

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

Administrative creativity and the internal work environment: a study of effect and influence

♦ طيبب فتيحة

جامعة تيارت / الجزائر

fatiha.tebib@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2023/01/01

تاريخ القبول: 2022/12/28

تاريخ الإرسال: 2022/01/29

الملخص:

تطرح هذه الدراسة مسألة في غاية الأهمية، لا سيما في ظل التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي تشهده المنظومة البيئية الدولية و العالمية، ألا وهو عملية الإبداع الإداري. ولعل جدوى هذا الطرح تبرز في وجود علاقة تأثير وتأثر بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية للمنظمات الإدارية.

و تتناول الدراسة إشكالية محددات البيئة الداخلية و أهم فواعلها التي تساهم في تنمية أو عرقلة مخرجات المنظمات الإدارية، و التي تتمثل أساسا في الإبداع الإداري. وخلصت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة إيجابية بين تنمية البيئة الداخلية للعمل وكذا الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، بيئة العمل، القيادة الإدارية، الاتصال الإداري.

Summary:

This study raises a very important issue, especially in light of the scientific, technological and knowledge development witnessed by the global international environment system, which is the process of managerial creativity. Perhaps the feasibility of this proposition emerges in the presence of an impact and influence relationship between administrative creativity and the internal work environment of administrative organizations.

The study addresses the problem of the determinants of the internal environment and its most important actions that contribute to the development or obstruction of administrative creativity, The study concluded that there was a positive correlation between the development of the internal work environment and such creativity

طبيب فتحة

Keywords: administrative creativity, work environment, administrative leadership, administrative communication.

مقدمة:

إن الإبداع الإداري يعد من أهم المداخل الذي تسعى إليه المنظمات المعاصرة، نظرا للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وما رافقه من تحديات في شتى المجالات. فالمنظمات الإدارية باتت لزاما عليها التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار في ظل وضع متسارع التطور والتغيير.

إن المنظمات الإدارية عليها أن تتبع سياسات بيئية جاذبة تنمي وتدعم فيها قدرات ومواهب الموظف/العامل وتزيد من الترابط والتلاحم والروح المعنوية، كي يزيد الارتباط والولاء للمنظمة وبالتالي ترتقي السلوكات الإبداعية للعامل والقائد والمنظمة كأعلى مستوى.

فالمنظمات الإدارية الآن أصبحت مطالبة بالاهتمام بمواردها البشرية، و تدريبهم، و تحفيزهم والمبادرة بالتغيير وإتباع نظام إداري مفتوح يعيش ويتفاعل مع بيئته. فمن خلال التفكير الابتكاري والسلوك الإبداعي أي الاهتمام بالبيئة الداخلية تحقق المنظمة الميزة التنافسية في البيئة الخارجية، وعلية:

كيف يتم التأثير والتأثر بين الإبداع الإداري و بيئة العمل الإدارية؟

ولتوضيح المشكلة البحثية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الممثلة في :

- 1- ما مفهوم الإبداع الإداري؟ وما هي مستوياته؟ وما أهميته في المنظمة؟
- 2- فيما تمثل بيئة العمل الداخلية؟
- 3- ما هي معوقات عملية الإبداع بالمنظمات الإدارية؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الثلاث تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- كلما ازدادت الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، تفعلت جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- 2- كلما اهتمت المنظمات الإدارية بتحسين البيئة الداخلية للعمل، أدت إلى خلق الإبداع الإداري.

● ولإثبات أو نفي الفرضيتين تم هندسة الدراسة كالتالي:

المحور الأول: الإبداع الإداري: الإبداع الإداري: مفهومه ، أهميته ، عناصره، مستوياته.

المحور الثاني: بيئة العمل: مفهوم ، أنواع

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

المحور الثالث: مكونات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

المحور الرابع: المعوقات البيئية للإبداع الإداري

المحور الأول: الإبداع الإداري: مفهومه ، أهميته ، عناصره ، مستوياته.

1 / مفهومه:

تعتبر كلمات الإبداع والابتكار مصطلحات مترادفة لتعني إثبات شيء جديد غير مألوف وهذا يعني النظر إلى الأشياء المعرفية المألوفة في ضوء قرينة جديدة، فالإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع وكذلك الجماعة والمؤسسات والمجتمعات والتاريخ مليء بأمثلة لا حصر لها عن دور الإبداع ليس فقط في تمكين الإنسان والجماعة والمؤسسة والمجتمع من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة¹.

يعرف الإبداع كمصطلح كونه عملية يحاول الإنسان فيها استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مشيرات مختلفة وأفراد، كما أنه ينتج إنتاجا جديدا نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه. وهو تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية والمواءمة وإمكانية التطوير. وهو الاستعداد الكامل للتفوق والتميز². أما الإبداع الإداري فهو فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كان يتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو غيرها، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. وهو القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها. وفي تعريف آخر يرى أنه أفكار جديدة غير مطروحة سابقا وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد وتنتج تفاعله مع البيئة العامة والخاصة له³.

وعلى الرغم من اختلاف العلماء حول تعريف واضح للإبداع إلا أن ثمة إنفاق على أن جميع الأفراد يملكون القدرات بدرجات متفاوتة ولا يستثنى من ذلك إلا الحالات المرضية ولذلك فإن عملية الإبداع متوفرة لدى جميع الأفراد بغض النظر عن مقدارها وقوتها وتكرارها، كما أن علماء النفس يجمعون على توقع الأعمال الإبداعية من الأذكاء أكثر من توقعهم إياها ممن هم أقل ذكاء⁴. فاستخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية (الشكل رقم 01) في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم، إضافة إلى قدرة الأفراد على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب

1 اساعيل محمد إساعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص 38.

2 بوهرة محمد، مرزوقي رفيع، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ص 6-7 من الرابط: <https://www.noor-book.com>

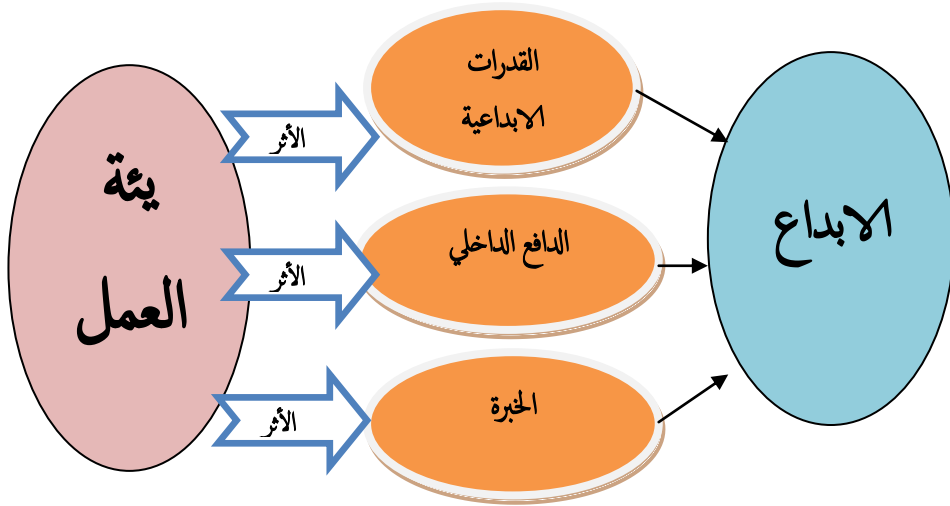
3 اساعيل محمد إساعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4 محمد أحمد عرابي راسم البنا، "النماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في سحاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج القيادة والإدارة، 2017، ص 42.

طبيب فتحة

جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة. كما أن الإبداع الإداري آلية عملية للخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التمرية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية الحاجات. ومن هنا تظهر الحاجة للإبداع الإداري واستخدامه كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشاكل¹.

الشكل رقم 01: عناصر الاستجابة الإبداعية: أثر بيئة عمل المنظمة على الإبداع²



يوضح الشكل رقم 01: العوامل التي تحفز عملية الإبداع والتي تتكون من القدرات الإبداعية لدى الأفراد سواء كانت سلوكية، عقلية، نفسية،... إضافة إلى الدافع الداخلي للمنظمة والذي له علاقة وطيدة بمدى التحفيز والدافعية لأداء وظيفي أساسه الإبداع. أما الخبرة فتتمثل في التجارب التي خاضها أفراد المنظمة والتي زادت من فعالية الأداء الوظيفي لهم. وهذا ما تم التركيز عليه في المحاور الآتية.

2/ أهمية الإبداع في المنظمات الإدارية:

أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر. وبصفة خاصة لدورة حياة المنظمة حيث يعتبر كل من الإبداع والابتكار من الركائز الأساسية لاستمرار وديمومة وبقاء وتماسك المنظمة. كما تظهر معالم الإبداع بوضوح بين أداء الأفراد وسلوكياتهم وأداء وسلوكيات المدير بأداء سلوكياته في الماضي، وتطلق صفة الإبداع عندما يستطيع المدير/الأفراد التعايش مع متطلبات العصر. ويحتاج الإبداع بصفة دائمة إلى تعليم مستمر، خبرة،

1 محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011، ص 309.

2 Marco Andre Willey Ramos and other "Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance", Innovation & Management Review, Emerald Publishing Limited, Vol. 15 No. 3, 2018, pp273-274

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

دراية، مهارة، معارف، قدرات واستعدادات كي يتم المحافظة عليه واستمراره¹. وتظهر حاجة المنظمة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هنالك بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. لذا فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة العمل². لذا أصبح الإبداع ميزة تنافسية* بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعولمة للأسواق وتغير في أذواق المستهلكين وأصبح نجاح المنظمة يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لا بما تمتلكه من موارد مادية. ولتزايد أهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى اتفقت مبالغ باهضة للاهتمام بالمواهب المبدعة،...³.

إن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة وتشجع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وإن عملية الإبداع يجب أن تشمل تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل⁴.

3/ عناصر الإبداع:

الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيرا أيلًا يتعد به عن المؤلف أو الشائع⁵. وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية أو التفكير فيما وراء المباشر أو المؤلف أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة⁶.

الطلاقة: تختص الطلاقة بكفاءة الشخص المبدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها ويمكن التعبير عنها بالسهولة أو الخصوبة الفكرية وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تتطرا على الذهن عند إثارة مشكلة، كما تعبر

1 مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، ب دون طبعة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة، ص 89-90.
2 إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

* الميزة التنافسية: ويقصد بها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتنافس في بيئتها الخارجية، أي مدى تميزها وتنافسيتها. فالمنظمة ذات الميزة التنافسية هي التي تستطيع تكيف نفسها مع متطلبات بيئتها الخارجية المتسارعة التغير مع قدرات وإمكانيات بيئتها الداخلية وعلى رأسها قدرتها على الإبداع والابتكار وخلق الجديد من حيث السياسات والوسائل و....

3 بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص 08.
4 إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

5 بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص 08.
6 إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

طبيب فتحة

عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التصنيف بإعطاء كلمات في نسق محدود أو وفق نظام معلوم¹. وهي قدرة الشخص على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه وتتنوع بين:

- طلاقة الألفاظ وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جديد.
- طلاقة التداعي وهو الإنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.
- طلاقة الأفكار وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة الأشكال وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية².

المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بمعنى آخر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي الذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يجيد عنها مهما كان. والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلوث العقلي حتى يكون قادراً على تغيير حياته العقلية لكي يتناسب مع الموقف الإبداعي³.

الإحساس بالمشكلة: ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذا القدر على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حوله، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم نحو إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فوصتهم لخوض غمار البحث فيها ولذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق فيها⁴.

إن الحساسية للمشكلات عبارة عن القدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات والنقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل من خلال وعي المتعلم بوجود مشكلة في مكونات موقف ما أو أحد عناصره مما يستدعي الشعور بالحساسية نحو الموقف أو المشكلة، وإن الحساسية للتفاصيل تتمثل بالقدرة على تقديم إضافات أو

1 إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2 محمد أحمد عرابي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

3 إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

4 محمد أحمد عرابي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

تفاصيل جديدة تقود إلى المزيد من المعلومات أو الإضافات الأخرى وتنطوي على قدرة الفرد على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار أو المواقف المتوافرة أمامه.¹

المخاطرة: إن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.²

القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات (درجة التعقيد): وفي هذه الخاصية هنالك إمكانية لوجود قدرة ذات علاقة بدرجة التعقيد لبناء المفهوم الذي يستطيعه الفرد أي كيف يستطيع الفرد أن يدير في ذهنه من الأفكار المترابطة في نفس الوقت، فكثيراً ما يحتاج العالم أو المخترع إلى أن يحتفظ بذهنه بعدد من المتغيرات والشروط والعلاقات حين يفكر بمشكلة ما. والشخص الأقدر في هذا المجال يكون أكثر قدرة على الإبداع، وتشير هذه القدرة إلى الخيال الخلاق وهو القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.³

التفكير والتخطيط الاستراتيجي: ترتبط هذه الخاصية بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها والتفكير الابتكاري وهو الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر آخر وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دوراً في تحقيق أهدافها.

خلق وبناء ثقافة* مؤسسية: وتعتبر من أهم عناصر الإبداع الإداري، ويعني به إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والتركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب يتوجب على قائد المنظمة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير الأداء المتميز، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة.⁴

1 اساعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2 محمد أحمد عرابي راسم البنا، "أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3 اساعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره ص 45.

* الثقافة التنظيمية: هي جملة القيم والعادات والتقاليد والمعارف والمهارات والاتجاهات..... التي يحملها الفرد داخل المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية آلية فعالة لإحداث تطوير وتغيير بالمنظمة فتطوير الثقافة التنظيمية لدى الافراد يستلزم تطوير المنظمة. والثقافة التنظيمية هي التي تزرع بذور البداع والابتكار بالمنظمة ومن خلالها أيضاً يتم قتل روح المبادرة الإبداعية للافراد، وهي مدخل مهم لبقاء واستمرار المنظمة في ظل بيئة متسارعة التحول وفي ظل بيئة تنافسية شرسة.

4 اساعيل محمد إسماعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

4 / مستويات الابداع:

على مستوى الأفراد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية إبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته¹.

على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغير الشيء نحو الأفضل، فالإبداع الجماعي يتفوق كثيرا على الإبداع الفردي وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة.

على مستوى المنظمات: هو مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المتميزين في عملية الإبداع. وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كاللبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع الإداري². وللمنظمات المبدعة صفات أبرزها الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين، الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين، وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم وبدائل للعمل، تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها، الالتزام بالمهارات الأصيلة للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارات متأصلة فيها. البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية³.

المحور الثاني: بيئة العمل: مفهوم، أنواع

و نتناول فيه الإطار المعرفي لبيئة العمل من خلال عرض مفهومها إضافة إلى أنواعها التي تنقسم إلى بيئة داخلية و أخرى خارجية. و سيتم التفصيل فيها كالتالي:

1 محمد أحمد عراي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2 محمد أحمد عراي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

3 اساميل محمد إسمايل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

تعرف بيئة العمل على أنها مجموعة من الأفراد بالمتجمع، الذين تستمدّ منهم المنظمة قوتها العاملة والموارد الطبيعية والبشرية التي تستخدمها، والموارد المادية التي تدفعها للحصول على هذه الموارد. والمناخ والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقوانين والقيم السائدة، والتي تؤثر في المنظمة بدرجات متفاوتة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتعرف أيضا بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب و الجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل¹. وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد داخل المنظمة الواحدة والاطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل، وليست المحيط أو الحيز الذي يعمل فيه فحسب بل تشمل جميع المكينات والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه الفرد مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته².

إضافة إلى تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، وعادة ما يتكيف الفرد مع الظروف التي تحيط به، حيث يتأثر الفرد بالظروف والبيئة داخل المنظمة ويؤثر فيها. و من الممكن أن هذه البيئة من أهم العوامل التي تساعد الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته أو العكس، فلكل منظمة عادات وتقاليده وخصائص تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال أنشطتها وأساليب العمل التي تميزها³.

2/ أنواع بيئة العمل: تنقسم إلى:

بيئة العمل العامة:

ويقصد بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطية بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر لا ينبغي عليها بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة، ومنها البيئة الطبيعية والمناخية والاقتصادية والبيئة المعرفية والتكنولوجية وكذا البيئة الاجتماعية والثقافية إلخ.

بيئة العمل الخاصة:

تتمثل في البيئة التي تعيش فيها المنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا يؤثر ويأثر مع العوامل الأخرى. و يشار بها إلى الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

1 عبد الله فهد فهيد العنزي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، ماجستير الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016، ص15.

2 سهام بن رحوم، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 08 ديسمبر 2013، ص207.

3 عادل حسن السيد وآخرون، "بيئة المل الداخلية وعلاقتها بالنسب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا"، ص02 متوفر على الرابط: www.researchgate.net/publication/269279204

طبيب فتحة

إن العلاقة بين بيئة العمل العامة والخاصة هي أن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها. وهنا تصبح الحدود بين هاذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من حيث التأثير والتأثر¹.

بيئة العمل الخارجية:

وتمثل كل ما يقع خارج حدود المنظمة وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها من نظم وأسواق اجتماعية واقتصادية وسياسية إلخ والتي تؤثر على التنظيم².

بيئة العمل الداخلية:

وهي جملة الخصائص المحيطة بالعمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ويكون لها تأثير على أدائهم وسلوكهم وحالة الرضا لديهم إن كان سلبيا أو إيجابيا كأسلوب القيادة والإشراف ونوعية العمل والحوافز المادية والمعنوية وكذلك علاقات العمل وفرصة الترقية. كما يراها البعض الآخر بأنها تلك البيئة التي يعمل فيها الفرد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يعمل فيه الفرد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل³.

وهي الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات، لذا فالبيئة الداخلية لها بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمنظمة أو المؤسسة وبعد إداري وما يتضمنه من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية وعلاقات قائمة بينها. كما أنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه ويقصد بالقوى الداخلية الأهداف وشبكات الاتصال ومستوى التعليم والثقافة للقوى العاملة، إلخ⁴.

وفي سياق متصل عرفت على أنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها، وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات⁵.

1 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة"، دكتوراه علوم، بسكرة: جامعة محمد خيضر، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، 2013-2014، ص 33.

2 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3 عادل حسن السيد وآخرون، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالترسب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا"، مرجع سبق ذكره، ص 02.

4 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بولايات جامعة باتنة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 207.

5 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

المحور الثالث: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري:

1/ عناصر بيئة العمل :

الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة مما يمنح العاملين قدرة أكبر من الإبداع والابتكار بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي¹.

الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات والابتكارات إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك فالتقدرات والخصائص الفردية والثقافة التنظيمية لها دور في التأثير والابتكار من خلال مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة². تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما تؤثر في تنمية العديد من جوانب العمل ومن هذه الجوانب تنمية السلوك الإبداعي إذ أنه لا يمكن وضع الخطط التطويرية والتحسينية في أي منظمة دون مراعاة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه إذا حدث تعارض بين خطة المنظمة وثقافتها فهذا يؤدي إلى قتل روح الإبداع والتطوير لدى العاملين، لذلك الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات³.

إن القائد المبدع يسعى لجلب ثقافة تنظيمية مميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح لموظفين الفرصة للمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة وتشجيع العاملين إلى تحمل المخاطرة⁴.

العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها تناسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها. كما أنها درجة تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتحسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. فإدراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل

1 عبد الله فهد فهد العزي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأمانة: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2 حسام سالم السجاني، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير غزة: القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"، 2016، ص 55.

3 حسام سالم السجاني، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

4 نهى عواد رشيد ساعد، "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، 2016، ص 64.

طبيب فتحة

الرئيسية في تكوين الاتجاهات* وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى السلوك الإيجابي للموظف اتجاه منظمته التي يعمل بها. وعلى تقيض ذلك فقد يؤدي الشعور بالعدالة التنظيمية إلى ارتفاع مستوى ثقة العاملين في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم¹.

نط القيادة:

تحفز الأنماط القيادية السلوك الإبداعي لدى العاملين، فالقادة يؤثرون في سلوك العاملين من خلال السلطات الممنوحة لهم عن طريق أسلوب الثواب والعقاب ومن خلال إشراكهم أو عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط لتحقيق أهداف المنظمة. فهناك علاقة قوية بين أنماط القيادة وكل من الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي.

إن النمط الديمقراطي ينتج بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية وبالتالي تنمية مهارات السلوك الإبداعي، كما أن هذا النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين هو أكثر الأنماط فاعلية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى الإبداع والابتكار. لأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلول بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها². وإعطائهم الحرية في إبداء الرأي، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن القائد لا يزال يتشبث بالطرق التقليدية ولا يملك روح الإبداع والمخاطرة باتجاه التغيير بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وإن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم³.

إن القيادة الديمقراطية مستمدة من العلاقات الإنسانية في العمل وقائمة عليها وتسعى لرفع الروح المعنوية وخلق التعاون والروح الجماعية في العمل والاتصال صاعد، أما في القيادة الأوتوقراطية التسلطية المستمدة من المركز الوظيفي فهي منغلقة ومستبدة وفردانية في اتخاذ القرار والاتصال فيها نازل، أما القيادة الحرة المتساهلة التي تعطي الحرية للأفراد العاملين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل بالإضافة إلى منح المزيد

* الاتجاهات: هو الميل نحو أو ضد موقف أو قضية أو أسلوب إداري ما... فكلما كانت الاتجاهات داخل المنظمة إيجابية ومتوافقة مع القائد والمنظمة زاد الإبداع والابتكار، والعكس فكلم تشكلت اتجاهات ومواقف ضد المنظمة أو هدفها أو أسلوبها أو قيادتها... قتل الإبداع بالمنظمة.

1 عبد الله همد فهد العنزي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأحمرة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2 محمد أحمد عرابي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

3 بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

من الحرية في ممارسة السلطة والاهتمام بالتوجيه للعاملين، ويقتصر - دور القائد هنا على المشورة مما قد يفقد السلطة هيبتها خاصة في ظل عدم توافر عاملين مؤهلين لإنجاز العمل. (أنظر الشكل 02)

الشكل رقم 02: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري

(من إعداد الباحث وبالارتكاز على¹)

الديمقراطية التشاركية	الحرية الفوضوية	الدكتاتورية المتسلطة
تشجع روح الإبداع والابتكار	تعود مسألة الإبداع إلى الفرد العامل فقد يبدع وقد لا يبدع.	تقتل روح الإبداع والابتكار

تفويض السلطة:

إن القائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمروسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا ما يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مروسيه لأن تفويض السلطة يبدع بالمروسين إلى استعمال قدراته ومواهبه.

تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، كما اتجهت المؤسسة إلى المركزية فإن عملية التفويض تقل والقرارات تتخذ في مستوى واحد وإذا اتجهت المؤسسة إلى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل. ويكون التفويض حسب نوعية المدراء من جهة أخرى، فهناك من المدراء من يجب تدريب مروسيه حتى ينمي قدراتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية الثقة بأنفسهم ما يساهم في الإبداع والابتكار الإداري².

فرق العمل :

فرق العمل هم مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم³.

1 عبد الله فهد فهيد العنزي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

2 سهام بن رحون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

3 عبد الله فهد فهيد العنزي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

التخصص في العمل:

تعتبر طبيعة العمل والتخصص من العناصر الإدارية المكونة لبيئة العمل الداخلية، ففهم الأفراد العاملين لطبيعة عملهم يؤدي إلى فهم لبيئة عملهم مما يساهم في أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية كما يتولد لديهم الشعور بأهمية وظائفهم مما يؤدي إلى استغلال كل طاقاتهم وقدراتهم العقلية والإبداعية في إنجاز أعمالهم¹.

الأجور والحوافز والمكافآت :

إن النظرية الاقتصادية ذهبت إلى أن المال هو الحافز أو الدافع الأساسي للعمل، وعلى هذا الأساس فكر علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة بأن الزيادة الإنتاجية والرضا يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمنظمة، وهو من المحفزات الأساسية للدافعية. أما الحوافز فهي المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدده قوة المثير ومن ثم الحافز فالإمكانيات المتاحة في البيئة وقدرة الفرد العمل والتنظيم².

الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية المرنّة تجعل من بيئة العمل الداخلية محفز للأبداع الإداري، وفيها يشعر الموظفون بأن عملية الرقابة لا تهدف إلى الحدّ من حرياتهم بل تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

فالرقابة المستمرة تساهم في تقليل المخاطر وتجاوز الأزمات وحلها في الوقت المناسب وهذا ما يزيد من ارتباط الموظفين بالقيادة وبالمنظمة لأن تقييم الأداء يساهم في فعالية الإدارة ومؤشر على السلوكات الإبداعية للموظفين والقادة والمنظمة³.

الاتصال الإداري:

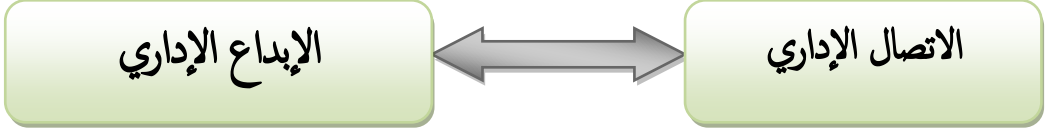
الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة لنقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية. فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات، التقارير،... من الإدارات الإشرافية إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي القرارات، التعليمات، والتوجيهات،... الصادرة من الإدارة العليا إلى الإدارات الدنيا⁴.

1 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 210.

2 عبد الله فهد فهيد العززي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3 سهام بن رحمون (بتصرف)، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 211.

4 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 48.



يوضح هذا الشكل (2): علاقة الاتصال الإداري بالإبداع والابتكار بالمنظمة، وهي علاقة طردية استلزامية بحيث أن زيادة المتغير الأول (الاتصال) يؤدي إلى زيادة المتغير الثاني (الإبداع). والعكس صحيح فكلما قل أو انخفض الاتصال داخل المنظمة أدى إلى تقلص السلوكات الإبداعية. لأن عملية الإبداع الإداري تحتاج لتوافر المعلومات وتدققها وسرعة انتقالها كي تتطور الأفكار وبالتالي يتطور الإبداع والابتكار.

العلاقات الغير رسمية:

إن العلاقات الرسمية شيء ضروري للمنظمة الإدارية لأنها تساهم في تنظيم الأعمال والمهام ورسم الخطط وتحديد المسؤوليات ووضع القوانين وتوزيع المهام خاصة في بيئة العمل الداخلية، إلا أن العلاقات الغير رسمية أو العلاقات الإنسانية تزيد من الدافعية للعمل وزيادة الترابط بين الموظفين والمنظمة وتؤدي إلى زيادة الشعور والولاء للمنظمة من جهة ومن جهة أخرى زيادة الترابط والتلاحم بين أعضاء المنظمة أو ما يسمى بقوة روح الفريق والروح المعنوية¹.

2/ أثر العناصر المادية للبيئة الداخلية: وتتضمن :

الضوضاء: تثير الضوضاء أعصاب العاملين وتعد من أهم ضغوط العمل التي تقلل الالتزام الوظيفي.

الإضاءة: يعدّ الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يثير جو من الصخب بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل.

درجة الحرارة: تختلف استجابة العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة والبعض أكثر تكيفاً مع البيئة الباردة.

تصميم المكاتب: يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة والتأثير أو التهوية أو الإضاءة أو كونها مكاتب مفتوحة أو مغلقة، حيث أن التصميم الجيد للمكاتب يمنح العاملين بالحماية والأمان وتعزيز الأداء...².

1 سهام بن رحمون، (بصرف)، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

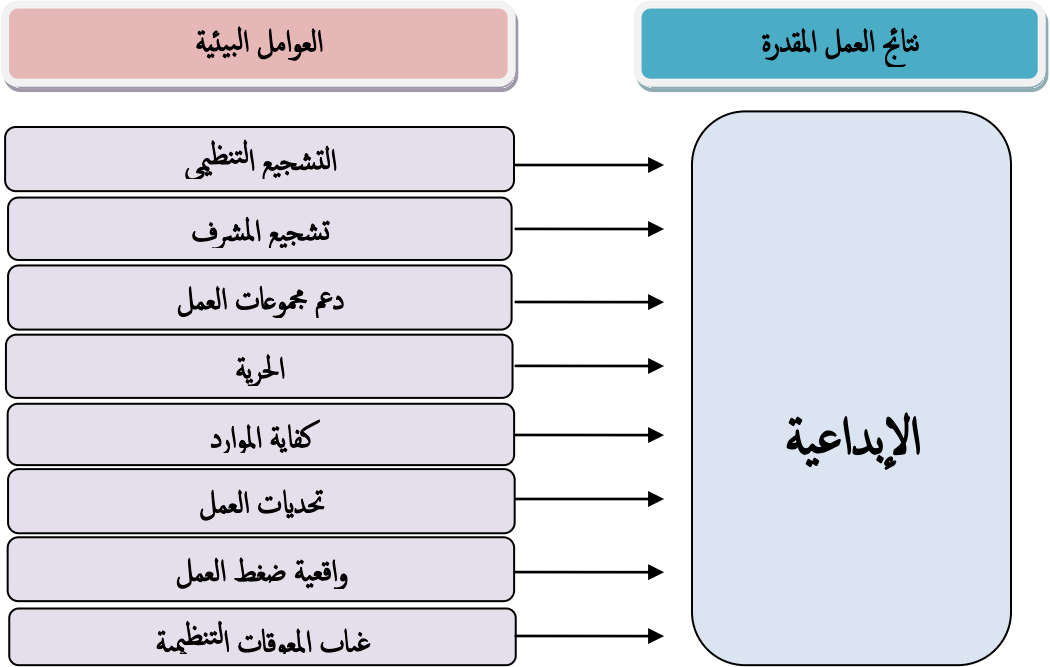
2 عبد الله فهد فهيد العززي، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأهمزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

3/ مفاتيح التقييم البيئية للإبداع:

إن تقرير مراجعة الأدبيات حول بيئات العمل الإبداعية يوضح أن مختلف الدراسات كانت مجزأة عبر مجالات متنوعة، ولكن في مفهوم المفاتيح كما يسميها Marco Andre Willey Ramos الذي صنفها إلى الجوانب البيئية و الجوانب المتعلقة بالنتائج كما هو موضح في الشكل رقم 04.

KEYS "المفاتيح" هي أداة معترف بها وسليمة من الناحية النفسية تم تطويرها للتقييم الكمي لتصورات العمل الإبداعي. والأداة KEYS تصور وتصف بيئة العمل وليس الفرد، وينظر لبيئة العمل أنها نتيجة للخصائص والأساليب والسياسات والتفاعلات بين عدد كبير من الأفراد، من الإدارة العليا إلى الأفراد الموظفين في مجموعات العمل¹.

الشكل رقم 04: مفاتيح العوامل البيئية²



1 Marco Andre Willey Ramos and other " Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance", Innovation & Management Review, Emerald Publishing Limited, Vol. 15 No. 3, 2018, pp273-274.

2 Marco Andre Willey Ramos and other " Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance", Innovation & Management Review, Emerald Publishing Limited, Vol. 15 No. 3, 2018, pp273-274.

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

من خلال الشكل رقم 04 يتضح لنا أن المفاتيح الأساسية أو المحددات الرئيسية لتنمية بيئة العمل الداخلية تتكون من جملة من العناصر أهمها نمط التحفيز التنظيمي، تحفيز القيادة أثناء عملية الاشراف والمتابعة للأداء التنظيمي، إضافة للدعم داخل مجموعات العمل والذي يتكون غالباً من نمو روح المنافسة. الحرية التي تتمتع بها بيئة العمل تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي لارتباطها المباشر بالنمط القيادي التشاركي الذي ينمي روح المسؤولية للأفراد. فالحرية ترفع روح المبادرة لدى الأفراد الموظفين ما يستلزم زيادة الإبداع الإداري.

أما تحديات العمل التي يواجهها الأفراد أثناء أداء مهامهم تعتبر عامل مساهم في زيادة الخبرة إضافة إلى ضغط العمل الذي بإمكانه أن ينمي الأداء الوظيفي. أما غياب المعوقات التنظيمية فهي أكثر المفاتيح فعالية لتنمية الإبداع الإداري، وهذا ما تم ذكره في المحور الأخير.

المحور الرابع: المعوقات البيئية للإبداع الإداري 1/ معوقات شخصية:

- نقص المعلومات والمعارف والخبرات.
- عدم الثقة في النفس والخوف من الفشل.
- الخوف من كل ما هو جديد والتمسك بالنمط التقليدي في أداء الأعمال والوظائف.
- التواكل وعدم القدرة على اتخاذ القرار والاعتماد على الغير.
- النظرة التشاؤمية والسوداوية للحياة واليأس والإحباط.
- انعدام روح الاقدام والمبادرة لدى الشخص.

1/ المعوقات التنظيمية:

- المركزية
- خلل في نظام الاتصال وعدم تدفق وانسياب المعلومات والأفكار بيسر وسهولة وسرعة.
- التمسك الجاف باللوائح.
- إنخفاض الروح المعنوية والروح الجماعية.
- الخلاف والصراع بين الأفراد والإدارة.
- إغفال الإدارة للمداخل السلوكية.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعدم وضوح الواجبات.

3/المعوقات الاجتماعية:

- انتشار الفساد والامراض الاجتماعية من رشوة واختلاس سرقة وتزوير النصب.
- التقييم والترقية إلى الرتب الأعلى بعيدا عن الموضوعية والواقعية.
- التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والأعراف البالية التي تعرقل تطوير الأداء.
- البيروقراطية
- انتشار السلبية واللامبالاة.
- ضعف الولاء والالتناء للمنظمة الإدارية¹.

4 / المعوقات المالية:

- تحتاج عملية الابداع إلى أموال ضخمة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من المنظمات.

4 / المعوقات البيئية:

- السياسات التنموية
- النشاط الاقتصادي
- النظام السياسي بالدولة.
- الأنظمة والقوانين المرتبطة بالتنمية والتحديث الوطني².

خاتمة:

إن السلوكيات الإبداعية هي المؤشر الذي من خلاله تقاس مدى قوة وضعف المنظمات الإدارية . فالمنظمات القادرة على الإبداع والابتكار وحدها القادرة على الاستمرار والبقاء والمنافسة. وبدون هذا المؤشر يستحيل أن تتطور البيئة الداخلية وفي ظل ضعفها يغيب الإبداع وتضعف معه المنظمات الإدارية. لذا فالإبداع الإداري يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية، وهي المتغير الأكثر تحكما في عملية الابداع والابتكار الإداري. و هذا تأكيد على صحة الفرضية القائلة بأنه: "كلما اهتمت المنظمات الإدارية بتحسين البيئة الداخلية للعمل، أدت إلى خلق الإبداع الإداري".

1 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

2 اساميل محمد إسمايل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر

3- كما أن الاهتمام بأفراد المنظمة من خلال تكوينهم و تدريبهم بما يتوافق مع رسالة المنظمة، يساهم بشكل إيجابي في تحسين البيئة الداخلية، وهذا ما أكدته الفرضية القائلة بأنه: "كما ازدادت الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، تفتحت جودة البيئة الداخلية للمنظمة".

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، ب دون طبعة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة

الرسائل والأطروحات:

- اساعيل مُجَّد إساعيل حويجي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2015.

- مُجَّد أحمد عرابي راسم البنا، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج القيادة والإدارة، 2017.

- عبد الله فهد فهيد العتري، "بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، ماجستير الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016.

- سهام بن رحوم، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، دكتوراه علوم، بسكرة: جامعة مُجَّد خيضر، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، 2013-2014.

- حسام سالم السحباني، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير غزة: القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"، 2016.

- نهى عواد رشيد ساعد، "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، 2016.

المقالات:

- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري: دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.

- سهام بن رحوم، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 08 ديسمبر 2013.

المواقع الالكترونية:

- بوهزة مُجَّد، مرزوقي رفيق، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالابداع الإداري " من الرابط: [https://www.noor-](https://www.noor-book.com)

[book.com](https://www.noor-book.com)

طبيب فتيحة

- عادل حسن السيد وآخرون ، "بيئة الملل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا"، متوفر على الرابط: www.researchgate.net/publication/269279204
المراجع باللغة الأجنبية:

- Marco Andre Willey Ramos and other ” **Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance**”, Innovation & Management ,Review, Emerald Publishing Limited, Vol. 15 No. 3, 2018.