللغوية:[2]**

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه أي أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء أخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أو لم يسبقه أحد. ويقول الله تعالى " بديع السموات والأرض" أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

***مفهوم الإبداع الإداري من الناحية الموضوعية:**

يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة معقدة الوجوه أكثرر من إعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً .

لذلك إختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة.

---

[1]- أمينة عبدالقادر علي حميدة، ، **مرجع سابق**،ص92

[2]-توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق**، ص11

جدول رقم (1) يوضح الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة خياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الإلكترونية	التليفون والفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الإختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح والطاقة الكهربائية	الترانزيستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي
	المحرك والسيارة والطائرة	الإنترنت والشبكة الدولية للمعلومات

*المصدر: خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، 2011، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آبى بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص29.

وأعظم إكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من أينشتاين وأديسون فقد توصل إينشتاين إلى نظرية النسبية وإكتشف إديسون قانون "أثر إديسون" وقد ساعدت نظرية أينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء. أما قانون أثر أديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الإلكترونيات والتي بدأت بإختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدت تلك الأجهزة إلى إبتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيراً في معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات."[1]

[1]- خراز الأخضر، **مرجع سابق**، ص29

***مفهوم الإبداع الإداري:**[1]

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعرفية. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهميته، فلا يوجد إتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة تعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع بسبب تباين إجتهادات العلماء والباحثين وإختلاف إهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الإبتكار والإختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها إختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لايعد غريباً حسب مايراه (عبدالحميد) حيث يقول" إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".

ويشير قاموس " ويبستر" إلى الإبداع الإداري على أنه " الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

كما يرى "دركر" أن الإبداع الإداري مصطلح إقتصادي أو إجتماعي أكثر من مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانيات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات إقتصادية أو إجتماعية "

والإبداع الإداري كما عرفه كل من " شرميرون وهنت وأوسبورن" بأنه " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة وإستغلال الفرص المتاحة".

[1]- أمينة عبدالقادر علي حميدة، **مرجع سابق**، ص96-97

وترى " نادية أيوب" أن الإبداع الإداري هو" القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة".

ويرى " القاسمي" أن الإبداع الإداري هو" الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".

ويشير "أبوبكر" للإبداع الإداري بقوله" قدرة الفرد على إستخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والإستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائه.

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤادها أن الإبداع الإداري **ببساطة** هو التوصل لشيئ جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو إختراع جديد. كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال. إلا أن هذه الصعوبة لاتعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه.[1]

مصطلحات لها علاقة بالإبداع:[2]

- **الخيال:** هو التصور أو التوهم لشئ غير موجود وهو أول خطوات الإبداع.

---

[1]- أمينة عبدالقادر علي حميدة، **مرجع سابق**، ص97

[2]- السويدان ، العدلوني، طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإدارة** ،2004 ،الطبعة الثالثة، ص19

- **الإبتكار:** نفس معنى الإبداع.
- **التجديد:** إعادة إستعمال شيء قديم بطريقة حديثة.
- **الإختراع:** الإبداع العلمي (طائرة، كمبيوتر .....).
- **الإكتشاف:** كشف شيء موجود في الطبيعة وكيفية إستعماله وتصنيفه (الكهرباء، المغنطيس.....).
- **الذكاء:** سرعة الفهم والإستنتاج.
- **الخاطرة:** مايمر بالبال من أفكار دون تدقيق.
- **الفكرة:** أعمال العقل في ما يمر بالبال لتفصيله.
- **الموهبة:** قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.
- **الموهوب:** الذي يتجاوز ذكاؤه 130 في مقياس معامل الذكاء IQ .
- **العبقري:** الذي يتجاوز ذكاؤه 150 في مقياس معامل الذكاء IQ .
- **المتفوق:** المتميز دراسياً أو في مجال معين.
- **المتفوق عقلياً**: الذي يتجاوز ذكاؤه 130 في مقياس معامل الذكاء IQ .

***أهمية الإبداع الإداري:**

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي: [1]

1. القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لايؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات.
4. الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

[1]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق**، ص15

6. حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

***المهارات المرتبطة بالإبداع:[1]**

أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة. بالتحديد فإنه من المفيد القيام بالأمور التالية عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع:

-تحطيم التفكير العادي وإتباع أسلوب جديد للتفكير: يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال- أي: عندما يفكرون خارج النطاق المحدد الذي تعوده. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع. أنظر بعين جديدة إلى كل ما حولك حتى تلك الأشياء المعتادة بالنسبة لك. وفي الحقيقة فإن أحسن الأعمال الإبتكارية يقوم بها أفراد يفعلون ذلك- أي لا يحضرون أنفسهم في الطرق المعتادة لأداء الأعمال.

-أفهم التعقيدات: بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.

- لاتغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وإبتعد عن الأحكام المتسرعة: يفكرون المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا، ويتجنبون القفز إلى النتائج.

-إستخدم مدخل النسيان المنتج: يقتل الإبداع أحياناً بسبب عدم قدرتنا على النسيان إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدرب على أسلوب النسيان المنتج- إنه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة، ونتيجة المشاكل المستعصية على الحل جانباً مؤقتاً حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.

- اتبع مدخل التعليم عن طريق الإكتشاف الإبداعي: قد يتبع الناس أحياناً الإستراتجية التي يطلق عليها الإكتشاف الإبداعي لمساعدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويساعد إتباع هذه القواعد العاملين

[1]- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، 2004م، دار المريخ للنشر، الرياض ، ص650

على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. وقد تستخدم هنا أساليب مثل الإدراك العكسي والتنظير.

*بعض النتائج المثيرة والشهيرة : تأتي بعض الأفكار الإبداعية من الناس الذين ينظرون إلى الأنشطة العادية نظرة جديدة. وكما هو ملخص هنا فإن بعض الإبتكارات الشهيرة في العالم كانت من هذا القبيل:[1]

الجدول (2) التفكير خارج المألوف

#	المخترع	المنتج	مصدر الألهام
.1	- دكتور/رينيه لونيك Dr. Rene Laennnec	السماعة الطبية Stethoscope	- رؤية لأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب
.2	صاموئيل كولت Samual Colt	المسدس الذي يضرب 6 طلقات Six- Shooter Revoles	- رؤية الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة
.3	جون دنلوب John Dunlop	إطارات السيارات Rubeer Tires	- خراطيم مياة الحدائق
.4	جيمس كارير James Carrier	مكيفات الهواء Air Conditioner	- رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي
.5	توماس إديسون Thomas Edison	التلغراف Telegraph	- تحرك طلمبة المياة
.6	تشارلس دوربا Charless Duryea	رشاشات الكاربيريتور Spray Injection Cartburetor	- رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر

المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، 2004م، ص651

[1]- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، **مرجع سابق**، ص651

*الإكتشاف الإبداعي: عبارة عن أساليب تساعد الناس على التعامل مع المشاكل بطرق جديدة، وقد لخصنا بعض هذه الأساليب في الجدول التالي:[1]

الجدول (3) بعض أمثلة الإكتشاف الإبداعي

الأسلوب	الوصف
-وضع الشيء بجانب الآخر Juxtaposing	-إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها.
-المزج Blending	-مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة جديدة
-رص الأفكار فوق بعضها في شكل هرمي Pyramiding.	-أخذ جزء من كل فكرة وضمها لبعضهابحيث يتم إستيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار جديدة.
-تدوير الأفكارEncircling	-البدء بالأفكار الجديدة الغير واضحة، ثم تضييق عدد الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على أفضل فكرة.
-التخيلImagining	-إستخدام قدرتك على التخيل؛ ثم أطلق العنان لتفكيرك لتصل إلى أفكار جديدة.

المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، 2004م، ص652

[1]- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، **مرجع سابق**، ص652

***عناصر الإبداع الإداري:[1]**

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لايمكن التحدث عن وجود إبداع فَعال. وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة ويمكن توضيح تلك العناصر بالشكل التالي:

1. الأصالة:

(ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أى أنه لايكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها)، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.

2. الحساسية للمشكلات:

(يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها).

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة وإستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

3. المرونة:

(ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة). حيث يقصد بالمرونة إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لايجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير

[1]- حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، 1424هـ ، **رسالة ماجستير منشورة**، ص35

المستجد وإستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها لربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لايمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينها مما يساعد على إكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.

ولقد صنف " جيلفورد" (Gelfoord) بين نوعين من المرونة هما:

- الأولى المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً.
- الثانية التمييز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

وذكر "كيرتون" (Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم. بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات.

4. القدرة على التحليل:

(ويقصد به إنتاج إبداعي أو إبتكاري يتضمن عملية إنتخاب أو إختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها). فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه وإستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وإمتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أى تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد المبدع الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

5. الطلاقة:

(ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقَيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة)

فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين. أى أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادراً على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبإزدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

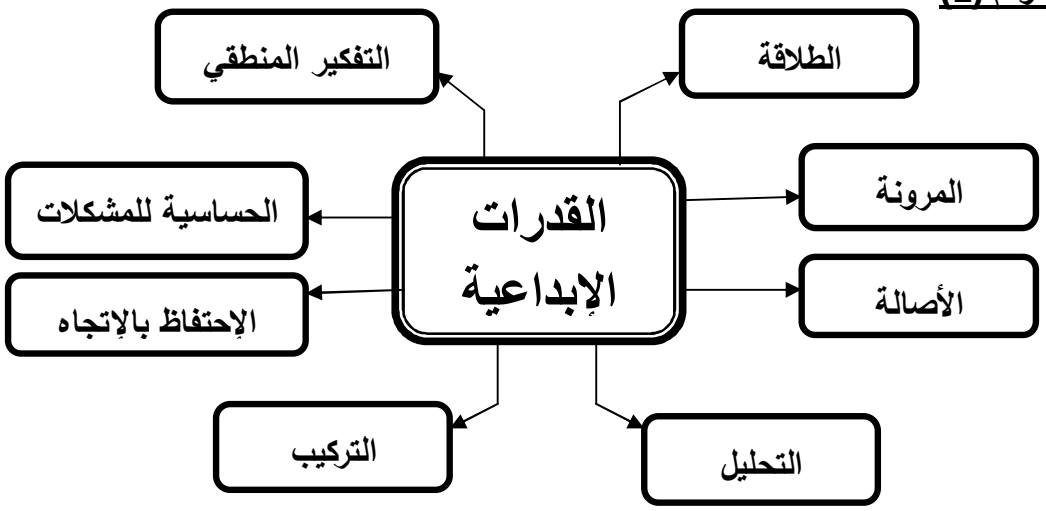
ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية بإستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أوعدد قليل جداً يمكن أن يساهم في حل مشكلة مابشكل إبداعي.

كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كواحد من عناصر الإبداع والتي تعتبر المنتج الأول والرئيسي للوصول إلى حل المشكلات المختلفة من خلال مايقدمه الفرد المبدع من إقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي.[1]

[1]- حاتم علي حسن رضا، **مرجع سابق**، ص38

الشكل رقم (1)



المصدر: د.عبدالرحمن توفيق ، د.ليلى حسن عبدالله القرشي ، كلنا كبدعون.. ولكن،2011 ، مركز

خصائص الإبداع:[1]

أهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

ومن هذه المساهمات ماذكره "عساف" في تقويمة لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الأتي

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

لم يتفق الباحثون والمفكرون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية، (أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد)، أم هي ظاهرة جماعية أيضاً، بمعنى أنها(نتاج جهود جماعية). ولقد إستشهد العساف بعدد من آراء العلماء وهم " غوستاف لوبون، كارليل وريفر، تيلور، ليبوتيه،

[1]-حاتم علي حسن رضا، **مرجع سابق**، ص 38

وايتفيليد، ميكونسكي واروشفسكي ، بلز واندروس، الكسندر وروشكا، لورج وفوكس" ولخص ما تناوله من هذه الآراء أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة ، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات. وبالتالي فإن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحاً أكثر، وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتاج إبداعية حولها.

ويؤكد "عساف" أن إشراقة الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، فتكون في بدايتها فكرة أو نبوغاً فردياً، أي متابعة هذه الفكرة وإثرائها، وتتم الإستفادة منها في بحث حضاري معين، حيث أن كثير من الأعمال الإبداعية إختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد، وإهمال الجماعة، وتقصير المنظمات.[1]

2. <u>الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:</u>

ويؤكد "عساف" بأن الإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والأخصائيين، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع، حيث تنطوي مقومات شخصيته على نوايات أو عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه، وتختلف هذه المقومات العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطرها الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى بعض آخر.

3. <u>الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:</u>

أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الإستعدادت الإبداعية، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الإستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الإستجابة ونمو عناصر الإبداع، تتزايد كلما إزدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.[2]

وعلى الرغم من أن العامل الوارثي له تأثير وإرتباط على الإبداع إلا أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية حيث

---

[1]-عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، 1999م، عمان، دار زهران، ص306-310

[2]- عساف، **مرجع سابق**، ص310 -311-312

أجريت تجارب حديثة على مايسمى بالتنبيه الإلكتروني للمخ(Electrical Stimulation of Brain) وتعتمد على فكرة أن أجزاء المخ لها وظائف متعددة فهناك جزء مسئول عن السعادة وجزء آخر مسئول عن الألم، وآخر مسئول عن التفكير الإبداع وأنه بتنشيط الكهرباء المخية في جزء أو إضعافها في جزء فإنه يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور.[1]

مراحل عملية الإبداع:[2]

يقول " روشكا" إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يشمل اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الإفتراضات الأولية، وإنتهاء بتحقيق النتاج الإبداعي.وتتدرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، كما تتدرج أيضاً العواطف والإنفعالات والعوامل الشخصية بكاملها.

ولتحقيق مزيد من التحديد والفهم لهذا المفهوم نستطيع القول بأن عملية الإبداع تعبير عن جميع التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما، إلى أن ينتهي إلى تحقيق النتاج الإبداعي الذي كان محور بحثه، لقد قدمت عدة إجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، فيقول "روسمان" أن هذه العملية تمر في المراحل التالية:

1. الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.
2. تكوين وتحديد المشكلة.
3. جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية إستخدامها.
4. تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
5. فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
6. صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

[1]- حاتم علي حسن رضا، **مرجع سابق**، ص39

[2]- عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سابق**، ص312-313

أما "موريس شتاين" فيقول أن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل فقط هي:

1. مرحلة تكوين الفرضيات.
2. مرحلة إختيار الفرض.
3. مرحلة الإتصال بالأخرين وتنفيذ ماتم التوصل إليه بالإختبار العملي.

ويقول المفكر الإسلامي "محمد قطب" أن مراحل عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة الإنفعال النفسي بالموضوع، أوبالتجربة الجديدة.
2. مرحلة إستبطان هذا الإنفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماماً.
3. إسترداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عملياً نتاج الإبداع.

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً فهو تصنيف " والاس" الذي يقول بأن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:

1.مرحلة الإعداد والتحضير : ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع. وإن هذا التحضير والإعداد يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط العال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالإستعدادات الإبداعية. وتبدأ هذه المرحلة بأعمال جمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع بإتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.[1]

2.مرحلة التبصر والتفريغ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أوقصيرة أياماً أو شهوراً أو سنوات، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ماتشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة

[1]- جواد، شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق**، ص184

المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة؛ وبإختصار إنها مرحلة (أ) التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، (ب) ومرحلة تفريغ الحلول وبدائل الحلول الممكنة.

3.مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتين السابقتين بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا انهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هّم أو تعب أو معاناة.

يصف الباحثان " ودورث وشوسبرغ" حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ الذي قد تكون الشخصية قد سارت فيه، وهي تحاول أن تهتدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها، إلى الطريق السليم بمعنى أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترابطاتها بما يسمح له من الوصول الى الترتيب الأمثل. ويتم ذلك في تقديرهم عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعنية، ويحتويها ويصبح العقل الباطن في حالة إستنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى مايمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بذوغ إبداعي معين.

ونحن إذ نقدر هذه النتائج ونؤكد أهميتها في تفسير عملية البزوغ الإبداعي، إلا أننا بالملاحظة الذاتية والتجربة الشخصية نستطيع الإدعاء بأن هناك خصيصة ذاتية داخل شخصية الإنسان وعقله فطرها الخالق لتعبر في لحظات معينة عن أفكار إبداعية، وقد يستطيع المرء أن يتلقفها ويعطيها الإهتمام اللازم. ويعمل على توظيفها في صورة أعمال إبداعية، وقد لا يتمكن من إدراك قيمتها فتذهب سدى، وهذا هو المميز بين الشخصية المبدعة والشخصية الغير المبدعة في تقديرنا.

4.مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ؛ وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكره التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، وماهي مضاعفات عملية التطبيق، وماهي المستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا.. فالإبداع يقدم

الفكرة الإبداعية ولاينتهي عندها، بل أن النتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرّ في مرحلة التحقق والتنفيذ.

وبعد؛ فإن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية، وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقاً من وجهة نظر كثير من الباحثين، وذلك لأن الإبداع لايسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة ما، ولايتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله، فتحول دقة الباحث إلى موضوع جديد تماماً ويترك ماكان بصدده.

وبالطبع، فأن هذا لا يلغي أهمية إدراك إن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لايكون مخطئاً، بل يمثل مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإننا لا نستطيع أن نصادر على حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة ذلك. فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة، ولابّد لحدوث الإبداع من أن تعبر الخصيصة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التشبث به بوعيه الظاهر، والعمل على تحقيقه.[1]

طرق فحص ودراسة الإبداع:[2]

هناك ثلاثة طرق رئيسة لفحص ودراسة الإبداع، حيث يكون التركيز في أولها على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وفي ثانيها على النتائج، أي مخرج عملية الإبداع، وفي ثالثها على الشخص القائم بعملية الإبداع.

الطريقة الأولى: تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة، وفي معرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف والاحداث وبماذا يستعين، سواء كان ذلك على مستوى العلوم الصرفة أو الإنسانية.

---

[1]- عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سابق**، ص314-315-316

[2]- جواد، شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق**، ص 182-183

الطريقة الثانية: فهي تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع، وكذلك لمعرفة فيما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلاً بالأصالة والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة، وكونه يتضمن فائدة تعم عناصر البيئة.

الطريقة الثالثة: فهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه، وتحديد مستوى إبداعه. وهناك إتفاق معين على بعض المعايير المقبولة التي من خلالها نقيس بها سلوكيات وإستجابات الشخص حتى نقرر بعد ذلك مستوى الحالة الإبداعية عنده، هل هي عالية جداً أم إعتيادية؟

ونلخص ما تقدم بأن الحالة الإبداعية لدى الأفراد يجب أن تقدم الشيء الجديد والغريب الذي يستحوذ على المواصفات التالية:

1. التجديد والأصالة.
2. الإستحسان الإجتماعي (القبول)
3. الفائدة.
4. التفرد.
5. الواقعية.
6. الغريب وغير المألوف.
7. كثير الإنتاج خصيب.

حاجة المنظمات إلى الإبداع:[1]

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث على إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كإستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي

[1]- العميان، ، **مرجع سابق**، ص 390- 391

تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والإحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصٍ مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن ان تفرزها تلك التغييرات.

مصادر الإبداع:

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص الإبداع وهذه المصادر هي:-

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم إنسجام الواقع الفعلي مع ماهو مفترض أو مايجب أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناتج عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
5. التغير في العوامل الديموغرافية.
6. التغير في الإدراك، الأمزجة، المعاني.
7. المعرفة الجيدة.

مجالات الإبداع:[1]

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:

1. تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
2. إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
3. إستخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو إستخدام تكنولوجيا جديدة.

تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

[1]- العميان، **مرجع سابق**، ص391- 392

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1.الإبداع على مستوى الفرد:-

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الإستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل.

وكذلك بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحوك دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات بمايلي:

- معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- معوقات ثقافية أو إجتماعية: وتعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني إتجاهات المجاراة لما هو شائع.

2.الإبداع على مستوى الجماعة:[1]

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ان الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ان أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام.

[1]- العميان، **مرجع سابق**، ص392- 393

- ان الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ان الإبداع يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3.الإبداع على مستوى المنظمة:[1]

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

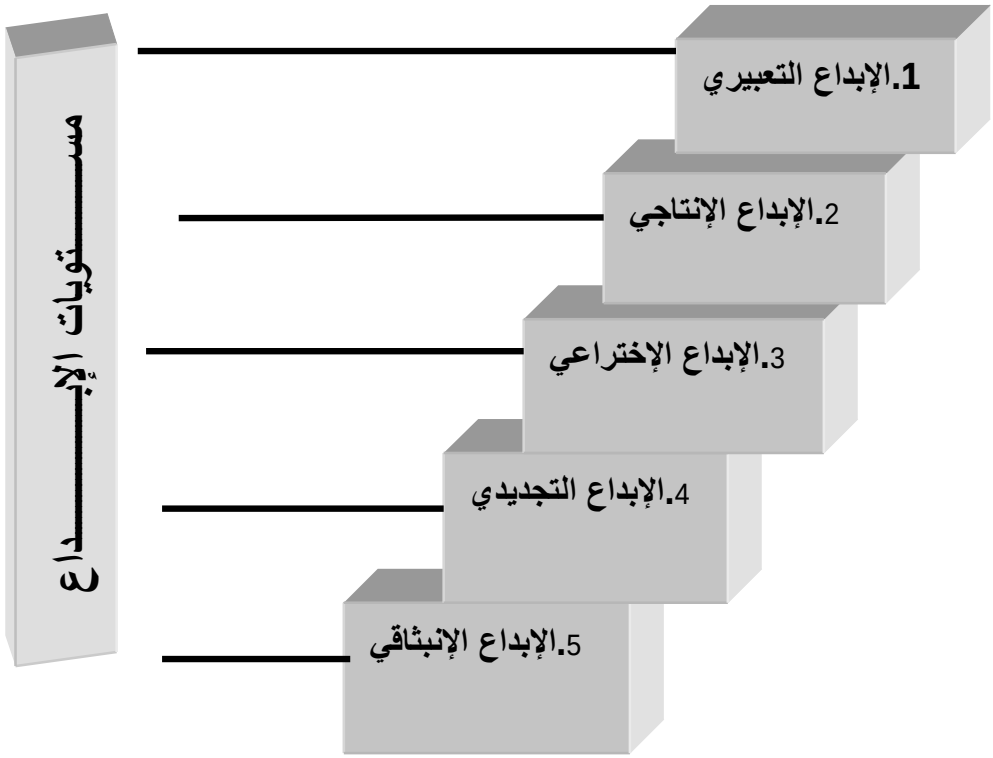
- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معاً.

[1]- العميان، محمود سلمان، **مرجع سابق**، ص393

مستويات الإبداع كما صنفها السويدان والعدلوني:

هنالك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي في كتابه " مقدمة في منهج الإبداع"، وقد صنفها كما يلي:

الشكل رقم (2)



المصدر: السويدان، العدلوني، طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**،1425هـ / 2004م الطبعة الثالثة، ص29

مستويات القدرات الإبداعية التي وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) هي:[1]

1.الإبداع التعبيري:

ويبدو أن مايميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقبل، وغالباً مايكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

2.الإبداع الإنتاجي :

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولاينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3.الإبداع الإختراعي:

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شئ جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" (Synthesis) كما هو الحال في إختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

4. الإبداع التجديدي:

ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم إختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة .....الخ، ويلاحظ أن معظم الإختراعات الجديدة الكبيرة تمثل إختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الإختراعات، وتسمى هذه العملية "التجديد" أو (Innovation).

---

[1]- السويدان، العدلوني، طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**،1425هـ / 2004م الطبعة الثالثة، ص30 - 33

5.الإبداع الإنبثاقي:

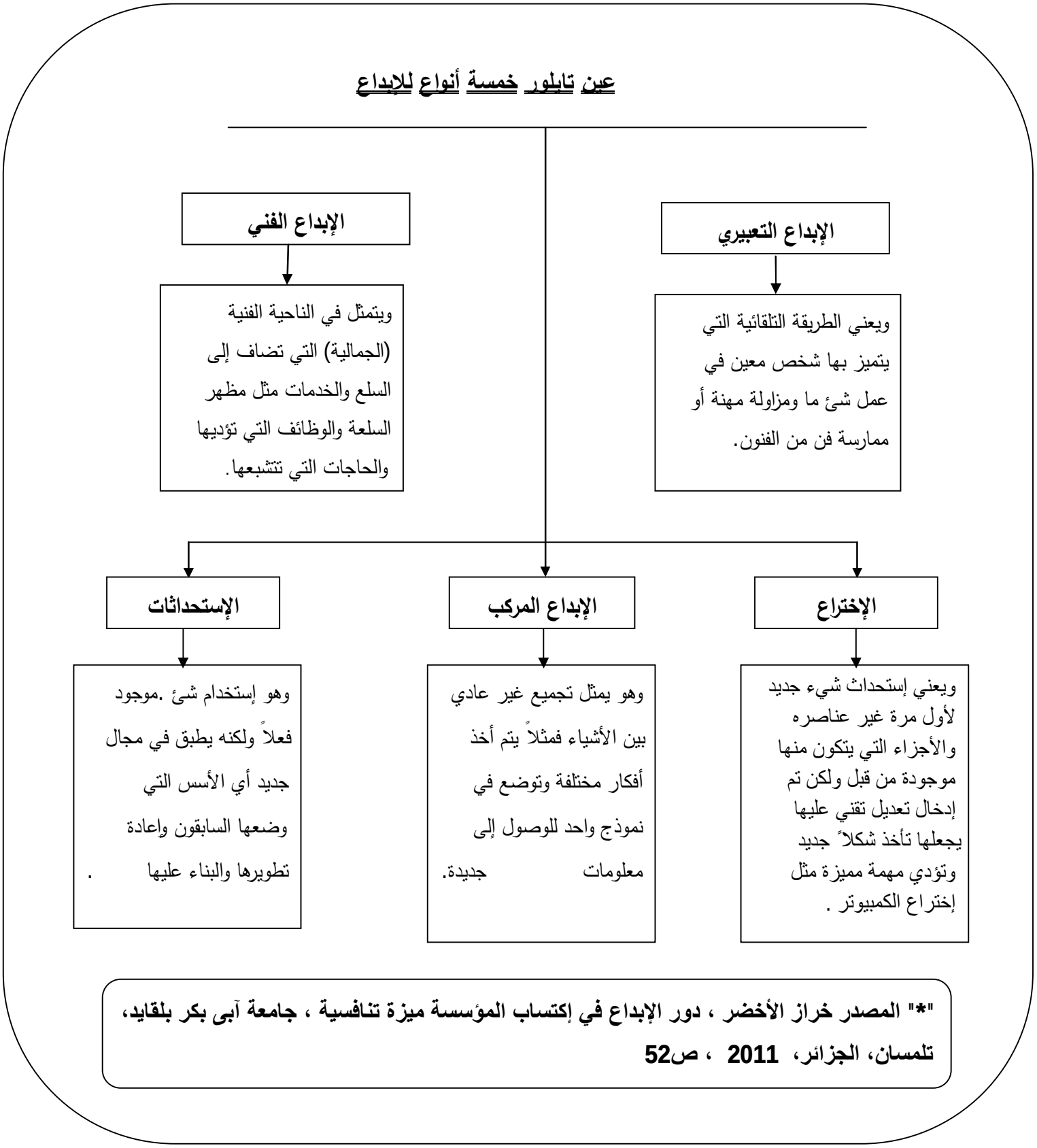
أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً ، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

ولقد ذكر هذه المستويات العالم فريديريك تايلور في الأتي : [1]

1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الإختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
5. الإبداع الإنبثاقي: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة ك الجدة.

[1]- خراز الأخضر، **مرجع سابق**، ص51

والشكل (3) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور



"*" المصدر خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، جامعة آبى بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011 ، ص52

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:[1]

لاتنفصل العملية الإبداعية عن الخصائص والسمات الشخصية للأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية أو الإنفعالية أو العضوية أو النفسية، ومن أهم العوامل التي يمكن أن نشير إليها هي:

1.العوامل العقلية: وتشمل المعرفة والقدرة على التذكر، والقدرة على التفكير التقاربي(المحدد) والقدرة على التفكير التباعدي المنطلق(التخيلي)، والقدرة على التفكير الشامل، والقدرة على التقييمي أو المعياري الذي يمكَن من وزن الإبداعات والوصول إلى النتائج النهائية.

2. العوامل النفسية والجسمية: التي تتمثل في الدافعية القوية والطاقة والصحة الجسدية والنفسية العالية، والميول والإطلاع والتبصر والتفاني في العمل ....الخ، والتفاؤلية وغيرها من أنماط الشخصية التي تتحدد على أساسها سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية.

***كما ذكر (عبابنة، الشقران) تتميز الشخصية المبدعة بعدد وفير من السمات أهمها:[2]**

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
6. لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الأخرين فيستفيد من أراءهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
8. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الإختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
9. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

---

[1]- عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سابق**، ص318

[2]- عبابنة، الشقران، رامي محمد عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، **درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 العدد 2يونيو2013م، ص473

10. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

***كما ذكر (عبد الرحمن توفيق، ليلي القرشي) تتميز الشخصية المبدعة بعدد وفير من السمات أهمها:[1]**

1. الميل إلى التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع أنماط جديدة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتطوير والتحسين.
2. تعدد الهوايات والميول.
3. مستوى عالٍ من الدافعية والمثابرة وتحدي الصعاب.
4. الإستمتاع بحل المشكلات. وإجراء عمليات التفكير بصورة متعددة.
5. التحلي بقيم جمالية وأخلاقية عالية.
6. المرونة النفسية والدافعية والإنجاز وتأكيد الذات.
7. القدرة على التخيل والتأمل وإنتاج وتعميم الأفكار المختفة.
8. التلقائية في إجراء السلوك وتتبع مسارات التفكير لتحقيق الذات.
9. حب الإستطاع، والعمل على إيجاد كل الحلول الممكنة للمشكلة.
10. المداعبة والحرية، وتحمل المسئولية.
11. الإستقلالية في الفكر والعمل، والثورة على التقليدية والنظم المألوفة.
12. تحمل مسئولية القيادة، والمشاركة في أداء الأنشطة المختلفة.

معوقات الإبداع:[2]

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع إستفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات مايلي:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن.

---

[1]- د.عبدالرحمن توفيق ، د.ليلى حسن عبدالله القرشي ، **كلنا كبدعون.. ولكن**،2011 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ص162-163

[2]- العميان، **مرجع سابق**، ص401-403

2. إنتشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة وإعتبارها مضيعة للوقت.

3. الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على التشكليات دون المضمون.

4. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

6. نبذ الزملاء.

إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الإبتعاد عنه وعزله.

7. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.

8.القيادات الإدارية غير الكفؤه.

ان الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

9.الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10.معوقات تنظيمية:

وتتمثل في تجديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لاتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع. وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لايترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11.معوقات مالية للحيلوله دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12.ضعف الولاء التنظيمي:

يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

13.التفكير غير العميق:

كثيراً ماتشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق وإعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.[1]

[1]- العميان، **مرجع سابق**، ص403

الفصل الثالث

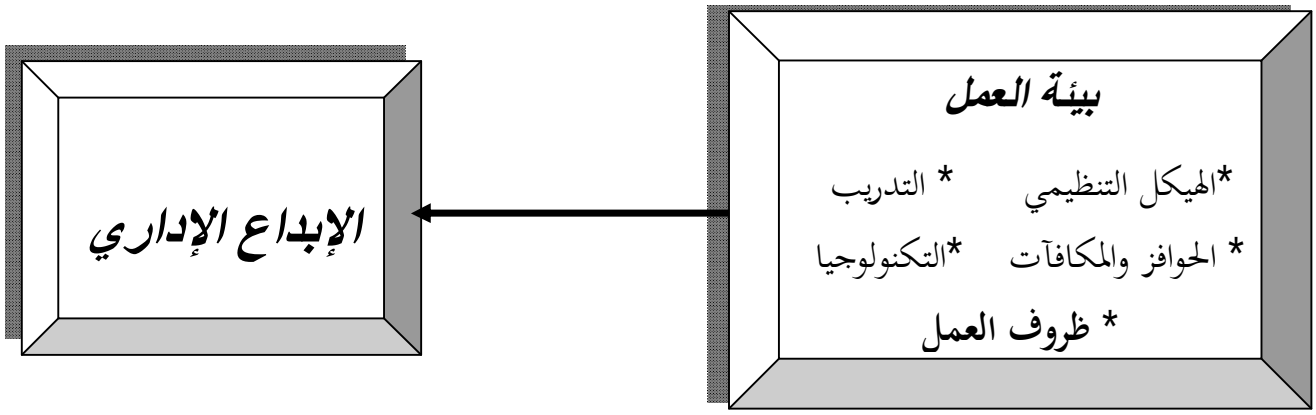
منهجية الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي إستخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية إختبار عينة الدراسة، كما ستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءت التي إستخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.

نموذج الدراسة:



الشكل رقم(4)

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية" لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل(الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يشتق منها **الفرضيات الفرعية الآتية**:

vi. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.

vii. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري.

viii. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.

ix. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

x. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري.

أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وهناك عدد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد إعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

أسلوب منهجية الدراسة:

إعتمدت الدارسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في وصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فَعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق في الإمكانيات في تطوير الوضع إلى ماهو أفضل.

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (بيئة العمل) كمتغير مستقل، (الإبداع الإداري) كمتغير تابع حيث لايقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق يصف الظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

*مصادر جمع المعلومات:

إستخدمت الدارسة العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة وتحقيق أهداف هذه الدراسة وتمثلت المصادر في الأتي:

1. الكتب والمراجع العربية.
2. الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
3. الإنترنت.

*مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي".

* عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير الاحتمالية) لانها تيح للباحث جمع المعلومات من افراد المجتمع الموجودين فى ظروف مريحة للدارس للجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (120) موظف من مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي .

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الإستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما موضح في الجدول التالي:

التصنيف	موافق بشدة	⟷			غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث يشير الرقم 1 إلى موافق بشدة، والرقم2 إلى موافق، والرقم3 إلى محايد، والرقم 4 إلى غير موافق، والرقم5 إلى غير موافق بشدة. ويتكون من محورين هما كالآتي:

المحور الأول: بيئة العمل وتتكون من 5 أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، التدريب، المكأفات والحوافز، التكنولوجيا، ظروف العمل) وكل بعد يتكون من 5 عبارات.

*الهيكل التنظيمي:

الرقم	**العبارة**
.1	سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي
.2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة
.3	وضوح المسئوليات والصلاحيات
.4	يساهم الهيكل التنظيمي في وإنتشار روح الفريق
.5	يوضح إتجاهات الإتصالات في المنظمة

*التدريب:

الرقم	**العبارة**
.1	تعتبر الجامعة التدريب خياراً إستراتجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة
.2	تتميز الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
.3	تسعى إدارة الجامعة ليكون التوجه نحو التدريب كفُرق عمل وليس كأفراد.
.4	تعمل الجامعة على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات والكليات.
.5	تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

*الحوافز والمكأفآت:

الرقم	العبارة
.1	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية
.2	نظام الحوافز والمكافآت عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الاداء
.3	يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الاداء
.4	يكأفا الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل
.5	الدخل الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحمل نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى

*التكنولوجيا:

الرقم	العبارة
.1	تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها
.2	تتبع الجامعة خطط إستراتجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
.3	تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الاداء
.4	تعمل الجامعة بشكل مستمر لتحديد الإحتياجات من التكنولوجيا
.5	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا

*ظروف العمل:

الرقم	العبارة
.1	تقوم الجامعة بتوفير كافة الإحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم
.2	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل
.3	تعمل الجامعة على توفير كأفة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل
.4	يشعر العاملين في الجامعة بالإرتياح بخصوص مكان العمل
.5	توفر الجامعة ظروف الآمن والسلامة لكافة العاملين

***المحور الثاني: الإبداع الإداري ويمثل مشكلة الدراسة التي تسعى الدارسة لحلها من خلال نتائج الدراسة ويتكون من 15 عبارة.**

الرقم	العبارة
.1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
.2	لدى الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية
.3	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة
.4	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
.5	لدى القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل
.6	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
.7	أحرص على توسيع إهتماماتي وأعمل بجد
.8	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار
.9	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل
.10	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
.11	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
.12	أركز على مهام عملي أكثر من أي شي أخر
.13	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
.14	أتحمل مسؤولية ماأقوم به من أعمال ولدي إستعداد لمواجهة النتائج
.15	أتقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح

ثبات صدق وأداة الدراسة:

*اختبار الصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة، عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين؛ تتنوع خبراتهم وتخصصاتهم ما بين خبراء متخصصين في القياس والتقويم، ومتخصصين في مجال إدارة الاعمال. وفي ضوء تعريف موجز للمحكمين طلب منهم إبداء الرأي في مدى صلاحية المحاور والفقرات التي تأتي تحت كل محور، وطلب منهم حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً. وفي ضوء الاقتراحات التي استقتها الباحثة من هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة عليها وإخراجها في صورتيهما النهائية. وترى الباحثة أن في هذه الإجراءات من الكفاية ما يجعل هاتين الأداتين صادقتْين ومناسبتين لأغراض هذه الدراسة. وفي قائمة الملاحق يوجد جدول بأسماء المحكمين وذلك دليل لاختبار الصدق الظاهري.

***اختبار درجة مصداقية البيانات:**

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا" لمعامل ألفا كرنباخ 60% .

***الأساليب الإحصائية الوصفية**

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة .

***معامل بيروسون (الانحدار الخطي)**

يستخدم لقياس درجة الإرتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الإرتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهه أخرى.

*** البرامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة**

لتحليل بيانات أسئلة للاستبانة استخدمت الباحثة برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار ل Statistical package for social science وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ويختص هدا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلا" وصفيا" أو تحليلا" استنباطيا" أو ما يعرف باختبارات الفروض.

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

1- التوزيع التكرارى للاجابات.
2- الاشكال البيانية.
3- النسب المئوية.
4- الانحدار الخطي.
5- معامل الارتباط بيرسون.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان , تم استخدام البرنامج الاحصائى **SPSS** .

خلاصة:

إشتمل هذا الفصل على مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي يتم بها قياس المتغيرات، والفصل التالي يشير إلى التحليل والمعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

المبحث الأول

تحليل بيانات الاستبانة

المقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعتها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي إتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي إتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

اولاً : مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري.

حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (120) استبانة على المستهدفين. وكان عدد الإستبانة التي تم إرجاعها(100) إستبانة، والتي لم تسترد 20 و10 منها تالف.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصت الباحثة على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الافراد من مختلف النوع.
2- الافراد من مختلف الفئات العمرية.
3- الافراد من مختلف المؤهل العلمي.
4- الافراد من مختلف سنوات الخبرة العلمية.
5- الافراد من مختلف الوظائف.

وفيما يلي استعراض لخصائص مجتمع الدراسة :.

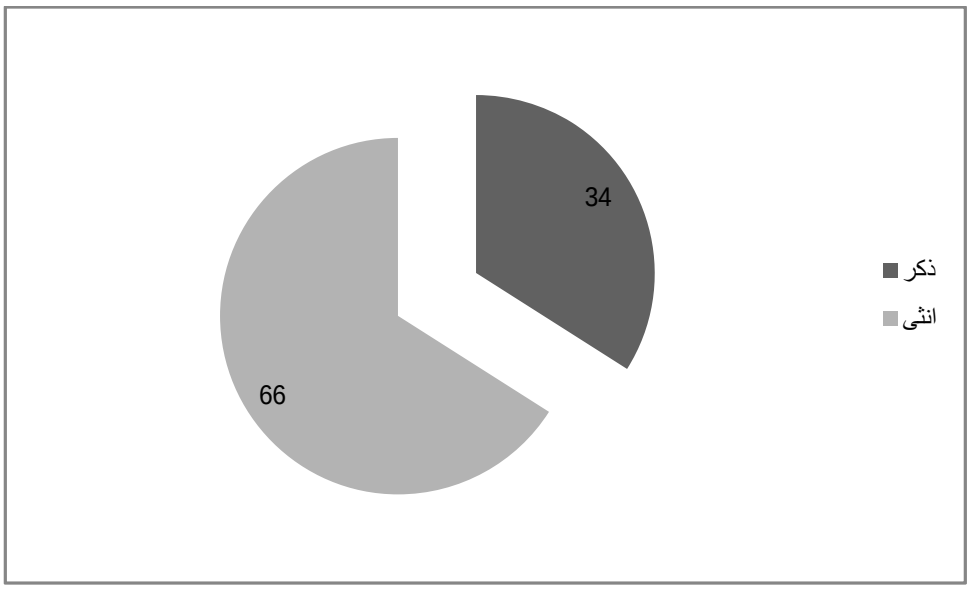
الجدول رقم (1)

توزيع افراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	**34**	**34**
انثى	**66**	**66**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

الشكل رقم (1)



اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من الذكور بنسبة 34% والاناث بنسبة 66%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من الاناث.

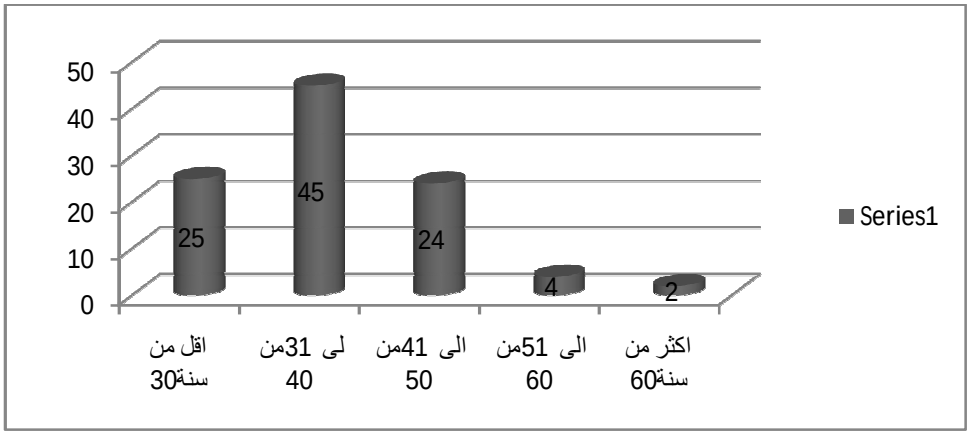
الجدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة
اقل من 30سنة	**25**	**25**
من 31 الى 40	**45**	**45**
من 41 الى 50	**24**	**24**
من 51 الى 60	**4**	**4**
اكثر من 60سنة	**2**	**2**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

الشكل رقم (2)



اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول والشكل أعلاه أعمار أفراد العينة والتي تتراوح بين أقل من 30 سنة وأكثر من 60 سنة حيث بلغت نسبة الذين تتراوح بين 31سنة الى 40سنة 45% وهي تعتبر أكبر نسبة من بين النسب الأخرى.

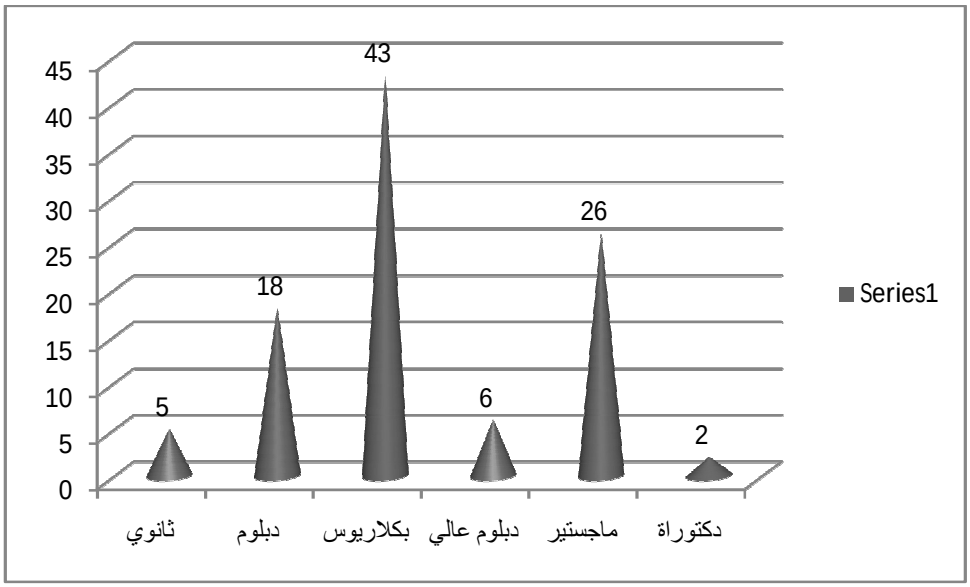
الجدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	**5**	**5**
دبلوم	**18**	**18**
بكلاريوس	**43**	**43**
دبلوم عالي	**6**	**6**
ماجستير	**26**	**26**
دكتوراة	**2**	**2**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

الشكل رقم (3)



اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول والشكل أعلاه المؤهلات العلمية لأفراد العينة والتي تبدأ من الثانوي، والدبلوم، والبكلاريوس، والدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراة، بينما كانت أكبر نسبة من نصيب البكلاريوس وهي 43%.

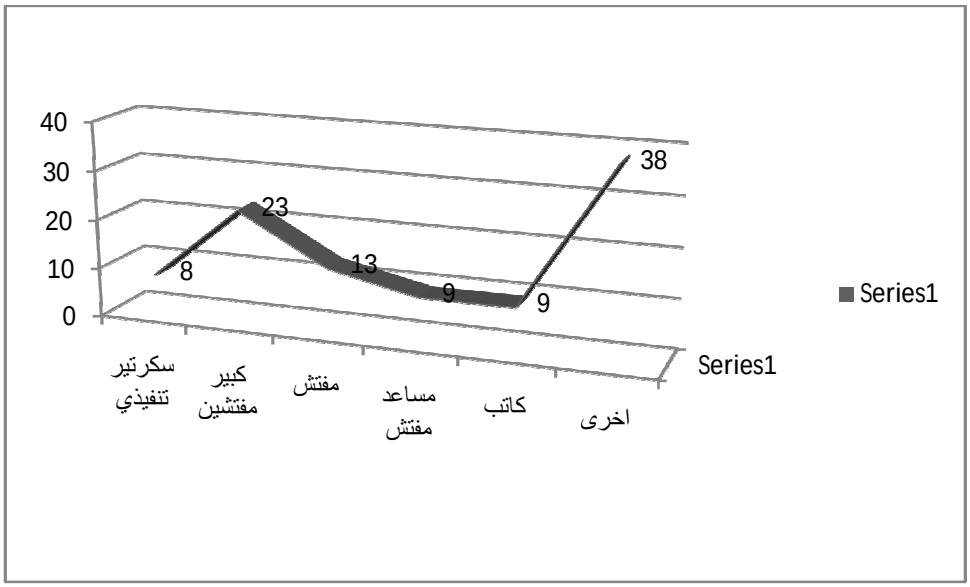
الجدول رقم (4)

توزيع أفرد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة
سكرتير تنفيذي	**8**	**8**
كبير مفتشين	**23**	**23**
مفتش	**13**	**13**
مساعد مفتش	**9**	**9**
كاتب	**9**	**9**
اخرى	**38**	**38**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

الشكل رقم (4)



اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه والشكل أعلاه، وظائف أفراد العينة وهي (سكرتير تنفيذي، وكبير مفتشين، ومفتشين، ومساعد مفتشين، وكتبة، وهناك وظائف أخرى) بينما بلغت نسبة الوظائف الأخرى أكبر نسبة وهي 38%.

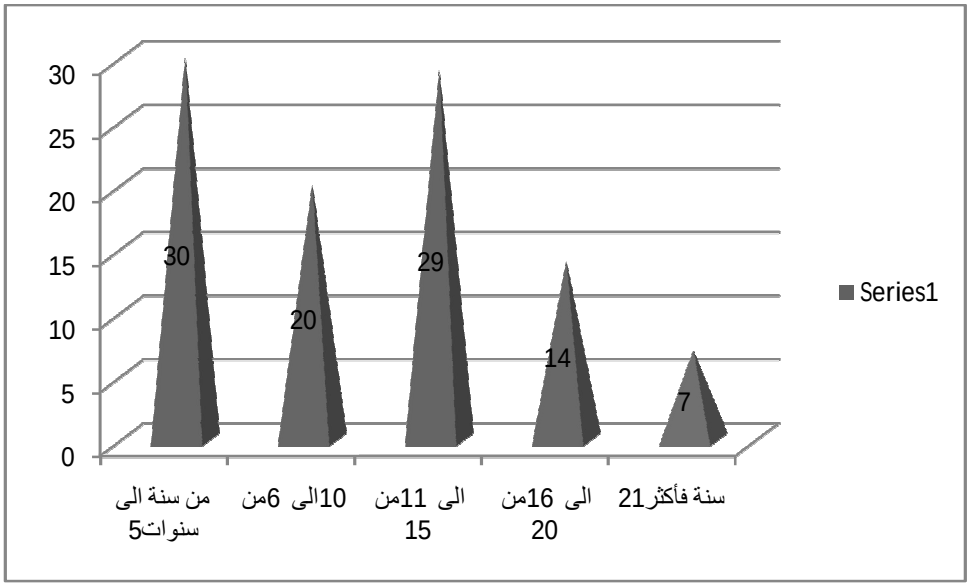
الجدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة
من سنة الى 5سنوات	**30**	**30**
من 6 الى 10	**20**	**20**
من 11 الى 15	**29**	**29**
من 16 الى 20	**14**	**14**
21سنة فأكثر	**7**	**7**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

الشكل رقم (5)



اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول والشكل أعلاه، سنوات خبرة أفراد العينة حيث تبدأ من أقل من 5 سنوات الى أكثر من 20سنة، حيث كانت أكبر نسبة للأفراد الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 30% وهي تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية (حملة البكلاريوس).

الجدول رقم (6)

سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**19**	**19**
موافق	**41**	**41**
محايد	**18**	**18**
غير موافق	**17**	**17**
غير موافق بشدة	**5**	**5**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 60% على أن **مستويات الهيكل التنظيمي واضحة بصورة جيدة.**

الجدول رقم (7)

يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**13**	**13**
موافق	**45**	**45**
محايد	**19**	**19**
غير موافق	**17**	**17**
غير موافق بشدة	**6**	**6**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 58% على أن **الهيكل التنظيمي يتميز بالبساطة والوضوح.**

الجدول رقم (8)

وضوح المسئوليات والصلاحيات

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**21**	**21**
موافق	**35**	**35**
محايد	**15**	**15**
غير موافق	**20**	**20**
غير موافق بشدة	**9**	**9**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 56% على أن هناك **وضوح للمسئوليات والصلاحيات في المؤسسة.**

الجدول رقم (9)

يساهم الهيكل التنظيمي في وإنتشار روح الفريق

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**24**	**24**
موافق	**38**	**38**
محايد	**20**	**20**
غير موافق	**13**	**13**
غير موافق بشدة	**5**	**5**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 62% على أن **الهيكل التنظيمي يساهم في وإنتشار روح الفريق في المؤسسة.**

الجدول رقم (10)

يوضح إتجاهات الإتصالات في المنظمة

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	25	25
موافق	45	45
محايد	17	17
غير موافق	11	11
غير موافق بشدة	2	2
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 70% على أن **إتجاهات الإتصالات في المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين.**

الجدول رقم (11)

تعتبر الجامعة التدريب خياراً إستراتجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	29	29
موافق	40	40
محايد	15	15
غير موافق	12	12
غير موافق بشدة	4	4
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 69% على أن **الجامعة تعتبر التدريب خياراً إستراتجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.**

الجدول رقم (12)

تتميز الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	24	24
موافق	42	42
محايد	20	20
غير موافق	11	11
غير موافق بشدة	3	3
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 66% على أن **الجامعة تتميز بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.**

الجدول رقم (13)

تسعى إدارة الجامعة ليكون التوجه نحو التدريب كفُرق عمل وليس كأفراد.

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	23	23
موافق	28	28
محايد	29	29
غير موافق	15	15
غير موافق بشدة	5	5
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 51% على أن **إدارة الجامعة تسعى دائماً ليكون التوجه نحو التدريب كفُرق عمل وليس كأفراد.**

الجدول رقم (14)

تعمل الجامعة على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات والكليات.

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	15	15
موافق	32	32
محايد	22	22
غير موافق	21	21
غير موافق بشدة	10	10
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 47% على أن **الجامعة تعمل على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات والكليات ولكنها ضعيفة الى حدٍ ما.**

الجدول رقم (15)

تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	13	13
موافق	31	31
محايد	26	26
غير موافق	20	20
غير موافق بشدة	10	10
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 44% على أن الجامعة **تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ولكنها نسبة ضعيفة ايضاً.**

الجدول رقم (16)

تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	13	13
موافق	19	19
محايد	22	22
غير موافق	28	28
غير موافق بشدة	18	18
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 46% على أن **الحوافز والمكافآت تتميز بالفعالية والموضوعية، وهذا يعنى أن هنالك مشكلة في منح المكافآت والحوافز في المنظمة.**

الجدول رقم (17)

نظام الحوافز والمكافآت عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الاداء

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	13	13
موافق	16	16
محايد	21	21
غير موافق	27	27
غير موافق بشدة	23	23
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 50% على أن **نظام الحوافز والمكافآت عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الاداء، وهذا يعنى أنه لاتوجد عداله في الحوافز مما لا يساعد على تحسين آداء العاملين في المنظمة.**

الجدول رقم (18)

يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الاداء

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**13**	**13**
موافق	**28**	**28**
محايد	**12**	**12**
غير موافق	**27**	**27**
غير موافق بشدة	**20**	**20**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 47% على أن **نظام الحوافز يرتبط بشكل مباشر مع نتائج الاداء، مما يوضح أن هنالك مشكلة في تقييم أداء العاملين وبالتالي نظام دفع الحوافز من قبل المنظمة.**

الجدول رقم (19)

يكأفا الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**13**	**13**
موافق	**12**	**12**
محايد	**23**	**23**
غير موافق	**34**	**34**
غير موافق بشدة	**18**	**18**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 52% على أن **الموظف يكافأ عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العملن وهذا يعنى عدم اهتمام المنظمة بأفكار ومبادرات العاملين.**

الجدول رقم (20)

الدخل الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحمل نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	3	3
موافق	11	11
محايد	13	13
غير موافق	37	37
غير موافق بشدة	36	36
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 73% على أن **الدخل الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحمل نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى، وهذه النسبة حقيقةً مرتفعة جداً، لذلك على ادارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين أو على الأقل حوافز العاملين منعاً لتسرب العاملين من المؤسسة ووقف نزيف فقدان الخبرات.**

الجدول رقم (21)

تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	31	31
موافق	48	48
محايد	10	10
غير موافق	10	10
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 79% على أن **الجامعة تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.**

الجدول رقم (22)

تتبع الجامعة خطط إستراتجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	19	19
موافق	45	45
محايد	18	18
غير موافق	16	16
غير موافق بشدة	2	2
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 64% على أن **الجامعة تتبع خطط إستراتجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.**

الجدول رقم (23)

تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الاداء

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**23**	**23**
موافق	**45**	**45**
محايد	**20**	**20**
غير موافق	**11**	**11**
غير موافق بشدة	**1**	**1**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 68% على أن **الجامعة تهتم بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الاداء.**

الجدول رقم (24)

تعمل الجامعة بشكل مستمر لتحديد الإحتياجات من التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**13**	**13**
موافق	**44**	**44**
محايد	**31**	**31**
غير موافق	**10**	**10**
غير موافق بشدة	**2**	**2**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 57% على أن **الجامعة تعمل بشكل مستمر لتحديد الإحتياجات من التكنولوجيا.**

الجدول رقم (25)

تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	23	23
موافق	52	52
محايد	20	20
غير موافق	4	4
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 75% على أن **الجامعة تمتلك كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا.**

الجدول رقم (26)

تقوم الجامعة بتوفير كافة الإحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	9	9
موافق	21	21
محايد	28	28
غير موافق	33	33
غير موافق بشدة	9	9
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 42% على أن **الجامعة تقوم بتوفير كافة الإحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم، وعلى الجامعة محاولة توفير كافة معينات العمل.**

الجدول رقم (27)

يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	10	10
موافق	24	24
محايد	19	19
غير موافق	35	35
غير موافق بشدة	12	12
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 47% على أن **الأثاث المكتبي يتلاءم مع طبيعة العمل.**

الجدول رقم (28)

تعمل الجامعة على توفير كأفة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	7	7
موافق	15	15
محايد	25	25
غير موافق	35	35
غير موافق بشدة	18	18
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 53% على أن **الجامعة تعمل على توفير كأفة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل.**

الجدول رقم (29)

يشعر العاملين في الجامعة بالإرتياح بخصوص مكان العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	8	8
موافق	21	21
محايد	34	34
غير موافق	22	22
غير موافق بشدة	15	15
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير موافقون بنسبة 37% على أن **العاملين في الجامعة يشعرون بالإرتياح بخصوص مكان العمل، هذه النسبة ضعيفة ولكنها أعلى نسبة محققة(سالبة) مما يعنى عدم رضا العاملين عن العمل في المؤسسة وهذا يحتاج الى إعادة نظر.**

الجدول رقم (30)

توفر الجامعة ظروف الآمن والسلامة لكافة العاملين

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	12	12
موافق	29	29
محايد	26	26
غير موافق	21	21
غير موافق بشدة	12	12
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 41% على أن **الجامعة توفر ظروف الآمن والسلامة لكافة العاملين، ولكن هذه النسبة ضعيفة الى حدٍ ما.**

الجدول رقم (31)

أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	17	17
موافق	54	54
محايد	17	17
غير موافق	7	7
غير موافق بشدة	5	5
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 71% على أن **الفرد يشعر بإن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.**

الجدول رقم (32)

لدى الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	26	26
موافق	55	55
محايد	12	12
غير موافق	6	6
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 81% على أن الفرد **لديه الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.**

الجدول رقم (33)

أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	29	29
موافق	57	57
محايد	8	8
غير موافق	2	2
غير موافق بشدة	4	4
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 86% على أن **الفرد يستطيع أن يعبر عن مقترحاته وأفكاره الجديدة بثقة.**

الجدول رقم (34)

أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	26	26
موافق	43	43
محايد	19	19
غير موافق	10	10
غير موافق بشدة	2	2
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 69% على أن **الفرد يحرص على يقوم بإحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.**

الجدول رقم (35)

لدى القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	24	24
موافق	54	54
محايد	18	18
غير موافق	3	3
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 78% على أن **الفرد لديه القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.**

الجدول رقم (36)

لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	28	28
موافق	54	54
محايد	12	12
غير موافق	5	5
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 82% على أن **الفرد لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.**

الجدول رقم (37)

أحرص على توسيع إهتماماتي وأعمل بجد

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	39	39
موافق	49	49
محايد	8	8
غير موافق	3	3
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 88% على أن **الفرد يحرص على توسيع إهتماماته والعمل بجد.**

الجدول رقم (38)

لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	36	36
موافق	50	50
محايد	10	10
غير موافق	3	3
غير موافق بشدة	1	1
المجموع	100	100

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 86% على أن **الفرد لا يتسرع في قبول أو رفض الأفكار المقدمة له.**

الجدول رقم (39)

أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**26**	**26**
موافق	**46**	**46**
محايد	**19**	**19**
غير موافق	**8**	**8**
غير موافق بشدة	**1**	**1**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 72% على أن **الفرد يعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل.**

الجدول رقم (40)

أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**23**	**23**
موافق	**51**	**51**
محايد	**19**	**19**
غير موافق	**6**	**6**
غير موافق بشدة	**1**	**1**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 74% على أن **الفرد يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.**

الجدول رقم (41)

أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**40**	**40**
موافق	**50**	**50**
محايد	**9**	**9**
غير موافق بشدة	**1**	**1**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 90% على أن **الفرد يحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.**

الجدول رقم (42)

أركز على مهام عملي أكثر من أي شي أخر

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**41**	**41**
موافق	**43**	**43**
محايد	**12**	**12**
غير موافق بشدة	**4**	**4**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 84% على أن **الفرد يركز على مهام عمله أكثر من أي شي أخر.**

الجدول رقم (43)

لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**35**	**35**
موافق	**55**	**55**
محايد	**7**	**7**
غير موافق	**1**	**1**
غير موافق بشدة	**2**	**2**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 90% على أن **الفرد لديه القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.**

الجدول رقم (44)

أتحمل مسؤولية ماأقوم به من أعمال ولدي إستعداد لمواجهة النتائج

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**51**	**51**
موافق	**42**	**42**
محايد	**4**	**4**
غير موافق بشدة	**3**	**3**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 93% على أن **الفرد يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه إستعداد لمواجهة كافة النتائج.**

الجدول رقم (45)

أتقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح

العبارة	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	**44**	**44**
موافق	**46**	**46**
محايد	**7**	**7**
غير موافق	**1**	**1**
غير موافق بشدة	**2**	**2**
المجموع	**100**	**100**

اعداد الباحثة بإستخدام برنامج SPSS, Excel، 2014

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بنسبة 90% على أن **الفرد يتقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.**

ثانياً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :

(1). اختبار الصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة، عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين؛ تتنوع خبراتهم وتخصصاتهم ما بين خبراء متخصصين في القياس والتقويم، ومتخصصين في مجال إدارة الاعمال. وفي ضوء تعريف موجز للمحكمين طلب منهم إبداء الرأي في مدى صلاحية المحاور والفقرات التي تأتي تحت كل محور، وطلب منهم حذف أو إضلفة أو تعديل ما يرونه مناسباً . وفي ضوء الاقتراحات التي استقتها الباحثة من هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة عليها وإخراجها في صورتيهما النهائية. وترى الباحثة أن في هذه الإجراءات من الكفاية ما يجعل هاتين الأداتين صادقتْين ومناسبتين لأغراض هذه الدراسة. وفي قائمة الملاحق يوجد جدول بأسماء المحكمين وذلك دليل لاختبار الصدق الظاهري .

(2). اختبار درجة مصداقية البيانات:

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا" لمعامل ألفا كرنباخ 60% . وقد تم أجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها وجاءات نتائج التقدير لقيمة ألفا كرنباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (46) نتائج اختبار ألفا كرنباخ

العبارات (محاور الدراسة)	قيمة ألفا كرنباخ
محور الهيكل التنظيمي	0.85
محور التدريب	0.88
محور الحوافز والمكافآت	0.83
محور التكنولوجيا	0.87
محور ظروف العمل	0.82
محور الابداع الإداري	0.91
إجمالى العبارات	**0.94**

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2014

يتضح من الجدول أعلاه توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي في الإجابات لجميع محاور العبارات حيث بلغت نسبة اجمالي محاور الدراسة 94% وهي أكبر من 60% مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(3). الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيع وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة .

(4). معامل بيروسون (الانحدار الخطي)

(5). البرامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة

لتحليل بيانات أسئلة للاستبانة استخدمت الباحثة برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار ل Statistical package for social science وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ويختص هدا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلا" وصفيا" أو تحليلا" استنباطيا" أو ما يعرف باختبارات الفروض.

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

6- التوزيع التكرارى للاجابات.

7- الاشكال البيانية.

8- النسب المئوية.

9- الانحدار الخطي.

10- معامل الارتباط بيرسون.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان , تم استخدام البرنامج الاحصائى **SPSS .**

اثبات الفروض

إختبار صحة فرضية الدراسة:

للاجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضيتها سيتم حساب معامل الارتباط بيروسون لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المعنوية 0.05 أم لا. وعند القيام بإختبار معامل الارتباط سوق يقوم هذا المقياس بتحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة اتجاه العلاقة ايجابية ام سلبية. وسوف نقوم بتفصيلها فيمايلي:.

الجدول رقم (47)

يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون Correlations

	معامل الاتباط	H1	H2	H3	H4	H5	H6
H1	Pearson Correlation معامل ارتباط بيرسون	1					
	Sig. (2-tailed) القيمة الاحتمالية	.					
	عدد الحالاتN	100					
H2	Pearson Correlation	.443(**)	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.				
	N	100	100				
H3	Pearson Correlation	.409(**)	.577(**)	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.			
	N	100	100	100			
H4	Pearson Correlation	.352(**)	.557(**)	.539(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.		
	N	100	100	100	100		
H5	Pearson Correlation	.395(**)	.454(**)	.575(**)	.543(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	100	100	100	100	100	
H6	Pearson Correlation	.444(**)	.327(**)	.335(**)	.230(*)	.286(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.021	.004	.
	N	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2014

يوضح الجدول أعلاه أن مقياس (معامل الارتباط بيرسون) يقيس شدة العلاقة بين المتغيرين مما يوضح مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويظهر من ذلك أنه كلما كانت العلاقة قوية

عند المعنوية 0.05 تظهر (**) نجمتان فأكثر.

وعندما تكون العلاقة ضعيفة تظهر (*) نجمة واحدة أو لاتظهر فهذا يدل على أنه لايوجد تأثير.

وبالنظر الى الجدول أعلاه يتبين الآتي:.

أولاً : الفرض الأول القائل **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري)**، وعند النظر الى الجدول أعلاه نلاحظ عند نقطة التقاء المتغير (H6, H1) يتبين الآتي:.

- معامل الارتباط Pearson correlation (**)0.444، عند المعنوية 0.000 يدل على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

- وعليه يمكن القول أننا نرفض فرض العدم القائل بإنة **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري)، ونقبل الفرض البديل بإنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري).**

ثانياً: الفرض الثاني القائل **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الإبداع الإداري)**، وعند النظر الى الجدول أعلاه نلاحظ عند نقطة التقاء المتغير (H6, H2) يتبين الآتي:.

- معامل الارتباط Pearson correlation (**)0.327 عند المعنوية 0.001 يدل على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

- وعليه يمكن القول أننا نرفض فرض العدم القائل بإنة **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الإبداع الإداري)، ونقبل الفرض البديل بإنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الإبداع الإداري).**

ثالثاً: الفرض الثالث القائل **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز والمكآفات على الإبداع الإداري)**، وعند النظر الى الجدول أعلاه نلاحظ عند نقطة التقاء المتغير (H6, H3) يتبين الآتي:.

- معامل الارتباط Pearson correlation (**)0.335 عند المعنوية 0.001 يدل على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

- وعليه يمكن القول أننا نرفض فرض العدم القائل بإنة **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري)، ونقبل الفرض البديل بإنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري).**

رابعاً: الفرض الرابع القائل **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري)**، وعند النظر الى الجدول أعلاه نلاحظ عند نقطة التقاء المتغير (H6, H4) يتبين الآتي:.

- معامل الارتباط Pearson correlation (*)0.230 عند المعنوية 0.021 يدل على أنه لايوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

- وعليه يمكن القول أننا نقبل فرض العدم القائل بإنة **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري)، ونرفض الفرض البديل بإنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري).**

خامساً: الفرض الخامس القائل **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري)**، وعند النظر الى الجدول أعلاه نلاحظ عند نقطة التقاء المتغير (H6, H5) يتبين الآتي:.

- معامل الارتباط Pearson correlation (**)0.286 عند المعنوية 0.004 يدل على أنه لايوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

- وعليه يمكن القول أننا نرفض فرض العدم القائل بإنة **(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري)، ونقبل الفرض البديل بإنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري).**

أخيراً: من خلال التحليل للفرضيات أعلاه يتضح أن (هناك أثر ذو دلالة احصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل) على الابداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ما عدا متغير (التكنولوجيا) ليس له أثر ذو دلالة احصائية على الابداع الاداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المبحث الثاني

مناقشة النتائج

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) على الإبداع الإداري، ما عدا متغير (التكنولوجيا) ليس له أثر ذو دلالة احصائية على الابداع الاداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

مناقشة نتائج الفرضيات:

من خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري(فرضية رئيسية) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

هناك أثر ذو دلالة احصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل) على الابداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ما عدا متغير (التكنولوجيا) ليس له أثر ذو دلالة احصائية على الابداع الاداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ولقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع **دراسة (سعيد محمد حامد محمد،2009) بعنوان:"أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"**تكمن في قياس الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. وحُصرت المتغيرات التنظمية في (نمط السلطة والقيادة- الحوافز – الإتصالات التنظيمية – التدريب – الهيكل التنظيمي). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وضرورة التغير التنظيمي لمنظمات الأعمال، التأكيد على حتمية الإبداع في سبيل تنمية وتحقيق الأهداف، التعرف على مدى الإختلاف في وجهات النظر من قبل المبحوثين نحو المتغيرات التنظيمية وأهميتها بإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، التعرف على درجة الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. وطبقت الدراسة على موظفي شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الإتصال يزيد من درجة نجاح العملية الإبداعية، منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق

نوع من التنافس بين العاملين وبالتالي رفع كفاءتهم وإبداعهم، إستخدم الحوافز السلبية تجعل الموظف يتخوف من أي خطوة يقدم عليها، تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين هي الوسيلة الوحيدة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والتفوق، التغيير الذي يتم بتعاون ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ. **ويشير دراسة (**القحطاني،2006**) بعنوان " الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن بمدينة الرياض"** هدفت الدراسة إلى المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري ومن جوانبه وسبل تفعيله. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي مع إستخدام أداة الإستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:تصميم الهيكل الهيكل التنظيمي بشكل يضمن إستيعاب التقنيات الحديثة. إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات.عدم ملائمة المناخ التنظيمي تعوق الإبداع.تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يشجع الإبتكار. الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد يحد من الإبداع وأيضاً غياب الإتصالات الرأسية والأفقية الفعالة تحد من الإبداع.

كما تتفق هذه النتيجة مع **دراسة** (المرنخ،2004) **بعنوان"تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"**.هدفت إى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين،وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.وقد تكونت عينة الدراسة من (258) منشأة تعمل في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي،ومستوى الرضا لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم. ووجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية،تعزى لعامل الجنس، ونوع العم الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي.ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومستوى أدائهم لأعمالهم.

أولاً: النتائج:

من خلال نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى أبعاد بيئة العمل الهيكل التنظيمي والتدريب والمكافآت والحوافز وظروف العمل أكثر إرتباطاً بالإبداع الإداري. كما أوضحت قلة الإرتباط بالتكنوجيا.

1. وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمسئوليات والصلاحيات.
2. يساهم الهيكل التنظيمي في إنتشار روح الفريق كما يتميز بالبساطة.
3. وضوح إتجاهات الإتصال في المنظمة.
4. لدى العاملين بالجامعة مساهمات بأفكار جديدة في مجال عملهم، كما أن لديهم الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.
5. لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.
6. يحرص العاملين على التطوير الدائم لأحداث تغيير في أساليب العمل كما يواجهون مشكلات العمل بمهارة.
7. تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا.

ثانياً: التوصيات:

وفقاً لما جاء من مناقشة النتائج توصي الباحثة بالنقاط الآتية:

1. إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات والكليات، على أن يكون التوجه نحو التدريب كفُرق عمل وليس كأفراد بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
2. على الجامعة أن تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
3. يجب على الجامعة أن تهتم بأفكار ومبادرات العاملين.
4. على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعاً لتسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي.
5. توفير كافة الإحتياجات التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية.
6. توفير أثاثات مكتبية تتلاءم مع طبيعة العمل.
7. توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين مع توفير الأمن والسلامة.
8. الإهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، وزيادة توفير كافة الإحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

ثالثاً: توصيات ببحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسة حول أساليب تنمية الإبداع الإداري.
2. يمكن إجراء دراسة أثر الإبداع الإداري على إتخاذ القرارات.
3. وإجراء دراسة أخرى حول أثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري .
4. يمكن تقسم المتغير التابع (الإبداع الإداري) إلى عدة أبعاد.
5. تقترح الباحثة توسيع عينة الدراسة لتشمل جميع العاملين في الجامعة (أساتذة، موظفين، عمال).

رابعاً: جوانب القصور في الدراسة:

1. تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين فقط تابع ومستقل دون وجود متغيرات أخرى (وسيط، معدل).
2. كان هنالك محدودية في حجم العينة بالنسبة لمجتمع المبحوثين.
3. لم يتم تقسيم المتغير التابع (الإبداع الإداري) إلى أبعاد تم التعامل معه كبعد واحد.
4. إقتصرت الدراسة على جامعة واحدة وهي جامعة السودان ولم تشمل كل الجامعات السودانية لمعرفة آراء المبحوثين ومستوى إبداعهم الإداري.

الخاتمة:

من خلال ماتقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة وأضحة أثر بيئة العمل والإبداع الإداري. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) على الإبداع الإداري. ولايوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والإبداع الإداري. لذلك فإن بيئة العمل الجيدة تؤدي إلى إظهار إبداع العاملين في العمل وبالتالي يقود ذلك الإبداع الى تحقيق النجاح والتميز في الجامعة، وعلى إدارة الجامعة توفير كل الإحتياجات اللازمة للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

المراجع:

1. القرآن الكريم.
2. أبوالنصر، مدحت محمد، **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2012.
3. العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان،2010.
4. السويدان، العدلوني، طارق محمد، محمد أكرم، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الثالثة، 2004.
5. برنوطي، سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،2004.
6. جواد، شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1431هـ -2010.
7. مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005.
8. عساف، عبدالمعطي محمد، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان،1999.
9. عقيلي، عمروصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
10. توفيق، القرشي، عبدالرحمن توفيق، ليلي حسن عبدالله، **كلنا مبدعون .. ولكن**، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، مصر، 2011.
11. صبحي، الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتجية (المفاهيم .. العمليات)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
12. رفاعي، بسيوني، رفاعي محمد، إسماعيل علي، **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004.

رسائل الماجستير والدكتوراة:

1. أمينة عبدالقادر علي حميدة، "**إتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الإبتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري**"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

2. خواض الشامي عبدالرحيم علي، "**أثر متغيرات البيئة الداخلية على الأداء**" دراسة حالة الإدارة العامة لشرطة المرور بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.

3. مرضي الزين حسن العوض، "**أثر عوامل البيئة الداخلية في تطبيق معايير المحاسبة الدولية**"، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006.

4. محمد علي عبدالله علي، "**أثر البيئة الداخلية على المشاركة المعرفية للعاملين**"، دراسة تطبيقية على محلية جبل أولياء في الفترة من 2003-2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009.

5. سعيد محمد حامد محمد،" **أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري**"، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009.

6. سعيد بن سعيد القحطاني، "**بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات**"، الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية،2012.

7. محمد عبدالله أحمد العلي الزهراني، **البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية،1434هـ-2013م.

8. محمد سعد فهد المشوط، **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري**، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011م

9. توفيق عطية توفيق العجلة، "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 1430هـ-2009 .

10. خراز الأخضر، "**دورالإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آبى بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر،2011.

11. حاتم علي حسن رضا، "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**"، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية،1424.

الأوراق والمجلات العلمية:

*عبابنة، الشقران، رامي إبراهيم الشقران، رامي محمد عبابنة، **درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**، مجلة العلوم والتربوية والنفسية، العدد14، 2/يونيو/ 2013 ، ص473.

*مواقع الإنترنت www.google.com

الملاحق

ملحق رقم (1):

نبذة تاريخية عن الجامعة:

يرجع تأسيس جامعة السودان عميقاً في تاريخ السودان الحديث في محطات تطور التعليم بالسودان عبر مدرسة الخرطوم الفنية ومدرسة التجارة **1902** مروراً بمدرسة الأشعة **1932**م ومدرسة الفنون **1946**م ومعهد الخرطوم الفني **1950** ومعهد شمبات الزراعي **1954**م ومعهد الموسيقى والمسرح والمعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين المعلم الكبير تأسيس معهد الكليات التكنولوجيه**1975**م ليكون من هذه المؤسسات الفريدة أكبر مؤسسة للتعليم التقني في السودان ثم ترفيعه إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا **1990** إيذانا بانطلاق الطاقات التي وصلت بالجامعة خلال عقد ونصف لعشرة إضعاف من حيث البرامج الدراسية وأعداد الطلاب للجامعة علاقات ثقافية وصلات علمية بالعديد من المؤسسات خارج السودان وتشارك بفعالية في النشاطات العلمية العالمية مما اكسبها المكانة العالمية المرموقة والاعتراف العالمي . تضم الجامعة 22 كلية تقدم برامج على مستويات الدراسات العليا(**الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي**)والدراسات على مستوى **البكالوريوس والدبلوم التقني** كما تقدم برامج التدريب والدراسات المستمرة. يمتاز خريج الجامعة عبر مراحل تطورها بامتلاكه لناصية المعرفة العلمية بجانب امتلاكه لمهارة استخدام المعارف التطبيقية مما جعله مرغوبا ومفضلًا في سوق العمل وقد حافظت الجامعة على هذه الميزة عبر تقاليدها التعليمية ومكونات برامجها وبامتلاكها لأحدث المعامل والورش والأطر التقنية وتدريبها لأعضاء هيئة التدريس وتفاعلها الدائم مع المجتمع . تقدم الجامعة برامجها عبر الطرق التقليدية وعن طريق الانتساب كما تطرح بعض البرامج مستعينة بوسائط التعليم الإلكتروني وتمتلك الجامعة أحدث الشبكات وأجهزة الحاسوب بالمنطقة. تتنوع التخصصات بالجامعة من التخصصات الراسخة في الهندسة والتجارة والزراعة والبيطرة والتربية والعلوم واللغات إلى التخصصية كما في الأشعة والمختبرات الطبية وتكنولوجيا المياه والنفط والغابات كما تزدان بالتخصصات الإبداعية مثل الفنون والموسيقى والدراما والتربية الرياضية وتوجت الجامعة نتاجها العلمي بإضافة التخصصات الحديثة مثل الحاسوب وعلوم الاتصال وتضم الجامعة العديد من المعاهد والمراكز البحثية التي ترعي ارتباط الجامعة بالمجتمع مثل مركز الحاسوب ومركز ثقافة السلام ومعهد تنمية المرأة والطفل ومعهد الليزر ومركز التعليم عن

بعد ومركز الطيران . وتمضى الجامعة في تطور مستمر تحديثاً وتوسعا في برامجها بحظى ثابته وراسخة نحو تحقيق أهدافها وبلوغ رسالتها في نشر المعرفة وخدمة المجتمع وإعداد الأطر المتخصصة والمساعدة المؤهلة تأهيلاً جيداً تعتبر جامعة السودان من الجامعات المميزة في السودان وذلك لتركيزها على الجانب العملي دون إهمال للجانب النظري. كما يشكل خريجوها ركيزة أساسية في المؤسسات والشركات السودانية وغيرها من المؤسسات.

الرؤيا والرسالة والأهداف:

***الرؤيا**

سوف تصبح جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة للعلوم التطبيقية و مركزا عليماً للتميز العلمي والالتزام بخدمة المجتمع .

***الرسالة**

- تقدم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا برامج تعليمية في المعارف التطبيقية في مجالات العلوم الأساسية والهندسية والإنسانية والموارد الطبيعية وتواكب البرامج الحديثة .
- تنجز الجامعة قدراً كبيراً من البحث العلمي التطبيقي الأصيل الذي يؤدي إلى التنمية المستدامة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ، ليبرز فيه علماء أجلاء متميزون ذو مستوى عالٍ وشهرة عالمية .
- تقوم الجامعة بأداء ما يليها في التطور العلمي والتكنولوجي والصناعي وفي الخدمات العامة في السودان خدمة للمجتمع .

***الأهداف**

- تحصيل العلم وتدريسه وتطوير مناهجه ونشره علي الأمة .
- تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج وتطبيقها .
- تأهيل الطلاب ومنحهم الإجازات العلمية .
- إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع .
- ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني .
- تحقيق متطلبات خطط التنمية القومية و التدريب في جميع المجالات بالتعاون والتنسيق مع الجامعات في جميع المجالات بالتعاون والتنسيق مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى في البلاد .
- الإهتمام بقضايا الفكر والتنمية والتقنية في المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

- تقديم النصح والمشورة في المسائل الفنية لمؤسسات الإنتاج في حدود إمكانيات الجامعة المادية والبشرية .
- المساهمة في ترقية أداء العاملين في الدولة في شتى المجالات التي تشملها الجامعة ..
- إتباع التقويم والإعتماد في كل مجالات الجامعة .

الهياكل الإدارية للجامعة

يتولى إدارة الجامعة:

1.مجلس الجامعة 2.مدير الجامعة 3.مجلس العمداء (مجلس استشاري للمدير)

إدارة الكليات تتكون من:

1. مجلس الكلية 2. عميد الكلية

إدارة أقسام الكليات تتكون من:

1. مجلس القسم 2. رئيس القسم

هيئة التدريس: تتألف الهيئة من:

1. الأساتذة 2. الأساتذة المشاركين 3. الأساتذة المساعدين 4. المحاضرين

*يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بالتعيين أو الإنتداب ويعاونهم عند الحاجة منتدبون من الجامعات المحلية وأساتذة زائرون وكبار محاضرين ومحاضرون أوائل وكبار مدرسين ومدرسون ومساعدو مدرسين ومساعدو تدريس وتقنيون.

***الكليات:**

- كلية الهندسة الكيميائية
- كلية الدراسات العليا.
- كلية العمارة والتخطيط
- كلية الهندسة وتحتوي على الأقسام التالية -:
  - هندسة المساحة

- الهندسة الكهربائية
- الهندسة الإلكترونية
- الهندسة الميكانيكية
- الهندسة الطبية
- هندسة الطيران
- الهندسة المدنية
- الهندسة النووية
- هندسة البلاستيك
- هندسة الجلود

- كلية اللغات.
- كلية علوم المختبرات الطبية.
- كلية علوم الاتصال.
- كلية علوم الغابات والمراعي.
- كلية علوم الأشعة الطبية.
- كلية هندسة المياه والبيئة(الكدرو).
- كلية هندسة وتكنلوجيا النفط.
- كلية العلوم.
- كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات.
- كلية الموسيقى والدراما.
- كلية الفنون الجميلة والتطبيقية.
- كلية التربية البدنية والرياضة.
- كلية الطب البيطري والإنتاج الحيواني.
- كلية التربية.
- كلية الدراسات الزراعية.
- كلية الدراسات التجارية.
- كلية التكنولوجيا.
- معهد تنمية الأسرة والمجتمع.
- معهد الليزر.

- معهد العلوم والبحوث الإسلامية.

جامعة السودان تميزت عن غيرها من الجامعات في السودان بتفوقها النوعي والكمي في تخصصات الهندسة وتقنية المعلومات، وعلاقاتها الواسعة مع العديد من الجامعات الأجنبية وتقع الجامعة في مدينة الخرطوم، وتتوزع منشآتها على أنحاء المدينة : فالقسم الجنوبي وهو الذي يحوي كليات الهندسة يقع في شارع 61 العمارات، والقسم الغربي يقع بالقرب من شارع الغابة وهو يحتوي علي كليات الكمبيوتر وتقنية المعلومات والدراسات التجارية والمختبرات الطبية. أما مجمع الوسط الذي يوجد غرب هيئة الإمدادات الطبية فيشمل كلية الموسيقا والدراما وكلية علوم الاتصال.

ملحق رقم (2):

قائمة بأسماء المحكمين:

#	الإســـــــــــــم	الدرجة العلمية
.1	د. الطاهر أحمد محمد علي	أستاذ مساعد – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
.2	د. يوسف عبدالله	أستاذ مساعد – كلية النصر التقنية
.3	أ. محمد المصطفى محمد يوسف	محاضر - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (3):

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد المستجيب/ المستجيبة

حفظكم الله،،

السلام عليكم ورحمه الله تعالى وبركاته،،،

الموضوع: إستبانة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير

بالإشارة للموضوع أعلاه، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموضحة في الإستبانة بعنوان: **"أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري" دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"الجناح الغربي"** لنيل درجة ماجستير **العلوم في إدارة الأعمال** نأمل التكرم بتعاونكم معي في الإجابة على اسئلة هذه الإستبانة بدقة. حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد إعتماداً كلياً على صحة إختياركم، مع العلم بأن المعلومات التي سأحصل عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الدارسة/ مودة إسماعيل حسن

Email: Mawda123@outlook.com

أولاً: البيانات الشخصية:-

*الرجاء التكرم بوضع علامة ( ) أمام العبارة التي توافق إختياركم:

1. **النوع:** ☐ ☐

2. **العمر:**

الفئة العمرية	أقل من 30	40-31	50-41	60-51	أكثر من 60
الإختيار ✓					

3. **المؤهل العلمي:**

المؤهل	ثانوي	دبلوم	بكالريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراة	أخرى أكتبها
الإختيار ✓							

4. **المسمى الوظيفي:**

المسمى	سكرتير تنفيذي	كبير مفتشيين	مفتش	مساعد مفتش	كاتب	أخرى أكتبها
الإختيار ✓						

5. **سنوات الخبرة:**

سنوات الخبرة	سنة إلى 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر
الإختيار ✓					

***ثانياً:البيانات الأساسية: بيئة العمل: -**

إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع في مربع الخيار المناسب		درجة الموافقة				
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي:						
.1	سهولة وضوح مستويات الهيكل التنظيمي					
.2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة					
.3	وضوح المسئوليات والصلاحيات					
.4	يساهم الهيكل التنظيمي في وإنتشار روح الفريق					
.5	يوضح إتجاهات الإتصالات في المنظمة					
التدريب:						
.1	**تعتبر الجامعة التدريب خياراً إستراتجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة**					
.2	**تتميز الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.**					
.3	**تسعى إدارة الجامعة ليكون التوجه نحو التدريب كفُرق عمل وليس كأفراد.**					
.4	**تعمل الجامعة على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات والكليات.**					
.5	**تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي**					
الحوافز والمكافآت:						
.1	تتميز الحوافز والمكافآت بالفعالية والموضوعية					
.2	**نظام الحوافز والمكافآت عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الاداء**					
.3	**يرتبط نظام الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الاداء**					
.4	**يكأفا الموظف عندما يقدم أفكار جيدة تخدم العمل**					
.5	**الدخل الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحمل نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى**					

*تابع إلى بيئة العمل:

الرقم	إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع في مربع الخيار المناسب العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكنولوجيا :						
.1	تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها					
.2	تتبع الجامعة خطط إستراتجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل					
.3	تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الاداء					
.4	تعمل الجامعة بشكل مستمر لتحديد الإحتياجات من التكنولوجيا					
.5	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا					
ظروف العمل:						
.1	تقوم الجامعة بتوفير كافة الإحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم					
.2	يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل					
.3	تعمل الجامعة على توفير كأفة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث في العمل					
.4	يشعر العاملين في الجامعة بالإرتياح بخصوص مكان العمل					
.5	توفر الجامعة ظروف الآمن والسلامة لكافة العاملين					

*ثالثاً: الإبداع الإداري:-

إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع في مربع الخيار المناسب		درجة الموافقة				
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع الإداري						
.1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل					
.2	لدى الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية					
.3	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة					
.4	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
.5	لدى القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل					
.6	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
.7	أحرص على توسيع إهتماماتي وأعمل بجد					
.8	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار					
.9	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل					
.10	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
.11	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
.12	أركز على مهام عملي أكثر من أي شي أخر					
13	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل					
.14	أتحمل مسؤولية ماأقوم به من أعمال ولدي إستعداد لمواجهة النتائج					
.15	أتقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح					

ملحق رقم (4): المخرجات

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******
_
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	F1	2.2900	.9979	100.0
2.	F2	2.0100	.8468	100.0
3.	F3	1.9500	.9031	100.0
4.	F4	2.1900	1.0020	100.0
5.	F5	2.0300	.7972	100.0
6.	F6	1.9700	.8343	100.0
7.	F7	1.7800	.7987	100.0
8.	F8	1.8300	.8047	100.0
9.	F9	2.1200	.9242	100.0
10.	F10	2.1100	.8633	100.0
11.	F11	1.7200	.7118	100.0
12.	F12	1.8300	.9326	100.0
13.	F13	1.8000	.7785	100.0
14.	F14	1.6200	.8261	100.0
15.	F15	1.7100	.8077	100.0

```
Reliability Coefficients

N of Cases =    100.0                    N of Items = 15

Alpha =    .9111
```

Reliability

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	H5, H1, H2, H4, H3(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: H6

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.483(a)	.233	.193	7.727	.233	5.721	5	94	.000

a Predictors: (Constant), H5, H1, H2, H4, H3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1707.763	5	341.553	5.721	.000(a)
	Residual	5612.077	94	59.703		
	Total	7319.840	99			

a Predictors: (Constant), H5, H1, H2, H4, H3
b Dependent Variable: H6

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.306	3.281		4.360	.000
	H1	.652	.201	.340	3.250	.002
	H2	.185	.222	.102	.833	.407
	H3	.228	.217	.131	1.048	.297
	H4	-.108	.273	-.047	-.394	.695
	H5	.108	.230	.056	.467	.641

a Dependent Variable: H6

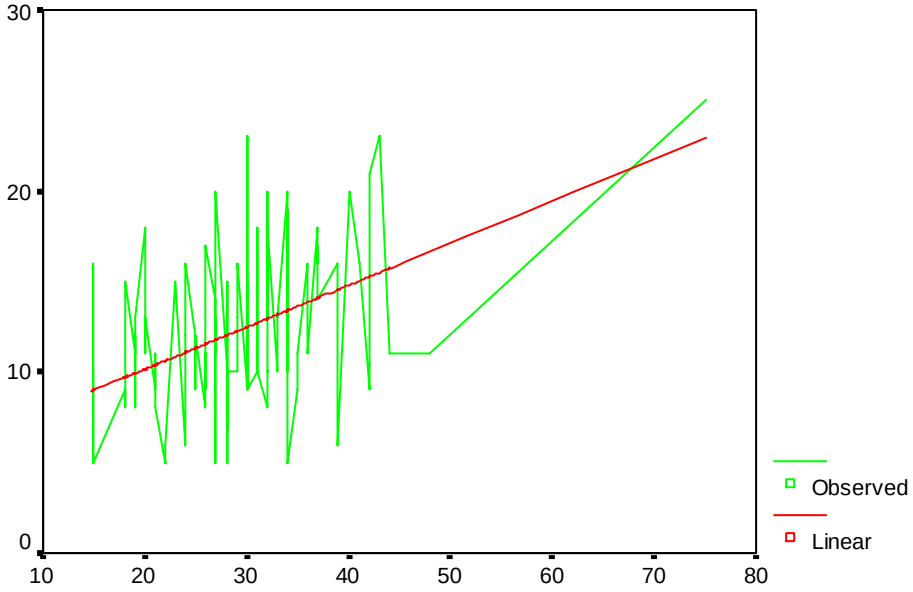
Curve Fit

```
MODEL:  MOD_1.
_


Independent:  H6
```

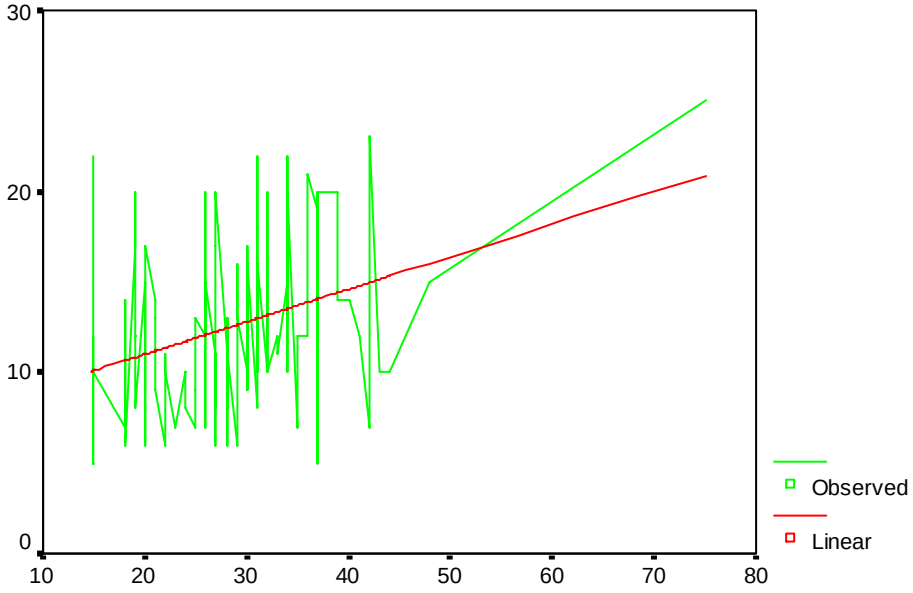
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
H1	LIN	.197	98	24.07	.000	5.5341	.2316
H2	LIN	.107	98	11.73	.001	7.4115	.1799
H3	LIN	.113	98	12.43	.001	11.2659	.1935
H4	LIN	.053	98	5.46	.021	8.2002	.1012
H5	LIN	.082	98	8.72	.004	11.4830	.1477

H1


30
20
10
0
10
20
30
40
50
60
70
80
Observed
Linear

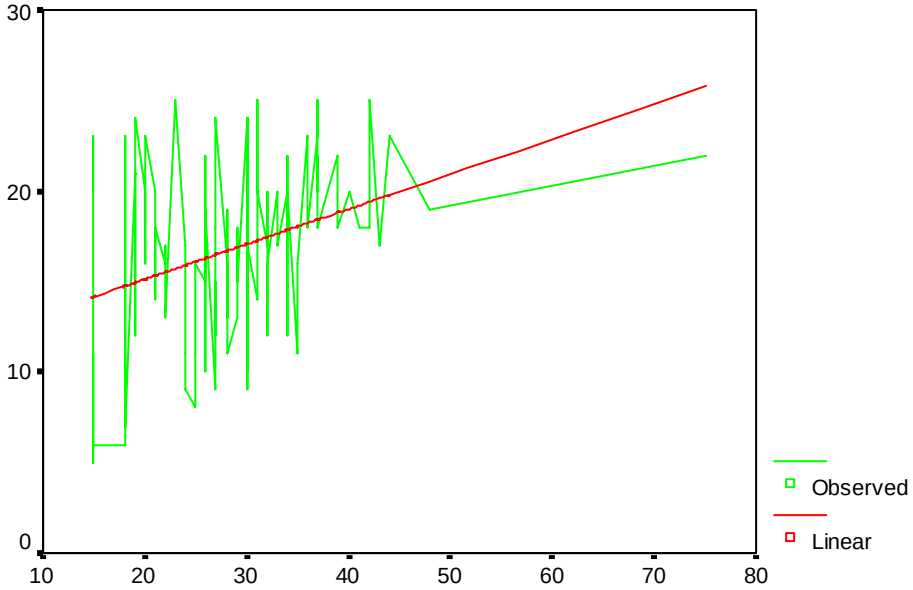
H6

H2


30
20
10
0
10
20
30
40
50
60
70
80
Observed
Linear

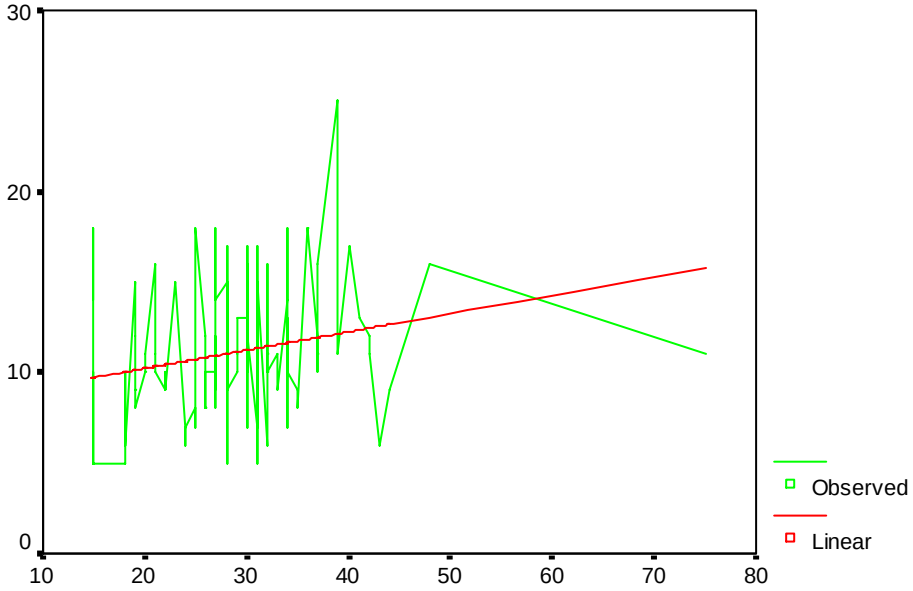
H6

H3


30
20
10
0
10
20
30
40
50
60
70
80
Observed
Linear

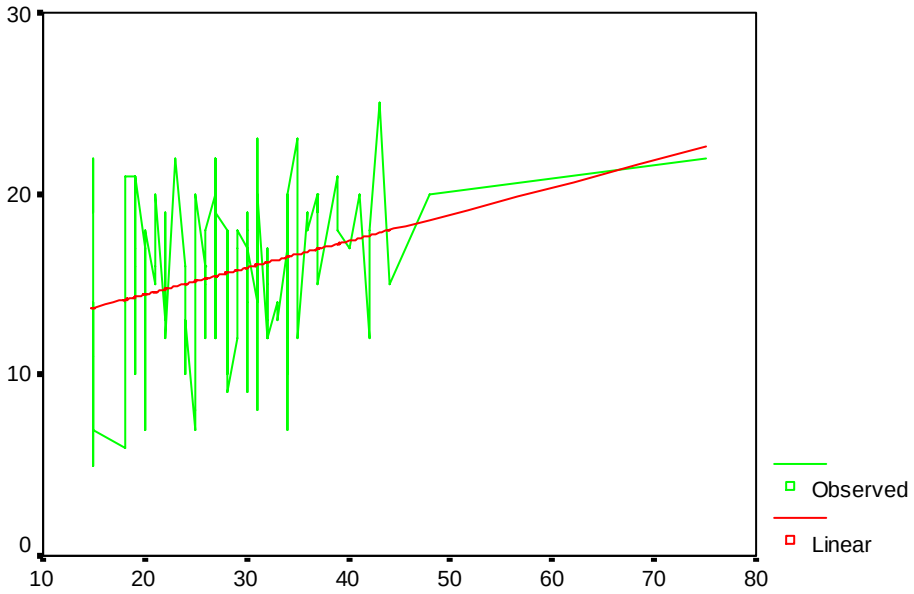
H6

H4


30
20
10
0
10
20
30
40
50
60
70
80
Observed
Linear

H6

H5



H6

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
H1	12.24	4.484	100
H2	12.62	4.731	100
H3	16.87	4.960	100
H4	11.13	3.786	100
H5	15.76	4.443	100
H6	28.96	8.599	100

Correlations

		H1	H2	H3	H4	H5	H6
H1	Pearson Correlation	1	.443(**)	.409(**)	.352(**)	.395(**)	.444(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
H2	Pearson Correlation	.443(**)	1	.577(**)	.557(**)	.454(**)	.327(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.001
	N	100	100	100	100	100	100
H3	Pearson Correlation	.409(**)	.577(**)	1	.539(**)	.575(**)	.335(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.001
	N	100	100	100	100	100	100
H4	Pearson Correlation	.352(**)	.557(**)	.539(**)	1	.543(**)	.230(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.021
	N	100	100	100	100	100	100
H5	Pearson Correlation	.395(**)	.454(**)	.575(**)	.543(**)	1	.286(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.004
	N	100	100	100	100	100	100
H6	Pearson Correlation	.444(**)	.327(**)	.335(**)	.230(*)	.286(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.021	.004	.
	N	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).